

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Karolína Turková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vlivu firemní kultury na udržitelný rozvoj firmy

Karolína Turková

Bakalářská práce

2022

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Karolína Turková**
Osobní číslo: **E19720**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Firemní kultura a její vliv na udržitelný rozvoj**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedení analýzy vlivu firemní kultury na udržitelný rozvoj ve vybraných středně velkých podnicích identifikovat klíčové faktory firemní kultury mající vliv na udržitelný rozvoj.

Osnova:

- Charakteristika problematiky podnikové kultury.
- Vymezení oblasti udržitelného rozvoje.
- Analýza CSR vybraných společností.
- Zhodnocení výsledků a navržení doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

Bernd, G. Tajemství úspěšného vedení lidí, Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.
Coyle, D. Culture Code – The Secret of Highly Successful Groups, Folio, 2019. ISBN 978-1-84794-127-5.
Doležal, Krátký, J. J. Projektový management v praxi – Naučte se řídit projekty!, Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5693-6.
Hučka, M. Základy podnikání a podnikatelský proces, Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
Meyer E., Reed H., Pravidlo žádných pravidel – Převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět, Jan Melvil publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-113-9.
Urban, J. Firení kultura a identita, Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.
Wilber, K. Reinvesting Organizations, Laoux, 2014. ISBN 9782960133509.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

práci s názvem Analýza vlivu firemní kultury na udržitelný rozvoj firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 14. 12. 2022

Karolína Turková, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde poděkovala vedoucí práce paní doktorce Barboře Zemanové za její rady a konzultace při psaní bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat panu Martinu Semerádovi, výkonnému řediteli ve společnosti eBRÁNA, s.r.o., který mi dodal řadu potřebných informací ke zpracování práce. V neposledním řadě bych ráda poděkovala rodině za obrovskou podporu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá tématem firemní kultury a udržitelného rozvoje firmy. Cílem práce je identifikace klíčových faktorů firemní kultury, které mají vliv na udržitelný rozvoj. Teoretická část je rozdělena do tří částí na firemní kulturu, udržitelný rozvoj a CSR. Každá kapitola obsahuje definice daného pojmu a základní teoretické poznatky z dané tematiky. Praktická část je postavena na primárním výzkumu, který je realizován dotazníkovým šetřením a řízenými polostrukturovanými rozhovory se zástupci malých a středních firem. Výzkumný vzorek tvoří malé a střední podniky (MSP). V závěru práce jsou uvedeny odpovědi na dvě hlavní výzkumné otázky, a sice které faktory firemní kultury vnímají respondenti jako klíčové z hlediska jejich dopadů na udržitelný rozvoj a zda malé a střední podniky zohledňují ve své firemní strategii dokument Česká republika 2030. Práce rovněž potvrzuje predikovanou hypotézu, že principy udržitelného rozvoje se promítají do firemní kultury MSP.

KLÍČOVÁ SLOVA

CSR, firemní kultura, eBRÁNA, malé a střední podniky, udržitelný rozvoj

TITLE

Analysis of the impact of corporate culture on sustainable development.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the topic of corporate culture and sustainable development of the company. The aim of the thesis is to identify the key factors of corporate culture that have an impact on sustainable development. The theoretical part is divided into three parts on corporate culture, sustainable development and CSR. Each chapter contains definitions of the concept and basic theoretical knowledge of the topic. The practical part is based on primary research, which is carried out by questionnaire survey and guided semi-structured interviews with representatives of small and medium-sized companies. The research sample consists of small and medium-sized enterprises (SMEs). The paper concludes with answers to two main research questions, namely which factors of corporate culture are perceived by the respondents as key in terms of their impact on sustainable development and whether SMEs take into account the Czech Republic 2030 document in their corporate strategy. The paper also confirms the predicted hypothesis Sustainable development principles are reflected in the corporate culture of SMEs.

KEYWORDS

corporate culture, CSR, eBRÁNA, SMEs, sustainable development

Obsah

Seznam ilustrací a tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod.....	12
1 Firemní kultura	14
1.1 Definice firemní kultury.....	14
1.2 Prvky firemní kultury	15
1.2.1 Hodnoty	16
1.2.2 Normy	16
1.2.3 Rituály.....	17
1.2.4 Hrdinové	17
1.2.5 Symboly	17
1.3 Počátky firemní kultury.....	17
1.4 Síla firemní kultury	18
1.5 Změna firemní kultury	21
2 Udržitelný rozvoj	23
2.1 Definice udržitelného rozvoje	24
2.2 Pilíře trvale udržitelného rozvoje	25
2.3 Agenda 2030	27
2.4 Udržitelný rozvoj v ČR	29
3 Společenská odpovědnost firem (CSR)	33
3.1 Pilíře CSR.....	35
3.2 Firemní kultura a CSR	36
4 Analýza firemní kultury vybraných společností.....	38
4.1 Návrh primárního výzkumu	38
4.2 Metodika	38

4.3	Dotazník, polostrukturované řízené rozhovory	39
4.4	Výzkumný vzorek	39
4.4.1	e-BRÁNA, s.r.o.	40
4.5	Výsledky primárního výzkumu.....	41
4.5.1	Polostrukturované řízené rozhovory	41
4.5.2	Dotazníky	44
4.6	Shrnutí, návrh doporučení.....	50
	ZÁVĚR	56
	Použitá literatura	57

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1 – <i>Šest klíčových oblastí Strategického rámce ČR 2030</i>	31
Obrázek 2 – <i>Grafické vyjádření odpovědi na otázku 4: Znáte Strategický rámec ČR 2030, kde jsou stanoveny cíle udržitelného rozvoje České republiky?</i>	42
Obrázek 3 – <i>Grafické vyjádření odpovědi na otázku 5: Provedli jste ve vaší firmě revizi udržitelnosti (tzv. zelený audit)?</i>	43
Obrázek 4 – <i>Grafické vyjádření odpovědi na otázku 6: Máte ve firmě formulovanou firemní strategii v oblasti CSR?</i>	44
Obrázek 5 – <i>Grafické vyjádření odpovědi na otázku 8: Souhlasíte s tvrzením, že firemní kultura vaší firmy byla koncipována a sestavena podle pravidel CSR?</i>	45
Obrázek 6 – <i>Grafické vyjádření odpovědi na otázku 8: Aplikujete ve vaší firmě zásady work-life balance?</i>	47

Seznam zkratek

CEO	Chief executive officer (ředitel, vedoucí manažer)
CSR	Corporate social responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČSFR	Česká a Slovenská Federativní Republika
EIA	Environmental Impact Assessment (posuzování vlivů na životní prostředí)
FK	firemní kultura
GRI	Global Reporting Initiative (standardy nefinančního treportingu)
HDI	Human Development Index (Index lidského rozvoje)
HDP	hrubý domácí produkt
HN	Hospodářské noviny
HR	human resource (lidské zdroje, pracovní síly)
IUCN	International Union for Conservation of Nature (Mezinárodní svaz ochrany přírody)
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	malé a střední podniky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NGO	Non-governmental organization (nevládní, případně nestátní nebo nezisková organizace)
OSN	Organizace spojených národů
PO	prioritní osa
SDG	sustainable development goal (cíl udržitelného rozvoje)
TBL	triple bottom line (trojí odpovědnost firem)
UN	United Nations (OSN)
WLB	Work-life balance, soulad mezi pracovním a rodinným životem

Úvod

V současném dynamickém prostředí se malé a střední podniky nacházejí v podmínkách nekonečného posilování svých konkurenčních výhod, aby na trhu uspěly. Řešení lze nalézt v nehmotných hodnotách firem – firemní kultuře, organizační identitě, firemní identitě, firemnímu image a reputaci, kterými disponují a které úspěšně uplatňují ke zvýšení své celkové firemní výkonnosti. Součástí zmíněných nehmotných hodnot je také chování firmy v souvislosti s udržitelným rozvojem. Toto sousloví, spolu s termíny jako například klimatické změny, genderová diverzita či šetrná výroba, se dnes ve veřejném, akademickém i politickém prostoru vyskytuje téměř v každé diskusi. Trvalý a udržitelný rozvoj se stal tak i součástí jednání Organizace spojených národů – jádrem Agendy 2030, která byla přijata všemi členskými státy OSN v roce 2015, je 17 oblastí lidské činnosti – 17 cílů udržitelného rozvoje světa. Tyto cíle se stávají součástí programů vlád řady zemí, programem environmentálních a jiných aktivistických hnutí po celé Zemi a samozřejmě také složkou společenské odpovědnosti firem.¹ Jejich konkrétní naplňování v běžném denním provozu malých a středních firem se tak stává součástí firemní kultury.

Tyto skutečnosti byly hlavním důvodem k volbě tématu této bakalářské práce. Cílem předkládané práce je identifikace klíčových faktorů firemní kultury, které mají vliv na udržitelný rozvoj. První, teoretickou část práce tvoří tři kapitoly. První z nich se zabývá firemní kulturou, definuje tento pojem a popisuje jeho počátky a současné využívání firemní kultury v každodenní praxi firem. Druhá kapitola pojednává o udržitelném rozvoji a popisuje počátky lidských snah v péči o životní prostředí. Tyto snahy byly zpočátku nejvíc prosazovány občanskou společností – aktivisty a rozvíjejícími se ekologickými iniciativami. Teprve až vydáním Světové strategie ochrany přírody v roce před čtyřiceti lety se trend udržitelného rozvoje stal pevnou a stálou součástí koncepce řízení životního prostředí a tím i pevnou součástí vládních i nevládních programů. Obsahem třetí kapitoly je dnes široce skloňovaný termín společenská odpovědnost firem (CSR, *corporate social responsibility*), který je dnes již obvyklou součástí firemní strategie. V kapitole jsou popsány tři pilíře CSR a způsoby, jakými se prolínají do firemní strategie a dlouhodobých i střednědobých plánů firem.

¹ Řada (původně) doporučení z Agendy 2030 se stala v ČR součástí legislativy; tyto požadavky musí tak firmy plnit povinně, aniž by byly součástí (dobrovolné) společenské odpovědnosti firem (například manipulace s chemickými látkami a směsmi, odpady, využívání a ochrana vod, obaly, energetika, EIA, ochrana přírody a krajiny atd.)

V druhé, analytické části, je prezentován primární výzkum, který byl proveden především prostřednictvím dotazníku a doplňkově také polostrukturovanými telefonními rozhovory s vybranými zástupci firem. Tento způsob byl zvolen z důvodů úspory nákladů a času, také pro jeho snadné použití a v neposlední míře i také kvůli možnosti dobrovolné účasti respondentů na vyplnění dotazníku. V závěru jsou získané poznatky shrnuty a jsou zde prezentovány odpovědi na výzkumné otázky.

1 Firemní kultura

Firemní kultura je velice komplexní téma a lze ji charakterizovat různými definicemi. Pro každého jedince, který chce s daným pojmem pracovat je důležité hlavně porozumět definicím, pochopit význam, co vůbec firemní kultura znamená a následně ji správně aplikovat do každodenního chodu firmy. Obecně ji můžeme přirovnat k osobnosti člověka. Stejně jako každá osobnost i kultura je originální a nepřenosná. (Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat, 2015) Osobnosti, které tvoří danou firemní kulturu, mohou být velice odlišné, ale v prostředí dané firmy vykazují stejné postupy a přístupy. (Lukášová, 2004)

1.1 Definice firemní kultury

Nejnámější definice je od Armstronga (2007, str. 257), který chápe firemní kulturu jako: *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“* V odborné literatuře najdeme celou škálu definic podobných té od Armstronga. Základem všech výroků jsou vždy normy a hodnoty firmy, ale i charakteristický způsob myšlení organizace, jež je přijímán a využíván.

Firemní kultura je nezaměnitelnou složkou systému firemní identity a image, ještě společně s firemním designem, firemní komunikací a produktem. Jedná se o vytvoření obrazu, kterým se chce firma prezentovat jak dovnitř firmy vzhledem k zaměstnancům, tak i navenek, čím chce dosáhnout dobrého působení na stakeholdery. Tvorbu má na starosti většinou oddělení marketingu. (Urban, 2014, str. 12) Hlavní rozdíl mezi firemní identitou a image je ve způsobu nahlížení na daný obraz firmy. Vnitřním pohledem se zabývá firemní identita, zatímco image představuje vnější pohled na firmu. (Vysekalová, Mikeš, 2009, str. 21)

Vůči firemní kultuře vychází z antropologického hlediska dva přístupy. Prvním je interpretativní přístup, který kulturu charakterizuje jako „něco, čím firma je“, v opozici stojí objektivistický přístup, který prezentuje kulturu jako „něco, co firma má“. (Lukášová, 2004, str. 30) Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma přístupy je jakým způsobem mohou potenciálně ovlivnit firemní kulturu. Zatímco objektivistický přístup může na základě vnějších, převážně materiálních a zcela objektivně měřitelných projevů aktivně řídit firemní kulturu, interpretativní příklad klade důraz na nemateriální a převážně subjektivní projevy, které vytváří řízení firmy více chaotické. (Brooks, 2003, str. 101) Dle sociálního psychologa Geerta Hofsteda (2007) je

objektivistické pojetí ve velké míře zastoupeno ve středním a vyšším managementu. Naproti interpretativní, které je používáno spíše na akademické půdě. Z jeho myšlenky je zřejmé, že se při vysvětlování a nahlížení na firemní kulturu autoři přirozeně přiklání k objektivistickému přístupu. (Hofstede, 2007, str. 69)

Firemní kultura se propisuje do všech oblastí podnikání, ať už je to efektivní řízení podniku, kde důležitou součástí jsou tzv. měkké faktory, které jsou prostoupeny v kultuře nebo myšlenka na udržitelnost, kdy správně nastavená kultura tu bude i za sto let, nehledě na to, jaké zázemí či produkty daná firma bude mít. Brian Chesky, CEO Airbnb, přirovnává firemní kulturu ke stroji, který když rozbijete, přestanete vytvářet produkty. Chesky tvrdí, že kultura je základ jejich společnosti a zároveň sdílený způsob, jak dělat svůj byznys s vášní. (Chesky, 2014) Jedním z nejlepších měřítek dobré firemní kultury je rychlost, s jakou si ji zaměstnanci osvojí a začnou ji automaticky dodržovat. Dobrá firemní kultura udržuje zaměstnaneckou loajalitu a povzbuzuje jejich motivaci. (Coyle, 2018, str. 194)

O stabilitě a kvalitě firemní kultury svědčí pocit sounáležitosti, který zaměstnanec vnímá, jinými slovy, je-li firemní kultura slabá či špatná, pocit sounáležitosti mizí. (Hučka et. al., 2021, str. 158) Zaměstnanec pak firmu chápe jen jako zdroj příjmu a jeho pracovní nasazení je chabé. Může dokonce nastat situace, kdy se zaměstnanec za svého zaměstnavatele (firmu) stydí; tato emoce je jasným prvkem selhání firemní kultury. (Geropp, 2014, str. 138). Platí to i naopak – zaměstnanci mohou nést hrdě jméno firmy, pokud dobře chápou její cíle a vizi a pokud tyto faktory jim dávají dobrý smysl. I to je součástí firemní kultury. (Geropp, 2014, str. 55)

Velmi zajímavé myšlenky na téma firemní kultury jsou uvedeny v knize Reeda Hastingsa a Erin Mayerové *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (česky *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*). Erin Meyerová, mezinárodně uznávaná specialista na firemní kulturu, v úvodu knihy uvádí: „*Firemní kultura může mít podobu močálu zaplaveného neurčitými obraty a dvojznačnými definicemi. Ještě horší však je, že oficiální firemní hodnoty se málokdy slučují s tím, jak se lidé ve firmě skutečně chovají. Propracovaná hesla na plakátech či ve výročních zprávách jsou často jen prázdná slova.*“ (Hastings. Mayer, 2020, str. 18)

1.2 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury společně se silou ovlivňují funkce dané kultury. Vysekalová ve své knize definuje pouze čtyři základní prvky a to hodnoty, symboly, hrdinové a rituály. Vysekalová (2009, str. 68) Ve skutečnosti jich je mnohem více, podrobnější výpis rozebírá ve

své knize G. A. Cole (1995). Tato kapitola bude popisovat čtyři základní prvky zmíněné výše, ještě s jedním přidaným prvkem, kterým jsou normy. Normy jsou přidány z důvodu jejich podstatného vlivu na celkový obraz firmy.

