

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Miloš Ulrich

**Vliv společenské odpovědnosti organizace na značku  
zaměstnavatele**

The Impact of Corporate Social Responsibility on Employer Brand

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2025

**Vedoucí práce:**

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Na těchto řádcích bych chtěl poděkovat zejména PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D. za její trpělivost, kterou se mnou při psaní této práce měla, za její vedení i cenné rady, kterých si velice vážím, a hlavně ochotu vydat se na tuto cestu společně.

Poděkovat chci také všem informantům, kteří se zúčastnili empirického šetření a sdíleli se mnou jejich zkušenosti a postoje na zkoumanou problematiku. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu po celou dobu studia.

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na budování značky zaměstnavatele. Práce je zaměřena na fenomén společenské odpovědnosti organizace (zkratka CSR), který se stal nedílnou součástí strategie organizací v oblasti sociální, environmentální a ekonomické a skrze který se organizace snaží zlepšit interní podmínky a zároveň přebírá společenskou odpovědnost i mimo vlastní provoz. Charakterizována je značka zaměstnavatele, neboť v rámci jejího budování hraje společenská odpovědnost organizace významnou roli. Pozornost je věnována vzájemnému vztahu řízení lidských zdrojů a společenské odpovědnosti organizace s orientací na problematiku interního a externího marketingu. Definována je hodnotová nabídka zaměstnavatele (tzv. EVP), tedy oblast hodnot, jež organizace jako zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí, reprezentuje je a které na rozdíl od konceptu značky zaměstnavatele může ovlivňovat žádoucím směrem. Dále je práce zaměřena na proces oceňování organizací za společenskou odpovědnost s cílem podpořit atraktivitu jejich značky na trhu práce, uvedeny jsou žebříčky společensky odpovědných organizací, mezinárodní certifikáty a standardy. Charakterizována je vybraná mezinárodní společnost s pozorností na její aktivity v souvislosti se společenskou odpovědností organizace. Součástí práce je empirické šetření, které je realizováno formou případové studie. Cílem šetření je analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na značku zaměstnavatele velké organizace působící v oboru stavebnictví v České republice.

**Klíčová slova:** společenská odpovědnost organizace, značka zaměstnavatele, personální marketing, atraktivita zaměstnavatele, udržitelnost

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis is to analyse the influence of the social responsibility of the organization on the building of the employer's brand. The thesis focuses on the phenomenon of social responsibility of the organization (so-called corporate social responsibility, CSR), which has become an integral part of the organization's strategy in the social, environmental and economic fields and through which the organization tries to improve internal conditions and at the same time assumes social responsibility outside its own operations. The employer's brand is characterized, as the social responsibility of the organization plays a significant role in its construction. Attention is paid to the interrelationship of human resource management and the social responsibility of the organization with an orientation to the issue of internal and external marketing. The employer's value proposition (so-called EVP) is defined, i.e. the area of values that the organization as an employer offers to its employees, represents them and which, unlike the employer brand concept, can influence in the desired direction. Furthermore, the work is focused on the process of awarding organizations for social responsibility to support their brand on the labour market, the rankings of socially responsible organizations, international certificates and standards are presented. A selected international company is characterized with attention to its activities in connection with corporate social responsibility. The work includes an empirical investigation, which is implemented in the form of a case study. The aim of the investigation is to analyse the influence of corporate social responsibility on the employer brand of a large organization operating in the construction industry in the Czech Republic.

**Keywords:** corporate social responsibility, employer brand, personnel marketing, employer's attractiveness, sustainability

## Obsah

0	Úvod.....	8
1	Společenská odpovědnost organizace.....	11
1.1	Pilíře společenské odpovědnosti organizace.....	16
1.2	Etika v kontextu společenské odpovědnosti organizací .....	18
1.3	Koncept ESG .....	19
2	Společenská odpovědnost organizace jako faktor posilující značku zaměstnavatele.....	22
2.1	Organizační kultura v souvislosti se společenskou odpovědností .....	24
2.2	Personální marketing ve vztahu ke společenské odpovědnosti organizace .....	25
3	Oceňování organizací za společenskou odpovědnost v České republice .....	28
3.1	Role státu v podpoře společenské odpovědnosti organizací v České republice .....	31
3.2	Mezinárodní certifikáty a standardy společenské odpovědnosti organizací.....	37
4	Charakteristika Společnosti XY.....	40
5	Empirické šetření – Analýza vlivu společenské odpovědnosti organizace na značku zaměstnavatele vybrané společnosti .....	42
5.1	Cíl empirického šetření .....	42
5.2	Metodika empirického šetření .....	43
5.3	Výzkumný soubor.....	44
5.4	Výsledky empirického šetření a jejich interpretace .....	46
5.4.1	CSR aktivity Společnosti XY .....	47
5.4.2	Značka zaměstnavatele Společnosti XY.....	56
5.4.3	Komunikace CSR aktivit Společnosti XY .....	59
5.4.4	Etický kodex Společnosti XY .....	66
6	Diskuse.....	75
7	Závěr .....	78
8	Soupis bibliografických citací .....	81
9	Použité zkratky .....	89
10	Přílohy.....	90

Příloha A – Charakteristika Cílů udržitelného rozvoje dle OSN.....	90
Příloha B – Scénář polostrukturovaného rozhovoru.....	96
Příloha C – Vzor informovaného souhlasu.....	99
Příloha D – Seznam kódů .....	100

## 0 ÚVOD

Organizace jsou v současné době vystaveny řadě výzev, které mají celosvětový přesah. Asi největší pozornosti se dostává klimatické změně a otázkám ochrany životního prostředí spjaté s požadavky na snižování emisí a dalších environmentálně negativních dopadů, nicméně aktuální jsou i jiné problémy, které se ne vždy dostanou do titulků mainstreamových médií. Tato témata často leží za hranicemi tzv. států s vyspělou ekonomikou a jsou aktuální spíše v rozvojových zemích, kde je stále možné se setkat s nucenou či dětskou prací, omezováním lidských práv a diskriminací na základě pohlaví, sexuální orientace nebo náboženského vyznání. Těmto problémům se věnuje řada mezinárodních organizací, například Organizace spojených národů, UNESCO nebo Mezinárodní organizace práce. Do rozvojových zemí směřuje pomoc i ze strany tzv. vyspělých států a dalších institucí, například Evropské unie. V reakci na představené problémy zaměřily organizace svoji pozornost k udržitelnému rozvoji a ke konceptu společenské odpovědnosti organizace, který je ústředním tématem této diplomové práce. V českém prostředí je pojem společenské odpovědnosti organizací známý především pod zkratkou *CSR*.

Cílem diplomové práce je analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na budování značky zaměstnavatele. Popsána je problematika společenské odpovědnosti organizací (*CSR*) včetně jejích pilířů, oblast etiky v organizaci a pozornost je věnovaná *ESG* konceptu. Rozpracována je také značka zaměstnavatele, kultura organizace a personální marketing ve vztahu ke společenské odpovědnosti. Zmapována je oblast oceňování organizací za společenskou odpovědnost, vyzdviženy jsou mezinárodní certifikáty a systémy standardizace. Zvláštní pozornost je věnována roli státu v podpoře společenské odpovědnosti v České republice.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř tematických kapitol. První kapitola se soustředí na fenomén společenské odpovědnosti organizace, který se stal nedílnou součástí strategie organizací. Rozpracovány jsou tři pilíře společenské odpovědnosti – sociální, environmentální a ekonomický. Pozornost je věnována také oblasti etického řízení organizací a konceptu *ESG*, který vznikl v reakci na kritiku absence měřitelnosti dopadů *CSR*. Koncept *ESG* je rámec, jehož prostřednictvím lze měřit dopad organizace na

životní prostředí, její sociální odpovědnost a kvalitu řízení. Hlavními zdroji využitými pro tuto kapitolu jsou Armstrong a Taylor, Wojčák, Rudy, Bajzíkova a kolektiv autorů, Kocianová, Seknička a Putnová a informační portály Asociace společenské odpovědnosti, Evropské komise a Organizace spojených národů.

Druhá kapitola se věnuje problematice značky zaměstnavatele, která je v současnosti důležitou složkou konkurenceschopnosti a atraktivnosti organizace jako zaměstnavatele. Pozornost je věnována problematice organizační kultury a personálnímu marketingu ve vztahu ke společenské odpovědnosti organizace. Odbornou oporou pro rozpracování této problematiky byla Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, Armstrong a Taylor, Kotler a Keller, doplněné o studie od Vuong a Bui či Nmundi.

Třetí kapitola je zaměřena na oblast oceňování organizací za jejich společensky odpovědné chování, přičemž prostor je věnován i roli státu v podpoře společenské odpovědnosti v českém prostředí. Primárními zdroji této kapitoly jsou Asociace společenské odpovědnosti, Rada kvality České republiky, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR včetně informačních kanálů představených certifikátů a standardů.

V českém prostředí nejsou k tématu společenské odpovědnosti organizací vydány aktuální odborné publikace. Pozornost je věnována spíše nastupujícímu konceptu ESG, nicméně jeho definice má v akademické rovině stále nejasné ukotvení. Hlavními odbornými zdroji pro napsání této diplomové práce jsou proto Armstrong a Taylor; Kocianová; Seknička a Putnová; Wojčák, Rudy, Bajzíkova a kolektiv autorů. Tyto prameny byly doplněny o informace poskytované Asociací společenské odpovědnosti, Národů rady kvality České republiky, Evropskou komisí, Organizací spojených národů a zahraničními studiemi, například Nmandi (2023), Vuong a Bui (2023) a Rosak-Szyrocka et al. (2022).

V rámci čtvrté kapitoly je na základě informačních kanálů a interní dokumentace charakterizována vybraná Společnost XY, v jejímž prostředí bylo realizováno empirické šetření. Empirické šetření je součástí páté kapitoly a jeho cílem je analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na značku zaměstnavatele vybrané společnosti.

Dílčím cílem šetření je identifikovat dominantní pilíř společenské odpovědnosti Společnosti XY. Obsahem šesté kapitoly je *Diskuse*.

Diplomová práce obsahuje čtyři přílohy. Příloha A je *Charakteristika cílů udržitelného rozvoje* definované Organizací spojených národů, Příloha B je scénář rozhovoru, Příloha C je vzor informovaného souhlasu k účasti v empirickém šetření a Příloha D je seznam kódů, který vznikl v průběhu empirického šetření.

## 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE

Společnost v současné době čelí řadě ekonomických, politických, demografických, klimatických a enviromentálních výzev, které se v globálním měřítku promítají do všech aspektů života. Ekologicky nešetrný průmysl má významný negativní dopad na životní prostředí, jehož kvalita se snižuje. Zhoršení životního prostředí má dopad nejen na společnost, ale také se vyčerpávají nerostné suroviny či jiné přírodní zdroje, což pak vede k tomu, že se neudržitelný průmysl nedokáže nakrmit. To celé následně vede ke zhoršení životní úrovně všech osob na planetě.

V reakci na aktuální společenské výzvy přijaly členské státy OSN v roce 2015 dokument s názvem *Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030* (anglicky *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*), který obsahuje specifický program s názvem *Cíle udržitelného rozvoje* (anglicky *Sustainable Development Goals*, dále jako SDGs) (viz Příloha A). Tento dokument definuje sedmnáct cílů, které mají do roku 2030 pomoci nalézt a aplikovat vhodná řešení představených výzev současné doby. Členské státy je ve zmíněném dokumentu pojmenovaly jako *Konec chudoby, Konec hladu, Dobré zdraví a well-being, Kvalitní vzdělání, Rovnost pohlaví, Čistá voda a kanalizace, Dostupná a čistá energie, Důstojná práce a ekonomický růst, Průmysl, inovace a infrastruktura, Méně nerovností, Udržitelná města a komunity, Odpovědná spotřeba a výroba, Klimatická opatření, Život ve vodě, Život na souši, Mír, spravedlnosti a silné instituce, Partnerství ke splnění cílů* (United Nations Development Programme, 2024, nestránkováno, přeloženo autorem).

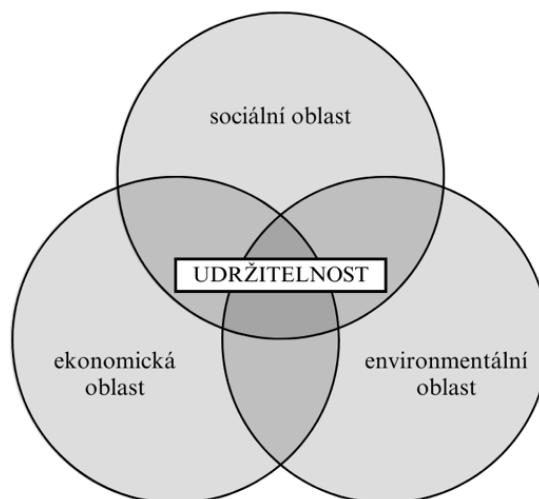
Vzhledem k zacílení této diplomové práce lze za tematicky nejrelevantnější cíle k tématu jmenovat *Rovnost pohlaví, Důstojná práce a ekonomický růst, Méně nerovností, Odpovědná spotřeba a výroba a Klimatická opatření*. První z uvedených cílů směřuje ke snížení, až odstranění diskriminace žen a dívek, násilí vůči nim a odstranění škodlivých praktik, ke kterým i v dnešní době stále po světě dochází, například k nuceným sňatkům či obřízám. Tento cíl dosud není naplněn ani vyspělými státy, ve kterých by dle doporučení OSN měla být přijata kupříkladu opatření k uznávání neplacené, zpravidla domácí, péče a zajištění rovných příležitostí (nejen) na trhu práce, včetně rovného odměňování. Naplněním cíle *Důstojná práce a ekonomický růst* má být dosaženo vyšší

úrovně ekonomické produktivity, jejíž nedílnou součástí jsou i odpovídající pracovní podmínky a vytvoření prostředí podporující podnikavost a kreativitu; členské státy OSN se zavázaly k šetrnému využívání celosvětových zdrojů a k tomu, že ekonomický růst nemůže být na úkor prostředí. Závazek zemí leží i v sociální oblasti (cíl *Méně nerovností*), a to konkrétně ve snižování nerovností, respektive v začleňování všech osob bez ohledu na jejich socioekonomické, politické, náboženské (aj.) zázemí. Týká se to i migrace, která má být řízená a bezpečná. Vlády mají přijímat takové legislativní předpisy, které odstraní diskriminaci a podpoří rovné příležitosti všech lidí. Prostřednictvím cíle *Odpovědná spotřeba a výroba* má být do roku 2030 na polovinu sníženo plýtvání s jídlem a taktéž sníženy ztráty ve výrobním a dodavatelském procesu; pozornost je věnována i nakládání s odpady, včetně chemických látek, u kterých se mají přijmout taková opatření, aby se minimalizoval dopad na životní prostředí. Poslední uvedený cíl, *Klimatická opatření*, má připravit státy na to, aby efektivně čelily klimatické změně. Nejedná se jen o politiky a strategie, ale hlavně o vzdělávání a zvýšení povědomí o tom, co změna klimatu znamená, jaké jsou její příčiny a možné důsledky. V návaznosti na to se počítá i s personálním a institucionálním posílením ke zmírnění dopadů.

Všechny země by měly začlenit taková opatření, která napomohou ke zvýšení odolnosti a schopnosti adaptovat se na změnu klimatu. Kromě národních politik a strategií se jedná i o vzdělávání a zvýšení povědomí o klimatické změně, jakož i o rozšíření lidských a institucionálních kapacit pro zmírnění dopadů klimatické změny. Závazky vyplývající z Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu mají být uvedeny do praxe. V nejméně rozvinutých zemích světa mají být podpořeny nástroje, které zvýší kapacity efektivního řízení v oblasti změny klimatu.

Přestože jsou SDGs směřovány primárně vládním garniturám, je snahou zapojovat do jejich plnění soukromý i neziskový sektor, stejně tak i jednotlivce. Tito aktéři jsou vyzýváni k inovacím a podpoře udržitelného rozvoje (OSN, nedatováno, nestránkováno). Některé z definovaných cílů se za dekádu od jejich přijetí podařilo naplnit, některé jsou splněné z části, jiné vyžadují další pozornost, aby byly řešeny (Asociace společenské odpovědnosti, nedatováno, nestránkováno).

V souvislosti se společenskou odpovědností organizace je často diskutována problematika *udržitelnosti*, která je v širší veřejnosti spojována hlavně s environmentálním rozměrem. Elkington už v roce 1997 poukázal, že udržitelnost má integrační perspektivu, neboť pojímá také sociální a ekonomickou rovinu (1997, strana neuvedena, přeloženo autorem). Vrabcová toto demonstruje pomocí Vennova diagramu



Obrázek 1: Udržitelnost znázorněna pomocí Vennova diagramu (Vrabcová, 2021, s. 16, upraveno autorem)

(viz Obrázek 1) a tvrdí, že „... integrace těchto různých dimenzí ... bude zásadní výzvou pro podnikání ve 21. století.“ (Vrabcová, 2021, s. 16).

Pozornost směrem k sociální odpovědnosti organizací jako konceptu, respektive přístupu k uvažování společenských dopadů rozhodnutí podniků, je připisována Howard R. Bowenovi, který v roce 1953 publikoval knihu *Social Responsibilities of the Businessman* (Kocianová, 2012, s. 101). Z názvu Bowenovy knihy vychází pojem *Corporate Social Responsibility*, v českém jazyce tedy společenská odpovědnost organizace (dále jako CSR).

Evropská komise v roce 2001 popsala společenskou odpovědnost jako „koncept, kterým se firmy dobrovolně rozhodují přispět k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. ... Tato odpovědnost je vyjádřena vůči zaměstnancům a obecněji vůči všem zúčastněným stranám, kterých se podnikání týká, a která zase může ovlivnit jeho úspěch,“ (European Commission, 2005, nestránkováno, přeloženo autorem) nicméně od té doby došlo k vývoji a Evropská komise svoji definici přeformulovala a hovoří dnes o CSR jako o odpovědnosti organizací za jejich dopad na společnost, vlivem čehož by CSR mělo být

vedeno samotnými organizacemi, a to například skrze „*integraci sociálních, environmentálních, etických, spotřebitelských a lidskoprávních otázek do svých strategií a činností.*“ (European Commission, nedatováno, nestránkováno, přeloženo autorem)

Organizace OSN pro průmyslový rozvoj (United Nations Industrial Development Organisation, zkratka UNIDO) charakterizuje CSR jako koncept řízení, kterým společnosti začleňují sociální a environmentální aspekty do svých obchodních činností a chodu organizace; a jehož prostřednictvím usilují o nalezení rovnováhy mezi ekonomickými, ekologickými a sociálními zájmy, přičemž zároveň zohledňují očekávání akcionářů a dalších zainteresovaných stran (United Nations Industrial Development Organization, 2024, nestránkováno).

Dle Armstronga s Taylorem je možné za společensky odpovědné označit ty organizace, které „... *provádějí svou činnost eticky, s ohledem na její sociální, ekologické a hospodářské dopady, a to dobrovolně nad rámec požadavků.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 152) Zdůrazňují, že za CSR aktivity organizace lze považovat činnosti, které jsou realizovány nad legislativní povinnost daného prostředí, ve kterém organizace působí.

Wojčák definuje společenskou odpovědnost jako „*určitou společenskou smlouvu anebo závazek mezi podnikatelským sektorem (organizací) a společností (veřejností na trhu).*“ (Wojčák, Rudy, Bajzíkova a kol., 2017, s. 114, přeloženo autorem) Tento závazek zahrnuje nejen etické chování a dodržování platných zákonů, ale také (a to je nejdůležitější) proaktivní přístup k aktuálním problémům, které ovlivňují společnost. Organizace tímto svým záměrem nejen generují zisk, což je jejich hlavní úlohou, ale také přispívají k udržitelnosti a rozvoji společnosti. Lze očekávat, že podniky zohlední zájmy různých zainteresovaných skupin (tzv. stakeholderů), což může vést k pozitivním změnám v jejich obchodních strategiích a rozhodnutích. Důsledně implementovaná a prosazovaná společenská odpovědnost organizací podporuje důvěru mezi podnikatelským sektorem a komunitou. Konkrétní společensky odpovědné aktivity definuje nejen technologický vývoj v dané oblasti a prostředí, ale těž jednotlivé národní kultury, ve kterých organizace vyvíjejí svoji činnost (tamtéž). Jednotlivé kultury mohou vnímat rozdílně to, co je správné či nesprávné, co je etické či neetické.

Společenská odpovědnost organizací je koncept, v jehož smyslu se klade důraz na odpovědné chování organizací, které se promítá do jejich rozhodnutích a strategického plánování. Tento přístup zohledňuje například dopady na zaměstnance, dodavatele, zákazníky, akcionáře i další zainteresované strany (tzv. stakeholders). Základem CSR je vědomí, že organizace svými aktivitami ovlivňují nejen svůj bezprostřední provoz, ale také širší okolí – například místní komunity nebo sociální situaci svých zaměstnanců. Společensky odpovědné organizace proto usilují o zohlednění požadavků vnitřního a vnějšího prostředí, podílí se na udržitelném rozvoji, jednají transparentně a podporují pozitivní změny ve společnosti. Od organizací je tak očekáváno, že opustí orientaci pouze na zisk (tzv. profit only). CSR se opírá o tři pilíře definované tzv. triple-bottom-line, které zohledňují ekonomické, sociální a environmentální aspekty fungování firem. Tento přístup nabízí komplexní pohled na odpovědnost korporací vůči společnosti i životnímu prostředí (Franc, Nezhyba a Heydenreich, 2006, s. 9–10). Společensky odpovědné organizace zohledňují „... *při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo.*“ (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024a, nestránkováno)

Koncept společenské odpovědnosti lze aplikovat do všech organizací, ať už jsou ze ziskového nebo neziskového sektoru či státní správy. Koncept CSR je využitelný ve všech typech organizací a lze jej přizpůsobit specifickým podmínkám. V České republice dosud existuje omezené množství autorů a publikací zaměřujících se na tuto problematiku, přesto je rozvoj CSR v českém prostředí v posledních deseti letech významný, což dokazuje i vznik Asociace společenské odpovědnosti, „... *kteřá svým velmi aktivním přístupem spoluutváří růst pojetí a aplikovatelnosti CSR v ČR ve spolupráci s dalšími organizacemi včetně podpory vlády reprezentované Radou kvality ČR.*“ (Adámek, 2021, s. 9)

CSR aktivity jsou velmi různorodé a mohou se lišit dle specifčnosti jednotlivých oblastí podnikání organizací. Firmy „*je mohou realizovat v rámci svých marketingových praktik (pravdivá reklama), v oblasti výroby (ekologické, bezpečné a špičkové výrobky – např. vratné obaly, recyklovaný papír, nechemické výrobky), v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků (vytváření podmínek pro efektivní výkon práce a kariéru pracovníků),*

v oblasti ochrany životního prostředí (výrobní technologie snižující produkci odpadních látek znečišťujících ovzduší ad.), v oblasti zaměstnaneckých vztahů a péče o pracovníky (např. denní péče o předškolní děti), v rozvoji zaměstnávání žen a národnostních menšin (vytváření vhodných pracovních podmínek, odstraňování diskriminace) ... v oblasti public relations (např. finanční podpora škol, uměleckých aktivit, sociálních programů)“ (Kocianová, 2012, s. 102) Kocianová dále rozlišuje interní a externí „příjemce“ CSR aktivit. Za interní považuje například zákazníky nebo zaměstnance; za externí pak ty se specifickými odlišnostmi, například lidé se zdravotním hendikepem, menšiny, též sem řadí uživatele „řešených ekologických problémů, vzdělávacích a kulturních programů.“ (tamtéž)

Koncept společenské udržitelnosti organizace čelil ve 20. století kritice některých výrazných osobností. Například Milton Friedman, americký liberální ekonom a představitel monetarismu, a odborník na marketing Theodor Levitt poukazovali na to, že úkolem organizací je maximalizovat zisk, nikoliv hájit zájmy společnosti. Levitt šel ještě dál a poukazoval na to, že „podstatou svobodného podnikání je dosáhnout zisku jakýmkoliv způsobem, který umožní jeho vlastní přežití jako ekonomického subjektu.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 155)

### 1.1 Pilíře společenské odpovědnosti organizace

Franc, Nezhyba a Heydenreich popsali, že koncept společensky odpovědných organizací stojí na tzv. triple-bottom-line, tedy třech pilířích, kterými jsou sociální, environmentální a ekonomická oblast (Franc, Nezhyba a Heydenreich, 2006, s. 9–10). Toto členění využili i Pavlík s Bělčíkem, kteří 3P charakterizují jako:

- „People – lidé (sociální oblast)
- Planet – planeta (environmentální oblast)
- Profit – zisk (ekonomická oblast)“ (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 25).

Sociální pilíř společenské odpovědnosti se opírá o premisu, že dlouhodobá prosperita organizace je neoddělitelně spjata také s prosperitou společnosti, ve které působí. Organizace, které usilují o sociální odpovědnost, projevují solidaritu se širší veřejností a potvrzují svou roli nejen jako ekonomických subjektů, ale také jako aktivních aktérů,

jejichž jednání přispívá k veřejnému blahu. V rámci sociálně odpovědného chování organizace implementují nástroje jako kupříkladu srozumitelné smluvní podmínky, dostatečné informace o nabízených produktech či službách, transparentní procesy řešení reklamací a důsledná ochrana osobních údajů klientů. Organizace rovněž vyžadují od svých obchodních partnerů a dodavatelů respektování lidských práv v souladu s mezinárodními standardy. Sociálně odpovědné organizace dále podporují dobrovolnické aktivity svých pracovníků, rozvíjejí strategie firemního dárcovství a filantropie a spolupracují s orgány místní samosprávy při naplňování potřeb komunit. Tyto aktivity nejen přispívají k sociální soudržnosti, ale také mohou být zdrojem sociálních inovací, které posouvají hranice tradičního chápání společenské odpovědnosti organizace a jejich role ve společnosti (CSR reporting, nedatováno, nestránkováno).

