

Společenská odpovědnost firem a její implementace ve firmě REC Group s.r.o.

Nikol Bilíková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikol Bilíková**
Osobní číslo: **M11108**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Společenská odpovědnost firem a její implementace ve firmě REC Group s.r.o**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši a zpracujte teoretickou část pro oblast společenské odpovědnosti firem.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav uplatnění konceptu společenské odpovědnosti ve firmě REC Group s.r.o.
- Na základě provedené analýzy stanovte možné návrhy a doporučení pro zkvalitnění společenské odpovědnosti firmy REC Group s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOTLER, Philip a Nancy LEE. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken.: John Wiley and Sons, c2005, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

KULDOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. Karina - Plzeň: OPS, 2010, 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5.5.2014

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na společenskou odpovědnost firem. Zabývá se principy společenské odpovědnosti a etického chování, které směřují k dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti firem a současně působí jako prostředek rozvoje místních komunit a celé společnosti. Teoretická část definuje samotný pojem společenská odpovědnost firmy, blíže se věnuje ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu pilíři, implikaci celkového konceptu a popisuje současný stav ve vztahu k této problematice. Praktická část práce věnuje firmě REC Group s.r.o., analýze současného uplatnění společensky odpovědných aktivit, jejich dopadu na společnost a využití pro snížení základu daně. Závěrečná část práce obsahuje vyhodnocení zjištěných poznatků a případná doporučení.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem, ekonomický pilíř, sociální pilíř, environmentální pilíř, stakeholderi

ABSTRACT

This final thesis is focused on Corporate Social Responsibility. It deals with the principles of social responsibility and ethic behaviour which lead to the long term sustainability and competition of companies and which also work as a resource of the development of local communities and society as a whole. The theoretical part defines the term Corporate Social Responsibility and it is focused on economic, social and environmental pillars, implication of the whole concept and it describes the current state with respect to this issue. Practical part of the final thesis deals with REC Group Company, Ltd., and with the analysis of the contemporary use of socially responsible activities, their impact on the society and their use for decreasing of a tax base. The final part of my final thesis includes the assessment of ascertained knowledge and possible recommendations.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Economic Pillar, Social Pillar, Environmental Pillar, Stakeholders

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi, za jeho ochotu a čas, který mi věnoval, odborné rady a cenné připomínky, jimiž přispěl k vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Jiřímu Kleinovi, rozvojovému manažerovi společnosti REC Group s.r.o. a Ivoně Svárovské, ekonomce společnosti REC Group s.r.o. za ochotu, vstřícnost a veškeré poskytnuté informace. Rovněž děkuji vedení společnosti REC Group s.r.o. za umožněnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POJEM CSR	12
2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY CSR	14
3 PROČ BÝT SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝ	16
4 TŘI PILÍŘE CSR	21
4.1 EKONOMICKÁ OBLAST.....	21
4.2 SOCIÁLNÍ OBLAST.....	23
4.3 ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST	26
5 STAKEHOLDERES	29
6 IMPLEMENTACE CSR	31
6.1 TVORBA CSR KONCEPCE V ORGANIZACI.....	31
6.1.1 Hlavní motivační faktory pro tvorbu CSR koncepce.....	31
6.1.2 Klíčové CSR vize organizace.....	32
6.1.3 Zhodnocení současného přístupu organizace k CSR	33
6.1.4 Sebehodnocení organizace – vnitřní analýza	34
6.1.5 Analýza vnějšího prostředí.....	36
6.1.6 Identifikace klíčových stakeholderů	37
6.1.7 Zapojení stakeholderů	40
6.1.8 Stanovení CSR strategie a její naplňování	40
6.2 KOMUNIKACE CSR	42
6.3 REPORTOVÁNÍ CSR.....	42
6.3.1 Integrované výkaznictví	44
6.4 HODNOCENÍ CSR	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
7 SPOLEČNOST REC GROUP S.R.O.	49
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	49
7.2 VIZE SPOLEČNOSTI	51
7.2.1 Stanovení klíčových slov	51
7.2.2 Vize	52
7.2.3 Standardy chování	52
7.3 STAKEHOLDERS.....	53
7.3.1 Dialog se stakeholdery	54
7.3.2 Měření spokojenosti zaměstnanců	55
7.4 SOUČASNÉ CSR AKTIVITY SPOLEČNOSTI.....	56
7.4.1 Ekonomická oblast	56
7.4.2 Sociální oblast	58
7.4.3 Environmentální oblast	62
7.5 KOMUNIKACE.....	64
7.6 VLIV CSR AKTIVIT NA VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	68
7.6.1 Oblíbený zaměstnavatel	69
7.6.2 Ekologická škola hrou	70

7.6.3	Spolupráce s gigantem	70
7.7	VLIV CSR AKTIVIT NA ZÁKLAD DANĚ	71
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM GRAFŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Společenská odpovědnost firem, jinak známá jako Corporate Social Responsibility (CSR) se poprvé objevila počátkem 2. poloviny 20. století. Tento koncept vznikl jako doprovodná filozofie podnikání, která má představovat dobrovolný závazek podniku chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, v níž působí. V průběhu let docházelo k jejímu vývoji a postupnému dotváření. Přestože se tomuto konceptu v minulosti nepřikládala příliš velký význam, v současnosti tvoří společenská odpovědnost nedílnou součást existence každé úspěšné firmy. Společenská odpovědnost firmy nemá žádná přesně stanovená pravidla, nic nenařizuje, ani do ničeho nenutí. Pouze se nám snaží ukázat, jak bychom mohli dělat věci lépe a být zároveň prospěšní pro naše okolí. Záleží pouze na firmě, z jakého úhlu na tento koncept pohlíží a na jejím individuálním pojetí.

Právě díky individuálnímu pojetí si tato koncepce našla v průběhu let mnoho příznivců i odpůrců. Já osobně se řadím mezi příznivce společenské odpovědnosti firem a z tohoto důvodu jsem se jí rozhodla věnovat ve své bakalářské práci.

Přestože je společenská odpovědnost firem ve světě všeobecně známý a uplatňovaný pojem, v České republice se stále ještě nedostal do povědomí lidí a mnoho z nich ani netuší, co znamená. Na základě této skutečnosti jsem se rozhodla věnovat teoretickou část samotnému pojmu společenská odpovědnost firem, v rámci které blíže rozeberu jeho ekonomickou, sociální a environmentální stránku a následně se budu zabývat samotnou implementací.

V praktické části prozkoumáme současný přístup firmy REC Group s.r.o. ke společenské odpovědnosti a zhodnotíme míru jejího uplatňování. Společnost jsem si vybrala z toho důvodu, protože je názorným příkladem skutečnosti, že se společensky odpovědnými nemusí být pouze nadnárodní korporace, ale mohou se jimi stát i středně velké podniky.

V rámci analýzy společnosti REC Group s.r.o. definuji její současné CSR aktivity, rozeberu jejich dopad na vnímání společnosti a v konečné fázi se zaměřím na přínosy související s uplatňování tohoto konceptu.

Cílem této bakalářské práce je ukázat odlišný pohled na podnikání, jehož podstatou není pouze zvyšování zisku firmy, ale snaha chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zvyšovat svou činností kvalitu života společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM CSR

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) se nedá v dnešní době zcela dobře definovat, proto také zatím neexistuje žádná jednotná celosvětová definice. Tato situace je způsobena tím, že společenská odpovědnost firem je založena především na principu dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Nevyhraněnost tohoto konceptu dává možnost jednotlivých zájmovým skupinám utvářet své společenské odpovědnosti na základě vlastních myšlenek, individuálního chápání a odlišné interpretace. Díky širokému chápání existuje mnoho definic a různých přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem. (Kunz, 2012, s.14-15)

Pro představu si uvedeme pár nejznámějších definic, které odráží širokou škálu přístupů k tomuto pojmu. V první řadě si definujeme pojem CSR podle Evropské unie:

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a integrací s firemními ‚stakeholders‘.“ (Evropská unie, 2001, cit. podle Pavlík a Bělčík, 2010, s.19)

Následující dvě definice jsou vymezené mezinárodními organizacemi World Business Council for Sustainable Development a Business for Social Responsibility, které se snaží intenzivně podporovat šíření myšlenek CSR.

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá, či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (Kotler a Lee, 2005, s.3)¹

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (WBSCD, 2009 cit. podle Kunz, 2012, s.15)

„CSR je závazek ke zlepšování společenského zdraví prostřednictvím dobrovolných obchodních praktik a příspěvkům z firemních zdrojů.“ (Kotler a Lee, 2005, s.3)²

¹ CSR is operating a business in manner that meets or exceeds the thical, legal, commercial, and public expectations that society has of business.

² CSR is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.

CSR přináší celou řadu výhod, a proto jej do svých podnikatelských strategií zahrnuje celá řada nadnárodních společností, které vytváří definice podle vlastního pojetí. Můžeme si uvést příklad na velmi známé společnosti Starbucks:

„Odpovědná firma je taková firma, která umí naslouchat všem stakeholders a poctivě reaguje na jejich obavy.“ (Starbucks, ©2014 cit. podle Kunz, 2012, s.15)

Přestože neexistuje jednotné vymezení CSR, ve většině definic jsou zdůrazňována témata ekonomických, sociálních a ekologických aspektů. Poukazují na dobrovolnost a na aktivity podniku vykonávané nad rámec zákonných povinností.

Určitý charakteristický rys společensky odpovědné firmy krásně vystihuje následující citace: „V rámci zákonných podmínek zajišťuje trvalý obchodní úspěch a tím vytváří komfortní podmínky pro uspokojování potřeb zúčastněných stran. Nad rámec zákonných povinností reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života a současně i citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami na problémy místní komunity i celé společnosti.“ (Pokorná, 2012 cit. podle Kašpárková a Kunz, 2013, s.13)

Od organizací je požadováno společensky zodpovědné chování k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám a také k životnímu prostředí. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.19) Mělo by se jednat o dobrovolný závazek firem chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají a přispívat k jejich rozvoji.

Za hlavní projevy společenské odpovědnosti firem lze považovat následující prvky (Kašpárková a Kunz, 2013, s.15):

- Chovat se eticky a být transparentní.
- Být dobrým zaměstnavatelem.
- Podporovat rozvoj místního regionu a komunity.
- Nabízet kvalitní výrobky a služby.
- Minimalizovat dopady na životní prostředí.
- Plnit daňovou povinnost.

Definice CSR jsou většinou univerzální, což umožňuje vymezení určitého rámce a základních charakteristických rysů pro všechny druhy podniků bez ohledu na jejich obor podnikání či velikost.

2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY CSR

Díky širokému chápání konceptu CSR a také jeho rozmanité interpretaci jednotlivými zájmovými skupinami nemůžeme stanovit jednotnou charakteristiku, přesto lze vymezit určité základní charakteristické znaky. Mezi nejzákladnější patří (Kunz, 2012, s.17-18):

1. **Dobrovolnost** – společensky odpovědné firmy se dobrovolně zavazují k vyvíjení aktivit, které jsou nad rámec zákonných povinností. Tyto aktivity vycházejí z určitého přesvědčení firmy a její strategie.
2. **Aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami** – základní prioritou každé firmy by mělo být odpovědné chování vůči svým akcionářům, což v případě konceptu CSR nestačí. V rámci společenské odpovědnosti je důležité zahrnout i další stakeholdery, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, místní komunity, neziskový sektor nebo také vláda. Vysoká úroveň komunikace se všemi zainteresovanými skupinami napomáhá zlepšovat stav společnosti, řešit důležité společenské problémy a také umožňuje vytvářet tzv.“win-win“ situaci, která je v případě vzájemného odpovědného přístupu výhodná pro obě strany.
3. **Transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery** – v souvislosti s dobrými vztahy je důležité poskytnout všem stakeholderům přístup k informacím zobrazujícím ekonomickou výkonnost firmy.
4. **Komplexnost a fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – společenská odpovědnost firmy je založena na třech pilířích (environmentálním, ekonomickém a sociálním), na které by se měla firma v rámci své činnosti zaměřovat. Firma by se neměla soustředit pouze na maximalizaci zisku, ale také projevovat zájem o aktuální dění ve svém okolí a přispívat k řešení environmentálních a sociálních otázek.

5. **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – za společensky odpovědné chování firem se považuje práce ve prospěch společnosti. Jinými slovy můžeme říct, že firmy by se měly zajímat o okolní prostředí a být prospěšné společnosti. Škála těchto aktivit je poměrně široká. Patří k nim například ochrana životního prostředí, boj proti korupci, vykořisťování nebo diskriminace zaměstnanců.
6. **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – odpovědné firmy se nezabývají pouze krátkodobými záležitostmi, ale zaměřují se na dlouhodobé cíle a celkovou dlouhodobou udržitelnost. CSR je zahrnuto do firemních hodnot, strategického plánování a souvisejících procesů. Tento dlouhodobý časový horizont se odráží i na hodnocení firmy, kdy se pozitivní dopady vyvíjených aktivit projevují až po určité době.
7. **Angažovanost firem** – firmy jsou proaktivní a nečekají na výzvy k určitým činnostem. Sami již zahrnuli koncept CSR do svých strategií a kladou na něj důraz při vytváření firemních hodnot, dlouhodobých cílů a vytvářejí nové trendy ve společnosti.

3 PROČ BÝT SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝ

Přestože není koncept CSR zatím příliš rozšířen, začíná vzbuzovat stále větší pozornost a je považován za moderní koncept podnikání. Spolu s rostoucím zájmem se objevují pozitivní i negativní argumenty, které hodnotí společenskou odpovědnost firem. Zatím však můžeme říci, že stále převládají argumenty, které tento koncept prosazují.

Dochází k rozvoji společnosti a zároveň samotnému konceptu CSR, což je ovlivněno mnohými faktory přispívajícími k jeho formování. Mezi nejvýznamnější lze zařadit následující (Businessinfo.cz, © 1994-20114; Pavlík a Bělčík, 2010, s. 29-33):

- **Větší informovanost i sofistikovanost zákazníků** – v dnešní společnosti se zákazníci projevují mnohem více než v minulosti a kladou na firmy mnohem větší nároky. Už jim nestačí pouze nabídka výrobků a s nimi související užitná hodnota. Jejich očekávání ve velké míře ovlivňuje dynamický rozvoj.
- **Vzrůstající tlak na společensky odpovědné chování ze strany všech zájmových skupin** – tlak není vyvíjen pouze ze strany zákazníků, ale projevuje se i na straně ostatních stakeholderů jako jsou banky, místní komunity, investoři, zaměstnanci nebo třeba vláda.
- **Sílící globalizace a rostoucí počet nadnárodních firem** – velké podniky rapidně ovlivňují podnikatelské prostředí na národní i mezinárodní úrovni. Proto je pro firmy velmi důležité, dostat se na základní úroveň mezinárodně platných standardů a snažit se je dodržovat.
- **Rostoucí potřeba vytvářet stabilní prostředí bez lží, korupce, podvodů a pozdního placení** – sami dennodenně zaznamenáváme klesající důvěru vůči firmám, politikům, vládě, médiím a celkově ve společnosti. Tato situace je důsledkem mnohých skandálů, zahrnujících i účetní skandály velkých firem, které se odehrály v minulosti a negativně ovlivnily postoj lidí. Vzniklá nedůvěra nutí firmy k mnohem větší transparentnosti a poskytování informací týkajících se jejich fungování a celkového dopadu na společnost.

- **Rostoucí tlak stakeholderů na společensky odpovědné chování firem v celém hodnotovém řetězci** – je důležité, aby se všechny zainteresované skupiny chovaly společensky odpovědně a snažily se o jednotnou spolupráci na základě stejných podmínek.

Interakce vztahů mezi firmou a společností je velmi důležitá a je nutné se jí zabývat. Uplatňování konceptu CSR má přínos nejen pro organizace, ale i pro další zainteresované skupiny. Jednotlivé zájmové skupiny se dívají na výhody vycházející z uplatňování CSR z jiného pohledu a proto si ukážeme jejich jednotlivé úhly. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.29)

Klienti organizací praktikující CSR

- zvýšená kvalita nakupovaných výrobků a služeb
- inovace organizací a širší nabídka výrobků a služeb

Dodavatelé spolupracující s organizací praktikující CSR

- větší efektivita a transparentnost dodavatelsko-odběratelských vztahů
- pozitivní tlak na rostoucí kvalitu služeb dodavatelů

Zaměstnanci organizací praktikující CSR

- zvyšování kvality pracovního prostředí
- lepší péče o zaměstnance a rozvoj jejich kvalifikace

Místní komunita

- lepší sociální vztahy v regionu
- zlepšující se stav životního prostředí regionu

Veřejný sektor

- úspora finančních nákladů
- zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb

„Protože společnost umožňuje podnikům realizovat své zisky, mají tyto podniky povinnost přínosy vracet a podnikat takovým způsobem, který bude společnost prospěšný.“ (Kuldová, 2010, str. 33) Jinými slovy připouštějí, že bez existence společnosti by nikdy nemohly dosáhnout takového zisku a mají tendenci splácet společnosti svůj dluh za vytváření zisku. (Kuldová, 2010, s.33)

Tuto podobu dluhu se snaží splácet formou společensky odpovědného chování, kterou zahrnují do základních finančních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na různých úrovních organizace. (Kašpárková a Kunz, 2013, s.17)

„Přijetí principů CSR do každodenní firemní praxe nemusí (nemělo by) redukovat ekonomickou úspěšnost firem. Stejně tak ekonomické cíle firem nemusí být v rozporu se společenskými zájmy.“ (Kašpárková a Kunz, 2013, s.17)

Naopak můžeme říci, že vzájemný vztah mezi společenskou odpovědností a finanční výkonností může firmám přinášet synergický efekt a zvyšovat konkurenceschopnost.

Přínosy odpovědného chování se projevují především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu, jako jsou například:

Zvyšování zisku z dlouhodobého hlediska

Dalo by se říci, že zvyšování zisku je hodně diskutabilní. Většinou se jedná o jeho zvyšování pomocí CSR aktivit nepřímou metodou. Z mnohých výzkumů a studií, jako například průzkum DePaul univerzity, vědců z Harwardské university nebo World Economic Forum, vyplývá, že organizace zapojující se do společensky odpovědných aktivit mají mnohem lepší ekonomické výsledky a tempo růstu zaměstnanců, než organizace, které tak nečiní. (Kunz, 2012, s.36-37; Pavlík a Bělčík, 2010, s.31)

Vytváření dobrého podnikového klimatu a spokojenost zaměstnanců

Za hlavní výhodu plynoucí ze CSR lze považovat motivaci, loajalitu a výkonnost zaměstnanců. Firemní politika orientovaná na zaměstnance zvyšuje jejich spokojenost, produktivitu, což se následně odráží v pozitivním podnikovém prostředí a posiluje image podniku. Péče a rozvoj kvalifikace zaměstnanců zvyšuje pozici firmy na trhu práce, snižuje fluktuaci jejich stávajících kvalitních zaměstnanců, čímž se také snižují náklady na přijímání nových. Pracovat pro organizaci s výbornou pověstí je mnohdy více motivující než vysoký plat a špatná pověst firmy. (Kunz, 2012, s.34)

Odlišení od konkurence

Uplatňování CSR aktivit v každodenní praxi může poskytovat firmám určitou konkurenční výhodu. Tato výhoda umožňuje firmě se odlišit od ostatních a zároveň může vytvořit lepší pozici firmy při jednání s úřady či institucemi EU. Koncept CSR se začíná mnohem více

rozšiřovat a stává se velmi oblíbeným trendem v podnikatelském světě. Aby se firma byla schopná v budoucnu prosadit jak na lokálním, tak i na mezinárodním trhu, bude muset neustále zvyšovat úroveň svého CSR. (Kunz, 2012, s.35)

Loajalita zákazníků ke společensky odpovědným firmám

Nejen, že aktivity v oblasti CSR pomáhají k odlišení od konkurence, ale výrazně posilují hodnotu značky a její povědomí ve společnosti. Díky tomu může firma vzbuzovat větší zájem zákazníků a oslovit nové zajímavé skupiny, které jejich aktivity ocení. Například z průzkumu CSR Europe provedeného v roce 2000 vyplynulo, že 70% dotázaných lidí se zajímá o původ zboží a způsob výroby. Dalších 20% bylo ochotných zaplatit za výrobek vyšší cenu, pokud by měli jistotu, že výrobek byl vyroben v souladu s principy CSR. (Business Leaders Forum, ©2012) Můžeme konstatovat, že lidé se zajímají o společenské problémy a odpovědné chování firem zvažují při svých nákupech. Tito zákazníci bývají následně k firmě mnohem loajálnější, protože jejich nákupní chování není ovlivněno pouze cenou. (Kunz, 2012, s.36; Pavlík, 2010, s.31)

