

# **Společenská odpovědnost firmy a její vliv na firemní image**

Bc. Oldřich Ohryzek

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Oldřich Ohryzek**  
Osobní číslo: **K13291**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Společenská odpovědnost firmy a její vliv na firemní image**

- Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o problematice společenské odpovědnosti organizací. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Analyzujte současný stav CSR ve zvolené firmě, popište již zavedené oblasti CSR.
3. Proveďte průzkum mezi firmami podobného zaměření. Zjistěte, které nástroje jsou managementem těchto společností považovány za efektivní. Zjistěte stav vnější a vnitřní komunikace zkoumaných firem v oblasti CSR.
4. Na základě shromážděných dat navrhnete vhodnou strategii implementace modelu CSR ve zvolené firmě.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

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

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

**PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6648-5.**

**PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**30. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**24. dubna 2015**

dne

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka 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 obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu 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.

Ve Zlíně 20. 4. 2015

Oldřich Ohryzek



Jméno, příjmení, podpis

*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 nahlázení 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, užíje-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 vzdělávacího 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.*

*(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 přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je návrh plánu implementace konceptu společenské odpovědnosti do strategie výrobní divize společnosti M&V, s. r. o. Teoretická část popisuje koncept společenské odpovědnosti a jeho vliv na image firmy jako východisko pro praktickou a projektovou část. Cílem praktické části je na základě kvalitativního výzkumu zmapovat přístupy manažerů strojírenských firem ke společenské odpovědnosti. Nalézt oblasti, které tito manažeři považují za důležité a získat inspiraci a poznatky z praxe pro další, projektovou část. V ní je navržena první, plánovací fáze implementace konceptu společenské odpovědnosti ve výrobní divizi s ohledem na uspokojení zájmů klíčových stakeholderů a budování firemního image. Součástí návrhu je komunikační strategie pro nejdůležitější cílové skupiny stakeholderů.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem, stakeholderi, firemní identita, firemní image, firemní kultura, komunikační strategie

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to design a Corporate Social Responsibility implementation strategy planning phase for the M&V ltd. production division. The theoretical part describes the Corporate Social Responsibility and its influence to the Corporate image as a theoretical basis for the analytical and practical part. The aim of this part is to map several managers' attitudes towards the Corporate Social Responsibility. To find topics, that managers consider important in this area and to gain inspiration and best practices for the last, project part. In this part, the first, planning phase of the implementation is designed. Stakeholders' interests are taken into account as well as building up the Corporate image. The integral part of this plan is the communication strategy towards most important stakeholder groups.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Corporate Identity, Corporate Image, Corporate Culture, Communication Strategy

Poděkování:

Rád bych zde poděkoval Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. vedoucí mé diplomové práce za její odborné vedení, vstřícnost a cenné rady. Druhé díky patří doc. Mgr. Soni Vávrové, Ph.D. za konzultaci problematiky zakotvené teorie. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině za trpělivost a podporu během mého studia.

Motto:

*„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“*

Tomáš Baťa

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM</b> .....	<b>14</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	14
1.2 SOUVISEJÍCÍ POJMY.....	15
1.2.1 Stakeholders.....	15
1.2.2 Firemní dobrovolnictví.....	15
1.2.3 Firemní filantropie (Corporate Philanthropy).....	16
1.2.4 Trvale udržitelný rozvoj (Sustainability).....	16
1.2.5 Firemní občanství.....	17
1.2.6 Další pojmy.....	17
1.3 POČÁTKY A HISTORIE CSR.....	18
1.4 KOHO SE TÝKÁ CSR.....	20
1.5 OBLASTI CSR – TŘI PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	21
1.5.1 Ekonomický pilíř.....	21
1.5.2 Environmentální (ekologický) pilíř.....	22
1.5.3 Sociální pilíř.....	22
1.5.4 CSR jako příležitost.....	23
1.5.5 Kontroverzní důvody CSR aktivit.....	23
1.5.6 Kritika a kritici konceptu CSR.....	24
1.6 CSR v EVROPĚ.....	26
1.7 CSR v ČESKÉ REPUBLICE.....	26
1.8 BUDOUCNOST CSR.....	29
<b>2 INTEGRACE CSR DO PROCESŮ VE FIRMĚ</b> .....	<b>31</b>
2.1 PROČ IMPLEMENTOVAT KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	31
2.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT – ZASAZENÍ DO RÁMCE.....	31
2.2.1 Vymezení pojmů.....	32
2.2.2 Firemní vize, poslání (mise) a strategie.....	32
2.3 FIREMNÍ IDENTITA A FIREMNÍ IMAGE.....	33
2.3.1 Firemní identita.....	33
2.3.2 Společenská odpovědnost a komunikační cíle firmy.....	34
2.3.3 Interní komunikace.....	35
2.3.4 Marketingové prostředí firmy.....	36
2.4 IMPLEMENTACE KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	36
2.4.1 Rozhodnutí o implementaci modelu CSR do firmy.....	37
2.4.2 Identifikace stakeholderů a jejich potřeb.....	37
2.4.3 Stanovení cílů (vzhledem k jednotlivým stakeholderům).....	38
2.4.4 Plán implementace.....	39
2.5 POTENCIÁLNÍ PŘEKÁŽKY PŘI IMPLEMENTACI.....	40
2.6 MĚŘENÍ CRS A REPORTING.....	41

<b>3</b>	<b>VÝZKUM.....</b>	<b>43</b>
3.1	METODY VÝZKUMU.....	43
3.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	43
3.2.1	Formy kvalitativního výzkumu.....	43
3.3	DESIGN KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	44
3.3.1	Zakotvená teorie (Grounded Theory).....	44
3.3.2	Případová studie.....	45
3.3.3	Etnografie.....	45
3.3.4	Biografický design .....	45
3.4	ZÁZNAM A ZPRACOVÁNÍ KVALITATIVNÍCH DAT.....	45
3.4.1	Převod dat do textové podoby.....	46
3.4.2	Kódování.....	46
3.5	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>48</b>
<b>4</b>	<b>SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VE STROJÍRENSKÝCH FIRMÁCH.....</b>	<b>49</b>
4.1	CÍLE VÝZKUMU.....	49
4.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	49
4.3	DESIGN VÝZKUMU.....	49
4.4	VÝZKUMNÝ VZOREK.....	50
4.5	VLASTNÍ VÝZKUM A JEHO PRŮBĚH.....	50
4.5.1	Získávání respondentů.....	50
4.5.2	Průběh rozhovorů a sběr dat.....	51
4.6	ANALÝZA DAT.....	51
4.7	OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	52
4.7.1	Vítkovice a. s., Ostrava.....	52
4.7.2	Narex Ždánice, s. r. o.....	54
4.7.3	Bučovice Tools a.s.....	57
4.7.4	Galvamet, s. r. o., Vsetín.....	59
4.7.5	Kovárna VIVA a.s., Zlín.....	60
4.7.6	ZPS-Frézovací nástroje, a. s.....	62
4.7.7	TES Vsetín, s. r. o.....	63
4.8	AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ.....	65
4.9	SELEKTIVNÍ KÓDOVÁNÍ.....	67
4.9.1	Formulace zakotvené teorie.....	70
4.10	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	70
4.10.1	Problémy a slabiny výzkumu.....	72
4.10.2	Možnosti dalšího výzkumu.....	72
4.11	ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	72
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>CÍL PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>74</b>



5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	74
5.1.1	Krátký pohled do historie.....	74
5.2	VIZE A POSLÁNÍ.....	75
5.2.1	Vize výrobní divize StimZet společnosti M&V s. r. o.....	75
5.2.2	Poslání výrobní divize.....	76
<b>6</b>	<b>NÁVRH IMPLEMENTACE KONCEPTU CSR VE VÝROBNÍ DIVIZI STIMZET SPOLEČNOSTI M&amp;V, S. R. O.....</b>	<b>77</b>
6.1	STANOVENÍ CÍLE PROJEKTU.....	77
6.2	PLÁNOVÁNÍ IMPLEMENTACE DO FIREMNÍ STRATEGIE.....	77
6.2.1	Současný stav společenské odpovědnosti ve firmě.....	78
6.2.2	Vize a vedení.....	78
6.2.3	Řízení a správa.....	79
6.2.4	Vlastníci.....	80
6.2.5	Management.....	81
6.2.6	Zaměstnanci.....	81
6.2.7	Zákazníci.....	81
6.2.8	Dodavatelé.....	81
6.2.9	Ostatní stakeholders.....	82
6.3	PLÁN IMPLEMENTACE CSR STRATEGIE.....	82
6.4	ETAPY ZAVÁDĚNÍ CSR.....	82
6.4.1	Složení CSR týmu.....	82
6.4.2	Formulace pracovní definice CSR.....	83
6.4.3	Identifikace legislativních požadavků.....	83
6.4.4	Certifikace.....	83
6.5	NÁVRH IMPLEMENTACE CSR .....	84
6.6	NAVRHOVANÉ CSR AKTIVITY.....	87
6.6.1	Oblast podpory vzdělávání.....	87
6.6.2	Oblast informovanosti zaměstnanců.....	87
6.6.3	Oblast péče o zaměstnance.....	87
6.6.4	Společné projekty.....	88
6.7	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A BUDOVÁNÍ FIREMNÍHO IMAGE.....	88
6.7.1	Komunikace se zaměstnanci.....	88
6.7.2	Manažerská komunikace.....	91
6.7.3	Rozpočet interní komunikace.....	91
6.7.4	Komunikace s vnějšími stakeholdery.....	92
6.7.5	Rozpočet externí komunikace.....	93
6.8	ČASOVÝ PLÁN IMPLEMENTACE.....	94
6.9	VYHODNOCENÍ A REPORTING.....	95
6.10	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	95
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>97</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

Téma společenské odpovědnosti firem je v současné době stále více diskutováno. K úspěchu na trhu již dnešním, zejména velkým společnostem, nestačí pouze dobré ekonomické výsledky. Dokonce se ukazuje, že z dlouhodobého pohledu bude firma jen sotva ekonomicky úspěšná, pokud není vnímána jako společensky odpovědná. Příčinou jsou zejména společenské změny, k nimž dochází v posledních desetiletích.

Ačkoliv v ČR koncepce společenské odpovědnosti (CSR) ještě úplně nezdomácněla, lze najít řadu dobrých příkladů firem, které s konceptem CSR pracují již mnoho let. Nejde zdaleka o koncepci novou, její archetyp nacházíme v etice podnikání a etice obecně. U nás se objevuje zejména v myšlenkách a díle Tomáše Bati, který formuloval své vlastní podnikatelské zásady a principy a na nich vybudoval své impérium. Svými zásadami se vždy důsledně řídil, v jejich duchu žil a podnikal a k tomutěž vedl své zaměstnance – své spolupracovníky, jak je sám nazýval. Baťovy zásady a principy bychom dnes mohli směle nazvat společenské odpovědným chováním, ačkoliv samotný termín společenská odpovědnost se začíná používat až později.

Co však dnes vede firmy k tomu, aby koncept společensky odpovědného chování adoptovaly a učinily z něj nedílnou součást své podnikatelské strategie? Na první pohled by se mohlo zdát, že pro ně bude spíše jen omezením, překážkou a drahým luxusem, navíc náročným na lidské zdroje i čas. Proč jej tedy vůbec zavádět?

Dnes již mnoho firem odpovědi na tyto otázky zná a konceptu společenské odpovědnosti při podnikání úspěšně využívá, a to jak k prospěchu majitelů a managementu, tak také zaměstnanců a svého okolí. Další firmy sice dosud sousloví společenská odpovědnost do svého slovníku nezařadily, přesto ale některé jeho zásady intuitivně aplikují. Manažeři těchto firem si uvědomují, že se nestačí jen pohybovat v zákonných mantinelech, ale že dobrovolně etický přístup jim může pomoci, a naopak, neetický jim škodí.

Pro strojírenský průmysl je typické, že své zákazníky nachází především v B2B sektoru. Zpravidla vysoce konkurenční prostředí, boj o každého zákazníka a neustálý tlak na snižování nákladů je nutí věnovat veškeré úsilí těmto problémům a odvádí pozornost od ostatních aspektů podnikání, zejména lidských, společenských a environmentálních. V centru pozornosti stojí jako v každé takové firmě zákazníci. Ti se však většinou rekrutují opět z řad průmyslových firem. Etické chování je mezi dodavateli a zákazníky tvrdě vyžadováno, avšak téměř výhradně v rovině vzájemných vztahů, dodržování smluv,

dohodnutých termínů a poskytování kvalitních před i poprodejních služeb. Tato rovina však tvoří pouze jednu část společensky odpovědného chování. K těm dalším firmy postupně hledají cestu.

Na společensky odpovědné chování strojírenských podniků je zaměřena tato práce. V její teoretické části budou shrnuty dosavadní poznatky o aktuální situaci v oblasti společenské odpovědnosti a teoretická východiska, nutná pro zpracování praktické a projektové části.

Praktická část je věnována výzkumu, jehož cílem je zjistit, jakým způsobem je uplatňován koncept společenské odpovědnosti ve strojírenských firmách, a to z hlediska přístupu manažerů k této problematice, jejich zkušeností při implementaci, a také z hlediska firemní komunikace.

Cílem projektové části je návrh plánu implementace konceptu CSR ve výrobní divizi StimZet společnosti M&V, s. r. o. Návrh se opírá jak o poznatky shrnuté v teoretické části této práce, tak o zjištění, která poskytují výsledky kvalitativního výzkumu popsaneho v praktické části.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Téma společenské odpovědnosti se přímo či nepřímo dotýká mnoha oborů. Je možné na ni nahlížet z hlediska sociologického, manažerského, marketingového a řady dalších. Z marketingového pohledu je zde zřejmá vazba na firemní identitu (corporate identity), zejména proto, že pokud firma koncept společenské odpovědnosti přijme, stává se součástí její identity, její *osobnosti*. Snahou každé organizace, ať již komerční, nebo neziskové, má být posilování a zlepšování vlastní pozitivní image – vnějšího vyjádření firemní identity. Jednou z cest, jak neustále zlepšovat pozitivní image firmy je právě přijetí a osvojení si konceptu společenské odpovědnosti v každodenním fungování firmy. Budování image firmy však nemá být hlavním *důvodem* k přijetí a implementaci konceptu společenské odpovědnosti, pozitivní image by měl být spíše *jedním z důsledků* dobře navrženého a do celkové strategie zapracovaného konceptu.

### 1.1 Vymezení pojmu Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firmy je velmi komplexní problém, zabývá se jí velké množství autorů a je proto zřejmé, že definic tohoto pojmu lze najít desítky. Jak píše Kašparová a Kunz (2013, s. 12), žádná všeobecně platná a jednotná definice tohoto pojmu neexistuje. I když se různí autoři s nejednotností definice vypořádávají různě, podstata je do značné míry vždy stejná. To se ostatně snaží dokázat Dahlsrud ve své práci *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions*, který na základě analýzy definic CSR vymezil pět základních aspektů (oblastí), které se v definicích CSR vyskytovaly nejčastěji. Jedná se o:

- oblast environmentální
- oblast sociální
- oblast ekonomickou
- stakeholders
- dobrovolnost.

Dahlsrud na základě svého výzkumu zjistil, že čtyři z uvedených pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic, a navíc, alespoň tři z pěti oblastí se objevují dokonce v 97 % definic. Proto se domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány verbálně rozdílně, jsou souladné, resp. kongruentní (Dahlsrud, 2008, cit. podle Kašparová a Kunz, 2013, s. 13). Podobně Pokorná (2012) uvádí, že: „na základě zjištění opakujících se

sekvencí v používaných definicích pojmu CSR lze vytvořit arbitrární aktuální podobu definice, v níž *CSR znamená vytvoření takové strategie firmy, která úspěšně integruje aktivity spojené s hlavní hospodářskou činností firmy s dalšími dobrovolnými činnostmi nad tento rámeček.* (Pokorná, 2012, s. 161).