Organizace, které se opírají o *environmentální pilíř CSR*, implementují prvky udržitelnosti do své organizační kultury, např. recyklace, úspory energií a vody; dále pak se snaží minimalizovat negativní dopad své činnosti na životní prostředí a společnost; dbají o šetrné využívání a ochranu přírodních zdrojů; nebo investice do čistých zdrojů (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 26). Kunz poukazuje na to, že vedení organizací „*by si mělo uvědomit, že odpovědnost je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním nějakým způsobem vždy ovlivňuje, ať již se jedná o vzhled dané krajiny, hlučnost, využívání zdrojů, emise, odpady či dopravní zátěž.*“ (Kunz, 2012, s. 24) Vyzdvihuje zejména jejich proaktivní přístup a transparentní jednání, např. redukci negativních dopadů na životní prostředí, ekologicky šetrnou politiku včetně environmentálního managementu, národní a mezinárodní standardy, monitoring vlivu na životní prostředí včetně ochrany využívaných přírodních zdrojů a zahrnutí těchto principů i do výběru dodavatelů nebo subdodavatelů; implementace těchto zásad může mít vliv na spotřebitelské chování zaměstnanců (tamtéž, s. 24–25).

*Ekonomický pilíř CSR* zahrnuje nejen způsob využití dosaženého zisku, ale také celkové chování firmy vůči klíčovým partnerům; zahrnuje celkové řízení firmy a její přístup k zákazníkům, zaměstnancům, investorům i dodavatelům. Organizace se nezaměřuje pouze na finanční výsledky, ale bere v úvahu také ochranu biodiverzity, ekologickou udržitelnost a odpovědnost vůči komunitám. Klíčovou součástí je etické chování vůči

všem zainteresovaným stranám včetně dodavatelů, odběratelů a zaměstnanců. Transparentní řízení, dodržování etických zásad a odpovědnost vůči celé společnosti tvoří základ tohoto pilíře. Organizace preferuje dlouhodobou udržitelnost a morální odpovědnost před krátkodobými zisky (CSR Reporting, nedatováno, nestránkováno).

## 1.2 Etika v kontextu společenské odpovědnosti organizací

Slovo *etika* pochází z řeckého *éthos*, tedy mravnost či zvyklost. Jedná se o filozofickou disciplínu nebo učení o odpovědném jednání v rámci lidské společnosti, zkoumá morální normy, hodnoty a pravidla chování, která ovlivňují jednání jak jednotlivců, tak i celé společnosti či společností. Zaměřuje se na tři hlavní oblasti: požadavek normy (mravní zákon), mravní subjekt (jednotlivec jako nositel odpovědnosti) a účel či dobro, tedy cíl mravního jednání (Havelková, 2020, nestránkováno). V manažerském pojetí charakterizuje Wojčák etiku jako „... *chování organizace, či manažera podle striktně vymezených pravidel etiky a morálky.*“ (Wojčák, Rudy, Bajzíkova a kol., 2017, s. 114) K těmto účelům využívají organizace zpravidla etické kodexy. Ty, aby byly efektivní, se musí vztahovat nejen na manažery a všechny pracovníky, včetně těch liniových, ale také by měly být zohledněny v procesech dodavatelů a subdodavatelů.

Setnička s Putnovou řadí etický kodex mezi tradiční nástroje kultivace etiky v podnikání a poukazují na to, že písemné podoby pravidel určující to, co je morální, jsou tisíce let staré. Přijaté etické kodexy mohou zúčastněným stranám poskytnout jakýsi návod, jak postupovat v náročných situacích a stanovit zásady jednání, které organizace pokládá za společensky žádoucí. Neexistuje žádná obecně uznávaná podoba toho, jak má etický kodex vypadat, objevují se pouze doporučené zásady, které organizace mohou přijmout, neboť kodex etiky by měl být utvořen na základě jedinečnosti každé organizace a znalostí konkrétního prostředí (Setnička a Putnová, 2016, s. 146–147). Etické kodexy, i přes rozdíly vycházející z konkrétních podmínek jednotlivých organizací, zahrnují obsahové okruhy, které by v kodexech měly být obsaženy. Mezi tyto obsahové okruhy Setnička a Putnová řadí dodržování zákonů, poctivost a férová konkurence, zajištění bezpečnosti a kvality produkce, řešení konfliktů zájmů, jasné odmítání diskriminace, vztahy s dodavateli, transparentnost v účetnictví a uzavírání smluv, nakládání s informacemi v

obchodních vztazích, prevence korupce, závazek k sociální odpovědnosti, ochrana životního prostředí a správa majetku (tamtéž, s. 148).

Armstrong a Taylor definovali zásady etického řízení v organizaci, které se vztahují jak na celkový rámec, tak na jednotlivé dílčí oblasti personálního řízení. V obecné rovině konstatují, že je zapotřebí zohlednit to, že strategické cíle organizace by měly pojmut nejen požadavky a podmínky smyslu existence organizace, ale také práva a potřeby pracovníků; respektovat pracovníka jako plnohodnotnou lidskou bytost s individuálními; nevyužívat pracovníka pouze jako nástroj k dosažení cílů; jednat s nimi způsobem, který respektuje jejich přirozená práva a zachovává férový, spravedlivý a důstojný přístup (Armstrong a Taylor, 2015, s. 143).

### 1.3 Koncept ESG

Koncept CSR má v současné době také řadu kritiků. Například Kobera ze společnosti Crestyl, expert na ESG, poukazuje, že výsledky CSR jsou těžko měřitelné či až neměřitelné (Kobera (2024, nestránkováno). Aktuálním trendem, který postupně odsouvá CSR do pozadí a umožňuje lepší měřitelnost dopadů, je koncept ESG. Termín ESG v organizační praxi se objevuje již od roku 2004 s cílem poskytnout investorům přehled o společenské odpovědnosti organizací (Impact Metrics, 2024, nestránkováno), ale závazek organizací jej dodržovat je spojen s vývojem v posledních pěti letech. Tato zkratka „... představuje tři faktory ukazující vliv podniku na životní prostředí, sociální oblast a na správu a řízení podniku. Na základě těchto faktorů je pak možné posoudit, jak odpovědně se podnik chová a jak je jeho činnost ‚udržitelná‘.“ (Komora auditorů České republiky, 2024, nestránkováno)

Pozornost v evropském prostředí věnovaná ze strany organizací ke konceptu ESG je spojená se směrnicí Evropské unie, která vstoupila v platnost v roce 2024 a týká se především velkých organizací s dvěstěpadesáti a více zaměstnanci. Směrnice CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive, zavádí povinnost některých organizací reportovat nefinanční údaje vztahující se k udržitelnosti, součástí je i hodnocení výkonu organizací v oblastech ESG. Jedním z cílů tohoto nařízení je boj proti tzv. greenwashingu, kdy firmy zveřejňují neověřitelné a nepodložené informace o svých

aktivitách zaměřených na udržitelnost. Tento pojem není v českém jazyce překládán a je využíván v jeho anglické podobě. Směrnice bude v následujících letech povinnou pro většinu organizací, připojovat se budou postupně dle velikosti a typu (Chytrá recyklace, 2024, nestránkováno).

ESG reportování má potenciál komplexnějšího obrazu než obvyklé finanční zprávy a na významu nabývá coby klíčový nástroj pro organizace, které se zaměřují na udržitelný rozvoj a ekologickou odpovědnost. Zahrnuje detailní přehled o vlivu organizace na životní prostředí, jejich vztazích se zaměstnanci a způsobu řízení (Impact Metrics, 2024, nestránkováno). V rámci ESG se v každém pilíři sleduje mnoho faktorů. V oblasti životního prostředí (Environmental) se jedná například o uhlíkovou stopu, efektivitu využívání energií, využití čistých zdrojů, emise, odpadová politika, opětovné použití zdrojů a materiálů či technologické inovace. Ve druhém, společenském pilíři (Social) je pozornost věnována péči o pracovníky, bezpečnosti práce a ochraně zdraví na pracovišti, diverzitě na pracovišti, lidským právům, eliminaci dětské a nucené práce, rozvoji pracovníků, sladování osobního a pracovního života, ochraně osobních údajů, vztahům s okolím, filantropii či osvětě veřejnosti. Poslední pilíř, oblast správy společnosti (Governance), je zaměřen na takové faktory jako třeba nezávislost vedení organizace, práva akcionářů, organizační kultura, etika v organizaci, transparentnost, prevence korupce, upozorňování na nezákonné praktiky, známé též jako whistleblowing, či audity (DFMG, nedatováno, nestránkováno).

Zájem o udržitelnost projevují také investoři. V roce 2019 deklarovalo svůj zájem o ně 85 % oslovených investorů, tento podíl činil nárůst o 10 % oproti měření v roce 2017; mezi tzv. Mileniály projevilo zájem o udržitelné investice 95 % z nich (Morgan Stanley, 2019, s. 4). Převážná část oslovených souhlasí s tím, že svým rozhodnutím o investování financí mohou ovlivnit míru dopadů klimatické změny způsobenou lidskou činností, a také souhlasí, že mohou napomoci k ekonomickému růstu, kterým pomohou lidem dostat se z chudoby (tamtéž, s. 6). Téma udržitelnosti se tak promítá i do bankovního sektoru. Některé české banky začínají více zohledňovat dodržování principů udržitelnosti u svých byznysových klientů. Čím více se organizace zaměřuje na ochranu životního prostředí nebo snižování emisí, tím lepší podmínky financování může získat; využívána by měla být ESG data (Ekonews, 2023, nestránkováno).

Ačkoli investoři považují ESG za důležité, ne vždy tomuto postojí odpovídá jejich chování. Například studie společnosti Allianz popsala, že mnoho investorů označuje za podstatné to, zda organizace zajišťuje bezpečné zdravotní podmínky pro zaměstnance, ale jen přibližně polovina z nich zohledňuje tento faktor při rozhodování o nákupu akcií; obdobný přístup se objevuje i u dalších otázek, jako je ochrana přírodních zdrojů nebo zajištění adekvátního mzdového ohodnocení zaměstnanců (Evropa v datech, 2021, nestránkováno).

Koncept ESG koreluje s *Cíli udržitelného rozvoje* dle OSN. Ke každé oblasti lze přisoudit jednotlivé SDGs. *E* pojímá ty, které mají souvislost s ochranou životního prostředí a biodiverzity, *S* pak takové cíle, které ovlivňují lidskou společnost a *G* ty, které mají vztah ke správě společnosti, tj. například rovnost pohlaví, pracovní podmínky či mezinárodní spolupráce (Asociace společenské odpovědnosti, 2024b, nestránkováno). Bližší rozdělení SDGs dle Tabulky 1.

*Tabulka 1: Rozdělení SDGs podle ESG (Asociace společenské odpovědnosti, 2024b, nestránkováno, vytvořeno autorem)*

Oblast konceptu ESG	SDGs (viz Příloha A)
Životní prostředí ( <i>Environmental</i> )	6, 7, 9, 11, 12, 13, 14 a 15
Společnost ( <i>Social</i> )	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12 a 16
Správa společnosti ( <i>Governancy</i> )	5, 8, 9, 11, 12, 13, 16 a 17

Koncept ESG se stal klíčovým pojmem současnosti, nejen v oblasti investic, ale i v celkovém fungování organizací. Díky tomu lze měřit jejich vliv na životní prostředí, společnost a způsob jejího řízení, které lze vyjádřit číslem a posoudit tak „udržitelnost“ či „odpovědnost“ dané organizace. Tato metoda umožňuje firmám formulovat strategie udržitelného podnikání a efektivně dosahovat stanovených cílů (DFMG, nedatováno, nestránkováno). Směrnice CSRD se dle harmonogramu implementace týká zatím pouze soukromého a byznysového sektoru, nicméně v následujících letech se povinnost aplikovat ESG reporty dotkne také například samospráv (Zvěřina, 2023, nestránkováno).

## 2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE JAKO FAKTOR POSILUJÍCÍ ZNAČKU ZAMĚSTNAVATELE

Koncept společenské odpovědnosti, aby nebyl pouhým prázdným marketingovým nástrojem bez opory v konkrétních aktivitách, je zapotřebí promítnout do strategií a vizí organizace, která se dobrovolně zaváže být společensky odpovědnou, zejména pak do samotné organizační kultury. Potřebu implementace CSR potvrzují také různé průzkumy a studie. Například dle průzkumu společnosti IPSOS se 53 % české populace vyjádřilo, že společenská odpovědnost ovlivňuje jejich spotřebitelské chování a jelikož mezi nejzmiňovanějšími oblastmi je péče o zaměstnance, dále pak také problematika etiky v podnikání a vzdělávání (IPSOS, 2021, nestránkováno). Z výsledků tohoto průzkumu lze predikovat vliv na pracovní trh, respektive na značku zaměstnavatele. Souvislost mezi společenskou odpovědností a vnímáním organizace jako atraktivního zaměstnavatele potvrzuje i řada studií (Nmandi, 2023; Vuong a Bui, 2023; Rosak-Szyrocka et al., 2022). Integraci hodnot společenské odpovědnosti do svých strategií potvrzují zástupci vybraných velkých zaměstnavatelů v České republice, jedná se například o Škodu Auto, Lidl, Kooperativu a Skupinu ČEZ (Asociace společenské odpovědnosti, 2021, nestránkováno).

Armstrong a Taylor vyzdvihují hodnotovou perspektivu značky zaměstnavatele a popisují ji jako „... *image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299) V tomto kontextu lze pozorovat provázanost hodnot, kultury organizace a toho, jak je organizace na trhu práce vnímána.

Proces budování značky zaměstnavatele, v praxi známý spíše pod anglickým názvem employer branding, představuje „... *strategický přístup firmy, který využívá HR marketing k budování dobrého jména a vztahů se zaměstnanci, ale i s veřejností. HR marketing tedy pomáhá prodávat a komunikovat firmu jako – ideálně pozitivně vnímaného – zaměstnavatele. Je to jeden z nástrojů employer branding.*“ (Alma Career, 2024, nestránkováno) Budování značky zaměstnavatele spočívá v uvěřitelném přenosu zkušeností a hodnot organizace vůči stávajícím a potenciálním pracovníkům, tento proces, který je dlouhodobý a vyžaduje soulad vizí a hodnot organizace, by měl vycházet

z organizační kultury; vnímání značky se liší na základě interní a externí perspektivy (Myslívová et al., 2017, s. 49–51).

Se značkou zaměstnavatele je úzce spjata hodnotová nabídka zaměstnavatele (anglicky Employee Value Proposition, zkratka EVP). Ta dle Armstronga a Kotlera představuje přidanou hodnotu pracovního vztahu, respektive to, „... *co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanci mělo přesvědčit, aby se stali nebo aby zůstali členy organizace.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 298–299) Jedná se tak o soubor hodnot a výhod, které organizace poskytuje svým pracovníkům (Teraformia, 2023, nestránkováno). EPV je nástroj, který napomáhá definovat kulturu organizace prostřednictvím hodnot a vyzdvihuje přednosti zaměstnavatele. Zároveň pomáhá firmě oslovit uchazeče, jejichž hodnoty jsou v souladu s organizační kulturou, což zlepšuje efektivitu náboru a usnadňuje adaptaci nových pracovníků (Happiness Management, nedatováno, nestránkováno). Hodnotovou nabídku zaměstnavatele vytváří konkrétně peněžní odměny, nefinanční benefity, ale také společenská odpovědnost organizace, respekt k diverzitě, podpora sladování osobního a pracovního života, příležitost k rozvoji atp. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299).

Z marketingového hlediska představuje značka celkovou identitu dané organizace a pojímá nejen vizuální identitu, ale také emoce a její kulturu (Idealab, 2019–2024, nestránkováno). Kotler a Keller (2013, s. 282) popsali, že silné značky mohou mít pozitivní vliv na věrnost, mohou zvýšit efektivitu marketingové komunikace, sloužit jako obrana před marketingovými akcemi konkurence či přispět k snadnějšímu náboru zaměstnanců. V perspektivě personálního marketingu lze konstatovat, že silná značka zaměstnavatele funguje jako nástroj konkurenční výhody. Stabilizace pracovníků a snížení jejich fluktuace, vyšší angažovanost zaměstnanců, ale také vyšší atraktivita organizace jako zaměstnavatele je jen část konkrétních přínosů, kterých mohou organizace dosáhnout prostřednictvím strategického personálního marketingu.

## 2.1 Organizační kultura v souvislosti se společenskou odpovědností

Dle Armstronga a Taylora „*kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí ...*“ a že „*... souvisí se vším, co organizace dělá...*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164) K definování hodnot, které determinují kulturu, je zapotřebí přistupovat individuálně a na základě specifík jednotlivých prostředí, jinak hrozí, že je pracovníci nepřijmou za své. V případě, že jsou organizační hodnoty definované mateřskou společností z jiné země, je zapotřebí věnovat pozornost těm relevantním pro místní prostředí a lokalizovat je (Alma Career, 2024, nestránkováno). Ke střetu hodnot mezi mateřskou a místní pobočkou nadnárodní organizace může docházet v oblasti společenské odpovědnosti, která je ústředním tématem této diplomové práce.

Organizační kultura se utváří dlouhodobě a definuje to, čím organizace je (Wojčák, Rudy, Bajzíkova a kol., 2017, s. 55–56). Podle autora této práce, na základě rešerše odborné literatury a studia na Katedře andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, vychází zaměření společenské odpovědnosti organizace ze samotné kultury organizace. Úspěšná implementace konceptu CSR, a tedy i samotného pozitivního dopadu na společnost, souvisí se zapojením pracovníků. Organizace, jejichž pracovníci se ztotožní se zaměřením CSR aktivit, mohou mít větší dopad na prostředí než jiné. Naopak, absence souladu mezi organizační kulturou a zaměřením CSR aktivit může vést k situaci, kdy společenská odpovědnost organizace může působit jako prázdný marketing bez plnění reálného závazku.

Implementace společensky odpovědného přístupu do běžného chodu organizace má potenciál výrazně ovlivnit organizační kulturu. Už dávno není CSR jen dočasným trendem, ale esenciální součástí podnikání, které se přizpůsobuje změnám na trhu i celospolečenskému dění. Zmínit lze například hnutí MeToo, které mělo přesah do chování v organizacích a upozornilo na nutnost odstranit nežádoucí pracovní praktiky, které narušovaly etické hodnoty. Organizace, které na toto reagovaly, aktivně vytvářely pracovní prostředí založené na bezpečnosti, rovnosti a etice, čímž napomohly ke klíčovým společenským posunům. Zavádění CSR tak přináší nejen konkurenční výhodu, ale také posiluje samotnou organizační kulturu (Business in Focus, 2021, nestránkováno).

Společenská odpovědnost může mít pozitivní vliv i na kulturu v organizaci, a to proto, že CSR projekty často vyžadují aktivní účast pracovníků. Zapojením do samotných aktivit, ale i rozhodovacích procesů, roste angažovanost zaměstnanců. „*V důsledku programů CSR působí angažovaní zaměstnanci jako ambasadoři značky společnosti, což má dobrý dopad na organizační kulturu, výkonnost a dlouhodobou životaschopnost.*“ (Nmandi, 2023, nestránkováno) Pozitivní dopad společenské odpovědnosti na kulturu v organizaci potvrdilo několik studií, například Ruffatto, Pauli a Silber (2019, s. 158) nebo Vuong a Bui (2023, s. 3), v nichž je zároveň poukázáno na přínos CSR celkovému úspěchu organizace.

## **2.2 Personální marketing ve vztahu ke společenské odpovědnosti organizace**

Americká marketingová asociace (AMA) definuje marketing jako „... *proces plánování a realizace koncepce, cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb za účelem vytvoření výměn, které uspokojí individuální a organizační cíle.*“ (The Hatford, 2024, nestránkováno, přeloženo autorem) Kotler a Keller upozorňují na dvojí perspektivu marketingu – společenskou a manažerskou. Společenské pojetí se zaměřuje na úlohu, kterou má marketing ve společnosti – prostřednictvím marketingu skupiny či jednotlivci získávají to, co chtějí. Naproti tomu z pohledu manažerů je marketing obvykle chápán jako cesta k prodeji, tedy k zisku (Kotler a Keller, 2013, s. 35).

Dle Myslivcové personální marketing využívá „... *marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi.*“ (Myslivcová et al., 2017, s. 18) V kontextu této definice lze interakci mezi organizací a pracovníky, ať už současnými nebo potenciálními, přirovnat ke směně tak, jak je všeobecně chápána. V rámci personálního marketingu lze využít tradiční McCarthyho koncept marketingového mixu, 4P – *Product* (Produkt), *Price* (Cena), *Place* (Místo) a *Promotion* (Komunikace) (Professional Academy, 2024, nestránkováno). Bednář tento koncept rozšířil o páté P – *Personality* (Osobnost) – a upozorňuje, „... *že by neměl marketingový mix v personálním marketingu vycházet pouze z pohledu organizace, ale měl by také zohledňovat pohled zaměstnance jako zákazníka.*“ (Myslivcová et al., 2017, s. 28)

Tabulka 2: Uplatnění marketingového mixu v personálním marketingu (převzato z: Myslivcová et al., 2017, s. 29, upraveno autorem)

<b>„Nástroje</b>	<b>Vybrané příklady jednotlivých nástrojů</b>
<i>Produkt</i>	<i>pracovní pozice ..., organizace pracovní činnosti, pracovní doba, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, uspokojení z práce</i>
<i>Cena</i>	<i>hodnota pracovní pozice, náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, odvody ...), náklady na nábor a výchovu zaměstnanců</i>
<i>Místo</i>	<i>místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura), podniková kultura ..., image společnosti</i>
<i>Komunikace</i>	<i>nabídka pracovního místa, budování značky zaměstnavatele, vytváření pozitivního postoje na veřejnosti, budování preferencí podniku</i>
<i>Osobnost</i>	<i>soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance, postoje potenciálního zaměstnance, schopnost týmové spolupráce, hodnotová orientace zaměstnance“</i>

V současné době lze kvalitní personální marketing a komunikaci považovat za nutnost, aby organizace byla na pracovním trhu konkurenceschopná. Pracovníky neuspokojí jen atraktivní mzda, a i když je stále nejvýznamnějším faktorem při výběru zaměstnavatele, je možné sledovat klesající trend (IPSOS, 2023, s. 9). Špatná komunikace může mít negativní dopad také na účinnost projektů společenské odpovědnosti (Vuong, a Bui, 2023, s. 6).

*„Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.“* (Kocianová, 2010, s. 89) Personální marketing se dle cílové skupiny dělí na externí a interní. Externí personální marketing se zaměřuje na potenciální zaměstnance vně organizace, interní se soustředí dovnitř organizace, nicméně spolu úzce souvisí.

*Externí personální marketing představuje soubor aktivit zaměřených na získávání a výběr pracovníků a budování pozitivní pověsti zaměstnavatele. Jeho hlavním úkolem je prezentovat nabízené pracovní pozice, oslovit kandidáty pomocí efektivně nastavené komunikace a navázat s nimi kontakt. Mezi dílčí úkoly patří zajištění dlouhodobé*

dostupnosti talentovaných pracovníků, kontinuální posilování reputace zaměstnavatele a snižování nákladů spojených s náborem nových zaměstnanců, důležitou součástí je také identifikace nových zdrojů a kanálů, které lze efektivně využít pro vyhledávání potenciálních pracovníků. *Interní personální marketing* zahrnuje aktivity, které vedou k podpoře atraktivity organizace jako zaměstnavatele. Jeho cílem je udržet kvalifikované a motivované pracovníky skrze podporu jejich rozvoje a naplňování jejich očekávání. Tím se zvyšuje jejich angažovanost, spokojenost a loajalita. Zvláštní pozornost je věnována stabilizaci zaměstnanců a snižování fluktuace za pomoci finančních i nefinančních benefitů, což přispívá k úspoře nákladů na nábor. Zaměstnanci svými zkušenostmi a referencemi ovlivňují veřejné vnímání organizace a její pověst (Myslivcová et al., 2017, s. 38–43).

Jelikož většina české populace pokládá společenskou odpovědnost za důležitou a v případě nákupu je i ochotna si připlatit (IPSOS, 2022, nestránkováno), může být CSR klíčovým tématem pro personální marketéry. Organizace však musí být proaktivní v komunikaci svých CSR aktivit, neboť „jen necelá pětina Čechů se aktivně zajímá o to, které firmy jsou společensky odpovědné.“ (tamtéž) V rámci interního personálního marketingu lze CSR aktivity využít ke stabilizaci a zvýšení angažovanosti pracovníků, a to třeba skrze komunikaci konkrétních aktivit či využití zaměstnanců coby ambasadorů, kteří mimo jiné mohou mít pozitivní vliv na zvýšení participace kolegů na aktivitách společenské odpovědnosti, například dobrovolnických aktivit pod záštitou organizace. V kontextu externího personálního marketingu mohou činnosti v oblasti CSR sloužit k posílení značky zaměstnavatele a přilákání talentovaných pracovníků, kteří se ztotožňují s hodnotami dané organizace.