Možnost otevření nových obchodních příležitostí

Při vytváření nových obchodních vztahů se potencionální partneři rozhodují pro dlouhodobou spolupráci nejen podle cen, ale berou v úvahu i další, mnohdy i důležitější faktory jako jsou včasné dodací lhůty výrobku, kvalita výrobků, podmínky platby a transparentnost firmy. Koncept CSR umožňuje firmě získávat nové, zajímavé a důležité obchodní partnery, se kterými se snaží navázat a udržet dlouhodobou komunikaci. Vysoká kvalita komunikace se skupinami svých stakeholderů poskytuje firmě možnosti zjišťovat jejich potřeby a také získávat nové informace a užitečné nápady na zlepšení svých služeb či produktů. (Kunz, 2012, s.35; Pavlík a Bělčík, 2010, s.32)

Větší přitažlivost pro investory

Finanční instituce zohledňují při hodnocení projektů mnoho faktorů a zahrnují i společenská a environmentální kritéria. Proto také oceňují společensky odpovědné chování firem a považují jej za známku dobrého managementu organizace. Investice do společensky odpovědných firem bývají považovány za méně rizikové a schopné většího zhodnocení než do firem, které koncept CSR nezahrnují do své firemní strategie. Ukázkou skutečného zájmu investorů o CSR dokazuje fakt, že řada burzovních indexů se snaží zohlednit oblast postihující CSR – jedná se například o Dow Jones Group Sustainability

Index nebo BiiC Corporate Responsibility Index. Můžeme tedy říci, že CSR firmy budou mít v budoucnu větší možnosti zpřístupnění kapitálu a získání nových investorů. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.32)

Zlepšení řízení rizik

Firma, která uplatňuje CSR ve své každodenní činnosti a naslouchá svému okolí, dokáže mnohem lépe předvídat možná rizika, snižovat je a pohotově reagovat na vzniklé změny. Díky společensky odpovědnému chování, otevřené komunikaci se svými stakeholdery a pozitivnímu vnímání médií má firma větší šanci zvládat krizové situace a ovládat případné rizika. (Kunz, 2012, s.37; Pavlík a Bělčík, 2010, s. 33)

Zvýšení efektivity provozu a úspora nákladů

Aktivita firmy v environmentální oblasti mohou firmě pomoci zvýšit efektivitu a snížit náklady. Důsledky těchto aktivit se projeví například snižováním spotřeby energie, vody, nákladů na likvidaci odpadu, náklady na budoucí spory a také náklady související s fluktuací zaměstnanců. Přestože jsou CSR aktivity náročné na vynakládání finančních prostředků, zároveň přispívají k inovacím, které mohou do budoucna pomoci snižovat náklady. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.30)

Zvyšování hodnoty nehmotných aktiv a celé organizace

CSR zvyšuje hodnotu firmy v oblasti firemní reputace, hodnoty značky, lidského kapitálu či vztahů důvěry a partnerství. Image organizace je velmi důležitá, neboť má dopad na celkové působení firmy. Jde o dlouhodobý, systematický a cílevědomý proces, se kterým také souvisí angažovanost firmy v oblastech CSR. Veřejnost si vytváří o společnosti určitý obrázek na základě jejích aktivit a vzájemného působení. Zapojení firmy do sociálních aktivit pomáhá zvyšovat pozitivní vnímání společnosti a její důvěru. Společensky odpovědné podnikání má pozitivní vliv na zvýšení hodnoty jejího postavení na trhu a také pro vlastníky organizace. (Kunz, 2012, s.37)

4 TŘI PILÍŘE CSR

Společenská odpovědnost firem je poměrně nový a moderní koncept, do kterého spadá široká škála aktivit. Přesto, že se jedná o velmi široký pojem, opírá se o tři základní pilíře (triple-bottom-line).

Každý z jednotlivých pilířů charakterizuje jinou oblast (Kunz, 2012, s.20):

- Ekonomická oblast – zisk (Profit).
- Sociální oblast – lidé (People).
- Environmentální oblast – planeta (Planet).

Koncept CSR je postaven na těchto třech oblastech, nicméně vždy záleží na jednotlivé firmě, zda do své firemní strategie zahrne všechny oblasti nebo se zaměří jenom na určitou část. Toto rozhodnutí je ovlivňováno oblastí podnikání a zároveň požadavky stakeholderů. Pokud ale firma přijímá koncept společenské odpovědnosti firem, je v jejím zájmu, aby se zapojovala a rozvíjela ve všech směrech.

V jednotlivých oblastech existuje mnoho aktivit, na které by měla firma v rámci společensky odpovědného chování dbát. U každé oblasti si uvedeme několik nejdůležitějších bodů.

4.1 Ekonomická oblast

Není pochyb, že hlavním cílem každé firmy je vytvářet zisk, který ovlivňuje financování provozní činnosti a dalších aktivit. Mezi tyto aktivity patří i společensky odpovědné aktivity, které nepřímou metodou působí na růst zisku v delším časovém období. Neměli bychom zapomínat na jejich dopad na lokální ekonomiku, kdy dlouhodobě přispívají k prosperitě a rozvoji zaměstnanosti v regionu.

V ekonomické oblasti by se měla firma zaměřit například na (Kunz, 2012, s.21; Pavlíka Bělčík, 2010, s.25; Válková, 2010, s.18-20):

- **Optimalizace zisku** – snaha firmy o dlouhodobě udržitelný rozvoj a s ním související se osvobození od maximalizace zisku.

- **Transparentnost** – nejlepší vizitkou společnosti je její věrohodnost a poskytování informací o své činnosti, které jsou důležité pro stakeholdery.
- **Způsob řízení a správy firmy**- organizace se řídí dobrými principy řízení, snaží se ochraňovat svou tvořivost, svobodu, flexibilitu a zajišťovat schopnost vytvářet hodnotu pro své okolí.
- **Odmítání korupce a etické chování** – firma by měla mít svůj vlastní etický kodex, kterým se řídí celá organizace i její zaměstnanci. Zvláštní důraz se v dnešní době klade na odmítání korupce i spolupráce s podniky, jež jsou z korupce podezřelé.
- **Včasné placení faktur** – je důležitou součástí společensky odpovědného chování, které o podniku mnohé vypovídá.
- **Vztahy se zákazníky a dodavateli** – základní podmínkou úspěšné firmy jsou vztahy s dodavateli a zákazníky. K vybudování dlouhodobých a kvalitních vztahů je potřeba dbát na vhodný výběr dodavatelů, dodržovat dohodnuté podmínky, udržovat rovné příležitosti a svým zákazníkům nabízet kvalitní a bezpečné výrobky, které podpoří jejich spokojenost. Už Tomáš Baťa uplatňoval v ekonomické oblasti přístup: „Náš zákazník, náš pán!“. Například i zpětná vazba od zákazníků poskytuje firmě zhodnocení jejich spokojenosti a příležitosti zdokonalování produktů či služeb.
- **Poprodejní servis** – spokojenost zákazníka neovlivňuje pouze samotný produkt, ale vše co s ním souvisí. Jedná se například o poprodejní servis. Firma by se měla snažit svým zákazníkům poskytovat služby nad rámec jejich povinností a tím zvyšovat zájem o jejich spokojenost. Například odebírat a likvidovat použité zboží, poskytovat poradenství či věrnostní program.
- **Dobré vztahy s investory** – zájmem společnosti je udržovat dobré vztahy nejen se svými vlastníky, dodavateli nebo zákazníky, ale také s investory. Aktivity společnosti by měly být v souladu s hodnotami podniku a očekáváním investorů.

Mnozí investoři si zakládají na investování pouze do společensky odpovědných firem a vyžadují dodržování morálních zásad.

- **Ochrana duševního vlastnictví** – firma se snaží maximálně chránit své výhradní práva k vynálezům, jiným nehmotným výsledkům procesů lidské tvořivosti, zkoumání a myšlení.
- **Inovace a bezpečné produkty a služby** – v rámci dlouhodobého rozvoje se společnost snaží orientovat na zajištění kvality svých produktů, služeb a také se snaží maximálně investovat do jejich rozvoje. Firma by se měla orientovat na zajištění kvality svých produktů či služeb a snažit se investovat do jejich rozvoje. Tyto investice bývají mnohdy menší než náklady související s nekvalitní produkcí a službami. Právě produkt vytváří dobré nebo špatné jméno celé organizace.
- **Etika marketingu a reklamy** – důležitým prvkem společensky odpovědného chování je neposkytovat tzv. klamavou reklamu, která by obsahovala klamavé informace o produktu, jeho složení, ceně či použití.
- **Ochrana duševního vlastnictví, uplatňování principů dobrého řízení a neustálé inovace.**

4.2 Sociální oblast

Jak již jsme si řekli, hlavním cílem firmy je vytváření hodnoty. Do této hodnoty nespadá pouze zisk, ale také podmínky, které firma vytváří pro své zaměstnance a místní komunitu, ve které působí. Svým společensky odpovědným chováním působí pozitivně nejen na své zaměstnance, ale také ovlivňuje životní úroveň, zdraví, vzdělání a kulturní rozvoj. Zaměstnanci jsou tím nejdražším, co firma má a jsou klíčem k úspěšnému fungování. Péče o zaměstnance a dobré pracovní podmínky přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců, jejich loajalitě a výkonnosti, umožňují získat přední pozici na trhu práce a zároveň snižují fluktuaci zaměstnanců. Způsoby péče o zaměstnance jsou velmi rozsáhlé a odvíjejí se od možností jednotlivých firem a oblasti podnikání.

Mezi základní aktivity spadající do této oblasti lze zařadit:

- **Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců** – jinak známý pojem work life balance, je velmi důležitou součástí pracovních podmínek. Negativní dopady pracovního života mohou mnohdy velmi ovlivnit zaměstnance a celkové prostředí firmy. Tyto negativní dopady lze eliminovat vytvořením podmínek, které zaměstnancům umožní sladit svůj pracovní život s životem osobním. Do těchto podmínek můžeme zahrnout například pružnou pracovní dobu, sdílení pracovního místa nebo zkrácenou pracovní dobu, možnost práce z domova, pravidelnou komunikaci se zaměstnanci, sdílení informací nebo možnost znovuzačlenění bývalých zaměstnanců. K dalším formám podpory patří i možnosti psychologického či právního poradenství v případě psychické zátěže nebo jiných osobních problémů. Velmi oblíbeným nástrojem work life balance se stávají firemní školky, které jsou pro pracující rodiče velkým přínosem. Nicméně se jedná o poměrně nákladnou podporu a ne všechny firmy si ji můžou díky své velikosti dovolit. (Kunz, 2012, s.22)
- **Zdraví a bezpečnost zaměstnanců** – firma by měla dbát na ergonomii pracovního prostředí a snažit se najít optimální řešení pracovních podmínek tak, aby byla práce co nejméně namáhavá a nezpůsobovala výskyt nemocí z povolání. V rámci nadstandardní péče existují možnosti příspěvků na zdravotní péči nebo očkování.
- **Kvalitní zaměstnanecká politika** – zaměstnanecká politika zahrnuje mnoho nadstandardních výhod, které firma poskytuje nad rámec povinností stanovených legislativou a tím se snaží naplňovat osobní potřeby zaměstnanců. Jedná se o tzv.cafeterie systém, kdy si zaměstnanci mohou v rámci svého nastaveného kreditu vybrat z různé škály nabízených firemních výhod. Záleží na každé firmě, jaké výhody zahrne do své politiky. Mezi časté výhody patří příspěvky na stravování, na dovolenou, programy zdraví, prémie nebo odměny k oslavám založení firmy. (Kunz, 2012, s.22)
- **Rozvoj lidského kapitálu** – firma podporuje rozvoj, zvyšování kvalifikace a rozšiřování znalostí nejen v příslušném oboru. Může zajistit různé formy vzdělávání, jako jsou tréninky od externistů, školení, kurzy nebo poskytovat

příspěvky. Zvyšování kvalifikace nebo rozšiřování znalostí a dovedností dává zaměstnancům možnost kariérního růstu nebo udržení stávající dobré pozice. Je v zájmu nejen zaměstnanců, ale také firmy aby dbala na jejich vzdělávání a zajišťovala výbornou kvalifikaci na všech úrovních. (Kunz, 2012, s.22; Válková, 2010, s.25)

- **Dodržování rovných pracovních příležitostí** – v rámci společenské odpovědnosti je důležité, aby nedocházelo k diskriminaci a firma přistupovala ke každému zaměstnanci se stejným respektem. Nejedná se pouze o rozdíl muži-ženy, ale také o věk, sexuální orientaci, zdravotní handicap, etnický původ, národnost nebo třeba víru. Touto oblastí se zabývá tzv diversity management, který prosazuje pravidla různorodosti v organizaci a snaží se podporovat silné stránky všech zaměstnanců. Přestože mohou mít lidé určité předsudky, spolupráce v různorodém prostředí může pozitivně přispívat k vzájemnému obohacování a toleranci zaměstnanců. (Kunz, 2012, s.22)
- **Podpora kvality života občanů** – kromě podpory zaměstnanců může podnik přispívat k zvyšování kvality života občanů v daném regionu. Nejen svou angažovaností na činnostech města, ale také vytvářením svých vlastních projektů, vzdělávacích kurzů, exkurzí, sportovních či jiných klubů a mnoho dalších. (Válková, 2010, s.28)
- **Firemní dárcovství a dobrovolnictví** – základem je zapojení zaměstnanců do obecně prospěšných aktivit v neziskových organizacích. Tuto pomoc zaměstnanci vykonávají během své pracovní doby, kdy poskytují své odborné znalosti formou poradenství či vzdělávání nebo se mohou zapojit do manuálních prací, jako jsou například úklidy veřejných prostranství, odstraňování následků katastrof nebo vedení kroužků. Kromě osobního zapojení může firma podporovat různé komunity formou darů, které bývají finanční nebo materiálové. Tyto dary jsou poskytovány bez očekávání jakékoliv kompenzace a za účelem rozvoje místních komunit v oblasti sportu, zdravotnictví nebo kultury. (Válková, 2010, s.27)

- **Zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců a jejich další uplatnění (outplacement)** – jestliže je firma nucena propustit zaměstnance, snaží se zajistit jejich rekvalifikaci a následné uplatnění. Cílem je minimalizace sociálních dopadů na ztrátu zaměstnání. (Kunz, 2012, s.22; Pavlík a Bělčík, 2010, s.26; Válková, 2010, s.26)
- **Rozmanitost na pracovišti** – etnické minority, handicapovaní, absolventi škol, matky s dětmi, starší lidé. (Kunz, 2012, s.23)
- **Zdravá podniková kultura a přátelské podnikové klima.** (Kunz, 2012, s.23)
- **Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování.**
- **Dodržování a respektování lidských práv na pracovišti.**
- **Rozvoj zaměstnanosti, místní infrastruktury a sociální integrace.**
- **Odmítání dětské práce.** (Kunz, 2012, s.23; Pavlík a Bělčík, 2010, s.26)

4.3 Environmentální oblast

Environmentální prostředí je v posledních letech velmi diskutované téma. Na firmy je vyvíjen tlak jednak ze strany státu a také ze strany stakeholderů. Proto by si společensky odpovědné firmy měly uvědomit, že jejich fungování ovlivňuje nejen je samotné, ale i vnější okolí, ve kterém působí. S činností firmy souvisí mnoho aktivit, které mohou mít negativní dopad na živou i neživou přírodu a způsobovat nepříjemné problémy v místních komunitách. Ať se jedná o výrobní či nevýrobní podniky, jejich činnosti ovlivňují vzhled krajiny, hluchost, emise, odpady nebo například zatěžují dopravu. Všem těmto problémům může firma předcházet pomocí předem stanovené strategie, jejíž součástí by měl být kontakt se všemi stakeholders, kteří jí mohou poskytovat cenné informace a rady ohledně aktuálnosti jednotlivých problémů. (Kunz, 2012, s.24; Válková, 2010, s.21)

Strategie v environmentální oblasti může zahrnovat celou řadu aktivit:

- **Minimalizování dopravní zátěže** – při volbě způsobu dopravy by se měly zvažovat její dopady na životní prostředí a volit nejšetrnější varianty. (Kunz, 2012, s.24)

- **Úspora zdrojů** – přispívá nejen ke snižování množství využívané energie, ale zároveň se firmě snižují i náklady s ní spojené. Základní opatření, jako je izolace budov, regulace topení, využívání energeticky úsporných technologií nebo využívání sluneční energie pomáhají předcházet zbytečnému plýtvání. (Kunz, 2012, s.24)
- **Hospodaření s odpady** – firma se snaží maximálně dodržovat třídění odpadů, používá vratné obaly, neplýtvá papírem na tisk a využívá spíše elektronickou komunikaci. K efektivnímu hospodaření ve velké míře přispívají recyklační programy, které se také zabývají minimalizací odpadu a jeho zpracování. Odpad je pro firmu draze nakoupená surovina, jejímž plýtváním dochází k zbytečnému vynakládání finančních prostředků. (Business Leaders Forum, ©2012; Válková, 2010, s.22)
- **Environmentální politika (ekologicky šetrná výroba, produkty a služby)** - environmentální politika klade důraz na šetrnou výrobu a poskytování služeb, které mají co nejmenší dopad na životní prostředí. V souvislosti s environmentální politikou je důležité, aby si firma již od začátku vybírala stakeholdery, kteří nejsou lhostejní k této problematice a zároveň je informovala o možných dopadech činnosti firmy na životní prostředí. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.26)
- **Investice do ekologických technologií** – tyto investice patří sice k finančně náročnějším, nicméně mají pro firmu dlouhodobější přínosy v oblasti úspory energie, finančních prostředků, zvýšení konkurenceschopnosti a pozitivního vlivu na pověst podniku. Využívání ekologických technologií snižuje rizika vůči člověku a negativní dopady výroby či poskytování služeb na životní prostředí. (Kunz, 2012, s.24)
- **Dodržování environmentálních principů při výběru dodavatele** – všechna rozhodnutí, která podnik uskutečňuje, by měla být v souladu s environmentální politikou podniku. S těmito rozhodnutími souvisí nákup ekologicky šetrných materiálů, způsob jejich dopravy a především volba dodavatele. (Kunz, 2012, s.24; Válková, 2010, s.23)

- **Úsporné zacházení s přírodními zdroji a jejich ochrana** - jednou z možností jak chránit přírodu je minimalizovat využívání neobnovitelných zdrojů a nahradit je obnovitelnými. Tento přístup může firmě zajistit dlouhodobou prosperitu, možnost vyhnout se riziku snižujících se zásob neobnovitelných zdrojů a zároveň je šetrný k přírodě. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.26; Válková, 2010, s.22)
- **Omezení používání nebezpečných chemikálií.** (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008, s.3)
- **Omezování negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu.** (Kunz, 2012, s.24)

5 STAKEHOLDERES

Nedílnou součástí konceptu CSR jsou stakeholdeři, volně překládáno jako zainteresované strany. Kdo to vlastně jsou ti stakeholdeři a jakou roli hrají v CSR?

„Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním.“ (Kunz, 2012, s.28)

Patří mezi ně investoři, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, média, zástupci státní správy a samosprávy, odbory, zájmové skupiny; nebo mezinárodní organizace. Během uplatňování konceptu CSR se firma snaží navázat spolupráci se svými klíčovými stakeholdery a tím si buduje jejich důvěru ve fungování firmy. (Business Leaders Forum, ©2012)

Každá ze zainteresovaných skupin sleduje své vlastní zájmy, proto je důležité s nimi vést neustálý otevřený dialog a snažit se pochopit jejich očekávání.

Přestože má každá firma své vlastní stakeholdery, jejich struktura a váha jednotlivých subjektů bývá často odlišná. Stakeholdery můžeme členit na základě různých přístupů, například podle jejich bezprostředního vlivu na činnost a fungování firmy. (Business Leaders Forum, ©2012; Kunz, 2012, s.29)

- **Primární stakeholdeři** – mají významný vliv na chod firmy. Patří mezi ně vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající či potenciální), obchodní partneři, místní komunita, environmentální neziskové organizace.
- **Sekundární stakeholdeři** – patří mezi ně spíše zájmové skupiny, jako jsou veřejnost, vládní instituce, lobbisté a jiné nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení.

Dalším častým využívaným přístupem je členění na interní a externí stakeholdery, kdy externí stakeholdeři mohou být členěni na další dvě skupiny. (Kuldová, 2010, s.26; Kunz, 2012, s.29)

- **Interní stakeholdeři** – jedná se o především zainteresované skupiny v rámci firmy: zaměstnanci, management, akcionáři, odbory.

- **Externí stakeholderi spojení s trhem (ekonomika)** – zařazují se sem zákazníci, věřitelé, distributoři.
- **Externí stakeholderi bez spojení s trhem (společnost)** – tato skupina zahrnuje vládu, místní komunitu, státní správu, životní prostředí neziskové organizace.