## 1.2 Související pojmy

### 1.2.1 Stakeholders

Stakeholderem je každá osoba, která má co do činění s organizací, která s ní přichází do styku, případně má zájem na jejím chodu. Koncept *stakeholders* byl zaveden právě proto, že pokud mluvíme o společenské odpovědnosti firmy, nevystačíme již pouze s odpovědností vůči vlastníkům (*shareholders*), případně managementu, neboť odpovědnost firmy sahá mnohem dále, zejména nezahrnuje pouze odpovědnost ekonomickou. Podle Zikmunda se pojem *stakeholders* v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute definovaný jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“ Problematice stakeholderů věnoval profesor R. Edward Freeman. (Zikmund, 2010), který v roce 1984 definoval zásady CSR ve své knize *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 109) se *stakeholders* dělí na primární (interní veřejnost) a sekundární (externí veřejnost). Za primární *stakeholders* se považují vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci a tzv. veřejní *stakeholders* (místní úřady a komunity). Sekundární *stakeholders* jsou naproti tomu obyvatelstvo obecně, média, pedagogové, vládní a správní úředníci, občanská a obchodní sdružení, banky, lobbisté a různé jiné nátlakové skupiny. Dodává, že určení a znalost jednotlivých skupin je klíčová pro určení cílů a metod komunikace s nimi.

### 1.2.2 Firemní dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví (*Corporate Volunteering*) je dnes stále oblíbenější u českých i zahraničních firem. Jedná se o jednu ze smysluplných forem konceptu společenské odpovědnosti, kterou již mnoho firem zařadilo do své strategie a která přináší užitek oběma zainteresovaným stranám. Principem dobrovolnictví je, že firma poskytuje práci, čas a znalosti svých zaměstnanců, kteří pomáhají tam, kde je to opravdu potřeba. Zaměstnanec nepřichází o svůj výdělek a navíc získává cennou zkušenost s veřejně prospěšnou činností.

Zaměstnanci většinou velmi intenzivně vnímají vůli zaměstnavatele ke společensky odpovědnému chování, což následně ovlivňuje jejich loajalitu a vztah k zaměstnavateli. Tato forma uplatňování společenské odpovědnosti je navíc dobře viditelná, zejména v regionu, což napomáhá k posílení image společnosti. Formy dobrovolnictví mohou být různé, od jednodenních akcí, na př. v rámci Mezinárodního dne firemního dobrovolnictví, až po celoroční programy. Důležité je, aby dobrovolnický program byl přínosný pro komunitu, zaměstnance, a zároveň byl co nejlépe provázaný s firemní strategií.

### 1.2.3 Firemní filantropie (Corporate Philanthropy)

Různé formy dárcovství, na př. finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku, propracovanou strategii dárcovství, dlouhodobé partnerství s neziskovou organizací a patronaci na př. programu, projektu nebo celé oblasti, dobrovolnou práci zaměstnanců, zapůjčení expertů, vytvoření matchingového<sup>1</sup> fondu, apod. (Business Leaders Forum, 2012)

Jedná se o jednu z prvních forem CSR. V současné době firmy přecházejí od dříve chaotického dárcovství k cílenému, které má pro všechny zainteresované strany mnohem větší význam.

### 1.2.4 Trvale udržitelný rozvoj (Sustainability)

Tento pojem byl popularizován ve zprávě Our common future (Naše společná budoucnost) publikované Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj (WECD) v roce 1987. OSN pověřilo vedením komise tehdejší norskou premiérku Gro Harlem Brundtlandovou. Ve zprávě je formulován pojem trvale udržitelný rozvoj jako „základní princip, který musí společnost akceptovat, jestliže se má pozitivně rozvíjet.“ (Světová komise pro životní prostředí a rozvoj, 1991, s. 41) Podstatou konceptu udržitelnosti je zajištění ziskovosti podniku při stále narůstajících požadavcích zákazníků na produkci takových výrobků, které jsou šetrné k životnímu prostředí a zodpovědné ve vztahu k vyčerpávání zdrojů. V této souvislosti je třeba zmínit také stále narůstající ceny surovin a energií. Podnikání, pokud má být dlouhodobě (trvale) udržitelné, se zde střetává s problémem, jak všechny zmíněné faktory při výrobě a distribuci zohlednit a přitom nabídnout zákazníkovi výrobek za přijatelnou cenu. Firmy, které to dokážou, získávají konkurenční výhodu proti ostatním.

---

<sup>1</sup> Zaměstnanci firmy přispívají do fondu, zaměstnavatel následně vybranou částku navýší.



### 1.2.5 Firemní občanství

Firemní občanství (Corporate Citizenship, CC) není, stejně jako pojem společenská odpovědnost, přesně vymezen. Některé prameny považují oba pojmy za rovnocenné, většinou ale bývá termín Corporate citizenship chápán úžeji. Kunz (2012, s. 53) cituje několik autorů, z nichž někteří tento pojem používají spíše pro filantropickou část CSR, jiní zdůrazňují zaměření na řízení komplexu vztahů mezi podnikem a komunitou, v níž firma působí. Jistou roli v rozdílném chápání pojmů CSR a CC hrají také jazykové, resp. geografické rozdíly.

### 1.2.6 Další pojmy

**Koncept sdílených hodnot (shared value)** – propojení ekonomických a společenských cílů firmy s cíli společenskými, založené na myšlence, že konkurenceschopnost firmy je přirozeně propojená s přínosem pro komunitu, v níž firma podniká.

**Work-life balance** – vytváření podmínek pro zaměstnance, aby mohli co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život. Mezi nástroje, které může podnik využívat patří především:

- flexibilní formy pracovních úvazků – sdílení pracovního místa (job sharing), zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, práce z domova (homeworking), případně tzv. stlačený pracovní týden (compressed workweek), kdy zaměstnanec odpracuje obvyklý fond pracovní doby za méně než týden.
- doplňkové formy, jakými jsou opatření ke snazšímu začlenění zaměstnanců, na př. žen po rodičovské dovolené, zajištění péče o děti zaměstnanců, poradenství a doplňkové benefity, na př. *sick days*. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 78)

**Corporate community involvement** – zapojení firmy do života komunit, především místních. Díky zaměření na subjekty v externím prostředí jsou jejich projevy veřejností ze všech částí CSR nejviditelnější (Zapalà a Arli, 2010, cit. podle Kašparová a Kunz, 2013, s. 79)

**Rovné příležitosti** – důraz na rovné šance v pracovním i každodenním životě, zamezení diskriminace na základě pohlaví, rasy, věku apod.

**Outplacement** – snížení negativního dopadu na zaměstnance v případě jejich propouštění, na př. pomoc s hledáním nového zaměstnání, profesionální pomoc se sepsáním životopisu a motivačních dopisů, a další formy pomoci.

**Age management** – Age managementem rozumíme řízení firmy s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců. Podstatou je, aby zaměstnanci nebyli znevýhodňováni, nebo diskriminováni na základě svého věku, ale naopak, aby firma dokázala využít výhod, které nabízí spojení dynamičnosti a flexibility mladých lidí se zkušenostmi starších kolegů. Dobrý age management je výhodný i hlediska zaměstnanců, a to všech věkových kategorií. Mladým lidem nastartovat kariéru, zkušenějším dává možnost dalšího seberozvoje a starším dává smysl pokračování v práci a radost z možnosti předat své zkušenosti mladším. S age managementem jsou spojeny také otázky týkající se vhodného výběru a přizpůsobení pracovního místa, a to jak po stránce ergonomické, tak časové. Vhodné nastavení poskytuje také lepší možnosti sladění profesního a soukromého života jednotlivých zaměstnanců (work-life balance).

**Fair Trade** – spravedlivý (férový) obchod – organizované sociální hnutí a tržní přístup, který usiluje o pomoc producentům, zejména v zemích třetího světa.

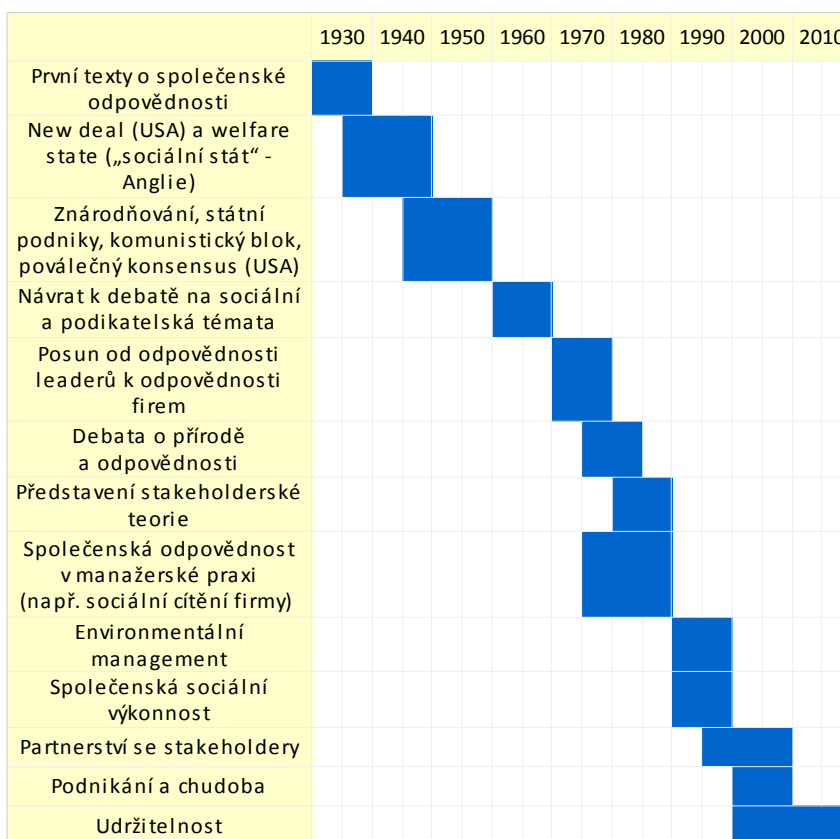
### 1.3 Počátky a historie CSR

Patrně nejucelenější pohled do historie CSR nabízí Carroll, autor tzv. Čtyřdílné definice CSR. V této definici z r. 1979 navrhuje čtyři složky CSR: ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou, kterou později přejmenoval na filantropickou, jež není společností očekávána. (Kašparová, 2012, s. 3)

Ačkoliv počátky společenské odpovědnosti umísťuje Carroll hluboko do historie a popisuje i vývoj v této oblasti před rokem 1950, za jeden z prvních klíčových momentů považuje vydání knihy Howarda Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* v r. 1953. Kniha sice pojednává spíše o podnikatelích, než o společnostech – firmách, ale jsou zde poprvé pojmenovány základní principy CSR. Bowen ve své publikaci zahájil seriózní diskuzi na téma společenské odpovědnosti a nastínil principy, kterými by se firmy měly řídit v budoucnosti. Carol jej proto nazývá „otcem CSR“ (Carroll, 2008, s. 25)

V 80. letech se začíná objevovat kritika ekonomiky založené na neustálém ekonomickém růstu s poukazem na jeho dlouhodobou neudržitelnost a enormní zátěž životního prostředí a vyčerpávání zdrojů. Objevuje se koncept tzv. udržitelného rozvoje, který je jedním z východisek, z nichž vychází koncept společenské odpovědnosti.

Tab. 1. Časová osa vývoje společenské odpovědnosti  
(vlastní zpracování podle Blowfield a Murray, 2011)



V naší zemi byl jednou z prvních osobností, které uplatňovaly společensky odpovědné chování Paul Kuppelwieser, generální ředitel Vítkovických železáren<sup>2</sup>, který nejen že značně ekonomicky pozvedl tehdy nepříliš prosperující firmu, ale také dokázal značně zlepšit sociální podmínky tamějších dělníků a jejich rodin. Jeho zásluhou vzniklo z malé vesničky Vítkovice město jedinečné nejen svou charakteristickou architekturou, ale i vyspělou sociální vybaveností. (Vítkovice Machinery Group, 2009)

Nejznámější osobností však zůstává Tomáš Baťa, podnikatel, který věřil, že podnikání musí být založeno na morálních principech a ukázal, co znamená být společensky odpovědnou firmou. Známá je výstavba domů pro zaměstnance Baťových závodů, motivační systém odměňování, výstavba zařízení pro kulturu, sport, rekreaci, zdravotnické zařízení (Baťova nemocnice) a především nákladný a propracovaný systém vzdělávání (Baťovy školy práce). Baťa nefinancoval jen své školy, ale podporoval i výstavbu dalších škol a vzdělávání vůbec. Jabůrek (2002) se pokouší odpovědět na otázku, proč to Baťa

<sup>2</sup> Paul Kuppelwieser (1. 2. 1843 – 20. 3. 1919) se stává generálním ředitelem Vítkovických železáren v roce 1876, což je shodou okolností rok narození Tomáše Bati.

dělal takto: „Zůstává otázkou, proč Tomáš Baťa zakládal a stavěl školy, vybavoval je tím nejlepším zařízením, zajišťoval nejlepší učitele a vychovatele, když toto všechno bylo vlastně povinností státu, obce? Velikost jeho ducha jej nutila přinášet stále prospěch všem, městu, státu a všem lidem. Sám se o svém úkolu vyjádřil takto: *„Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovati podnik, nýbrž formovati lidi. Má námaha směřovala k tomu, zdokonaliti své spolupracovníky a co nejlépe obsloužiti své zákazníky, neboť na obojích spočívá celý závod.“*”

Všechny tyto, ve své době velmi pokrokové aktivity, které Baťovi pomohly získávat a udržet si kvalitní a loajální zaměstnance přinášely prospěch jak místním komunitám, kde Baťovy podniky působily, tak celé tehdejší československé společnosti.

Druhá světová válka bohužel ukončuje jakýkoliv další vývoj v této oblasti. Po roce 1948 byly otázky spojené se sociálními, společenskými a ekologickými tématy řešeny pouze účelově, v ideologické rovině, která neměla se skutečnou společenskou odpovědností mnoho společného. K obratu dochází až po roce 1989, kdy veřejnost začíná o zmíněných tématech otevřeně diskutovat. Pro počátek devadesátých let je charakteristické nesystematické firemní dárcovství bez spojitosti činnosti obdarovaného a podnikatelskými aktivitami firmy. V další fázi svou filantropii začínají firmy projevovat systematictěji, a to zejména spojováním dárcovství s oblastí svého působení. Podle CSR portal se nyní nacházíme ve třetí fázi, kdy „se do středu pozornosti dostává nejen morální přístup k lidem a prostředí skrze přerozdělování finančních darů, ale především komplexní přístup k prostředí, v němž firma působí.“ (CSR portal)

#### 1.4 Koho se týká CSR

Oblast společenské odpovědnosti se týká mnoha různých subjektů. Jejich ucelený výčet nabízí například Asociace společenské odpovědnosti, která sdružuje organizace všech typů a členové asociace na webových stránkách zveřejňují zprávy a reporty o svých CSR aktivitách.

Oblast společenské odpovědnosti se dle asociace týká následujících subjektů:

- firmy (podnikatelské subjekty)
- veřejná správa (úřady, subjekty poskytující veřejné služby ve veřejném zájmu)
- nestátní neziskové organizace
- sociální podniky

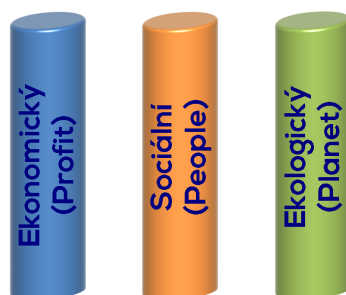
- školy
- jednotlivci

U některých typů organizací se společensky odpovědné chování automaticky očekává (na př. u neziskových organizací nebo škol), protože takové chování přímo vyplývá z jejich poslání, respektive byly ke společensky prospěšným účelům zřízeny. Naproti tomu například u komerčních firem společensky odpovědné chování automaticky očekáváno není, o to větší je jeho přínos a následné společenské ocenění, pokud se pro něj firma rozhodne.

### 1.5 Oblasti CSR – tři pilíře společenské odpovědnosti

Popis konceptu společenské odpovědnosti se obvykle opírá o model, založený na třech základních pilířích, někdy označovaný také jako triple-bottom-line, nebo 3P. Je to pilíř ekonomický (economy, profit), pilíř ekologický (environmental, planet) a pilíř sociální, společenský (society, people).

Na těchto třech pilířích stojící koncept CSR ovlivňuje chování firmy směrem ke všem stakeholderům jak uvnitř, tak také vně firmy.