1.2.1 Hodnoty

Ze všech čtyř prvků se jedná o nejhlubší prvek ve firemní kultuře. Díky této funkci se můžou jevit jako neviditelné a tím pádem pro některé jedince nepodstatné. Hodnoty jsou však velmi podstatné a mají vliv i na další řadu prvků. Dle Vysekalové (2009) se „*hodnoty promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.*“ (Vysekalová, 2009, str. 68) Pocit sounáležitosti bývá považován za jednu z nejsilnějších emocí, která rozhoduje o stabilitě firemní kultury. Ve slabé kultuře se pocit sounáležitosti vytrácí a firma se stala pro své zaměstnance jen zdrojem příjmu, bez jakékoliv spojitosti, za selhání firemní kultury je považován moment, kdy se člověk začne za společnost, ve které pracuje stydět (Geropp, 2014).

Hodnoty jsou nejvíce viditelné při rozhodování jedince či organizace, kdy oni sami vědí, co je žádoucí. „*Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají, v tom, co považují za dobré, či špatné, za přijatelné, či nepřijatelné*“ (Lukášová, 2010, str. 21) Není pravidlem, že soubor hodnot musí být někde písemně sepsán. Armstrong uvádí, že nejvíce účinné hodnoty jsou ty, které jsou dodržovány automaticky, a ne podle sepsaných návodů. Armstrong (2007, str. 260) K účinnosti může pomoci i zakořenění hodnot do firemní kultury či podpora ze strany vedení. V ideálním případě by s hodnotami měli souznět všichni zaměstnanci firmy nebo alespoň zaměstnanci ve vedoucích pozicích. (Vysekalová, 2009, str. 68)

1.2.2 Normy

Normy jsou úzce spjaty s hodnotami firmy, avšak na rozdíl od nich, normy jsou viditelné a dají se měnit jednodušším způsobem. (Kotter, 1992, str. 5) Armstrong k normám píše: „*Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat.*“ (Armstrong, 2007, str. 260) Někteří jedinci spekulují o tom, zda jsou normy psané či nepsané, obě varianty jsou v pořádku, avšak u psaných je důležité je odlišit od zásad nebo procedur. (Armstrong, 2007, str. 261) V rámci norem jsou nedílnou součástí odměny a sankce. Pokud jsou normy dodržovány, členové firmy projevují vůči jedinci přátelské a vstřícné chování, v opačném případě se může jedinec setkat s chladným chováním, a dokonce i s omezenou až odmítavou komunikací vůči němu. Obecně jsou sankce postavené na citovém charakteru. (Lukášová, 2004, str. 24)

1.2.3 Rituály

Dalším základním prvkem jsou rituály, které jsou součástí každé firemní kultury. Jedná se o činnosti ve velké většině opakující, mající symbolický význam a často dodržované až obřadným způsobem. (Brooks, 2003, str. 218) Vysekalová udává příklady nejběžnějších rituálů: „*pravidelné hodnocení pracovníků, neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.*“ (Vysekalová, 2009, str. 68) U některých firemních kultur je velmi časté formalizování a institucionalizování rituálů, jasným příkladem je např. armáda. (Lukášová, 2004, str. 25)

1.2.4 Hrdinové

Hrdinové jsou reální lidé (někdy imaginární), kteří jsou vzorem ideálního zaměstnance či manažera, často jsou jimi zakladatelé společnosti a slouží jako nositelé tradic. (Lukášová, 2004, str. 23) Dalším účelem hrdinů je plnění důležitých funkcí, jako je např. motivace ostatních zaměstnanců, spolupráce na vytváření obrazu společnosti a posílení firemní kultury, určování vysokého výkonného standardu a poskytování vzoru ideálního chování. (Lukášová, 2010, str. 24) Pokud nejsou hrdinové vytvořeni přirozeně, musí je někdo určit. Označení daného člověka hrdinou je však poměrně složitý proces, k němuž by mohla pomoci definice od Parkera, který hrdiny chápe jako: „*lidi, kteří zhmotňují hodnoty organizace ve svém vlastním chování*“. (Parker, 2000, str. 13)

1.2.5 Symboly

Posledním prvkem jsou symboly, kterými mohou být specifické obrázky, verbální zkratky, slang, způsob oblékání či symboly postavení, které jsou známé jen zaměstnancům dané firmy. (Vysekalová, 2009, str. 68) Symboly jsou zčásti propojené s rituály, jelikož oba tyto prvky mají tendenci být vidět i na veřejnosti, na rozdíl od hodnot, které primárně pozorovatelné nejsou. (Tureckiová, 2004, str. 136) Díky této vlastnosti okolí lépe chápe abstraktní skutečnost. (Tureckiová, 2004, str. 135)

1.3 Počátky firemní kultury

První zmínky o firemní kultuře se začaly objevovat v literatuře již v 60. letech minulého století. Ve větší míře je pojem firemní kultura užíván od 70. let. Přičemž na počátku 80. let se tento pojem stal populárním předmětem zájmu.

V 80. letech minulého století byl v Japonsku velký ekonomický růst, v literatuře často označovaný jako japonský ekonomický zázrak. Tzv. japonský ekonomický zázrak generoval

otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik, tím podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Pozornost tohoto japonského zázraku vzbudil koncem 70. let a na počátku 80. let u amerických manažerů větší zájem o kulturní aspekty organizací a způsob řízení firem. (Lukášová, 2010, str. 36)

Dalším důvodem zvýšeného zájmu o organizační kulturu je podle mnoha autorů vydávání publikací pokoušejících se objevit metody zdravého a efektivního řízení podniku. Jedním z klíčových děl z této oblasti je práce Thomase Peterse a Roberta Watermana „In Search of Excellence“², kde hlavním tématem je zkoumání, jaká je vazba mezi kulturou firmy (společnosti) a její výkonností. Autoři zkoumali shodné charakteristiky ekonomicky úspěšných firem; jedním z faktorů byla i vnitřní kultura firmy. K základním dílům patří rovněž dílo „Corporate Cultures“³, kde autoři Terrence Deal a Allan Kennedy zjišťují, že obchodní úspěšnost není v konečném důsledku zaručeno pozorností věnovanou racionálním aspektům řízení – finančnímu plánování, personální politice, kontrole nákladů a pod. Pro dlouhodobou prosperitu je důležitější firemní kultura – vnitřní hodnoty, rituály, hrdinové – která zásadně ovlivňuje úspěch firmy. V dalších dílech se poté odráží významný vliv „behaviorální stránky“ managementu a důležitost „měkkých“ faktorů pro úspěšné řízení organizace. (Lukášová, 2004, str. 37)

V následujících letech se objevilo velké množství děl zaměřujících se na danou problematiku a její vliv na výkonnost firmy. Pojem firemní kultura se dostala do slovníků manažerů, a dokonce byla zahrnuta do školství při výuce managementu. (Lukášová, 2010, str. 37)

1.4 Síla firemní kultury

Firemní kultura ovlivňuje jak zaměstnance ve společnosti, tak i firemní organizaci a řízení celého podniku. Důležité je, do jaké míry a v jaké intenzitě nám zasahuje do výše zmíněných oblastí. (Bedrnová a kol., 2012, str. 513) Ze síly organizační kultury nám vyplývají vzorce chování v organizaci, její normy, psaná i nepsaná pravidla a v neposlední řadě i hodnoty, které jsou skrz celou firmu sdíleny. Lukášová tvrdí že: „*silná kultura je chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování hodnot,*

² PETERS, Thomas J. a WATERMAN, Robert H. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, [1982], ©1982. xxvi, 360 stran. ISBN 0-06-015042-4. Kniha vyšla v českém překladu pod názvem *Hledání dokonalosti* v roce 1993 v nakladatelství Svoboda-Libertas.

³ DEAL, Terrence E. a KENNEDY, Allan A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading (Massachusetts): Addison-Wesley, 1982. 232 s. ISBN 0-201-10287-0.

norem v rámci organizace.“ (Lukášová, 2004, str. 32) Podniky potřebují ke zlepšení své kvality v rámci růstové udržitelnosti, zvýšení konkurenceschopnosti či rozvojové strategie dobře fungující firemní kulturu, jejíž role je velmi významná. Význam podnikové kultury se neomezuje pouze na samotný podnik, ale má dopad i na širší komunitu. (Coyle, 2018)

Silná firemní kultura se vyznačuje tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu, čím ji činí přehlednou a snadno pochopitelnou. Vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci a umožňuje rychlé rozhodování. Dále se také urychluje implementace nových plánů či projektů a programů, které mají všeobecnou podporu. U pracovníků, kteří jsou identifikováni s firemní kulturou, se snižuje formální kontrola a zároveň se zvyšuje motivace a týmový duch. V neposlední řadě zajišťuje silnou stabilitu sociálního systému, tzn. že společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru. (Obsah a síla firemní kultury, 2018) Silnou podnikovou kulturu lze identifikovat v takových organizacích, kde jsou dle Bedrnové splněna tři hlavní kritéria:

- **jasnost, zřetelnost** – prvním charakteristickým rysem jsou jasně a srozumitelně předané informace pracovníkům v dané firmě, bez rozdílu zastávané pozice a dosaženého vzdělání. Splnit toto kritérium lze jen za předpokladu, pokud organizační kultura stojí na široce rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů. Všechna tyto spektra musí být vzájemně konzistentní a potom začnou vytvářet logicky uspořádaný celek.
- **rozšířenost** – dalším kritériem, charakterizujícím silnou podnikovou kulturu, je rozšířenost. To znamená, aby celý soubor organizační kultury byl rozšířen v rámci celého organizačního sociálního systému podniku. Všichni zaměstnanci jsou s jednotlivými částmi podnikové kultury seznámeni, protože se s ní každodenně ve své práci setkávají.
- **zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání. (Bedrnová a kol., 2012, str. 516)

Důležité je uvědomění, že silná firemní kultura může vykazovat i některé negativní dopady. Je tedy vhodné definovat jevy, které mohou zkomplikovat cestu k efektivitě a zvyšující se rentabilitě. Bedrnová a kol. uvádí tři klíčové oblasti, které negativně ovlivňují firemní kulturu:

- **tendence k uzavřenosti** – pokud je osvojení hodnot, norem a pravidel upevněno dlouhodobě, silně a hluboce do firemní kultury, stává se že všechny vnitřní i vnější

signály, kritika a varování, které jdou proti danému hodnotovému systému firmy jsou odkládány či záměrně zamítnuty. Přílišná zahleděnost firmy do vlastního úspěchu založeného na interních hodnotách, normách a pravidlech, vede k uzavřenosti a podceňování informacemi, které přicházejí z vnějšího prostředí,

- **fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování orientace** – myšlenkové vzory a postupy silné organizační kultury, které už byly v minulosti použity a vedly k úspěchu, lze jen těžko nahradit novými návrhy, jak silnou organizační kulturu zlepšit. A to z toho důvodu, protože pro rozvoj těchto myšlenek je zapotřebí dostatečný prostor, volnost v uvažování a diskusi, což zajatá silná a úspěšná organizační kultura může velmi těžko nabídnout. Tendence se držet pouze osvědčeného hodnotového systému vede k automatickým snahám stranit se změnám a novým projektům, které nejsou v souladu s firemní kulturou. Na organizační kulturu je také silně napojeno zavedení nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce. Pokud výše zmíněné změny nejsou v rozporu s danou kulturou, či se jen lehce odchyľují, je vše v pořádku. V opačném případě se změna setkává s komplikacemi. Jistota, kterou slibuje silná organizační kultura, je náhle pryč, nahradila ji nejistota, dále i strach a odmítnutí.
- **kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu** – lidé se často uchylují k tomu, neriskovat a zůstat u osvědčených kroků, které znají z minulosti a jsou si téměř stoprocentně jistí, že se situace stane bez rizika. Tímto se obvykle řídí i firmy v rámci vhodnosti, efektivnosti a účinnosti organizační kultury. Toto přesvědčení poté vede ke skupinové snaze vyhnout se kritikám a všichni kritiku chápat jako „nelegální“. Pracovníci si většinou předem zanalyzují, zda je názorový konflikt v souladu s hodnotami firmy a než okolí zhodnotí tento rozpor, sami si myšlenku zavrhnou jako nevhodnou. (Bedrnová a kol, 2012, str. 518)

Dopad silné kultury na celý chod podniku je velice podstatný. „*Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.*“ (Stýblo, 2010, str. 109) Pokud se jedná o silnou firemní kulturu, jsou výše zmíněné faktory sdíleny ve velké míře, pokud o slabou nejsou sdíleny vůbec či v menší míře. Podle Jamese L. Hesketta může silná firemní kultura vytvořit 20–30% rozdíl v pracovním výkonu v porovnání s „kulturně nevýznamnými“ konkurenty. (Six Components of a Great Corporate Culture, 2013)

1.5 Změna firemní kultury

V současně rychle vyvíjející se době jsme svědky nově rostoucích inovativních firem a jejich změn. Je důležité, aby firma dokázala tyto změny předvídat, reagovat na ně a v neposlední řadě je implementovat do celé firmy. Díky tomuto postupu jsme schopni docílit růstu a udržitelnosti firemní kultury.

Proces změny firemní kultury je obtížný a zdlouhavý, nicméně změna firemní kultury je nakonec možná a reálná v mnohých případech žádoucí. Nutnost nebo potřebu změny firemní kultury potvrzuje Stýblo (2010, str. 40-41). V současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí mají šanci se prosadit pouze inovativní a globálně orientované firmy, které počítají se změnou. (Lukášová, 2010, str. 62) V měnících se vnějších i vnitřních podmínkách je nezbytná existence pružná strategie a takového chování a jednání firmy, které dokáže adekvátně reagovat na změny prostředí, aktivně vyhledávat možné problémy a zároveň hledat vhodné alternativy k jejich řešení s cílem dosáhnout stability a rozvoje organizace. Coyle (2018) upozorňuje, že vzájemný vztah mezi strategií, firemní kulturou a prostředím je klíčový.

Máme dva typy, jak může dojít ke změně firemní kultury. Za prvé, ke změně firemní kultury může dojít živelně, tím že aktuální firemní kultura znejistí a bojuje mezi starou a novou firemní kulturou. Tato změna je velmi nebezpečná, protože může vést až v krajním případě k zániku firmy. Z toho důvodu nám vstupuje do hry druhý typ změny firemní kultury, a to řízená změna. Řízená změna kultury je zásahem managementu nebo vlastníků, aby zažehnali vzniklou živelnou krizi. I přestože se podaří tuto krizi zažehnat, v mnoha případech bývá firma poškozena jak ekonomicky, tak i lidsky. (Tureckiová, 2004, str. 145)

Předpoklady úspěšného zavedení změny firemní kultury uvádí Tureckiová:

- podpora vrcholového vedení a majitelů firmy,
- spolupráce s personalisty,
- definování vize změny – čeho chceme změnou dosáhnout a
- přesvědčování zaměstnanců o vhodnosti změny, projevení jim podpory. (Tureckiová, 2004 s. 146–147)

Z uvedených předpokladů lze usuzovat, že jedním z podstatných determinantů úspěšného zvládnutí změny firemní kultury je účinná firemní komunikace napříč firmou. (Tureckiová, 2004) Vrcholový management musí zajistit včasnou informovanost zaměstnanců o plánované

změně, o její konkrétní podobě, co a jak ovlivní zaměstnance i případná rizika související se zavedením změny. (Bedrnová a kol, 2012, str. 578) Případnou budoucí změnu mohou nejvíce ovlivnit i HR manažeři. Jejich úlohou je výběr vhodného zaměstnance, který bude sdílet stejné hodnoty a ztotožňovat se s nimi. (Obsah a síla firemní kultury, 2018)

2 Udržitelný rozvoj

Zřejmě nejstarší diskuse o konceptu udržitelného rozvoje (jakkoliv tehdy nebyla tato problematika takto nazývána) pocházejí z německy mluvícího prostředí z konce 18. století. Tehdy se pojmem „udržitelný rozvoj“ označovalo hospodaření s lesními zdroji, jehož podstatou bylo racionální využití dřevní suroviny v praxi (tzv. *nachhaltende Nutzung*, angl. *sustainable use*), což v praxi znamenalo kácet pouze tolik stromů, kolik jich v dalším období vyrostě, aby nedocházelo k likvidaci lesa, ale k jeho přirozené obnově. Byla to jednoduchá myšlenka, která měla lesu zajistit stálost, trvanlivost – a udržitelnost. (Grober, 2017, str. 98)

Když byl v roce 1968 založen Římský klub, termín „udržitelnost“ se pořád týkal výhradně lesnického sektoru, tj. principu opětovné výsadby tolika stromů, kolik bylo vytěženo. Koncept udržitelného rozvoje měl jinak ve veřejném diskurzu pramalý význam. Na naší planetě žila jen polovina lidí než dnes, koncentrace CO₂ v naší atmosféře byla malá a nepřetržitý ekonomický růst doprovázela nebývalá prosperita (alespoň v západních průmyslových zemích). Zdálo se, že životní úroveň se neustále zlepšuje.