### 3 OCEŇOVÁNÍ ORGANIZACÍ ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST V ČESKÉ REPUBLICE

Oceňování organizací za jejich společenskou odpovědnost může mít pozitivních vliv na jejich chod. Aktivní participací v CSR aktivitách mohou organizace podporovat svoji důvěryhodnost na trhu práce a podporovat loajalitu ze strany svých pracovníků, ale i zákazníků, dále pak mohou podnítit zvýšení svého finančního obratu, jednodušeji nalézt nové zaměstnance, podporovat pozitivní obraz (nejen) na pracovním trhu a napomoci k odlišení se od konkurence (Czech Trade, 2008, nestránkováno; Atalian, 2023, nestránkováno). Dle autora práce mají získaná ocenění, certifikáty společenské odpovědnosti či prvenství v prestižních žebříčích za oblast společenské odpovědnosti potenciál podpořit silnou značku zaměstnavatele a mohou sloužit jako nástroj podpory pozitivního obrazu organizace.

Nejprestižnějším oceněním v České republice za implementaci prvků udržitelnosti do systému řízení organizace jsou *Národní ceny ČR*, které spravuje Rada kvality ČR. Konkrétně se jedná Národní cenu kvality České republiky, Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj a Národní cenu České republiky za kvalitu v rodinném podnikání. V kontextu této práce bude rozpracována *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj*, která je udělována ve dvou kategoriích, pro veřejný a soukromý sektor. Účast v této soutěži umožní zapojeným organizacím získat zpětnou vazbu „... *hodnotící vyspělost organizace a její udržitelnou výkonnost zpracovanou hodnotiteli certifikovanými EFQM, která bude identifikovat silné stránky a oblasti ke zlepšení procesů systému managementu organizace*“ a samotný certifikát EFQM či navázat nové kontakty za účelem možné spolupráce. Organizace jsou posuzovány za sociální, ekologický a ekonomický dopad své činnosti na společnost (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024c, nestránkováno).

Asociace společenské odpovědnosti od roku 2017 uděluje *Ceny SDGs*, které reflektují SDGs přijaté OSN v roce 2015, viz první kapitola. Oceňovány jsou ty projekty, které přispívají k naplňování SDGs. Ceny jsou udělovány celkem v sedmi kategoriích (Asociace společenské odpovědnosti, 2024a, nestránkováno):

- *Diverzita, rovnost a inkluze*: pozornost je věnována projektům, které se zasazují rovné podmínky bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci a sociální či zdravotní znevýhodnění;
- *Vzdělání*: ocenění je udělováno za co nejširší zpřístupňování vzdělávání, včetně podpory inovativních a rozvoje kritického myšlení;
- *Inovace, technologie a cirkulární ekonomika*: kategorie se zaměřuje na inovativní projekty z oblasti lidského zdraví, průmyslu či energetiky, jakož i udržitelnosti měst a obcí, ale také oblast cirkulární ekonomiky;
- *Rozvojová spolupráce, mír a partnerství*: pozornost je směřována na aktivity, které skrze kooperaci pomáhají naplňovat SDGs, zejména pak v oblasti spolupráce soukromého sektoru se státní správou a nevládními organizacemi (tzv. PPP z anglického Public Private Partnership);
- *Mladý lídr*: vyzdvižení jsou zástupci mladé generace pod třicet let, kteří prokázali aplikaci inovativních myšlenek v oblasti udržitelnosti a přispívají k dosažení SDGs; vítěz této kategorie bývá zařazen do žebříčku „30 pod 30“ spravované časopisem Forbes
- *Změna klimatu a biodiverzita*: zaměření kategorie spočívá v projektech, které podporují ochranu klimatu, životního prostředí a biodiverzity, včetně snižování uhlíkové stopy a inovací v oblasti urbanistiky, ekologie a dalších příbuzných oborů;
- *Zvláštní ocenění Kateřiny Fialkové*: první ocenění v této kategorii bylo v roce 2024 a nese jméno po významné osobnosti české diplomacie; soustředí se na osobnosti ze státní a veřejné správy, které podněcují inovace v daném mohutném systému a usilují o zjednodušení podmínek české veřejnosti.

Evropskými cenami za společenskou odpovědnost v environmentální oblasti se zaměřením na energetiku jsou *European Sustainable Energy Awards*, zkratka EUSEW Awards. Jejimi laureáty mohou být jak jednotlivci, tak i projekty a iniciativy, které aktivně podporují transformaci Evropské unie směrem k čisté a udržitelné energetice. Tato ocenění vyzdvihují přínosy pro naplnění cílů Zelené dohody EU (spíše známé pod anlickým názvem *European Green Deal*) a motivují další subjekty k aplikaci osvědčených postupů na cestě k udržitelné energetické budoucnosti. EUSEW Awards užívají tři kategorie: Inovace, anglicky *Innovation*; Místní energetická akce, anglicky *Local Energy*

*Action*; a *Žena v energetice*, anglicky *Woman in Energy* (European Commission, 2024, nestránkováno).

Prestižním oceněním organizací ze soukromého sektoru je *EY Podnikatel roku* (anglicky *Entrepreneur of the Year*<sup>®</sup>), v jehož rámci se oceňují dvě kategorie v souvislosti s problematikou CSR: *České televize za udržitelné podnikání*. První jmenovaná vyzdvihuje osobnosti, které svým osobním nasazením, dlouholetou činností ve prospěch ostatních a schopností překonávat zažitá stereotypy přispívají k řešení často opomíjených společenských problémů; při hodnocení je pozornost věnována především přímému pozitivnímu dopadu na společnost, inovativnosti, přenositelnosti a dosažení stupně finanční soběstačnosti (EY, 2024a, nestránkováno). Druhá zmíněná cena je udělována podnikatelům, jejichž organizace přispívají k ochraně životního prostředí a podpoře udržitelnosti v českém prostředí. Zvláštní pozornost je zaměřena na ty, kteří pomáhají přispět k transformaci svého odvětví, produktů nebo služeb tak, aby vytvářeli trvalou hodnotu nejen pro své zaměstnance, zákazníky a dodavatele, ale i pro širší komunitu (EY, 2024b, nestránkováno).

Jedním z typů žebříčkového hodnocení organizací z oblasti byznysu za společenskou odpovědnost je soutěž *TOP odpovědná firma*, kterou pořádá společenství firem Byznys pro společnost, z.s., to sdružuje firmy jako třeba Albert Česká republika, Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, Česká podnikatelská pojišťovna, Československá obchodní banka, Skupina ČEZ, IBM Česká republika, Metrostav, Microsoft, Oracle, Pfizer či Vodafone Czech Republic a další (Byznys pro společnost, nedatováno-b, nestránkováno). V rámci této soutěže jsou oceňované aktivity v oblasti udržitelného a odpovědného podnikání. Soutěž je určena pro malé, střední i velké podniky, které se strategicky a dlouhodobě zaměřují na udržitelnost, minimalizují svůj dopad na životní prostředí i společnost a přicházejí s inovacemi. Zapojené organizace mohou získat nejen titul „TOP odpovědná firma“, ale také příležitost porovnat své výsledky s ostatními prostřednictvím benchmarkingu, který se zaměřuje na celkový přístup i na jednotlivé aspekty, jako jsou strategie, environmentální odpovědnost, řízení lidských zdrojů a diverzita, správa dodavatelského řetězce nebo podpora komunit (Byznys pro společnost, nedatováno-a, nestránkováno).

Asociace společenské odpovědnosti a časopis Forbes od roku 2022 vyhlašují soutěž, na jejímž základě vytváří *ESG žebříček*, a to v kategorii „Velký podnik“ a „Malý a střední podnik“. ESG žebříček má za úkol působit jako nástroj šíření příkladů osvědčených postupů v oblasti udržitelnosti jak ve velkých, tak malých organizacích a zároveň poskytovat srovnání jejich doložitelných aktivit, dalším účelem žebříčku je inspirovat a motivovat ostatní organizace k implementaci prvků udržitelnosti do svého chodu. Pro organizace, které mají zkušenosti s ESG reportingem a komunikací v oblasti udržitelnosti, slouží žebříček k ocenění jejich práce a prezentaci výsledků ostatním coby příkladů dobré praxe. Naopak pro organizace, které s ESG začínají, představuje zapojení do ESG žebříčku příležitost k seznámení se s touto problematikou a možnost inspirovat se. Metodika žebříčku vychází z ESRS standardů, které jsou založeny na směrnici CSRD, a propojuje je s Cíli udržitelného rozvoje OSN. Hodnocení je tříkolové a obsahuje dotazníky, analýzu dodaných podkladů včetně korelace s veřejnými aktivitami a následuje validace odbornou porotou (Asociace společenské odpovědnosti, 2024b, nestránkováno).

Existuje také řada mezinárodních společností, které se zabývají sestavováním ESG žebříčků v celosvětovém horizontu. Za zmínku stojí například Sustainalytics, Bloomberg ESG data, S&P Global ESG, MSCI ESG Research LLC či Refinitiv.

### **3.1 Role státu v podpoře společenské odpovědnosti organizací v České republice**

Úloha státu směřující k podpoře společenské odpovědnosti organizací v České republice je zaměřena především na vytváření takového prostředí, ve kterém organizace tento koncept hojně a úspěšně implementují do svých strategií. Stát se také může podílet na propagaci a podpoře aktivit v oblasti udržitelnosti. Typickými nástroji státu v podpoře CSR jsou legislativní dokumenty, národní akční plány, osvětové programy a prezentace příkladů dobré praxe či podpora skrze mezinárodní spolupráci.

Koncept společenské odpovědnosti firem je postaven na principu dobrovolnosti a zaměřuje se na aktivity organizací, které přesahují zákonné povinnosti. Takové aktivity mají za cíl podporovat udržitelný rozvoj, zlepšovat vztahy se zaměstnanci, chránit životní

prostředí a přispívat k rozvoji společnosti. Společenská odpovědnost je nástroj, jakým organizace mohou přispět k dlouhodobě udržitelnému rozvoji společnosti. V České republice je společenská odpovědnost organizací založena na dobrovolnosti a stát ji aktivně nereguluje. Stát, prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO ČR), zajišťuje tvorbu strategických dokumentů, např. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice* (NAP CSR), a koordinuje aktivity na národní úrovni prostřednictvím Rady kvality České republiky, která se této oblasti věnuje už od roku 2006. Na rozvoji a propagaci CSR v České republice se vedle Ministerstva průmyslu a obchodu podílejí také nevládní organizace, kupříkladu Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost či Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024a, nestránkováno).

První verze NAP CSR byla přijata v roce 2014, v roce 2015 došlo k její aktualizaci, čímž se dokument stal platným do roku 2018 (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024b, nestránkováno). Aktualizovaná verze plánu z roku 2018 není veřejně dostupná, jeho schválení Vládou České republiky je však zřejmé ze systému ODok (Úřad vlády ČR, 2024, nestránkováno).

NAP CSR je strukturován do konkrétních oblastí, přičemž pro každou oblast je definován cíl, specifické aktivity a také je stanovena odpovědnost příslušného orgánu, zpravidla ministerstva, případně jiného státního orgánu. Dílčí oblasti NAP CSR jsou strukturovány do tematických kapitol s názvy:

- Propagace a podpora konceptu společenské oblasti;
- Dialog a spolupráce zainteresovaných stran společenské odpovědnosti;
- Úloha orgánů veřejné správy;
- Šíření, implementace a dodržování mezinárodních standardů chování;
- Mezinárodní spolupráce;
- Dodržování lidských práv;
- Sociální podnikání;
- Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti;
- Oceňování organizací za společenskou odpovědnost;
- Ochrana zájmů spotřebitelů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, s. 2).

Každá z výše uvedených dílčích oblastí NAP CSR má své definované strategické priority, které dohromady vytváří vizi toho, jakým směrem se má oblast společenské odpovědnosti organizací v České republice rozvíjet. V případě propagace a podpory konceptu CSR se jedná o zvýšení důvěryhodnosti konceptu společenské odpovědnosti a šíření příkladů dobré praxe; v oblasti dialogu a spolupráce pak o kooperaci podnikatelských, zaměstnavatelských svazů, podnikatelských subjektů a neziskových organizací s cílem vytvořit podmínky pro jejich společensky odpovědné jednání. Orgány veřejné správy mají napomoci takovému prostředí, ve kterém budou fungovat jednoduchá a srozumitelná pravidla ohledně CSR a také důvěra mezi zúčastněnými subjekty; podpora CSR má vycházet z porozumění aktuálním aktivitám a potřebám; a orgány veřejné správy mají též podporovat a motivovat organizace k implementaci principů CSR do procesu nakupování a zadávání veřejných zakázek. Šíření, implementace a dodržování mezinárodních standardů chování zahrnuje posilování povědomí a vzdělávání jak organizací, tak veřejnosti o mezinárodních standardech a podporu nárůstu počtu organizací provádějících dobrovolný nefinanční reporting. Oblast mezinárodní spolupráce spočívá v podpoře účasti českých podniků a relevantních organizací v mezinárodní spolupráci, monitorování trendů v oblasti CSR v rámci Evropské unie a následné sdílení výsledků, a zavedení Evropské ceny za CSR na základě vítězů národních cen. Prohloubení informovanosti veřejnosti o národních a mezinárodních dokumentech a zásadách spojených s dodržováním lidských práv v kontextu podnikání; podpora diversity a zajištění rovných příležitostí pro ženy a muže; a podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením nebo sociálním znevýhodněním či vyloučením jsou strategickými prioritami v oblasti dodržování lidských práv. Mezi strategické priority v oblasti sociálního podnikání patří osvěta veřejnosti o tématu sociálního podnikání, vzdělávání odborníků i širší veřejnosti, výzkum zaměřený na sociální podniky, legislativní úpravy v této oblasti, dosažení shody mezi klíčovými aktéry ohledně rozvoje sociálního podnikání v České republice, propagace úspěšných příkladů praxe, přenos dobré praxe ze zahraničí, podpora aktivit v oblasti sociálního podnikání a hájení zájmů sociálních podniků. V oblasti s názvem *Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti* směřují stanovené priority ke zvyšování povědomí a prohlubování znalostí zejména u mladé generace s cílem formovat postoje těchto lidí k CSR, dále pak také u pedagogických pracovníků a managementu organizací. Prohloubení informovanosti o konceptu společenské odpovědnosti organizace má vést ke zlepšení podnikatelského prostředí v

České republice. Oceňování organizací za společenskou odpovědnost má dle autorů akčního plánu vést k posílení zájmu o CSR na národní úrovni; zvýšení angažovanosti v oblasti společenské odpovědnosti v jednotlivých regionech; a podpoře programů oceňujících organizace za realizaci společensky odpovědných aktivit a inovací v této oblasti. Zajištění vyšší ochrany zdraví a bezpečnosti spotřebitelů včetně jejich ekonomických zájmů a ochrany soukromí a osobních údajů, podpora povědomí o významu kvality pro zlepšení úrovně služeb a výrobků, pochopení přínosů udržitelné spotřeby má vést k celkové ochraně zájmů spotřebitele (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015, s. 8–47).

Z popsaných strategických priorit jednotlivých klíčových oblastí *Národního akčního plánu společenské odpovědnosti v České republice* vychází cíle, kterých má být prostřednictvím konkrétních aktivit dosaženo. Jednotlivé cíle a jejich stav plnění jsou prezentovány v Tabulce 3. Většina z nich byla splněna, jen plnění úkolu *Podpora mezinárodní spolupráce a rozvoj CSR* nelze jednoznačně ověřit, neboť bylo vázáno na aktualizaci *Obnovené strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014*, ke které ale nedošlo. Evropská unie se v této oblasti začala více věnovat konceptu ESG a CSR aktivity zahrnula do jiných aktivit, například do Zelené dohody pro Evropu (anglicky *European Green Deal*). Cíl *Zlepšení postavení osob se zdravotním postižením na trhu práce* byl vyhodnocen jako splněn na základě průběžného aktualizování Národního plánu na podporu rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením, tím dochází k revidování opatření tak, aby odpovídala aktuálním výzvám a trendům, současná verze plánu je platná na období 2020 až 2025.

*Tabulka 3: Přehled plnění cílů vycházejících z Národního akčního plánu společenské odpovědnosti v České republice (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015, s. 10–50), vytvořeno autorem*

<b>Cíl</b>	<b>Vybrané aktivity</b>	<b>Plnění</b>
Podpora šíření CSR v České republice	vytvoření <i>Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice</i>	splněno
Podpora CSR v malých a středních podnicích	vytvoření příručky pro malé a střední podniky obsahující konkrétní příklady dobré praxe CSR v ČR; zavedení ocenění <i>Podnikáme odpovědně</i> , jehož prostřednictvím budou oceňovány organizace za jejich	splněno

	přístup ke společenské odpovědnosti	
Dialog a spolupráce zainteresovaných stran CSR	analýza současných iniciativ zaměřených na společenskou odpovědnost organizací; vznik národní sítě CSR – <i>Platformy zainteresovaných stran CSR</i> ; průběžné pořádání kulatých stolů	splněno
Uplatňování environmentálních a sociálních kritérií ve veřejných zakázkách	vznik strategického dokumentu; vyhodnocení možnosti zavedení kritérií pro další produktové kategorie v rámci <i>Pravidel pro uplatňování environmentálních požadavků při zadávání veřejných zakázek</i> (v koordinaci s tehdejší přípravou nového zákona o veřejných zakázkách)	splněno
Zviditelnění a propagace mezinárodních nástrojů CSR	informovat o mezinárodních nástrojích CSR skrze národní portál CSR	splněno
UN Global Compact	vznik národní sítě UN Global Compact v České republice	splněno
Podpora mezinárodní spolupráce a rozvoj CSR	identifikace vhodných mezinárodních projektů s ohledem na prioritní témata, do kterých se může Česká republika zapojit	<i>nelze jednoznačně ověřit</i>
Zlepšení efektivního mimosoudního přístupu k nápravě při porušení lidských práv v souvislosti s podnikáním	zkvalitnění propagace aktivit Národního kontaktní místa (NKM) a zvýšení povědomí o možnostech efektivního mimosoudního řešení sporů, které NKM nabízí	splněno
Důsledné dodržování principu rovných příležitostí žen a mužů	vypracování strategie pro rovnost pohlaví; příprava akčních plánů zaměřených na dosažení vyváženého zastoupení pohlaví v rozhodovacích pozicích a na prevenci násilí na ženách	splněno
Zlepšení postavení osob se zdravotním postižením na trhu práce	realizace opatření vycházejících z <i>Národního plánu na podporu rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2010–2014</i>	splněno

V reakci na dokument OSN s názvem *Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030*, viz první kapitola, přijala Vláda České republiky v roce 2017 strategický dokument *Česká republika 2030*. Tento strategický rámec byl v roce 2024 aktualizován a nese nyní název *Česká republika 2030 s výhledem do roku 2050*. V kontextu této práce je užíváno kratší, původní označení Česká republika 2030.

Dokument *Česká republika 2030*, je „... rozvojový rámec odrážející dlouhodobé priority ČR, překračující hranice volebních období. Je zároveň konkrétní a na míru ČR upravenou operacionalizací mezinárodního závazku, který má ČR vůči Agendě 2030 OSN - Cílům udržitelného rozvoje (SDGs).“ (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2024, nestránkováno) Uvedený dokument je rozdělen do šesti tematických kapitol zobrazených v Tabulce 4, zastřešujících k sobě relevantní a související SDGs, kterými jsou *Lidé a společnost, Hospodářský model, Odolné ekosystémy, Obce a regiony, Globální rozvoj a Dobré vládnutí*.

*Tabulka 4: SDGs definované OSN přiřazené k jednotlivým kapitolám dokumentu Česká republika 2030 (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2024, nestránkováno, vytvořeno autorem)*

<b>Tematická kapitola dokumentu Česká republika 2030</b>	<b>SDGs (viz Příloha A)</b>
Lidé a společnost	1, 3, 4, 5, 8 a 10
Hospodářský model	2, 6, 7, 8, 9 a 12
Odolné ekosystémy	2, 6, 11, 13, 14 a 15
Obce a regiony	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 16 a 17
Globální rozvoj	16 a 17
Dobré vládnutí	5, 10, 12, 16 a 17

Představený strategický rámec věnuje pozornost dvěma klíčovými perspektivám – kvalitě života a udržitelnosti. Kvalita života zahrnuje nejen ekonomické ukazatele, ale také vliv jednotlivce, rodin a komunit a jejich vzájemné interakce, přičemž zdůrazňuje investice do lidského potenciálu jako základu budoucího rozvoje. V této souvislosti OECD doporučuje sledovat parametry jako jsou work-life balance, zdravotní stav, angažovanost občanů, kvalita životního prostředí a subjektivní vnímání pohody. Udržitelnost pojímá limity přírodních zdrojů s potřebou odpovědného přístupu k rozvoji společnosti, čelící

klimatickým a demografickým výzvám, úbytku zemědělské půdy a deformaci ekosystémů. Tyto problémy vyžadují odpovědnost jednotlivých států a globální kooperaci (Adámek, 2021, s. 94–95).

### 3.2 Mezinárodní certifikáty a standardy společenské odpovědnosti organizací

Klíčovou roli v dnešním globalizovaném světě představují mezinárodní certifikáty a standardy, které napomáhají sjednotit úsilí jednotlivých organizací v přechodu k udržitelnému a sociálně odpovědnému chování. V této kapitole představené certifikáty a standardizační systémy věnují pozornost nejen sociální a environmentální oblasti, ale také etice a transparentnosti. Rada kvality České republiky pracuje s několika mezinárodními standardy společenské odpovědnosti, například (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024d, nestránkováno):

- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard;
- ISO 26000;
- SA 8000 Standard;
- Směrnice OECD;
- UN Global Compact;
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights (česky Řídící principy OSN pro byznys a lidská práva).

*AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard* je celosvětově uznávaný soubor norem, který pomáhá organizacím na jejich cestě k udržitelnému chování a „... vede organizace procesem identifikace, stanovení priorit a reagování na výzvy udržitelnosti s cílem zlepšit jejich dlouhodobá výkon.“ (AccountAbility, 2024, nestránkováno, přeloženo autorem) Cílem je ověřit, jak organizace přistupují k zásadám, pravidlům dialogu se zainteresovanými stranami a požadavkům na systém řízení společenské odpovědnosti; to zahrnuje i kvalitu jejich CSR reportů s pozorností na ekonomickou, environmentální, sociální a etickou odpovědnost. Tyto normy spravuje britská organizace AccountAbility, která usiluje o podporu spravedlivého a odpovědného podnikání (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024d, nestránkováno).

Pozornosti nemůže uniknout pravděpodobně nejznámější systém standardů od International Organization for Standardization, zkráceně jako ISO. Tematicky nejrelevantnější je norma *ISO 26000*, která zahrnuje oblast řízení organizací, ochranu lidských práv, praktiky v pracovněprávních vztazích, péči o životní prostředí, etické obchodní praktiky, ochranu práv a spokojenost zákazníků a spolupráci s komunitou a její rozvoj; některé z těchto oblastí mohou být pokryty normami staršími ISO 14001 či ISO 45001, které ovšem nejsou tolik komplexní jako představená ISO 26000 (LRQA, 2024, nestránkováno).

*SA 8000 Standard* je mezinárodní systém certifikace se zaměřením na sociální pilíř společenské odpovědnosti. Tato norma poskytuje rámec pro důstojné pracovní podmínky bez ohledu na odvětví působení či zemi původu dané organizace. Pozornost je věnována dodržování adekvátních podmínek práce včetně závazků vycházejících ze Všeobecné deklarace lidských práv, úmluv International Labour Organization (česky Mezinárodní organizace práce) a platných zákonů dané země. Standardizačními prvky jsou: zdraví a bezpečnost, nucená práce, právo na kolektivní vyjednávání, dětská práce, problematika diskriminace a pracovní podmínky – pracovní doba, odměňování a systém vedení. Norma vznikla v roce 1997 a za jejím vznikem stojí nadnárodní společnost Social Accountability International (Social Accountability International, 2024, nestránkováno).

*Směrnice OECD* byla vydaná v roce 2000, k její aktualizaci došlo v roce 2011. Směrnice byla sestavena na základě doporučení, které formulovaly vlády členských zemí, se zaměřením na společenskou odpovědnost velkých organizací, které mají mezinárodní přesah. Pozornost je věnována organizační politice a systému vedení, transparentnosti, vztahům v organizaci, životnímu prostředí, oblasti korupce, finančnímu stavu organizace, řízení rizik a spravedlivé konkurenci (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024d, nestránkováno).

*UN Global Compact* je založen na dobrovolném přijetí hodnot udržitelnosti a jejich aplikaci do stylu vedení organizací. Závazek organizací napomáhá sjednotit jejich úsilí na cestě k odpovědnému a udržitelnému chování, a to bez ohledu na zemi původu. Systém UN Global Compact integruje deset principů Globálního paktu OSN do čtyřech svých

tematických oblastí – lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a boje proti korupci (United Nations Global Compact, 2024, nestránkováno).

„Řídící principy OSN pro byznys a lidská práva ... představují komplexní rámec principů z oblasti lidských práv, které by měly státy i podniky následovat.“ (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024, nestránkováno) Hlavní zásady jsou založeny na třech pilířích, kterými jsou respekt a ochrana lidských práv a svobod, odpovědnost organizací za dodržování platných zákonů a respektování lidských práv; náprava, potažmo odškodnění za případné porušení lidských práv (United Nations, 2011, s. 1).

Jedním z dalších certifikátů společenské odpovědnosti organizace je *EFQM Model Excellence* garantovaný mezinárodní společností EFQM. Jeho cílem je podporovat organizace ke zlepšení jejich výkonnosti skrze efektivní řízení a podporu implementace inovativních přístupů se zaměřením na udržitelnost (EFQM, 2024, nestránkováno). V českém prostředí je tento certifikát provázán s Národními cenami České republiky.