Obr. 1. Tři pilíře CSR (vlastní zpracování)

#### 1.5.1 Ekonomický pilíř

Tento pilíř bývá obecně považován za nejdůležitější, jelikož na něm stojí sama existence podniku. Jeho úkolem je především zajistit ekonomický profit pro primární stakeholders. Kromě toho má však ještě další úkoly, kterými jsou především:

- etické chování k zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, veřejné správě, občanům... (etický kodex)
- tvorba pracovních příležitostí a zvyšování koupěschopnosti v regionu
- transparentnost, odmítání korupce, podvodů a nekalé konkurence

- Veřejně prospěšné aktivity
- Spravedlivý obchod, Fair Trade
- plnění závazků ke svým obchodním partnerům a státu
- kvalitní služby zákazníkům

(Go CSR, 2012)

### 1.5.2 Environmentální (ekologický) pilíř

Odpovědný přístup v oblasti životního prostředí v podnikatelských aktivitách firmy je dalším ze základních pilířů modelu společenské odpovědnosti. „Odpovědné chování společností v environmentální oblasti je novou hodnotou, kterou zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci začínají v rostoucí míře očekávat. To s sebou přináší i předpoklad, že společnost nastaví strategii odpovědného chování vůči životnímu prostředí, bude umět změřit dopady své činnosti na životní prostředí a o svých aktivitách bude pravdivě informovat.“ (Byznys pro společnost, 2012)

Šetrný přístup je třeba prosazovat jak při strategickém rozhodování, tak v každodenních provozních činnostech. Sociálně odpovědné firmy proto přijímají opatření, kterými se snaží dosáhnout zlepšení v environmentální oblasti. Mezi tato opatření lze zahrnout zejména snižování spotřeby materiálu, energie, vody, snižování emisí, ekologická doprava a odpovědné nakládání s odpady (recyklace a používání ekologicky šetrných materiálů). Důležité je rovněž vzdělávání vlastních zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí.

### 1.5.3 Sociální pilíř

Aktivity sociálního pilíře lze vnímat ve dvou rovinách podle skupin stakeholderů, jejichž zájmy mají být uspokojovány. První skupinu tvoří vnitřní stakeholdeři, tedy zaměstnanci a management. Tato oblast je jednou z nejvíce vnímaných, neboť se firmy a jejího vnitřního prostředí nejvíce dotýká. Druhou oblastí jsou aktivity směřující k vnějším stakeholderům, tedy různé formy filantropie, dárcovství, firemního dobrovolnictví, dárcovství a sponzoringu. Tato oblast je velmi dobře komunikovatelná a tedy využitelná pro budování firemní image. Stručně se dají tyto aktivity shrnout do následujících bodů:

- systémy zaměstnaneckých benefitů
- ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti

- vzdělávání vlastních zaměstnanců a jejich rozvoj
- firemní kultura
- sladování osobního a pracovního života (Work-life balance)
- ochrana lidských práv
- uplatňování principu rovných příležitostí
- diverzita a zaměstnávání osob se zdravotním postižením a osob znevýhodněných na trhu práce
- filantropie, dárcovství a sponzoring
- firemní dobrovolnictví

(Go CSR, 2012)

#### 1.5.4 CSR jako příležitost

Společensky odpovědné podnikání, které je správně zasazeno do celkové strategie firmy může být velmi dobrým nástrojem na zvyšování zisku, nebo dosažení úspor. Například investice do ekologičtějších technologií se často vrací v podobě nižší spotřeby materiálů a energií, případně šetří náklady spojené s ekologickou likvidací odpadu, nižších poplatků za emise a podobně. Další příležitostí je právě budování dobrého jména a image firmy. Pavel Závitkovský, manažer odpovědný za společenskou odpovědnost v KPMG Česká republika, hovoří o příležitostech firem, které vznikají v důsledku globálních trendů v sociální oblasti a v rámci životního prostředí: „Mezi tyto příležitosti průzkum řadí inovace, jako jsou nové výrobky a služby, zlepšení pověsti nebo značky například v podobě posílení vztahu se spotřebitelem, zlepšení postavení na trhu, snížení nákladů, zvýšení motivace zaměstnanců, posílení vztahu s dodavateli, přístup ke kapitálu a zvýšení hodnoty pro akcionáře.“ (onbusiness.cz)

Další příležitostí je oblast lidských zdrojů. Pokud zaměstnanec, nebo jemu blízký člověk je, nebo v minulosti byl příjemcem podpory ze strany firmy, má sklon být k firmě loajální a přispívat k šíření dobrého image formou *Word-of-Mouth*.

#### 1.5.5 Kontroverzní důvody CSR aktivit

Důvodů pro přijetí konceptu CSR mohou mít firmy více. Některé přitom nemusí být vedeny upřímnou snahou o společensky odpovědné chování. Server BusinessVize uvádí

některé z nich:

**CSR z povinnosti** – na př. v USA musejí firmy, které chtějí být kotovány na burze, mít jasnou a veřejně dostupnou CSR strategii. Může se to týkat i českých poboček zahraničních firem.

**CSR kvůli konkurenci** – firmy mezi sebou mnohdy nesmyslně soutěží, na př. v získávání certifikátů, počtu zmínek v media monitoringu a podobně. Nicméně, CSR může přinášet i skutečné konkurenční výhody.

**CSR pro provinilý pocit a vůli pomáhat** – vlastníci nebo manažeři mají pocit, že společnosti něco dluží, nebo se cítí provinile ve smyslu: já se mám skvěle, ale tady ti lidé trpí.

**CSR kvůli osobní motivaci managementu** – na př. manažer, jemuž nemocnice vyléčila manželku nebude mít problém zaměřit rozpočet na CSR na tuto nemocnici.

**CSR jako politická lobby** – Firma, která přispívá na zvelebení obce má zde nejen pozitivní obraz, ale také určitý politický vliv, někdy může dokonce vyvíjet nátlak na vedení obce, aby dělalo rozhodnutí v její prospěch.

**CSR pro vylepšení mediálního obrazu** firem, které mají nějaký škraloup, nebo potřebují odvést mediální pozornost

(BusinessVize, 2011)

### 1.5.6 Kritika a kritici konceptu CSR

Poměrně častá kritika konceptu CSR vychází většinou z předpokladu, že veškerá činnost firmy vždy slouží pouze jedinému účelu, jímž je tvorba zisku. Všechno ostatní je pak nepodstatné, druhořadé. Nedostatkem této argumentace je záměna primárního účelu za účel jediný. Zcela zásadním kritikem konceptu společenské odpovědnosti byl na př. Milton Friedman, který jej jednoznačně odmítal. Například ve své knize *Kapitalismus a svoboda* píše, že ve svobodné ekonomice „mají podnikatelé jednu a pouze jednu společenskou odpovědnost – používat své zdroje a uskutečňovat činnosti směřující k dosažení zisku tak dlouho, dokud zůstávají v mezích pravidel hry.“<sup>3</sup> (Friedman, 1994, s. 119) Friedman zde za pravidla hry považuje pouze *zákonný rámec* a je na společnosti, aby vytvořila takový,

3 “There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engage in open and free competition without deception or fraud.”



v němž podnikatele (zde cituje zřejmě nejznámější výrok Adama Smithe) „vede jakási neviditelná ruka, aby napomáhal k dosažení cíle, o který mu vůbec nejde. A to, že společnosti o nic takového nejde, nemusí být společnosti nijak na újmu. Tím, že jde za svým vlastním zájmem, prospěje mnohdy zájmu společnosti vydatněji, než když mu chce opravdu prospět. Nikdy ještě, pokud vím, neudělali mnoho dobrého lidé, kteří předstírali, že provozují nějakou činnost pro dobro společnosti.“ (Smith in Friedman, 1994) <sup>4</sup>

Podle Friedmana je tedy na společnosti (státu), aby si odpovědné jednání podnikatele legislativními opatřeními vynutila. Friedman na jiném místě téže knihy (s. 38) zmiňuje problém *efektů sousedství*. Tento problém však uvádí v kontextu nutnosti řešení problému nedobrovolné směny<sup>5</sup>, nikoliv v kontextu společenské odpovědnosti (být dobrým sousedem). Problém Friedmanovy argumentace lze vidět v tom, že za osoby, jejichž práva je třeba chránit, považuje pouze akcionáře (shareholders). Z Friedmanovy citace Adamse také nepřímo vyplývá, že práce pro dobro společnosti není vedena skutečným dobrým úmyslem, tento úmysl je pouze předstíraný. Také Friedmanovo omezování se pouze na zákonný rámec bez dobrovolného přijímání neuzákoněných etických norem je dnes již překonané. Striktně zákonné vynucování společensky odpovědného jednání firem je v přímém rozporu s jedním ze základních principů tohoto konceptu – principu dobrovolnosti, podle nějž organizace vykonává většinu svých aktivit společenské odpovědnosti dobrovolně, nad rámec minimálních zákonných povinností.

Myšlenku, že úředníci korporací mají i jinou společenskou odpovědnost, než jen dosahovat pro akcionáře maxima zisku pak Friedman považuje za *vysoce podvratnou doktrínu*. Píše: „Pokud by podnikatelé měli jinou společenskou odpovědnost, než dosahovat pro akcionáře maxima zisku, jak by věděli, o jakou odpovědnost se jedná? Může rozhodnout samozvolený soukromý jedinec, co to společenský zájem je?“ Nezmiňuje se přitom o zcela zjevných společenských zájmech (ochrana životního prostředí, zákaz dětské práce, atd.) Je třeba podotknout, že tato slova napsal v roce 1982<sup>6</sup>. Od té doby se ovšem ve společnosti značně rozšířil okruh Friedmanem zmiňovaných pravidel hry a mění se i společnost sama.

---

4 *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (6. vydání), Methuen & Co., Ltd., London, 1950. První vydání knihy bylo publikováno v r. 1776 v Londýně. U nás na př. Liberální institut, Praha, 2001 (s. 398)

5 Uvádí příklad člověka, který svou činností znečišťuje vodní tok a nutí tak ostatní k nedobrovolné směně čisté vody za špinavou bez příslušné kompenzace.

6 Citován je český překlad knihy z roku 1994

Friedman ovšem ve své kritice konceptu společenské odpovědnosti není zdaleka sám. Kuldová (2010, s. 95) cituje Blowfielda a Murrayho, kteří kritiku CSR rozdělují do čtyř *obvinění*, založených především na argumentech potlačování primárního účelu podnikání a přílišné specializace na určité okruhy. (Blowfield a Murray, 2008 in Kuldová, 2010, s. 95-96). Kuldová s touto kritikou polemizuje a pokládá otázku, co je vlastně *skutečným účelem* podnikání. Kritéria, dle kterých je pak CSR posuzována, by dle autorky měla být nastavena teprve po zodpovězení této otázky.

Kritika CSR se obvykle vůbec nezabývá možností, že by společenská odpovědnost mohla *primárnímu* účelu podnikání, tedy dosahování zisku, pomoci. To však vyplývá ze samotného konceptu CSR. Velké firmy a nadnárodní koncerny bývají také často kritizovány za to, že se aktivitám CSR věnují pouze za účelem zlepšení svého image. Tato kritika může být mnohdy oprávněná, často jde ovšem o zjednodušující, případně účelově zkreslený pohled.

## 1.6 CSR v Evropě

Evropská Komise vydává každoročně tzv. Zelené knihy (Green papers), což jsou úřední tisky Evropské komise (EK) popisující stávající stav konkrétních problematik. Obvykle také obsahují návrhy řešení. (euroskop.cz, 2011). V roce 2001 vydává EK zelenou knihu, jejímž tématem je společenská odpovědnost firem. Svou vlastní definici společenské odpovědnosti EK neuvádí, ale ve druhé kapitole shrnuje, že ji „většina definic popisuje jako koncept, který dobrovolně integruje sociální a ekologické zájmy do podnikatelských aktivit firmy a její interakci se zainteresovanými stranami (stakeholdery)“.<sup>7</sup> (European Commission, 2001) Jednotlivá témata a oblasti pak dále podrobně rozpracovává. Nejvíce si všímá oblasti sociálního pilíře. Cílem dokumentu bylo především otevřít diskuzi o konceptu společenské odpovědnosti organizací a zjistit, jakým způsobem jej lze rozšiřovat nejen v evropském, ale i světovém měřítku. Jedním z diskutovaných témat byly i možnosti ověřování pravdivosti firemního reportingu společenské odpovědnosti, a také nástroje na její měření a vyhodnocování.

## 1.7 CSR v České republice

V České republice uplatňuje alespoň některé prvky CSR, ať již ze sociální, environmentální, nebo ekonomické oblasti část českých firem. Mnohdy si ani neuvědomují,

<sup>7</sup> Most definitions of corporate social responsibility describe it as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.

že jde o aktivity, které by se daly označit jako společensky odpovědné. Termín společenská odpovědnost je poměrně často chápán pouze v rovině filantropie, především jako poskytování darů organizacím, většinou neziskovým, pracujícím v sociální nebo kulturní sféře, případně ve sportovní oblasti. Povědomí o CSR ale roste a stále více firem si uvědomuje, co pro ně může tato oblast znamenat a také nutnost integrace konceptu do své strategie.

V dubnu 2014 schválila Vláda České republiky strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. Jeho cílem je je přispět k rozvoji konceptu společenské odpovědnosti organizací v České republice a jeho pozitivních dopadů na společnost, hospodářský rozvoj a konkurenceschopnost České republiky, a to v souladu s iniciativami strategie Evropa 2020.<sup>8</sup> Dokument uvádí souhrn výsledků průzkumů (CSR Eurobarometr, průzkumy agentury IPSOS, GfK). Tento souhrn mapuje situaci v České republice a poskytuje o ní cenné údaje, a to ve sféře postojů firem a postojů veřejnosti:

### **Postoje podniků**

- Necelá polovina zaměstnanců se setkala s konceptem CSR (velké firmy až 64 %, střední 36 % a malé 30 %). Prioritou jsou zejména korektní vztahy k zákazníkům, zaměstnancům, majitelům a snaha pomoci potřebným.
- Motivem jsou především eticko-morální důvody, zájem o loajalitu zaměstnanců, možné zlepšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, environmentálně šetrné chování.
- Přínosy spatřují podniky především v posílení firemní kultury, ve zlepšení image podniku, ve vyšší spokojenosti zaměstnanců a v loajalitě zákazníků.
- Bariéry, které je omezují, jsou přílišná byrokracie, nedostatečná podpora ze strany státu (nepříznivé legislativní a daňové prostředí), těžko prokazatelné finanční přínosy a často i nezájem vrcholového vedení.
- CSR je vnímána jako východisko pro využití ostatních nástrojů udržitelné spotřeby a výroby (vstupní hodnocení udržitelné spotřeby a výroby již realizovalo více než 50 organizací).

---

<sup>8</sup> Evropa 2020 je desetiletá strategie EU, která byla zahájena v roce 2010 a jejímž cílem je dosáhnout hospodářského růstu a větší zaměstnanosti

- Dle průzkumu organizace Byznys pro společnost z roku 2012 60 % podniků klade důraz na dobrovolný charakter CSR.

### Postoje veřejnosti

- 75 % občanů přiznává význam odpovědného chování firmy ve svém nákupním rozhodování.
- 25 % neví o CSR (tedy CSR nesledují).
- Ostatní respondenti chápou CSR jako projev etiky, serióznosti a slušnosti, odpovědnosti vůči zaměstnancům a zákazníkům.
- Prioritou je především vztah firem k životnímu prostředí a k zákazníkům.
- Ochota občanů připlatit si za *odpovědný* produkt.
- Ochota osobní angažovanosti (třídění odpadů, dárcovství, úspory v domácnostech).
- Vliv firem na společnost a životní prostředí je vnímán pozitivně a neustále se zlepšuje.
- V oblasti CSR jsou požadovány aktivity ve vztahu k zaměstnancům, tvorbě pracovních míst a kvalitě produktů.
- Palčivým problémem je nezaměstnanost, nekvalitní produkty, znečišťování životního prostředí a nadměrné využívání přírodních zdrojů.

Realizované významné projekty v oblasti společenské odpovědnosti dle průzkumu byly zaměřeny na sociální oblast (handicapované osoby, age management, sociální podnikání, síť poradenských center), na oblast vzdělávání a zlepšování životního prostředí (úspora zdrojů, využívání obnovitelných zdrojů, udržitelná spotřeba a výroba).