První zpráva Římského klubu,⁴ *The Limits to Growth*, Meze růstu (1972), byla první mezinárodní zprávou, která se zabývala dopadem růstu na naši společnost tím, že zjišťovala, jak dlouho může tento pozitivní vývojový trend pokračovat. Skončila varováním, že pokud bude růst světové populace, industrializace, znečištění, produkce potravin a vyčerpávání zdrojů pokračovat beze změny, bude maximum dosaženo během šesti set let.

Toto varování se postupně rozšířilo i do dalších oblastí lidského konání (mimo lesnictví). Myšlenka byla postupem času přijata nově vzniklými a rozvíjejícími se ekologickými iniciativami. Vydáním *Světové strategie ochrany přírody* v roce 1980 (IUCN, 1980) se trend udržitelného rozvoje stal pevnou a stálou součástí koncepce řízení životního prostředí.

⁴ Římský klub je globální think tank, který celosvětovou pozornost získal v roce 1972 svou první zprávou *Meze růstu*. Je to sdružení jednotlivců, kteří sdílejí společný zájem o budoucnost lidstva a usilují o změnu. Posláním klubu je podporovat porozumění globálním výzvám, kterým čelí lidstvo a navrhnout řešení prostřednictvím vědecké analýzy, komunikace a jejich prosazování. Členy jsou známé a respektované osobnosti v disciplínách, které jsou pro poslání klubu relevantní, jako je sociální rozvoj, ekonomika a životní prostředí. Mezi členy jsou významní vědci, špičkoví podnikatelé, bývalí politici a bývalé hlavy států, jejichž společným zájmem je budoucnost lidstva a diskutují o hlavních globálních problémech a výzvách. Každý rok vychází tzv. „Zpráva Římského klubu“ na určité téma. Jediným českým členem Římského klubu byl v minulosti Václav Havel. Zdroj: Wikipedie.

2.1 Definice udržitelného rozvoje

Základní definice udržitelného rozvoje byla formulována v roce 1987 ve zprávě vydané Světovou komisí OSN pro životní prostředí a rozvoj pod vedením bývalé norské premiérky Gro Harlem Brundtlandové; zpráva nazvaná *Naše společná budoucnost* (UN, 1987) je také známa jako *Zpráva Brundtlandové* (Brundtland Report). Cílem zprávy bylo najít cestu k dalšímu, trvale udržitelnému vývoji lidstva. „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí naplnění potřeb současné společnosti, aniž by ohrozil možnost naplnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.*“ Tato zpráva vedla přímo k tomu, že termín „udržitelný rozvoj“ přešel do politického diskurzu a později i do běžného jazyka. (Redclift, 2005, str. 211)

Zatímco v lesnictví byl pojem „trvale udržitelný rozvoj“ konkrétní a určitelný (měřitelný), v definici navržené komisí Brundtlandové tak jednoznačný nebyl. Terminologický, a tím i definiční problém zřejmě nastal v duální povaze konceptu udržitelného rozvoje, který zahrnuje současně rozvoj i udržitelnost. Akademické zdroje nabízejí desítky definic udržitelného rozvoje, většinou orientovaných na jednotlivá odvětví – např. environmentální, ekonomická, civilizační – nebo zdůrazňující manažerská, technická či filozofická a politická rozhodnutí, a vyjadřující tak poněkud odlišné koncepty udržitelného rozvoje. (Ciegis et. al., 2009, s. 29) Podobně i Redclift poukazuje na fakt, že termíny „udržitelný“ a „rozvoj“ jsou v podstatě oxymóron. (Redclift, 2005, str. 226)

Koncept udržitelnosti obecně předpokládá vzájemnou závislost tří faktorů: životního prostředí (přírody), společnosti a ekonomiky. Tím jej lze chápat mnoha způsoby a je třeba si uvědomit, že i tyto skutečnosti jsou příčinou faktu, že neexistuje jedna konkrétní definice, na níž by se odborníci zcela shodli. Každý, kdo se tímto problémem zabývá, na něj nahlíží ze svého úhlu pohledu. Není pochyb o tom, že základem udržitelného systému je samostatná a dlouhodobá existence tohoto systému, v jehož centru by měl být vždy člověk ve svém sociálním, ekonomickém a ekologickém prostředí.

V českém prostředí se nejvíce vyskytuje definice od Josefa Vavrouška, bývalého československého ministra životního prostředí, který svou úvahu rozšířil o „*ideály humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou*“. V úplně podobě Vavrouškova definice zní takto: „*Udržitelný rozvoj, resp. udržitelný způsob života, usiluje o ideály humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou. Je to způsob života, který hledá rovnováhu mezi svobodami a právy každého jedince a jeho odpovědnost vůči jiným lidem a přírodě jako celku, a to včetně odpovědnosti vůči budoucím generacím.*“ (Nováček, 2010, str. 217) Dle některých

autorů je však Vavrouškova definice hodně květnatá a stejně jako definice od Brundtlandové trpí nevyvážeností. (Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání, rok)

Propojením zatím všech celosvětově definovaných úvah se nejčastěji uvádí následující tvrzení: „*trvale udržitelný rozvoj je komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné nově redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich instituce a procesy.*“ Uvedená definice vznikla za účelem shrnutí celého konceptu trvale udržitelného rozvoje nejstručnějším způsobem. Z tohoto důvodu je mnohem více citována, z praxe dokazuje, že je velice produktivní jak ve stručném výkladu, tak i podrobném procesu výuky na středních a vysokých školách. (Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání, rok)

V současné době je problematika trvale udržitelného rozvoje vysoce aktuální téma, které je jak v politických a akademických kruzích, tak i ve veřejném životě rozsáhle diskutováno; není však dosud zcela sjednocené v exaktním chápání svého významu. Probíhá stále řada paralelních diskurzů o udržitelnosti, které se týkají jednotlivých konkrétních cílů, jak je stanovila agenda OSN.

2.2 Pilíře trvale udržitelného rozvoje

V roce 2002 se v Johannesburgu konala Celosvětová konference OSN o udržitelném rozvoji (*World summit on sustainable development*). Výsledný dokument *Johannesburgská deklarace* (2002) definoval tři pilíře udržitelného rozvoje: sociální, ekonomický a environmentální. Nastínil charakteristiky udržitelného rozvoje jako víceúrovňové politické akce s dlouhodobou perspektivou a širokou účastí všech vrstev společnosti. Udržitelnost je chápána jako vyváženost vývoje mezi těmito pilíři, tzn. mezi vývojem ekonomiky, životní úrovní obyvatel a zátěží životního prostředí. Jednalo se o poměrně významný posun od do té doby převažující perspektivy pohledu, kdy udržitelný rozvoj byl soustředěn téměř výhradně na ochranu životního prostředí. (Hattingh, 2006, str. 199)

Postupně se začalo ukazovat, že je potřeba změnit měření výkonnosti společností a firem tak, aby byl zohledněn faktor udržitelnosti, jinými slovy zformulovat nový způsob, jak definovat udržitelnou výkonnost organizace. Teoretický konstrukt *Triple Bottom Line* (TBL, česky se obvykle převádí jako *trojí odpovědnost*), který k tomuto účelu vznikl, přidává ke klasickým ekonomickým výsledkům sociální a environmentální rozměr, aby mohl měřit výkonnost firmy z hlediska udržitelnosti. Pro tento teoretický konstrukt lze použít i

akronymické označení 3P: lidé (people), zisk (profit), planeta (planet). TBL vychází z faktu, že udržitelný rozvoj podniku a s tím související CSR stojí na základních 3 pilířích – sociálním (*people*), ekonomickém (*profit*) a environmentálním (*planet*). Při hledání konsenzu mezi nespočtem definic a terminologických uzancí je třípilířový přístup TBL široce přijímanou perspektivou udržitelnosti nejen vědci, ale také společností a organizacemi. (Hourneaux et al., 2018)

Sociální pilíř

Mezi základní cíle sociálního pilíře patří kvalita života a rozvoj lidské osobnosti. Dále má za úkol vytvořit udržitelnou společnost, která bude stabilní a spravedlivá. Dalším úkolem je balancování rozdílů mezi jednotlivými generacemi, společenskými skupinami, ale i samotnými jednotlivci. Také se zde hodnotí kvalita života a rozvoj lidské společnosti. (O udržitelném rozvoji, 2022)

Téma o trvale udržitelném lidském rozvoji podnítila myšlenka, že právě na lidech závisí nejen jejich vlastní osud, ale i osud celé této planety. Součástí tohoto tématu jsou tři komponenty kvality lidského života – lidské zdraví, vzdělání a hmotné zabezpečení. Díky těmto třem komponentům, je sestaven agregovaný indikátor Index lidského rozvoje (Human Development Index – HDI), který se poprvé objevil v roce 1990. Každý rok je k dispozici Zpráva o lidském rozvoji (Human Development Report) ve kterém najdeme důležitá data pro trvale udržitelný rozvoj. (Human Development Index, 2022)

Ekonomický pilíř

Tento pilíř se věnuje hospodářskému růstu a krokům, jak zajistit, aby tento růst byl dlouhodobý a zároveň, aby neměl devastační účinky na přírodní zdroje. (Maier, 2010) Hlavním úkolem je zajištění ekonomiky, která bude produkovat zisk a zároveň bude automaticky fungovat jako koloběh založený na principu, který říká: „*Využívejme zdroje tak, abychom z nich neměli zisk jen my, ale i generace po nás.*“ (O udržitelném rozvoji, 2022)

Obvykle se k určování hospodářského růstu používá ukazatel HDP (=hrubý domácí produkt). Jedná se o nejčastěji používaný makroekonomický ukazatel zahrnující takové činnosti, které přispívají ke zlepšení kvality života, ale i činnosti mající negativní důsledky na kvalitu života i životního prostředí. Za udržitelný je tedy považován takový hospodářský růst vyjádřený HDP a nezatažující životní prostředí. (Maier, 2010)

Enviromentální pilíř

Enviromentální pilíř řeší problematiku hospodaření lidstva s přírodními zdroji. (O udržitelném rozvoji, 2022) Z důvodu závislosti lidstva na přírodních zdrojích se lidstvo musí soustředit na šetrné zacházení těchto zdrojů, jako je voda, vzduch, půda, slunce. Dále nesmí zapomenout na materiály typu dřevo, kov, fosilní palivo, a nehmotné věci jako je energie. (Univerzita Karlova) Aby byla zachovaná udržitelnost přírodních zdrojů musí být splněny následující podmínky:

- intenzita využívání obnovitelných zdrojů není rychlejší než jejich regenerace,
- vývoj udržitelných obnovitelných náhrad musí být rychlejší než intenzita využívání zdrojů, které nejsou obnovitelné,
- schopnost životního prostředí vyrovnat se s intenzitou jejího znečištění musí být rychlejší.

Bohužel předchozí podmínky stále nejsou splněny z důvodu současné spotřební a konzumní společnosti. Aby byl v budoucnu dostatek těchto zdrojů a vinou lidstva nedošly úplně, je třeba myslet na další činnosti, kterými se tento pilíř zabývá. Jsou to činnosti jako šetrná těžba a spotřeba neobnovitelných zdrojů, omezování znečištění, ochrana vzácných ekosystémů nebo boj s klimatickými změnami. (Maier, 2010)

Oblast ekonomiky, společnosti a životního prostředí se vzájemně omezují, tzn., že všechny tyto dílčí části musí být mezi sebou respektovány. Tyto pilíře představují komplexní přístup k tomu, jak lze udržitelný rozvoj chápat (Kocmanová a kol., 2010).

Strategický rámec *Česká republika 2030* správně zdůrazňuje, že „každé dělení na environmentální, sociální i ekonomické zájmy je pomocné. Všechny tyto oblasti jsou navzájem provázané. Proto je nezbytné přistupovat k nim integrovaně a respektovat potřebu udržovat komplexní a dynamickou rovnováhu v čase i prostoru.“ (ČR, Strategický rámec 2030, str. 12)

2.3 Agenda 2030

Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj byla přijata v roce 2015 všemi členskými státy OSN v období, kdy předchozí strategie nazývaná Rozvojové cíle tisíciletí (zkráceně MDG) byla u

konce svého naplnění. Celý název agendy zní „*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*“ a vychází z tříletého vyjednávání, které probíhalo v roce 2012 na Konferenci OSN v Riu de Janeiro. Hlavním úkolem je poskytování sdíleného plánu a prosperity pro lidi a planetu, s přesahem do budoucna. Jádrem je sedmnáct cílů (zkráceně SDGs, *Sustainable Development Goals*), které jsou naléhavou výzvou k akci všech zemí, aby v období 2016-2030 napomáhaly naplnění sociálních, ekonomických a environmentálních oblastech. (UN, 2021)

- Cíl 1: Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě;
- Cíl 2: Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství;
- Cíl 3: Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku;
- Cíl 4: Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny;
- Cíl 5 : Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek;
- Cíl 6: Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi;
- Cíl 7: Zajistit všem přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie;
- Cíl 8: Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny;
- Cíl 9: Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace;
- Cíl 10: Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi;
- Cíl 11: Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce;
- Cíl 12: Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu;
- Cíl 13: Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů;
- Cíl 14: Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje;
- Cíl 15: Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity;
- Cíl 16: Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních;
- Cíl 17: Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování.

Přidanou hodnotu cílů najdeme ve větším zapojení podniků z důvodu velké podpory OSN v rámci spolupráce mezi státem, podniky, neziskovými organizacemi a dalšími zájmovými skupinami. V ideální situaci by měl soukromý sektor projevovat větší angažovanost v rámci řešení SDGs a naplňovat dané cíle s vidinou udržitelnosti podniku bez vlastních ztrát. (UN, 2020)

Současná těžká doba plná nedostatku potravin, těžšímu přístupu k dostupné energii a zhoršující se chudobě zpomaluje naplňování strategie Agendy 2030. Globální spolupráce a

závazek k základním zásadám SDGs, kterými jsou sociální začleňování, čistá energie, odpovědná spotřeba a všeobecný přístup k veřejným službám, jsou zapotřebí více než kdy jindy. Svět již druhý rok po sobě nečiní pokroky v rámci plnění cílů SDG a průměrné skóre indexu se v roce 2021 mírně snížilo, částečně kvůli pomalému či žádnému oživení v chudších zemích. Rozhodujícím způsobem mohou přispět k řešení hlavních výzev naší doby hlavně technologické inovace a datové systémy pomáhající identifikovat řešení v dobách krizí a usnadňují lepší porozumění datům a statistikám. (Sustainable Development Report, 2022)

V roce 2016, v souvislosti s dalším výzkumem změn klimatu, byla podepsána tzv. Pařížská dohoda,⁵ mezi jejíž cíle patří 1) dlouhodobé 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 a 2) snižování emisí skleníkových plynů (ČR, MŽP, 2022). V roce 2019 přijala Evropská komise soubor návrhů, které mají uzpůsobit politiky EU v oblasti klimatu, energetiky, dopravy a zdanění tak, aby se mohly podílet na snižování čistých emisí skleníkových plynů do roku 2030 alespoň o 55 % oproti roku 1990. Tento další krok na cestě změny Evropy v první klimaticky neutrální kontinent byl nazván *European Green Deal* (Zelená dohoda pro Evropu). (Evropská komise, 2021).

K Agendě 2030 je třeba na závěr poznamenat, že není právně závazná a jejím smyslem a cílem je pomoci především podnikům, ale i nadnárodním korporacím a v neposlední míře i akademické obci, NGO i soukromým osobám, aby nasměrovaly své úsilí a aktivity směrem k trvalé udržitelnosti a zahrnuly tyto globální cíle do svých dlouhodobých i střednědobých plánů.

2.4 Udržitelný rozvoj v ČR

Procesy ohledně udržitelného rozvoje, které probíhaly ve světě, bylo možné pozorovat i v České republice. Tímto pojmem se v důsledku času začala zabývat i česká vědecká společnost, začal být vyvíjen tlak na změnu, ale i na politiky a vládní činitelé. (Nováček, rok) V návaznosti na změny vymezilo Federální shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky v roce 1991 zákon o životním prostředí, ve kterém se vymezují základní pojmy a stanovují základní zásady, kterými se fyzické a právnické osoby musí řídit při ochraně a

⁵ Pařížská dohoda byla přijata dne 12. prosince 2015 na 21. zasedání Konference smluvních stran Rámcové úmluvy Organizace spojených národů o změně klimatu, která se konala v Paříži ve dnech 30. listopadu až 13. prosince 2015. Byla podepsána 22. dubna 2016 (Den Země) celkem 177 členskými státy OSN. Text dohody viz: UN. *Paris Agreement*. https://treaties.un.org/doc/Treaties/2016/02/20160215%2006-03%20PM/Ch_XXVII-7-d.pdf

zlepšování životního prostředí. Zákon vychází z principu trvale udržitelného rozvoje a je přesně definován jako „*takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachová možnost uspokojovat jejich základní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“ (Zákon č. 17/1992 Sb.)