Každá firma se snaží být dlouhodobě úspěšná na trhu, proto je pro ni důležité naslouchat všem stakeholderům a snažit se s nimi rozvíjet spolupráci. Dobrá spolupráce může firmě přinést řadu výhod, například v oblasti řízení a předcházení rizik, transparentnosti a její odpovědnosti, porozumění stakeholderům, získání cenných informací, vzájemné inspirace a možnosti budování dlouhodobých vztahů. (Kunz, 2012, s.29)

6 IMPLEMENTACE CSR

Zavádění CSR koncepce do organizace znamená zahrnutí jejích principů do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a každodenních aktivit zaměstnanců. Zatím jen málo organizací zahrnuje své hodnoty a společenskou odpovědnost do své vize, strategie či politiky. Management by měl zajistit, aby měla organizace jasně definované hodnoty, které jsou v souladu s odpovědnými praktikami a uplatňovala je ve své každodenní praxi. (Kunz, 2012, s.111; Pavlík a Bělčík, 2010, s.62)

Tvorba a zavádění úspěšného CSR přístupu organizace je komplexní, systematický a propracovaný postup, který je založen na vnitřní logice a předpokládané součinnosti mnoha úseků. Výsledkem implementace společenské odpovědnosti do firmy je integrování jednotlivých oblastí CSR aktivit do svých hodnot, vize, kultury a strategického řízení. Efektivní strategické řízení podporuje dlouhodobě udržitelný rozvoj firmy a její konkurenční výhodu na trhu. V rámci dlouhodobé udržitelnosti je nutné hodnotit úspěšnost podnikání firmy a včas reagovat na neustálé změny a vývoj vnějšího prostředí. (Kuldová, 2010, s.59; Kunz, 2012, s.116)

6.1 Tvorba CSR koncepce v organizaci

Přípravné fázi, která předchází samotné implementaci CSR je nutné věnovat velkou pozornost. Podniky totiž mnohdy vykonávají činnosti, které se řadí do CSR, aniž by si toho byly vědomy. Proto se v této kapitole budeme věnovat přípravnému procesu a jeho jednotlivým čtyřem částem, v rámci kterých si budeme klást následující otázky (Pavlík a Bělčík, 2010, s.67):

- Proč chceme CSR?
- Jaké chceme CSR?
- Jak vypadá dnešní CSR?
- Jak má vypadat CSR v organizaci?

6.1.1 Hlavní motivační faktory pro tvorbu CSR koncepce

V rámci tvorby CSR koncepce bychom se měli zabývat identifikací hlavních motivačních faktorů a očekávání organizace. Každá firma má odlišnou představu CSR i motivaci.

Rozhodnutí o zavedení CSR může být ovlivněno interními nebo externími motivačními faktory. Mezi interní motivátory lze zařadit potřeby (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 67-68)

- Tvorby strategie pro naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů CSR.
- Reakce CSR koncepce na změnu strategie organizace.
- Větší integrace CSR cílů a aktivit do fungování organizace.
- Více školeného personálu organizace pro naplnění CSR cílů.

Externí motivace vychází z potřeby:

- Efektivní komunikace o svých CSR aktivitách.
- Systému pružně reagujícího na výzvy v oblasti CSR.
- Vnější komunikace o úspěšnosti CSR aktivit organizace a umění se „prodat“.
- Lepšího porozumění požadavkům klíčových stakeholderů.

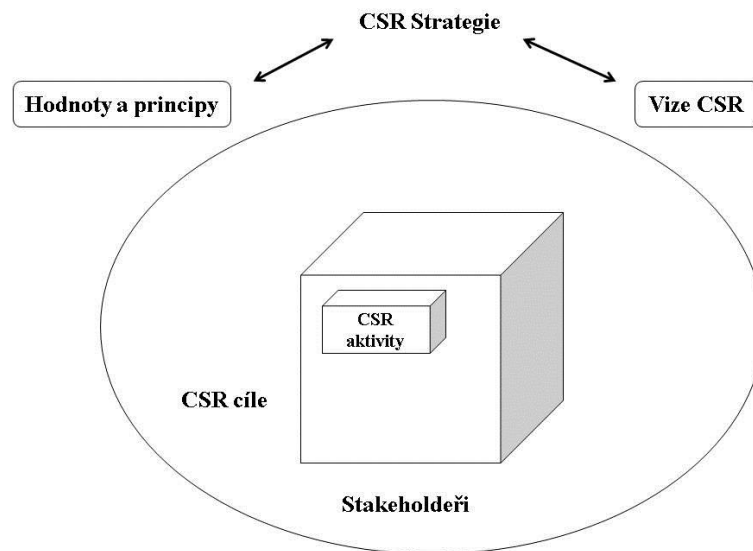
6.1.2 Klíčové CSR vize organizace

„Základem pro tvorbu jakékoliv CSR koncepce by měla být vize organizace, její hodnoty a strategie, na kterých má organizace svoji činnost společenské odpovědnosti založenou.“ (Pavlík a Bělčík, 2010, s.69)

Vize – jasně formulovaná vize je hnacím motorem podniku. Každá organizace by měla mít definovanou vizi zahrnující cíle, kterých chce v budoucnosti dosáhnout. Společně s propojením se CSR konceptem dává najevo její začlenění do své strategie a dokazuje tím svou společenskou odpovědnost. (Kašpárková a Kunz, 2013, s.75; Kunz, 2012, s.111)

Hodnoty – uznávané hodnoty společnosti jsou aktuálním odrazem jejích základních preferencí a klíčových vztahů se stakeholdery. Příkladem uznávaných hodnot může být: vysoká kvalita poskytovaných služeb, být atraktivní zaměstnavatel, respekt k zákazníkovi a péče o něj. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.69)

Principy odpovědného chování – jakmile má organizace určené své firemní hodnoty, může si stanovit principy odpovědného chování. Principy tvoří základní kameny CSR strategie. (Kunz, 2012, s.111; Pavlík a Bělčík, 2010, s.70)



Obrázek 1: CSR strategie (Pavlík a Bělčík, 2010, s.71)

6.1.3 Zhodnocení současného přístupu organizace k CSR

V rámci vstupní analýzy organizace bychom měli zhodnotit její současný stav CSR. Součástí tohoto zhodnocení by měla být nejen vnitřní analýza, ale také rozbor vnějších okolností. Je důležité se zaměřit na charakteristické rysy, které mohou ovlivnit CSR strategii a zároveň se věnovat potenciálním externím vlivům. Na základě analýzy zjistíme, zda byl přístup k CSR aktivitám systémový nebo založený z převážné části na intuici.

Hlavním cílem je identifikovat oblasti, ve kterých je podnik úspěšný a zároveň odhalit příležitosti k jejich zlepšení či rozšíření. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.72)

Ke zhodnocení současného stavu CSR v organizaci nám pomohou následující body:

- **Předmět činnosti** – stanovení specifických míst organizace podle předmětu podnikání a volba prioritních oblastí v rámci CSR.
- **Klientská orientace** – oblasti podpory by měly být v souladu s obchodními cíli organizace.
- **Kultura organizace** – odpovědný přístup se odráží na atmosféře v podniku.
- **Očekávané přínosy** – organizace by si měla stanovit, čeho chce pomocí odpovědného chování dosáhnout.
- **Image organizace** – CSR aktivity by měly podporovat image podniku.

6.1.4 Sebehodnocení organizace – vnitřní analýza

Jak již jsme si řekli, dříve než organizace začne se samotnou tvorbou CSR koncepce, měla by se podívat na její současné aktivity. Hodnocením CSR strategie organizace se zabývá sada otázek, které firma může využít pro své sebehodnocení. Tyto otázky se věnují základním předpokladům úspěšného zavedení konceptu CSR do organizace a jejím odpovědným aktivitám v jednotlivých oblastech. Pomocí těchto otázek může organizace odhalit nové příležitosti ke zlepšení a nechat se inspirovat k dalším aktivitám. Vnitřní analýza patří k důležitým úkolům managementu, který zodpovídá jednotlivé otázky a výsledky využívá při samotné implementaci CSR do organizace. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.73)

Otázky zahrnují oblasti CSR strategie organizace, trh, pracovní prostředí, životní prostředí, místní komunitu a v rámci jednotlivých bodů zjišťují:

Přistupuje organizace k odpovědným aktivitám strategicky?

Tabulka 1: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 73)

Firemní hodnoty a poslání	Zda má organizace písemně stanovenou vizi, hodnoty, poslání, etický kodex a formu komunikace se svými stakeholdery.
CSR strategie	Množství aktivit v jednotlivých oblastech CSR a zda je její přístup k řízení CSR systematický.
Cíle CSR	Stanovené cíle organizace a formu hodnocení jejich plnění.
Zapojení stakeholderů	Jakým způsobem zapojuje své stakeholdery.
Personální a finanční zajištění	Zda je na odpovědné aktivity vymezen finanční rozpočet a kdo ze zaměstnanců je zodpovědný za řízení oblasti CSR.
Normy a standardy	Používané normy a směrnice ve vztahu k CSR.
Komunikace CSR	Komu jsou sdělovány informace o CSR a jaké jsou využívány prostředky komunikace.

Chová se organizace odpovědně ke klientům a obchodním partnerům?

Tabulka 2: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 74)

Klienti	Zda organizace zajišťuje a měří spokojenost svých klientů.
Dodavatelé	Rozsah šíření konceptu CSR mezi dodavateli.
Reklama a marketing	Poskytování pravdivých a přesných informací o svých výrobcích/ produktech a dodržování etického kodexu reklamy.

Jedná organizace odpovědně se svými zaměstnanci?

Tabulka 3: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 74)

Zapojení zaměstnanců	Zda organizace podporuje dialog se svými zaměstnanci a využívané prostředky.
Nefinanční benefity	Jaké nefinanční výhody organizace poskytuje zaměstnancům.
Podpora propuštěných zaměstnanců	Zda organizace podporuje propuštěné zaměstnance při hledání zaměstnání.
Rovné příležitosti	Přístup k diskriminaci a podpoře rozmanitosti.
Vyvážení pracovního a osobního života	Jakými prostředky podporuje vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců.
Podpora místní komunity	Možnosti aktivního zapojení zaměstnanců na podpoře místní komunity.
Komunikace	Zda organizace šíří povědomí o CSR mezi svými zaměstnanci a jestli poskytuje novým uchazečům informace o CSR během výběrového řízení.

Chová se organizace odpovědně k životnímu prostředí a svému nejbližšímu okolí?

Tabulka 4: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 75)

Environmentální politika	Zavedení environmentální politiky v organizaci.
Produkty a balení	Zda jsou produkty ekologicky přátelské.

Odpad a recyklace	Snahu minimalizace odpadu a jeho třídění.
Nakupování	Nákup ekologicky šetrných produktů.
Energie, voda, pohonné hmoty	Opatření na úsporu energie, vody a pohonných hmot.
Podpora místní komunity	Formy podporování místní komunity.
Zapojení stakeholderů	Zda organizace nabízí svým zaměstnancům, klientům či obchodním partnerům možnosti podílet se na podpoře komunity.
Spolupráce s organizacemi	Rozsah spolupráce se školami a dalšími neziskovými organizacemi.

Aby byly informace ohledně využívání CSR v organizace úplné, je důležité provést průzkum i mezi zaměstnanci organizace a zjistit jejich povědomí o CSR. Například pomocí dotazníku mohou zaměstnanci přispět svými názory a vyjádřit názory v otevřených otázkách. (Kašpárková a Kunz, 2013, s.21; Pavlík a Bělčík, 2010, s.75)

Protože pokud se management rozhodne zavést koncept CSR, měl by v rámci úspěšného zavádění podporovat tento proces napříč celým podnikem. V rámci úspěšného zavádění by měly být určeny potřebné zdroje pro zavedení, pravomoci a odpovědnost při implementaci, zvyšovat povědomí o CSR u zaměstnanců, motivovat zaměstnance při plnění cílů CSR, nastavit vnitřní výkonnostní kritéria, stanovit si cíle a formulovat programy k jejich naplnění a cíleně podporovat spolupráce se stakeholdery. (Kašpárková a Kunz, 2013, s.21; Kunz, 2012, s.112)

6.1.5 Analýza vnějšího prostředí

Jak již jsme si řekli, pro firmu je důležité sledovat nejen své vnitřní prostředí, ale měla by se také zaměřit i na okolí, ve kterém působí. Jedná se o několik bodů, na které by neměla zapomenout.

Tabulka 5: Analýza vnějšího prostředí (Pavlík a Bělčík, 2010, s.75)

Zákonné prostředky	Neustálé dodržování všech zákonných požadavků v oblasti péče o zaměstnance, životní prostředí a zákaznického servisu.
Benchmarking	Provádění srovnání vlastních CSR aktivit a jejich výsledků s nejlepší praxí v oboru.
Průzkum konkurence	Zjištění zaměření konkurence v rámci CSR témat.
Vnější impulsy	Stanovení případných dopadů způsobených vnějšími podněty (například díky nově přijatým zákonům, vstupu na mezinárodní trhy, globalizace a další).
Zapojení organizace	Možnost stát se členem asociace podle oboru podnikání nebo se účastnit různých soutěží v oblasti CSR.

Na základě vnitřní a vnější analýzy by organizace měla vyhodnotit výsledky a vyvodit z nich určitý závěr. V rámci vyhodnocování může použít známou SWOT analýzu, ve které si stanoví své silné a slabé stránky a také její příležitosti a ohrožení. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.76)

6.1.6 Identifikace klíčových stakeholderů

V předchozí kapitole jsme si řekli, kdo to vlastně jsou stakeholderi, jak se dělí a proč jsou pro firmu důležití. Nyní si řekneme, jak správně určit klíčové stakeholdery.

Dříve než si organizace určí své zaměření v CSR, měla by zjistit, kteří stakeholderi jsou pro ni důležití a ovlivňují její činnost a úspěšnost. K jejich identifikaci je nutné provést tzv. analýzu zainteresovaných stran, při které si klade otázky (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008, s.16):

- Kdo jsou vaši stakeholderi?
- Jaký mají vliv na vaši firmu?
- Co od nás očekávají?
- Kteří z nich jsou opravdu klíčoví?

Identifikace klíčových stakeholderů a jejich zájmů pomáhá firmě definovat její CSR politiku, stanovit si podnikovou strategii, cíle a určit nástroje, pomocí kterých uspokojí potřeby jednotlivých zájmových skupin. „Společenská odpovědnost firmy znamená sladění firemních zájmů a očekávání okolí.“ (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008, s.16) Vzhledem k tomu, že jednotlivé skupiny mívají různé zájmy, často i protichůdné, je potřeba určit klíčové stakeholdery.

Při zodpovídání otázky, co všechno od podniku stakeholdeři očekávají, pomůže podniku následující tabulka s příklady stakeholderů a jejich očekávání. (Business Leaders Forum, ©2012)

Stakeholdeři	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> ■ zisk ■ růst hodnoty podniku ■ transparentnost
zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> ■ kvalitní produkty a služby ■ přiměřená cena produktu ■ poprodejní servis
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> ■ kvalita smluv a jednání ■ včasné plnění závazků
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ■ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci ■ dobré pracovní podmínky ■ profesní růst a možnost vzdělávání ■ sladění osobního a profesního života
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> ■ finanční či materiální podpora ■ získání know-how od firemních dobrovolníků
environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> ■ ekologická výroba, produkty a služby ■ minimální zátěž podniku na životní prostředí

Obrázek 2: Příklady stakeholderů a jejich očekávání. (Business Leaders Forum, ©2012)

„Pomocí analýzy se podnik snaží najít ty stakeholdery, kteří mají největší vliv na jeho prosperitu a největší vliv od jeho odpovědného chování.“ (Business Leaders Forum, ©2012) Matice slouží k určení míry vlivu jednotlivých stakeholderů na činnosti podniku a pomáhá určit optimální způsob jednání s nimi.

Tabulka 6: Matice k určení míry vlivu jednotlivých stakeholderů (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008, s.17)

Míra očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		Míra vlivu	

Podle vlivu a míry očekávání můžeme jednotlivé stakeholdery rozdělit do následujících čtyř skupin:

Tabulka 7: Přístup podniku ke stakeholderům (Pavlík a Bělčík, 2010, s.78)

Typ stakeholdera	Přístup podniku ke stakeholderovi
Velký vliv a vysoký zájem	Jedná se o klíčové stakeholdery a firma by s nimi měla vést neustálý dialog a soustavně je zapojovat do rozhodování.
Velký vliv a nízký zájem	Tato skupina by měla být dostatečně uspokojena, ale není potřeba ji zahrnovat příliš velkým množstvím informací.
Malý vliv a vysoký zájem	Osoby v této skupině je dobré průběžně informovat, protože mohou pomoci při zlepšování CSR aktivit a projektů.
Malý vliv a malý zájem	S touto skupinou by měla být komunikace přiměřená jejímu zájmu a firma by měla odpovídat na jejich otázky.

Na základě analýzy a rozčlenění stakeholderů do jednotlivých skupin je nutné zvážit, do jaké míry je firma zapojí a jakou budou mít účast na rozhodování podnikových procesů.

6.1.7 Zapojení stakeholderů

„Taktika společnosti a očekávání stakeholders, jakožto klíčového prvku CSR, determinují prostředí, na kterém firma aplikuje svou strategii a cíle tak, aby mohla naplnit své poslání a stanovenou vizi. Složitý proces integrace CSR do strategického řízení firmy musí odrážet neustále se měnící očekávání společnosti.“ (Kuldová, 2010; str.60) Z tohoto důvodu hrají stakeholderi významnou roli ve všech čtyřech fázích zavádění koncepce CSR do organizace. Jejich zapojení během procesu je následující (Pavlík a Bělčík, 2010, s.79):

1. **Plánování a příprava** – v této etapě pomáhá komunikace se stakeholdery porozumět jejich potřebám, určit jednotlivá témata CSR aktivit a je zdrojem nových podnětů.
2. **Provedení** – stakeholderi se stávají příjemci společensky odpovědných aktivit ze strany organizace
3. **Hodnocení** – v této fázi jsou nedílnou součástí monitorování a reportování výkonu organizace, pomáhají stanovovat výkonnostní indikátory její úspěšnosti a zároveň poskytují zpětnou vazbu na výsledky v jednotlivých oblastech CSR.
4. **Zlepšování** – přispívají svými návrhy ke zlepšení CSR aktivit organizace

„Nejdůležitějším klíčem pro otevření dveří k jednotlivým stakeholderům a následně pro snazší identifikaci a řešení problémů všech stakeholderů se stává permanentní a rovnoprávný dialog se všemi stakeholdery.“ (Kunz, 2012, s.115) Tento dialog přináší mnohá pozitiva, jejichž součástí je také oboustranná spokojenost – tzv. „win-win“ situace.

Existuje mnoho příkladů jak stakeholdery zapojit: dotazníkové šetření, individuální setkání, neformální setkání, online diskuzní fórum, telefonní podpora a další. (Business Leaders Forum, ©2012)

6.1.8 Stanovení CSR strategie a její naplňování

Dalším krokem po určení klíčových stakeholderů je definování hlavních témat, cílů a vytvoření aktivní CSR strategie. Výsledkem by měl být kompromis mezi záměry a cíli dané firmy a zájmy jejich klíčových stakeholderů. Základem pro určování jednotlivých cílů CSR strategie je pravidlo SMART, což znamená, že cíle budou specifické, měřitelné,

akceptovatelné, realizovatelné a také termínované. Avšak pouhé vymezení cílů nestačí a je nutné si definovat jednotlivé konkrétní aktivity, které podniku pomohou k jejich dosažení.

Identifikace klíčových oblastí CSR, definování podnikových cílů a výběr jednotlivých CSR aktivit se u každé organizace liší a odvíjí se od její oblasti podnikání. (Kunz, 2012, s.116)

Pro představu si v následující tabulce uvedeme příklady jednotlivých kroků pro implementace CSR:

Klíčová stakeholderi	Cíl	Aktivita	Indikátor
investoři	transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> ■ pravidelné zpracování zpráv o CSR (uvádění metodiky její tvorby, využívání kvantitativních i kvalitativních indikátorů) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ověření zprávy CSR certifikovaným auditorem ■ počet zveřejněných indikátorů
zákazníci	zvýšení zákaznické spokojenosti a věrnosti	<ul style="list-style-type: none"> ■ rozvoj péče o zákazníky ■ rozšíření poprodejněho servisu ■ důraz na kvalitu produktů a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ■ index spokojenosti zákazníků ■ počet věrných zákazníků ■ počet stížností a reklamací
zaměstnanci	umožnění sladění pracovního a osobního života zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ■ flexibilní pracovní doba ■ možnost práce z domova ■ zapojení zaměstnanců na rodičovské dovolené do firemního dění 	<ul style="list-style-type: none"> ■ množství alternativních pracovních režimů ■ počet aktivně zapojených zaměstnanců na rodičovské dovolené
místní komunita	podpora komunity v místě podnikání	<ul style="list-style-type: none"> ■ firemní dárcovství ■ firemní dobrovolnictví ■ vzdělávání komunity 	<ul style="list-style-type: none"> ■ výše finančního či materiálního příspěvku ■ počet získaných ocenění ■ ohlasy místní komunity
životní prostředí	minimální zatěž životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ■ třídění odpadu ■ zužitkování odpadu ■ oboustranné tištění a kopírování ■ používání ekologicky čistého paliva ■ šetrné zacházení s vodou a elektřinou 	<ul style="list-style-type: none"> ■ spotřeba energie ■ čistota vody ■ množství emisí ■ množství nevytříděného a nezužitkovaného odpadu

Obrázek 3: Příklady jednotlivých kroků pro implementaci CSR aktivit (Business Leaders Forum, ©2012)

Přestože si organizace naplánuje svou CSR, je důležité, aby ji také správně implementovala. Samotná strategie je bez dobré aplikace naprosto bezvýznamná.