V dokumentu je uvedeno, že jeho smyslem není snaha o regulaci společenské odpovědnosti, ale naopak je zde zdůrazněna dobrovolnost organizací při přijímání zásad CSR. „Role orgánů veřejné správy spočívá v podpoře dobrovolných opatření a v případě potřeby v podpoře formou doplňkové regulace (například podporou transparentnosti, vytvářením rámcových podmínek pro reporting a jiné aktivity, vytvářením tržních pobídek pro odpovědné chování podniků).“ (Česká republika, 2014)

## 1.8 Budoucnost CSR

Význam společenské odpovědnosti v posledních letech narůstá. Firmy si začínají uvědomovat, že v dnešním, vysoce konkurenčním prostředí představuje CSR dobrý způsob, jak se odlišit od konkurence, zlepšit svůj image a zajistit si výhodu proti firmám, které se odpovědně nechovají. Oblast CSR ovšem není statická, je stále živá a vyvíjí se spolu s probíhajícími společenskými změnami. Změny ve vnímání potřebnosti konceptu CSR a jeho rychlé rozšiřování jsou zapříčiněny mnoha faktory. Nejdůležitější z nich vyjmenovává ve své příručce Business Leaders Forum (2012):

- existence nadnárodních podniků, které mají propracovanou firemní strategii a hodnotový systém a přenáší koncept CSR do jednotlivých poboček
- podniky vnímají CSR jako možnost, jak se odlišit od konkurence a uspět na unifikovaných trzích
- spotřebitelé chtějí nejen produkty, které uspokojí jejich potřeby, ale které zároveň nevznikají na úkor životního prostředí, nebo důstojných pracovních podmínek
- obecná snaha zlepšit nepříznivý stav životního prostředí i společnosti (globální oteplování, korupce, nedostatečná podpora komunity, špatné pracovní podmínky)
- státní orgány někdy využívají konceptu CSR a snaží se převést některé funkce na soukromé podniky
- Od 90. let minulého století se problematikou CSR intenzivně zabírá Evropská komise

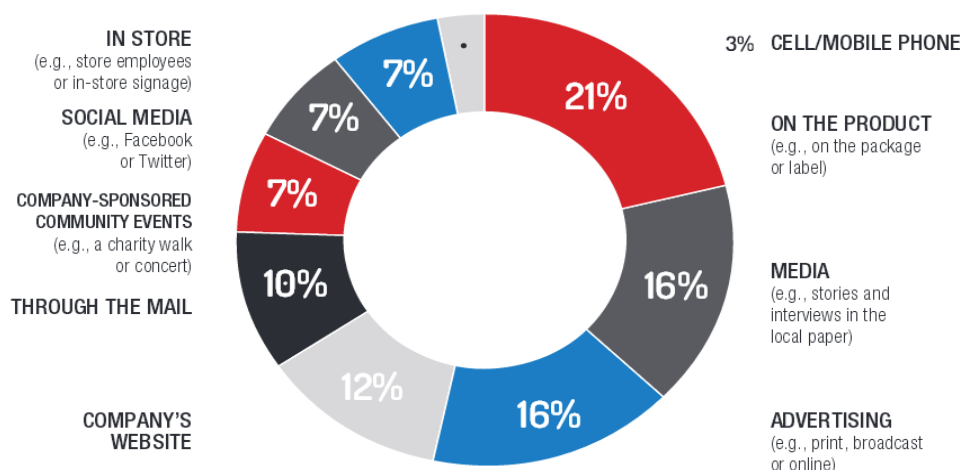
Spolu s nárůstem zájmu o tuto oblast vznikají také nové trendy a koncepce. Za zmínku stojí například na př. současný trend tzv. *environmentally friendly packaging*, nebo-li *sustainable packaging*, tedy balení výrobků šetrná k životnímu prostředí. Taková balení jsou rovněž vhodná k umístění sdělení o CSR. Mohou tak podporovat komunikační strategii firmy v oblasti společenské odpovědnosti. Na obal lze rovněž umístit různá sdělení o certifikaci výrobku nebo obalu. Na obrázku je uveden příklad takového certifikátu.



Obr. 2. Certifikát udržitelnosti Ecovadis.

Zdroj: *ecovadis.com*

Například bostonká marketingová a PR agentura Cone Communications ve svém spotřebitelském výzkumu uvádí obal výrobku za vůbec nejvhodnější komunikační kanál pro informace o firemních sociálních a environmentálních programech a produktech. Za nejvhodnější jej dle agentury označilo 21 % respondentů.



Obr. 3. Nejefektivnější komunikační kanály pro šíření CSR.

Zdroj: *Cone Communications, 2013*

Kam se bude ubírat CSR v budoucnu předpovědět možné není, je ale velmi pravděpodobné, že bude mnohem více než dnes v oblasti zájmu spotřebitelů a v důsledku toho i všech skupin stakeholderů. Je možné, že na uskutečňování větších společensky odpovědných se budou firmy sdružovat, a také více než dnes využívat služeb externích firem, specializovaných na tuto problematiku.

## 2 INTEGRACE CSR DO PROCESŮ VE FIRMĚ

### 2.1 Proč implementovat koncept společenské odpovědnosti

Přijetím konceptu společenské odpovědnosti může získat řadu výhod a benefitů, které mají převážně nefinanční povahu. Nicméně, v konečném důsledku se tyto výhody pozitivně projevují i ekonomicky. Pro konečné zákazníky bude společensky odpovědná firma jistě zajímavější, lidé spíše nakoupí produkt takovéto firmy, než produkt firmy, o které vědí, že se chová neodpovědně, případně nezákonně. Takovou firmu mají zákazníci tendenci potrestat prostřednictvím svých peněženek, její produkty nakupují méně, v extrémním případě může neodpovědné chování firmy vést až k zákaznickému bojkotu, kterým obvykle utrpí hodnota značky, její pověst a dobré jméno. Důsledkem jsou pak zvýšené náklady na marketingovou komunikaci ve snaze získat alespoň část ztracených zákazníků zpět. Příkladem mohou být v minulosti opakované bojkoty zákazníků vůči firmě Shell.

Pro ostatní partnery a investory získává společensky odpovědná firma rovněž na zajímavosti. Vnímají ji více jako partnera spolehlivého a důvěryhodného. Jak píše Putnová, (s. 27) „předvídatelné prostředí a dobré reference jsou důležitým předpokladem pro získání investorů. Spokojení zákazníci a motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou společností, usilujících o dlouhodobé investice.“ (Putnová a Seknička, 2007)

V konkurenčním boji preference společensky odpovědných firem ze strany zákazníků, partnerů, případně investorů vede ke zvýšení prodeje a lepší investiční pozici. Společenská odpovědnost tedy vede v důsledku jak přímo (ekonomická dimenze CSR), tak nepřímo (sociální a environmentální dimenze) k lepším ekonomickým výsledkům firmy. Kuldová cituje Senior Vice Presidenta společnosti Starbucks, který to vyjádřil slovy: „Občas existují pochybnosti, zda mohou společnosti prosperovat a přitom se chovat společensky odpovědně. Nejen že to možné je, ale pro úspěch firmy je to dokonce nezbytné.“ (Kuldová, 2010, s. 160)

### 2.2 Strategický management – zasazení do rámce

Ještě v poměrně nedávné minulosti byly představy firem o společenské odpovědnosti spojeny především se sponzoringem a dárcovstvím, často bez jakékoli vazby na předmět podnikání firmy a její činnost. Stále častěji se však vyskytuje požadavek na propojení podnikatelských aktivit s aktivitami CSR tak, aby zájmy všech zainteresovaných stran mohly být co nejlépe uspokojeny. Zadražilová (2010, s. 145) nastiňuje výhody takto pojaté

CSR strategie a uvádí: „Má-li se strategie společenské odpovědnosti stát konkurenční výhodou, je nutné ji integrovat do celkové firemní strategie.“ Konkurenční výhodou se může stát na př. zlepšení image firmy, výhody v podobě dostatku kvalifikovaných pracovníků v případě podpory vzdělávání a propracovaném systému age managementu a podobně.

### 2.2.1 Vymezení pojmů

**Strategický management** – soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. Zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované.

**Systém managementu** (řízení) – soustava procesů a postupů používaných s cílem zajistit, aby organizace plnila požadovaná zadání a dosahovala svých cílů.

**Poslání** (mise) – vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje, proč organizace působí a jaký má účel.

**Vize** – dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu). Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.

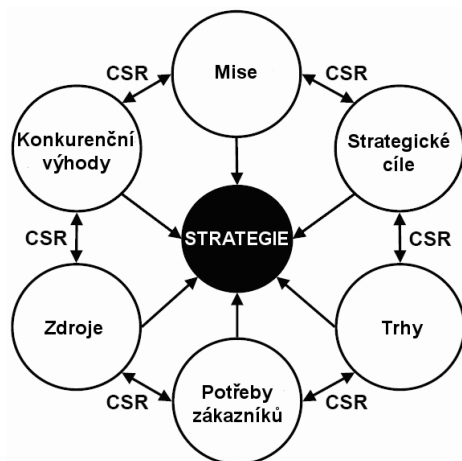
**Hodnota** – atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Podle povahy můžeme rozlišit hodnoty finanční, sociální, kulturní a morální.

**Proces** – soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům při využití zdrojů a přeměňují je na výstupy.

### 2.2.2 Firemní vize, poslání (mise) a strategie

K začlenění principů společenské odpovědnosti do celkové strategie firmy vždy dochází na základě rozhodnutí managementu. Jednou ze základních otázek, které musí management při plánování CSR strategie řešit, je: „Jak zachovat konkurenceschopnost a přitom jednat v rámci podnikatelského prostředí eticky?“ (Putnová, 2007, s. 68) Stejný problém vyvstává i vzhledem k ostatním oblastem CSR. Zásady CSR, které management hodlá přijmout a začlenit do svých strategických dokumentů však musí být později implementovány. To samozřejmě vyžaduje změny, které uvnitř firmy nemusí být vždy pozitivně přijímány. Právě zde se projeví kvalita interní komunikace ve společnosti. Galbreath (2009) přibližuje vztah mezi strategií a CSR v následujícím diagramu:





Obr. 4. Vztah firemní strategie a společenské odpovědnosti.

(Vlastní zpracování dle Galbreath, 2009)

Z Galbrethova schématu je patrné, jak oblast společenské odpovědnosti ovlivňuje všechny prvky firemní strategie a vztahy mezi nimi.

## 2.3 Firemní identita a firemní image

### 2.3.1 Firemní identita

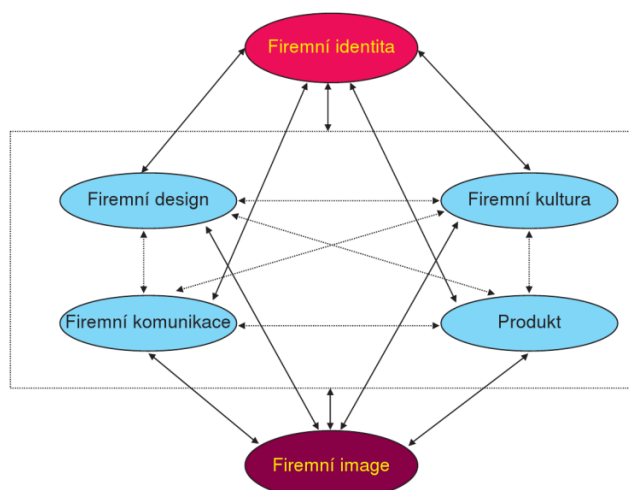
Pojem firemní identita (corporate identity, CI) označuje v marketingu „osobnost“ firmy, její celkový obraz který slouží k vnější i vnitřní prezentaci společnosti. Měla by vystihovat to, čím firma je, jaké má hodnoty a poslání. Je nadřazená pojmu firemní image, který označuje převážně vnější obraz firmy. Jak píše Vysekalová (2009, s. 14), „je důležitou součástí firemní strategie a představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru a podobně jako každá osoba má své specifické charakteristiky a vlastnosti.“

Svoboda (2006, s. 16) uvádí velmi stručnou, ale výstižnou definici:

*Corporate identity = forma identifikace společnosti*

Jednotlivými prvky firemní identity jsou firemní komunikace (corporate communication), firemní kultura (corporate culture), firemní design (corporate design) a firemní produkt.

Vztah jednotlivých složek firemní identity uvádí Vykydal (2001, cit. podle Vysekalová, 2009) ve svém dynamickém modelu:



Obr. 5. Systém firemní identity. Zdroj: Vysekalová, 2009, s. 21

### 2.3.2 Společenská odpovědnost a komunikační cíle firmy

Pojmem Firemní image se obvykle rozumí její celkový obraz a to jak navenek, tak uvnitř společnosti. Ačkoli koncept společenské odpovědnosti firmy neslouží *primárně* k budování image, nelze tuto oblast podceňovat. Firma se obvykle snaží tento obraz záměrně utvářet tak, aby odpovídal jejím komunikačním cílům a byl v souladu s nimi. Je zřejmé, že společenská odpovědnost firmy bude do značné míry tento obraz ovlivňovat. Proto při definování komunikačních cílů a budování komunikační strategie nemůže oblast CSR stát mimo. Firmy, které si tuto skutečnost uvědomují, se proto snaží zprávy o svém společensky odpovědném chování do své komunikace zařadit. Podle serveru OnBusiness 71 % firem (celosvětově) vydává zprávy o společenské odpovědnosti, z 250 největších firem světa je to dokonce 93 %<sup>9</sup>. Z výše uvedeného vyplývá také to, že si firmy nejen uvědomují nutnost zavádění konceptu CSR, ale také nutnost reportování a zveřejňování informací o něm.

Vybudovat pozitivní image není snadné a ještě těžší je si jej udržet. Jde o kontinuální proces, který firma nemůže zanedbávat v žádné fázi své existence. Nelze jej vybudovat při založení firmy a poté z něj jen těžit, pro jeho zachování musí firma neustále vyvíjet úsilí. Společenská odpovědnost je jedním z nástrojů, který spolu s dalšími aktivitami pomáhá pozitivní image v očích zákazníků i ostatních stakeholderů budovat. Je důležité si uvědomit, že image firmy, případně značky, je především otázkou emocí a důvěry. Podle Juráškové je právě důvěra nejdůležitějším faktorem ve vztahu firma – zákazník a pokud nejsou zákazníci ve vztahu k firmě citově angažováni, pak je tento vztah jen povrchní.

9 Údaje z prosince 2013, vycházejí z průzkumů celosvětové sítě poradenských společností KPMG

(Jurášková in Pavlů et al., 2009, s. 143). Společensky odpovědné chování je velmi dobrým zdrojem pozitivních emočních vazeb. V případové studii Emoce při budování značky Jurášková uvádí, že zapojení pozitivních emocí hraje významnou roli i v případě dárcovství a společenské odpovědnosti firem a organizací, což ilustruje na příkladu studentského návrhu nástroje pro interní komunikaci, který emocionální formou motivuje zaměstnance k podpoře celospolečensky prospěšného projektu. (Jurášková in Vysekalová et al., 2014, s. 227) Tento příklad je zároveň zajímavý využitím emocí v interní komunikaci firmy.

Dnes již patrně nikdo nezpochybňuje fakt, že společensky odpovědné firmy jsou veřejností vnímány lépe a požívají větší důvěry. V článku mezinárodní organizace CSE (Centre for Sustainability and Excellence) s názvem Může CSR zlepšit image vaší značky? autoři vyzdvihují důležitost image pro úspěch v podnikání: „Mít dobrou reputaci a udržet si ji je naprosto zásadní pro úspěch v podnikání, zejména proto, že spotřebitelská rozhodnutí jsou do značné míry ovlivněna imagem a reputací.“<sup>10</sup> Oblast společenské odpovědnosti pak považují za faktor, který pomáhá image a reputaci firmy udržet, nebo dokoce vybudovat. V této souvislosti zmiňují také nutnost komunikace se stakeholdery. (Centre for Sustainability and Excellence, 2013)

### 2.3.3 Interní komunikace

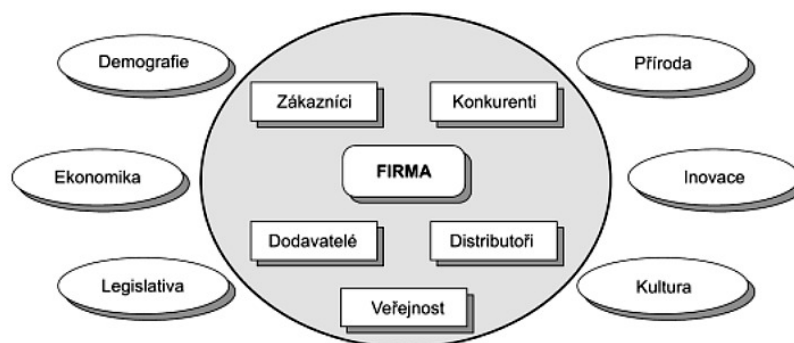
Pro budování firemní image je rovněž důležitá interní komunikace. Zaměstnanci a kolegové jsou obvykle těmi, kdo sdělují svým nejbližším a přátelům detaily o tom, co se ve firmě děje, jsou jimi považováni za zasvěcené, a tedy za velmi důvěryhodný zdroj informací. Způsob, jakým vnitřní komunikace probíhá, je závislý na interním klimatu ve firmě. Vytváření dobrého firemního klimatu je jedním ze základních prvků sociálního pilíře modelu společenské odpovědnosti. Realizovat interní komunikaci lze mnoha způsoby, na př. direct mailingem, newslettery, nástěnkami, meetingy, ale také využitím multimediálních forem komunikace, pomocí sociálních sítí a podobně. Podstatné je, aby si nutnost této komunikace uvědomoval management a vybral nejvhodnější formy komunikace podle potřeb své firmy. Témata se společenskou odpovědností jsou navíc pro zaměstnance zajímavá, podle Tomáše Macků ze společnosti IPSOS má 90 % zaměstnanců o tato témata zájem (Macků in Šindelková, 2014, s. 21)

---

<sup>10</sup> Having and sustaining a good reputation is an absolutely fundamental asset for businesses success, due to the fact that a great part of consumers' decision making is placed on image and reputation.