Česká vláda vydala v roce 2004 usnesením č. 1242 dokument *Strategie udržitelného rozvoje ČR*, který se stal základem pro zpracování jednotlivých materiálů. (ČR, MMR 2022) Ministerstvo životního prostředí definovalo v dokumentu tři základní cíle, které se týkají sociální, enviromentální a ekonomické sféry. Cílem sociální sféry je rozvíjet společnost takovým způsobem, aby zohledňovala a respektovala práva všech občanů. Enviromentální cíl má za úkol chránit životní prostředí a využívat přírodní zdroje udržitelným způsobem. U ekonomické sféry se jedná o zachování vysokého a trvalého standardu ekonomického růstu a zaměstnanosti. (Kunz, 2012, str. 20)

V roce 2010 došlo k aktualizaci Strategie udržitelného rozvoje ČR a vznikl *Strategický rámec ČR 2010*, který se zaměřuje opět na cíle, tentokrát nazývané prioritní osy. K cílům se přidala i vize, základní principy a indikátory díky kterým je možné vyhodnotit situaci v ČR. (Maier, 2010) Zatímco u Strategie z roku 2004 byli definovány tři cíle, *Strategický rámec ČR 2010* obsahoval pět prioritních os, které jsou navzájem propojeny a označeny jako PO1 – Společnost, člověk a zdraví, PO2 – Ekonomika a inovace, PO3 – Rozvoj území, PO4 – Krajina, ekosystémy a biodiverzita a PO5 – Stabilní a bezpečná společnost. Po splnění těchto pěti os by měla nastat rovnost mezi třemi pilíři udržitelného rozvoje. (ČR, Strategický rámec 2010)

Světové společenství na půdě Valného shromáždění OSN přijalo v září 2015 společné cíle udržitelného rozvoje, které mají být naplněny do roku 2030. Záměrem bylo vytvoření celostního a dlouhodobé programu, který podpoří všechny oblasti lidského konání. K uskutečnění Cílů udržitelného rozvoje a Agendy 2030 se zavázala i Česká republika, a to dokumentem *Strategický rámec ČR 2030* přijatým naší vládou v roce 2017. (ČR, Strategický rámec 2030)

Dokument *Česká republika 2030* udává směr, kterým by se měl rozvoj společnosti a České republiky v příštích desetiletích vydat. Naplnění daných cílů by mělo naši zemi nasměrovat k udržitelnému rozvoji, po sociální, ekonomické i enviromentální stránce, ale i zvýšit kvalitu lidských životů. *Česká republika 2030* vytváří základní rámec pro další strategické dokumenty na celostátní, regionální a místní úrovni a nemůže a ani není určen k nahrazování sektorových dokumentů. Díky propojenosti se projevují rozhodující oblasti, které

jsou v rámci udržitelnosti v ČR velmi podstatné. Detailní postupy leží na příslušných ministerstvech a Úřadu vlády ČR, avšak je nezbytné, aby se tyto postupy dostaly až do krajské a obecní politiky, zároveň je důležité je promítnout do života všech obyvatel. Kromě veřejné správy se tento dokument vztahuje i na občany, firmy, neziskové organizace nebo sociální partnery, kteří jsou nabádáni k naplňování tohoto strategického rámce. (ČR. Strategický rámec: Česká republika 2030)

Dokument je rozdělen do šesti klíčových oblastí (viz obr. 1), které vymezují devadesát sedm specifických cílů, agregovaných do dvaceti sedmi strategických cílů. Těchto šest oblastí se mimo klasické tři pilíře rozvoje (sociální, ekonomický, enviromentální) zabývá i životem v regionech a obcích, příspěvkem na globální rozvoj a koncepcí dobrého vládnutí. Tento dokument obecně shrnuje rozvoj ČR, jakým čelí rizikům a jaké příležitosti stát čekají.



Obrázek 1 – Šest klíčových oblastí *Strategického rámce ČR 2030*.⁶

⁶ Zdroj: ČR. *Strategický rámec: Česká republika 2030*.

V mezinárodním srovnání si Česká republika vede velmi dobře. V současné době udělala významné pokroky v polovině sedmnácti cílů a v druhé polovině se jí daří alespoň o dílčí kroky. Dlouhodobě se však v ČR nedaří naplňovat cíl číslo pět, jeho podstatou je rovnost mužů a žen. Na mezinárodní úrovni Česká republika podporuje své partnery v hledání udržitelných řešení, v posilování jejich odolnosti a snižování chudoby a nerovností. „*Velkým úspěchem je, že se daří rozvíjet spolupráci podnikatelů a neziskových organizací se státem,*“ říká výkonná ředitelka Asociace společenské odpovědnosti. K udržitelnému způsobu života se aktivně hlásí i mladší obyvatelé, zástupkyně mládeže uvedla, že „*naše mladá generace si uvědomuje, že by se udržitelnost měla stát součástí každodenního života.*“ Aby docházelo ke splnění sedmnácti cílů, je potřebné zapojení všech obyvatel České republiky. (ČR, MMR 2022)

V implementačním plánu, vypracovaném ke *Strategickému rámci Česká republika 2030*, jsou detailně popsány komunikační kanály, jejichž prostřednictvím se strategický dokument *Česká republika 2030* má dostat k širšímu povědomí. Gestorem komunikace je MŽP, základní cílové skupiny komunikace v souvislosti s implementací České republiky 2030 jsou čtyři:

1. gesční resorty a další orgány státní správy zodpovědné za implementaci;
2. kraje a obce;
3. zainteresovaná veřejnost (další zástupci veřejné správy, akademické sféry, soukromého sektoru, neziskových organizací atd.);
4. široká veřejnost.

Primární cílovou skupinou jsou orgány veřejné správy, které musí mít k dispozici detailní informace o existenci a cílech strategického rámce, respektive jeho implementačním plánu. Jejich včasná a plná informovanost je pro úspěšné naplnění České republiky 2030 naprosto klíčová. Druhou cílovou skupinou jsou kraje a obce, které by měly promítat cíle České republiky 2030 do regionálních a místních strategických a koncepčních dokumentů a reflektovat je ve své praxi. Třetí definovanou cílovou skupinu jsou zástupci zainteresované veřejnosti, kteří se již zapojují do aktivit spojených s udržitelným rozvojem a budou podpořeni v přijímání dobrovolných závazků⁷ spojených s cíli České republiky 2030. Výstupy implementace budou dále představeny i široké veřejnosti – z velké části má jít o profesionály, například zaměstnance veřejné správy, neziskové sféry nebo akademické pracovníky. (ČR, Implementační plán 2017)

Povšimněme si, že ani jednu z konkrétně jmenovaných a specifikovaných cílových skupin netvoří podnikatelský sektor.

⁷ Platformu pro přijímání dobrovolných závazků a sdílení dobré praxe v souvislosti s naplňováním České republiky 2030 (<https://www.cr2030.cz/zavazky/>) spravuje MŽP.

3 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Obecně můžeme definovat společenskou odpovědnost firem (*Corporate social responsibility*, CSR) jako dobrovolný⁸ samoregulační koncept řízení, založený na společném spojení sociálních a enviromentálních sfér do obchodní oblasti podniku. CSR také napomáhá nést společenskou odpovědnost vůči veřejnosti⁹, stakeholderům ale i vůči sobě. (UNIDO, 2022) V současné době, kdy konkurence je opravdu veliká, CSR pomáhá zlepšovat reputaci a zvyšuje důvěryhodnost podniku, což vede ke zvýšení konkurenceschopnosti a jednoznačnému udržitelnému rozvoji firmy. (Steinerová, 2008) Společenská odpovědnost firem je praktickým nástrojem, který pomáhá společnostem porozumět jejich kultuře, převést ji do každého obchodního procesu a žít základní hodnoty a přesvědčení. Aby bylo dosaženo úplné integrace, transparentnosti a efektivity a smysluplně přispívalo k udržitelnosti, musí být činnosti strategicky integrovány do organizační struktury společnosti a musí jim být přiznán stejný význam a postavení jako například ekonomickým útvarům.

Koncept CSR se začal nenápadně projevovat už v polovině 20. století, kdy známý spisovatel Howard R. Bowen ve své knize *Social Responsibilities of Businessman* definoval CSR následujícím způsobem: „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.*“ (Carrol, 1999, str. 270) Z tvrzení a z názvu knihy je zřejmé, že se Bowen primárně zajímal o závazky podnikatele, ale i přesto se tato definice stala velice zásadní pro další vývoj CSR. (Carrol, 1999, str. 270). Řečeno velmi pregnantně, ziskovost je pro společnost zásadní, ale mnoho společností si však začalo uvědomovat, že úspěšné podnikání je takové, které nejen vydělává přijatelné zisky, ale také pomáhá budovat udržitelnou budoucnost a tím zvyšovat kvalitu života. Implementace CSR do podnikových procesů společností zůstává důležitou výzvou, kterou společnosti nemohou naplnit, pokud tuto výzvu nezakotví ve své podnikové kultuře, protože – jak poznamenává Geoffrey Chandler: „*pokud je zisk považován za jediný účel společnosti, CSR zůstane bokem.*“¹⁰

⁸ Pokud bude přijata novelizace směrnice EU o podávání zpráv podniků o udržitelnosti (CSRD), měl by se ESG (Environmental, Social a Governing – životní prostředí, sociální oblast a řízení) reporting od 1. ledna 2026 povinně týkat i MSP.

⁹ Podle výzkumu 78 % lidí zajímá, zda se firma chová společensky odpovědně. Pro sociální skupinu ve věku 35–55 let je důležitá CSR ve spojení se zaměstnavatelem. Zaměstnanci starší 55 let nepřikládají CSR aktivitám důležitou roli. 69 % lidí zajímá, zda je firma, která vyrábí jejich produkty, společensky odpovědná. 52 % dotázaných považuje při rozhodování o koupi za důležité, zda se firma chová společensky zodpovědně. (HN, 2019)

¹⁰ „*So long as money to shareholders is seen as the purpose of the company, CSR will remain a diversion.*“ Pracovní překlad autorka. (Chandler, 2006, str. 68)

CSR (podobně jako výše rozebíraný udržitelného rozvoj) nemá pevné definiční vymezení. Díky vydání Zelené knihy v roce 2001 se objevila první evropská definice, která CSR definuje jako: „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se zainteresovanými stranami.*“ Za vydáním stála Evropská komise, která chtěla podpořit sociální odpovědnost firem na mezinárodní a evropské úrovni. (Silberhorn, Warren, 2007) V průběhu dalších let se v odborné literatuře shromáždilo spousta definic, které jsou sice formulovány odlišně ale v závěru jsou jsi velice podobné. Kuldová dokázala z existujících definic vybrat klíčové společné prvky jako jsou např. dobrovolnost, nad rámec zákonů, zapojení do chodu firmy, orientace na dlouhodobé cíle a na optimální zisk, chování, které přispívá ke zlepšení života komunity a v neposlední řadě nalezení vhodných stakeholderů a komunikace s nimi. Tyto prvky jsou ve velké míře součástí všech světových definic. (Mádlová, 2012, str. 15)

Důležitou osobou v oblasti CSR se stal R. Edward Freeman, který v roce 1984 vymyslel tzv. „stakeholderskou teorii“ používanou v nezměněné podobě dodnes. Tato teorie v sobě nese základní vymezení významných subjektů, kterými by se měla firma primárně zabývat. Freeman definuje stakeholdery jako „*jakoukoliv skupinu, která může ovlivnit nebo je ovlivňována dosažením cílů organizace.*“ (Freeman, 2001) Další významnou osobností byl bývalý předseda Evropské komise, Jacques Delors, který společně se skupinou evropských společností v roce 1995 vydali Manifest podniků proti sociálnímu vyloučení. To vedlo ke vzniku evropské obchodní sítě pro udržitelnost a odpovědnost podniků nazývané CSR Europe. V současné době tato síť podporuje a inspiruje více než 10 000 podniků na místní, evropské a celosvětové úrovni. V návaznosti na SDGs se snaží společně s lídry Evropy a stakeholdery vytvářet celostní strategii pro udržitelnou Evropu 2030. (CSR Europe, 2022)

Neexistuje jednotný standard, jak měřit výkon CSR, ale existují standardní nástroje, které lze použít jako vodítko, které organizacím pomůže s vývojem a měřením strategie CSR. Kromě společností jsou standardy vysoce relevantní pro mnoho zúčastněných stran – včetně investorů, kapitálových trhů, občanské společnosti i široké veřejnosti. Schopnost měřit a podávat zprávy o sociálním dopadu organizace může totiž v konečném důsledku přilákat investory, udržet si špičkové talenty, posílit pověst a zvýšit obchodní výkonnost – spolu s několika dalšími potenciálními výhodami. Pravidelné zveřejňování takovýchto nefinančních informací je považováno za synonymum pojmu nefinanční reporting (nefinanční reportování). Jedním z velmi častých způsobů je např. využití standardů GRI (Global Reporting Initiative). Standardy GRI umožňují jakékoli organizaci – velké i malé, soukromé i veřejné – chápat a podávat zprávy

o jejich dopadech na ekonomiku, životní prostředí a lidi srovnatelným a důvěryhodným způsobem. Tím firmy zvyšují transparentnost svého příspěvku k udržitelnému rozvoji. (Turker, 2009)

V současné době existuje velké spektrum národních i globálních soutěží, které pomocí speciálních metrik hodnotí CSR aktivity firem. Jeden ze známých světových průzkumů se nazývá CR RepTrak 100, který hodnotí nadnárodní společnosti a výsledky zveřejňuje na jejich webu. V roce 2020 se na přední příčky dostaly společnosti jako Lego, Walt Disney a Rolex. (Youmatter, 2020) V České republice najdeme pouze jedno komplexní hodnocení v oblasti udržitelného rozvoje a CSR nazývané „Top odpovědná firma“, která je vytvořena aliancí Byznys pro společnost. V soutěži jsou oceňovány malé, střední i velké společnosti, které dlouhodobě vytváří aktivity podporující společenskou odpovědnost firem, a to ve všech odvětvích byznysu. V tomto roce se na prvním místě v kategorii „Top odpovědná velká firma“ umístila společnost Vodafone, která se snaží spojit svět pro lepší budoucnost pomocí digitální společnosti přístupné všem s ohleduplností k planetě. (BPS, 2022)

3.1 Pilíře CSR

Stejně jako udržitelný rozvoj má i společenská odpovědnost firem rozsah do tří vzájemně propojených oblastí. Tyto oblasti reprezentují tři základní pilíře CSR, a to sociální, ekonomický¹¹ a environmentální. (Mádlová, 2012, str. 18). Organizace, jejichž společenská odpovědnost je zaměřena silně směrem k udržitelnosti, musí svou CSR posuzovat i prizmatem TBL (viz kap. 2.2) neboli prostřednictvím konceptu 3P. (Kunz, 2012, str. 20).