6.2 Komunikace CSR

Při vytváření CSR strategie by se organizace neměla věnovat pouze samotným CSR aktivitám, ale také by neměla zapomínat na budoucí komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami. „Komunikovat o CSR aktivitách znamená umět různým stakeholderům představit, vysvětlit a „prodat“ své myšlenky vhodnou formou.“ (Pavlík a Bělčík, 2010, s.91) Samotná CSR komunikace přispívá firmě k zefektivnění firemní politiky a zároveň se široká veřejnost dozvídá o jejích činnostech v této oblasti. Existuje mnoho způsobů, jakými firma může komunikovat se svými stakeholdery. Jedná se například o webové stránky, obaly a etikety výrobků, intranety, firemní časopisy, prospekty, brožury nebo prezentací CSR na různých akcích.

Mezi další možnosti informování patří zprávy o CSR. Tato metoda není u nás příliš častá, nicméně se začíná postupně rozšiřovat. O této formě komunikace si řekneme více v následující kapitole. (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008, s.22; Kunz, 2012, s.124)

Komunikace lze členit podle její formy na interní a externí. Součástí interní komunikace je vysvětlovat zaměstnancům důležité informace v souvislosti se CSR aktivitami. Zato externí se zaměřuje na své okolí a snaží se ho informovat o své odpovědnosti.

Komunikace CSR dodává konceptu jistou celistvost a také s sebou přináší mnohé výhody, jako je například zvýšení informovanosti o firmě, upevnění CSR aktivit, objevení slabých míst ve strategii, posílení vztahů se stakeholdery a zvýšení jejich zapojení do rozhodování nebo také podpora sektoru, neziskových organizací či státních institucí. (Business Leaders Forum, ©2012)

6.3 Reportování CSR

Jak již jsme si řekli v předchozí kapitole, samotná realizace CSR aktivit nestačí, pokud nejsou po určité době vyhodnoceny a reportovány. Komunikace CSR aktivit by měla směřovat ke vhodným cílovým skupinám, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, investoři, místní komunita či další organizace. Jedním z mnoha způsobů komunikace je i již zmíněné reportování.

Hlavním cílem reportování je, aby se široká veřejnost dozvěděla o společenské angažovanosti organizace a zároveň přispělo k posílení reputace značky podniku. (Kunz, 2012, s.124; Pavlík a Bělčík, 2010, s.89)

Pro tento účel je nejčastěji využíván report, který může mít dvojí funkci (Pavlík a Bělčík, 2010, s.89):

- **Manažerský nástroj** – využívá se k měření pokroku organizace, vytváření nových strategií a cílů.
- **Komunikační nástroj** – slouží ke komunikaci CSR aktivit uvnitř firmy a zároveň mezi externími stakeholdery organizace.

Report je pro organizaci nástrojem k demonstraci své snahy o snižování negativních dopadů svých aktivit na prostředí. Avšak na celkové reportování má vliv velikost podniku, typ vlastnictví a také odvětví, ve kterém působí. (Kašpárková a Kunz, 2013, s.66)

Přestože se u každé organizace reporty liší, každý kvalitní report by měl mít tyto základní rysy (Mervart, Steinerová a Václavíková, 2008, s.23; Pavlík a Bělčík, 2010, s.89-90):

- **Důvěryhodnost** – je ovlivněna mírou zapojení klíčových stakeholderů a také může být zvýšena ověřením třetí strany. K důvěryhodnosti může z velké části přispět také management, který se zaručí za uvedené informace.
- **Úplnost** – report má zahrnovat všechny firemní operace a pobočky dané země a informovat v plném rozsahu o dopadech organizace, které jsou potřebné pro zhodnocení CSR výkonu firmy.
- **Věcnost** – při zhodnocení by měly být využívány kvantitativní i kvalitativní indikátory.
- **Vhodná forma** – celý report dovršuje formální stránka, srozumitelný text a vhodná grafická úprava.
- **Srozumitelnost** – informace jsou srozumitelné a pochopitelné pro všechny zainteresované skupiny.
- **Srovnatelnost** – zprávy by měly být možné porovnávat a hodnotit jak v čase, tak i se zprávami jiných organizací.
- **Správné načasování** - zpráva by měla být vydávána pravidelně, aby umožňovala stakeholderům činit aktuální rozhodnutí.
- **Vyváženost** – obsahují silné i slabé stránky organizace, včetně snahy o zlepšení.

V současnosti existuje několik variant, jak může organizace zveřejnit svůj CSR report. Lze jej poskytnout ve fyzické neboli tištěné formě, ale také v elektronické verzi. Elektronická verze bývá ve formátu PDF a podnik ji vyvěšuje na své webové stránky. Elektronická forma s sebou nenese žádné náklady a zvyšuje jeho celkovou dostupnost.

Smyslem reportu není zbytečně zahltit čtenáře informacemi, ale spíše jej přivést k informacím, které ho opravdu zajímají. Díky tomu má firma větší pravděpodobnost, že si je čtenář přečte a mohou způsobit pozitivní vnímání organizace. (Kašpárková a Kunz, 2013, s.68-69)

K samotnému CSR reportu také nesmí chybět ověření, které zvyšuje jeho důvěryhodnost. Firma si musí zvolit metodu, jakou bude hodnocena kvalita uvedených informací a manažerského systému. Mezi nejznámější metody hodnocení patří mezinárodní iniciativa Global Reporting Initiative, která stanovila určitá pravidla a návody, které pomáhají při vytváření CSR reportů. Iniciativa chápe report jako zprávu, která má být veřejně publikovatelná, zpřístupněna všem stakeholderům a poskytovat detailní přehled o aktivitách organizace v rámci všech tří pilířů. Přestože mohou reporty firmě pomoci v mnohých oblastech, jako například finančním ohodnocením přínosů CSR, širší reportování do dodavatelského řetězce a další, stále jsou podniky, které reportování nepraktikují. Mezi jejich důvody patří nejčastěji neznalost problematiky, obava o zveřejnění citlivých údajů nebo zvýšení nákladů. Každá společensky odpovědná firma by měla zvážit využívání CSR reportů. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.90)

6.3.1 Integrované výkaznictví

K dalším formám zveřejnění společenských aktivit patří internetové výkaznictví. Jedná se o poměrně nový a stále se rozvíjející koncept firemního vykazování. Tento koncept umožňuje firmě ve svých výročních zprávách prezentovat informace o jejích ekologických, etických či sociálních aktivitách, které přímo navazují na informace o financování a zvolené strategii. Hlavním cílem integrovaného reportování je snaha o zveřejnění výroční zprávy firmy široké veřejnosti. Doposud se o výroční zprávy zajímaly pouze zainteresované strany, jako jsou investoři nebo obchodní partneři. (Horák, 2012)

Jak už bylo několikrát zmíněno, i nefinanční otázky mohou mít v konečném důsledku finanční dopad. Internetové výkaznictví otevírá firmám další možnosti, jak s veřejností sdílet její aktivity vytvářející hodnotu během krátkého či dlouhého období.

6.4 Hodnocení CSR

Společenskou odpovědnost firem lze hodnotit různými způsoby. Např. pomocí exaktních metod (standardů a norem), nebo pomocí různých indexových a benchmarkingových srovnání. U každé z metod si uvedeme nejznámější způsoby hodnocení.

AccountAbility 1000

Cílem standardu je přispět k větší důvěryhodnosti jednotlivých činností podniku a kvalitě CSR reportingu. Tato norma pokrývá oblast plánování, účetnictví, auditu, reportingu a zapojení stakeholderů. Může být využitelná pro všechny typy organizací v jakémkoliv sektoru. (Kunz 2012, s.120; Pavlík a Bělčík, 2010, s.101)

OECD Guidelines for Multinational Enterprises

(Směrnice OECD pro multinárodní společnosti)

OECD směrnice jsou postaveny na principu závazku národních vlád 34 zemí k dokumentu, který obsahuje řadu doporučení formulovaných vládami pro odpovědné chování nadnárodních firem. Hlavním cílem je podporovat pozitivní přispívání firem a minimalizovat případné negativní dopady. Směrnice se zaměřují na ekonomické, sociální a environmentální problémy a obsahují soubor pravidel týkající se odpovědného chování. Tato pravidla jsou považována jako doporučení, nejsou právně závazné a jejich dodržování je dobrovolné. Obsahují témata, jako jsou politika firmy, konkurenční boj, transparentnost, životní prostředí, zaměstnanecké vztahy, protikorupční opatření a mnoho dalších.

Směrnice OECD vyzývají k větší otevřenosti ohledně zveřejňování informací a v každé zemi mají vlastní národní centra, která případně slouží jako mediátor sporů. (Kunz 2012, s.121; Pavlík a Bělčík, 2010, s.101)

SA 8000

SA 8000 je norma pro zlepšování pracovních podmínek a vychází ze zásad Mezinárodní organizace práce. Jedná se nejen o pracovní normu, ale také o verifikační systém. Mezi požadavky této normy patří rozvíjení, udržování a prosazování zásad a postupů společenské odpovědnosti. Standard specifikuje požadavky na sociální odpovědnost firmy v 9 oblastech: pracovní doba, odměňování, zdraví a bezpečnost, systém řízení,

diskriminace, práce dětí, nucená práce, svoboda sdružování a disciplinární praktiky. Lze ji použít v různém segmentu i sektoru podnikání. (Kunz 2012, s.119; Pavlík a Bělčík, 2010, s.102)

ISO 26000

Jedná se o normu, která poskytuje návod pro funkční společenskou odpovědnost, včetně implementace CSR do strategie a je určena pro všechny typy organizací. Hlavním cílem je identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany, zvýšit transparentnost organizací i jejich konkurenceschopnost, zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků, podporovat jednotnou terminologii a zároveň být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a mezinárodními dohodami. (Kunz 2012, s.122; Pavlík a Bělčík, 2010, s.106)

Social Audit Network

Tato metoda měření a hodnocení CSR aktivit se zaměřuje na hodnocení sociální oblasti, tzv. sociální audit. Organizace jsou podporovány při získávání informací o jejich aktivitách pro stakeholdery. Hlavním cílem je reportování všech tří oblastí a zabezpečení informací pro plánování budoucích aktivit a zlepšování současných. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.101)

EFQM

Model excelence slouží ke zvyšování konkurenceschopnosti a celkovému rozvíjení organizace. Metoda je založena na principu sebehodnocení a benchmarkingu. K hodnocení využívá 9 kritérií, které se dělí do 2 skupin: předpoklady a výsledky. Do skupiny předpoklady patří kritéria vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje, procesy. Mezi výsledky patří zákazníci, lidé, společnost, klíčové ukazatele výkonnosti. (Pavlík a Bělčík, 2010, s.102)

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI je mezinárodní iniciativa, která vytvořila pravidla a návody, jenž pomáhají organizacím vytvořit CSR report. První koncept byl vydán v roce 2000 tzv. Guidelines 2000, druhá verze Sustainable Reporting Guidelines vznikla v roce 2002 a v roce 2006 se

vydala třetí a zatím poslední směrnice G3. Tyto směrnice mohou využívat organizace jakýchkoliv velikostí i z různých odvětví. GRI definuje CSR report jako „veřejně publikovanou zprávu, jejíž cílem je poskytován stakeholderům detailní přehled o svých aktivitách ve všech oblastech. Cílem je zlepšování kvality, přesnosti a užitečnosti reportování o udržitelnosti. Přínosem této směrnice je seznam kvantitativních a kvalitativních indikátorů výkonnosti organizace. Tyto indikátory výkonnosti se zabývají ekonomickou, environmentální i sociální oblastí a jednotlivými kategoriemi, které do nich spadají. Záleží na jednotlivé organizaci, které indikátory si zvolí a které jsou pro ni důležité. (Kunz 2012, s.120-121; Pavlík a Bělčík, 2010, s.102-103)

London Benchmarking Group (LBG)

Metodika LBG byla zavedena v roce 2005 organizací Fórum dárců pod názvem Standard odpovědná firma. Záměr této metodiky je najít způsob měření a porovnávání vztahů firem s místní komunitou. Jinými slovy jde o peněžní hodnocení všech nákladů, bezprostředních výsledků a následného vyjádření jejich dlouhodobých účinků (tzv. dopady). Užívání LBG přináší organizacím mnohé výhody, jako jsou například zlepšení vnitřního managementu, zavedení efektivnějších srovnávacích kritérií (benchmarking), kvalifikované měření firemních příspěvků nebo rozšíření metod komunikace a reportování. Model rozlišuje tři formy zapojení organizací při dobrovolných aktivitách podpory místních komunit:

1. Firemní dárcovství – nepravidelná podpora veřejně prospěšných akcí a projektů, s minimálním zájmem o návratnost (kompenzace).
2. Firemní investice do místní komunity – dlouhodobá strategická podpora místní komunity a partnerství s neziskovými organizacemi. Subjekty podpory jsou voleny tak, aby v dlouhodobém horizontu zajistily zvýšení image a reputace organizace.
3. Komerční aktivity v místní komunitě – jedná se o komerční podporu komunity, prezentace firemní značky a zároveň partnerství s neziskovými organizacemi. Za svou podporu organizace přímo očekává konkurenční výhodu. (Kunz 2012, s.122; Pavlík a Bělčík, 2010, s.105)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLEČNOST REC GROUP S.R.O.

7.1 Představení společnosti

Společnost REC Group s.r.o. také známá jako Recyklační ekologické centrum sídlí ve Zlínském kraji ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Vznikla v roce 1998 v areálu bývalého cukrovaru, který vlastnila slavná rodina Mayů. Jak zmínil generální ředitel Janeček „Mayové zde zanechali nesmazatelný otisk a my, aniž bychom si to zprvu uvědomovali, jsme vlastně pomyslně převzali jejich štafetový kolík.“ (REC Group s.r.o., 2013) V roce založení tato firma zaměstnávala pouze 6 lidí a v současné době ji tvoří celou skupinu REC Group 356 zaměstnanců. Společnost nejprve nesla název KOVOSTEEL s.r.o., který byl 30.6.2012 změněn. Přejmenování společnosti na REC Group s.r.o. proběhlo společně s budováním ekologického centra, jehož účelem je ekologické vzdělávání veřejnosti, v rámci kterého se nechala inspirovat Janem Ámosem Komenským a jeho školou hrou. Záměry společnosti potvrzují atrakce v areálu společnosti, jako jsou například maják Šrotík, loď Naděje, letadlo L610, Kovo-zoo a v neposlední řadě vzdělávací školicí středisko v Kongresovém centru; společně s plánovaným interaktivním centrem.

Skupina REC Group s.r.o. je tvořena sedmi společnostmi mezi které patří KOVOSTEEL Recycling s.r.o., OTR Recycling s.r.o., STEELMET s.r.o., GELPO s.r.o., PRG Recycling s.r.o. a dále NEOMA Recycling s.r.o. a Modrý kvítek s.r.o. Všechny společně zajišťují komplexní řešení služeb v oboru likvidace odpadů, jejich zpracování, rekultivace, demolice, ekologického poradenství, vzdělávání a mnoho dalších služeb. Přestože se celá skupina REC Group s.r.o. pracuje v konečném důsledku jako celek, každá z jejích dceřiných společností se specializuje na jinou oblast. Proto si nyní uvedeme hlavní činnosti jednotlivých společností. (REC Group s.r.o., 2012; REC magazín, 2013b)

RPG Recycling s.r.o.

Společnost se zaměřuje především na recyklaci nových i starých pneumatik, výrobu pryžového granulátu využitelného k dalšímu materiálovému zpracování a zároveň na samotnou výrobu produktů z recyklované pryže. Během činnosti využívá nejen hlavní produkt procesu recyklace, čímž je gumový granulát, jímž je ocelový kord a textilní vlákno. (REC magazín, 2013b, s.1)

KOVOSTEEL Recycling s.r.o.

Hlavní specializací této společnosti je výkup a sběr kovového odpadu, barevných kovů, nebezpečných odpadů, ostatních odpadů a dále ekologická likvidace autovraků. (REC magazín, 2013b, s.1)

STEELMET s.r.o.

STEELMET s.r.o. je chráněná dílna, která se zabývá sběrem, výkupem, úpravou a zpracování elektroodpadu, kromě světelných zdrojů a zařízení obsahujících látky poškozující ozónovou vrstvu. Pro svou činnost využívá technologie, které jsou pravidelně doplňovány a modernizovány, aby byl zároveň naplněn hlavní cíl chráněné dílny. V současnosti tvoří 90% zaměstnanců společnosti STEELMET s.r.o. osoby se zdravotním postižením. (REC Group s.r.o., 2012; REC magazín 2013b, s.1)

OTR Recycling s.r.o.

Společnost se zabývá zpracováním stavebních odpadů, jejich tříděním, demolicemi stavebních objektů včetně vyklizení a odstraňování odpadů, výrobou a prodejem stavebních recyklátů a zhutnitelných zemin, kompostováním biologicky rozložitelných odpadů a také výrobou a prodejem kompostů či výsadbových substrátů. (REC magazín 2/2013, s.1)

GELPO s.r.o.

Společnost GELPO s.r.o. patří k nejmladším členům skupiny a její činnost je zaměřena na vývoj a výrobu desek, dlažeb a tvarových produktů z pryžového granulátu. Jejich využití lze nalézt ve stavebnictví, strojírenství nebo při výstavbě sportovních a dětských hřišť. Kromě těchto výrobků můžeme v sortimentu společnosti najít antivibrační, protihlukové a odhlučňovací systémy či pryžové kanálové vpusti a mříže. (REC magazín 2/2013, s.1)

Modrý kvítek s.r.o.

Od nového roku 2014 společnost REC Group s.r.o. odkoupila do svého portfolia další dvě společnosti. Jednou z nich je Modrý kvítek. Jedná se o další chráněnou dílnu, která se

zabývá tzv. náhradním plněním. Pomáhá dalším firmám s povinností odebrání zboží, jako jsou například sáčky, pytle nebo třeba návleky z bublinkové fólie. Dále nabízí služby třídění a čištění plastů. Většina pracovních činností je prováděna ruční mechanickou prací. (Modrý kvítek, 2012)

NEOMA Recycling s.r.o.

Tato společnost je další ze dvou nově odkoupených společností. Zabývá se především výrobou a zpracováním hmot z plastů a také obalových materiálů, které zároveň zpětně recykluje. V rámci své činnosti dává šanci i znevýhodněným klientům z Ústavu pro mentálně postižené na Velehradu, kterým umožňuje pracovat a dokázat tak totéž co ostatní. (NEOMA recycling, 2012)

7.2 Vize společnosti

7.2.1 Stanovení klíčových slov

Vize žádné společnosti nevznikají samy o sobě. Společnost by měla mít nastavené určité hodnoty, které vystihují to, co společnost dělá a hlavně, jak to dělá. Právě tyto hodnoty a vize činí společnost jedinečnou.

Společnost REC Group s.r.o. si při vytváření svých vizí stanovila klíčová slova, která vystihují jejich hodnoty a celkovou činnost společnosti. Na základě těchto klíčových slov následně vytvořila své vize, jimiž se každodenně řídí.

- významná, cíl, sen; dostatečně absurdní, abych měl chuť za ní jít; Baťa: „Obuji celý svět; etika; výjimečná, povědomí; ojedinelá, netradiční; **ekologie**; prosperující; svoboda v práci; spolupracující; image, představa; vzdělání zaměstnanci; **zábava**; učení/**rozvoj**; místo, kde lidé rádi pracují; kvalita, flexibilní; zážitek; spokojený zákazník; osobní růst; čisté prostředí /areály, provozy; inovace, **největší**; udávající směr; spokojený zaměstnanec; tendence překvapovat, v dobrém; úspěch, vysoký výkon, **hra**, radost, uvědomění, obdiv; otevřenost vůči okolí; spolehlivost; jednotné image; jednotný styl řízení; podpora kulturních akcí; sociální přístup; čeho bych chtěl dosáhnout; kam se chceme dostat; tak bych to chtěl vidět; zisk, rozvíjející se (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

7.2.2 Vize

- 1) **Být majákem ve světě recyklace a ekologické osvěty.**
- 2) Dostat do povědomí veřejnosti, že REC Group je skupina moderních společností specializujících se na recyklaci široké škály odpadů.
- 3) Stát se nejvýznamnější firmou ve světě recyklace a ekologické osvěty.
- 4) Vybudovat fungující Ekoland, který je široce známý svými ekologickými výukovými programy, které zábavnou formou vzdělávají veřejnost v oblasti ekologie.

7.2.3 Standardy chování

Přestože společnost REC Group s.r.o. nemá stanovené firemní hodnoty, vytvořila své vlastní standardy chování, ze kterých vychází při její činnosti, a které jsou platné pro všechny zaměstnance společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně rozsáhlý seznam zásad chování zaměstnance, je úplné znění přiloženo v příloze a nyní si uvedeme pouze pár příkladů.