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Zachování anonymity vybrané společnosti bylo podmínkou pro účast informantů v případové studii, která je součástí této diplomové práce, a k poskytnutí relevantních interních dokumentů. Z tohoto důvodu nelze při charakteristice vybrané společnosti uvádět konkrétní zdroje a názvy.

Pro realizaci empirického šetření byla vybrána nadnárodní stavební a developerská firma s mateřskou společností v severní Evropě a pro účely šetření nazvána jako Společnost XY. Vybraná společnost působí na území Evropské unie, USA a severských zemích, v tomto prostoru zaměstnává téměř třicet tisíc pracovníků. Oblast podnikání zahrnuje stavební projekty v oboru základní infrastruktury (silnice, tunely, mosty, železnice, vodohospodářské stavby aj.) a rezidenční či komerční nemovitosti. Společnost XY prezentuje svojí společenskou odpovědnost se zaměřením na bezpečnost práce a férové pracovní podmínky, podporu komunit a etické řízení, přičemž klíčovou oblastí je téma udržitelnosti. Prezentuje se jako hodnotově orientovaná organizace a vyzdvihuje témata udržitelnosti, bezpečnosti, etického řízení a technologických inovací. Společnost XY buduje inkluzivní kulturu založenou na hodnotách a významně se tento přístup propisuje do jejich CSR aktivit. Klíčovou rolí hraje vzdělávání, které Společnost XY prezentuje jako příležitost k růst jak jednotlivců, tak i organizace jako celku.

Etický kodex Společnosti XY vychází z hodnot organizace a má pracovníkům sloužit jako „vodítka pro každodenní činnost,“ která se promítá do vztahů na pracovišti, jednání se zákazníky, obchodními partnery a místními komunitami, ve kterých Společnost XY působí. Etický kodex využívají k řešení etických dilemat. V rámci etického kodexu Společnosti XY je kladen důraz na bezpečné a respektující pracoviště, udržitelnost, prevenci korupce, ochranu informací a majetku, podporu spravedlivého a transparentního jednání a vytváření prostředí, ve kterém pracovníci nemají obavu upozornit na porušení etických pravidel.

V externí komunikaci společenské odpovědnosti se zaměřuje na aktivní podporu komunit a přechod k uhlíkově neutrálnímu stavebnictví. Vizí společnosti je vytvářet kvalitní a udržitelná řešení pro města a obce a zlepšovat životní podmínky pomocí moderního

stavebnictví stojícího na principu udržitelnosti. Společnost XY je držitelem následujících mezinárodních certifikátů ve vztahu ke společenské odpovědnosti organizace: ISO 14001, EMAS, LEED, BREEAM a WELL.

Na základě výše uvedené charakteristiky byla Společnost XY zvolena k hlubší analýze konceptu společenské odpovědnosti s cílem poskytnout hlubší vhled do této problematiky a prezentovat příklad dobré praxe.

## 5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – ANALÝZA VLIVU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACE NA ZNAČKU ZAMĚSTNAVATELE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 5.1 Cíl empirického šetření

Problematika společenské odpovědnosti organizací je hojně diskutovaná a objevuje se v řadě mezinárodních dokumentů, z nichž lze uvést zejména dokument OSN s názvem *Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030*, který se stal podkladem pro národní strategie členských států OSN (například *Česká republika 2030*, viz s. 33 této diplomové práce) a jiná východiska vztahující se ke společenské odpovědnosti organizací. V rámci empirického šetření byla primární pozornost autora práce zaměřena na CSR aktivity vybrané společnosti. Šetření vychází ze studií Nnamdi (2023), Vuong a Bui (2023) či Rosak-Szyrocka et. al. (2022), které potvrzují korelaci mezi CSR a pozitivním vnímáním organizace jako zaměstnavatele.

Cílem empirického šetření je analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na značku zaměstnavatele Společnosti XY. Dílčím cílem šetření je identifikovat dominantní pilíř, kterému Společnost XY v rámci své společenské odpovědnosti přikládá největší význam.

Z cíle empirického šetření vychází hlavní výzkumná otázka (HVO)

- *Jak vybraní pracovníci Společnosti XY hodnotí CSR aktivity ve vztahu k budování silné značky zaměstnavatele?*

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsou formulovány čtyři dílčí výzkumné otázky, které se zaměřují na podporu místních komunit prostřednictvím CSR aktivit Společnosti XY, participaci zaměstnanců na CSR aktivitách Společnosti XY, komunikaci CSR aktivit Společnosti XY a vliv dodržování etického kodexu na vztah pracovníků ke svému zaměstnavateli:

- DVO1: *Jak Společnost XY podporuje místní komunity prostřednictvím svých CSR aktivit?*

- DVO2: *Do jakých oblastí CSR aktivit Společnosti XY se zaměstnanci nejvíce zapojují?*
- DVO3: *Jak Společnost XY komunikuje své CSR aktivity?*
- DVO4: *Jak ovlivňuje dodržování etického kodexu ve Společnosti XY vztah pracovníků ke svému zaměstnavateli?*

## **5.2 Metodika empirického šetření**

Pro realizaci empirického šetření této diplomové práce byla zvolena případová studie, tedy kvalitativní výzkumná metoda, která umožňuje porozumět tomu, jak informanti vnímají a reflektují určité jevy, a získat hlubší poznatky o těchto jevech v jejich přirozeném prostředí (Hlad'o, 2011, s. 82). Kvalitativní přístup k výzkumu má potenciál poskytnout porozumění tomu, jak jednotlivci chápou a prožívají společenské prostředí (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007, s. 17).

Kvalitativní šetření lze považovat za pružný typ výzkumu, protože stanovené výzkumné otázky je možné v průběhu realizace šetření, sběru i analýzy dat upravovat (Hendl, 2016, s. 46). Šetření bylo realizováno kombinací metod, kterými byly polostrukturovaný rozhovor (viz Příloha B) a analýza interních dokumentů. Otázky scénáře směřovaly k zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Metoda polostrukturovaného rozhovoru byla vybrána pro svoji výhodu reagovat na odpovědi informanta s cílem získat hlubší porozumění jeho postojům či hodnocení, případně přeformulovat položené otázky.

Kvalitativní šetření bylo realizováno v měsících říjen až prosinec 2024. Pilotní rozhovor byl naplánován na říjen 2024, ale z důvodu pracovní vytíženosti informanta proběhl až v prosinci 2024. Během té doby probíhala analýza interních dokumentů. Pilotní rozhovor trval padesát minut, po zpětné vazbě od informanta došlo k úpravě scénáře. Vyřazeny byly tři duplicitní, jinak formulované otázky.

Rozhovory probíhaly online formou prostřednictvím platformy Microsoft Teams dle scénáře rozhovoru (viz Příloha B), který obsahoval třicet osm otázek rozdělených na Úvodní část, pět tematických bloků otázek a Závěr. První blok otázek byl zaměřen na informace o informantech – například délku jejich působení ve Společnosti XY, pracovní náplň či motivaci a četnost zapojení do CSR aktivit Společnosti XY. Druhý blok svoji

pozornost věnoval CSR aktivitám Společnosti XY, třetí blok znače zaměstnavatele Společnosti XY, čtvrtý blok komunikaci CSR aktivitám Společnosti XY a pátý blok byl zaměřen na etický kodex Společnosti XY. V závěru rozhovoru byl dán informantům prostor k případnému doplnění svých vyjádření, případně aby mohli zmínit cokoliv relevantního, ale nebylo obsahem předem připravené struktury rozhovoru. V závěru rozhovoru byl dán informantům prostor k případnému doplnění svých vyjádření, případně aby mohli zmínit cokoliv relevantního, co nebylo obsahem předem připravených otázek. Pro účely realizace rozhovoru s bývalým zaměstnancem Společnosti XY byly otázky ve scénáři formulovány v minulém čase. Rozhovory byly zakončeny krátkou reflexí, po které následovalo poděkování za účast v šetření a rozloučení se.

Uskutečněné rozhovory trvaly v průměru přibližně čtyřicet osm minut, nejdelší měl jednu hodinu a sedm minut, nejkratší třicet osm minut. K doslovnému přepisu rozhovoru byl využit digitální nástroj. Případné chyby v přepisu byly pomocí audiozáznamu opraveny. Během fáze otevřeného kódování byl text rozdělen na tematické jednotky, po dokončení tohoto procesu vznikl seznam sedmnácti kódů. Následovala fáze kategorizace a interpretace dat.

### **5.3 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor je tvořen čtyřmi zaměstnanci a jedním bývalým zaměstnancem Společnosti XY. Odpovědi stávajících zaměstnanců Společnosti XY mohou být ovlivněny závazkem vůči svému zaměstnavateli a nevědomě tak mohou být jejich výpovědi zkreslené, bývalý zaměstnanec byl zahrnut do tohoto šetření s cílem ověřit všeobecnou platnost odpovědí ze strany zaměstnanců Společnosti XY. V rámci zajištění maximální anonymity informantů je jejich označení v generické maskulinní podobě. Informanti byli vybráni bez specifikace na pracovní zařazení. K tomuto rozhodnutí bylo přikročeno ve snaze získat pohled na zkoumanou problematiku z různých úhlu pohledů.

Každý informant před realizací rozhovoru obdržel e-mailem k podpisu informovaný souhlas a byl požádán o podpis a následné zaslání zpět. Vzor informovaného souhlasu je zařazen k této práci jako Příloha C. Všichni informanti byli obeznámeni se způsobem zachování anonymity a případné ochraně osobních údajů. Ze strany autora práce bylo

deklarováno, že veškeré, v průběhu rozhovoru a analýzy interních dokumentů, získané informace budou využity pouze pro účely této diplomové práce a nebudou nijak šířeny, ani zveřejňovány. Všichni informanti vyjádřili souhlas s audiozáznamem rozhovoru, který byl po transkripci odstraněn a nebyl nikterak jinak využit.

*Informant A* je zaměstnancem Společnosti XY osm let a pracuje na manažerské pozici v oblasti lidských zdrojů, v tomto oboru působí od začátku svého působení v organizaci. Jeho náplní práce je „zajištění standardních procesů v řízení lidských zdrojů v rámci jednotlivých divizí Společnosti XY.“ (vyjádření Informanta A) Slouží jako primární kontakt pro jednotlivé personální manažery z divizí Společnosti XY. Dle vlastních slov je jeho pracovní pozice jakýsi „mezistupeň mezi managementem firmy a liniovými zaměstnanci, kdy i naším úkolem je sbírat zpětnou vazbu a informace ... a zároveň zase, když jsou nějaké strategické věci, komunikace, změnové věci v rámci firmy, tak my zase pomáháme to komunikovat směrem dolů.“ Jeho běžné pracovní úkony přímo nesouvisí s definováním cílů společenské odpovědnosti Společnosti XY. Informant se pravidelně zapojuje do CSR aktivit vybrané společnosti.

*Informant B* pracuje ve Společnosti XY zhruba čtyři měsíce a působí jako specialista nábory. V koordinaci s manažery napříč organizací se podílí na obsazování uvolněných pracovních pozic, aktivně vyhledává nové zaměstnance a participuje na aktivitách personálního marketingu – např. náborové kampaně, spolupráce s vysokými školami a účast na veletrzích. Jeho standardní pracovní povinnosti nemají přímý vliv na formování strategie společenské odpovědnosti Společnosti XY. S ohledem na délku pracovněprávního vztahu mezi Informantem B a Společností XY nelze vyjádřit míru participace na CSR aktivitách dané organizace.

*Informant C* je zaměstnancem Společnosti XY sedm let, kdy první tři roky pracoval při studiu na částečný úvazek, následně přešel na plný úvazek. Byl přijat na pozici asistenta stavbyvedoucího, následně se vypracoval do pozice speciality obchodu, na které nyní působí. Je mimo jiné zodpovědný za tvorbu cenových nabídek či za dodržování harmonogramu probíhajících staveb. Působí jako ambasador etického kodexu, který se také podílí na školení pracovníků, má tak přímý vliv na podobu společensky odpovědného přístupu Společnosti XY.

*Informant D* pracuje ve Společnosti XY osm a půl roku. Nastupoval tehdy na administrátorskou liniiovou pozici, nyní působí v manažerské pozici se zaměřením na správu majetku. V rámci svých pracovních úkolů spolupracuje s kolegy, kteří jsou hierarchicky zařazeni pod Informanta D, na hledání dohod s nájemci budov, které má Společnost XY ve svém majetku. Informant deklaruje, že pravidelně participuje na CSR aktivitách Společnosti XY, a to i proto, že oblast udržitelnosti se prolíná do jeho pracovních činností. Lze tedy konstatovat, že Informant D je jedním z klíčových stakeholderů problematiky společenské odpovědnosti ve Společnosti XY. Několikrát do roka se také zapojuje do CSR aktivit, které nesouvisí s jeho pracovními činnostmi.

*Informant E* je bývalý zaměstnanec Společnosti XY, který ukončil pracovní vztah dohodou. Důvodem k odchodu byla omezená možnost změny korporátního prostředí bez souhlasu mateřské společnosti, momentálně pracuje v menší developerské společnosti. Ve Společnosti XY pracoval tři a půl roku. Nastupoval na pozici specialisty ochrany životního prostředí, následně jako „Green Business Manager“. V průběhu svého pracovního vztahu ve Společnosti XY se zabýval sběrem a analýzou environmentálních a finančních ukazatelů spojených s produkcí odpadu, vyhodnocováním vzorků materiálů, podporou certifikací, reporty pro mateřskou společnost, dohledem nad dodržováním ISO norem a dalšími úkoly v oblasti environmentálního managementu a udržitelnosti stavebních projektů. V rámci svých pracovních úkolů měl přímý vliv na realizaci společenské odpovědnosti Společnosti XY.

#### **5.4 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace**

Struktura výsledků empirického šetření vychází ze scénáře polostrukturovaného rozhovoru a představují vybraná vyjádření informantů na předem formulované otázky, z nichž některé byly autorem rozšířeny o doplňující otázky formulovaných v průběhu jednotlivých rozhovorů. Výsledky vzešlých z rozhovorů s informanty byly doplněny o výstupy z analýzy interních dokumentů.

V bloku *Informace o informantech* byla zjišťována délka jejich zaměstnání ve Společnosti XY, jejich pracovní pozice včetně hlavní náplně práce a byly dotazováni na

důvody a míru participace na CSR aktivitách Společnosti XY. Data z tohoto bloku byla využita k charakteristice informantů (viz 5.3). Ve výsledcích šetření budou skrze transkripci prezentovány odpovědi z otázek 1.4 *Proč se zapojujete do CSR aktivit Společnosti XY?* a 1.5 *Jak často se zapojujete do CSR aktivit Společnosti XY.*

Informant A popisuje svoji motivaci k účasti na CSR aktivitách následovně: *„Tak dává mi to smysl. Myslím si, že jednak z pohledu zaměstnance je za mě skvělé, když dostanete den placeného volna a můžete dělat něco, co vlastně nesouvisí s tou prací a můžete dělat nějakou službu, činnost, která prospěje někomu dalšímu a je vlastně jako zadarmo.“* (odpověď Informanta A) Obdobnou motivaci deklarují Informant B a Informant C, kteří uvedli: *„Když to zjednoduším, tak když má člověk nějaké peníze navíc, tak by podle mě z nějaké solidarity, měl mít tu myšlenku, že může pomoci někde, kde ty peníze třeba zrovna nejsou.“* (odpověď Informanta B) a *„Přijde mi, že to je taková pěkná příležitost, jak, když to řeknu hodně nadneseně, se podělit o to štěstí a výhody, co proti některým mám.“* (odpověď Informanta C). Informant E uvedl: *„Udělat dobrý skutek.“* Za pozornost stojí také vyjádření Informanta A, který mimo jiné uvedl, že: *„... je to trochu forma team buildingu, kdy se zaměstnanci z různých týmů potkají a neformálně tam spolu stráví den na nějaké úplně jinou činnost než normálně.“*

Nejčastějším důvodem zapojení informantů do pro ně dobrovolných CSR aktivit Společnosti XY je altruismus. Z pohledu vedení organizace lze toto prosociální chování využít k upevnování kolektivu pracovníků a posilování hodnotově orientované kultury Společnosti XY.

#### **5.4.1 CSR aktivity Společnosti XY**

Tematický blok *CSR aktivity Společnosti XY*, mimo otázku 2.1, se věnoval analýze konkrétního zaměření společensky odpovědných aktivit Společnosti XY a jejich hodnocení ze strany informantů.

Otázka 2.1 byla zaměřena na pohled informantů na koncept společenské odpovědnosti organizace. V odpovědích informanti vyjadřovali přesvědčení, že implementace konceptu CSR je aktuálně pro organizace na trhu práce nutná, pokud chtějí být konkurenceschopní, kritický pohled zastával pouze informant E.

Informant A: „*Já si myslím, že se bez toho firmy v současné době neobejdou, obzvlášť společnost našeho typu, kdy my jsme stavební firma, která, a je to i naše motto ... vlastně jako firma máme v té naší vizi i v těch našich hodnotách to, že nějakým významným způsobem ovlivňujeme veřejný prostor, vlastně ovlivňujeme životy lidí, ať už tím, že stavíme silnice, dálnice, železnice, stavíme domy, stavíme byty, což je takový, si myslím velmi jako propojující s tím jako běžným životem lidí, ale samozřejmě něco navíc.*“

Informant B: „*Já si myslím, že zvláště v dnešní době a u těch větších společností je to vlastně skoro všude už takový standard, že nějakým způsobem nějak podporuje společenskou instituci nebo pomáhající sektor. Tudiž vlastně kdyby to třeba někde nebylo a já bych se rozhodoval o zaměstnání, nedávno jsem se rozhodoval, tak je to na misce vah. Pro mě je to něco, co by určitě bylo mínus oproti jiným firmám, kdyby to nebylo, ... Obecně si myslím, že to, že je to velký jmenovatel, který už dneska u těch větších firem je skoro všude.*“

Informant C: „*Myslím si, že to je důležité. Když si ten příměr dám k etice, tak to je pro mě třeba téma, kde je z mého pohledu spousta takových šedých zón, které třeba zákon nepokrývá, ale zároveň by bylo fajn mít třeba názor, nějaké obecné zásady, jak se ta daná společnost k daným situacím staví. Přijde mi dobrý, že tady člověk má oporu, tu stabilitu a jistotu, co může očekávat od té firmy.*“

Informant E: „*Jak se těžko reportují dopady CSR, tak to беру spíše tak, že se to dělá hlavně za účelem, teda dovoluji si klást to jako nějakou domněnku, za účelem propagace, že to bylo i pro propagaci projektu v nějaké lokalitě.*“

Otázka 2.2 zjišťovala, jaký je postoj informantů k zaměření CSR aktivit Společnosti XY. Vybraní informanti vyjadřovali spokojenost se zaměřením společenské odpovědnosti organizace a někteří, např. Informant C, vyzdvihl autenticitu společensky odpovědného chování Společnosti XY. Informant E zmínil, že Společnost XY podporuje iniciativy ze strany pracovníků.

Informant A: „*Myslím, že v podstatě pokrýváme všechny ty oblasti, protože ono se to samozřejmě prolíná. ... Já to hodnotím velmi pozitivně.*“

Informant B: „*Jako líbí se mi. ... asi bych upřímně neměnil, co se týče toho zaměření.*“

Informant C: „*Hodnotím to tak, že se tomu věnujeme, že tomu společnost věnuje vysokou míru pozornosti. Není to jenom takové to laciné ‚Pojďme se tady tvářit, že něco pro to děláme‘, ale že opravdu ta firma pro to něco dělá.*“

Informant D: „*Já myslím, že je to dobrý. ... a myslím si, že to zaměření je asi správné, jak už v té sociální, tak v té, dejme tomu nějaké jako bezpečnostní oblasti a když to tak vezmu, tak každý si tam může vybrat to, co mu je nejbližší.*“

Informant E: „*Asi dobré. Ten výběr CSR aktivit byl široký ... a byly tam taky iniciativy našich zaměstnanců, které častokrát vedení podpořilo. To bylo moc hezké.*“

Otázka 2.3 *Jaký pilíř CSR je dle Vašeho názoru dominantní u Společnosti XY?* se zaměřila na identifikaci dominantního pilíře společenské odpovědnosti organizace u Společnosti XY ze strany jejích zaměstnanců. V odpovědi na tuto otázku lze najít shodu ve vyjádřeních všech informantů z řad zaměstnanců Společnosti XY. Informanti vyzdvihují etiku a bezpečnost, tedy ekonomický pilíř, jako nejdůležitější oblast společenské odpovědnosti organizace u Společnosti XY.

Informant A: „*Já bych řekl, že asi ten ekonomický, hlavně ta etika v podnikání, ten poslední.*“

Informant B: „*Asi ten environmentální. Na druhou stranu, i když je to asi paradoxní, protože jsme stavební firma a stavíme budovy na zelených loukách a tak dále, ale je tu důraz na ty hodnoty nebo na ten etický kodex. To a tu environmentální udržitelnost staveb, tak to tady člověk slyší od prvního dne.*“

Informant C: „*Řekl bych, že tyhle ty tři nohy jsou pro firmu stejně důležité, ale z pohledu byznysu a fungování firmy je pro firmu nejdůležitější ta etika.*“

Informant D: „*Etický kodex, si myslím, že je hodně vysoko, asi bych řekla, že to je možná jako top. Máme to opravdu v každých smlouvách, prostě všude, kde jednáme s veřejností, ale i interně se tím řídíme, takže si myslím, že ten etický kodex je jakoby ta topka a pak je to asi bezpečnost, si myslím, protože prostě děláme to, co děláme a je nutný.*“

Důraz na etiku a bezpečnost je podpořen také etickým kodexem Společnosti XY. Průnik etiky do všech činností v rámci Společnosti XY je patrný z většiny kapitol etického kodexu. V úvodní části jsou zaměstnanci vyzýváni, aby vždy jednali čestně a poctivě, nebo aby působili jako vzor etického jednání. V oblasti pracovních podmínek je etika zřejmá z respektu k založení odborů a udržování dialogu s odborovou organizací Společnosti XY, nebo také z apelu na oznámení, pokud zaměstnanec pojme podezření na nerovné pracovní podmínky. Oblast etiky prostupuje i do dalších částí etického kodexu.

Dále byly zjišťovány nejúspěšnější výsledky CSR aktivit Společnosti XY, a to z pohledu pracovníků dané organizace – a to v otázce č. 2.4 *Můžete uvést ty dle Vašeho názoru nejúspěšnější výsledky CSR iniciativ v poslední době (např. snížení emisí, zvýšení spokojenosti zaměstnanců)?* Informanti uváděli rozdílné aktivity, respektive přínosy aktivit. Informant A vyzdvihl přínos dobrovolnické činnosti pracovníků a veřejné projednávání stavebních projektů Společnosti XY, Informant B zmínil podporu komunit zasažených přírodními katastrofami, Informant C etické aspekty činnosti Společnosti XY a Informant D bezpečnostní úroveň projektů. Odpověď Informanta E byla vyhodnocena jako nerelevantní.

Informant A: *„Jako vlajkovou loď máme den dobrovolnictví, to je taková nejvíc viditelná aktivita a to, co nejvíc dopadá i na zaměstnance. Pak máme ještě řadu drobných aktivit ... Ale jako důležitější, bych řekl, že je ta veřejná participace, to je něco, co nám velmi dobře funguje, aplikujeme to na těch našich projektech v posledních pár letech, kdy se v té lokalitě bavíme s těmi místními lidmi, ... co by si představili, že by tam jako mělo být, když už tam teda mají vyrůst ty byty, jakou by tam chtěli občanskou vybavenost a jsou tam i ti architekti a ... ta místní komunita má možnost se vyjádřit k tomu, ... že by tam chtěli školku, hřiště a jiné. Snažíme se prostě najít nějakou společnou řeč.“*

Informant B: *„Úplně nevím, jestli tohle mohu říct, ale každopádně to, co jsem si všiml a co jsem si pak potvrdil i teď za ty čtyři měsíce, tak vím, že ... staví i právě stavby jako třeba školy atd. v různých postižených oblastech, v minulosti to tak bylo třeba v oblastech postižených nějakou přírodní katastrofou.“*

Informant C: *„Já bych znovu zopakoval tu etiku, protože já si hrozně vážím toho, ačkoli v dnešní době se to nenosí, že naše firma dlouhodobě není spojována s žádnou korupční kauzou, s žádným úplatkářstvím, nebo tím, že nedokončila stavbu včas a v penězích. A toho si hrozně vážím.“*

Informant D: *„Asi bych uvedl bezpečnost. My, jak děláme ty velké komerční objekty, tak dosahujeme těch nejvyšších možných certifikací, kterých dosáhnout můžeme.“*

Prostřednictvím otázky 2.5 *Do jakých typů CSR aktivit Společnosti XY se zapojujete Vy osobně?* byly zjišťovány aktivity, na kterých zaměstnanci Společnosti XY nejvíce participují. V odpovědích informantů převládají charitativní aktivity, které se zaměřují na podporu lidí se sociálním znevýhodněním, např. dětské domovy. Zmíněna byla také participace na formování etického řízení organizace či úklid míst v bezprostředním okolí,

kde Společnost XY vyvíjí svoji činnost, konkrétně v okolí betonárny. Informant B se s ohledem na dobu pracovního vztahu se Společností XY zatím žádné aktivity ve vztahu ke společenské odpovědnosti organizace nezúčastnil.