Oblast **sociálního pilíře** se zabývá lidmi, u CSR se užívá termín vnitřní stakeholdeři, což jsou zaměstnanci a vnější stakeholdeři, kam spadají místní komunity. Zdražilová u vnitřní skupiny zdůrazňuje především vztahy k zaměstnancům, zaměstnaneckou politiku a firemní filantropii. (Zdražilová, 2010, str. 104). U vnitřní skupiny podnik provozuje aktivity, které vedou ke zlepšení pracovních podmínek, jedná se například o zdraví a bezpečnost zaměstnanců

¹¹ Evropská unie, konkrétně Evropská poradní skupina pro účetní výkaznictví (EFRAG), ve svém návrhu směrnice pro vykazování standardů udržitelnosti problematiku rozčleňuje též na tři oblasti. Používá však dle našeho názoru vhodnější označení pro ekonomický pilíř. První dvě oblasti jsou názvem shodné s praxí zažitou v České republice – 1) *environmentální faktory* (zmírňování změny klimatu, přizpůsobování se změně klimatu, vodní a mořské zdroje, využívání zdrojů a oběhové hospodářství, znečištění, biologická rozmanitost a ekosystémy), 2) *sociální faktory* (rovné příležitosti pro všechny, rovné pracovní podmínky, dodržování lidských práv, základních svobod, demokratických zásad a standardů), třetí, v ČR obvykle nazývaný „ekonomický“ pilíř, EU shrnuje do vhodnějšího označení 3) *faktory správy a řízení* (úkoly správních, řídicích a dozorčích orgánů podniku, podnikatelské etiky a podnikové kultury, politické angažovanosti podniku, řízení a kvality vztahů s obchodními partnery, systémů vnitřní kontroly a řízení rizik podniku). Viz detailně např. EU. *Annual Report on European SMEs 2021/2022*.

při práci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, udržení *work-life balance*¹² a důraz na zákaz diskriminace. (Mádlová, 2012, str. 78) U vnější skupiny se jedná o aktivity jako jsou například firemní dobrovolnictví, podpora kvality života občanů, rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury, vzdělání, sociální integrace a rozvoj vztahů mezi organizací a státem. (Steinerová, 2008)

Do **ekonomického pilíře** spadají aktivity, které mají za cíl tvořit trvalý zisk a dlouhodobý růst firmy. (Steinerová, 2008) K tomuto cíli napomáhají aktivity, které vedou k vyšší transparentnosti obchodních operací, odmítání korupce, díky které je poté vyšší konkurenceschopnost, ochraně duševního vlastnictví, respektování principů zodpovědného řízení a dobrých vztahů se stakeholdery. (Steinerová, 2008)

U **enviromentálního pilíře** najdeme aktivity podniku, které mají vlastnost ochraňovat a šetřit přírodní zdroje, nezatěžovat životní prostředí, uplatňovat ekologickou výrobu, produkty a služby. (Putnová, Seknička, 2007, str. 133) Všechny aktivity by měly být aplikovány pomocí enviromentální politiky, která je v souladu s normami a standardy. (Zdražilová, 2010)

3.2 Firemní kultura a CSR

Termíny jako udržitelnost, firemní kultura, společenská odpovědnost firem tvoří jeden velký navzájem provázaný celek a navzájem spolu velmi úzce souvisí. Udržitelnost lze vnímat jako základ firemní kultury, ve které zaměstnanci firmy sdílejí předpoklady a přesvědčení o hodnotě vyvážení ekonomické efektivity, sociální spravedlnosti a dopadů na životní prostředí. Společenská odpovědnost ve firmách začíná úsilím o zkvalitnění firemní kultury. (Chouinard, Stanley, 2014)

Obzvláště v posledních dvou dekadách značně narostl význam udržitelného rozvoje pro činnosti a aktivity nejen velkých, ale i malých a středních podniků, které jsou tak nuceny implementovat udržitelnost do své podnikové strategie, potažmo firemní kultury. V tomto prostoru se velmi těsně střetávají prvky udržitelnosti s CSR a firemní kulturou.

Společenská odpovědnost firem, CSR, byla již výše definována jako proces, který podniky, firmy a organizace používají k integraci společenských, ekologických, etických a také

¹² *Work-life balance* je rovnováha mezi pracovním a osobním životem člověka, která optimálně vyžaduje sladění těchto dvou oblastí. Rada EU přijala dne 13. června 2019 směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob (tzv. směrnice Work-life Balance), jejímž cílem je zvýšit účast žen na trhu práce a využívání pracovního volna z rodinných důvodů a pružného uspořádání práce. Nový akt pracovníkům rovněž umožňuje čerpat pracovní volno na péči o rodinné příslušníky, kteří potřebují pomoc. Díky tomuto právnímu předpisu budou mít rodiče a pečující osoby možnost lépe sladit svůj pracovní a soukromý život. (MPSV, 2022)

environmentálních pravidel chování a jednání do činnosti společností (podniků, firem) s primárním účelem vytvořit pro společnost maximální možnou hodnotu. Koncept CSR vyžaduje bezpodmínečně soulad s firemní kulturou. (Siyal, 2022)

Firemní kultura (FK), jak již bylo výše naznačeno, zahrnuje postoje, hodnoty, přesvědčení, normy a zvyky společnosti, které definují způsob, jakým firma jedná, jak dosahuje svého ekonomického úspěchu a jak interaguje se zaměstnanci a dodavateli. FK je tak výsledkem evolučního procesu, který se formuje v průběhu existence firmy prostřednictvím přesvědčení a postojů jejích majitelů (ředitelů, manažerů, vedení). Tito lídři jsou zodpovědní za komunikaci, definování a v neposlední míře dodržování zásad FK ve firmě.

4 Analýza firemní kultury vybraných společností

V této praktické části předkládané práce se na základě poznatků získaných v předchozích třech teoretických kapitolách pozornost soustředí na jejich aplikaci v běžné praxi vybraných českých malých a středních podniků (MSP).¹³

4.1 Návrh primárního výzkumu

Cílem práce je identifikace klíčových faktorů firemní kultury, které mají vliv na udržitelný rozvoj. Výzkumný vzorek tvoří malé a střední podniky (MSP). Metodickým přístupem k výzkumu je realizace primárního výzkumu jak kvantitativního, který je proveden dotazníkovým šetřením, tak kvalitativního, jenž je postaven na řízených polostrukturovaných rozhovorech se zástupci firem. V návaznosti na cíl práce je stanovena hlavní výzkumná otázka (VO1) a vedlejší (VO2) (Punch 2008, str. 31):

VO1: Které faktory firemní kultury vnímají respondenti jako klíčové z hlediska jejich dopadů na udržitelný rozvoj?

VO2: Zohledňují malé a střední podniky ve své firemní strategii dokument Česká republika 2030?

4.2 Metodika

Výzkum je koncipován jako případová studie, neboť se ve výsledku jedná o relativně malou skupinu respondentů. Takové výsledky sice nelze celkově využít k formulování obecných závěrů, ale detailní analýza několika případů napomůže lepšímu celkovému porozumění. (Punch 2008, str. 41-43)

Dále v práci byly využity tyto metody – analýza (na základě dotazníkového šetření provedena analýza firemní kultury a CSR), dedukce (dovození závěrů ze shromážděných faktů), omezeně také metodu indukce (z jednotlivých faktů lze vyvodit tvrzení nesoucí prvky zobecnění) a nakonec syntéza ke shrnutí a interpretaci zjištěných fakt. (Punch 2008, str. 41-43) V určitých částech práce je pro lepší porozumění a pochopení problematiky využita i metoda deskripční a explanační. (Punch 2008, str. 58)

¹³ Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků (MSP) je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 miliony EUR. (EU, 2014)

4.3 Dotazník, polostrukturované řízené rozhovory

Před zahájením dotazníkového šetření bylo třeba sestavit validní dotazník, jehož jednotlivé otázky by se dotazovaly na problematiku udržitelného rozvoje; podobně i pro vedení rozhovorů se zástupci firem je nutno klást takové otázky, které se k podstatě výzkumu vztahují. Referenční soubor otázek byl sestaven na základě sekundárního výzkumu, který je součástí teoretické části této práce.

Sestavování a formulace otázek pro dotazníkové šetření vycházela z rozčlenění problematiky trvalé udržitelnosti na tři pilíře, jak jsou podle principu *triple bottom line* uvedeny výše především v kap. 2.2, také v kap. 3.2. (sociální, ekonomický, environmentální). Nejprve bylo nutno provést určitou operacionalizaci, resp. vytipovat relevantní dílčí srovnatelné faktory, aby bylo možno při vyhodnocení dojít k porovnání zjištěných faktů.

Hlavním důvodem volby dotazníku byla jeho časová nenáročnost (ze strany respondentů) a možnost vyplnění v libovolném čase podle možností respondenta. Dotazník navíc umožňuje získat poměrně rychle více odpovědí. Dotazník měl elektronickou formu (vytvořena na platformě Google Forms). Odkaz na dotazník byl distribuován konkrétním osobám v jednotlivých firmách. Nevýhodou podobných dotazování je fakt, že ne všichni respondenti (jakkoli je dotazník anonymní) uvádějí správné údaje. Verifikace odpovědí je však již mimo možnosti našeho výzkumu.

Celkem bylo osloveno 44 firem. Vyplněné dotazníky odeslalo 27 firem, 11 firem odpovědělo, že nemá zájem na zveřejňování požadovaných informací, které jejich manažeři klasifikovali jako „citlivé“. 6 firem nereagovalo. Návratnost dotazníků byla 61 %, konkrétně 27 firem, ne všichni zástupci firem však vyplnili všechny odpovědi.

Proces shromažďování dat byl doplněn telefonními kontakty s manažery, kteří z různých důvodů (většinou časové zaneprázdněnosti) nechtěli vyplnit dotazník, ačkoliv projevíli zájem se výzkumu účastnit. Telefonický rozhovor pro ně byl z časových důvodů schůdnější. Čtyři rozhovory byly realizovány telefonicky a dva během osobního setkání (viz podrobně kap. 4.5.1).

Podrobné výsledky výzkumu jsou uvedeny níže v kap. 4.5.1 a 4.5.2.

4.4 Výzkumný vzorek

Výběrový výzkumný soubor (respondenti, kteří byli fakticky osloveni) byl vygenerován podle principů dostupného vícestupňového výběru. Cílem bylo zvolit respondenty (=firmy) z

pokud možno nejrozmanitějších oblastí podnikání. Při práci s respondenty bylo důsledně dodržováno kritérium ochrany respondentů, tzn. v práci neuvádíme žádná jména ani firem, ani zástupců firem (respondentů) se kterými probíhaly řízené rozhovory.

Skupinu respondentů jak u elektronických dotazníků, tak i v rámci dotazování lze považovat za homogenní skupinu s jednou společnou charakteristikou – jedná se zásadně jen o malé a střední podniky (MSP). K tomu výběrovému kritériu je namístě uvést několik poznámek. MSP jako organizace s omezenými zdroji pracovních sil a kapitálu (v porovnání např. s korporátními společnostmi) pravděpodobně zaměří své aktivity v rámci CSR na vybrané konkrétní problémy (např. péči o zaměstnance, konkrétní provozní úspory apod.), než aby vytvářely plné CSR strategie a začleňovaly komplexní cíle udržitelného rozvoje do své strategie a podnikatelské činnosti. Toto tvrzení vychází z úvahy, že MSP musí jednak využívat své zdroje s vysokou efektivitou, aby primárně zajistily svůj provozní výkon a přežití na trhu se silnou konkurencí. Druhou věcí je, že úsilí malých a středních podniků v oblasti CSR by jen stěží mohlo dosáhnout plného souladu s globálními trendy v oblasti udržitelnosti a s CSR velkých korporátních společností. Tyto závěry ostatně potvrzuje i databáze GRI, podle níž tvoří 90 % společností na celém světě malé a střední podniky, ale jen 10 % z nich sestavilo kompletní CSR reporty. (Chen, 2022)

Základní výzkumný soubor vycházel (po domluvě) z databáze klientů poradenské společnosti eBRÁNA, s.r.o.

4.4.1 eBRÁNA, s.r.o.

Společnost eBRÁNA, s.r.o., byla založena a zapsána do obchodního rejstříku 24. února 2003 a lze ji charakterizovat jako digitální agenturu, která využívá celostního přístupu a zaměřuje se na malé a středně velké firmy. Koncepčním cílem je outsourcovat jejich marketing. Společnost dlouhodobě buduje svou pozici stabilního partnera. Díky vývoji vlastních produktů (především SW), technické podpoře a prémiovému partnerství se společností Google si eBRÁNA udržuje jedinečné a stabilní místo na českém trhu. Hlavními zákazníky jsou soukromé společnosti, investiční developerské společnosti, městské a krajské samosprávy, i některé ostatní státní instituce a na druhé straně, což činilo nemalou část obrátu společnosti v roce 2021, i menší, soukromí podnikatelé napříč celým podnikatelským spektrem.

Společnost svojí činností nezatěžuje neúměrně negativně životní prostředí, neprovádí činnosti a práce, které by produkovaly zdraví poškozující a ekologicky nešetrné látky. Likvidaci odpadů má společnost zajištěnu smluvně s organizacemi s příslušným oprávněním, v případě

realizace zakázek povinnost ekologické likvidace odpadů smluvně sjednává lokálně, v místě jejich vzniku. (eBRÁNA, s.r.o., 2021)

4.5 Výsledky primárního výzkumu

4.5.1 Polostrukturované řízené rozhovory

Polostrukturovaný výzkumný telefonní hovor byl realizován s konkrétními majiteli firem, manažery nebo CEO, takže první tři otázky, jak byly uvedeny v dotazníku, nebylo nutno klást (údaje zaznamenány podle informací v poslední výroční zprávě společnosti či jiného sekundárního zdroje). Rozhovor se pak řídil stejnými body jako dotazník, respondenti dostali stejné otázky, které byly případně dovysvětleny, ale u některých otázek neměli možnost volby předem nachystaných odpovědí (jak tomu bylo v dotazníku), čímž se variabilita odpovědí rozšířila.

K záznamu informací z telefonního rozhovoru byla předem připravena Karta telefonního rozhovoru, kam byly jednotlivé odpovědi během hovoru zaznamenávány. Rozhovory nebyly nahrávány na paměťové médium.

Celkem bylo v období 5. - 20. září 2022 provedeny čtyři podrobné telefonické rozhovory (v odkazech značeny T1-T4), ve dvou případech se rozhovory odbývaly face to face (F1, F2). Jména CEO, se kterými rozhovory probíhaly, nejsou v práci uvedena, anonymizace ale nijak nesnižuje hodnotu jejich odpovědí. Procentní údaje jsou pro přehlednost zaokrouhlovány na celé jednotky. Níže jsou shrnuty jednotlivé odpovědi.

1. Jak je váš podnik velký (počet zaměstnanců)?

T1-T4, F1, F2 - Do 50 zaměstnanců.

2. Kdy vstoupila vaše firma na český trh?

T1-T4, F1, F2 - V období 1998-2013.

3. V jakém oboru podnikáte?

T1-T4, F1, F2 - Všichni jsou zástupci výrobních firem.

4. Znáte Strategický rámec ČR 2030, kde jsou stanoveny cíle udržitelného rozvoje České republiky?

T1 znal (17 %), ostatní (83 %) nikoli.

5. Provedli jste ve vaší firmě revizi udržitelnosti (tzv. zelený audit)?

Všichni provedli alespoň částečnou revizi. („Museli jsme to provést i kvůli některým normám a taky vyhláškám.“ F1)

6. Máte ve firmě formulovánu (nemusí být písemně) firemní strategii v oblasti CSR (společenské odpovědnosti firem)?

Zkratce CSR nerozuměl ani jeden z dotazovaných, v české podobě jako společenská odpovědnost firmy jen dva respondenti (T3 a F2) věděli, co znamená, ostatní odpovídali velmi mlhavě a nepřesvědčivě; pravděpodobně netušili nic o smyslu CSR.

7. Souhlasíte s tvrzením, že dodržování pravidel firemní kultury ovlivňují atmosféru na pracovišti?

Souhlas všech respondentů T1-T4, F1, F2 bez výhrad.

8. Souhlasíte s tvrzením, že firemní kultura vaší firmy byla koncipována a sestavena podle pravidel CSR?

T1-T4, F1, F2 spíš nesouhlasí. Neumí si spojit CSR s firemní kulturou, firemní kulturu si představují jako to, že „nebudeme plácát ženský po zadku“ (F1), ale s trvalou udržitelností ji příliš nespojují.

9. Jsou zásady CSR implementovány ve vaší firmě komplexně, nebo jen konkrétní prvky?

Ani jeden neznal žádné zásady CSR, což konvenuje s předchozími odpověďmi, kdy uváděli, že neví, co je CSR.

10. Jsou tyto prvky přímou součástí vaší firemní kultury?

Tato otázka byla ve světle předchozích odpovědí poněkud zbytečná, nicméně po krátkém vysvětlení se ukázalo, že všichni některá pravidla CSR ve firmě aplikována mají, aniž by ovšem věděli, že se jedná o CSR. Vždy to ale byly jen jednotlivé prvky.

11. Které z výše uvedených prvků (činností v oblasti trvalé udržitelnosti, vykonávaných ve vaší firmě) považujete za nejdůležitější (nejpodstatnější) z hlediska trvalé udržitelnosti?

Všichni dotazovaní poskytli poměrně rozsáhlé odpovědi, které se lišily podle toho, o jaký výrobní podnik šlo. U zástupce potravinářské firmy (F2) bylo nejdůležitější balit potravinářské výrobky do ekologicky udržitelných recyklovatelných obalů, výrobce bylinných kosmetických krémů (T2) uvedl, že je pro něj nejdůležitější pěstovat si ve své farmě vlastní byliny, aby nedevastovali volně rostoucí v přírodě, elektrotechnická firma (T4) považuje za nejdůležitější snižovat uhlíkovou stopu, k čemuž dle svých slov přispívá tak, že vyrábí speciální nabíječky akumulátorů. Všechny odpovědi se týkaly výhradně environmentálního pilíře; respondenti z telefonního průzkumu chápou udržitelnost jen jako péči o životní prostředí.

12. Jak motivujete zaměstnance, aby vaší firemní kulturu dodržovali?

Ani jeden z respondentů nevedl žádné konkrétní opatření. T3 mluvil o tom, že „lidi to tak nák maj v sobě, že tříděj odpad, to se ostatně děje i doma, tak v tom ve firmě pokračujou. To jim nemusíme nějak extra připomínat.“

13. Aplikujete ve vaší firmě zásady work-life balance (pružná pracovní doba, možnost home office,¹⁴ přesčas, sick days¹⁵ apod.)?