### 2.3.4 Marketingové prostředí firmy

Každá firma se pohybuje v určitém marketingovém prostředí, tímto prostředím ovlivňována a na toto prostředí pak sama působí. Účastníci marketingového prostředí jsou do značné míry totožní se stakeholdery, jak jsou vnímáni z hlediska CSR, a to zejména účastníci vnitřního prostředí firmy.



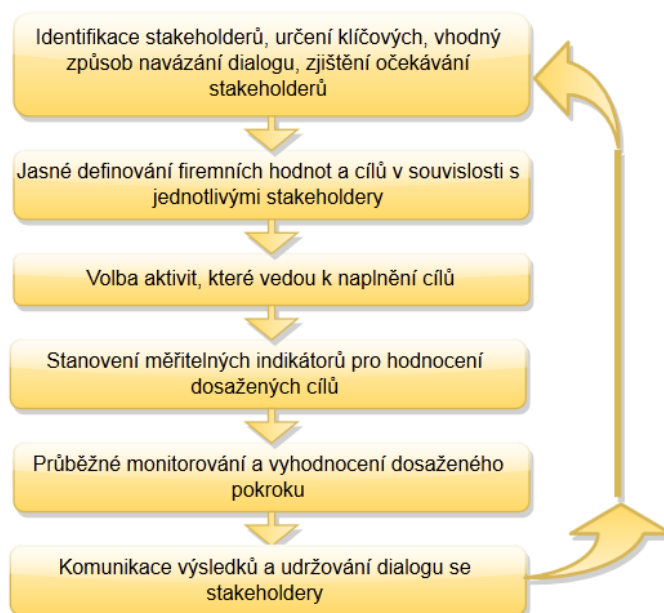
Obr. 6. Marketingové prostředí firmy. Zdroj: Kozel et al., 2011, s. 25.

Z výše uvedeného vyplývá, že komunikace se stakeholdery je od marketingové komunikace neoddělitelná. Proto musí být firemní komunikace, ať již vnější, tak vnitřní konzistentní s celkovou komunikační strategií firmy. Jen komunikace, která je konzistentní a pravdivá budí důvěru, kterou firma potřebuje nejen v oblasti CSR. „Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Pokud se podaří ve firmě vybudovat otevřenou atmosférou s prostorem pro zpětnou vazbu, pokud zaměstnanci mají pocit, že o ně firma stojí a jejich vzájemná spolupráce je oboustranně výhodná, začíná vnitřní motivace zaměstnanců. Pokud totiž zaměstnanci cítí k firmě důvěru, jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy.“ (Holá, 2012)

### 2.4 Implementace konceptu společenské odpovědnosti

Implementace konceptu CSR ve firmě je nelehký úkol, který je náročný na čas, lidské zdroje a firmu obvykle zatíží i finančně. Je zřejmé, že pokud k němu firma přistoupí, měla by to udělat zodpovědným a promyšleným způsobem. Pro samotnou implementaci je nutné připravit podrobný plán, rozdělit ji do několika fází, během implementace se plánem řídit a průběžně vyhodnocovat jeho plnění. Na to, jak správně rozložit implementaci CSR do více fází existuje mnoho různých modelů s různým množstvím fází a jejich pojmenováním.

Nicméně, základní logika je vždy stejná a odpovídá následujícímu diagramu:



Obr. 7. Proces zavádění strategie CSR  
(vlastní zpracování dle Zadražilová et al., 2010)

#### 2.4.1 Rozhodnutí o implementaci modelu CSR do firmy

Na začátku procesu implementace musí stát rozhodnutí managementu o tom, že se firma stane společensky odpovědnou, případně že úroveň své společenské odpovědnosti zvýší. Jde tedy především o morální závazek vůči stakeholderům. Součástí takového rozhodnutí je jak rozhodnutí o spuštění samotného procesu implementace, tak převzetí odpovědnosti za jeho realizaci. Určení odpovědnosti za realizaci jednotlivých fází implementace v příslušných oblastech CSR pak následuje v dalších krocích.

#### 2.4.2 Identifikace stakeholderů a jejich potřeb

Spolu s analýzou aktuálního stavu CSR aktivit zřejmě nejdůležitější část přípravné fáze implementace. Pouze pokud firma dokáže správně identifikovat stakeholdery a jejich potřeby, může efektivně plánovat své další aktivity. Je potřeba také správně vyhodnotit důležitost jednotlivých stakeholderů z hlediska firemních cílů a strategie, samozřejmě s tím, že oblast CSR je již do těchto cílů a strategií zahrnuta. Za klíčové stakeholdery by pak měli být považováni ti, kteří nejvíce ovlivňují činnost firmy, nebo jsou naopak činností firmy nejvíce ovlivňováni. Tedy ne pouze na př. zákazníci a vlastníci, kteří jsou bráni jako pro firmu nejdůležitější, zejména z pohledu ekonomického. Je zřejmé, že jednou

z klíčových skupin stakeholderů budou zaměstnanci firmy. Právě pozitivní vztah zaměstnanců k hodnotám firmy a ztotožnění se s nimi se odráží v jejich vyšší loajalitě a výkonnosti. Společenská odpovědnost se tak může stát účinným motivačním faktorem.

Co obvykle očekávají od podniku jednotlivé skupiny stakeholderů shrnuje na př. Zadražilová (2010). Tento výčet samozřejmě není úplný a bude se lišit případ od případu. Skutečné potřeby a očekávání stakeholderů vychází především z dialogu s nimi.

*Tab. 2. Stakeholderi, jejich potřeby a očekávání  
(vlastní zpracování dle Zadražilová, 2010)*

Stakeholderi	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zisk</li> <li>▪ růst hodnoty podniku</li> <li>▪ transparentnost</li> </ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalitní produkty a služby</li> <li>▪ přiměřená cena produktu</li> <li>▪ poprodejní servis</li> </ul>
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalita smluv a jednání</li> <li>▪ včasné plnění závazků</li> </ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přiměřená mzda a další benefity</li> <li>▪ dobré pracovní podmínky</li> <li>▪ profesní růst a možnost vzdělávání</li> <li>▪ sladění osobního a profesního života</li> </ul>
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanční a materiální podpora</li> <li>▪ získání know-how od firemních dobrovolníků</li> </ul>
Environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ekologická výroba, produkty a služby</li> <li>▪ minimální zátěž životního prostředí ze strany podniku</li> </ul>

### 2.4.3 Stanovení cílů (vzhledem k jednotlivým stakeholderům)

Pokud má firma správně identifikovány své stakeholdery a jejich potřeby, je stanovení cílů dalším logickým krokem ve fázi plánování implementace.

Aktivita v oblasti CSR, kterým se výše firmy mohou zabývat, je mnoho a je třeba vybrat takové, které co nejlépe propojí podnikatelské zájmy firmy se zájmy stakeholderů. Podle Portera a Kamera (2008, cit. podle Zadražilová, 2010, s. 132) se ve společnosti vyskytují tři základní kategorie problémů, jimž se může firma věnovat:

- Generické společenské problémy – důležité pro společnost, ale nejsou významně ovlivnitelné podnikovou činností a neovlivňují firemní konkurenceschopnost

- Společenské dopady podnikatelské činnosti – dopady běžné podnikatelské činnosti na lokalitu, v níž podnik působí, dopady na životní prostředí a komunitu
- Společenská dimenze konkurenčního rámce – faktory externího prostředí působící v dané lokalitě, nebo regionu jako hnací momenty konkurenceschopnosti

Při plánování by tuto kategorizaci měly firmy provést a seřadit si je podle možného společenského dopadu. Tímto postupem by se podnik mohl vymanit z generického vnímání CSR, určit oblasti, ve kterých může dosáhnout konkrétních společenských dopadů a zároveň posunout svou strategii a dosáhnout ekonomických cílů.

#### 2.4.4 Plán implementace

Pro plánování implementace a zejména pro zakotvení CSR do podnikové strategie existuje velké množství různých postupů, nikoliv však jednotný, všeobecně přijímaný standard. Kašparová a Kunz (2013) uvádějí, že právě kvůli této rozříštěnosti vznikl podrobný návod, jehož autorem je organizace International Institute for Sustainable Development (IISD). Tento postup je primárně určen pro podniky, které nemají žádnou formální CSR strategii. Postup je založen na upraveném PDCA cyklu<sup>11</sup> a je rozčleněn do čtyř fází. Každá z fází obsahuje několik dílčích úkolů a ty jsou dále rozčleněny na jednotlivé kroky.



Obr. 8. Upravený PDCA cyklus pro implementaci CSR do strategie firmy (vlastní zpracování)

V první fázi je provedeno posouzení současného stavu. I když firmy namají formálně CSR model zaveden, mnohé z nich již některé aktivity společenské odpovědnosti uplatňují a je proto žádoucí je poznat a popsat. Následuje navržení vhodné strategie. Druhá fáze je opět rozdělená na dva úkoly. Prvním z nich je explicitní stanovení CSR závazků. Tento krok je nutný kvůli případné koordinaci více oddělení na realizaci strategie. Dalším úkolem je pak samotná realizace závazků. Účelem třetí fáze (prověř) je měření a ověření pokroku při realizaci implementace. Ve čtvrté fázi (zlepši) pak následuje vyhodnocení celkového

<sup>11</sup> PDCA (Demingův) cyklus je metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř činností (z angl. Plan – Do – Check – Act).

pokroku a navržení takových úprav ve strategii CSR, které povedou k dalšímu zlepšení stavu. Po dokončení čtvrté fáze je celý cyklus ukončen a následuje návrat na začátek cyklu. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 21-25)

Detailní popis cyklu včetně jednotlivých kroků nabízí následující tabulka:

Tab. 3. Implementační rámec CSR (vlastní zpracování dle Kašparová, Kunz, 2013)

A. Plánuj	1. Proved' posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sestav CSR tým</li> <li>▪ vytvoř pracovní definici CSR</li> <li>▪ identifikuj legislativní požadavky</li> <li>▪ přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity</li> <li>▪ identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery</li> </ul>
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců</li> <li>▪ zkoumej, co ostatní dělají, ohodnoť uznávané CSR instrumenty</li> <li>▪ připrav soupis navrhovaných CSR akcí</li> <li>▪ vytvoř plán postupu a tzv. business case</li> <li>▪ rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti</li> </ul>
B. Realizuj	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naznač CSR závazky</li> <li>▪ diskutuj s hlavními stakeholdery</li> <li>▪ vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků</li> <li>▪ připrav pracovní verzi</li> <li>▪ konzultuj s dotčenými stakeholdery</li> </ul>
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu</li> <li>▪ připrav a zaveď CSR podnikatelský plán</li> <li>▪ nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele</li> <li>▪ zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají</li> <li>▪ navrhni a prováděj školení o CSR</li> <li>▪ zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování</li> <li>▪ vytvoř interní a externí komunikační plány</li> <li>▪ zveřejni závazky</li> </ul>
C. Prověř	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Měř a ověř výkonnost</li> <li>▪ zapoj stakeholdery</li> <li>▪ reportuj o výkonnosti – interně i externě</li> </ul>
D. Zlepši	6. Ohodnoť a zlepši	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyhodnoť výkonnost</li> <li>▪ identifikuj příležitosti ke zlepšení</li> <li>▪ zapoj stakeholdery</li> </ul>
E. Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vrať se k plánování a začni nový cyklus</li> </ul>

Vzhledem k tomu, že druhá až čtvrtá fáze se týká již realizace projektu, bude se projektová část této práce zabývat pouze první fází, tedy plánem CSR strategie.

## 2.5 Potenciální překážky při implementaci

Zřejmě největší bariérou a také argumentem proti zavádění modelu CSR jsou obavy vlastníků a managementu z finanční, personální a časové náročnosti. Dalším možným problémem je nedostatečná obeznámenost s konceptem a jeho případnými dopady, a to



včetně pozitivních. Při samotné implementaci jsou nejčastějšími problémy nedostatek zkušeností manažerů odpovědných za oblast CSR, nedostatečné personální zajištění implementačního procesu, nebo jeho nedostatečně připravený, případně chybný návrh.

Zajímavý pohled na možné překážky při zavádění modelu CSR nabízí Bondyová (2008). Ve své případové studii ukazuje, jak může přílišný tlak na implementaci CSR ve společnosti působit kontraproduktivně. Přestože větší úsilí věnované implementaci vede obvykle k lepším výsledkům, může nastat problém ve chvíli, kdy někteří manažeři rozpoznají potenciál CSR pro zlepšení nebo upevnění své vlastní mocenské pozice ve firmě. Následný boj o moc a konflikt s manažery, kteří mají skutečný zájem na rozvoji sociální odpovědnosti firmy způsobí stagnaci, protože pozornost a priority manažerů se soustředí na tento konflikt a odvedou pozornost od samotného procesu implementace.

## 2.6 Měření CRS a reporting

Je vůbec možné měřit efektivitu CSR aktivit, u nichž se nepředpokládá přímý ekonomický přínos? Přímými metodami ne. Různí autoři pro měření efektivity doporučují různé metody, které se opírají o vyhodnocování s pomocí nepřímých indikátorů. V posledních letech byl vyvinuta řada metodik, které se měřením výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje zabývají. Mezi nimi jsou nejpoužívanější metodika LBG<sup>12</sup> a GRI<sup>13</sup>.



Obr. 9. Logo GRI. Zdroj: [globalreporting.org](http://globalreporting.org)

Tyto metodiky umožňují zejména:

- definovat náklady vynaložené na veřejně prospěšné aktivity
- stanovit účinky dopadu těchto aktivit
- porovnat výsledky s jinými firmami aktivními v oblasti společenské odpovědnosti.

(Byznys pro společnost, 2014?)

---

<sup>12</sup> London Benchmarking Group – Standard Odpovědná firma v České republice

<sup>13</sup> Global Reporting Initiative – Mezinárodní standard pro CSR reportování

Pokud firma zahrne oblast společenské odpovědnosti do své strategie, je potřeba výsledky CSR aktivit vyhodnocovat a měřit. Měřit výsledky v oblasti ekonomického pilíře obvykle každá firma umí. Mnohem těžší je vyhodnocovat nefinanční kritéria v oblasti environmentální a sociální. Příklady vhodných kritérií a indikátorů pro posouzení společenské odpovědnosti uvádí Pavlík a Bělčík (2010, s. 87). Například v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může být indikátorem počet zaměstnanců využívajících plány kariérního rozvoje, nebo podíl nákladů na vzdělávání na celkových provozních nákladech organizace. Podobné indikátory lze nalézt téměř pro každou oblast CSR.

Jak těžké je vyhodnocovat a měřit efektivitu aktivit CSR lze nejlépe ilustrovat na výroku Garryho Pfeifera, manažera firmy DuPont: „Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.“ (Business Leaders Forum, 2012)

## 3 VÝZKUM

### 3.1 Metody výzkumu

Výzkumné metody lze podle účelu, velikosti vzorku, metody získávání dat a jejich zpracování rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Volba vhodné metody závisí především na cíli a účelu výzkumu. Zatím co různé formy kvantitativních výzkumů dávají odpovědi na otázky kvantitativního charakteru a přinášejí měřitelné a při splnění určitých kritérií i zobecnitelné výsledky, jde kvalitativní výzkum více do hloubky a je proto vhodný ve chvíli, kdy nepotřebujeme ověřit nějakou výchozí hypotézu, ale spíše lépe porozumět určitému problému. Metody kvalitativního výzkumu budou využity v této práci pro výzkum postojů manažerů k otázkám společenské zodpovědnosti.