Informant A: „*Primárně je to ten den dobrovolnictví.*“

Informant C: „*... zastávám funkci etického ambasadora, která není ohodnocená, ale i přesto ji zastávám, protože mi přijde fajn, se tady tomu věnovat a není to jenom o tom, že někdo kdysi vytvořil nějaký etický kodex ... zmiňoval jsem strom splněných přání a pak jsem se zapojil do diskusí nad etickými dilematy a školím etický kodex.*“

Informant D: „*Snažím se do všech, protože je kolikrát organizuji, tak jsem zapojen jako do všech. Jsou to hlavně ty kulturní, sportovní a charitativní, třeba strom splněných přání ... ale já nevím, asi ty sportovní jsou mi asi nejbliž.*“

Informant E: „*Třeba jsme sbírali odpadky kolem cesty do naší betonárky, protože tam je taková dlouhá cesta a řidiči, co jedou do naší betonárny tak bohužel odhazovali odpadky, takže se to tam sbíralo. Pak ten stromek přání, to bylo moc hezké, že si člověk našel nějaké dítě, co by chtělo, koupil mu to napřímo. Já jsem vždycky byl a budu pro věci, které dávají smysl a jsou přímo pro toho člověka, respektive pokud vidím výsledek té práce.*“

Otázka 2.6 *Které aktivity Společnosti XY zaměřené na místní komunity považujete za nejvýznamnější? Proč?* byla zaměřena na identifikaci nejvýznamnějších aktivit společenské odpovědnosti Společnosti XY k podpoře místních komunit. V odpovědích informantů nejčastěji zaznívala cílená pomoc například v přírodních katastrofami zasažených lokalitách a koncept veřejné participace, tedy veřejného projednávání stavebních projektů Společnosti XY, v rámci kterých má místní komunita možnost se vyjádřit k danému stavebnímu záměru a ovlivnit tak občanskou vybavenost v dané lokalitě.

Informant A: „*Já si myslím, že ta veřejná participace. To je něco, co nám velmi dobře funguje, aplikujeme to na těch našich projektech v posledních pár letech, řekl bych třeba tři, čtyři roky ... vlastně s tou místní komunitou proběhne tahle veřejná participace, aby se tomu mohli vyjádřit ... my upravujeme ten veřejný prostor tak, že to nejsou vlastně nějaké uzavřené kondomy, ale jsou to teď, když jsou tam hřiště a podobě, tak je to vlastně pro veřejnost, je tam nějaké umění, ... nějakým způsobem se ten prostor zvelebí a zpřístupní se vlastně těm místním obyvatelům.*“

Informant B: „Vím, že se spolupracuje s různými i neziskovými organizacemi, třeba právě v rámci obnovy po živelních katastrofách.“

Informant C: „Tak to budou ty akce v přesných lokalitách, jsou to ty drobné pomoci. Nejvíc se mi asi líbí ta akce ‚Podej ruku‘, kdy zaměstnanci v jeden den vyrážejí na různá místa v průběhu jednoho týdne. ... se mi líbí, že tam jsou reálně vidět ty výsledky ... a převážně to je v místech, kde jako firma působíme, že to jako vracíme.“

Informant D: „Děláme akce, jednak pro ty nájemce ... i pro širší veřejnost, ... tak se připojí i jako ostatní obyvatelé. Jsou to různé sportovní akce, třeba otužování, to je takové netradiční a stalo se to velmi oblíbenou akcí. A pak jsou to akce jako charitativní den, nebo máme vlastně ‚týden bezpečnosti‘.“

Informant E: „Asi bych řekl tu veřejnou participaci, to veřejné projednání.“

Společnost XY při rozhodování o podpoře projektů věnujících se místním komunitám posuzuje několik faktorů. Zaměřuje se na rozsah iniciativy a specifičnost jejího obsahu, který musí korespondovat s hodnotovým zaměřením Společnosti XY, dále pak finanční náklady a zainteresované strany, které se na posuzované iniciativě budou podílet. Vyhodnocování partnerů a příjemců pomoci musí být v souladu s etickým kodexem, který mimo jiné zavazuje k podpoře projektů, které mají „...podobné hodnoty a aby činnost souvisela s naším podnikáním.“ (etický kodex Společnosti XY)

Otázka 2.7 *Jak hodnotíte spolupráci Společnosti XY s místními organizacemi nebo institucemi v rámci CSR aktivit?* se věnovala získání názorů na spolupráci mezi Společností XY a dalšími organizacemi v kontextu společensky odpovědných aktivit. Na základě vyjádření informantů lze popsat spolupráci mezi Společností XY a místními organizacemi za pozitivně nastavenou a přínosnou pro obě strany. Za pozornost v tomto ohledu stojí vyjádření Informanta E, který upozornil, že snaha nalézt kompromis s místní komunitou je také přínosem pro podnikatelskou činnost Společnosti XY.

Informant A: „Spolupráce tam byla, byla na to třeba vypsaná soutěž na ty sochy ... snažíme se vlastně zapojovat i ty místní umělce nebo lokální jako lidi, kteří jsou schopni do toho přistupovat. ... spolupracujeme na tom veřejném prostranství s městskými částmi ... v rámci třeba toho dobrovolnictví, tak tam typicky spolupracujeme s nemocnicemi, mateřskými školkami, což je typicky jako městská část, která většinou je zřizovatelem ... a někde v těch místech, kde máme to naše podnikání, kde třeba máme, ať už ty naše betonárky, obalovny, nebo když je to třeba v okolí nějakého velkého projektu ... Neumím

*říct, jak to bylo na začátku, protože jsem u toho nebyl, nicméně teď je to vždycky vnímáno velmi pozitivně na obou stranách.“*

*Informant C: „Asi nedokážu odpovědět, protože jsem se jednak nezapojil do akce ‚podej ruku‘, jenom to vidím na intranetu anebo z vyprávění .... A nejsem ani zodpovědný za tu organizaci, takže nedokážu opravdu odpovědět, ale asi to bude dobrý, když to pořád děláme.“*

*Informant D: „Přímá spolupráce tam obvykle není, protože nám s tou organizací pomáhá agentura, takže je to vlastně zprostředkované přes agenturu, co se týče těch akcí pro rezidenty, ale vlastně oni nám jakoby otevírají dveře k těm podnikům ... ale určitě budeme pokračovat, protože to chceme tímhle směrem vést.“*

*Informant E: „Úplně si už nevzpomínám, ale působilo to na mě vždycky jako otevřeně a transparentní a jako nekonfliktní, snažící se najít dohodu a předejít tomu dlouhému odvolacímu řízení těch spolků, vlastně v rámci toho, že řekněme, že jsou i entity, které prostě chtějí vytráskat z toho ÚRka, abych dal příklad jiného projektu, tak my tohle nikdy nechtěli a chtěli naopak najít dohodu.“*

Záměrem autora práce bylo mimo jiné nalézt doporučení ze strany pracovníků Společnosti XY k podpoře společensky odpovědných aktivit zaměřujících se místní komunity, a to skrze otázku 2.8 *Jaké změny nebo zlepšení byste navrhl/a v oblasti podpory místních komunit prostřednictvím CSR aktivit Společnosti XY?* Informanti stávající CSR aktivity vnímají pozitivně a jejich doporučení jsou spíše rozšiřujícího charakteru. Například doporučují aplikovat koncept tzv. veřejné participace v případě všech stavebních projektů Společnosti XY, dále pak zavedení jazykových kurzů pro pracovníky z řád národnostních menšin či větší důraz na propagaci stávajících aktivit. Informant E neposkytl žádnou relevantní odpověď.

*Informant A: „Myslím si, že vždycky těch aktivit může být víc a ono je to vždycky složité vybalancovat v rámci toho, co ta společnost chce a co si může dovolit. To neumím říct v tuhle tu chvíli. Myslím si, že by se toho dalo dělat i víc. Zase bych řekl, že děláme to, co jako je potřeba a to, co jsme schopni dělat.“*

*Informant B: „Co mě tak jako první napadne, co jsme teď nedávno řešili, ... že vlastně podstatná část zaměstnanců na stavbách je třeba z Ukrajiny, ... tak třeba nějaké kurzy češtiny ve zkušební době, nějaká podpora té češtiny, aby se ti zaměstnanci domluvili na*

*stavbě. Ona většina už nějakou základní češtinu má, ... tak bych viděl velký smysl a do toho bych se i zapojil.“*

*Informant C: „Hrozně se mi líbí přístup našeho developera, který komunikuje v předstihu, když vstupuje do nějaké nové lokality a plánuje danou výstavbu, tak nad rámec zákonných povinností organizuje setkání s místními obyvateli a tam mohou ti místní obyvatelé sdělit svůj názor a můžou ten projekt ovlivnit. ... Z mého pohledu bychom toto mohli provádět na každém projektu, protože si nemyslím, že to je. ... I to dává takové dobré světlo nad firmu.“*

*Informant D: „Myslím, že toho děláme docela dost a kde teda asi máme mezery, tak je asi nějaká větší propagace těch našich aktivit.“*

*Informant E: „To si asi nedokážu vybavit.“*

*Otázka 2.9 Kdybyste měl/a tu pravomoc, co byste učinil/a, abyste podpořil/a větší participaci Vašich kolegů na CSR aktivitách Společnosti XY? se zaměřila na nalezení nástrojů ke zvýšení participace zaměstnanců Společnosti XY na jejich společensky odpovědných aktivitách. V případě Informanta B byla otázka mírně upravena a sledovala jeho hodnocení, které měl možnost si utvořit na základě diskusí s kolegy. Informantovi E nebyla tato otázka položena, neboť již není pracovníkem Společnosti XY. Z odpovědí informantů A až D lze vypožorovat, že důležitým faktorem, který ovlivňuje participaci pracovníků na CSR aktivitách Společnosti XY, jsou jejich časové možnosti a také to, že vybrané aktivity musí být efektivně komunikované a musí být vysvětleno, proč se tyto aktivity vedení Společnosti XY rozhodlo realizovat či podpořit.*

*Informant A: „Já si myslím, že je obecně důležité, aby ty aktivity dávaly lidem smysl, aby se to dokázalo vysvětlit, že to je smysluplné jak pro firmu, tak pro tu lokální komunitu. ... což si myslím, že je do určité míry nebo hodně propojené s tím, jak lidi vnímají ty hodnoty, jak jsou i spokojení teda tady s prací. Takže to je jako komplexní.“*

*Informant B: „Co se týče toho HR, tak jsem vnímal, že jeli třeba když byly nějaké akce i teď na Vánoce, že se aktivně zapojovali do aktivit například s dětskými domovy ...“*

*Informant C: „Mě to motivuje se zapojovat, ale ne vždy je na to čas, protože to dělá ten zaměstnanec nad rámec svých pracovních povinností a musí zvládat tu svojí pracovní náplň, takže proto se do nějakých těch akcí nezapojuji, ale nejsem ten příklad, který by se nechtěl zapojovat a myslím si, že to má dost lidí podobně. ... A co bych udělal pro to, aby se o to zajímali? Asi jako je to možné, když by se zapojil třeba do té akce ‚Podej ruku‘*

*celý ten tým, že by se nadřizený pro to nadchl a řekl ‚pojdme se do toho zapojit, uděláme si day off a půjdeme udělat něco dobrého‘, tak to by asi určitě pomohlo.“*

Informant D: *„Já myslím, že to je vždycky otázka, nebo hodně otázka času. Takže kdybych jim nějak mohla nafouknout den, protože mají spoustu své vlastní práce a pak jako samozřejmě taky chtějí trávit nějaký čas s rodinou, nebo tak nějak ...“*

Jedním z nástrojů, jehož prostřednictvím může Společnost XY realizovat svoji společenskou odpovědnost, jsou například osvětové akce, workshopy a případně vyhlášení soutěží pro širší veřejnost. Za účelem nalezení takových aktivit byla formulována otázka 2.10 *Zaznamenal/a jste, že by Společnost XY organizovala pro širší veřejnost iniciativy zaměřené na oblast udržitelnosti? Jaké?* v předběžném scénáři rozhovoru. Informantovi E nebyla tato otázka položena, protože jeho pracovní vztah se Společností XY skončil před zhruba dvěma roky a jeho odpověď by tak nebyla aktuální. Z poskytnutých odpovědí informantů je možné vyzdvihnout to, že Společnost XY šíří osvětu v oblasti udržitelného stavebnictví, čímž přispívá k ochraně životního prostředí a přechodu k cirkulární ekonomice.

Informant A: *„Určitě ano, my se považujeme za lídra, co se týká udržitelnosti v rámci stavebnictví. ... ať už je to cirkulární ekonomika, ať jsou to ekologická řešení. ... máme třeba systém šedé vody, nebo recyklované vody, kdy se v těch objektech používá voda, kterou se sprchujete a myjete si ruce, tak se přečistí v tom objektu a používá se na splachování záchodu, ..., několikrát ji používáme. Pak také recyklovaný beton, tomu říkáme rebeton, to znamená, že nepoužíváme to přírodní kamenivo, ale vlastně do toho betonu se místo toho kameniva používá, takovým způsobem upravená vlastně stavební suť. ... My tohle pak i prezentujeme ven.“*

Informant B: *„... třeba nějaké besedy pro veřejnost, tak většinou je to spjaté s tím stavebnictvím. Tak třeba když má někdo dům a potřebuje si tam udělat nějaké efektivní vytápění, třeba tepelné čerpadlo, tak jak na to. Prostě jak to udělat, jakým nejlepším způsobem, různé rady, tipy a triky.“*

Informant C: *„Zaznamenal jsem na sociálních sítích různá videa, kde prezentujeme technologie, který ve svých projektech máme, jako třeba využití šedé vody a což je jakoby udržitelný řešení, nebo využití elektřiny z obnovitelných zdrojů, solární panely, zelené střech atd. ... tomu laikovi ukazujeme vlastně průběh té výstavby, že to vypadá takhle,*

*potřebujeme pro to tolik množství betonu, tady se provádí taková činnost, tahle technologie funguje takhle, tak to je do jisté míry vzdělávání veřejnosti, a to se mi líbí.“*

Informant D: *„V rámci těch našich akcí, když je tam občerstvení, tak skoro vůbec nepoužíváme, když to vezmu jako pro udržitelnost v tom surovým smyslu, jednorázové nádoby, nebo se snažíme podpořit lokální podniky, aby to k nám měli jakoby nejbližší a využíváme jejich služby.“*

#### **5.4.2 Značka zaměstnavatele Společnosti XY**

Blok otázek *Značka zaměstnavatele Společnosti XY* se zaměřil na problematiku značky zaměstnavatele u Společnosti XY, pozornost byla věnována vztahu společenské odpovědnosti organizace a značky zaměstnavatele vybrané společnosti. Otázka 3.1 *Co vnímáte pod pojmem „silná značka zaměstnavatele“?* se věnovala zjištění toho, jak informanti vnímají pojem „silná značka zaměstnavatele“. Z jejich odpovědí lze chápání silné značky zaměstnavatele popsat jako kombinaci pozitivní reputace, stability na trhu, důvěry veřejnosti, kvality a povědomí o aktivitách společnosti.

Informant A: *„Že si umím něco představit, že když se objeví ta značka, tak mám nějakou představu, nějaký pocit, co ta firma dělá.“*

Informant B: *„Když se ta značka řekne, hned vím, jaký je to třeba průmysl a tak dále. Pak taky nějaké renomé, co se o té společnosti říká, třeba že se říkají víceméně dobré věci, ... tak to si myslím, že je ta nejsilnější značka, nějaká ta pozitivní recenze od lidí. ... a potom samozřejmě, když se řekne silná značka, tak i nějaká stabilita té firmy na trhu.“*

Informant C: *„Silná značka zaměstnavatelé pro mě znamená, že si široká veřejnost v tu značku věří a představí si pod tím nějakou kvalitu.“*

Informant D: *„Jak to vnímám, tak je to tak, jak se o té firmě mluví navenek, jestli to je v dobrém slova smyslu nebo špatném ...“*

Informant E: *„Tak její povědomí na trhu ... Nebo celkově ... jako silná značka, tak je to v množstvím projektu nebo v nějaké charakteristice toho projektu, ... a z pohledu toho, že jsem byl zaměstnanec, to je vždycky velmi subjektivní názor, ale mohl bych říct, jaký přínos ta Společnost XY měla.“*

Otázka 3.2 *Myslíte si, že CSR aktivity Společnosti XY ke zvyšování její atraktivity jako zaměstnavatele?* se zaměřila na vztah společenské odpovědnosti organizace a značky zaměstnavatele Společnosti XY. Z odpovědí informantů vyplývá, že existuje korelace

mezi značkou zaměstnavatele a tím, že vůbec a případně jaké CSR aktivity organizace realizuje.

Informant A: „*Určitě, stoprocentně.*“

Informant B: „*Já si myslím, že určitě, zvlášť u těch mladých lidí, co se týče udržitelnosti, a právě i té interní kultury, respektu, inkluze. Myslím si, že to je velký faktor.*“

Informant C: „*Ano, určitě. I lidi to říkají na pohovorech, že to jeden z důvodů, proč se k nám hlásí.*“

Informant D: „*Já myslím, že ano, myslím si, že by to mohl být jeden z těch aspektů, proč by se k nám noví zaměstnanci mohli hlásit, nebo kdyby se měli rozhodovat, že to je takové to ‚Půjdu sem, protože oni myslí na budoucnost‘.*“

Informant E: „*Vlastně ano. Je to ta transparentnost, ta snaha, být lídrem v tom nebát se některé věci vyzkoušet i jako na trhu. ... třeba uvedu příklad, že byla průkopník, který poprvé zavedl a zkusil použití recyklované betonu ... že se to takhle naprojektuje všechno nové, tak to může být pro někoho atraktivní.*“

Otázka 3.3 *Které konkrétní CSR aktivity Společnosti XY podle Vás nejvíce přispívají k budování pozitivního obrazu Společnosti XY jako zaměstnavatele?* zkoumala z pohledu informantů, jaké aktivity společenské odpovědnosti Společnosti XY přispívají k podpoře značky zaměstnavatele. Informanti ve svých odpovědích na tuto otázku zdůrazňují význam CSR aktivit napojených na místní komunitu a také etické aspekty práce, přičemž kladou důraz na bezpečnost práce.

Informant A: „*Myslím si, že ten širší dopad určitě mají ty aktivity, které jsou napojené na tu místní komunitu a zároveň samozřejmě v tom svoji roli hraje i marketing, to znamená ten employer branding jako takový, že lidi tu značku vnímají v nějakém kontextu.*“

Informant B: „*Asi jakákoliv aktivita, která je pro nějakou dobrou věc, tak vždycky pomůže. Tam je asi jedno, jestli to bude ten dětský domov, nebo ta náprava po živelní katastrofě.*“

Informant C: „*Jsmo vnímání jako společnost, která dá na BOZP, to je na prvním místě, co většinou zaznamenávám ... a s vysokým důrazem i na inovace ... z mého pohledu to jsou exkurze pro studenty na konkrétní projekty pro studenty anebo taky například na ČVUT je něco, čemu se říká ‚Technické čtvrtky‘, kdy dochází k prezentaci lidí z praxe.*“

Informant D: „*Myslím si, že ta vysoká míra bezpečnosti a těch certifikací, který jako opravdu získáváme ... že to není jenom to, že si někdo něco napíše, že jsme něco udělali a ... opravdu to funguje v praxi.*“

Informant E: „*Asi nejvíce ty environmentální, ochrana životního prostředí ... a pak taky ten etický kodex, který tam byl vždycky hodně silný.*“

Vyjádření Informanta C a D podporují nastavení etického kodexu, které vedení Společnosti XY zavazuje k tomu, že nebude přehlížet nebezpečné pracovní úkoly a pokud musí dojít k jejich realizaci, musí být zajištěny efektivní mechanismy k ochraně pracovníků. Tyto podmínky platí nejen pro interní pracovníky Společnosti XY, ale také pro subdodavatele.

Smyslem otázky 3.4 *Myslíte si, že některé oblasti CSR aktivit (např. ekologie, podpora místních komunit, dobrovolnictví) mají na značku zaměstnavatele větší dopad než jiné? Proč?* bylo zjistit, která zaměření CSR aktivit mají dle názor informantů největší vliv na budování značky zaměstnavatele. Snahou bylo identifikovat, které typy CSR aktivit mají významnější vliv na veřejné vnímání a přitažlivost zaměstnavatele. Dopad jednotlivých oblastí CSR aktivit nelze z odpovědí informantů vypožorovat, na základě jejich vyjádření lze odhadovat, že vliv jednotlivých oblastí bude záležet na prioritních tématech v širší veřejnosti a také na osobních preferencích jednotlivců.

Informant A: „*Asi nebudou všechny mít stejný dopad, ale neumím na to úplně odpovědět, ... možná to vezmu z druhé strany. Společnost kdysi dělala, ale teď už nedělá a nikdy pravděpodobně dělat nebude sponzoring v takovém tom typickém slova ... to nedává úplně moc smysl. Myslím si naopak, že třeba důraz na to, že právě máme udržitelná řešení, ... že jako měníme tu společnost a děláme svět lepší, ... je ta cesta, která může posilovat tu značku ve vnímání těch lidí ...*“

Informant B: „*Myslím, že ano, zvláště v dnešní době, že je důležitý nějaký ten ekologický aspekt. ...*“

Informant C: „*Určitě záleží, kdo to bude hodnotit ... Tak třeba ten strom splněných přání je spíše aktivita, která je pro nás pro zaměstnance, než abychom se tím chlubili ven, takže to je třeba to, co má podle mě menší význam než například ty exkurze anebo ten den dobrovolnictví.*“

Informant D: „Těžko říct, myslím si, že teď to asi hýbe světem, takže teď jsou ta témata taková, že se o nich mluví, takže je to asi hodně ovlivnitelné. Ale pořád si myslím, že v tom našem byznysu jsou ještě jiné aspekty, které tu organizaci ovlivňují ...“

Informant E: „... na základě nějaké osobní zkušenosti se zaměstnancem, který tu firmu prostě už zažil. ... ty aktivity pak, člověk si udělá častokrát názor podle jeho preferované oblasti.“

Otázka 3.5 *Které oblasti CSR aktivit Vás jako zaměstnance přitahují nejvíce? Dokážete to zdůvodnit?* navazovala na předešlou otázku, tj. 3.4, a zkoumala, jaké oblasti společenské odpovědnosti organizace nejvíce podporují pozitivní vnímání Společnosti XY. Na základě odpovědí informantů lze vybrat etiku a důraz na hodnoty jako tu oblast, na kterou pracovníci Společnosti XY kladou důraz nejvíce.

Informant A: „Pro mě jsou strašně důležité ty hodnoty. Já si osobně nemyslím, že bych mohl pracovat pro jinou stavební firmu v České republice, než je Společnost XY, protože já osobně potřebuji, aby byla ta firma hodnotově nastavená tak, aby mě to jako dávalo smysl, a to je pro mě podstatný.“

Informant B: „Pro mě je to určitě ta kultura, ten respekt, a ještě i udržitelnost, nebo ten apel na tohle. Já bych asi ve firmě, která má obrovskou továrnu a vyrábí cigarety, nemohl pracovat, jakože z nějakého svého etického hlediska nebo svého světového názoru.“

Informant C: „Ten etický kodex, kde jsem i ambasadorem a školím ho, jinak bych to asi dělat nemohl.“

Informant D: „Asi ta sociální, to esko, protože to prostě dělám, jsem tomu nejbližší a baví mě to.“

Informant E: „Rozhodně to je to životní prostředí, které je pro mě hrozně důležité ... ale líbila se mi tam i ta pozornost na etiku a etický kodex a prostě ty hodnoty.“

### **5.4.3 Komunikace CSR aktivit Společnosti XY**

Tematický okruh otázek *Komunikace CSR aktivit Společnost XY* věnoval pozornost tomu, jak Společnost XY vysvětluje své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti a skrze jaké komunikační kanály s pracovníky toto téma komunikuje. Otázky byly zaměřeny také na vztah efektivní komunikace a podpory značky zaměstnavatele.

Otázka 4.1 *Které CSR aktivit podle Vašeho názoru Společnost XY nejvíce komunikuje?* hledala, jaké aktivity může Společnost XY považovat za nejpodstatnější, a proto je také nejvíce komunikuje, případně které aktivity může vedení organizace využívat k podpoře silné značky zaměstnavatele. Vyjádření informantů přinesla odpovědi ve dvou rovinách – interní a externí směr komunikace. V kontextu interní komunikace je největší pozornost kladena na charitativní, dobrovolnické aktivity – strom splněných přání a den dobrovolnictví. V rámci externí komunikace je nejvýznamnějším tématem udržitelnost ve stavebnictví s důrazem na ekologický dopad.

Informant A: „...dovnitř samozřejmě komunikujeme ten náš Den dobrovolnictví, protože to je aktivita, která je určená pro zaměstnance, tam je to podpořené tím dnem volna, tak to určitě komunikujeme nejvíce ... Co se týká té komunikace ven, tak tam to spíš souvisí zase s nějakou tou veřejnou participací, zapojením těch komunit, kde se pohybujeme, abych řekl i s vytvářením té značky zaměstnavatele skrze i třeba ty naše hodnoty, projekty a důrazem na ekologii a budoucí uhlíkovou neutralitu a zelené stavění, jak my říkáme, a tam se vlastně snažíme, aby o tom i ti naši zaměstnanci věděli ...“

Informant B: „... možná i charitativní podpory, třeba ten ‚strom splněných přání‘, co se týče teď kolem Vánoc. Ale je to tím, že jsem nastoupil v září, takže Vám toho moc neřeknu.“

Informant C: „Tak interně se asi nejvíce komunikuje ... ty workshopy, ty dobrovolnické akce a na etiku je kladen také velký důraz. ... a externě, tak veřejnost asi zaznamenává takové akce, kdy se otevírá kus dálnice a můžou se tam o víkendu projet a bruslích. Tak to je podle mě taky aktivita spadávající do CSR.“

Informant D: „Když to vezmu externě, tak udržitelnost, interně asi ta bezpečnost.“

Informant E: „... co si pamatuji, tak ten strom splněných přání, ten si pořád pamatuji. Ven se hodně komunikovalo, ale pořád komunikuje to téma ekologie a nějaké udržitelnosti ve stavebnictví.“

Otázka 4.2 *Jak jste zapojováni do (interní a/nebo externí) komunikace CSR aktivit Společnosti XY?* zkoumala, zda se pracovníci Společnosti XY mohou podílet na komunikaci CSR aktivit Společnosti XY. Z odpovědi informantů lze vyvodit, že pracovníci Společnosti XY nejsou aktivně zapojeni do procesu komunikace CSR aktivit. Z odpovědi Informanta D je však patrné, že se toto nastavení mění a je snaha podpořit

interní komunikaci CSR aktivit ve Společnosti XY prostřednictvím sdílení osobních zkušeností některých pracovníků.