1. Zaměstnanec dodržuje při rozhodování a jednání rovný přístup ke všem fyzickým a právnickým osobám. Vytváří tím základ pro budování důvěry klientů a upevňuje dobré jméno společnosti REC Group s.r.o.
2. Zaměstnanec je povinen práci vykonávat svědomitě, čestně a řádně podle svých nejlepších znalostí a schopností.
3. Zaměstnanec vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni. Tuto úroveň si je povinen ve spolupráci se zaměstnavatelem průběžně prohlubovat odborným školením.
4. Zaměstnanec i v mimopracovní době vystupuje tak, aby nesnižoval důvěru nebo dobré jméno společnosti REC Group s.r.o. v očích veřejnosti. Zaměstnanec dbá na dobrou reprezentaci společnosti i mimo pracovní dobu ve svém volném čase.

5. Zaměstnanec jedná s klienty a partnery firmy korektně, zdvořile a vstřícně, bez jakýchkoli předsudků rasových, národnostních, náboženských, politických nebo jiných.
6. Zaměstnanec za výkon své práce nevyžaduje a ani nepřijímá dary, úsluhy, pozornosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování a narušit profesionální přístup. Korupční chování je považováno za závažné porušení povinnosti. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

Již z uvedených zásad chování lze pozorovat známky společensky odpovědného chování a zájmu firmy o své zaměstnance i její okolí. Základ úspěchu každé firmy je, když začne sama u sebe a jde svému okolí příkladem.

7.3 Stakeholders

Společnost REC Group s.r.o. považuje za své stakeholdery následující skupiny:

- zaměstnanci
- rodiny
- manažeři
- vlastníci
- zákazníci
- dodavatelé
- obchodní partneři
- věřitelé
- místní samospráva
- lidé žijící v okolí firmy

Základním cílem společnosti je být dlouhodobě úspěšná na trhu, a proto je nezbytné, aby si udržovala dobré vztahy se všemi zájmovými skupinami. Spolupráce společnosti se stakeholdery je založena na jejich poznání, porozumění jejich zájmům a následném dialogu. Díky komunikaci zabývající se jejich spokojeností či případnými návrhy na zlepšení dosahuje firma oboustranné spokojenosti. Například míru spokojenosti zákazníků

měří přímým osobním dotazem v rámci obchodu, nebo po něm a zároveň využívá možnosti malých dotazníkových šetření.

Firma rozhodně nezapomíná ani na své zaměstnance, se kterými udržuje neustálý kontakt. Ti mají k dispozici několik forem dialogů, jako je například schránka důvěry pro dotazy, občasník Máte slovo, ve kterém mohou pokládat otázky prostřednictvím e-mailu a odpověď na jejich otázku vyjde v občasníku nebo mohou využít komentáře na Intranetu společnosti. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

7.3.1 Dialog se stakeholdery

Zaměstnanci tvoří nejdůležitější část firmy, protože bez nich by žádná firma nemohla fungovat a vytvářet hodnotu pro ostatní klíčové stakeholdery. Společnost REC Group s.r.o. si je toho velmi dobře vědoma a proto se snaží dělat maximum pro jejich spokojenost, která není tvořena pouze platem či dalšími výhodami, ale především jejich respektem. Na základě toho s nimi vede otevřený dialog, naslouchá jim a chce slyšet jejich názor. Pořádá různé ankety, díky kterým se mohou podílet na důležitých organizačních rozhodnutích nebo na plánování veřejných akcí.

Například během volby nového sloganu pro dceřinou společnost Steelmet s.r.o. byli zaměstnanci osloveni, aby v rámci ankety vyjádřili svůj názor na různé možnosti sloganů a vybrali ten nejlepší. Této anketě se zúčastnilo 176 zaměstnanců skupiny REC Group s.r.o. a společně se rozhodli pro nový slogan „Dáváme novou šanci.“, protože nejlépe vyjadřuje poslání firmy.

Další spuštěné ankety se už nezúčastnili pouze zaměstnanci, ale byla určena pro všechny zájmové skupiny i veřejnost. Cílem ankety bylo zjistit, jaký koncert by si lidé přáli v rámci hudebních programů v Ekolandu. Hlasující vybírali 3 varianty z celé škály nabízených interpretů, jako jsou například Beatles revival, Iné Kafe, Tomáš Klus, Tři sestry a mnoho dalších. Každý, kdo se zúčastnil hlasování, měl také možnost vyhrát rodinný poukaz obsahující nocleh na jednu noc na lodi Naděje. Anketa byla vystavena celkově na 8 webových stránkách a 3x publikována na sociální síti Facebook a celkově se do ní zapojilo 369 respondentů.

Na základě těchto aktivit můžeme potvrdit zapojení stakeholderů do aktivit společnosti a zájem společnosti o jejich názor. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

7.3.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Společnost udržuje se zaměstnanci neustálý kontakt a průběžně zjišťuje jejich spokojenost a případné návrhy na zlepšení, které by pomohly firemnímu prostředí a jejich celkové spokojenosti. Jako příklad si uvedeme Dotazník spokojenosti pracovníka z roku 2012, který vyplňovali všichni zaměstnanci společnosti Kovosteel Recycling s.r.o.

Dotazník se skládá z uzavřených a také z otevřených otázek, v rámci kterých zaměstnanci mohli vyjádřit své názory na aktuální situaci ve společnosti a podat případné návrhy na její zlepšení. Otázky byly směřovány na atmosféru na pracovišti, spokojenost v práci, hodnocení, kariérní postup, komunikaci s vedením nebo také pracovní prostředí. Cílem dotazníku bylo zjistit silné, slabé stránky a především konkrétní návrhy a připomínky z řad zaměstnanců. Z vyhodnocení všech dotazníků vyplývá, že celkový průměr spokojenosti zaměstnanců je 75%. Toto číslo považuji za poměrně dobré, protože ukazuje spokojenost a zároveň příležitost pro zdokonalování a rozvoj společnosti.

Nyní si uvedeme klíčové oblasti hodnocení a konkrétní návrhy, podněty a připomínky zaměstnanců. Mezi nejlépe hodnocené oblasti zaměstnanci patří to, že přesně ví, kam firma směřuje a jsou si vědomi jejich cílů, dále odpovídající prostředky pro výkon jejich práce a také práce v dobrém pracovním prostředí. Naopak za nejhorší oblasti jsou považovány osobní hodnocení, poměr mezi výkonem a odměnou a ne příliš dobrá nálada na pracovišti.

V rámci hodnocení oblastí je nezbytné zjistit, které oblasti považují zaměstnanci za důležité a které ne. Z uvedených odpovědí vyplývá, že hlavní prioritu kladou na jejich spokojenost v práci, podporu nadřízeného a osobní hodnocení.

Tyto výsledky jsou pro firmu velmi pozitivní zpětnou vazbou. Pozitivní z toho důvodu, že umožňuje pohled na fungování firmy z jiného pohledu a poskytuje prostor pro odhalení silných a slabých míst. Ze závislosti hodnocení a důležitosti bylo zjištěno, že k silným oblastem firmy patří spokojenost zaměstnanců v práci a podpora vedení. Naopak oblasti týkající se hodnocení a dobré nálady na pracovišti vyžadují určité zlepšení.

Jako možné kroky ke zlepšení navrhovali zaměstnanci například vyšší míru komunikace, společně strávené chvíle, poznávací a stmelovací akce, lepší informovanost, spravedlivé hodnocení nebo také snížení množství předpisů a směrnic. Tento dotazník a jeho výsledky je jedna z mnoha forem, jakým společnost komunikuje nejen se svými zaměstnanci, ale také s dalšími zájmovými skupinami. Jeho celkové znění je zahrnuto v příloze. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

7.4 Současné CSR aktivity společnosti

V této kapitole se budeme zabývat aktuálním stavem společenské odpovědnosti firmy REC Group s.r.o. a jejími jednotlivými aktivitami.

7.4.1 Ekonomická oblast

Jak již jsme si dříve řekli, hlavním cílem každé firmy je vytvářet zisk, na kterém závisí nejen financování provozní činnosti, ale také mnoho dalších aktivit. Mezi tyto aktivity se řadí i společensky odpovědné chování, které se v delším časovém období odráží nejen na výši zisku, ale zároveň má značný dopad na lokální ekonomiku.

- **Transparentnost** – jednou z nejlepších vizitek společnosti je její věrohodnost a poskytování informací o své činnosti. Společnost REC Group s.r.o. si proto zakládá na své otevřenosti vůči všem stakeholderům, což také potvrzuje následující vyjádření generálního ředitele společnosti REC Group pana Janečka: „Vše co děláme, děláme tak, abychom se za to nemuseli stydět. Nemáme co schovávat a naopak rádi ukážeme všem, že se i taková činnost, jakou je nakládání s odpady, dá dělat v naprosto nezvyklých podmínkách při zachování maximálního pořádku.“ (REC Group s.r.o., 2013)
- **Vztah k zákazníkům** – vztah k zákazníkům lze budovat různými způsoby. Jedna z možností, kterou společnost využívá, je certifikace. Certifikace může být považována za pouhý bonus pro firmu, nicméně ve skutečnosti se jedná o závazek vůči zákazníkům. Důležitou podmínkou kvalitního vztahu se zákazníky je dodržování dohodnutých podmínek a nabídka kvalitních a bezpečných výrobků. Tuto bezpečnost a kvalitu výrobků společnost zajišťuje certifikacemi. Naposledy zdolala roční kontrolní audit certifikací pro systém managementu kvality a environmentu ISO a certifikaci odborného podniku pro nakládání s odpady SUCO. Úspěšné certifikace neznamenají pro firmu pouze dobrovolně povinné dokumenty. Jsou pro ni stvrzením, že se ubírají správným směrem. Zavazují se k ekologickému chování a zodpovědnosti vůči životnímu prostředí. (REC magazin, 2013b, s.4)

- **Poprodejní servis – prodej funkčního stavebního materiálu z demolic** – spokojenost zákazníka je ovlivňována nejen samotným produktem, ale také poskytovanými službami, které jsou nad rámec povinností společnosti. V rámci zvyšování spokojenosti zákazníků byl před třemi lety založen STAVBAZAR, který se nachází v areálu společnosti OTR Recycling s.r.o. STAVBAZAR se zaměřuje na veřejný odprodej zbytkového či přebytečného použitého stavebního materiálu. Hlavní myšlenkou je poskytnout zákazníkům možnost odkoupení materiálu a zboží, jenž zůstalo po jimi realizovaných demolicích, stavebních pracích či úpravách nebo pochází ze sběrného dvora společnosti. Mnohdy se jedná o stále funkční zboží, které je dobře použitelné a cenově výhodné. Materiál je nejen nabízen dalším zákazníkům, ale využívá jej i sama firma. Například z paletových vík a lyží byl ve společnosti postaven zcela funkční a unikátní plot. (REC magazín, 2013b, s.12)
- **Dobré vztahy s obchodními partnery** – společnost REC Group s.r.o. je společensky odpovědná a vyžaduje dodržování určitých zásad, které sama dodržuje a snaží se jít ostatním příkladem. Její činnosti jsou přínosné nejen pro zákazníky, ale také pro obchodní partnery. V rámci činnosti Kozozoo poskytla všem svým partnerům možnost získat velmi originální reklamu. Tato reklama spočívá v tom, že jakýkoliv obchodní partner společnosti si vybere své originální zvíře a může jej vystavit v areálu Kozozoo, kam ročně zavítá tisíce návštěvníků.
O velmi dobrých vztazích s obchodními partnery svědčí dlouholetá spolupráce s jednou z nevýznamnějších českých společností ŠKODA AUTO. Spojuje je nejen ekologická likvidace, ale především zodpovědný přístup k životnímu prostředí. Škoda Auto je taktéž zastáncem obdobných principů a klade důraz na ekologii, transparentnost a lidský přístup. V rámci této spolupráce dochází k odběru a ekologické likvidaci neprodejných automobilových dílů. (REC magazín 2013a, s.20)
- **Inovace a udržitelnost produktů** – v rámci rozvoje je důležité, aby společnost neustále rozšiřovala své obzory a snažila se jít kupředu. Inovace produktů totiž přispívá k tvorbě nových výrobků, získání nových zákazníků a možnosti vstupu na nové trhy. Proto společnost REC Group s.r.o. pravidelně investuje do nových technologií a vymýšlí nové možnosti výroby. Poslední inovací prošla nejmladší

společnost GELPO, kde došlo ke generální úpravě výrobní linky, díky níž se stala jednou z nejmodernějších v ČR. Nejen, že došlo k obnově strojního vybavení, nákupu nových forem, zlepšení manipulace a uskladňování polotovarů, ale především se tím firmě otevřely zcela nové trhy. Společnost se nesoustředí pouze na inovaci výrobku, ale klade důraz také na péči o zákazníky. Vybuodovala nové prostory pro příjem vstupních surovin a expedici produktů přímo k zákazníkovi, což výrazně zlepšilo a zjednodušilo podmínky pro obchodování. Školený personál taktéž dokáže zákazníkům nejen poradit s výběrem, ale také nabízí doplňkové služby. (REC magazín, 2013b, s.18)

7.4.2 Sociální oblast

Sociální oblast odráží celkový vztah firmy k lidem. Společnost totiž ovlivňuje nejen lidi ve svém pracovním prostředí, ale zároveň místní komunitu. Proto se snaží, aby pozitivně působila na zdraví, bezpečnost, vzdělávání či kulturní rozvoj obyvatelstva a celkově tak zvyšovala životní úroveň svého okolí. Společnost zajišťuje rozvoj svého okolí následujícími aktivitami:

- **Dodržování rovných pracovních příležitostí** – společensky odpovědná firma, jako je společnost REC Group s.r.o. dbá na to, aby v žádném případě nedocházelo k diskriminaci. Ke každému zaměstnanci přistupuje se stejným respektem a velmi si jej cení. Celkový přístup společnosti k svým zaměstnancům krásně vystihuje vyjádření generálního ředitele pana Janečka: „Cením si lidí, kteří jsou na palubě a svou každodenní práci pomáhají udržet loď ve správném směru, udržovat rychlost a správný ponor. Všichni jsou pro mě pracovní rodinou. Proto je spíše považuji za společníky než za zaměstnance.“ (REC magazín, 2013b, s.10) Dalo by se říci, že firemním zlatem je jejich pracovní prostředí a vztahy mezi lidmi. Snaží se podporovat silné stránky všech zaměstnanců a pomáhá i zdravotně postiženým. V současné době patří dceřiná společnost STEELMET s.r.o. mezi nejvýznamnější zaměstnavatele osob se zdravotním postižením ve Zlínském kraji. Tito zaměstnanci jsou zaměstnáváni především na dělnických a taktéž administrativních pozicích. Společnost spolupracuje s úřadem práce, s jehož pomocí rozšiřuje své řady o další zaměstnance. Tímto jednáním společnost plní jedno ze svých poslání a zaměstnává tak stále větší počet osob se zdravotním postižením, kteří nyní tvoří 91%

společnosti STEELMET s.r.o. Kromě svých stávajících zaměstnanců REC Group podporuje také starobní důchodce, které pravidelně zve na různé akce, jednou ročně pořádají setkání seniorů a poskytují jim pracovní příležitosti při zastupování a brigádách. (REC magazín, 2012, s.17; REC magazín, 2013a, s.10-11)

- **Kvalitní zaměstnanecká politika** – jak už jsme zmínili, zaměstnanci jsou pro společnost firemním zlatem, kterého si velmi cení. Chce, aby byli spokojení a zároveň výkonní, proto s nimi často vede dialogy, naslouchá jejich potřebám a zajímá se o jejich názor. Kromě povinností stanovených legislativou se snaží svým zaměstnancům poskytovat mnoho nadstandardních firemních výhod, ze kterých si mohou vybrat. Mezi výhody patří například jídelna v areálu společnosti, finanční benefity, dále několik zaměstnaneckých programů, které zahrnují výhodnější podmínky u vybraných produktů České Spořitelny a.s., produktů ČSOB nebo T-mobile. Nezapomínají ani na vyváženost osobního a pracovního života, a proto poskytují celou řadu dalších výhod, které mohou využívat nejen zaměstnanci, ale také rodinní příslušníci. Jedná se například o práci z domova, účast na akcích pro všechny členy rodiny, volňásky nebo další výhodné programy pro členy rodiny. (intranet společnosti REC Group s.r.o.)
- **Rozvoj lidského kapitálu** – ke spokojenosti zaměstnanců nepřispívají pouze produktové či finanční benefity, ale především jejich osobní rozvoj. Právě proto se společnost snaží podporovat jejich vzdělanost formou tréninků, školení či různých kurzů. Zaměstnanci se již zúčastnili běžných vzdělávacích školení pro THP pracovníky, školení systému MBE, zaškolení do nově nastavených programů při zavádění ISO nebo také semináře Řízení projektů. Dále proběhlo školení celé skupiny REC Group z programu Vzdělávejte se pro růst!, jenž byl zaměřen na vzdělávací aktivity stávajících i nových zaměstnanců s důrazem na rozšíření, zvýšení a prohloubení jejich kvalifikace. Všechny tyto formy vzdělávání dávají zaměstnancům možnost kariérního růstu nebo udržení stávající pozice. Je totiž v zájmu zaměstnanců a především firmy, aby dbala na výbornou kvalifikaci na všech úrovních. Jako faktor úspěšného rozvoje může svědčit nízká fluktuace zaměstnanců ve skupině REC Group. (REC magazín, 2012, s.5)

- **Podpora kvality života občanů** – společnost REC Group s.r.o. se stará nejen o své zaměstnance, ale snaží se přispívat ke zvyšování kvality života občanů v regionu. Podporuje nejen ekologické, ale také kulturní, sportovní a charitativní aktivity. Je partnerem a nosným pilířem mnoha prospěšných akcí, jako je například Festival amatérských filmů – Týká se to také tebe, závod z Francie do Kazachstánu spolu s Czech Solar týmem, Hry VI. letní olympiády dětí a mládeže České republiky, Slovácké léto či Letní filmová škola. Kromě angažovanosti na těchto činnostech, vytváří i mnoho svých vlastních projektů, vzdělávacích kurzů, exkurzí a zábavných akcí. Mezi oblíbené akce patří Strašidelná zahrada, Den Země, Děti a KOVOZOO a dále různé exkurze pro školy a školky. Jako poslední společnost podpořila nákup nové ryby do rybníku Živá voda na Modré, kde se mohou návštěvníci projít proskleným tunelem pod hladinou a díky tomu vidět život v potoce, ve velké tůni s chladnomilnými rybami nebo pod hladinou mokřadu. (REC magazín 2013b, s.2; Kudyznudy.cz, ©2013)

Den Země

Celosvětový Den Země slaví milióny lidí po celém světě bez ohledu na jejich věk, původ, národnost nebo víru. Tento svátek je považován za den vzniku moderního environmentálního hnutí a je každoročně slaven ve 175 státech. První zmínky byly zaznamenány v roce 1970 a postupně se šířily do celého světa. Ve společnosti REC Group se začal poprvé slavit v roce 2007 a stala se z něj každoroční tradice.