### 3.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum probíhá nejčastěji formou individuálních hloubkových rozhovorů, případně skupinových rozhovorů (focus groups). Cílem je obvykle zjistit motivaci subjektu, nebo jeho chování. Využívá zpravidla nestrukturovaných výzkumných metod. Poksytuje odpovědi na otázky typu *proč, jak*. Neposkytuje kvantitativní data, kromě dlouhodobých insightů bývá levnější než kvantitativní výzkum. Nevýhodou je, že jeho výsledky nelze zobecnit.

#### 3.2.1 Formy kvalitativního výzkumu

**Zúčastněné pozorování** – jedná se o pozorování subjektu v jeho přirozeném prostředí. Podle toho, jestli subjekt o přítomnosti výzkumníka ví nebo neví, se jedná o otevřené, nebo skryté pozorování. Nevýhodou otevřeného pozorování je, že chování subjektu může být zjevnou přítomností výzkumníka do určité míry ovlivněno, se skrytým pozorováním mohou být naopak spojeny některé etické problémy.

**Hloubkový rozhovor** – in-depth interview (nestrukturovaný, polostrukturovaný, strukturovaný). Jedná se nejčastěji o rozhovor jednoho výzkumníka s jedním respondentem, výjimečně s více respondenty, na př. členy rodiny. Výzkumník určuje téma a směr rozhovoru. Smyslem rozhovoru je porozumění vztahu subjektu k danému problému nebo jevu.

**Skupinové rozhovory** (focus groups) – rozhovor se skupinou 3 – 12 lidí, důležitá je jejich vzájemná interakce, výzkumník řídí debatu. Speciální formou focus group je tzv. expert

group (rozhovor se skupinou odborníků na daný problém)

**Consumer insight** – sledování subjektu během určitého časového údobí v běžných situacích (doma, při nákupu a podobně). Nejčastějšími formami jsou domácí návštěvy, asistované nákupy a expertní rozhovory.

### 3.3 Design kvalitativního výzkumu

Pro kvalitativní výzkumy existuje několik designů, z nichž každý je vhodný pro jiný typ výzkumu. Švaříček a Šed'ová (2007, s. 83) tyto designy popisují jako rámcová uspořádání, nebo plány výzkumu, z nichž pak doporučují volit ten nejvhodnější podle základních podmínek, v nichž bude výzkum realizován. Kromě popisovaných designů uvádějí také možnost vytvoření vlastního ad hoc výzkumného designu, který většinou kombinuje několik výzkumných metod.

Hranice mezi jednotlivými designy je poměrně neostrá a jednotlivé přístupy se ve většině případů překrývají a mohou se vhodně doplňovat. Pro účely této práce bude převzato rozdělení popsané Švaříčkem a Šed'ovou (2007), doplněné o některé pohledy, které nabízí Creswell (2013). Použitý design, tedy zakotvená teorie se opírá o Strausse a Corbinovou (1999) a Creswella (2013)

#### 3.3.1 Zakotvená teorie (Grounded Theory)

Autory této teorie jsou Barney Glasser a Anselm Strauss<sup>14</sup>, tato teorie byla postupně rozvíjena dalšími autory. Zakotvená teorie je teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatímně ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Proto se shromažďování údajů, jejich analýza a teorie vzájemně doplňují. Nezačínáme teorií, kterou bychom následně ověřovali. Začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné. (Strauss a Corbinová, 1999, s. 14)

Švaříček a Šed'ová uvádějí základní principy, na nichž zakotvená teorie stojí. K nejdůležitějším patří, že cílem zakotvené teorie není popis singulárních jevů, ale konstrukce nové teorie. Teprve na základě dat je třeba identifikovat relevantní proměnné a poté operacionalizovat vztahy mezi nimi. Výsledná teorie je pak sadou tvrzení o vztazích mezi proměnnými. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 86 – 87) Creswell uvádí, že existují dva základní přístupy – systematický (systematic procedures) dle Strausse a Corbinové (1990,

<sup>14</sup> Teorie byla poprvé popsána v publikaci: GLASSER, Barney a Anselm STRAUSS, 1967. The Discovery of Grounded Theory. Chicago: Aldine Pub. Co. ISBN 0-202-30260-1

1998 cit. dle Creswell, 2013, s. 64) a konstruktivistický přístup (constructivistic approach) dle Charmazové (2005, 2006, cit. dle Creswell, 2013, s. 64). U systematického přístupu výzkumník neustále vyvíjí teorii, která vysvětluje proces, činnost a interakce obsažené v předmětu výzkumu.<sup>15</sup> Naproti tomu přístup Charmazové klade více důrazu na pohledy, hodnoty, přesvědčení, pocity, domněnky a ideály jedinců.<sup>16</sup>

V praktické části této práce bude využito systematického přístupu dle Strausse a Corbinové.

### 3.3.2 Případová studie

Další z možných designů kvalitativního výzkumu. Podle Sedláčka nepanuje mezi autory shoda v terminologii (vymezení případové studie), nicméně shrnuje, že se jedná o „empirický design, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu, nebo několika málo případů. Základem je sběr skutečných (empirických) dat, vztahujících se k objektu výzkumu (případu). (Sedláček in Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 97)

### 3.3.3 Etnografie

Tento přístup je hojně využíván v sociologických oborech a jeho základem je práce v terénu a cílem pak „detailně a věrohodně popsat způsob života určité skupiny lidí. Záměrem je odhalit přesvědčení, hodnoty, postoje a názory jedinců, či celé skupiny zkoumaných osob.“ (Woods, 1986, cit. podle Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 123)

### 3.3.4 Biografický design

Biografický design je vhodný pro zachycení komplexnosti určitého jevu, který je nepřehledný a nepredikovatelný a přitom chceme zachytit jeho vývoj (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 126) Nesnaží se zachytit jednotlivá témata, ale individuální pohled respondenta na danou problematiku a jeho „životní příběh“.

---

15 „Investigator seeks to systematically develop a theory that explain process, action, or interaction on a topic.“

16 „Charmaz places more emphasis on the views, values, beliefs, feelings, assumptions and ideologies of individuals.“

### 3.4 Záznam a zpracování kvalitativních dat

Kvalitativní data mohou být zaznamenána pomocí mnoha různých technik. Nejčastěji jde o audio, nebo video nahrávku, psané poznámky nebo stenografický záznam. Může být také doplněn poznámkami výzkumníka. Tento „surový“ materiál je následně zpracováván.

#### 3.4.1 Převod dat do textové podoby

Pro účely dalšího vyhodnocování je třeba získané zaznamy (audio, video) transkribovat, tedy převést do textové podoby. V první fázi jsou obvykle rozhovory přepsány doslovně, a volitelně mohou být provedeny následující úkony:

**Redukce prvního řádu** – odfiltrování nepodstatného obsahu (výplňová slova, výrazy a zvuky narušující plynulost výpovědi a podobně).

**Zvýrazňování textu** – označování podstatných částí, vizuální zvýraznění významových odlišností.

#### 3.4.2 Kódování

Jedná se o základní analytickou techniku zakotvené teorie. Proces kódování zahrnuje kategorizaci dat a popis příslušných kategorií. Během první fáze kódování, obvykle nazývané *otevřené kódování*, jsou prvotní data převáděna do významových jednotek a těmto jednotkám jsou přiřazovány kódy a kategorie. Proces se odehrává ve třech úrovních. Úrovní 1 jsou datové úryvky (fragments – indikátory), úrovní 2 kódy (koncepty) a úrovní 3 kategorie (proměnné). Mnoho indikátorů se vztahuje k témuž konceptu, mnoho konceptů pak tvoří proměnnou. (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 90 – 91)

V průběhu *axiálního kódování* se hledají vztahy a interakce mezi kategoriemi. Vztahy lze nalézt prostřednictvím odpovědí na otázky proč, jak, kdy, kde, apod. Výsledkem je paradigmatický model, v němž jsou subkategorie propojeny s nadřazenými kategoriemi a také mezi sebou.

Poslední částí je *selektivní kódování*, jehož výsledkem je zakotvená teorie. Zřejmě nejucelenější definici selektivního kódování uvádí Miovský. Označuje jej za proces, kdy po výběru (identifikaci) centrální kategorie je tato kategorie systematicky uváděna do vztahu s ostatními kategoriemi a tyto vztahy dále rozvíjeny a konceptualizovány. Cílem je vyložení kostry teorie pomocí kategorií a popisu vztahů mezi nimi. (Miovský, 2006, s. 230-231)

### 3.5 Závěr teoretické části

Společenská odpovědnost firmy je velmi komplexní problém, dotýkající se mnoha oborů. Pro firmu je rozhodnutí k integraci konceptu do celkové strategie závažným rozhodnutím s mnoha, často těžko předvídatelnými důsledky. V současné době používaný model společenské odpovědnosti je založený na třech základních pilířích (triple-bottom-line), a to pilíři ekonomickém, ekologickém a sociálním. Pro každý z nich existují zájmové skupiny lidí, tzv. stakeholders, prostřednictvím promyšleného uspokojování jejich zájmů se firma může stát společensky odpovědnou. Přijetím konceptu společenské odpovědnosti může získat řadu výhod a benefitů a to jak nefinanční povahy, tak i ekonomický přínos.

Výzkum společenské odpovědnosti v praktické části práce je proveden formou kvalitativního výzkumu v podobě zakotvené teorie. Datovou základnu pro výzkum tvoří individuální hloubkové rozhovory s představiteli strojírenských firem.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VE STROJÍRENSKÝCH FIRMÁCH

### 4.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je popsat a prozkoumat, jakým způsobem je uplatňován koncept CSR ve strojírenských firmách, na které konkrétní oblasti CSR se zaměřují. Jaký je přístup manažerů k této problematice jejich zkušenosti při implementaci a jak využívají nástrojů vnitřní a vnější komunikace. Výsledky výzkumu budou využity v projektové části práce.

### 4.2 Výzkumné otázky

Dotazování má za cíl získat odpovědi na následující výzkumnou otázku:

*Jak manažeři vybraných strojírenských firem v České republice uplatňují koncept společenské odpovědnosti?*

Takto formulovaná výzkumná otázka má poměrně široký záběr. To sice poskytuje velký prostor pro konstrukci zakotvené teorie, nicméně, v souladu s cíli výzkumu byla nutná bližší specifikace. Proto byla uvedená výzkumná otázka rozdělena na tři dílčí otázky, na něž by měl výzkum poskytnout odpovědi:

- 1. Jak manažeři strojírenských firem vnímají koncept společenské odpovědnosti?*
- 2. Jakým způsobem společensky odpovědné aktivity pomáhají strojírenským firmám v dosahování jejich cílů, nebo při řešení konkrétních problémů?*
- 3. Jakým způsobem strojírenské firmy komunikují své společensky odpovědné aktivity směrem ke svým stakeholderům a veřejnosti?*

Výzkum se bude snažit odhalit zásadní, nosnou myšlenku nebo myšlenky, využitelné v projektové části; v návrhu plánovací fáze implementace společenské odpovědnosti, nalezení vhodných CSR aktivit a firemní komunikaci.

### 4.3 Design výzkumu

Pro výzkum byla zvolena metoda zakotvené teorie. Realizace vlastního kvalitativního výzkumu proběhla formou empirického šetření, rámcově rozděleného do několika dílčích fází. Nejdříve byli vytipováni vhodní respondenti z řad manažerů strojírenských firem. Tito manažeři byli kontaktováni a poté s nimi proběhly hloubkové rozhovory (in-depth

interview). Jejich základním tématem byla obeznámenost s problematikou CSR, zkušenosti s implementací modelu CSR, motivy pro jeho zavedení a začlenění do celkové strategie firmy. Dalším tématem byla komunikace firmy, a to jak vnější, tak vnitřní o aktivitách firmy v oblasti CSR. Výzkum se zabýval zejména přístupem a zkušenostmi manažerů, resp. dané firmy s přínosem CSR a tématy v této oblasti, kterým se nejvíce věnují. Rozhovory, nahrávané na diktafon a poté přepsané do textové podoby byly následně zakódovány, data vyhodnocena a interpretována.

#### **4.4 Výzkumný vzorek**

Bylo využito metody graduální konstrukce vzorku, který byl postupně rozšiřován v průběhu shromažďování a vyhodnocování dat. Výběr byl záměrný, vzhledem k tomu, že cílem bylo získat zkušenosti s implementací CSR, byla vhodnost firem pro zařazení do vzorku posuzována podle několika kritérií. Prvním z nich byla oblast působnosti firmy, tedy strojírenský průmysl, případně průmysl, u nějž tvoří strojírenství významnou část. Oslovenými jednotkami byly záměrně vybrané společnosti, u nichž bylo možné očekávat, že již tyto zkušenosti mají. Vhodné firmy byly vybírány z vlastní databáze, nebo na základě doporučení. Rozhovory proběhly s celkem deseti respondenty ze sedmi firem. Rozsah funkcí a odpovědností manažerů byl následující: Jednatelé firmy, obchodní ředitel, finanční ředitelé, personální ředitelka, personalistka, manažerka marketingu a manažerka public relations.

Podklady k výzkumu tvoří výpovědi respondentů, zjištěné informace jsou tedy subjektivní interpretací reality z jejich pohledu. Závěry výzkumu nelze zobecnit (jedná se o kvalitativní výzkum) a na daný typ firem je možné je vztáhnout jen velmi omezeně. Zejména proto, že případní jiní respondenti ze stejných firem by se zcela jistě ve své interpretaci reality lišili. Dalším důvodem je, že se v různých firmách liší jak podmínky, tak přístupy manažerů k problematice.

#### **4.5 Vlastní výzkum a jeho průběh**

##### **4.5.1 Získávání respondentů**

Ve vytipovaných firmách byli osloveni manažeři, u nichž existoval předpoklad, že mají oblast CSR na starosti, nebo by ji vzhledem ke své funkci mohli mít. Pokud tomu tak nebylo, byli požádáni, aby doporučili vhodného kolegu. Bylo využito také metody *Snowball*, kdy jsou respondenti požádáni o doporučení, případně poskytnutí kontaktu na

další potenciální respondenty z jiných firem. Překvapivá byla ochota k realizaci rozhovoru, který byl odmítnut pouze v jediném případě, ostatní oslovení respondenti ochotně souhlasili. První kontakt proběhl vždy telefonicky, během něj byli potenciální respondenti o rozhovor požádáni a byli seznámeni s oblastí dotazování. V případě předběžného souhlasu respondenta s rozhovorem mu bylo sděleno, jak by měl výzkum probíhat a některé další detaily, zejména:

- objasnění cíle a účelu výzkumu
- žádost o souhlas s nahráváním rozhovoru a publikováním výsledků
- domluva na konkrétním termínu osobní schůzky – rozhovoru.

#### 4.5.2 Průběh rozhovorů a sběr dat

Formou dotazování byl rozhovor (interview), koncipovaný jako semistrukturovaný až nestrukturovaný, struktura byla navržena pouze v rovině témat pro rozhovor. Do průběhu výpovědi bylo zasahováno co nejméně, otázky byly voleny tak, aby respondenta neomezovaly, mohl se sám rozprávět a výsledná data mohla být zachycena v co nejširších souvislostech. Jeden rozhovor byl doplněn poskytnutým tištěným materiálem.

Shromážděný zvukový materiál obsahoval celkem 3 hodiny 38 minut záznamu. Pořízené záznamy byly následně přepsány do textové podoby. Dva respondenti požádali o autorizaci rozhovoru, byl jim proto poskytnut přepsaný text, v němž provedli úpravy, které se však týkají pouze některých formulací a na smysl výpovědi nemají vliv. Takto upravený text je použit ve veřejné části této práce. Pokud respondenti užili jména osob nebo firem, zejména v negativním kontextu, jsou tato jména nahrazena zástupnými zkratkami, na př. *firma X*.

#### 4.6 Analýza dat

Při analýze dat bylo nutné se ponořit do shromážděného materiálu, opakovaně jej třídit, kódovat a vzájemně porovnávat data. Již během první fáze analýzy – otevřeného kódování dat byly patrné některé společné prvky výpovědí a vznikaly tak první obrysy zakotvené teorie. Výrazně patrná byla například tendence k preferování určité synergie při uspokojování ekonomických zájmů firmy a zájmů ostatních stakeholderů. Dalším z podstatných společných znaků výpovědí bylo pocíťování nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a z toho plynoucí tendence k realizaci vlastního, zejména neformálního vzdělávání zaměstnanců, případně podpoře formálního vzdělávání ve strojírenských

oborech, ve snaze tento deficit snížit.