Ano, všichni, některý z těchto benefitů umožňují, nebylo jim ale moc jasné, proč je jim kladena právě tato otázka v souvislosti s firemní kulturou. Neuvědomovali si, že i tyto benefity jsou součástí firemní kultury. Firemní kulturu si představují tak, že se ve firmě slušně chovají, zdraví, chovají se slušně ke klientům, a hlavně třídí odpad.

14. Máte zavedenu tzv. tzv. bezpapírové kanceláře (paperless office), eliminace nutnosti práce s tištěnými dokumenty, oboustranný tisk?

T1-T4, F1, F2 – ano, T2 zdůraznil, že je to hlavně kvůli finančním nákladům na nákup tonerů a papíru, než že by primárním důvodem bylo šetření papírem kvůli životnímu prostředí.

15. Zavedli jste digitalizaci v oblasti interních i externích procesů (vystavování objednávek, fakturace, interní komunikace apod.)?

T1-T3, F2 - ano, T4 a F1 - částečně, ale stále zdokonalují.

16. Třídíte odpad i v administrativním provozu vaší firmy?

T1-T4, F1, F2 - ano.

17. Zohledňujete ekologické hledisko při realizaci služebních cest (alternativní způsoby dopravy, carsharing, zázemí pro cyklisty, služební jízdy nahrazovat online setkáními)?

T1-T4, F1, F2 - v podstatě shodné odpovědi, spíše nezohledňují, je to ale dáno tím, že jejich služební jízdy znamenají v 99 % vždy rozvoz výrobků, kdy se alternativní způsoby jízdy v podstatě nedají uplatnit.

18. Podáváte návštěvám kohoutkovou vodu v karafě místo balené v plastových lahvích?

T2, T4, F2 ano (50 %), ostatní (50 %) podávají i nápoje v plastových lahvích.

19. Aplikujete hledisko udržitelnosti i při výrobě svých propagačních předmětů (např. papírové reklamní tašky místo plastových)?

T2 a T4 žádné reklamní předměty nemají (34 %). Ostatní toto hledisko příliš nezohledňují, také proto, že „*máme těch propagačních blbostí tak málo, že si ani nepamatuji, kdy jsme je vyráběli.*“ (F2)

20. Máte na pracovišti speciální sběrné kontejnery na elektroodpad?

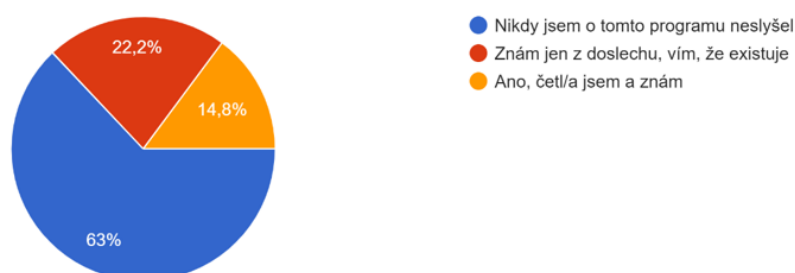
T4 (elektrotechnická firma) ano, (17 %), ostatní nikoli (83 %).

¹⁴ Ministerstvo práce a sociálních věcí zveřejnilo v říjnu 2022 návrh novely zákoníku práce, který zavádí některá nová ustanovení; nejvýznamnější změnou je komplexní úprava *home office*. Návrh prochází t.č. (podzim 2022) mezirezortním projednáváním.

¹⁵ *Sick days* (z angličtiny), zdravotní volno, resp. volné – nepracovní dny, které zaměstnanec může (ale nemusí) čerpat pro řešení své krátkodobé zdravotní indispozice, kterou nemusí dokládat žádným lékařským potvrzením (neschopenkou). Počet dní nastavuje zaměstnavatel, zpravidla 3 až 5 dnů za kalendářní rok. Právně představují *sick days* překážku v práci na straně zaměstnance (§ 199 ZP), v žádném právním předpisu zatím nebyla tato překážka specificky regulována.

4.5.2 Dotazníky

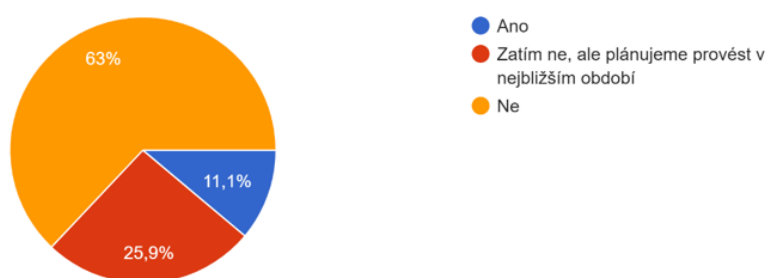
Dotazníky byly rozesílány v září 2022. První tři otázky byly zaměřeny na základní informace – velikost podniku, rok založení a obor činnosti. Tři z dotazovaných firem byly založeny ještě za doby existence ČSFR (1990, dvě v roce 1992), nejmladší z dotazovaných firem vznikla před sedmi roky (2015). Další dvě otázky byly směřovány k udržitelnému rozvoji.



Obrázek 2 – Grafické vyjádření odpovědí na otázku 4:
*Znáte Strategický rámec ČR 2030, kde jsou stanoveny cíle udržitelného rozvoje České republiky?*¹⁶

17 respondentů o tomto programu nikdy neslyšelo, 5 zná program z doslechu a jen čtyři materiál četli a znají jej. Procentuální vyjádření těchto odpovědí ladí s procentuálním poměrem odpovědí v telefonickém průzkumu, kde jen 17 % respondentů program znalo. (obr. 2)

Co se týká zeleného auditu, vyzněly odpovědi velmi nepříznivě; jen 3 podniky jej realizovaly, naopak 17 nikoli. (obr. 3) Při hodnocení odpovědí na tuto otázku lze vzít i v úvahu, že ne každý respondent si vybavil, co znamená zelený audit, případně revize udržitelnosti, če-



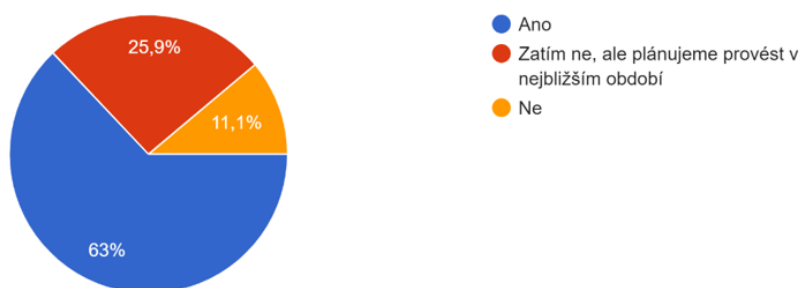
Obrázek 3 – Grafické vyjádření odpovědí na otázku 5:
*Provedli jste ve vaší firmě revizi udržitelnosti (tzv. zelený audit)?*¹⁷

¹⁶ Zdroj obrázku: vlastní výzkum.

¹⁷ Zdroj obrázku: vlastní výzkum.

muž nasvědčují i další odpovědi v dotazníku; z těch plyne, že firmy řadu činností, které jsou součástí zeleného auditu, běžně vykonávají. Je otázkou, nakolik si podniky, resp. jejich majitelé nebo CEO uvědomují, že revize udržitelnosti stojí na počátku vlastní SWOT analýzy, kterou by každá firma měla provést v zájmu zjištění, nakolik odpovídá její strategie, provoz, výsledky, její pozice v konkurenčním prostředí atd., v podstatě celá její činnost, podmínkám udržitelného rozvoje. Zelený audit lze chápat i jako první krok k zavedení pravidel CSR, tzn. nastavení priorit, zformulování udržitelné strategie, realizace konkrétních procesů. Zdá se však, že zde jsou poněkud rozevřeny nůžky mezi realitou a její deskripcí, jinými slovy, firmy tyto činnosti realizují, ale neuvědomují si, že jsou součástí zeleného auditu, resp. revize udržitelnosti.

Další tři otázky se týkaly **společenské odpovědnosti firem (CSR) a firemní kultury**. Zatímco v telefonních rozhovorech se u otázky č. 6 (viz obr. 4) projevila neznalost zkratky CSR, které nerozuměl ani jeden z dotazovaných, u dotazníku, jehož vyplnění poskytuje čas si danou zkratku najít na internetu a seznámit se s jejím významem, naopak 17 dotazovaných odpovědělo kladně, tzn. že mají firemní strategii podle CSR a sedm respondentů plánuje zpracovat podobnou strategii v nejbližším období.



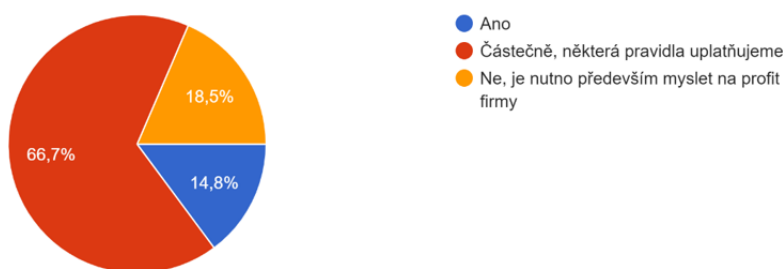
Obrázek 4 – Grafické vyjádření odpovědí na otázku 6
*Máte ve firmě formulovanu firemní strategii v oblasti CSR?*¹⁸

U **otázky 7** (souhlasíte s tvrzením, že dodržování pravidel firemní kultury ovlivňují atmosféru na pracovišti?) 22 respondentů (82 %) souhlasí, pět respondentů soudí, že přednostně je nutno řídit se pokyny manažerů a dalších vedoucích pracovníků (18 %). Odpověď, že význam firemní kultury je přeceňován a že firemní kultura nemá na atmosféru na pracovišti žádný vliv, nevolil nikdo. Tato otázka potvrdila, že pojem firemní kultura je věc běžná, o jejíž existenci, významu a smyslu ví každý manažer, a že lze předpokládat diskuse o míře dopadu firemní

¹⁸ Zdroj obrázku: vlastní výzkum.

kultury na pracovníky, ale nikoli diskuse o tom, zdali podnik má či nemá svou vlastní vnitřní firemní kulturu či dokonce zpochybňování existence firemní kultury.

Odpovědi na otázku 8 (Souhlasíte s tvrzením, že firemní kultura vaší firmy byla koncipována a sestavena podle pravidel CSR?) na rozdíl od telefonních rozhovorů opět pravděpodobně demonstrovaly fakt, že respondenti měli dost času na to, aby zjistili, jaká ona zmiňovaná pravidla CSR vlastně jsou (podobný postup byl predikován i u otázky 6). Zatímco respondenti v telefonních rozhovorech spíše nesouhlasili, 18 respondentů u dotazníku zaškrtnulo odpověď „Částečně, některá pravidla uplatňujeme“ (viz obr. 5).



Obrázek 5 – Grafické vyjádření odpovědí na otázku 8
*Souhlasíte s tvrzením, že firemní kultura vaší firmy byla koncipována a sestavena podle pravidel CSR?*¹⁹

Do otázky 9 (Jsou zásady CSR implementovány ve vaší firmě komplexně, nebo jen konkrétní prvky?) se z velké části propsaly odpovědi z otázky 8, a to v tom smyslu, že zásady aplikují částečně (21 respondentů, 78 %), a jen 6 respondentů (22 %) zaškrtnulo aplikaci zásad CSR jako celku (křížovým porovnáním odpovědí to byli ti, kteří u otázky 6 odpovídali kladně).

S otázkou po komplexním či dílčím zapracování zásad CSR do firemní kultury souvisí další otázka (10. Jsou tyto prvky přímou součástí vaší firemní kultury?) 44 % respondentů odpovědělo záporně, 56 % kladně. Téměř vyrovnaný počet jak kladných, tak záporných odpovědí (v absolutních číslech 15 x ano, 12 x ne) je v drobném nesouladu s odpověďmi na předchozí otázku 9, který lze vysvětlit tím, že respondenti si ne zcela dobře uvědomili, co všechno vlastně je součástí firemní kultury jejich podniku.

Pokud shrneme odpovědi na otázku 11 (Které z výše uvedených činností v oblasti trvalé udržitelnosti, vykonávaných ve vaší firmě považujete za nejdůležitější z hlediska trvalé udržitelnosti?), na kterou odpovědělo jen 18 z celkem 27 respondentů, zjistíme, že s převahou bylo uváděno třídění odpadu (jako nejdůležitější prvek bylo uvedeno celkem 8x) a ochrana

¹⁹ Zdroj obrázku: vlastní výzkum.

přírody (8x). Respondenti zařadili do svých odpovědí 6x péči o své zaměstnance, 3x péči a zájem o člověka v širším slova smyslu (péče o hendikepované, péče o místní komunitu, péče o stakeholdery), dále se objevily faktory jako nové technologie a udržitelná ekonomika firmy. Respondenti vnímají udržitelnost především prizmatem environmentálním, na druhém místě je to péče o lidský faktor. V porovnání s odpověďmi z telefonního průzkumu respondenti v dotaznících neuváděli konkrétní způsoby nebo formy péče o životní prostředí.

Odpovědi respondentů:

- Snižování uhlíkových emisí
- Ochrana životního prostředí a vzdělávání zaměstnanců
- Třídění odpad
- Třídění odpadu, aktivity vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců
- Třídění odpadu, rozvoj technologií, podpora místních komunit
- Rozvoj technologií a ochrana životního prostředí
- Za nás je to rozhodně ochrana životního prostředí, dále i spokojenost našich zaměstnanců a správné zacházení s nimi.
- Podpora místní komunity a ochrana přírody
- Rovnost mezi zaměstnanci – dobré chování vůči nim, třídění odpadu, podporujeme dětské skupiny
- Ochrana přírody, třídění odpadu, zajímáme se o svoje lidi v práci, společně s ostatními podniky podporujeme hendikepované lidi
- Třídění odpadu
- Určité ochrana životního prostředí, pak udržitelná ekonomika naší firmy a v neposlední řadě také rovnost vůči našim zaměstnancům. Aby byli spokojeni s naší firmou.
- Třídění odpadu – ochrana životního prostředí
- Určitě to je spokojenost a oddanost našich lidí. Také třídění odpadu.
- Ochrana životního prostředí
- Rovné zacházení se stakeholdery, ochrana přírody
- V tomto směru jsme dosti pozadu, teprve se téma dostává do diskuse.
- Šetřit

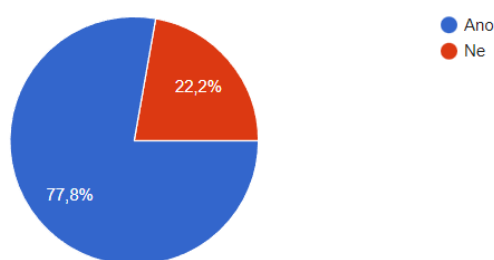
Otázka 12 – Jak motivujete zaměstnance, aby vaši firemní kulturu dodržovali? V telefonních rozhovorech nevedl ani jeden z respondentů žádné konkrétní opatření, ze 17 odpovědí, které jsme získali v dotazníku, převažuje osobní příklad (9 odpovědí). Majitel firmy, CEO nebo přímý nadřízený musí jít příkladem, což respondenti považují za nejlepší způsob, jak podpořit chování zaměstnanců z hlediska trvalé udržitelnosti. Motivačním prvkem jsou i benefity a prémie.

Výběr z odpovědí:

- Benefity
- Prémie
- Nijak.
- Vlastním příkladem
- Jdu jim příkladem jako vedoucí
- Pomocí svých manažerů na postu vedoucího
- Snažím se jít příkladem.
- Pomocí benefítů
- Vedu ředitele, aby byli příkladem

- Zaměstnanci hodně vzhlíží k jejich vedoucím, takže vedoucími
- Nemotivujeme, u nás je to přirozené, že ji dodržují.
- Snažím se jít příkladem. Je to věc, která má být přirozená pro daného člověka.
- Všechno začíná u hlavy podniku, což je majitel, takže se snažím jít příkladem, aby mě poté lidé následovali
- Chování vedoucích a manažerů má na to velký vliv
- Motivujeme se navzájem

Odpovědi na otázku č. 13 týkající se personálních benefitů (Aplikujete ve vaší firmě zásady work-life balance – pružná pracovní doba, možnost home office, přesčasy, sick days apod.)? byly v zásadě shodné s odpověďmi získanými během polostrukturovaných rozhovorů. 21 respondentů (78 %) tyto zásady uplatňuje, 6 respondentů (22 %) nikoli. Ve vyhodnocení těchto odpovědí je nutno vzít do úvahy, že ne každý MSP může zavést celou širokou škálu opatření *work-life balance*. Pružnou pracovní dobu umožňuje Zákoník práce (ZP²⁰) v § 85, zaměstnavatel je ale oprávněn určit, v jakých provozech ji lze zavést. Její zavedení není automatické. Úprava současné typické podoby práce na dálku (tzv. *home office*) – tedy střídání práce z pracoviště zaměstnavatele s výkonem práce z domova v zaměstnavatelem určené pracovní době – zatím v ZP není detailně zregulována. Ani *sick days* nejsou specificky regulovány. Z těchto skutečností vyplývá, že některá ustanovení, týkající se work life balance, zaměstnavatelé mohou zavést vyloženě na základě svého uvážení, naopak některá z nich vzhledem k typu své činnosti do své praxe zavést nemohou. Z odpovědí je ale patrné, že alespoň některé zásady podniky zavedly.