Den Země, který se každoročně koná v prostorách společnosti REC Group ve Starém Městě, je považován za největší akci pořádanou společností pro širokou veřejnost. Smyslem této ekologicko-kulturní akce je návštěvníky vzdělávat, pomocí atrakcí a prezentací ukázat návod k ekologickému chování, ochraně životního prostředí, zdravému životnímu stylu a zároveň je při tom originálně pobavit. Návštěvníci si užijí spoustu zábavy a mají také možnost nahlédnout do jádra každodenních činností skupiny REC Group. Programu se mohou účastnit malí i velcí a společně si užít nepřebernou nabídku tvořivých dílen, ekologických aktivit a soutěží, představení na pódiu v zahradě, výstavy v kongresovém centru a jiných zábavných atrakcí. Den Země je pro společnost REC Group synonymem ekologie, dětí, vzdělání, zábavy, rekordů a dobročinnosti. (REC magazín, 2013a, s.3-5)

Půl litru krve

Společnost vytváří své akce, ale zároveň podporuje i akce pořádané jinými společnostmi. Například podpořila akci rádia KISS Publikum s názvem PŮL LITRU NADĚJE. Hlavním smyslem akce bylo získání nových dobrovolných dárců krve pro nemocnici v Uherském Hradišti. Půl litr naděje představuje krevní konzervu, která může v nouzi zachránit život. (REC magazín, 2013b, s.3)

Bezpečná dětská hřiště aneb plnění snů škol a školek

V rámci rozvoje regionu se společnost zaměřila na bezpečnost dětských hřišť a jejich výstavbou na klíč. Jejich snahou je plnit sny mnohých škol a školek a zároveň předcházet nepříjemným úrazům výrobou bezpečných povrchů z pryžového granulátu, který vzniká recyklací starých a zmetkových pneumatik. Hlavní předností tohoto povrchu je jeho tlumící vlastnost, vodopropustnost, dále brání vzniku kaluží, nepodkluzuje a tím, že není sypký, eliminuje možnost výskytu skrytých nebezpečných předmětů, jako jsou injekční jehly a střepy. (REC magazín, 2013a, s.23)

- **Firemní dárcovství a dobrovolnictví** – zaměstnanci společnosti jdou svému okolí sami příkladem a zapojují se do obecně prospěšných aktivit. Motem všech společností skupiny REC Group s.r.o. je být v ekologickém smýšlení důslední, přísni k sobě samým a jít ostatním příkladem. Jako konkrétní příklad dobrovolně prospěšné aktivity můžeme použít Soutěž ve sběru odpadů vyhlášenou střediskem pro nebezpečný odpad, která trvala po celý rok 2013. Účastnit se mohl každý zaměstnanec, což většina z nich využila a s nadšením se zapojila do soutěže. Sbírali a odevzdávali nebezpečný i využitelný odpad, jako například dřevo, sklo, tříděný a skartovaný papír, PET láhve a mnoho dalších. Během soutěže byli zaměstnanci pravidelně informováni o průběžných výsledcích a motivováni ještě k většímu nasazení. Odhodlání zaměstnanců také potvrzuje vítěz soutěže, který celkově odevzdal více než 1000 kg odpadu. Kromě této akce, se zaměstnanci zapojují do mnoha dalších akcí, exkurzí či vzdělávání veřejnosti. Tuto pomoc vykonávají jak v pracovní době, tak i dobrovolně mimo ni. Dobrovolné aktivity pomáhají společnosti nejen v rozvíjení podnikové kultury, ale především k rozvoji jejího okolí. (REC magazín, 2013b, s.3)

7.4.3 Environmentální oblast

Již hlavní činnost společnost vypovídá mnohé o jejím vysokém zaměření na environmentální oblast. Přestože samotnou recyklaci můžeme považovat za společensky odpovědnou, je důležité se zaměřit i na další aspekty společenské odpovědnosti. Společnost REC Group s.r.o. si je vědoma veškerých dopadů, které může mít její činnost na okolí a snaží se jim předcházet. Aby mohla problémům spojeným s její činností předcházet, případně je eliminovat, stanovila si klíčové body, které zahrnuje do své strategie.

- **Omezování negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu** - společnost KOVOSTEEL Recycling s.r.o. podniká stále nové kroky k ekologizaci a ochraně přírody. Jedním z nich je rozsáhlá rekonstrukce plochy určené ke skladování, manipulaci a zpracování kovového odpadu. K rekonstrukci došlo z důvodu izolace a bezpečnému zajištění plochy proti průsaku škodlivých látek do půdy a podzemních vod. Přestože je uskutečněná akce poměrně finančně náročná, je v souladu nejen s dlouhodobými cíli rozvoje areálu společnosti, ale odráží se v ní důraz společnosti kladený na maximální ochranu životního prostředí při své činnosti. (REC magazín, 2013b, s.5)
- **Minimalizování dopravní zátěže** – i při volbě způsobu dopravy společnost dbá na vybavení provozu moderní technikou a zvažuje její dopad na životní prostředí. Právě proto pořizují nejmodernější a nejlepší technologie, které se na trhu nacházejí. Pravidelnou obnovou prochází také strojový park společnosti, ve kterém průměrný věk automobilů nepřekračuje 5-6 let. V rámci minimalizace dopravní zátěže se společnost také rozhodla inovovat vozový park o osobní vozidla poháněná zemním plynem CNG. V budoucnosti by také ráda postavila v areálu společnosti vlastní čerpací stanici, která by sloužila firmě i veřejnosti. (REC magazín, 2013b, s.15)
- **Efektivní hospodaření s odpady** – hlavní náplní činnosti společnosti je třídění a zpracovávání odpadů. Jak v případě autovraků, tak i v jiných případech se snaží všechny materiály efektivně zpracovat. Aby nemusely jednotlivé materiály hledat další odběratele, skládá se skupina REC Group z několika sesterských firem, které si poradí s většinou odpadů. Společným cílem celé skupiny je, aby při zpracovávání

odpadu byla převážná většina vrácena zpět do oběhu a jen minimum skončilo na skládkách. Krásnou ukázkou efektivního využití odpadů je velmi známá Kovofoo, která se stala evropským unikátem. Věrné kopie zvířat vytvořených z kovového odpadu se těší z obdivu nejen malých, ale i velkých návštěvníků. Kovofoo je symbolem fantazie, tvořivosti a hravosti, který je zároveň spojen i ekologií. (REC magazín, 2012, s.11; REC magazín, 2013b, s.7)

- **Úspora zdrojů** – v rámci snižování množství využívané energie se společnost REC Group s.r.o. rozhodla pořídit do areálu solární panely. Tyto panely umístila na několik budov v areálu, jako jsou například sklad hutního materiálu a další skladovací haly. Díky využívání sluneční energie předcházejí zbytečnému plýtvání, snižují náklady a především snižují energetickou zátěž. Dalším pozitivem je fakt, že část energie získané ze solárních panelů je využita ve společnosti a část je prodána. Do budoucna také uvažují o koupi solárních kol. (interní informace společnosti REC Group s.r.o.)
- **Soužití člověka s přírodou a její ochrana** – během úpravy přístupové komunikace pro těžkou techniku společnosti OTR Recycling s.r.o. došlo k narušení původního zeleného prostřanství na jejích pozemcích. Protože se společnost snaží o příkladné soužití člověka s přírodou, nelenila a okamžitě přišla s myšlenkou nového biokoridoru. Odstraněné dřeviny okamžitě začali nahrazovat novými výsadbami, které tvoří původní dřeviny typické pro danou oblast. V biokoridoru našly své místo nejen chráněné dřeviny, ale také budky pro hnízdění ptáků a především živočichové, pro které jsou tyto dřeviny zdrojem potravy a jejich domovem. Nesmíme totiž zapomínat, že právě živočichové se starají o ekologickou stabilitu přírody. Biokoridor je doplněn o informační tabuli, kde se mohou návštěvníci dočíst mnoho zajímavých informací o konkrétních dřevinách a o tom jak jsou důležité pro další živočichy. Kromě výstavby biokoridoru má společnost v plánu se zapojit do úpravy slepých ramen řeky Moravy. Pro zapojení do projektu ve spolupráci s městem Staré Město se rozhodli nejen z toho důvodu, že slepá ramena sousedí s areálem společnosti, ale především proto, aby se mohli spolupodílet na údržbě přírody. (REC magazín, 2012, s.15; REC magazín, 2013b, s.13)

7.5 Komunikace

Nezbytnou součástí efektivního fungování firmy je její komunikace se zájmovými skupinami. Je důležité se jednotlivým CSR aktivitám nejen věnovat, ale především je umět vysvětlit a správně podat své myšlenky. Právě komunikace dotváří celkový dojem a informuje širokou veřejnost o jednotlivých činnostech firmy. Přispívá nejen k posílení vztahů se stakeholdery, zvyšuje jejich zapojení, ale také pomáhá ke zlepšování firemní strategie.

Existují různé způsoby komunikace a záleží pouze na firmě, které zvolí.

Společnost REC Group s.r.o. využívá pro sdělení následující prostředky:

- webové stránky jednotlivých dceřiných společností
- Facebook profilové stránky
- profil na YouTube
- profil na LinkedIn
- novinové články ve Slovákém deníku
- novinové články v oborových časopisech
- magazín TV Plus zasílaný zdarma do domácnosti
- reklama v Městském kině v Uherském Hradišti
- společenské akce v areálu (Den Země, Strašidelná zahrada)
- zapojení do veřejných akcí (Letní filmová škola, Slováké léto atd.)
- spoty v rádiu RockMax

Společnost si je velmi dobře vědoma svého pozitivního vlivu z realizace CSR konceptu, a proto také své odpovědné aktivity komunikuje ve svém firemním magazínu. Tento magazín se věnuje aktivitám všech dceřiných společností a vychází v pravidelných intervalech několikrát do roka. Objevuje se v něm mnoho článků zaměřujících se na společensky odpovědnou tematiku. Zahrnuje vždy krátké představení společnosti, aktuální dění, novinky, plánované akce, vzdělávání čtenářů v oblasti ekologie i sociální problematiku. Časopis není volně přístupný, proto jej nelze nikde zakoupit. Je pravidelně zasílán všem významným obchodním partnerům, na všechny základní školy v místě působení společnosti, na místní Městské úřady, bývalým zaměstnancům a také je využíván pro získání nových obchodních partnerů.

Dále jsou veškeré informace o aktivitách společnosti komunikovány na webových stránkách, kde lze najít základní informace, aktuální i plánované akce, změny nebo například publikované články.

Sociální stránky slouží ke zvýšení komunikace s mladšími generacemi a míry jejich zapojení. Jsou zde publikovány novinky, upoutávky na blížící se akce, fotogalerie, nabídka volných pracovních pozic. Lidé zde mohou klást různé dotazy, na které je okamžitě odpovídáno.

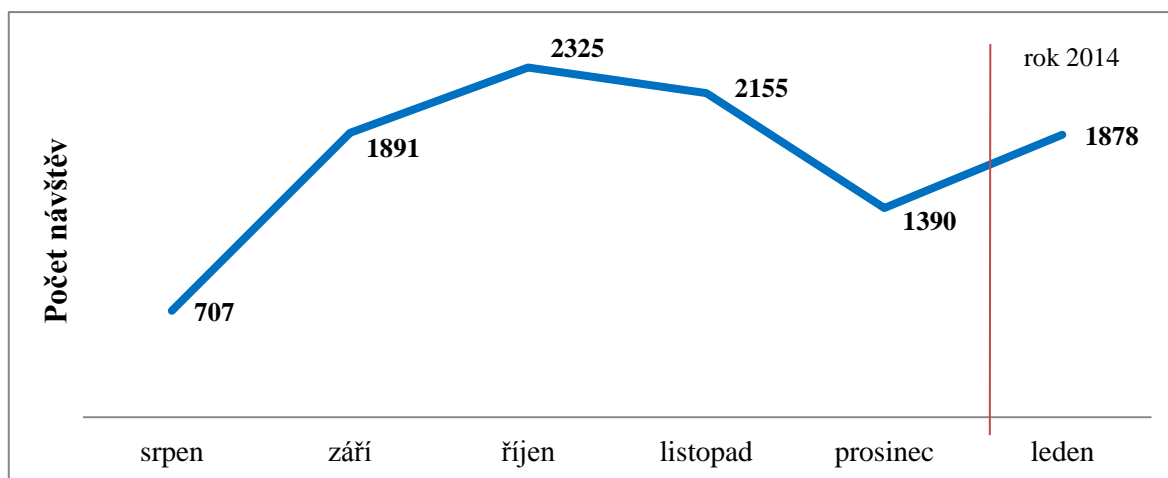
Jednotlivé komunikační prostředky společnost využívá podle aktuální situace a především podle potřeby zásahu jednotlivých cílových skupin. Například v případě propagace Dnu Země využívá veškeré komunikační prostředky. Jedná se o spoty v rádiu RockMax, bannerovou reklamu v Lidových novinách, místním magazínu TV Plus a Městském kině v Uherském Hradišti, letáčky v MHD, venkovní reklamu a mnoho dalších.

Naopak nepřetržitým prvkem marketingové komunikace je Loď naděje a Maják Šrotík stojící v areálu společnosti. Díky své červeno bílé barvě a výšce 27 metrů je přes den maják nepřehlédnutelný a v noci na sebe upozorňuje světelným kuzelem. Vzhled malého majáku získaly také odpadkové koše, které mají současně s Majákem Šrotíkem symbolizovat naději, bezpečí a pomoc lidem při hledání správného směru při výkupu kovových odpadů. S čímž je také spojené notoricky známé motto: „S námi se v moři odpadů neztratíte.“ (Nevyjel, 2013)

Hlavním cílem celkové komunikace je snaha společnosti dostat se do podvědomí lidí jako maják ve světě odpadů.

Aby firma získala určitý přehled o úspěšnosti její komunikace, je nezbytné ji sledovat a měřit. Ne všechny prvky komunikačního mixu jsou měřitelné. Například míru zaujetí u venkovní bannerové reklamy týkající se akce Den Země nelze v danou chvíli měřit. Její úspěšnost se projeví až na množství přichozích návštěvníků v den konání akce.

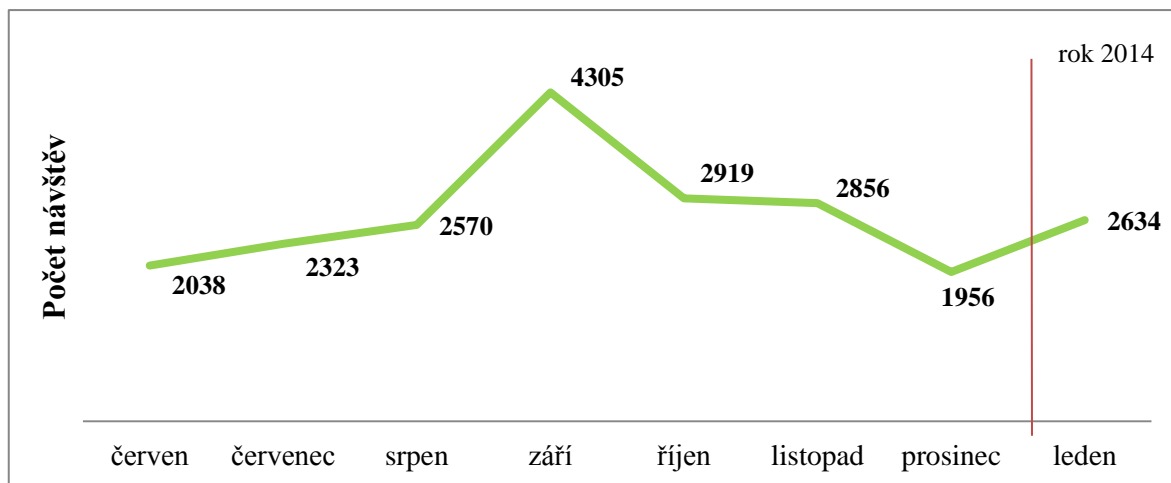
Mezi formy komunikace, které jsou okamžitě měřitelné, se řadí návštěvnost jednotlivých webových stránek, míra prokliku, počet fanoušků na sociálních sítích, jejich návštěvnost, dosah a zaujetí zveřejňovaných příspěvků. Pro ukázkou si ukážeme naměřené hodnoty ohledně návštěvnosti webových i sociálních stránek a jejich vývoj v jednotlivých měsících. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

Intranet společnosti REC Group s.r.o.

Graf 1: Intranet společnosti REC Group s.r.o. (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

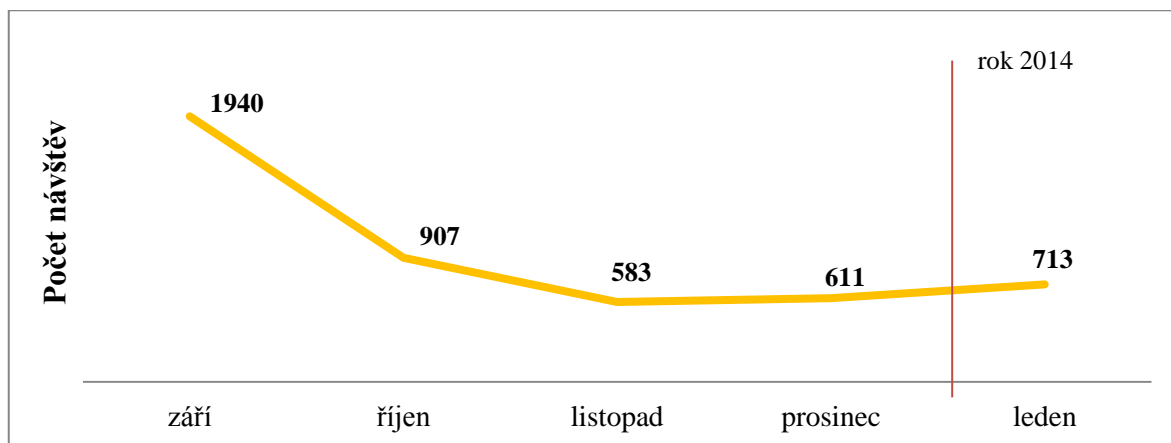
Na intranet společnosti má přístup každý zaměstnanec, kde může navštívit jednotlivé rubriky, jako jsou aktuality, fotogalerie, důležité kontakty. Součástí intranetu je také Kavárna. Tato rubrika je místo, kde si mohou zaměstnanci předávat rady, tipy, požadovat či nabízet pomoc druhým, inzerovat nebo cokoli sdílet. Podobná je i rubrika Moudra, která společně s knihovnou slouží k vzdělávání zaměstnanců a možnosti rozšíření jejich obzorů. Další důležitou součástí intranetu je personální sdělení, volné pracovní pozice, nabídka zaměstnaneckých programů a také možnost cokoli vzkázat vedení společnosti. Intranet je výbornou formou komunikace a interakce mezi všemi zaměstnanci.

Návštěvnost Intranetu je v posledních měsících více jak dvojnásobně vyšší, než třeba v měsíci září. Mírný pokles byl zaznamenán v prosinci, což bylo způsobeno vyšším počtem dovolených a Vánočními svátky. Celkově můžeme hodnotit fungování intranetu společnosti jako úspěšné.

Webová stránka společnosti REC Group s.r.o.

Graf 2: Webová stránka společnosti REC Group s.r.o. (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

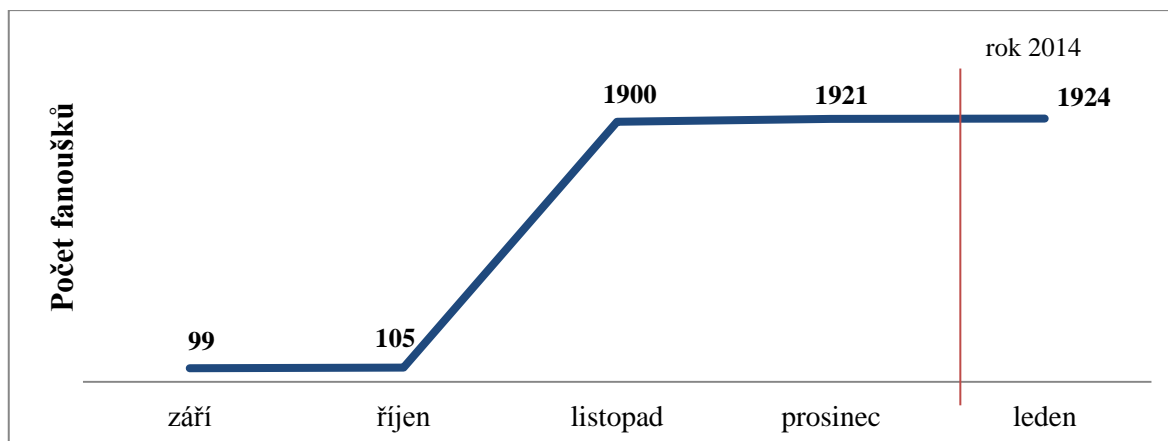
Z výše uvedeného grafu návštěvnosti webové stránky společnosti REC Group s.r.o. lze vyvodit, že počet návštěv se pohybuje na průměrné úrovni, kromě měsíce září, kdy došlo i rapidnímu nárůstu způsobeného díky pořádaným akcím.

Webová stránka Kovofoo

Graf 3: Webová stránka Kovofoo (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

Když se podíváme na graf návštěvnosti webových stránek Kovofoo, je zřejmé, že zájem veřejnosti od září klesá. Je to z určité části způsobeno koncem léta a zároveň sníženou propadací během zimních měsíců. Na přelomu nového roku došlo k mírnému nárůstu, což mohlo být způsobeno vyšší mírou reklamy a blížících se akcí.

Sociální síť Facebook



Graf 4: Sociální síť Facebook (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

Profil společnosti byl založen na sociální síti Facebook v srpnu 2012. Od založení této stránky můžeme pozorovat rapidní nárůst fanoušků společnosti, který se neustále zvyšuje. V dnešní době je nezbytné vyhledávat nejrůznější možné cesty, jak oslovit širokou veřejnost a podnítit jejich zájem. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

7.6 Vliv CSR aktivit na vnímání společnosti

Vliv společensky odpovědných aktivit na vnímání podniku a jeho konkurenceschopnost můžeme hodnotit podle různých aspektů. Jak již víme, uplatňování CSR aktivit přináší firmě určitou konkurenční výhodu, která jí pomáhá odlišit se od ostatních. Vzhledem k tomu, že se nejedná o krátkodobou záležitost, ale o celkovou dlouhodobou udržitelnost, mohou se některé výsledky dostavit až postupem času. Přesto lze již v průběhu pozorovat pozitivní vliv vyvíjených aktivit na konkurenceschopnost

7.6.1 Oblíbený zaměstnavatel

Za jednu z konkurenčních výhod firmy REC Group s.r.o. můžeme považovat to, že se stala oblíbeným zaměstnavatelem. CSR aktivity jsou oceňované především investory, zákazníky, místními komunitami, ale především uchazeči o práci ve společnosti. V nabízené práci nevidí pouze možnost uplatnění, ale také možnost pracovat pro společnost, jejíž smysl činnosti není pouze zisk.