Vyhodnocování probíhalo s pomocí softwaru QDA Miner ve verzi Lite. Software umožňuje přehledné vizuální zakódování dat a v použité volně šiřitelné verzi obsahuje i některé základní analytické, vyhledávací a třídící nástroje. Výsledky umožňuje zobrazit a ukládat v podobě exportovatelných tabulek, grafů a tzv. slovních mraků (*Word Clouds*). Právě toto zobrazení je použito u popisu otevřeného kódování jednotlivých rozhovorů, protože dává lepší představu o významnosti kódů a jejich vztazích, než tabulky a grafy s absolutními a relativními četnostmi výskytu kódů, jejichž využití by bylo vhodné spíše pro kvantitativní výzkum.

## 4.7 Otevřené kódování

Před začátkem vyhodnocování byla v textu provedena redukce prvního řádu, tedy odstranění přebytečných částí, některých výplňových slov a zvuků narušujících plynulost výpovědi. Následovalo otevřené kódování takto upravených dat. Cílem bylo v jednotlivých částech textu (věty, odstavce) najít podstatné hlavní myšlenky a témata a přiřadit jim vhodné kódy. Pokud jde o významovou jednotku, tedy rozsah textu, který je reprezentován jedním kódem, v některých případech jde o použití určitého termínu, jindy může jít o myšlenku s délkou celého odstavce. Kódy, resp. významové jednotky se vzájemně překrývají, jeden kód může být součástí jiného, nebo na sebe mohou navazovat. Kódy s jedním výskytem byly vypuštěny, pokud byly nevýznamné. Pokud význam měly, byly sloučeny s kódem podobného významu, nebo přidruženy ke kódu, který byl ve významově nadřazeném vztahu. Naopak, některé kódy byly rozděleny, pokud je bylo nutné rozlišit z hlediska významu nebo umístění ve struktuře. Kódy byly postupně seskupovány do kategorií, které vytvořily základ pro následné axiální kódování. Výpis kódů a kategorií je uveden v příloze P6, výpis kódů a odpovídajících významových jednotek v příloze P7.

Následující část popisuje průběh jednotlivých rozhovorů a hlavní myšlenky, využitě pro další zpracování. Rozhovory jsou řazeny chronologicky podle data jejich uskutečnění.

### 4.7.1 Vítkovice a. s., Ostrava

První zkoumanou firmou byla společnost Vítkovice a. s. (Vítkovice Machinery group, VMG). Jedná se o největší navštívenou firmu s 8 500 zaměstnanci a dlouholetou tradicí. Společnost je zaměřená na strojírenskou a hutní výrobu, těžký průmysl, energetiku, těžbu a úpravu surovin a další oblasti. Zároveň jde o firmu s patrně nejpropracovanější CSR

strategií. Dá se říct, že jde přímo o výkladní skříň společenské odpovědnosti v České republice. Je držitelem mnoha ocenění, mimo jiné ocenění Odpovědná firma. Má rovněž velmi propracovanou komunikační strategii. Jak se vyjádřila manažerka PR: „*Koncepce společenské odpovědnosti je součástí celého komunikačního a marketingového konceptu Metal evolution. Je to trošku novum oproti jiným firmám, jednak proto, že průmyslový marketing se u těch B2B firem moc nevede, takže my jsme přece jenom o kus dál...*“

VMG je také jedním z nejžádanějších zaměstnavatelů v ČR, podle marketingového průzkumu společnosti Universum mezi 1728 studenty je mezi top desítkou nejžádanějších. (Vítkovice Machinery Group, 2014) Vzhledem k tomu, že jedním z cílů výzkumu bylo nalézt dobré příklady společenské odpovědnosti jako inspiraci pro projektovou část práce, byla tato firma logicky vybrána do výzkumného vzorku.

Rozhovor, uskutečněný 26. 2. 2015 v sídle společnosti proběhl s manažerkou marketingu MgA. Radkou Feber a Mgr. Evou Kijonkovou, která má na starosti oblast Public relations. Pro obě respondentky byl nosným tématem projekt Nové Vítkovice, což je projekt rozvoje a revitalizace Dolní oblasti Vítkovice. Tento velmi rozsáhlý projekt v sobě zastřešuje několik oblastí, od výchovně vzdělávací, přes ekologickou, rozvojovou, až po rekreační. „*V konceptu společenské odpovědnosti máme několik zásadních motivací: Rozvoj národní kulturní památky a ochranu národního dědictví, rozvoj regionu, ve kterém fungujeme, podporu technického vzdělávání a popularizace technických věd a přírodních věd a stabilizaci zaměstnanců, tím, že budou moci vlastně využívat ty revitalizované Dolní Vítkovice k aktivnímu trávení volného času a nebudou odkázáni jenom na nějaké shopping parky a podobně.*“

Organizační struktura firmy Hlubší smysl Dlouhodobé zaměstnání a stabilita Vzdělávání, vedení lidí, koučink  
 Vnější komunikace Zaměstnanecké benefity Sponzorování a dárcovství Spokojenost zaměstnanců  
 Marketing, PR Podpora volnočasových aktivit Synergie  
 Management a vlastníci Podpora sportu Cíle, vize  
 Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců  
 Ekologie, udržitelný rozvoj Zaměstnanci  
 Místní komunita, okolí Podpora kultury a umění  
 Investice a projekty  
 Podpora školství, společné projekty  
 CSR jako součást strategie  
 Rozvoj oblasti

Obr. 10. Rozhovor Vítkovice Machinery Group. Word cloud frekvence kódů.

Vlastní zpracování

Pro firmu je jedním z nejdůležitějších problémů, které se snaží řešit, dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Společnost provozuje vlastní střední školu a spolupracuje také s vysokými školami. Tímto způsobem se snaží si zajistit a udržet kvalitní zaměstnance, kterým dává nadstandardní možnosti osobního rozvoje a současně tím řeší problém zaměstnanosti v regionu. Do této problematiky zapadá také zmíněný rozvoj oblasti Vítkovice. *„Čili, tady se setkává několik těch věcí, ale ta synergie je jasná. Jdeme do budoucna tak, abychom my měli technicky vzdělané lidi, kteří u nás budou chtít pracovat, aby když tady pracují, neměli tendenci odcházet do zahraničí, nebo i do celé České republiky, aby zůstávali tady. To znamená, musí se jim tady dobře žít.“*

Všchny oblasti CSR jsou propojeny ve vizi firmy a zejména jejího generálního ředitele Světlíka. *„Já si myslím, že on je vždycky ten hlavní vizionář, který přichází s těmi náměty rozpracování a s tou zásadní vizí rozvojovou. V podstatě on je autorem především té myšlenky, že se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka, na kterou budeme všichni chodit se dívat a fotit si ji, ale že budou aktivně vlastně hrát roli v tom technickém vzdělávání.“*

Synergické efekty a hlubší smysl jsou nejdůležitější součástí celé koncepce. Společnost VMG se snaží omezit investice v generických oblastech bez vazby na své podnikání, a naopak investovat tam, kde je to výhodné pro všechny zúčastněné strany, včetně firmy samotné: *„To, co nás odlišuje od jiných společností je ta hlubší myšlenka toho celého. Protože my nejsme firma, která by jenom něco sponzorovala a jenom někam pouštěla peníze bez toho, aniž by to mělo opravdu hlubší smysl.“*

#### **4.7.2 Narex Ždánice, s. r. o.**

Společnost NAREX Ždánice, spol. s r.o. je strojírenská firma s přibližně sto šedesáti zaměstnanci, která se specializuje na výrobu řezných nástrojů, zejména závitníků. Firma byla vybrána do vzorku především pro svou velkou podobnost s firmou, kterou se zabývá projektová část práce, a to jak co do velikosti, tak také vyráběného sortimentu. Rozhovor proběhl 4. 3. 2015 v sídle firmy ve Ždánicích. Respondenty byli finanční ředitel Ing. Radek Maliha a obchodní ředitel Pavel Tyl.

Firma v současné době nemá cíleně zaveden koncept společenské odpovědnosti, nicméně některé aktivity se dají označit za společensky odpovědné a jsou již součástí firemní strategie. Během rozhovoru vyvstalo několik témat, která firma vnímá jako problém, jenž musí řešit. Jednak je to otázka ekologických zátěží z minulosti, které se daří velmi dobře

odbourávat s pomocí projektů spolufinancovaných státem. Oblast ekologie je považována za důležitou, firma se snaží chovat tak, aby její produkce byla pokud možno co nejekologičtější a nejčistší. „vždycky jsem slyšel nějaké pochvalné věci, že na to, že jsme strojírenská firma a vyrábíme strojírenskou výrobu, která samozřejmě nikdy nebude čistá, tak na to že jsme velmi čistí... Takže myslím si, že v této oblasti se docela snažíme, snažíme se i v oblasti areálu, nějak ten areál udržovat, protože je samozřejmě taky rozsáhlý a je to problém.“

Personální, finanční a časová náročnost, která se objevuje jako druhý nejfrekventovanější kód se týká především této oblasti.

Mzdy a platové ohodnocení Podpora školství, společné projekty Podpora volnočasových aktivit Podpora kultury a umění  
 Dobré zkušenosti Motivace Týmová spolupráce Sponzorování a dárcovství Podpora neziskových organizací Marketing, PR  
 Certifikáty a ocenění CSR jako součást strategie Špatné zkušenosti Cíle, vize Vnější stakeholders Rozvoj oblasti  
 Ekonomická oblast Vnější komunikace Odbory Spokojenost zaměstnanců  
 Místní komunita, okolí Organizační struktura firmy  
 Legislativa, zákonné povinnosti Management a vlastníci  
 Ekologie, udržitelný rozvoj Zaměstnanecké benefity  
 Vzdělávání, vedení lidí, koučink Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců  
 Sociální oblast Pracovní prostředí a podmínky  
 Zaměstnanci Banky a státní instituce Synergie  
 Image a jeho budování Investice a projekty  
**Personální, finanční a časová náročnost**  
**Vnitřní komunikace**

Obr. 11. Rozhovor Narex Ždánice. Word cloud frekvence kódů. Vlastní zpracování

Další, v rozhovoru zmiňovanou oblastí byla péče o zaměstnance a jejich spokojenost, platové podmínky a oblast zaměstnaneckých benefitů. Firma je v regionu poměrně vyhledávaným zaměstnavatelem. „Jako prostě běž dělat do Narexu, protože tam je to nejlepší. Anebo, ty děláš v Narexu, tak to máš dobrý.“ Záměrem firmy je být prestižním zaměstnavatelem v regionu, což podle finančního ředitele přinese prospěch nejen firmě a jejímu image, ale také oblasti. „Mělo by to být tak nějak svázané, že když se řekne Narex Ždánice, tak všichni ví, kde jsou Ždánice, a že je to výroba závitníků v Čechách. Což by tomu regionu taky mělo jaksí prospět, určitým způsobem a zvýšit prestiž té firmy v rámci toho regionu, že zkrátka by firma měla být i prestižním zaměstnavatelem.“ Právě s místními úřady by firma ráda více spolupracovala, prozatím tato spolupráce není hodnocena příliš dobře.

Spokojenost zaměstnanců vidí manažeři jako problematickou otázku, což respondenti spojují především s mentalitou národa a určité permanentní nespokojenosti, kterou ale nepovažují za objektivní, zejména vzhledem k velmi nízké fluktuaci. Navíc zde mají zaměstnanci poměrně nadstandardní platové podmínky. *„Co se týče mezd, tak nemáme konkurenci, ani zdaleka ne, takže alespoň to, co jsem viděl, když jsem měl možnost nahlídnout na nějaký rejstřík, na nějaké výsledky atd., ze kterých to jde odvodit.“*

Určité rezervy vidí management v oblasti vnitřní komunikace, na níž začíná firma v poslední době více pracovat. *„Ta komunikace směrem dovnitř se přiznám že se nám nedaří a že furt je to takové, že my pro ty lidi něco uděláme, nebo děláme pro tu firmu, ale nejsme schopni to prodat... My samozřejmě víme, že vám uděláme radost. Asi. Ale my taky z toho chceme něco mít. My hlavně z toho chceme mít to, že ti lidi o tom budou vědět a že si to budou uvědomovat, když už někomu něco dáváme... to že ani jeden z nich to nevěděl, není jejich chyba. To je naše chyba! Protože my to nedokážem prodat. To není jejich chyba, že si to nepamatují. To je naše chyba, že jim to nedokážem říct.“*

Situaci by měl pomoci zlepšit nový cafeteria systém, díky němuž dostanou zaměstnanci určité benefity navíc, ale systém má plnit také komunikační cíle: *Naše primární motivace je v tom, že součástí té kafeterie je i informovanost lidí, protože my tam ty informace prostě vrazíme. Čili oni je budou mít na očích a oni je budou vidět. Takže od toho si slibujem, že můžem s nima jakýmsi způsobem komunikovat přes internet... a oznamovat jim nějaké věci, dejme tomu se pochlubit nějakýma úspěchama a podobnýma záležitostma, popřát jim k narozeninám atd.“*

Další aktivitou v oblasti vnitřní komunikace je již zavedený multimediální systém pro zobrazování firemních informací (interní televize) pro zaměstnance dělnických profesí, kteří nemají přístup k počítačům.

Co se týče nedostatku kvalifikovaných pracovníků, řeší firma podobné problémy, jako ostatní strojírenské firmy. V minulosti proběhlo několik celoplošných vzdělávacích programů, v současné době probíhá vzdělávání pouze pracovníků, kteří to potřebují k výkonu své profese, v určité návaznosti na strategii firmy. *„Takže i ty směry rozvoje jsou tam definované v souladu s tou strategií, nebo lépe řečeno s tím, kde my vidíme ty největší mezery, které lze tím projektem zaplnit... Takže spíš je to opravdu směřované do těch konkrétních znalostí... obrábění kovů, broušení, metrologie, tady tyto záležitosti, které jsou směřované na konkrétní činnosti, které tady probíhají a které my máme zájem vylepšovat.“*



Momentálně neprobíhá žádná spolupráce se školami s cílem zajistit si kvalifikované zaměstnance v budoucnu. Firma ale tuto mezeru začíná vnímat. *„Už půl roku, rok, pocítujeme absenci těchto věcí, pocítujeme to, že potřebujeme to kvalifikačně to trošku řešit jinak, jakoby tu personální politiku, zejména v těch technických profesích... musíme opravdu v tom vyhledávacím procesu být aktivní a jako jedna z těch aktivit samozřejmě se nabízí spolupráce s těmi školami, ať už se středními, nebo s vysokými. A s vysokými školami i z hlediska nějakých odborných věcí, to si myslím, že nám asi taky schází.“*

Firma se zabývá i sponzoringem a dárcovstvím, každoročně přispívá do zdravotnictví a sociální oblasti (dětský domov, domov pro seniory, Fakultní nemocnice v Brně, onkologická klinika) a volnočasové oblasti (mažoretky).

Stejně jako u ostatních navštívených firem se nutnost synergie v oblasti společenské odpovědnosti objevuje i v rozhovoru s manažery Narexu. *„Já vždycky říkám, že pomáhat neznamená, že budeme přesouvat nějaké peníze. I když i to nevylučuju. Ale pomoc je zejména v těch oblastech, kde si ty subjekty můžou pomoci, aniž by je to stálo nějaké přímé náklady. Je spousta témat, kde jde využít jednoho či druhého...“*

#### **4.7.3 Bučovice Tools a.s.**

Rozhovor s ředitelem a spolumajitelem firmy Bučovice Tools s. r. o., Ing. Radomírem Kopkou proběhl 4. 3. 2015 v sídle firmy v Bučovicích. Firma se specializuje na výrobu závitových nástrojů, především kruhových závitových čelistí. Se svými 81 zaměstnanci patří spíše k menším firmám. V důsledku krize přišla do roku 2010 o část zaměstnanců. Nyní je opět na vzestupu, což se projevilo přibíráním nových pracovníků, zejména mladších lidí pracujících v dělnických profesích. To vedlo ke snížení věkového průměru firmy a také k určitému zvýšení flexibility jejích zaměstnanců.