Obrázek 6 – Grafické vyjádření odpovědí na otázku 8 *Aplikujete ve vaší firmě zásady work-life balance?*²¹

²⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

²¹ Zdroj obrázku: vlastní výzkum.

Posledních sedm otázek se týkalo nejběžnějších opatření, která firmy mohou zavést. Všechny se týkají environmentálního pilíře trvalé udržitelnosti. Procentuální rozložení odpovědí na otázku 14 (Máte zavedeny tzv. bezpapírové kanceláře (paperless office), tzn. eliminace nutnosti práce s tištěnými dokumenty, oboustranný tisk?) a 15 (Zavedli jste digitalizaci v oblasti interních i externích procesů?) bylo shodné. Pokud se týče paperless kanceláře, 55 % částečně, 30 % ano, 15 % veškerou administrativu tiskne a zakládá do šanonů. Nadpoloviční většina se chová úsporně a šetří papír. Částečnou digitalizaci zavedlo ve svých firmách rovněž 55 % respondentů, 30 % má všechny vnitřní procesy digitalizované, 15 % digitalizaci plánuje v nejbližší době. Z těchto dvou odpovědí lze vyvodit, že úsporné chování v oblasti kancelářských procesů je vcelku zavedeno a pro respondenty to rozhodně není věc neznámá.

Odpovědi na otázku 16 (Třídíte odpad i v administrativním provozu vaší firmy?) byly vzhledem k dřívějším zjištěním (viz otázka 11) očekávatelné. 26 respondentů třídí (96 %), 1 odpověď záporná (4 %). Je patrné, že třídění odpadu patří ke zcela zažitým a automatizovaným procesům, které firmy realizují. Naopak zohledňování ekologického hlediska (otázka 17) při realizaci služebních cest (alternativní způsoby dopravy, carsharing, zázemí pro cyklisty, služební jízdy nahrazovat online setkáními) není v podnikatelském prostředí MSP zaběhlé. 78 % respondentů odpovědělo záporně (21 respondentů), jediný respondent odpověděl kladně. U této odpovědi je nutno zopakovat to, co již bylo uvedeno při vyhodnocení telefonních rozhovorů, a sice že u některých z firem (podle jejich zaměření) je uplatnění např. alternativních způsobů jízdy nereálné. Za zmínku stojí, že jediná firma z dotazovaných, která odpověděla kladně, je MSP (velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami) založený roku 1990 (nejdéle existující firma ze všech, které se účastnily dotazníkového průzkumu).

Na otázku 18 (Podáváte návštěvám kohoutkovou vodu v karafě místo balené v plastových lahvích?) odpověděli v telefonickém průzkumu respondenti kladně v 50 %, záporně v 50 %; dotazníkové odpovědi naznačily jiné rozložení odpovědí, a sice 75 % podává kohoutkovou vodu a 25 % nápoje v plastových lahvích. Podobně na otázku 19 (Aplikujete hledisko udržitelnosti i při výrobě svých propagačních předmětů?) v telefonních rozhovorech dvě třetiny odpovědí toto hledisko nezohledňovaly, i v dotaznicích je 60 % odpovědí záporných, tzn. firmy se hlediskem udržitelnosti při výrobě propagačních předmětů neřídí. Tyto dvě otázky však nemají zásadní význam pro realizovaný průzkum a byly zařazeny především

proto, aby si respondenti uvědomili, že i takové relativní marginálie mají svůj význam v oblasti snahy o trvalé udržitelnosti.

Poslední otázka (20. Máte na pracovišti speciální sběrné kontejnery na elektroodpad?) byla zaměřena poměrně úzce. Na rozdíl od telefonických odpovědí, kde jen cca 17 % firem (resp. jedna firma ze šesti) takový kontejner měla, v dotaznících 56 % firem odpovědělo kladně. Při bližší analýze se ukázalo, že jsou to MSP, jejichž profesní oborové zaměření vykazuje souvislost s nutností či potřebou podobného kontejneru (Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami; Prodej foto a tisk. příslušenství; Kovovýroba; Zemědělství; Elektrotechnika; Prodej a servis zemědělské, lesní a komunální techniky; Recyklace odpadů; Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály, zpracování dřeva, výroba dřevěných konstrukcí; CNC výroba).

4.6 Shrnutí

V úvodní teoretické části jsem ve třech kapitolách rozebrala podstatu firemní kultury, také zásady udržitelného rozvoje a zaobírala jsem se také zásadami a obsahem pojmu společenská odpovědnost firem (CSR). Na základě literární rešerše jsem doložila, že společenská odpovědnost firem se odráží ve firemní kultuře; toto zjištění se stalo výchozím bodem pro primární výzkum provedený v druhé části práce. Zkoumala jsem, které klíčové faktory firemní kultury mají vliv na udržitelný rozvoj. Zformulovala jsem dvě výzkumné otázky (Které faktory firemní kultury vnímají respondenti jako klíčové z hlediska jejich dopadů na udržitelný rozvoj? Zohledňují malé a střední podniky ve své firemní strategii dokument Česká republika 2030?)

Primární výzkum je založen na šesti rozhovorech a 27 dotaznících. Lze namítnout, že toto množství není pro reprezentativní výzkum dostačující, nicméně cílem nebylo zahrnout úplné zastoupení, ale považovala jsem za klíčové oslovit k telefonním rozhovorům a zaslat dotazník vhodným vybraným MSP a počet dotazovaných jsem hodnotila jako relevantní k studentskému výzkumu.

Při vyhodnocení rozhovorů i odpovědí v dotazníku jsou na první pohled patrné dvě skutečnosti. První z nich je fakt, že firmy si udržitelnost spojují téměř výhradně s environmentálními faktory, ochranou přírody a ponejvíc s tříděním odpadu. Zelený audit ve svých firmách někteří částečně provedli, ale nikoliv z důvodů primárně environmentálních anebo ekologických, ale proto, že je k tomu přinutila legislativní nařízení. Respondenti znají ta zákonná opatření, příp. vyhlášky, normy a směrnice z oblasti udržitelnosti, které potřebují úzce

k provozu svých firem. Toto zjištění odpovídá na první výzkumnou otázku a odpovědí je, že jako klíčové firmy vnímají faktory environmentálního pilíře.

Strategický rámec Česká republika 2030 neznal žádný z dotazovaných z průzkumu, vedeného prostřednictvím rozhovorů, a jen čtyři respondenti (15 %) u dotazníků, což je odpovědí na otázku, zdali respondenti v činnosti svých firem tento program zohledňují. Jakkoli je zřetelné, že některá konkrétní doporučení tohoto dokumentu jsou součástí firemní kultury jednotlivých podniků, vcelku nelze očekávat, že se právě tito respondenti na manažerských pozicích ve svých firmách zasadí o implementaci zásad zmíněné strategie do firemní kultury svých podniků. Této neznalosti se nepřímo týká i druhé zjištění, které vyplynulo během provádění rozhovorů (jakkoli rozhovory nebyly tímto směrem cíleně orientovány), a sice že celková, systematická informovanost o problematice udržitelného rozvoje je špatná.

Pokud se týče CSR a firemní kultury, zde jsem během rozhovorů narazila rovněž na velkou neinformovanost, která byla zčásti dána tím, že v hovorů zpočátku byla použita zkratka CSR, které ani jeden z respondentů neporozuměl, i když o společenské odpovědnosti firem už někdy slyšeli.²² Tento výsledek koreluje s výsledkem průzkumu provedeného v roce 2016 v Moravskoslezském kraji skupinou výzkumníků z VŠB-TU Ostrava. (Hofbruckerová a spol., 2018, s. 2) Podobně vyzněl i starší výzkum realizovaný na přelomu let 2013/2014, který ukázal, že seznámení s konceptem CSR bylo v ČR nedostatečné. Více než 50 % dotázaných se s konceptem CSR dosud nesetkalo. Jednalo se především o mikropodniky a malé podniky. (Skypalová, Kučerová, 2014, str. 614)

Souvislost mezi firemní kulturou, kterou, jak respondenti připouštěli, ve firmě mají zavedenu (jakkoli je její úroveň diskutabilní), a společenskou odpovědností respondenti neviděli a neporozuměli jí. Naopak zhruba dvě třetiny respondentů v dotazníkovém šetření uvádělo, že jejich firemní strategie ladí se zásadami společenské odpovědnosti firem (63 %) a pojem CSR jim nebyl neznámý.

Pravděpodobnou příčinou rozdílů mezi odpověďmi získanými v rámci telefonování anebo z dotazníku bude skutečnost, že v telefonu se musí reagovat bezprostředně na otázku, na rozmýšlení není příliš času, zatímco při vyplňování dotazníku prakticky není žádný časový

²² Zajímavé jsou v této souvislosti výsledky podobného průzkumu, který v rámci své vědecké práce prováděly v roce 2017 Barbora Zemanová a Nikola Hejdová; průzkum, který byl realizovaný mezi 46 zaměstnanci konkrétní společnosti se sídlem v Pardubickém kraji, ukázal, že 85 % z nich pojem CSR zná a již jej slyšelo. Tyto výsledky se v průzkumu realizovaném pro účely této bakalářské práce nepodařilo potvrdit. (Zemanová, Hejdová 2017, str. 148)

limit. To zřejmě umožnilo respondentům se více zamyslet nad odpověďmi, což se ukázalo například u otázky 12, kdy v rámci telefonního průzkumu nebyl uveden ani jeden konkrétní způsob motivace, na rozdíl od dotazníku, kde uvedeny byly.

Základní zásady work-life balance uplatňuje podle provedeného výzkumu 78 % firem. Tento výsledek koreluje s výsledky průzkumu výzkumníků z VŠB-TU Ostrava, kteří získali 97 % kladných odpovědí na otázku, zdali firma vytvořila systém benefitů. (Hofbruckerová a spol., 2018, s. 4) Je patrné, že zásady work-life-balance nejsou pro české firmy nic nového.

Závěrečné otázky této části výzkumu přinesly celkem očekávaná zjištění. Jednotlivá opatření, o kterých se mluvilo na konci rozhovoru, mají respondenti v podstatě ve svých firmách zavedená, dodržují je, chápou jejich smysl a akceptují (až na malé výjimky u otázky týkající se propagačních předmětů). Zjištěné skutečnosti jen podtrhují hlavní zjištění telefonického dotazování, a sice že udržitelnost je vnímána téměř výhradně z pozice environmentální. Tento výsledek potvrzuje podobné zjištění jiných badatelů v této oblasti (podobně Zemanová, Hojdová 2017, str. 148)

Během polostrukturovaných rozhovorů se téma mimo stanovené otázky stočilo i na to, kdo především v dané firmě prosazuje nebo nastavuje, jaká témata se budou (vyjma plánu výroby apod.) řešit. Má udržitelnost a význam pro danou firmu? Všichni respondenti bez výjimky uvedli, že k vytvoření a provádění udržitelné strategie je důležitá hlavně podpora ze strany ředitele nebo majitele firmy: „*A když jsem to na jednom našem sezení majiteli navrhl, že bysme se měli chovat víc ekologicky, řekl ano, kluci, to bysme asi měli. Jděte do toho a předložte mi nějaký návrhy, jak na to ...*“ (T3) Ukázalo se, že ve všech případech je hnací silou udržitelné strategie majitel anebo ředitel, je tím, kdo usiluje o zakotvení základních pravidel udržitelnosti do firemní kultury společnosti. Podobné výsledky se projevily i v dotazníkovém šetření; 53 % odpovědí vyznělo ve smyslu, že je to vždy hlava podniku, kdo musí jít příkladem a iniciovat tyto aktivity, které pak jsou u nižších zaměstnanců pozitivně hodnoceny a realizovány. Tato zjištění korelují s výsledky dalších výzkumníků (např. Zemanová, Hojdová 2017, str. 148)

Zajímavé vedlejší zjištění se objevilo během rozhovorů, z nichž vyplynulo, že ani jedna z dotazovaných firem neměla zřízenou samostatnou pozici samostatného specialisty pro zkoumané oblasti / manažera udržitelnosti, jak se o ní lze dočíst v odborné literatuře. (viz např. Baumgartner a Winter 2014, Guerin 2018 anebo MacDonald 2020). Toto vcelku pochopitelné organizační nastavení je dle mého názoru způsobeno tím, že se ve všech šesti případech jednalo o firmy o (náhodně) téměř shodném počtu zaměstnanců (do 50 osob). Tak malé firmy si

nemohou z finančních i jiných důvodů dovolit držet samostatné místo pro podobného specialistu. Činnosti, které by měly být v popisu práce samostatné pozice manažera pro udržitelnosti, jsou integrovány do popisů práce celého vedení firmy a jejich případné včlenění do nepsané firemní kultury je především úlohou vyšších manažerů firmy v čele s ředitelem / majitelem firmy. „*Tyhle věci okolo úsporných opatření a třeba třídění odpadu, a tak jsou součástí vstupních školení a týkají se všech nových zaměstnanců. Proč je to důležité a tak.*“ (F2) Vysoká pozitivní čísla u třídění odpadu ostatně potvrzuje i průzkum Centra pro výzkum veřejného mínění, který proběhl v květnu 2022 a jehož výsledky mj. ukázaly, že 75 % dotázaných třídí odpad často anebo vždy. (CVVM, 2022)

Z výzkumu vyplynula i další vedlejší zjištění, které jsou potřeba zdůraznit. Za prvé, mezi majiteli firem / CEO panuje velká *neznalost ohledně politiky v oblasti trvale udržitelného rozvoje*. Manažeři vědí, že stát „určitě něco dělá“, ale systematický přehled o tom nemají, znají jen opatření, která jim v této oblasti nařizuje zákon a vyhlášky a která se týkají jejich branže.

Druhým ze zjištění byl fakt, že *dodržování zásad firemní kultury je závislé na chování vedoucích pracovníků*. Firemní kultura se tak stává zásadním prvkem, týkajícím se vnitřní důvěryhodnosti. Pokud majitel firmy, ředitel nebo CEO kladou důraz na udržitelnost, ale zaměstnanci to v jejich každodenní činnosti nevidí, může to ohrozit jejich důvěryhodnost, protože zaměstnanci v tomto ohledu očekávají konzistentnost.

Výzkum také naznačil, že termín CSR (a to i v české podobě jako společenská odpovědnost firem) není mezi respondenty z MSP rozšířeným pojmem. Častěji se používá termín udržitelnost.

4.6.1 Návrh doporučení

Firemní kultura by podle mého názoru měla v optimálním případě propojovat dva podstatné koncepty – na jedné straně kvalitu života a udržitelný růst, na druhé straně ekonomickou prosperitu podniku, bez níž by existence podniku ztratila smysl. Aby podniky dosáhly tohoto optimálního stavu, lze na základě syntézy zjištění, získaných teoretickou analýzou pramenů a literatury a výsledky vlastního primárního výzkumu, doporučit následující opatření.

V sociální oblasti lze doporučit několik opatření, která zatím nebyla ani v jednom analyzovaném podniku součástí firemní kultury. Zaměstnavatelé sice poskytují flexibilní formy práce, ale lepšímu celkovému prorodinnému (a tím i z hlediska zaměstnanců atraktivnějšímu) pracovní prostředí by zásadně prospělo například zavedení firemních školek anebo dětských

skupin. Tyto rodinné benefity by lépe umožnily slad'ování pracovního a rodinného života (*work-life balance, WLB*). Podle výzkumu společnosti CoolPeople, a.s., (2020) Češi z benefitů nejvíce stojí o 13. plat, na dalších místech se umísťují bonusy a prémie či firemní automobil a telefon. (Pruden, 2020) Čím dál větší popularitu získávají však právě benefity z oblasti WLB, které řada firem již realizuje a které lze ostatním doporučit: flexibilní pracovní doba, možnost po dohodě práce z domova, placené sick days, bonusové dny dovolené navíc, narozeninové volno či volno pro otce nad rámec zákona.