Pro srovnání si můžeme uvést nárůst zasílaných životopisů do firmy. Na počátku působení dostávala firma v průměru 2 životopisy za měsíc, aniž by bylo vypsané výběrové řízení. Následně začala rozšiřovat oblast svého působení a také zahrnula další společensky odpovědné aktivity. Nyní každý měsíc dostává v průměru 380 životopisů.

O skutečném zájmu uchazečů o práci ve firmě REC Group svědčí nejen počet přijímaných životopisů, ale především důvody uváděné v motivačních dopisech k nim připojeným.

Názornou ukázkou jsou následující výňatky z došlých motivačních dopisů.

Petr: Jste rozumně velká a stabilní skupina, která si na nic nehraje a dělá dobře svou práci. Navíc děláte smysluplnou a užitečnou věc.

Ondřej: Jelikož je Vaše firma velmi perspektivní, je o ní slyšet samá chvála, ale také proto, že potřebujete kvalifikované pracovníky, aby mohla růst.

Jan: Jako student posledního ročníku oboru Management a marketing bych chtěl uplatnit své vzdělání v prosperující společnosti s dobrým jménem. Líbí se mi Vaše filozofie a v práci ve Vaší společnosti spatřuji hlubší smysl, protože napomáháte lepšímu životnímu prostředí.

Zuzana: Ráda bych pracovala pro Vaši společnost, jelikož má velmi dobré jméno nejen v okolí Zlínského kraje. Vaše firma má významné postavení na trhu a tudíž pracovat pro Vaši firmu znamená velmi významný posun v pracovní kariéře a obohacení se v pracovních dovednostech.

Dagmar: Mám velmi kladné reference o vaší společnosti, jak z oblasti firemní kultury, tak z oblasti činnosti, líbí se mi kladený důraz na ekologii. Vaše firma dokazuje, že i zpracování odpadů se dá dělat jinak a může být veřejností vnímáno jako zábava. (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)

7.6.2 Ekologická škola hrou

Další zájmovou skupinou společnosti jsou lidé v místním okolí. Skupina REC Group je zastáncem toho, že je důležité předávat své zkušenosti a rozvíjet především mladší generace. Jsou si vědomi toho, že právě dnešní děti budou mít zanedlouho ve svých rukou osud naší země. Organizují různé exkurze pro školy a školky, kde se snaží děti vychovávat k ekologickému myšlení. Výukové programy jsou pořádány v areálu REC Group, kde je spojena zábava s učením.

Na rozdíl od sezení ve školní lavici je tato forma učení velmi příjemnou změnou a zároveň je v určitých ohledech mnohem efektivnější, protože přiláká jejich pozornost a zaujme. Přestože si děti v tuto chvíli ještě neuvědomují pozitivní dopad vzdělávání, cení si ho především jejich rodiče, učitelé, ředitelé škol i další lidé z místní komunity.

Exkurze v pojetí „škola hrou“ nebo například zpracování kovu ve formě Kovofoo přilákaly mnoho zájemců z širokého okolí. Díky těmto společensky odpovědným aktivitám a pozitivním dopadu je společnost REC Group vnímána jako hravá firma, která se nestará pouze o své podnikání, ale snaží se, aby z něj mohli těžit i další lidé. Mnoho zábavných ekologických akcí, jako například Děti a Kovofoo si získalo podporu radních a hejtmana Zlínského kraje, starosty Uherského Hradiště i Starého Města. (REC magazín, 2013a, s.28; REC magazín, 2013b, s.7)

7.6.3 Spolupráce s gigantem

Jedním z klíčových stakeholderů společnosti jsou obchodní partneři. V dnešní době již mnoho dodavatelů a také investorů nepohlíží pouze na výhodné finanční podmínky, vysoké zisky firmy, ale kladou také důraz na společenskou odpovědnost firmy. Nechtějí spolupracovat s někým, kdo se nezajímá o dopad své činnosti na okolí, ve kterém působí.

Nejen, že sama společnost REC Group se snaží vybírat si odpovědné partnery, ale i oni samotní jí dávají přednost či dokonce ji sami vyhledávají.

Krásným příkladem je spolupráce s jednou nejvýznamnější společností ŠKODA AUTO. Právě díky společné ekologické likvidaci a zodpovědnému přístupu k životnímu prostředí došlo k této významné spolupráci. Spolupráce je založena na zpětném odběru pro společnost ŠKODA, likvidaci elektroodpadu a ekologické likvidaci ojetých a nepotřebných pneumatik. V roce 2012 například proběhla v rámci celé České republiky akce na ozdravení skladů všech servisních partnerů společnosti ŠKODA AUTO.

K významným partnerstvím jako je toto, je zapotřebí více, než jen společná oblast podnikání a výhodná cena zakázky. Je potřeba do své činnosti zahrnout aktivity, které jsou nad rámec povinností a zároveň se stanou pro firmu konkurenční výhodou. Tuto skutečnost taktéž potvrzuje prohlášení ředitele společnosti Milana Bureše: „Společnost Steelmet nebyla pro tuto akci vybrána náhodou. Předcházely jí další aktivity a širší vzájemná spolupráce, kdy jsme si získali dobré jméno.“ (REC magazín, 2013a, s.21-22)

Kromě společnosti ŠKODA AUTO oceňuje principy REC Group celá řada dalších obchodních partnerů, jejichž počet se neustále zvyšuje.

Dalším velmi specifickým prvkem společnosti je Kovofoo. Nejen, že plní vynikající netypickou formu reklamy společnosti REC Group, ale zároveň může sloužit jako reklamní prvek i pro její obchodní partnery. Veškeré aktivity vykonávané nad rámec povinností a zaměřené především na společenskou odpovědnost, pozitivně působí na vnímání společnosti v mnoha směrech. Pozitivní dopad lze měřit nejen na základě zvyšující se návštěvnosti akcí nebo také kladným hodnocením v novinových článcích.

7.7 Vliv CSR aktivit na základ daně

Společensky odpovědné chování je zaměřené především na zájmové skupiny firmy. Nejedná se o aktivity, díky kterým by si firma přímo zvyšovala zisk. Přesto právě toto zvyšování zisku je diskutabilní. Můžeme říci, že CRS aktivity přispívají k jeho zvyšování nepřímou metodou. V rámci společenské odpovědnosti musí firma také investovat do různých projektů, inovací, akcí pro veřejnost nebo také poskytuje dary zájmovým skupinám. Tyto investice jsou přínosné nejen pro její okolí, ale zároveň i pro samotnou firmu. Ovlivňují vnímání společnosti, její konkurenceschopnost a zároveň je lze využít jako prostředek ke snížení základu daně.

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a paragrafu 20 a 34 je možné snížit základ daně firmy o položky snižující základ daně a položky odečitatelné od základu daně.

Paragraf 34 nám říká, že lze od základu daně odečíst daňovou ztrátu, která vznikla a byla vyměřena za předchozí zdaňovací období nebo jeho část, a to nejdéle v 5 zdaňovacích obdobích následujících bezprostředně po sobě a dále také odečíst podporu výzkumu a vývoje nebo podporu odborného vzdělávání.

Dále podle paragrafu 20 o daních z příjmů právnických osob lze od základu daně sníženého podle 34 paragrafu odečíst hodnotu bezúplatného plnění poskytnutého obcím,

krajům, organizačním složkám státu, právníckým osobám, jakož i právníckým osobám, které jsou pořadatelé veřejných sbírek podle zvláštního zákona na financování a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na polici, požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní a mnoho dalších. Nelze ale od základu daně odečíst hodnotu bezúplatného plnění, na základě kterého plyne poskytovateli bezúplatného plnění nebo osobně s ním spojené prospěch bez poskytnutí odpovídajícího protiplnění. (Česko, 1992)

Do současné doby bylo možné odepisovat dary ve výši 5% základu daně. Tato výše bude pro rok 2014 a 2015 změněna až na 10%. Pro firmu to tudíž znamená, že přestože poskytuje dary, může je následně využít jako daňovou úlevu. Zvýšení na 10% s sebou přináší zvýhodnění, ze kterého mohou těžit nejen příjemci darů ale zároveň i firma, protože nebude daňově znevýhodněna. Hlavním cílem zvýšení sazby odpočtu darů ze základu daně je podpora neziskového sektoru. Díky 10% odpočtu mohou firmy poskytovat mnohem více darů, aniž by se jim dárcovství znatelně promítlo ve výsledné dani.

Společnost REC Group poskytuje v rámci své společenské odpovědnosti mnoho darů různým zájmovým skupinám. Snaží se především o podporu neziskového sektoru, jako jsou školky, školy, nemocnice nebo také občanská sdružení. Díky zaměření na tyto stakeholdery spadá většina poskytovaných darů do skupiny daňově uznatelných a společnost má tudíž nárok na jejich odpočet. Nyní si ukážeme v jaké výši a komu jsou tyto dary poskytovány a jaký rozdíl vznikne při zvýšení sazby z 5% na 10%. Cílem této praktické ukázky je zjištění, zda je pro společnost výhodné zvyšovat množství poskytovaných darů či nikoliv a s jakým daňovým dopadem.

Tabulka 8: Dary poskytnuté společnosti REC Group s.r.o. za rok 2012 v Kč (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

Obchodní partner	Popis	Částka	Zvýšení darů
Junák - svaz skautů a skautek ČR. Středisko Psohlavci Uherské Hradiště	poskytnutí daru dle smlouvy	2 000	8 000
Občanské sdružení ROSNIČKA	dar OS Rosnička na exkurze v roce 2012	645 000	1 200 000
Nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace	finanční dar dle smlouvy	10 500	75 000
Centrum pro rodinu a sociální péči Hodonín	dar na činnost	19 200	40 000

Střední odborná škola a Gymnázium Staré Město	poskytnutí daru dle smlouvy	10 000	30 000
Diakonie ČCE - středisko CESTA	dar Diakonii	15 000	65 000
Střední odborná škola a Gymnázium Staré Město	poskytnutí daru dle smlouvy	12 000	23 000
Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová	dar dle darovací smlouvy	5 000	15 000
Obecně prospěšná společnost pro památkovou ochranu Hradska	dar dle darovací smlouvy	80 000	140 000
celkem		798 700	1 596 000

Pro níže uvedenou ukázkou jsem navrhla možné zvýšení darů poskytovaných společnostmi a alokovala jsem je podle významnosti jednotlivých stakeholderů. Při zvyšování hodnoty poskytovaných darů by se měla společnost zaměřit především na nemocnici v Hodoníně a Diakonii ČCE – středisko CESTA, které provozuje denní stacionář pro klienty s hlubokým mentálním či kombinovaným postižením. Další výrazné zvýšení jsem navrhla pro Občanské sdružení Rosnička, jenž se zabývá environmentální výchovou, vzděláním a také současnými environmentálními problémy. Stejně jako společnost REC Group s.r.o. klade velký důraz na environmentální oblast a spojuje je zodpovědný přístup k životnímu prostředí. Přestože oceňuji dary poskytované například Křesťanské a demokratické unii, nepovažuji je za příliš významné z hlediska společenské odpovědnosti a výsledného dopadu na vnímání společnosti. Dar poskytnutý nemocnici nebo na podporu mentálně postižených přináší mnohem větší přínos nejen obdarovaným, ale zároveň firmě z marketingového i sociálního hlediska.

Ke zhodnocení celkové situace slouží následující tabulka, jež vychází z daňového přiznání společnosti REC Group s.r.o. pro rok 2012 a jejího výsledku hospodaření, který slouží jako základ daně pro stanovení daňové povinnosti.

V tabulce můžeme vidět, že každý její sloupec vychází ze stejného výsledku hospodaření, který je následně upravován o jednotlivé položky. První sloupec ukazuje uplatnění současné sazby 5% odpočtu darů od základu daně. Ve druhém sloupci je při stejném výsledku hospodaření uplatněna zvýšená sazba na 10%, díky které můžeme porovnat viditelný rozdíl mezi maximálními hranicemi odpočtu. Poslední sloupec nám názorně ukazuje situaci v případě, že by se společnost rozhodla zvýšit hodnotu poskytovaných darů při uplatnění zvýšené sazby 10%.

Tabulka 9: Aplikování zvýšené sazby odpočtu darů na výsledek hospodaření společnosti REC Group s.r.o. za rok 2012 v Kč (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

	1.	2.	3.
Výsledek hospodaření	44 130 533	44 130 533	44 130 533
položky zvyšující základ daně	7 137 430	7 137 430	7 934 730
položky snižující základ daně	36 096 608	36 096 608	36 096 608
základ daně před úpravou	15 171 355	15 171 355	15 968 655
sazba snížení daně	5%	10%	10%
Maximální hranice odpočtu daru	758 567	1 517 135	1 596 866
Skutečná hodnota darů na zákonem stanovené účely (daňově uznatelné)	798 700	798 700	1 596 000
Výsledná hodnota odpočtu darů (porovnání maximální hranice daru a skutečné hodnoty daru)	758 567	798 700	1 596 000
základ daně po úpravě	14 412 000	14 372 655	14 372 655
základ daně	14 412 000	14 372 000	14 372 000
daň 19%	2 738 280	2 730 680	2 730 680
slevy na dani			
zaměstnanci se zdravotním postižením (par.35 ods. 1 a)	50 040	50 040	50 040
daň upravená o slevy na dani	2 688 240	2 680 640	2 680 640

Jednotlivé řádky tabulky upravují výsledek hospodaření o položky zvyšující a snižující základ daně, ze kterého je na základě aktuální procentuální sazby vypočítána maximální hranice odpočtu daru. Výslednou hodnotu odpočtu darů od základu daně zjistíme porovnáním hodnoty skutečně vynaložených darů (daňově uznatelných) s maximální hranicí odpočtu. Částku odpočtu lze uplatnit pouze do výše skutečně vynaložených nákladů a zároveň nesmí přesáhnout maximální možnou hranici odpočtu. Po úpravě základu daně vypočítáme daňovou povinnost společnosti, která je následně snížena o slevu na dani uplatňovanou na zaměstnance se zdravotním postižením.

Červeně vyznačený řádek tabulky názorně ukazuje rozdíl vzniklý díky zvýšení sazby odpočtu. Při uplatnění 5% sazby si mohla společnost odečíst od základu daně dary v hodnotě maximálně 758 567 Kč. Naopak kdyby využila sazbu 10%, zvýší se hranice

odpočtu na dvojnásobek. Aby mohla společnost maximálně využít tuto hranici odpočtu, musela by zvýšit hodnotu poskytovaných darů. Jak již jsme si dříve řekli, lze odečíst částku do výše skutečně vynaložených nákladů. Tato situace je znázorněna ve druhém sloupci, kdy skutečná hodnota darů dosahuje pouze do poloviny maximální hranice odpočtu a druhá polovina zůstává nevyužita. Díky zvýšení hodnoty poskytovaných darů ve třetím sloupci došlo k využití celých 10%, které lze od základu daně odečíst. V řádku základ daně po úpravě i výsledné daně si můžeme všimnout, že hodnota ve druhém i třetím sloupci je totožná. Předpokladem zvýšení hodnoty darů je, že se současně zvýší i základ daně, ze kterého je následně vypočtena daň. Zvýšení hodnoty darů se do základu daně ani výsledné daně ve třetím sloupci neprojeví z toho důvodu, že skutečně poskytnuté dary dosahovaly 10% hranice možného odpočtu, což umožnilo její maximální využití a tudíž dvojnásobný odpočet od základu daně. Výsledná daňová povinnost je proto stejná jako v případě menších darů ve druhém sloupci. V případě, že by skutečně poskytnuté dary přesahovaly 10% hranici odpočtu, musela by firma vzniklý rozdíl doplácet z čistého zisku. Z tohoto důvodu je pro firmu přínosnější poskytovat dary do 10% hranice odpočtu darů.

V rámci shrnutí výše uvedených informací, si nyní názorně ukážeme, jakou částku může firma ušetřit díky odepisování darů od základu daně a kolik zaplatí bez uplatnění odpisu.

Následující tabulka vyjadřuje výši vzniklé úspory při uplatnění 10% sazby před zvýšením a po zvýšení hodnoty poskytovaných darů.

Tabulka 10: Úspora na dani při využití 10% sazby odpočtu darů v Kč (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

	PŘED zvýšením darů	PO zvýšení darů
základ daně bez uplatnění odpočtu darů	15 171 000	15 968 000
daň 19%	2 882 558	3 033 920
sleva na dani	50 400	50 400
daň upravená o slevy na dani	2 832 158	2 983 884
základ daně s uplatněním odpočtu darů	14 372 000	14 372 000
daň 19%	2 730 680	2 730 680
sleva na dani	50 400	50 400
daň upravená o slevy na dani	2 680 640	2 680 640
Úspora na dani díky odpočtu darů	151 754	303 244

Dalším příkladem využití společenské odpovědnosti firmy k daňovému zvýhodnění je chráněná dílna STEELMET s.r.o. Jak je již uvedeno v dřívějších kapitolách, jednou z dceřiných společností firmy REC Group s.r.o. je i chráněná dílna, která v současné době patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele osob se zdravotním postižením ve Zlínském kraji. Toto společensky odpovědné jednání přináší nejen obrovskou možnost uplatnění znevýhodněným a zdravotně postiženým lidem, ale zároveň přináší možnost uplatnění slevy na dani. Přestože je STEELMET s.r.o. chráněnou dílnou, i ona sama poskytuje dary neziskovým organizacím. Během roku 2012 poskytla dar Nemocnici v Hodoníně, střední škole a také Diakonii.

Tabulka 11: Dary poskytnuté společností STEELMET s.r.o. za rok 2012 v Kč (vlastní zpracování na základě interních informací REC Group s.r.o.)

Obchodní partner	Popis	Částka	Uznatelné(U)/ Neuznatelné(N)
Diakonie ČCE - středisko CESTA	dar na poskytování sociálních služeb	660,0	N
Občanské sdružení Centrum pro rodinu a sociální péči Hodonín	finanční dar pro Občanské sdružení Centrum pro rodinu	660,0	N
Nemocnice TGM Hodonín, příspěvková organizace	poskytnutí daru na vybavení dětské ambulance	8 000,0	U
Střední škola průmyslová a hotelová Uherské hradiště	poskytnutí daru - předplatné deníky MF DNES	14 631,7	U
Střední škola průmyslová a hotelová Uherské hradiště	DPH	2 048,3	U
celkem		26 000,0	

Protože společnost poskytuje dary a může si taktéž uplatnit jejich odpočet. Nyní se ale zaměříme především na slevu na dani.

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a paragrafu 35 odstavce 1. je možné uplatnit slevu na dani a tím snížit daň o určitou částku připadající na každého zaměstnance se zdravotním postižením nebo každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením. (Česko, 1992)

Vzhledem k tomu, že více jak 90% zaměstnanců společnosti STEELMET s.r.o. tvoří osoby s různým zdravotním postižením, lze v rámci daňového priznání uplatnit poměrně vysoké

zvýhodnění. Následující tabulka zahrnuje jednak aplikaci zvýšení sazby pro odpočet darů, ale především zachycuje výši uplatňované slevy na dani.

Jak můžeme vidět, přestože daň společnosti původně dosahovala téměř 700 000 Kč, díky uplatnění slevy na dani podle paragrafu 35, je výsledná daň nulová.

Tabulka 12: Uplatnění slevy na dani společnosti STEELMET s.r.o. pro rok 2012 v Kč (vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti REC Group s.r.o.)

Výsledek hospodaření	3 317 843	3 317 843
položky zvyšující základ daně	230 588	230 588
položky snižující základ daně	0	0
základ daně před úpravou	3 548 431	3 548 431
sazba snížení daně	5%	10%
Maximální hranice odpočtu daru	177 422	354 853
Skutečná hodnota darů na zákonem stanovené účely	24 680	24 680
Výsledná hodnota odpočtu darů (porovnání maximální hranice daru a skutečné hodnoty daru)	24 680	24 680
základ daně po úpravě	3 523 751	3 523 751
základ daně	3 523 000	3 523 000
daň 19%	669 370	669 370
slevy na dani		
zaměstnanci se zdravotním postižením (par.35 ods. 1 a)	869 760	869 760
zaměstnanci s těžším zdravotním postižením (par.35 ods. 1 b)	41 400	41 400
daň upravená o slevy na dani	0	0

Na uvedených příkladech jsme si ukázali, že společenská odpovědnost firmy je přínosná pro všechny klíčové stakeholdery i pro firmu samotnou. Přestože CSR aktivity nepatří k nejmenším investicím, dá se s nimi pracovat a lze je využít mnohem efektivněji, než se z prvního pohledu zdá.

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Analýza společnosti REC Group s.r.o., provedená v předchozích kapitolách, nám pomohla nahlédnout do současného stavu uplatňování společenské odpovědnosti a zároveň zjistit, v jakém rozsahu se společnost věnuje jednotlivým CSR aktivitám.