Informant A: „*Když se ptáte, já bych řekl, že úplně programově ne.*“

Informant B: „*Ano, určitě ty příležitosti tam byly, jak by třeba nějaký příspěvek měl vypadat, aby to oslovilo tolik lidí.*“

Informant C: „*Máme tady oddělení marketingového charakteru, kde máme specialisty na interní a externí komunikaci. Já osobně zaznamenávám, že když se takovéto akce dějí, tak tyto lidi se tam pohybují ... několikrát jsem se objevil na internetu nebo v listu, který vychází pravidelně u nás ve firmě ... a externí má většinou na starosti tiskový mluvčí anebo konkrétně zástupci toho daného projektu.*“

Informant D: „*... komunikace je vedená spíš našim oddělením, marketingovým, takže do toho občas dáme podklady. ... tak ty podklady a podporu třeba na nějakou tiskovou zprávu, to jako určitě za námi chodí, ale potom už je ta komunikace většinou je na nich. Ale zase my třeba, když je něco na sociálních sítích, tak to rádi předsílíme. ... jakoby novinka, aby to nebyla jenom strohá zpráva, tak, teď to začíná spíše jako interně, prezentujeme příběhy a zkušenosti zaměstnanců.*“

Informant E: „*To si už nepamatuji.*“

Autor práce předjímá, že zapojení pracovníků do komunikace CSR aktivit může posílit důvěryhodnost komunikace dané organizace, což by podpořilo její značku zaměstnavatele. Otázka 4.3 *Myslíte si, že zapojení zaměstnanců do komunikace CSR aktivit přispívá k budování značky zaměstnavatele Společnosti XY? Jakým způsobem?* se soustředila na to, zda by rozhodnutí o zapojení zaměstnanců do procesu komunikace CSR aktivit mohlo mít pozitivní vliv na značku zaměstnavatele Společnosti XY. Všichni oslovení informanti se domnívají, že by rozhodnutí zapojit zaměstnance do procesu komunikace CSR aktivit mělo pozitivní efekt na budování značky zaměstnavatele.

Informant A: „*Úplně jsme to nezkoušeli. Myslím si, že efekt by to mít mohlo.*“

Informant B: „*Já si myslím, že určitě jo. ... že by to i nějakým způsobem motivovalo ty zaměstnance.*“

Informant C: „*No určitě! Když se jako zaměstnanec podívám, že to komunikuje člověk, kterého znám, se kterým spolupracuji dnes a denně, tak to tomu dodává větší důvěryhodnost.*“

Informant D: „Zaměstnanci se asi rádi pochlubí něčím ... nějakým úspěchem, tak jako myslím si, že si dokážeme nasdílet i nějaký jako osobnější věci. Takže jo, přispěje to něčemu.“

Informant E: „Určitě. A nejen v rámci interního ohledu, ale jako ,Doporučil byste tohoto zaměstnavatele svému kamarádovi, kdyby se ptal na firmu? ... určitě jo.“

Komunikace je neopominutelnou činností organizace, pokud chce uspět na pracovním trhu. Pomocí otázky 4.4 *Hodnotíte přístup Společnosti XY ke komunikaci svých CSR aktivit za dostačující?* byla sledována spokojenost s nastavenou komunikací CSR aktivit Společnosti XY. Z odpovědí informantů vyplývá, že komunikace CSR aktivit Společnosti XY je obecně vnímána jako dobrá, respektive dostatečná. Informant A však upozorňuje na možná zlepšení, zejména v kontextu většího objasnění smyslu CSR aktivit. Za zvláštní pozornost stojí vyjádření Informanta E, na jehož základě lze usuzovat lídrovství Společnosti XY v tomto tématu.

Informant A: „Tak vždycky může být lepší. ... jestli se ptáte, jestli hodnotím jako dostačující, tak bych řekl "spíše ne", kdybych měl volit na nějaké škále. Co je pro nás jako důležité, tak to, co už jsem zmiňoval – vzbudit v lidech ten zájem a to, nějakým způsobem se začít zajímat a zároveň jim vlastně vysvětlit ten kontext, co to vlastně znamená, o čem třeba konkrétně ty CSR aktivity jsou. ... to v tuhle chvíli jako nekomunikujeme ... my spíše komunikujeme ta naše témata, ať už je to ta uhlíková neutralita, ať jsou to ta ekologická řešení, inovace, tak to je něco, co se do těch lidí snažíme vlastně dostat tak, aby rozuměli tomu kontextu a nějaké strategii, kam ta firma vlastně směřuje do budoucna.“

Informant B: „Za mě asi zatím ano a myslím, že to jde vidět všude, jak na LinkedInu, tak všude na sítích.“

Informant C: „Myslím si, že ano.“

Informant D: „Přesprávná komunikace by mi asi vadila já myslím, že už by to bylo takový jako tlačení něčeho, ... teď je to takový akorát.“

Informant E: „Já bych řekl, že Společnost XY byla napřed v době, už když jsem nastoupil. Ať už to je například ten ESG report, to už nebyl jen CSR report ...“

K efektivní komunikaci v rámci organizace je klíčové poskytovat informace ve srozumitelné podobě. Otázka 4.5 *Považujete informace, které Společnost XY poskytuje*

*o svých CSR aktivitách, za srozumitelné? zkoumala právě tento aspekt. Většina informantů hodnotila srozumitelnost pozitivně. Informant A se zaměřil na proces interní komunikace a kriticky se vyjádřil k nastavenému systému komunikace, který ne vždy vede k efektivnímu přenosu informací.*

*Informant A: „To, co my vidíme, že pokud komunikujeme takovým tím způsobem od shora dolů, tak my máme určitou vrstvu, řekněme toho liniového managementu, kde nám ty informace končí a už vidíme, že nepropadávají dolů. My se my si to umíme vlastně analyzovat skrze pravidelný zaměstnanecký průzkum, ... tam vidíme, že na úrovni toho středního managementu se nám to vlastně jako zastaví. Ty informace dolů už to nepropadá, nebo to propadá velmi málo.“*

*Informant B: „Ano.“*

*Informant C: „Ano, myslím si, že to dobře komunikovali.“*

*Informant D: „Ano, určitě. Já si myslím, že se to snažíme komunikovat tak, aby to pochopil jak laik, tak pak i nějaký člověk, který v tom je kovaný.“*

*Informant E: „Vždycky jsem tomu rozuměl, co si tak vybavuji, ale tak něco jsem taky psal já.“*

*Otázka 4.6 Co si myslíte o důležitosti informování veřejnosti a zaměstnanců o CSR aktivitách? zjišťovala názory pracovníků Společnosti XY na význam interní a externí komunikace společenské odpovědnosti. Informanti se shodují, že taková komunikace je nezbytná a někteří, například Informanti A a B, zdůrazňují její roli jako jednoho z nástrojů ke zvýšení konkurenceschopnosti.*

*Informant A: „Já si myslím, že to důležité je, že bez toho se ta firma jako bez toho se ty firmy neobejdou.“*

*Informant B: „No já si myslím, že to je velmi důležité a možná víc k těm zaměstnancům, kteří se tady pak mohou cítit spokojenější ...“*

*Informant C: „Je to potřeba, hlavně když to už uděláme a je to správné dělat.“*

*Informant D: „... prostě teď to hýbe světem, takže čím víc je to srozumitelnější a uvedený na příkladech, to je důležité, ... že to je třeba.“*

*Informant E: „Je to důležité, hlavně dnes, kdy si můžeme všechno dohledat a najít na internetu.“*

Otázka 4.7 *Podle Vašeho názoru, jaký je dopad komunikace CSR aktivit Společnosti XY na veřejnost nebo zaměstnance?* navazovala na otázku 4.6 a byla zaměřena na zjištění, jaký vliv má prezentace CSR aktivit Společnosti XY na její zaměstnance a veřejnost. Odpovědi informantů nepřinášejí jednotný názor. Za pozornost stojí vyjádření Informanta A, který vyzdvihuje vícestrannou výhodnost, dále Informanta C, který poukazuje nejen na podporu značky zaměstnavatele, ale také na její ekonomický přínos organizaci, či Informanta D, který zmínil edukační rozměr komunikace CSR aktivit.

Informant A: *„Těžká otázka. Nějaký dopad to má. Otázkou je jako, co od toho vlastně čekáme jako firma, ... firmy jsou tady proto, aby byly úspěšné a vydělávaly peníze ... my třeba potřebujeme dělat tu veřejnou participaci, zapojujeme tu veřejnost tak, aby ty naše projekty byly úspěšné v těch daných lokalitách, aby to i tomu okolí tam dávalo smysl, abychom byli schopní ty projekty stavět v souladu s našimi hodnotami, tak my to vlastně musíme dělat. A kdybychom to nedělali, tak budeme narážet na odpor ...“*

Informant B: *„Nevidím důvod, proč by to mělo mít negativní dopad. Samozřejmě na ty zaměstnance, kteří už jsou tu fakt hodně dlouho, tak samozřejmě cokoli nového je pro ně něco otravného, co musí zase vnímat, ... Ale myslím, že na devadesát devět procent to má pozitivní dopad.“*

Informant C: *„Určitě to buduje z mého pohledu dobrou značku. A může to pomáhat částečně i byznysově ... zaměstnanec si může říct ‚jsem pyšný na to, že pracuji v této firmě.‘“*

Informant D: *„Já doufám, že pozitivní, že to v těch lidech jako vzbudí to správné pochopení, a nejen jakoby fráze, co je ESG a tak dále, že to nejsou prostě jen termíny, ale opravdu ať si dokážou pod těmi pojmy něco představit.“*

Informant E: *„Jak jsem řekl, Společnost XY byla vždycky tahounem v tomhle ... pro ně je to až skoro nutností, aby je někdo nenachytil na hruškách, jak se říká, a nesmí to být greenwashingový.“*

Otázka 4.8 *Jak se konkrétně Vy nejčastěji dozvídáte o CSR aktivitách Společnosti XY?* byla zaměřena na identifikaci nejčastějších komunikačních kanálů využívaných k přenosu informací o CSR aktivitách Společnosti XY. Z odpovědí informantů vyplývá, že nejvyužívanějším nástrojem je intranet.

Informant A: *„Z interních kanálů – intranet, případně nadřizovaný.“*

Informant B: „... přes intranet, který máme. Tam je jakákoliv takováto akce, nebo když je nějaká možnost participovat na takové aktivitě. ... týdně nám tam skáčou zprávy a člověk má přehled, skočí to do mailu, skočí to na intranetu na hlavní stránku.“

Informant C: „Bud' to na intranetu, v periodiku anebo na sociálních sítích a občas ve zpravodajství.“

Informant D: „Tak hlavně interně z našich jako interních schůzek ... tak z interních zdrojů, jako z intranetu třeba, a sociální sítě.“

Informant E: „Co si pamatuji, tak hlavně z intranetu to bylo.“

Otázka 4.9 *Cítíte Vy osobně, že komunikace CSR aktivit Společnosti XY posiluje Váš vztah k organizaci jako zaměstnavateli?* měla objasnit, zda efektivní komunikace CSR aktivit Společnosti XY má efektivní dopad na značku zaměstnavatele. Z odpovědí informantů lze usuzovat, že komunikace aktivit společenské odpovědnosti organizace je jedním z faktorů, který posiluje vztah zaměstnanců ke svému zaměstnavateli, tedy že má pozitivní dopad na budování silné značky zaměstnavatele. Informantovi E nebyla tato otázka položena, protože už není zaměstnancem Společnosti XY.

Informant A: „Je toho součástí. Myslím, že kdyby to Společnost XY vůbec nedělala, nebo to dělala méně, než to dělá, tak by mi by to asi trošku chybělo. Na druhou stranu, nejsem si tak jistý, že kdyby to dělala víc, jestli by to nějakým zásadně ještě změnilo ten můj postoj. Mně to musí dávat smysl jako komplexně. ... jak ta firma je hodnotově nastavená ...“

Informant B: „Ano, cítím se tak, protože vidím, že to není právě jenom stavební firma ... jsme si vědomi i nějakého svého dluhu vůči společnosti ... Na druhou stranu stavět se musí, jinak bychom se nikam nedostali. Tudiž mně se to jeví jako pozitivní. Když člověk vlastně do Společnosti XY nastoupí, tak během prvních dní má úvodní školení, právě i třeba ten etický kodex, kde Společnost XY na rovinu přiznala nějaké svoje ne úplně povedené věci v historii ... Takže tam to na férovku komunikovali hned od začátku, 'Víme o svých chybách v minulosti' ... to se mi líbí.“

Informant C: „Když se nad tím tak zamýšlím, nikdy jsem se nad tím takhle nezamýšlel, tak pravděpodobně ano.“

Informant D: „... nějakým způsobem asi ano, protože ty aktivity něco jednak stojí jako finančně, tak samozřejmě i časově, že do toho člověk dává nějaký čas svůj a v podstatě

*i trochu to srdíčko, když to tak jako nadneseně řeknu, takže asi určitě, protože kdybych tomu nevěřila, tak nebudu dělat.“*

Prostřednictvím otázky 4.10 *Co by v této oblasti mohla Společnost XY ještě podniknout, aby se Váš vztah posílil?* se podařilo objevit několik možností, jak potenciálně posílit vztah pracovníků ke značce zaměstnavatele Společnosti XY. Informanti například uvedli zlepšení komunikace, navýšení financí či rozšíření nabídky CSR aktivit. Informantovi E nebyla tato otázka položena, protože už není zaměstnancem Společnosti XY.

Informant A: *„Minimálně držet tu úroveň, kterou máme teď a trochu pomalu přidávat, jako i třeba ještě trochu aktivnější nebo rozšířit to množství těch aktivit.“*

Informant B: *„... v té komunikaci, tak tam je přímo jakoby třeba oddělení komunikace, který samozřejmě dává ven veškerý aktivity. ... Ona to zastupuje ta komunikace, ale oddělení marketingu jako takový, tak to tam vlastně není, takže tam třeba cítím prostor pro zlepšení i právě třeba do toho náboru, povědomí o Společnosti XY atd.“*

Informant C: *„Nenapadá mě žádná další aktivita. Přijde mi, že toho máme pokrytou většinou.“*

Informant D: *„Je spousta aktivit, které máme na seznamu, které nemůžeme realizovat právě kvůli tomu, že třeba finanční zdroje jsou omezený. ... a to je asi jediný, protože myslím, že jako kdyby peníze byly tak, že by si našli čas i lidi, který by si do toho jako zapojili.“*

#### **5.4.4 Etický kodex Společnosti XY**

Poslední tematický blok otázek se zaměřil na vliv etiky ve Společnosti XY, konkrétně na dodržování etického kodexu, jeho kontrolu, transparentnost a dopad na vztah zaměstnanců k organizaci. Otázky zkoumají, jaký vliv mají etické aspekty řízení Společnosti XY na důvěryhodnost organizace a jakým způsobem mají zaměstnanci možnost vyjádřit své obavy ohledně neetického chování. Odpovědi na první otázku 5.1 *Jak hodnotíte dodržování etických obchodních praktik ve Společnosti XY?* potvrdily úvahy z předešlých okruhů, a to, že etika a chování dle etického kodexu je pevně zakořeněno v organizační kultuře Společnosti XY.

Informant A: *„Já si myslím, že my je vlastně musíme stoprocentně dodržovat. Takže v tomhle nemám pochyb o tom, že se chováme v rámci toho našeho kodexu.“*

Informant B: „*Ted' z těch posledních let, co vím a co jsem tady, tak si myslím, že je to všechno košer, že je to v pořádku ... ted', co vím, tak je to velmi přísné a náročné na dodržování etického kodexu firmy.*“

Informant C: „*Přijde mi, že jsme jako stoprocentně transparentní a pokud dojde k nějakému porušení, jako že jsem za celou dobu nezaznamenal, tak to nese důsledky ...*“

Informant D: „*... etický kodex bereme velmi vážně a uvedla jsem ho na prvním místě, takže se etickým kodexem řídíme, nejen že ho příkládáme k různým smlouvám a tak, ale fakt se tím řídíme.*“

Informant E: „*Bylo to tam hodně hlídané a byl tam požadavek na transparentnost, který byl daný i ze strany mateřské společnosti. ... byl vypracovaný etický kodex, který se hodně školil ... a byla tam nulová tolerance, co se týče nějakých porušení, že by někdo vzal úplatek.*“

Vyjádření informantů korespondují s etickým kodexem Společnosti XY, ve kterém mimo jiné stojí: „*Zavázali jsme se, že budeme podnikat s vysokou úrovní integrity a netolerujeme žádnou formu úplatkářství nebo korupce. Dbáme také na etické jednání se zainteresovanými stranami, včetně dodavatelů ...*“ V tomto kontextu je možné upozornit na pevnou integraci hodnot do organizační kultury a do morálního přesvědčení vybraných pracovníků.

Otázka 5.2 *Jak je dodržování etického kodexu ve Společnosti XY kontrolováno?* se věnovala zjištění názorů na vymahatelnost a kontrolu dodržování etického kodexu. Informanti popisují důsledné školení a důraz na dodržování etického kodexu ve Společnosti XY v podobě úvodních a následně pravidelných školení, diskusí nad etickými dilematy, anonymní etickou linku a zapojení pracovníků do role etických ambasadorů.

Informant A: „*My to do nich vštěpujeme poměrně intenzivně. Každý nový zaměstnanec do dvou měsíců od nástupu musí být proškolený na etický kodex. ... skutečně kontrolujeme, že každý jednotlivý zaměstnanec, každý dělník na stavbě projde školením etického kodexu. ... chceme po těch našich týmech a po těch našich manažerech a vedoucích zaměstnancích, aby se svými týmy pravidelně diskutovali, takzvaná etická dilemata, ... ta dilemata jsou pro nás vlastně situace, kdy si zaměstnanec není úplně jistý, co by měl dělat, ... my vlastně i podporujeme zaměstnance v tom, aby chodili za svými nadřízenými, nebo mezi sebou, a diskutovali ta etická dilemata a nebáli se zeptat*“

otevřeně. ... máme etickou linku anonymní, to už je teď v rámci whistleblowingu vlastně povinné, ale měli jsme to už dávno předtím, kde se můžete anonymně obrátit na tu etickou linku nebo máme tým lidí, kterým říkáme etická komise a tam je asi osm lidí různě z firmy ... ještě máme skupinu lidí, kterým říkáme etičtí ambasadoři, a to jsou různí lidé po firmě v různých pozicích, ale jsou veřejně známí, ... a lidi nemusí za tím svým šéfem, pokud třeba to etický dilema se týká toho šéfa, tak můžou jít třeba za téma ambasadora, ten vlastně ten podnět předá nějakým způsobem dál a s tím člověkem to začne řešit. Samozřejmě zajišťujeme vždycky anonymitu ... přeškolujeme ten etický kodex každý dva roky.“

Informant B: „Samozřejmě může přijít kdykoliv nějaká namátková kontrola, ale to asi na ten etický kodex ... smlouvy musí být v rámci toho našeho etického kodexu, že tam nesmí být nějaký třeba dvojitý záměr toho člověka, tak to je hlídané celkem přísně. ... Co vím, tak jsou sezení s vedením, kde člověk má možnost ta etická dilemata komunikovat.“

Informant C: „Máme systém pro nahlašování podezření, nebo nahlášení toho, že se někdo nechová úplně v souladu s etickým kodexem. To nahlášení ... lze komunikovat několika způsoby ... a na základě těch podmětů se k tomu musí příslušné orgány u nás ve firmě vyjádřit a rozhodnout. ... Etický kodex školíme hned při nástupu a taky pravidelně přeškolujeme.“

Informant D: „Kontrolováno je možná jenom ve smyslu, že máme tu etickou linku a tam asi jako je nějaká měřitelnost tam je, že se dovolalo tolik lidí a řešily si tyhle problémy ... jinak je to asi na každém z nás.“

Informant E: „Hodně se odkazovalo na ten etický kodex, který byl jako taková modla všech aktivit ... jestli si dobře pamatují, tak ve Společnosti XY byl nějaký systém jakoby etických velvyslanců, na které se mohl kdokoliv obrátit a řešit to s nimi.“

Otázka 5.3 *Ovlivňuje etické a transparentní jednání ve Společnosti XY a vymáhání zásad Vaši oddanost a psychologický závazek vůči firmě?* se zaměřila na zjištění, zda etické a transparentní jednání ve Společnosti XY spolu s vymáháním zásad stanovených v etickém kodexu ovlivňuje oddanost zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Z odpovědí informantů vyplývá, že dodržování etického kodexu ve Společnosti XY pozitivně ovlivňuje vztah zaměstnanců k zaměstnavateli. Informanti uvedli, že dodržování etických pravidel posiluje jejich pocit bezpečí, spravedlnosti a sounáležitosti mezi kolegy.

Informant A: „*U mě osobně ano, za ostatní to neumím posoudit, věřím tomu, že to ale funguje.*“

Informant B: „*Asi určitě. To, že vím, že mám možnost, když se mi něco nebude pozdávát, nebude líbit, že mám možnost se na někoho obrátit, že mám možnost s někým komunikovat, diskutovat to, tak to vám dá klid v práci ...*“

Informant C: „*Určitě, ve mně to vyvolává to, že znám prostředí, ve kterém pracuji, že ty podmínky pro všechny jsou stejné ... asi to podporuje ten můj pocit toho, že dobro furt zvítězí, musí zvítězit nad zlem.*“

Informant D: „*Ten vztah to určitě posiluje, protože si říkám, že mám kolegy a ti se chovají taky takhle, tak jsme prostě všichni na jedné lodi a myslím si, že s nějakými křiváky by se mi fakt špatně pracovalo.*“

Informant E: „*Společnost XY jsem si vybral, protože se tam věci dělají transparentně a dělají se tam v tomhle věci, které se nikde jinde nedělají ... a proto jsem si ji vybral i jako chemik ...*“

Odpovědi informantů na otázku 5.4 *Myslíte si, že transparentnost a etické jednání zvyšují důvěryhodnost Společnosti XY?* naznačují, že zavedení etického kodexu, které vede k transparentnímu jednání a dodržování etických pravidel ve Společnosti XY, pozitivně ovlivňuje důvěru v organizaci. Úsilí o transparentní činnost vychází také z etického kodexu Společnosti XY, který se mimo jiné zaměřuje na podporu prostředí, které vede ke spravedlivé hospodářské soutěži a obraně trhu před monopolizací či kartely. Svoji transparentnost posiluje Společnost XY prostřednictvím externí komunikace s důrazem na jednotné vystupování prostřednictvím komunikačního oddělení, které je za kontakt s veřejností zodpovědné.

Informant A: „*Stoprocentně.*“

Informant B: „*Ano.*“

Informant C: „*Myslím si, že zvyšuje, i když je to samozřejmě v dnešní době cena na prvním místě, když se budeme bavit třeba o veřejných zakázkách ...*“

Informant D: „*Jednak v tom interním, mezi zaměstnanci, tak i v tom externím, k dodavatelům to posiluje tu značku.*“

Informant E: „*Určitě.*“

Otázka 5.5 *Můžete otevřeně vyjádřit své obavy nebo upozornit na neetické chování? Jak?* zkoumala, zda organizační kultura ve Společnosti XY umožňuje beze strachu upozornit na neetické či nezákonné jednání a jaké nástroje k tomu mohou využít. Informanti potvrzují, že kultura v organizaci umožňuje bezproblémové ohlášení porušení etických pravidel. Z možných nástrojů k nahlášení takové skutečnosti uvádějí informanti zejména etickou linku a tzv. etické ambasadory.

Informant A: *„Máme etickou linku, což je teď už klasický whistleblowing, máme etické ambasadory, máme členy etické komise, lidi mohou toto i říct svému nadřízenému, takže máme na to jako precizně nastavený jako proces, který je za mě funkční, protože sbíráme ty podněty a máme jich jako dost a myslím, že to prostředí je tady přátelské na to.“*

Informant B: *„Ještě jsem to nepotřeboval, ale asi ano. Na intranetu máme kontakty a případně bych se zeptal kolegů, jak na to.“*

Informant C: *„Mohu. ... je na to třeba ta etická linka nebo ti ambadaoři.“*

Informant D: *„Ano a jak jsem říkala, my máme tu etickou linku, anebo ... se mohu jít poradit se svým manažerem ...“*

Informant E: *„Nepotřeboval jsem to, ale když se ptáš takhle, tak ano, neměl jsem tam strach.“*

Za zvláštní pozornost stojí apel v etickém kodexu Společnosti XY *„Pamatujte: Odmítnutí úplatku pro vás nebude mít žádné nepříznivé důsledky, i když to bude znamenat ztrátu obchodu,“* který posiluje představená vyjádření informantů.