Vítaným benefitem jsou také různé wellness pobyty, které pomohou zaměstnancům s regenerací a odpočinkem a mohou předejít nejen nejruznějším onemocněním, ale i syndromu vyhoření, který postihuje až 20 % Čechů. (Adamová, 2021)

Dalším doporučeným opatřením je motivace a podpora zaměstnanců k dosažení vyššího vzdělání anebo změny či doplnění kvalifikace v rámci formálního vzdělávání (dálkových či distančních forem studia). Podobný benefit jsem během výzkumu nezaznamenala ani jednou; není ovšem vyloučeno, že jej firmy poskytují, jen jej respondenti do výzkumu neuvědli.

Na místní (regionální) úrovni mají firmy (MSP) nejen ekonomický, nýbrž i kulturní a sociální význam pro místní komunity. Mohou dobře napomoci formovat komunitní prostředí a přispívat k budování komunitní soudržnosti, a to třeba jen z toho jednoduchého důvodu, že jejich zaměstnanci jsou zpravidla obyvateli nejbližšího okolí podniku. Podnik může podporovat volnočasové komunitní aktivity svých zaměstnanců, bývalých zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků (samozřejmě i dalších obyvatel regionu). Nabízejí se různé nefinanční formy podpory od poskytování prostorů pro setkávání (konferenční sál podniku), sportovní aktivity (namátkou prostor pro ping-pong a zakoupení stolu z FKSP prostředků podniku) anebo kulturní aktivity (prostory pro kulturní a zájmové kroužky). Mezi další možné příspěvky firmy pro místní komunitu může patřit také například umožnění stravování sociálně potřebných v podnikové jídelně za zvýhodněné ceny.

V oblasti ekonomické neboli u faktorů správy a řízení, by podle mého mínění mělo být více zdůrazněna kauzální vazba mezi digitalizací interních administrativních procesů podniku a snižováním celkové administrativní zátěže. Elektronické systémy usnadňují podnikatelům práci nejen ve standardních oblastech, jako je účetnictví, ale i v každodenním řídicím provozu podniku zjednodušením a zrychlením interní firemní komunikace.

V oblasti environmentální jako nejvýraznější nedostatek uvádíme zjištění, že většina analyzovaných MSP neprovedla zelený audit, jehož realizaci a výsledky považují za výchozí

krok k posouzení dopadů činnosti podniku na životní prostředí. Navíc se domnívám, že provedení tohoto auditu spolu s analýzou SWOT může přinést firmám i významné finanční úspory, nemluvě samozřejmě o příznivých účincích na životní prostředí.

Zdaleka největším problémem, který vyplynul z provedeného výzkumu, je však zjištění o nízkém povědomí o udržitelném rozvoji a konkrétně o strategickém rámci *Česká republika 2030* mezi respondenty výzkumu. Toto zjištění koreluje se způsobem nastavení komunikačních kanálů, jak byly zmíněny v kap. 2. 4., totiž že soukromý sektor nebyl uveden mezi primárními příjemci informační kampaně realizované k strategii *Česká republika 2030*. Na tento fakt výslovně upozorňuje rovněž i implementační strategie v programu *Česká republika 2030* (nízké povědomí zejména v soukromém sektoru), takže zjištění pravděpodobně nepřináší zásadně novou skutečnost; výzkumem však došlo ke konkrétnímu a koherentnímu ověření tohoto tvrzení. Případné nápravné kroky v této oblasti (=osvěta a propagace především) musí realizovat odpovědné orgány, v tomto případě je to gesce Ministerstva životního prostředí.

ZÁVĚR

Společenská odpovědnost firem je dnes součástí firemních strategií společností a podniků po celém světě. Klienti (zákazníci, spotřebitelé) snadno získávají informace o dané firmě a jejích produktech, a především mileniály zajímá, zdali je daná firma, potažmo její produkty, společensky odpovědná a zdali splňuje požadavky trvalé udržitelnosti. Jsou ovlivněni pověstí společnosti nebo značky; když je společnost považována za šetrnou k životnímu prostředí, pak klient vnímá produkt také jako šetrný k životnímu prostředí.

Cílem práce bylo specifikování takových opatření či součástí firemní kultury MSP, která mají největší či nejvýznamnější pozitivní dopady na trvalou udržitelnost. Výsledek provedeného primárního výzkumu ukázal, že firemní kultura prakticky všech zastoupených MSP obsahuje jednotlivé prvky environmentální dimenze, menší zastoupení má pak oblast sociální, jako je řízení lidských zdrojů, personální práce, případně komunitní praxe s externími subjekty. Sociální pilíř trvalé udržitelnosti se do firemní kultury propisuje především ve formě rozmanitých personálních benefitů. Ucelený program trvalé udržitelnosti, který by vycházel například ze strategie Česká republika 2030, neměla však ani jedna z analyzovaných firem.

Celkový pohled na udržitelnost je téměř u všech analyzovaných společností jen environmentální. Pro respondenty je obtížné představit si, co je zahrnuto například pod termín sociální udržitelnost a jak by některá doporučení měli realizovat ve své firmě.

Z analýzy firemní kultury podniků, které byly součástí výzkumu, vyplynulo, že **klíčovými faktory firemní kultury s vlivem na udržitelný rozvoj jsou faktory výhradně environmentálního charakteru**, konkrétně řečeno různá úsporná opatření a třídění odpadu – tyto činnosti byly uvedeny téměř u každého analyzovaného podniku. Z tohoto poznatku vyplývají dvě zásadní skutečnosti. Je pozitivní, že firmy se snaží chránit životní prostředí. Není pozitivní, že odpovědné osoby ve firmách si neuvědomují, jaký je celý rozsah jejich možností, jak může jejich podnik přispět k trvalé udržitelnosti.

Lze jen doporučit, aby podobný výzkum byl proveden na širším vzorku, pokud jde o počet zapojených společností (MSP). Sběr dat ze širšího spektra zdrojů by bezesporu zvýšil výpovědní hodnotu dat. Další zajímavou oblastí by bylo prozkoumat společnosti, které se dosud zásadně nezabývají otázkami trvalé udržitelnosti, a získat informace o jejich postavení, motivacích, důvodech a dalších okolnostech, které je k tomuto postoji vedou.

Použitá literatura

1. ADAMOVIČ, Daniela. 6 benefitů, které skutečně lákají zaměstnance. [online] *Pohoda*, 2021. [cit. 08.10.2022]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-kttere-skutecne-lakaji-zamestnance/>
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAUMGARTNER, Rupert J.; WINTER, Thomas. The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2014, 21, 3, pp. 167-174.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0
5. BPS, z.s. *TOP odpovědná firma 2022*. [online]. 2022. [cit. 08.10.2022]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/>
6. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
7. CIEGIS, Remigijus; RAMANAUSKIENE, Jolita; MARTINKUS, Bronislovas. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Engineering economics*, 2009, nr. 2. p. 28-37.
8. Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat? - SevenIN. *SevenIN - SevenIN - Pomáháme rodinným firmám zdravě růst* [online]. Copyright © COPYRIGHT 2015. ALL RIGHTS RESERVED. [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>
9. CSR Europe. *Our network*. [online]. 2022. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.csreurope.org/our-network>
10. CVVM. *Potraviný 2020* [datový soubor] [online]. Ver. 1.0. *NESSTAR, Český sociálněvědní datový archiv*. Praha: Sociologický ústav (Akademie věd ČR) a Centrum pro výzkum veřejného mínění 2022. [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <http://nesstar.soc.cas.cz/webview/>
11. ČR. *Implementační plán Strategického rámce Česká republika 2030*. [online]. Odbor pro udržitelný rozvoj Úřadu vlády 2017. 75 s. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/10/Implementa%C4%8Dn%C3%AD-pl%C3%A1n.pdf>
12. ČR. *Strategický rámeček udržitelného rozvoje ČR 2010*. [online]. Ministerstvo životního prostředí a Rada vlády pro udržitelný rozvoj 2010. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/Strategicky_ramec_udrzitelneho_rozvoje.pdf
13. ČR. *Strategický rámeček: Česká republika 2030* [online]. Úřad vlády České republiky [cit. 25.9.2022]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-compressed-1_.pdf
14. eBrána, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2021*. [online]. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ffa132c189344950a33640c30052e7a4>
15. EU. *Annual Report on European SMEs 2021/2022. SMEs and environmental sustainability*. [online]. Evropská komise 2022. S. 99. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/40742729-315d-48ed-b7f1-6335ce2819b8_en

16. EU. Definice malých a středních podniků. *Úřední věstník Evropské unie*, 2014, L 187/70. [online]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2018/10/definice-malych-a-strednich-podniku-2014.pdf>
17. EVROPSKÁ KOMISE, 2021. *Zelená dohoda pro Evropu*. In: Evropská komise [online]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs
18. GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.
19. GROBER, Ulrich. Eternal forrest, sustainable use. The making of the term „Nachhaltig“ in seventeenth- and eighteenth-century German forestry. In: CARADONNA, Jeremy L. *Routledge Handbook of the History of Sustainability*. London, Routledge, 2017. 1st. Edition. 444 pg. ISBN 978-113-486655-7.
20. GUERIN, Turlough. Are you asking the right business-related questions as an environmental or sustainability manager? *Environmental Quality Management*, 2018, 28, 1, pp. 7-11.
21. HASTINGS, Reed a MEYER, Erin. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Překlad Petra Badalec. Vydání první. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. 312 stran. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-113-9.
22. HATTINGH, Johan P. The state of the art in environmental ethics as a practical enterprise: a view from the Johannesburg documents. S. 191-216. In ten HAVE, Henk (ed.) *Environmental Ethics and International Policy*. UNESCO Publication, 2006. ISBN 978-92-3-104039-9
23. HN. Téměř pro 80 procent lidí je důležité, jestli se firma, pro kterou pracují, chová odpovědně, ukázal průzkum. *Hospodářské noviny*, 6. 9. 2019.
24. HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, HALFAROVÁ, Petra, UHERKOVÁ, Andrea. *Level of compliance with the requirements of corporate social responsibility in Czech enterprises*. [online]. *MATEC Web of Conferences. EDP Sciences*, 2018. 6 s. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/42/mateconf_qpi2018_01013.pdf
25. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
26. HOURNEAUX Jr, F., GABRIEL, M.L.d.S., GALLARDO-VÁZQUEZ, D.A. Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. [online]. *Revista de Gestão*, 2018, Vol. 25 No. 4, pp. 413-429. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REG-04-2018-0065/full/html>
27. HUČKA, Miroslav, ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 198 stran. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-271-3041-2.
28. Human Development Index | Human Development Reports. Home | Human Development Reports [online]. Copyright © 2022 United Nations Development Programme [cit. 08.10.2022]. Dostupné z: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
29. CHANDLER, Geoffrey. CSR – The Way Ahead or a Cul de Sac? In HENNIGFELD, Judith; POHL, Manfred; TOLHURST, Nick (ed.). *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, 2006. 420 s. ISBN: 978-0-470-05710-0
30. CHEN, Chih-Hung. The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small-and medium-sized enterprises. [online]. *Asia Pacific Management Review*, 2022. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S102931322200001X>

31. CHESKY, Brian. Don't Fuck Up the Culture. *Medium – Where good ideas find you*. [online]. 2014 [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://medium.com/@bchesky/dont-fuck-up-the-culture-597cde9ee9d4>
32. CHOUINARD, Yvon a STANLEY, Vincent. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2014. 184 s. ISBN 978-80-87917-12-1.
33. IUCN, International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (ed.) *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*. IUCN–UNEP–WWF, 1980.
34. KOČMANOVÁ Alena, HŘEBÍČEK Jiří. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno, Littera., 2010, 252 s. ISBN: 978-80-85763-77-5.
35. KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate culture and performance*. Los Angeles : Free press, 1992. 214 s. ISBN 978-0029184677
36. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
37. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.
38. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
39. MACDONALD, Adriane, et al. Sustainability managers: The job roles and competencies of building sustainable cities and communities. *Public Performance & Management Review*, 2020, 43, 6, pp. 1413-1444.
40. MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.
41. MAIER, Karel. *Principy udržitelného rozvoje území: Pojetí udržitelného rozvoje* [online]. 2010 [cit. 29.9.2022]. Dostupné z: <https://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-aknihovna/internetove-prezentace/principy-a-pravidla-uzemniho-planovani/kapitolaA/A1-20101115.pdf>
42. MMR ČR. *Udržitelný rozvoj*. [online]. Copyright ©2022 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/udrzitelny-rozvoj>
43. MMR ČR. *Základní dokumenty*. [online]. Copyright ©2022 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/informace,-aktuality,-seminare,-pracovni-skupiny/psur/uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/zakladni-dokumenty>
44. MPSV ČR. *Směrnice Work-life Balance*. [online]. 2022. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/smernice-work-life-balance>
45. MŽP ČR. *Pařížská dohoda*. 2022. [online]. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda
46. *Naše společná budoucnost: světová komise pro životní prostředí a rozvoj*. Praha: Academia, 1991. ISBN 80-85368-07-2
47. NEČAS, Jiří. Opravdu chceme trvale udržitelný rozvoj?. [online]. *Envigogika*, 31. květen 2008 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.envigogika.czp.cuni.cz/index.php/Envigogika/article/view/27>

48. *O udržitelném rozvoji - Evropský týden udržitelného rozvoje*. Evropský týden udržitelného rozvoje [online]. Copyright © 2022 Evropský týden udržitelného rozvoje [cit. 08.10.2022]. Dostupné z: <https://www.tydenudrzitelnosti.cz/o-projektu/>
49. Obsah a síla firemní kultury - Podnikas.cz. *Podnikas.cz - Podnikání, daně a finance* [online]. 2018. [cit. 08.10.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/obsah-sila-firemni-kultury/>
50. PARKER, Martin. *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage, 2000. 266 s. ISBN 0-7619-5243-8
51. PRUDEN, Petra. *Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce?* [online]. CoolPeople a.s., výzkum 2020. [cit. 08.10.2022]. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/jakych-benefituu-si-zamestnanci-ceni-nejvice/1408.html>
52. PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.
53. PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024716216.
54. REDCLIFT, Michael. Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, 2005, 13.4: 212-227 [cit. 10. 11.2022].
55. RYNDA, Ivan. *Trvale udržitelný rozvoj: souvislosti a definice* [online]. 2013. [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: http://cvut.mapovyportal.cz/OPPA_Rynda.pdf
56. Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders* [online]. Copyright © 2013 [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
57. SKYPALOVÁ, Renata, KUČEROVÁ, Renata. Knowledge and Application of Concept of the Corporate Social Responsibility in the Czech Republic. [online]. *Procedia Economics and Finance*, 2014, 12: 607-615. [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114003852>
58. STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. 2008 Praha: Business Leaders Forum,
59. SIYAL, Saeed, et al. The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. [online]. *Sustainability*, 2022, 14, p. 1-22. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/16/10105>
60. STÝBLO, Jiří. *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-033-1.
61. Sustainable Development Report 2022. *Sustainable Development Report 2022* [online]. [cit. 08.10.2022] Dostupné z: <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/executive-summary#figure-e-1-sdg-index-score-over-time-world-average-2010-2021>
62. UN. *The 17 goals*. [online]. 2021. [cit. 18.9.2022]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>
63. UN. *The Sustainable Development Goals: Our Framework for COVID-19 Recovery*. 2022. [online]. [cit. 18. 9. 2022] Dostupné z: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdgs-framework-for-covid-19-recovery/>
64. YOU MATTER. *Top 10 Companies With The Best Corporate (CSR) Reputation In 2020*. [online]. 2020. [cit. 10. 11.2022] Dostupné z: <https://youmatter.world/en/top-10-companies-reputation-csr-2020/>

65. Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání. *301 Moved Permanently* [online]. [cit. 10. 11.2022] Dostupné z: <https://www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/zdrojeinformaci/konference/212-trvale-udrzitelny-rozvoj-a-vzdelavani>
66. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada).ISBN 80-247-0405-6.
67. TURKER, Dennis. Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 2009, 85(4), pp. 411–427.
68. UN. United Nations World Commission on Environment and Development. ed. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
69. UNIDO, United Nations Industrial Development Organization. *What is CSR?* [online]. INIDO 2022. [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
70. URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
71. *Vláda ČR | Úvodní stránka* [online]. Copyright © [cit. 10.11.2022]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/Strategicky_ramec_udrzitelneho_rozvoje.pdf
72. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
73. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
74. *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí*. *Zákony pro lidi.cz* [online]. ©2022. [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>
75. ZEMANOVÁ, Barbora, HOJDOVÁ, Nikola. H Corporate social responsibility and employee engagement in selected region in the Czech Republic. [Online] *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*. 2017, 4(10), 144–153.