Přestože se jedná o dobrovolný závazek firmy chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, skupina REC Group s.r.o. se rozhodla svým podnikáním maximálně přispívat ke zlepšení kvality života společnosti a své aktivity rozvíjí ve všech oblastech společenské odpovědnosti. Při pohledu na jednotlivé pilíře si můžeme všimnout, že aktivity realizované v ekonomické, sociální i environmentální oblasti jsou poměrně rozsáhlé a snaží se sledovat zájmy všech zainteresovaných skupin. Pojetí CSR konceptu z pohledu realizovaných činností v jednotlivých oblastech s konkrétním zaměřením považují za velmi propracované a neshledávám žádné velké nedostatky.

Jak jsme již zmínili v předchozích kapitolách, uplatňování samotných CSR aktivit nestačí, pokud nejsou po určité době vyhodnoceny a správným způsobem komunikovány. Právě komunikace přispívá k posílení vzájemných vztahů mezi všemi stakeholdery a zvyšuje jejich zapojení do aktuálního dění. Přestože si společnost REC Group uvědomuje nezbytnost komunikace a snaží se volit nejrůznější komunikační prvky, jako jsou například webové stránky, profily na sociálních sítích, interní časopis, reklama v tisku, existují další efektivní způsoby komunikace, které by firmě mohly přispět ke zlepšení image a informovat širokou veřejnost o jejích činnostech. Mezi další formy komunikace bych společnosti doporučila využívat již dříve zmiňované CSR reportování a internetové výkaznictví. Report je nástroj komunikace založený na důvěryhodnosti, úplnosti, věcnosti, srozumitelnosti, vyváženosti, vhodné formě a především správném načasování. Firma může reporty zveřejňovat v tištěné formě nebo také v elektronické verzi. V případě společnosti REC Group bych zvolila spíše elektronickou verzi, u které lze předpokládat mnohem větší dosah než u tištěné formy. Společnost by si také měla při tvorbě reportu uvědomit, že jeho hlavním smyslem není zahltit čtenáře nepřehledným množstvím informací, ale poskytnout pouze důležité informace.

Druhou možností jak může společnost rozšířit způsob komunikace je internetové výkaznictví, jehož smysl je založen na prezentování informací o uskutečněných aktivitách ve výročních zprávách firmy. I když se jedná o poměrně nový koncept, může pomoci

informovat další zájmové skupiny, především investory a obchodní partnery, kteří se danými výročními zprávami velmi často zabývají.

Přestože jsou veškeré společenské aktivity důkladně rozebírány v pravidelně vydávaném magazínu společnosti, jedná se o zdroj, který je přístupný pouze pro určitou skupinu lidí a společnost se tím obírá o možnost rozšířit tyto informace do širšího okolí. V tuto chvíli je časopis rozeslán všem důležitým obchodním partnerům, což přispívá ke kvalitě vzájemných vztahů, nicméně se tím společnost ochuzuje o možnost zaujmout nové, doposud neoslovené obchodní partnery. Právě využití internetového výkaznictví a zapojení informací o CSR aktivitách do výročních zpráv může firmě pomoci k oslovení nových potencionálních zákazníků či obchodních partnerů.

Další oblastí, která nabízí prostor pro rozvoj je firemní dárcovství. Jak jsme si již názorně ukázali v poslední kapitole, společenská odpovědnost firmy může sloužit jako nástroj ke snížení základu daně. Na základě poskytovaných darů a možnosti jejich částečnému odpočtu, se firmě snižuje základ daně, který následně ovlivňuje konečnou výši daně.

V praktické ukázce jsme se zabývali zvýšení sazby odpočtu darů od základu daně z původních 5% až na 10%. V modelu vytvořeného pomocí dat z roku 2012 jsme si ukázali rozdíl, který vznikne díky zvýšení o 5%, a zároveň jsme aplikovali tuto zvýšenou sazbu při vyšší hodnotě poskytnutých darů.

Na základě zjištěných skutečností bych společnosti doporučila zvýšit hodnotu darů a rozdělit jejich částky mezi jednotlivé zájmové skupiny tak, aby byly přínosné nejen pro obdarované, ale zároveň působily pozitivně na image firmy. Přestože se vyšší hodnota darů projeví negativně v nákladech firmy, v konečném důsledku bude mít pro společnost mnohem větší užitek. Dary poskytované převážně neziskovému sektoru vyvolávají ve společnosti pozitivní mínění o firmě a zároveň jsou krásným příkladem společenské odpovědnosti. Není lepší způsob, jak ukázat svému okolí skutečný zájem, než pomoci těm, kteří to nejvíce potřebují.

ZÁVĚR

Jak jednou řekl Bronislav Janeček, generální ředitel skupiny REC Group s.r.o.: „Cestu měnit lze, jen cíl musí zůstat stejný.“ (REC magazín, 2013a, s.9) Cílem společenské odpovědnosti firem je ukázat společnosti nový pohled na podnikání, jehož podstatou je etické chování, ekonomický přínos pro společnost a zvyšování kvality života zaměstnanců. Jedná se o dobrovolnou integraci sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních aktivit. Nevyhraněnost tohoto konceptu dává firmám prostor pro kreativitu a odlišnou interpretaci.

Společnost REC Group s.r.o. zvolila cestu, která vede za světlem a rozhodla se být majákem v moři recyklace. Stanovila si vize a cíle, které následně aplikovala do své strategie. Stanovené hodnoty vymezují její charakter a vypovídají mnohé o jejím přístupu k okolí, ve kterém působí. Přestože je důležité stanovené cíle a hodnoty aplikovat do firemní strategie, nejsou základním zlatem společnosti. Charakter společnosti REC Group s.r.o. tvoří její zaměstnanci, kteří sdílejí stanovené hodnoty a z velké části se podílejí na fungování společnosti. Společnost se zároveň zajímá o všechny zájmové skupiny, o jejich názory, spokojenost a zapojuje je do rozhodování. I samotné CSR aktivity jsou v jednotlivých oblastech voleny tak, aby byly přínosné pro všechny zájmové skupiny.

Na základě analýzy společenské odpovědnosti firmy REC Group s.r.o. provedené v praktické části práce, v rámci které jsme důkladně rozebrali jednotlivé CSR aktivity praktikované v sociální, environmentální i ekonomické oblasti, můžeme konstatovat, že stanovené hodnoty a cíle společnosti krásně kopírují její uplatňované aktivity.

Při uplatňování CSR konceptu vycházela společnost z teoretických poznatků a základních charakteristik týkající se společenské odpovědnosti firmy, kterým jsme se věnovali v praktické části, a následně je doplnila o praktické zkušenosti získané během praxe.

V době obrovské konkurence a rostoucímu tlaku ze strany společnosti si se rozhodla zvolit odlišnou cestu, na základě které si později vybudovala svou image. Spojila své podnikání se společenskou odpovědností a stala se tak společností, která je úspěšná ve svém oboru a zároveň přispívá ke společenské i ekonomické prosperitě svého okolí. Přestože se koncept CSR nachází stále ve vývoji a mnoho firem si stále zcela neuvědomuje souvislost mezi svým podnikáním a společensky odpovědným chováním, začíná se pomalu dostávat do podvědomí lidí pomocí společností jako je REC Group s.r.o. I firma, jejíž působení nesahá přes hranice, může podnikat bez hranic!

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace

ČESKO, 1992. Zákon č.586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o dani z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupný také z:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=40374&fulltext=&nr=586~2F1992&part=&name=&rpp=50#local-content>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOTLER, Philip a Nancy LEE, c2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken.: John Wiley & Sons, x, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

KULDOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1.vyd. Karina - Plzeň: OPS, 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

VÁLKOVÁ, Lenka, 2010. *Srovnání společenské odpovědnosti vybraných podniků Zlínského kraje a firmy Baťa do roku 1945*. Zlín, Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav ekonomie. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.

Internetové zdroje

15 otázek a odpovědí o CSR, ©2012. *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>

HORÁK, Vítězslav, 2012. Integrované výkaznictví: CSR a svědomí.

In: *CFOWorld.cz* [online]. 13.9.2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné

z:<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/integrované-vykaznictvi-csr-a-svedomi-1897>

Firma Neoma Recycling. *NEOMA Recycling: Recyklace plastů* [online]. [2012] [cit.

2014-01-22]. Dostupné z:<http://www.neomarecycling.cz/o-nas/firma-neoma-recycling/>

Intranet REC Group. REC GROUP S.R.O. *Recyklační ekologické centrum* [online].

©2014 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z:<http://intranet.recgroup.cz/>

O nás. *REC Group: Recyklační ekologické centrum* [online]. [2012] [cit. 2014-01-22].

Dostupné z:<http://www.recgroup.cz/o-nas/skupina-rec-group/>

MERVART, Radomír, Magdaléna STEINEROVÁ a Andrea VÁCLAVÍKOVÁ.

Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky [online].

Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: [http://www.csr-](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

[online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Nabízíme. *Modrý kvítek: Chráněná dílna* [online]. [2012] [cit. 2014-03-22]. Dostupné

z:<http://www.modrykvitek.cz/nabizime/>

NEVYJEL, Martin, 2013. Janeček: Podnikat jenom pro peníze, to je cesta do záhuby.

In: *Slováckýdeník.cz* [online]. 21.3.2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné

z: <http://slovacky.denik.cz/podnikani/janecek-podnikat-jenom-pro-penize-to-je-cesta-do-zahuby-20130123.html>

REC magazín: Recyklační ekologické centrum, 2012. Staré Město: REC Group,

11/2012. Dostupné také z: [http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/11/rec-](http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/11/rec-magazin-listopad-2012-2-cislo.pdf)
[magazin-listopad-2012-2-cislo.pdf](http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/11/rec-magazin-listopad-2012-2-cislo.pdf)

REC magazín: Recyklační ekologické centrum, 2013a. Staré Město: REC Group,

1/2013. Dostupné také z: [http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/06/rec-](http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/06/rec-012013.pdf)
[012013.pdf](http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/06/rec-012013.pdf)

REC magazín: Recyklační ekologické centrum, 2013b. Staré Město: REC Group, 2/2013. Dostupné také z: http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2012/06/rec_022013-nahled.pdf

REC Group - Společenská odpovědnost. In: *REC Group: Recyklační ekologické centrum* [online]. 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.recgroup.cz/wp-content/uploads/2013/05/slovacky-denik-155.jpg>

Společenská odpovědnost firem. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 29.2.2008 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html>

Živá voda - prosklený tunel pod vodou v Modré u Velehradu. In: *Kudyznudy.cz: CzechTourism* [online]. ©2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.kudyznudy.cz/Aktivity-a-akce/Aktivity/Proskleny-tunel-pod-vodou-v-Modre-u-Velehradu.aspx#2>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: CSR strategie.....	33
Obrázek 2: Příklady stakeholderů a jejich očekávání.....	38
Obrázek 3: Příklady jednotlivých kroků pro implementaci CSR aktivit.....	41
Obrázek 4: Kovofoo - Beran	91
Obrázek 5: Kovofoo - Bizon	91
Obrázek 6: Mašinka	92
Obrázek 7: Kongresové centrum	92
Obrázek 8: Maják Šrotík.....	93
Obrázek 9: Ekoland	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci	34
Tabulka 2: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci	35
Tabulka 3: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci	35
Tabulka 4: Oblast otázek o využívání CSR v organizaci	35
Tabulka 5: Analýza vnějšího prostředí	37
Tabulka 6: Matice k určení míry vlivu jednotlivých stakeholderů.....	39
Tabulka 7: Přístup podniku ke stakeholderům	39
Tabulka 8: Dary poskytnuté společnosti REC Group s.r.o. za rok 2012.....	72
Tabulka 9: Aplikování zvýšené sazby odpočtu darů na výsledek hospodaření společnosti REC Group s.r.o. za rok 2012	74
Tabulka 10: Úspora na dani při využití 10% sazby odpočtu darů	75
Tabulka 11: Dary poskytnuté společností STEELMET s.r.o za rok 2012	76
Tabulka 12: Uplatnění slevy na dani společnosti STEELMET s.r.o. pro rok 2012	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Intranet společnosti REC Group s.r.o.....	66
Graf 2: Webová stránka společnosti REC Group s.r.o.	67
Graf 3: Webová stránka Kovofoo	67
Graf 4: Sociální síť Facebook.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKA 2012**
PŘÍLOHA P II: STANDARDY CHOVÁNÍ
PŘÍLOHA P III: FOTOGALERIE

V části B prosím napište vlastními slovy odpovědi k uvedeným otázkám. Označte také čtyři vaše nejdůležitější vyjádření.

B	Odpovězte prosím na všechny tyto otázky	4 nejdůležitější
	Co by pomohlo ke zlepšení dobré nálady na pracovišti (ve společnosti)?	<input type="checkbox"/>
	S čím konkrétně jsem v práci spokojen/a?	<input type="checkbox"/>
	S čím konkrétně jsem v práci nespokojen/a?	<input type="checkbox"/>
	Jaké hodnocení byste doporučoval/a pro spravedlivé hodnocení své práce?	<input type="checkbox"/>
	Co byste v naší společnosti nebo na svém pracovišti změnil/a?	<input type="checkbox"/>
	Co byste v žádném případě ve společnosti nebo na pracovišti neměnil/a?	<input type="checkbox"/>
	Co by vás posunulo po pracovní stránce dál?	<input type="checkbox"/>
	Co byste považoval/a za kariérní postup ve firmě?	<input type="checkbox"/>
	Co dál byste chtěl/a vzkázat řediteli?	<input type="checkbox"/>

PŘÍLOHA P II: STANDARDY CHOVÁNÍ

Standard chování je platný pro všechny zaměstnance společnosti REC Group s.r.o. Účelem tohoto dokumentu je stanovení zásad chování zaměstnance společnosti.

1. Zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s vnitřními předpisy společnosti. Chování v rozporu s uvedeným je považováno za porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci (dále jen "porušení povinnosti").
2. Zaměstnanec dodržuje při rozhodování a jednání rovný přístup ke všem fyzickým a právnickým osobám. Vytváří tím základ pro budování důvěry klientů a upevňuje dobré jméno společnosti REC Group s.r.o.
3. Zaměstnanec je povinen práci vykonávat svědomitě, čestně a řádně podle svých nejlepších znalostí a schopností.
4. V pracovní době se zaměstnanec věnuje výlučně plnění pracovních úkolů a povinností. Chování v rozporu s uvedeným je považováno za závažné porušení povinností.
5. Pracovní úkoly plní zaměstnanec kvalitně a včas.
6. Zaměstnanec nakládá se svěřenými prostředky hospodárně.
7. Zaměstnanec chrání majetek firmy před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím.
8. Zaměstnanec nakládá se všemi informacemi, které získal ve svém postavení, s veškerou diskrétností. Zachovává mlčenlivost o firemních záležitostech. Data o klientech, hospodaření, obchodu a investicích společnosti jsou považovány za obzvláště citlivé. Porušení mlčenlivosti je považováno za závažné porušení povinností.
9. Zaměstnanec svým jednáním nesmí bránit, omezovat či znehodnocovat pracovní výkon jiného zaměstnance.
10. Otázky finančního ohodnocení je možno řešit pouze individuálně s přímým nadřízeným pracovníkem. Finanční ohodnocení je považováno za diskrétní a citlivý údaj. Šíření informací o výši finančního ohodnocení své osoby i kteréhokoliv dalšího zaměstnance je považováno za závažné porušení povinností.

11. Zaměstnanec dodržuje zákaz vynášení materiálu a pracovních prostředků z objektu pracoviště. Chování v rozporu s uvedeným je považováno za závažné porušení povinnosti.
12. V rámci svěřené pracovní působnosti je povinností každého zaměstnance vycházet vstřícně pracovním potřebám a profesním požadavkům kolegů, plnit je úplně, korektně a bez zbytečných průtahů.
13. Zaměstnanec i v mimopracovní době vystupuje tak, aby nesnižoval důvěru nebo dobré jméno společnosti REC Group s.r.o. v očích veřejnosti. Zaměstnanec dbá na dobrou reprezentaci společnosti i mimo pracovní dobu ve svém volném čase.
14. Zaměstnanec dodržuje zásady BOZP, požární ochrany, udržuje pořádek a čistotu na pracovišti.
15. Zaměstnanec používá osobních ochranných prostředků a přidělených ochranných zařízení při vykonávání pracovní činnosti.
16. Zaměstnanec používá osobních ochranných prostředků a přidělených ochranných zařízení při vykonávání pracovní činnosti.
17. Všechny úrazy, včetně drobných poranění, zaměstnanec okamžitě hlásí svému nadřízenému.
18. Zaměstnanec dodržuje přísný zákaz požívání alkoholických nápojů nebo návykových látek v pracovní době. Chování v rozporu s uvedeným je považováno za závažné porušení povinnosti.
19. Zaměstnanec dodržuje zákaz kouření a vstupu s otevřeným plamenem v místech a provozech, kde se nachází nebezpečné odpady, plyny a ostatní hořlavé látky. Chování v rozporu s uvedeným je považováno za závažné porušení povinnosti.
20. Zaměstnanec vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni. Tuto úroveň si je povinen ve spolupráci se zaměstnavatelem průběžně prohlubovat odborným školením.
21. Zaměstnanec dodržuje přísný zákaz nelegálního využívání softwaru (tj. programového vybavení), který je v rozporu s licenčními podmínkami. Chování v rozporu s uvedeným je považováno za závažné porušení povinnosti.
22. Zaměstnanec je povinen dbát zvýšené opatrnosti při práci s datovými soubory.
23. Vedoucí pracovníci jsou povinni být svým jednáním příkladem zaměstnancům a podporovat jednání v souladu se standardem chování.

24. Zaměstnanec jedná s klienty a partnery firmy korektně, zdvořile a vstřícně, bez jakýchkoli předsudků rasových, národnostních, náboženských, politických nebo jiných.
25. Zaměstnanec jedná tak, aby nezpůsobil újmu jakékoli osobě, skupině osob nebo orgánům či složce právnické osoby. Zaměstnanec jedná vždy v souladu s platnou legislativou a zákony tak, aby nevystavil firmu stížnostem, pokutám, sankcím či reklamacím.
26. Telefonní, písemná i elektronická komunikace je vedena profesionálně a korektně. Do telefonu zaměstnanec pozdraví a představuje se srozumitelně jménem svým a jménem společnosti.
27. Zaměstnanec za výkon své práce nevyžaduje a ani nepřijímá dary, úsluhy, pozornosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování a narušit profesionální přístup. Korupční chování je považováno za závažné porušení povinnosti.
28. Zaměstnanec je povinen vyhnout se konfliktu zájmů a předcházet situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.
29. Porušování kteréhokoliv z výše uvedeného je považováno za porušení povinnosti, pokud není uvedeno jinak.

PŘÍLOHA P III: FOTOGALERIE



Obrázek 4: Kovozoo - Beran (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)



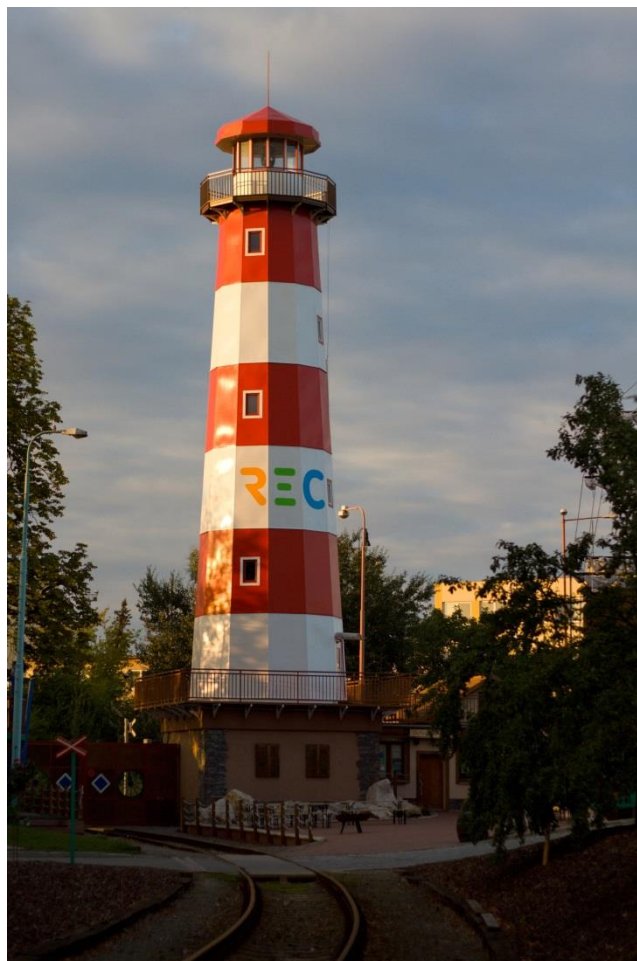
Obrázek 5: Kovozoo - Bizon (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)



Obrázek 6: Mašinka (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)



Obrázek 7: Kongresové centrum (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)



Obrázek 8: Maják Šrotík (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)



Obrázek 9: Ekoland (interní zdroje společnosti REC Group s.r.o.)