Otázka 5.6 *Můžete uvést příklad reakce vedení Společnosti XY na neetické chování?* se snažila popsat, k jakým důsledkům může dojít v případě porušení etických pravidel ve Společnosti XY. Odpovědi informantů neposkytují dostatečný výčet v této oblasti, neboť většina informantů si takovou situaci nevybavuje, ale z jejich vyjádření lze zmínit některé konkrétní následky porušení etického kodexu ve Společnosti XY – vytýkácí dopis a ukončení pracovněprávního vztahu.

Informant A: *„... pokud se to stane, tak vždycky je to tak, že to řeší etická komise, ta to nějakým způsobem to vyhodnotí a pokud se zjistí, že došlo k tomu pochybení, tak podle závažnosti jsou tam různé opatření, v krajním případě končíme ukončení pracovní poměru. Děje se to.“*

Informant B: *„Na to jsem tu krátce, to Vám asi nedokážu říct.“*

Informant C: *„Tak třeba ukončení pracovního poměru ... nebo vytýkácí dopis.“*

Informant D: „*Nezažil jsem to.*“

Informant E: „*Asi jsem nezažil, ale byl by za to určitě vyhazov.*“

K aplikovatelnosti zásad vyplývajících z etického kodexu je zapotřebí jeho srozumitelnost pro pracovníky. Otázka 5.7 *Existuje něco, co byste doporučil/a v rámci etického kodexu změnit nebo doplnit, aby lépe odpovídal potřebám pracovníků?* se tak zaměřila na to, zda etický kodex naplňuje očekávání zaměstnanců Společnosti XY a případně našla oblasti k vylepšení. Informantovi E nebyla tato otázka položena, protože už není zaměstnancem Společnosti XY. V období realizace rozhovorů bylo v rámci Společnosti XY připravováno představení nové podoby etického kodexu, odpovědi informantů tak reagovaly na původní, stále však platnou verzi etického kodexu. Za pozornost stojí odpověď Informanta C, mimo jiné zastávající pozici etického ambasadora, který upozornil na nepřehlednost etického kodexu způsobenou jeho rozsahem. Tento názor potvrzuje také Informant A.

Informant A: „*My na to nemáme až tak velký vliv, protože ten kodex platí pro celý svět v rámci Společnosti XY. Ted' máme nový, nebo bude jako oficiálně nový. ... došlo k nějakému zjednodušení, takže tak snad bude více srozumitelný.*“

Informant B: „*... nějaký prostor pro zlepšení vždycky je, ale zatím mi přijde, že to všechno funguje velmi dobře.*“

Informant C: „*Já ho dlouhodobě kritizuji za to, že je ten kodex dlouhý a nepřehledný a špatně se v něm hledá odpověď ... ale byl ted' představen nový a ten vypadá lépe.*“

Informant D: „*To Vám ted' asi úplně neřeknu, protože ted' etický kodex prošel nějakou změnou, takže mám pocit, že ted' je to možná srozumitelnější, bližší těm zaměstnancům ...*“

Za hlavní dosažené výsledky realizovaného šetření považuji to, že aktivity společenské odpovědnosti Společnosti XY mají pozitivní dopad na její značku zaměstnavatele, posilují vztah se zaměstnanci a také jejich oddanost vůči značce. Významnou součástí společenské odpovědnosti u Společnosti XY je podpora místních komunit (dílní výzkumná otázka DVO1). Společnost XY se výrazně angažuje v podpoře místních komunit, zejména v oblastech, které jsou ovlivněny činnostmi organizace. Významnou je tzv. veřejná participace, kterou Společnost XY využívá k prezentaci svých stavebních záměrů a jejich případné modifikaci tak, aby naplnily očekávání občanů dané lokality. V

důsledku toho Společnost XY uspokojuje poptávku komunity po kapacitách občanské vybavenosti a zároveň přispívá k tomu, že jejich projekty nevzbudí negativní emoce, což významně urychlí proces stavebního povolení. Za tradiční aktivitu na podporu komunit, která cílí na zaměstnance Společnosti XY a je závislá na jejich vlastní dobrovolnosti, je den dobrovolnictví a strom splněných přání, jehož prostřednictvím mají pracovníci Společnosti XY příležitost plnit v období Vánoc přání osob se sociálněekonomickým znevýhodněním, zpravidla se jedná o děti z dětských domovů, matky samoživitelky či obyvatele domova seniorů. Informanti také vyzdvihují účast Společnosti XY na rekonstrukci lokalit po přírodních katastrofách.

Informanti nad rámec svých pracovních povinností se nejčastěji zapojují do charitativních aktivit – *strom splněných přání* a *den dobrovolnictví* – a aktivit ve vztahu k etickému řízení organizace (dílčí výzkumná otázka DVO2). Etika v organizaci je velmi silným tématem Společnosti XY, které se promítá do její organizační kultury a činí ze Společnosti XY hodnotově orientovanou organizaci. Mezi informanty, kteří participují na CSR aktivitách se sociálními dopady, je převládajícím zdrojem jejich motivace altruismus, což potvrzuje vyjádření Informanta B, a to že tyto aktivity vnímá jako příležitost podělit se o výhody, které oproti některým lidem má.

Významným faktorem, který ovlivňuje důvěryhodnost zaměstnavatele a jeho značky, je komunikace. Prostřednictvím komunikace lze budovat pozitivní obraz organizace jako zaměstnavatele, což potvrzují vyjádření informantů, která byla primárně analyzována ve vztahu komunikace CSR aktivit Společnosti XY (dílčí výzkumná otázka DVO3). V perspektivě interní komunikace CSR aktivit se Společnost XY zaměřuje na téma bezpečnosti a etiky, dále se také zaměřuje na prezentaci aktivit, do nichž se mohou pracovníci organizace zapojit. Obsahem komunikace je jednak „nábor“ do CSR aktivit, ale také prezentace konkrétních výsledků. Informanti vyjádřili názor, že zapojení zaměstnanců do procesu komunikace CSR aktivit by mělo pozitivní dopad na značku zaměstnavatele Společnosti XY, dosud však v rámci organizace není tohoto způsobu participace na komunikaci využíváno. Nicméně v nedávné době došlo k rozhodnutí doplňovat prezentace výsledků aktivit o osobní zkušenost zapojených pracovníků. Takto koncipovaný styl prezentace má potenciál motivovat ostatní pracovníky k participaci na daných CSR aktivitách. Nástrojem interní komunikace je především intranet, dále pak

interní periodický zpravodaj, e-mailová komunikace a týmové schůzky. V perspektivě externí komunikace je dominantním tématem udržitelnost a inovace ve stavebnictví. V tomto směru lze také vyzdvihnout snahu o osvětu. Lze vypočítat úsilí Společnosti XY v podpoře transformace současné ekonomiky k té udržitelné, někdy označované jako ekonomika s přidanou hodnotou. Odpovědnost za externí komunikaci lze přisoudit marketingovému oddělení, za primární komunikační kanály externí komunikace Společnosti XY lze označit sociální média a tiskové zprávy.

Pozornost v rámci šetření byla věnována etickému řízení organizace, respektive etickému kodexu ve vztahu k posilování vztahu mezi zaměstnanci a Společností XY (díleční výzkumná otázka DVO4). Význam etiky pro Společnost XY je patrný z odpovědí zapojených informantů a interních dokumentů, které zástupce organizace poskytli autorovi práce. Vybraní informanti potvrzují pozitivní vliv akcentace etiky v rámci Společnosti XY na jejich vztah k zaměstnavateli. Transparentnost a důraz na etiku vycházející z organizační kultury Společnosti XY, vytváří pracovní prostředí, které informanti hodnotí jako přátelské, bezpečné a inkluzivní. Vytváření rovných pracovních podmínek vzbuzuje v zaměstnancích pocit sounáležitosti, podporuje jejich přátelské konexe a napomáhá k utužení kolektivu. Přísnost v dohledu nad dodržováním etických obchodních praktik, jejichž porušení vede k přísným trestům, napomáhá eliminovat riziko vzniku korupčních kauz. Je možné, že právě z tohoto důvodu není Společnost XY spojována s žádnými podvody či jinými nekalými praktikami. I toto je jeden aspektů, který posiluje značku zaměstnavatele Společnosti XY.

Na základě realizovaného šetření je možné konstatovat, že CSR aktivity Společnosti XY posilují její značku zaměstnavatele. Mezi do šetření zapojenými pracovníky Společnosti XY je patrné pozitivní vnímání společenské odpovědnosti Společnosti XY (hlavní výzkumná otázka HVO). Z výsledků šetření vyplynulo, že aktivity vycházející ze společenské odpovědnosti Společnosti XY mají pozitivní dopad na vztah zaměstnanců k organizaci a posilují jejich oddanost vůči značce. Informanti šetření jsou motivováni participovat na CSR aktivitách a rozhodnutích vedení Společnosti XY souvisejícími s diskutovanou problematikou. Zaměření CSR aktivit koresponduje s nastavenými hodnotami organizace, které vybraní pracovníci sdílí, což posiluje hrdost zaměstnanců na Společnost XY. Klíčovými tématy jsou oblast etiky a udržitelnosti. Etické aspekty řízení,

které mají přesah do bezpečnosti práce, významně ovlivňují pracovní prostředí, angažovanost pracovníků a působí také pozitivně na mediální obraz Společnosti XY. Informanti pozitivně hodnotí nejen enviromentální dopad úsilí Společnosti XY o udržitelné stavebnictví, vyzdvihují také edukační přesah, který komunikace v této oblasti má.

## 6 DISKUSE

Organizace v současné době čelí celé řadě globálních i lokálních výzev, které zásadně ovlivňují jejich činnost. Dynamická doba vyžaduje, aby zaměstnavatelé rychle a pružně reagovali, pokud chtějí zůstat konkurenceschopní na trhu práce. Jedním z klíčových témat dneška je udržitelnost, která není omezena pouze na ekologii a ochranu životního prostředí, jak se často spojuje, ale zahrnuje také sociální odpovědnost a etické aspekty řízení organizací. Po těchto tématech je také poptávka v populaci, což je doloženo průzkumy, např. IPSOS (2022). V reakci na poptávku ze strany společnosti, v některých případech i z rozhodnutí osvětleného vedení, začaly organizace integrovat do svých každodenních procesů koncept společenské odpovědnosti organizace, který je v českém prostředí známý především pod zkratkou CSR. Tento přístup vede organizace k pomyslnému splacení jejich dluhu vůči společnosti či životnímu prostředí, jenž vzniká důsledkem jejich činnosti, a je plně na bázi dobrovolnosti. Dobrovolnost CSR konceptu je v kontrastu s ESG, který je aktuálně na rozmachu, za nímž stojí směrnice Evropské unie, která nařizuje organizacím dodržovat stanovené limity ve vztahu jejich vlivu na prostředí.

Zahraniční studie (například Nnamdi, 2023; Vuong a Bui, 2023; Rosak-Szyrocka et. al., 2022) potvrzují souvislost mezi společenskou odpovědností organizace a podporou dobrého vnímání organizace jako zaměstnavatele. Silná značka zaměstnavatele je dle mínění autora práce jedním z nástrojů, jak posílit konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Ta by měla vycházet z kultury dané organizace a reflektovat postoje zaměstnanců, kteří jsou klíčoví pro důvěryhodnost značky zaměstnavatele.

Empirické šetření prokázalo, že aktivity vycházející se společenské odpovědnosti Společnosti XY mají pozitivní dopad na vztah zaměstnanců k organizaci a posilují jejich oddanost vůči značce. Klíčové oblasti CSR aktivit Společnosti XY zahrnují podporu místních komunit, etiku a udržitelnost, přičemž tyto aktivity vycházejí z hodnotové orientace dané organizace. Pozitivní dopad je deklarován také v pocitu hrdosti zaměstnanců na jejich zaměstnavatele. Podpora komunit je realizována skrze takzvanou veřejnou participaci při plánování projektů, charitativní aktivity, například den dobrovolnictví či strom splněných přání, a účast na obnově lokalit zasažených přírodními

katastrofami. Významným motivačním faktorem pro participaci zaměstnanců na CSR aktivitách Společnosti XY je altruismus. Komunikace hraje důležitou roli při budování důvěryhodnosti a pozitivního obrazu organizace, přičemž interní komunikace CSR aktivit se zaměřuje na bezpečnost, etiku a sdílení výsledků, zatímco externí komunikace akcentuje udržitelnost a inovace. Důraz na etiku vytváří inkluzivní a přátelské pracovní prostředí, posiluje kolektiv, eliminuje riziko korupce a přispívá k pozitivnímu mediálnímu obrazu. Zaměstnanci Společnosti XY vnímají tyto aktivity jako smysluplné a odpovídající jejich hodnotám, což zvyšuje jejich angažovanost a podporuje silnou značku zaměstnavatele.

Výstupy realizovaného šetření jsou v souladu například se studií realizovanou Tkalac Verčič a Cinčić Ćorić (2018, s. 449), která uvádí, že společenská odpovědnost organizace je faktorem, jenž ovlivňuje vnímání organizace jako dobrého zaměstnavatele. Tato studie také ukázala, že etické kodexy patří mezi významné nástroje společenské odpovědnosti organizace, a to jak v interní, tak externí perspektivě (tamtéž, s. 450). V šetření bylo potvrzeno, že zapojení pracovníků do CSR aktivit Společnosti XY má pozitivní dopad na jejich vztah s organizací jako zaměstnavatelem. Tento závěr je ve shodě s aktuálními studiemi, které uvádějí, že participující pracovníci podávají vyšší výkon a jsou loajálnější vůči svému zaměstnavateli (například Dole a Chandrashekhar, 2023, s. 25).

Limitem empirického šetření je nízký výzkumný soubor který, obsahuje čtyři informanty z řad zaměstnanců Společnosti XY a jednoho informanta z řad bývalých pracovníků dané organizace. Nižší počet informantů má dva důvody. Prvním je postupně klesající ochota oslovených pracovníků Společnosti XY. Nejochoťnějšími informanty ke spolupráci byl primární kontakt a jím napřímo oslovení kolegové, z dalšího okruhu se podařilo domluvit pouze s jedním zaměstnancem. Druhým důvodem bylo rozhodnutí autora práce, neboť vyjádření informantů se navzájem podporovala a nepřinášela nová zjištění. Je možné, že vyšší počet informantů by přinesl mírně odlišné závěry šetření. Dalším limitem práce je spíše deskriptivní povaha realizované analýzy, která může činit interpretaci dat zdlohouvou, či místy až příliš podrobnou. Nicméně i tak se autor práce domnívá, že realizovaná případová studie prezentuje zajímavá data o implementaci CSR konceptu do běžného chodu velké nadnárodní organizace.

K budoucímu bádání je možné vyjít ze závěru realizované případové studie a zaměřit se v něm na zkoumání vztahu zařazení pracovníka, potažmo i jeho hierarchické postavení v organizační hierarchii a míry participace na aktivitách společenské odpovědnosti organizací.

## 7 ZÁVĚR

Koncept společenské odpovědnosti organizací, známý v České republice pod zkratkou CSR, je jedním z mnoha faktorů ovlivňující postavení organizace na pracovním trhu. Je vnímám jako přístup k odpovědnému chování organizací, který hledá rovnováhu mezi podnikatelskými zájmy a zájmy společnosti. V současné době se patrně největší pozornosti dostává iniciativám, které jsou zaměřeny na ochranu životního prostředí. Pozornosti konceptu CSR ovšem neuniká společenský přesah či etický rozměr vedení organizací. Aktuálním trendem, který navazuje na koncept společenské odpovědnosti organizací, je ESG, které se objevilo v reakci na kritiku neměřitelnosti CSR aktivit. ESG je kvůli provázanosti s evropskou legislativou direktivní povahy, čímž se liší od konceptu CSR, který založen na dobrovolnosti každé organizace. Společenská odpovědnost organizací je realizována nad rámec zákonných požadavků. Koncept společenské odpovědnosti organizací je v blízkém vztahu s *Cíly udržitelného rozvoje* definovanými Organizací spojených národů (dále jako OSN), což dokládá i jejich provázanost mimo jiné s konceptem ESG a využití ve strategických dokumentech členských zemí OSN, například strategie *Česká republika 2030* vypracovaná Ministerstvem životního prostředí České republiky.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na budování značky zaměstnavatele. Silná značka zaměstnavatele představuje jeden z nástrojů konkurenceschopnosti, který přispívá ke stabilizaci pracovníků v organizaci, ale také k získání nových talentovaných zaměstnanců. Aktuální globální i lokální výzvy ovlivňují vnímání společenského přesahu organizací ze strany lidí, a to jak z perspektivy spotřebitelů, tak také pracovníků. Společenská odpovědnost organizace se tak stává neoddělitelnou součástí života organizací jako zaměstnavatelů, které skrze koncept CSR splácí svůj dluh vůči společnosti a prostředí, ve kterém vyvíjejí svoji činnost.

První kapitola se věnovala problematice společenské odpovědnosti organizací, která je ústředním tématem této diplomové práce. Vyzdvihnuto bylo ukotvení konceptu CSR v mezinárodním kontextu a opoře v odborné literatuře. Rozpracovány byly tři pilíře společenské odpovědnosti organizací, kterými jsou environmentální, sociální

a ekonomická oblast. Vyzdvihnuta byla oblast etického řízení organizací a koncept ESG, který aktuálně v praxi nahrazuje koncept CSR.

Druhá kapitola se zabývala fenoménem značky zaměstnavatele, která představuje významný nástroj k posilování konkurenceschopnosti na pracovním trhu. Společenská odpovědnost může pozitivně ovlivnit organizační kulturu, která byla v této kapitole také rozpracována. Zapojením zaměstnanců do CSR aktivit a rozhodovacích procesů lze posílit jejich angažovanost a podpořit jejich spokojenost v organizaci. Rozpracována byla také oblast personálního marketingu ve vztahu ke společenské odpovědnosti organizace.

Obsahem třetí kapitoly bylo oceňování organizací za jejich společensky odpovědné chování s důrazem na vybrané mezinárodní certifikáty a standardy, které mohou sloužit jako nástroj ke sjednocení úsilí organizací na cestě k udržitelnému provozu. V kontextu České republiky hraje stát klíčovou roli v podpoře společenské odpovědnosti organizací tím, že utváří vhodné podmínky pro implementaci konceptu CSR do organizačních strategií a podporuje aktivity v oblasti udržitelnosti. Mezi hlavní nástroje této podpory patří legislativa, národní akční plány, osvětové programy, prezentace příkladů dobré praxe a navazování mezinárodní spolupráce.

V rámci čtvrté kapitoly byla charakterizována vybraná společnost, v jejímž prostředí bylo realizováno empirické šetření. Charakteristika byla vypracována na základě informačních kanálů a interních dokumentů vybrané společnosti.

Cílem empirického šetření bylo analyzovat vliv společenské odpovědnosti organizace na značku zaměstnavatele vybrané společnosti, která je v kontextu této práce označována jako Společnost XY. Dílčím cílem šetření bylo identifikovat dominantní pilíř, kterému Společnost XY v rámci své společenské odpovědnosti přikládá největší význam. Výsledky šetření potvrzují pozitivní dopad společenské odpovědnosti při budování silné značky zaměstnavatele. Významnou součástí CSR aktivit Společnosti XY je podpora místních komunit. Tyto aktivity zaměstnanci často vnímají jako příležitost k podpoře potřebných a vyjadřují přitom altruistické motivy. Komunikace CSR aktivit, zejména v rámci interního prostředí, je důležitým faktorem pro budování důvěry a stimulaci motivace zaměstnanců, přičemž významný potenciál může poskytnout zapojení

pracovníků do prezentací výsledků těchto aktivit. Asi největší pozornost ze strany Společnosti XY je věnována oblasti etiky a udržitelnosti. Společnost XY se profiluje jako hodnotově orientovaná organizace, která vytváří inkluzivní pracovní prostředí a usiluje o minimalizaci rizika korupčních kauz. Z šetření vyplývá, že zaměření CSR aktivit Společnosti XY je v souladu s hodnotami společnosti i zaměstnanců, což přispívá k podpoře silné značky zaměstnavatele u Společnosti XY.

Koncept společenské odpovědnosti organizace představuje významný nástroj, jak mohou organizace přispět ke snížení negativních dopadů na životní prostředí a společnost jako celek. Globální problémy potvrzují, že dosavadní lidská činnost vedla k neudržitelnosti systému a je třeba výrazných změn. Přejít k udržitelnému chování je úkolem nejen organizací, ale také jednotlivců, kteří mohou ovlivnit rozhodování organizací. Představená problematika si tak zaslouží další pozornost v českých pramenech, která nyní chybí. Doposud vydaná odborná literatura nereflektuje aktuální vývoj v této oblasti, například rozvoj konceptu ESG.

## 8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ACCOUNTABILITY. *AA1000 AccountAbility Principles* [online]. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles>.

ADÁMEK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací* [online]. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2021 [vid. 2024-12-23]. ISBN 978-80-7510-473-1. Dostupné z: [https://is.slu.cz/el/opf/zima2024/PEMNKCSR/um/AdamekSpolecenska\\_odpovednost\\_organizaci\\_2021.pdf](https://is.slu.cz/el/opf/zima2024/PEMNKCSR/um/AdamekSpolecenska_odpovednost_organizaci_2021.pdf).

ALMA CAREER. *Employer branding od úplných základů* [online]. 24. 10. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/employer-branding-od-uplnych-zakladu>.

ATALIAN. *Co je společenská odpovědnost firem (CSR)?* [online]. 5. 9. 2023 [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://atalian.cz/co-je-spolecenska-odpovednost-firem-csr/>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada, 2015 [2024-12-22]. ISBN 978-80-247-9882-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-2112522/>.

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *Bez společenské odpovědnosti se kvalitní firemní strategie neobejde* [online]. 7. 5. 2021 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/bez-spolecenske-odpovednosti-se-kvalitni-firemni-strategie-neobejde/>.

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *SDGs* [online]. Nedatováno [vid. 2024-9-14]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>.

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *Ceny SDGs 2024* [online]. 2024a [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/ceny-sdgs/>.

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *Nezávislý žebříček udržitelnosti podle ESG* [online]. 2024b [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/esg-zebricek/>.

BUSINESS IN FOCUS. *From the Top Down: The Impact and Reach of Corporate Social Responsibility* [online]. 2021 [vid. 2024-11-11]. Dostupné z: <https://businessinfocusmagazine.com/2021/04/from-the-top-down/>.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *O ceně* [online]. Nedatováno-a [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/cena-top.html>.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Naši členové* [online]. Nedatováno-b [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/nasi-clenove/>.

CSR REPORTING. *O projektu* [online]. Nedatováno [vid. 2024-11-20]. Dostupné z: <https://csr-reporting.czu.cz>.

CZECH TRADE. Společenská odpovědnost organizace. *BusinessInfo.cz* [online]. 2008 [vid. 2024-11-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>.

DIGITAL FIRST MARKETING GROUP (DFMG). *Co je ESG?* [online]. Nedatováno [vid. 2024-12-24]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg/>.

DOLE, Vikas a Tope CHANDRASHEKHAR. Corporate Social Responsibility (CSR): An Important Element in Strengthening Employee Engagement Function of HR in an Organisation. *Journal of the Asiatic Society of Mumbai*. 2023, 96(1) s. 22–26 [vid. 2025-1-2]. ISSN 0972-0766. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/369595867\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_CSRAN\\_IMPORTANT\\_ELEMENT\\_IN\\_STRENGTHENING\\_EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT\\_FUNCTION\\_OF\\_HR\\_IN\\_AN\\_ORGANISATION](https://www.researchgate.net/publication/369595867_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_CSRAN_IMPORTANT_ELEMENT_IN_STRENGTHENING_EMPLOYEE_ENGAGEMENT_FUNCTION_OF_HR_IN_AN_ORGANISATION).

EFQM. *The EFQM Model* [online]. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://efqm.org/the-efqm-model/>.

ELKINGTON, John. *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business* [online]. London: Capstone, 1997 [vid. 2024-12-22]. Dostupné z: <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>.

EKONEWS. *Banky na uhlíkové stopě. Chcete úvěr? Potřebujeme vaše „zelená“ data* [online]. 28. 3. 2023 [vid. 2024-12-24]. Dostupné z: <https://www.ekonews.cz/banky-na-uhlikove-stope-chcete-uver-potrebujeme-vase-zelena-data/>.

EUROPEAN COMMISSION. *Corporate sustainability and responsibility* [online]. Nedatováno [vid. 2024-11-25]. Dostupné z: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en).

EUROPEAN COMMISSION. *Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility* [online]. 2001 [vid. 2024-12-22]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:52001DC0366>.

EUROPEAN COMMISSION. *EUSEW Awards* [online]. 2024 [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: [https://sustainable-energy-week.ec.europa.eu/awards\\_en?prefLang=cs](https://sustainable-energy-week.ec.europa.eu/awards_en?prefLang=cs).

EVROPA V DATECH. *Odpovědné investování* [online]. 15. 7. 2024 [vid. 2024-12-24]. Dostupné z: <https://www.evropavdatech.cz/clanek/80-odpovedne-investovani/>.

EY. *EY Společensky prospěšný podnikatel roku* [online]. 2024a [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: [https://www.ey.com/cs\\_cz/podnikatel-roku/spolecensky-prospesny-podnikatel-roku](https://www.ey.com/cs_cz/podnikatel-roku/spolecensky-prospesny-podnikatel-roku).

EY. *Cena České televize za udržitelné podnikání* [online]. 2024b [vid. 2024-12-15]. Dostupné z: ???

FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH. *Když se bere společenská odpovědnost vážně* [online]. Brno: Ekologický právní servis, 2006 [2024-11-17]. ISBN 80-86544-08-7. Dostupné z: [https://frankbold.org/sites/default/files/publikace/kdyz\\_se\\_bere\\_csr\\_vazne.pdf](https://frankbold.org/sites/default/files/publikace/kdyz_se_bere_csr_vazne.pdf).

HAVELKOVÁ, Hana. *Etika. Sociologická encyklopedie* [online]. 2020 [vid. 2024-12-23]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Etika>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HLAĎO, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-544-7.

CHYTRÁ RECYKLACE. *Co je to ESG? Základní informace o tom, koho se týká a co přinese* [online]. 28. 2. 2024 [vid. 2024-12-24]. Dostupné z: <https://www.chytrarecyklace.cz/aktuality/co-je-to-esg-zakladni-informace-o-tom-koho-se-tyka-a-co-prinese>.

IMPACT METRICS. *ESG Význam: Jakou hodnotu přináší do obchodního světa? Podívejte se na definici a příklady praktického využití ESG!* [online]. 2024 [vid. 2024-12-24]. Dostupné z: <https://impactmetrics.cz/blog/esg-vyznam-jakou-hodnotu-prinasi-do-obchodniho-sveta-podivejte-se-na-definici-priklady-praktickeho-vyuziti-esg>.

IDEALAB. *Značka* [online]. 2019–2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/znacka/>.

IPSOS. *Bez společenské odpovědnosti se kvalitní firemní strategie neobejde* [online]. 2021 [vid. 2024-11-11]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/bez-spolecenske-odpovednosti-se-kvalitni-firemni-strategie-neobejde>.

IPSOS. *Češi a CSR: rezonuje férové chování k zaměstnancům i důraz na životní prostředí* [online]. 2022 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/cesi-csr-rezonuje-ferove-chovani-k-zamestnancum-i-duraz-na-zivotni-prostredi>.

KOBERA, Miroslav. *Ústní sdělení*. Praha, 20. 12. 2024.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012 [2024-12-26]. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Co znamená zkratka ESG* [online]. 2024 [vid. 2024-12-23]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/co-znamenazkratka-esg>.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management* [online]. Praha: Grada, 2013 [2024-12-27]. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-management-741/>.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem* [online]. Praha: Grada, 2012 [2024-12-29]. ISBN 978-80-247-7703-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/spolecenska-odpovednost-firem-779/>.

LRQA. *ISO 26000* [online]. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.lrqa.com/cs-cz/iso-26000/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a

obchodu České republiky, 2015 [vid. 2024-12-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/assets/dokumenty/54688/62494/648340/priloha002.pdf>.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Aktualizovaný strategický rámeček Česká republika 2030 s výhledem do roku 2050* [online]. 2024 [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/cr-2030-s-vyhledem-do-2050/>.

MORGAN STANLEY. *Sustainable Signals: Individual Investor Interest Driven by Impact, Conviction and Choice* [online]. 2019 [vid. 2024-12-24]. Dostupné z: [https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/infographics/sustainable-investing/Sustainable\\_Signals\\_Individual\\_Investor\\_White\\_Paper\\_Final.pdf](https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/infographics/sustainable-investing/Sustainable_Signals_Individual_Investor_White_Paper_Final.pdf).

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

NNAMDI, Joseph. The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Engagement and Organizational Performance: A Systematic Review. In: *SSRN Electronic Journal* [online]. Elsevier. 5 May 2023 [vid. 2024-11-12]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4805695>.

OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR. *CSR v ČR* [online]. 2024a [vid. 2024-11-30]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>.

OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR. *Národní akční plán CSR* [online]. 2024b [vid. 2024-12-21]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/legislativa/narodni-akcni-plan-csr/>.

OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR. *Ocenění za kvalitu, společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj* [online]. 2024c [vid. 2024-12-25]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/>.

OFICIÁLNÍ PORTÁL RADY KVALITY ČR. *Mezinárodní nástroje a standardy CSR* [online]. 2024d [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/>.

OSN. *Cíle udržitelného rozvoje* [online]. Nedatováno [vid. 2024-9-14]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>.

OSN. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. New York: United Nations, 2015 [vid. 2024-9-14]. Dostupné z: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf>.

PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ní dál* [online]. Praha: Grada, 2010 [2024-12-22]. ISBN 978-80-247-6648-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/spolecenska-odpovednost-organizace-2112150/>.

PROFESSIONAL ACADEMY. *Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps* [online]. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-marketing-mix-from-4-ps-to-7-ps/>.

RANDSTAD. *Employer Brand Research 2023: Report Česká republika* [online]. 2023 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: [https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr\\_ceska\\_republika\\_report\\_cz\\_2023.pdf](https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr_ceska_republika_report_cz_2023.pdf).

ROSAK-SZYROCKA, Joanna, Justyna ŻYWIOLK, Natia SHENGELIA, Hana STVERKOVA, Pedro Espírito SANTO a Ladislav PILAŘ. Employee perception of CSR and its effects on the company's image. In: *Production Engineering Archives* [online]. Sciendo. September 2022, 28(3), p. 210–216 [vid. 2024-11-12]. ISSN 2353-7779. Dostupné z: <https://doi.org/10.30657/pea.2022.28.25>.

RUFFATO, Juliane, Jandir PAULI a Cláudia SILBER. Organization culture and the corporate social responsibility. In: *Gestão & Regionalidade* [online]. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. January 2022, 113(38), p. 149–164 [vid. 2024-12-26]. ISSN 2176-5308. Dostupné z: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/6590/3564](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6590/3564).

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *SA8000® Standard* [online]. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu* [online]. Praha: Grada, 2016 [2024-12-20]. ISBN 978-80-271-9146-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/etika-v-podnikani-a-hodnoty-trhu-1987013/>.

ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* [online]. Praha: Portál, 2007 [2024-12-27]. ISBN 978-80-7367-313-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/kvalitativni-vyzkum-v-pedagogickych-vedach-3165/>.

TERAFORMIA. *Employer Branding a tvorba silné značky zaměstnavatele* [online]. 29. 6. 2023 [vid. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://teraformia.cz/employer-branding-a-tvorba-silne-znacky-zamestnavatele/>.

THE HARTFORD. *Marketing Defined* [online]. 2024 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: <https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/marketing/marketing-defined>.

TKALAC VERČIČ, Ana a Dubravka SINČIĆ ĆORIĆ. The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. In: *Public relations review* [online]. 2018, 44(4), s. 444–452 [vid. 2025-1-2]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>.

UNITED NATIONS. *Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework* [online]. 2011 [vid. 2024-12-26]. Dostupné z: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf).

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Sustainable Development Goals* [online]. 2024 [vid. 2024-10-17]. Dostupné z: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. *The Ten Principles of the UN Global Compact* [online]. 2024 [vid. 2024-11-26]. Dostupné z: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. *What is CSR?* [online]. 2024 [vid. 2024-12-22]. Dostupné z: <https://www.unido.org/our-focus-advancing-economic-competitiveness-competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility-corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>.

ÚŘAD VLÁDY ČR. *Usnesení vlády č. 838 ze dne 12. 12. 2018* [online]. 2024 [vid. 2024-12-1]. Dostupné z: <https://odok.cz/portal/zvlady/usneseni/2018/838/>.

VRABCOVÁ, Pavla. *Udržitelné podnikání v praxi* [online]. Praha: Grada, 2021 [2024-12-22]. ISBN 978-80-271-4470-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/udrzitelne-podnikani-v-praxi-2112272/>.

VUONG, Tuan Khanh a Ha Manh BUI. The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering* [online]. Elsevier. June 2023, Vol. 7(číslo neuvedeno) [vid. 2024-11-12]. ISSN 2666-0164. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.cscee.2023.100313>.

WOJČÁK, Emil, Ján RUDY, Ľubica BAJZÍKOVÁ a kol. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2017. ISBN 978-80-89037-58-2.

ZVĚŘINA, Jan. *Ústní sdělení*. Úvaly, 9. 8. 2023.

## 9 POUŽITÉ ZKRATKY

AMA	Americká marketingová asociace
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	společenská odpovědnost organizace
CSRD	směrnice Evropské unie s názvem <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
ČR	Česká republika
ESG	zažitá zkratka pro koncept udržitelného chování organizací
EU	Evropská unie
EVP	Employee Value Proposition, česky hodnotová nabídka zaměstnavatele
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
NAP CSR	Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development, česky Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
SDGs	Cíle udržitelného rozvoje dle OSN
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation, česky Organizace OSN pro průmyslový rozvoj
USA	Spojené státy americké

## 10 PŘÍLOHY

### Příloha A – Charakteristika Cílů udržitelného rozvoje dle OSN

Název cíle	Charakteristika cíle (OSN, 2015, s. 15–26)
(1) Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě	Účelem je vymýcení extrémní chudoby, která je definována jako „život za méně než 2,15 dolaru na den,“ a alespoň o polovinu snížit podíl mužů, žen a dětí žijících v chudobě. Dále je ambicí například nastavení vhodných systémů sociální ochrany, zajištění rovného přístupu k ekonomickým zdrojům, základním službám a vlastnictví či posílit odolnost před ekonomickými, sociálními a environmentálními pohromami.
(2) Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství	Snahou je zajištění přístupu všem lidem k dostatku bezpečné stravy, a to po celý rok, včetně odstranění všech forem podvýživy. Dále pak zdvojnásobit zemědělskou produktivitu, zavést systém udržitelné výroby potravin a takové zemědělské postupy, které budou minimalizovat negativní dopad na životní prostředí. Má dojít k navýšení investic do venkovských infrastruktur a výzkumu v oblasti zemědělství, předcházet se má obchodním omezením a pokrivením trhu (např. odstranění dotací na vývoz) a členské státy se mají snažit o zajištění řádného fungování trhu s potravinami.
(3) Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku	Usiluje se o celosvětové snížení mateřské úmrtnosti a snížení počtu úmrtí novorozenců a dětí mladších pěti let, kterým lze předejít. Cílem je také ukončení epidemií HIV/AIDS, tuberkulózy, malárie a jiných tropických nemocí, stejně jako boj například proti hepatitidě. Podporovat psychické zdraví skrze prevenci a efektivní léčbu, posilovat prevenci a

	<p>léčbu závislostí a také docílit všeobecného zabezpečení zdraví. Má se posílit kontrola tabáku, podporovat výzkum a vývoj léčiv, navýšit finance do zdravotnictví a zvýšit zdravotnickou kapacitu ve všech zemích.</p>
<p>(4) Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny</p>	<p>Do roku 2030 se má zajistit, aby všichni měli dokončené bezplatné základní vzdělání a také zajistit, aby všechny děti měly příležitost adekvátní předškolní přípravy; a zajistit rovný přístup dívek a žen ke střednímu a vysokému vzdělání. Pozornost je věnována podpoře technických a odborných dovedností. Všichni mladí a značná část dospělých mají mít čtenářskou a matematickou gramotnost; a všichni studenti si mají osvojit znalosti a dovednosti nutné k podpoře udržitelného rozvoje. Skrze stipendia se mají podporovat studenti z rozvojových zemí, a i skrze mezinárodní spolupráci navýšit počet kvalifikovaných učitelů.</p>
<p>(5) Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek</p>	<p>Cílem je skoncovat s diskriminací žen a dívek, eliminovat násilí vůči nim a odstranit škodlivé praktiky (dětské a nucené sňatky či ženské obřízky) na nich páchaných. Měla by se začít uznávat neplacená (domácí) péče, zajistit rovné příležitosti v rozhodování a dostupnost služeb sexuálního a reprodukčního zdraví. Reformy by měly ženám garantovat rovná práva k ekonomickým zdrojům a vlastnictví. To vše je podmíněno přijetím politik a právních předpisů podporujících genderovou rovnost.</p>
<p>(6) Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi</p>	<p>Do roku 2030 mají mít všichni rovný přístup k bezpečné a dostupné pitné vodě, jakož i možnost využít sanitační a hygienické zařízení. Státy by měly přijmout taková opatření, která sníží znečišťování</p>

	<p>vod, zvýší recyklaci i opětovné využívání vody a zvýší efektivitu celého tohoto systému. Má být zaveden systém integrované správy vodních zdrojů. Do roku 2020 měla být zajištěna ochrana a obnova ekosystémů ve vztahu k vodě (např. mokřady, řeky či jezera, stejně tak i hory a lesy).</p>
<p>(7) Zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny</p>	<p>V roce 2030 by mělo být dosaženo přístupu všech k cenově dostupným a spolehlivým energetickým službám; v celosvětovém energetickém mixu by měl být podstatně vyšší podíl obnovitelných zdrojů. Ambicí je prohloubení mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu (čisté) energie, stejně tak podpora investic do této oblasti a energetické infrastruktury.</p>
<p>(8) Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny</p>	<p>Skrze inovace a technologický rozvoj má být dosaženo vyšší úrovně ekonomické produktivity, a to i díky odvětvím s vysokou přidanou hodnotou. Nedílnou součástí je i důraz na pracovní podmínky. Podporován má být vznik důstojných pracovních míst, utváření vhodného prostředí pro podnikání, kreativitu a inovace; a do roku 2030 efektivněji využívat globální zdroje ve spotřebě i výrobě včetně toho, že ekonomický růst nemá být na úkor životního prostředí. Vymýcena má být nucená práce i moderní formy otroctví a do roku 2025 se má skoncovat s veškerými podobami dětské práce. Do roku 2020 měl být snížen podíl nepracujících či nestudujících mladých lidí.</p>
<p>(9) Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace</p>	<p>Infrastruktura má být odolná, kvalitní a spolehlivá a má napomáhat ekonomickému rozvoji a zvýšení kvality života. Do roku 2030 by měla být infrastruktura taková, že průmyslové podniky budou moci efektivněji využívat své zdroje. Má být posílen</p>

	výzkum i investice a také zlepšena technologická vybavenost průmyslových odvětvích, zejména pak v rozvojových zemích. Důležitý je i přístup k informačním a komunikačním technologiím.
(10) Méně nerovností	Cílem je podpora sociálního, ekonomického a politického začleňování všech osob; má se zajistit snížení nerovností skrze odstraňování diskriminačních legislativních předpisů a přijetí takových opatření, která budou podporovat rovné příležitosti. Rozvojové země mají mít silnější hlas v rozhodování v mezinárodních institucích; podporovat se má oficiální rozvojová pomoc. Migrační politika má vést k řízené a bezpečné mobilitě lidí. Do roku 2030 má mít spodních 40 % populace růst příjmů vyšší, než je celostátní průměr.
(11) Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce	Snahou je, aby každý měl přístup k bezpečnému a dostupnému bydlení, včetně základních služeb, a aby se zlepšila bezpečnost silničního provozu, zvláště pak skrze rozšíření veřejné dopravy. Má být posílena udržitelná urbanizace a kapacity pro participativní a udržitelnou správu obcí; snížit se má nepříznivý dopad měst na životní prostředí a podpořit naopak přístup k (zelenému) veřejnému prostoru. Státy mají zlepšit ochranu kulturního a přírodního dědictví.
(12) Odpovědná spotřeba a výroba	V roce 2030 má být dosaženo udržitelného hospodaření s přírodními zdroji včetně jejich efektivního využívání; dosaženo má být též snížení na polovinu <sup>1</sup> globální plýtvání potravinami a snížení ztrát potravin ve výrobním a zásobovacím procesu. S chemickými látkami a odpady má být nakládáno tak, aby se omezil dopad na životní prostředí;

<sup>1</sup> v přepočtu na hlavu

	<p>produkce odpadu se má výrazně snížit. Podniky, které zavedou udržitelné postupy, se mají podporovat. Rozvojové země se mají podpořit v přechodu k udržitelnějšímu chování, a to skrze posílení vědeckých a technologických kapacit.</p>
(13) Klimatická opatření	<p>Všechny země mají začlenit taková opatření, která napomohou ke zvýšení odolnosti a schopnosti adaptovat se na změnu klimatu. Kromě národních politik a strategií se jedná i o vzdělávání a zvýšení povědomí o klimatické změně, jakož i o rozšíření lidských a institucionálních kapacit pro zmírnění dopadů klimatické změny. Závazky vyplývající z Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu mají být uvedeny do praxe. V nejméně rozvinutých zemích světa mají být podpořeny nástroje, které zvýší kapacity efektivního řízení v oblasti změny klimatu.</p>
(14) Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje	<p>Země by do roku 2025 měly přijmout opatření, která napomohou snížit znečištění moří a pomohou jim i předcházet; tato opatření mají přispívat i k udržitelné správě a ochraně mořských a pobřežních ekosystémů, včetně řešení dopadů okyselování oceánů a minimalizování tohoto jevu. Rybolov má být regulován, aby nedocházelo k nadměrnému úbytku rybí populace či využívání nešetrných metod. Podporovat se mají vědecká poznání a rozvíjet výzkumné kapacity, aby došlo ke zlepšení zdraví oceánů. Do roku 2020 mělo být na základě vědeckých poznatků zakonzervováno minimálně 10 % pobřežních a mořských oblastí.</p>
(15) Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy,	<p>Do roku 2020 měla být zajištěna ochrana, obnova a udržitelné využívání suchozemských a vnitrozemských sladkovodních ekosystémů a také podpořeno zavádění udržitelného hospodaření</p>

<p>potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity</p>	<p>s lesy, zastavěno odlesňování a obnovení zničených lesů. Měla být také zavedena opatření proti zavlečení invazivních druhů a ke snížení dopadů na ekosystémy. Do roku 2030 se má pak bojovat proti rozšiřování pouští, obnovovat znehodnocenou půdu a zajistit zachování horských ekosystémů včetně jejich biodiverzity. Mají být přijata opatření snižující degradaci přirozeného prostředí a taková opatření, která skončují s pytláčením a pašováním chráněných druhů flory i fauny.</p>
<p>(16) Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních</p>	<p>Cílem je snížit všechny formy násilí, skoncovat se zneužíváním a obchodem s lidmi, omezit korupci, vytvořit účinné a transparentní instituce, zajistit odpovědné, participační a zastupitelské rozhodování a zapojit rozvojové země do rozhodování v globálních institucích. Podstatnou je svrchovanost práva na národní, ale i mezinárodní úrovni. Veřejnost má mít přístup k informacím a zajištěnou ochranu základních svobod.</p>
<p>(17) Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování</p>	<p>Za dodržení respektu politik jednotlivých států má být prostřednictvím koordinace posílena globální makroekonomická stabilita. Posílena má být globální spolupráce pro udržitelný rozvoj a efektivní partnerství veřejných institucí. Tento cíl stojí na čtyřech pilířích – finance, technologie, budování kapacit a obchod.</p>

## **Příloha B – Scénář polostrukturovaného rozhovoru**

### **0 Úvodní část**

- 0.1 *Úvod, přivítání a poděkování*
- 0.2 *Představení cíle diplomové práce a případové studie*
- 0.3 *Podpis informovaného souhlasu s účastí v šetření a se zpracováním osobních údajů*
- 0.4 *Prostor pro upřesňující dotazy k průběhu rozhovoru*

### **1 Informace o informantech**

- 1.1 Jak dlouho ve Společnosti XY pracujete?
- 1.2 Na jaké pozici ve Společnosti XY působíte?
- 1.3 Co je Vaší hlavní náplní práce?
- 1.4 Proč se zapojujete do CSR aktivit Společnosti XY?
- 1.5 Jak často se zapojujete do CSR aktivit Společnosti XY?

### **2 CSR aktivity Společnosti XY**

- 2.1 Jaký je Váš pohled na koncept společenské odpovědnosti organizace?
- 2.2 Jaký hodnotíte zaměření CSR aktivit Společnosti XY?
- 2.3 Jaký pilíř CSR je dle Vašeho názoru dominantní u Společnosti XY?
- 2.4 Můžete uvést ty dle Vašeho názoru nejúspěšnější výsledky CSR iniciativ v poslední době (např. snížení emisí, zvýšení spokojenosti zaměstnanců)?
- 2.5 Do jakých typů CSR aktivit Společnosti XY se zapojujete Vy osobně?
- 2.6 Které aktivity Společnosti XY zaměřené na místní komunity považujete za nejvýznamnější? Proč?
- 2.7 Jak hodnotíte spolupráci Společnosti XY s místními organizacemi nebo institucemi v rámci CSR aktivit?
- 2.8 Jaké změny nebo zlepšení byste navrhl/a v oblasti podpory místních komunit prostřednictvím CSR aktivit Společnosti XY?
- 2.9 Kdybyste měl/a tu pravomoc, co byste učinil/a, abyste podpořil/a větší participaci Vašich kolegů na CSR aktivitách Společnosti XY?
- 2.10 Zaznamenal/a jste, že by Společnost XY organizovala pro širší veřejnost iniciativy zaměřené na oblast udržitelnosti? Jaké?

### **3 Značka zaměstnavatele Společnosti XY**

- 3.1 Co vnímáte pod pojmem „silná značka zaměstnavatele“?

- 3.2 Myslíte si, že CSR aktivity Společnosti XY ke zvyšování její atraktivity jako zaměstnavatele?
- 3.3 Které konkrétní CSR aktivity Společnosti XY podle Vás nejvíce přispívají k budování pozitivního obrazu Společnosti XY jako zaměstnavatele?
- 3.4 Myslíte si, že některé oblasti CSR aktivit (např. ekologie, podpora místních komunit, dobrovolnictví) mají na značku zaměstnavatele větší dopad než jiné? Proč?
- 3.5 Které oblasti CSR aktivit Vás jako zaměstnance přitahují nejvíce? Dokážete to zdůvodnit?

#### **4 Komunikace CSR aktivity Společnosti XY**

- 4.1 Které CSR aktivit podle Vašeho názoru Společnost XY nejvíce komunikuje?
- 4.2 Jak jste zapojování do (interní a/nebo externí) komunikace CSR aktivit Společnosti XY?
- 4.3 Myslíte si, že zapojení zaměstnanců do komunikace CSR aktivit přispívá k budování značky zaměstnavatele Společnosti XY? Jakým způsobem?
- 4.4 Hodnotíte přístup Společnosti XY ke komunikaci svých CSR aktivit za dostačující?
- 4.5 Považujete informace, které Společnost XY poskytuje o svých CSR aktivitách, za srozumitelné?
- 4.6 Co si myslíte o důležitosti informování veřejnosti a zaměstnanců o CSR aktivitách?
- 4.7 Podle Vašeho názoru, jaký je dopad komunikace CSR aktivit Společnosti XY na veřejnost nebo zaměstnance?
- 4.8 Jak se konkrétně Vy nejčastěji dozvídáte o CSR aktivitách Společnosti XY?
- 4.9 Cítíte Vy osobně, že komunikace CSR aktivit Společnosti XY posiluje Váš vztah k organizaci jako zaměstnavateli?
- 4.10 Co by v této oblasti mohla Společnost XY ještě podniknout, aby se Váš vztah posílil?

#### **5 Etické kodex Společnosti XY**

- 5.1 Jak hodnotíte dodržování etických obchodních praktik ve Společnosti XY?
- 5.2 Jak je dodržování etického kodexu ve Společnosti XY kontrolováno?
- 5.3 Ovlivňuje etické a transparentní jednání ve Společnosti XY a vymáhání zásad Vaši oddanost a psychologický závazek vůči firmě?

- 5.4 Myslíte si, že transparentnost a etické jednání zvyšují důvěryhodnost Společnosti XY?
- 5.5 Můžete otevřeně vyjádřit své obavy nebo upozornit na neetické chování? Jak?
- 5.6 Můžete uvést příklad reakce vedení Společnosti XY na neetické chování?
- 5.7 Existuje něco, co byste doporučil/a v rámci etického kodexu změnit nebo doplnit, aby lépe odpovídal potřebám pracovníků?

## **6 Závěr**

- 6.1 Chtěl/a byste ještě něco doplnit nebo okomentovat?
- 6.2 *Krátká reflexe*
- 6.3 *Rozloučení, poděkování*

## **Příloha C – Vzor informovaného souhlasu**

### **Informovaný souhlas účastníka výzkumu**

Informovaný souhlas účastníka empirického šetření

Souhlasím s účastí na empirickém šetření realizovaném pro účely diplomové práce s názvem Vliv společenské odpovědnosti organizace na značku zaměstnavatele, jejíž autorem je Miloš Ulrich, student oboru Andragogika a personální řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

Byl/a jsem seznámen/a s účelem a cílem empirického šetření a jeho podmínkami, včetně způsobu zachování anonymity a mlčenlivosti, tedy že v diplomové práci nebude uvedeno mé jméno a výsledky nebudou spojovány s organizací, kterou zastupuji a že s veškerými získanými informacemi bude pracovat pouze řešitel šetření, Miloš Ulrich, a budou využity výhradně pro účely empirického šetření. Souhlasím také s pořizováním audiozáznamu realizovaného rozhovoru a využitím citací mnou poskytnutých informací.

Dobrovolně souhlasím se svou účastí na výše uvedeném šetření a jsem si vědom/a toho, že mohu neposkytnout odpověď na jakoukoliv položenou otázku nebo rozhovor kdykoliv ukončit a od šetření odstoupit.

Jméno a příjmení:

Datum a podpis:

.....

datum a podpis řešitele projektu

## **Příloha D – Seznam kódů**

1. Pracovní podmínky
2. Širší veřejnost
3. Identifikace informanta
4. Bezpečnost práce
5. Vztah CSR a značky zaměstnavatele
6. Značka zaměstnavatele
7. Spolupráce s jinými institucemi
8. Identifikace dominantního pilíře CSR
9. Životní prostředí
10. Komunikace
11. Hodnocení ze strany zaměstnanců
12. Motivace k účasti na CSR aktivitách
13. Participace zaměstnanců
14. Podpora komunit
15. CSR aktivity
16. Etika
17. Kultura organizace