Společnost nemá cíleně zaveden koncept společenské odpovědnosti do své strategie. Stejně jako předchozí firma se však věnuje společensky odpovědným aktivitám. Především jde o podporu v generických oblastech, které nemají příliš velkou vazbu na podnikání firmy, přesto přispívají ke zlepšení image společnosti. Snahou vedení je, aby podpora směřovala do místa podnikání firmy. *„Podporujeme sponzorskými dary místní sportovce, výchovu mládeže, nějaký ten volejbalový oddíl a nějaký gymnastický oddíl tady je, a podporujeme místní školy... To znamená, patříme sem do této oblasti, nějakým způsobem (tady) ekonomicky fungujeme.“* V tomto směru je firma poměrně silně orientovaná na město, v němž působí: *„Jsme firma v Bučovicích, takže podporujeme město Bučovice, nebo*

*aktivity spojené s Bučovicema.“*

V oblasti životního prostředí firma realizovala dva projekty, které jsou příkladem správného propojení aktivit v ekonomické a environmentální oblasti. Prvním je vybudování ekologického odsávání výrobní haly, druhým nová čistička odpadních vod. Impulsem k realizaci obou projektů byl jejich ekonomický efekt (úspory), což ředitel komentuje téměř omluvným způsobem: *„Můžu třeba říct, že děláme něco, co vede ke zlepšení životního prostředí, ale zase, úpřímně řečeno, je to motivováno vždycky nějakým naším profitem, nebo nějakým ziskem.“* Tyto projekty jsou přitom ukázkovým příkladem synergických efektů společensky odpovědných aktivit, kterými byly uspokojeny jak zájmy vlastníků, tak dalších zainteresovaných stran.

Nepříliš dobré zkušenosti má firma se spoluprací s místními úřady, zejména s nedostatečnou komunikací, nebo v případě Úřadu práce v oblasti zaměstnávání lidí. Dostatek kvalifikovaných pracovníků řeší firma vlastními silami, snaží se o rozvoj a vzdělávání vlastních zaměstnanců. Spolupracují s místní střední odbornou školou a tato spolupráce se jim vrací v podobě dostatku kvalitních zaměstnanců. Dobrou zkušenost má firma právě s mladými pracovníky, kteří jsou časově flexibilní, mají zkušenosti s výpočetní technikou a jsou ochotní učit se novým věcem: *„osvědčili se nám ti mladí kluci. Jednak jsou tvární... my děláme na tři směny, takže oni bezproblémově řeknou 'na směny není problém', nedělá jim problém nová technika...“*

Management a vlastníci Spokojenost zaměstnanců Ekologie, udržitelný rozvoj Orientace firmy na region Rozvoj oblasti  
 Vnější stakeholders Podpora volnočasových aktivit Podpora sportu Legislativa, zákonné povinnosti Image a jeho budování  
 Organizační struktura firmy Dlouhodobé zaměstnání a stabilita Ekonomická oblast Age management  
 Zaměstnanecké benefity Dobré zkušenosti Motivace Spolupráce se školami  
 Sponzoring a dárcovství Nezájem, neochota ke změnám  
 Firemní kultura a etika Špatné zkušenosti Synergie  
 Sociální oblast Mzdy a platové ohodnocení  
 Banky a státní instituce  
 Podpora školství, společné projekty  
 Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců  
 Vzdělávání, vedení lidí, koučink  
 Místní komunita, okolí  
**Pracovní prostředí a podmínky**

*Obr. 12. Rozhovor Bučovice Tools. Word cloud frekvence kódů. Vlastní zpracování*

Firemní kultura a vztahy se zaměstnanci jsou založeny na důvěře a vzájemném porozumění, není problém zaměstnancům vyjít vstříc například po stránce úpravy pracovní doby (work-life balance), nebo po stránce finanční, na př. poskytnutím mimořádné půjčky v případě, že jsou k tomu vážnější důvody. Podmínkou ovšem je, aby tato vstřícnost byla oboustranná, to znamená také na straně zaměstnance, pokud jde o plnění pracovních úkolů. Sociální oblast je silnou stránkou firmy, což se projevuje například v tom, že se nesnaží zbavit se starších zaměstnanců před důchodem, ale váží si jeho zkušeností a odbornosti (age management): *„Neděláme to, že bychom třeba člověka, který má pět roků, dva roky, nebo tři roky před důchodem propustili, protože ztratil výkon. Pokud ten člověk v té firmě dělá X let, někteří desítky let, tak tady do toho důchodu vždycky vydrží... necháme ho dojet tak, jak je on zvyklý, je to odborník, má zkušenosti, i když třeba by mohl dělat efektivněji...“* Za mimořádně sociálně citlivého člověka označuje ředitel svého společníka. Také díky němu mohou například bývalí zaměstnanci v důchodu odebírat obědy za stejných podmínek jako zaměstnanci, tedy s příspěvkem firmy. Ředitel několikrát zdůrazňuje smysl firemní kultury, přátelského pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců: *„Jedna věc je kolik si vydělá, druhá věc je jakou má práci, jak ta práce je baví, třetí věc je ten kolektiv a to prostředí, jak jim to sedí, nebo jak jsou tam spokojení. Takže konkrétně si myslím, že to prostředí tady je na velmi dobré úrovni, přímo přátelské.“*

#### 4.7.4 Galvamet, s. r. o., Vsetín

Rozhovor proběhl 11. 3. 2015 v sídle firmy. Respondentem byl její jednatel a vlastník pan Aleš Šlechta. Společnost se zabývá především tepelným zpracováním – kalením, žíháním, černěním hutnických a strojírenských výrobků a součástí. Firma nepoužívá pro svou vizi, strategii a své aktivity termín CSR, ačkoliv společenská odpovědnost, zejména v ekologické oblasti je základem celé její filozofie. V oblasti ekologie a ekologizace výroby je jednou z nejprogresivnějších firem v ČR. Je držitelem certifikátu ISO 14001, za svou strategii v oblasti péče o životní prostředí, vzdělávání zaměstnanců, spolupráce se školami a celkový přístup k odpovědnému kapitalismu získala v r. 2014 ocenění Odpovědná firma Zlínského kraje. Kromě své hlavní činnosti pořádá vzdělávací akce, jejichž náplní je ekologizace výroby, procesní řízení a další oblasti firemního vzdělávání.

Během rozhovoru byla patrná orientace jednatele firmy na ekologii, týmovou spolupráci a efektivní řízení firmy. Se značným despektem se vyjadřuje o firmách, které termín Společenská odpovědnost zneužívají pouze pro účely reklamy a PR: *„<Firma X> ... zpustoší krajinu o velikosti okresu Vsetín. A pak, na druhou stranu, udělají v Praze dvacet*

dětských hřišť. To je CSR, se ptám teda? ...To není CSR žádný!“ A dodává: „Historie v této firmě má jiný logický základ. Chováme se normálně, slušně, ohleduplně, přirozeně.“

Místní komunita, okolí Mzdy a platové ohodnocení Management a vlastníci Legislativa, zákonné povinnosti Ekonomická oblast  
 Nezáměr, neochota ke změnám Sociální oblast Image a jeho budování Vnější komunikace Investice a projekty Podpora sportu  
 Motivace Dobré zkušenosti Podpora kultury a umění Zapojení vnitřních stakeholderů Zaměstnanecké benefity  
 Vnitřní komunikace Sponzoring a dárcovství Vnější stakeholders CSR jako součást strategie  
 Certifikáty a ocenění Špatné zkušenosti Synergie Marketing, PR Zneužívání CSR  
 Firemní kultura a etika Ekologie, udržitelný rozvoj  
 Sounáležitost, společné hodnoty  
 Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců Hlubší smysl  
 Týmová spolupráce  
 Vzdělávání, vedení lidí, koučink

Obr. 13. Rozhovor Galvamet. Word cloud frekvence kódů. Vlastní zpracování

Jak výrazně může společensky odpovědné chování přispět ke zlepšení image firmy je dobře vidět právě na této společnosti. Jednatel je přesvědčen, že pokud se firma chová odpovědně, šíří se dobrý image sám, bez větší nutnosti aktivní komunikace, na př. prostřednictvím médií: „My se nepotřebujeme předvádět takovýmhle způsobem. Ale na druhou stranu, v regionu máme noviny, vsetínské, co patří Městu, máme tady regionální televizi, my vydáváme nějaké svoje věci, a navíc spolu pořádáme řadu aktivit, které chceme, třeba teď bude První máj ve Zbrojovce... To se komunikuje samo... Anebo občas jedem na nějakou soutěž, na kterou nás někdo přihlásí, jako ředitel Czechinvestu zdejšího, krajskýho, tam nás přihlásil a my jsme skončili v Podnikateli roku na druhém místě. Není třeba se ani hlásit. Jsme dostali tady tu cenu, kam nás přihlásila vsetínská Charita, vyhráli jsme v Praze, na americkém velvyslanectví jsme dostali takové ocenění. Takže nemusíte se někde rvát, ono vás to tam nějak samo vynese. Když je to v pořádku.“

#### 4.7.5 Kovárna VIVA a.s., Zlín

Rozhovor proběhl dne 13. 3. 2015 s výkoným ředitelem, panem Petrem Kročilem. Společnost se sto šedesáti zaměstnanci má koncept CSR pevně zakotven ve své firemní strategii. V environmentální oblasti vyhlašuje každoročně strategický projekt, který má personálně zajištěn několika pracovníky. Je také držitelem certifikátu Zelená firma. Patrně je také propojení ekonomických a ekologických aktivit: „Nejde nám o to, abychom měli certifikáty vyvěšené po chodbách, ale aby se lidé podle toho ve firmě chovali a množství odpadu na jednotku produkce spíše klesalo. Když tady přijdete, tak abyste hned poznal, že firma se chová k prostředí šetrně. V této oblasti je hodně veliký prostor pro to, co je možné

udělat. Chceme ekonomicky vyrábět a přitom se chovat šetrně k prostředí.“

Management a vlastníci Sounáležitost, společné hodnoty Age management Spolupráce se školami Špatné zkušenosti  
Podpora kultury a umění Podpora volnočasových aktivit Zapojení vnitřních stakeholderů Sociální oblast Vnitřní komunikace  
Hezákem, neochota ke změnám Vnější stakeholders Osobní rozvoj a kariéra Zaměstnanci Synergie  
Zaměstnanecké benefity Rozvoj oblasti Ekonomická oblast  
Sponzoring a dárcovství Podpora školství, společné projekty  
Certifikáty a ocenění CSR jako součást strategie Vnější komunikace  
Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců Image a jeho budování  
Hlubší smysl Investice a projekty  
Vzdělávání, vedení lidí, koučink  
Firemní kultura a etika  
Podpora neziskových organizací  
Spokojenost zaměstnanců Motivace  
Pracovní prostředí a podmínky  
**Ekologie, udržitelný rozvoj**

Obr. 14. Rozhovor Kovárna VIVA. Word cloud frekvence kódů. Vlastní zpracování

V sociální oblasti je pro firmu nejdůležitější vztah k zaměstnancům a firemní kultura, jíž výkonný ředitel přikládá mimořádný význam. Firma netoleruje prohřešky proti firemní etice a pravidlům: „S těmi zaměstnanci, kteří ta pravidla poruší v rámci naší firmy, nám nedělá vůbec potíže se rozloučit. Netolerujeme, když lidé podvádějí, když lžou, když něco vědomě zamlčují. Rozloučíme se i se zaměstnancem, který měl nějaký potenciál, zdál se nám jako perspektivní. V okamžiku, kdy udělá takovou věc, tak ho nechceme.“

Péče o zaměstnance a otázka jejich uplatnění a seberealizace stojí ve středu pozornosti, firma se v této oblasti snaží postupovat dle pravidel standardu Investor in People<sup>17</sup>. Získala také v této oblasti několik ocenění. Otázku získávání kvalifikovaných zaměstnanců a jejich stabilizaci řeší firma především vlastní výchovou a poskytováním prostoru pro seberealizaci. Preferuje při tom aktivní přístup: „Získávání kvalifikovaných lidí, pokud bychom spoléhali na trh že nám něco dodá, nebo ze škol a učiliště přijdou lidé sami, tak je to hodně vzdálené od reality.“ Výrazně spolupracuje se školami a snaží se pořádat společné projekty ( Den řemesel) s jinými firmami. Vybuodovala také ruční kovárnu, kde si mohou žáci zkusit na př. práci se železem. Cílem těchto projektů je především ukázat možnosti uplatnění uchazečům o první zaměstnání.

<sup>17</sup> Mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který staví zaměstnance do středu strategie a efektivity společnosti.

Svou komunikaci firma zaměřuje zejména na aktivity, které mají dle názoru výkonného ředitele hlubší smysl, resp. na jejich vysvětlování lidem uvnitř i vně firmy, snaží se je získat pro spolupráci a zapojit je. Odpovědný přístup, který firma pro své podnikání zvolila se pozitivně projevuje na její firemní image a umožňuje sdílet hodnoty firmy se svými stakeholdery. „Není tak důležité, jaká je to činnost, důležité je, aby lidé měli z toho výsledku radost. Že jsou užiteční, prospěšní, můžou se na tom podílet, a na konci jim to společnost chce nějak vrátit.“

#### 4.7.6 ZPS-Frézovací nástroje, a. s.

Rozhovor proběhl 13. 3. 2015 s personalistkou Ing. Evou Čmolíkovou a finančním ředitelem JUDr. Václavem Čmolíkem. Firma má přibližně sto padesát zaměstnanců a zabývá se výrobou nástrojů pro frézování. V současné době se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v dělnických profesích. Tento deficit se snaží řešit především spoluprací se školami a společnými projekty s jinými firmami (na př. s Kovárnou VIVA). Tyto projekty jsou zaměřené především na popularizaci strojírenského a technického vzdělávání.

Špatné zkušenosti Cíle, vize Osobní rozvoj a kariéra Sounáležitost, společné hodnoty Orientace firmy na region Pracovní prostředí a podmínky Místní komunita, okolí Zaměstnanecké benefity Motivace Podpora volnočasových aktivit

Zaměstnanci Podpora sportu Vnitřní komunikace **Sponzoring a dárcovství**  
**Zapojení vnitřních stakeholderů**  
**Podpora školství, společné projekty**  
**Vzdělávání, vedení lidí, koučink Synergie**  
**Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**  
**Legislativa, zákonné povinnosti Vnější komunikace**  
**Sociální oblast Spolupráce se školami**  
**Spolupráce s jinými firmami**

Obr. 15. Rozhovor ZPS-FN. Word cloud frekvence kódů. Vlastní zpracování

Spolupráce s technicky zaměřenými středními školami považují oba respondenti za přínosnou pro obě strany. „V rámci odborné výuky k nám chodí studenti na praxi. Tento režim přináší benefity oboustranně. Studenti se seznámí s provozem, osvojí si pracovní návyky, naučí se samostatnosti a po odborné stránce mají možnost seznámit se širší škálou strojírenského zařízení a nejmodernějšími technologiemi, se kterými by se v rámci školních dílen nesešli. Pro nás jako zaměstnavatele tato spolupráce přináší možnost získání

*kvalitních zaměstnanců a podílet se na jejich výchově“*. Studentů z dobrými výsledky pak poskytují motivační stipendium. Naproti tomu nehodnotí příliš dobře spolupráci s vysokoškolským prostředím, ocenili by možnost spolupráce studenta, nebo skupiny studentů na konkrétních, dlouhodobějších projektech. *„Pokud tady spolupracujeme na úrovni diplomových prací a podobně, tak se neustále opakuje situace, že se nám nabízí výborní studenti, kteří se budou věnovat nějakému problému a jejich práce spočívá v tom, že v co nejkratší době a s minimálním nasazením potřebují dát diplomovou práci a nějaká spolupráce, provázanost na potřeby firmy, aby to mělo nějaký efekt, to není.*

Vzdělávání zaměstnanců řeší jednak odbornými kurzy dle potřeby a pak také cestou vlastního vzdělávání. Povinnosti vůči zaměstnancům považuje firma za nejdůležitější. Poskytuje jim některé běžné benefity, jiné poskytnout na základě individuální žádosti a je schopna pomoci zaměstnanci v případě tíživé situace.

V oblasti ekologie řeší firma zákonné požadavky, projekty nad rámec svých povinností se v současné době nezabývá.

Externí komunikace je zaměřena na společné projekty, kterými se snaží oslovovat především žáky a studenty a vzbudit u nich zájem o technické obory. Tyto projekty přispívají k budování image firmy jako dobrého zaměstnavatele. Na image společnosti mají pozitivní vliv i sponzoringové akce, firma podporuje oblasti, které jsou společensky prospěšné a mají vazbu na zaměstnance firmy, kteří se v těchto oblastech angažují.

#### **4.7.7 TES Vsetín, s. r. o**

S Mgr. Vlastou Ryšávkovou, personální ředitelkou společnosti TES Vsetín proběhl rozhovor dne 3. 4. 2015. Firma je výrobcem stejnosměrných motorů, generátorů, natáčivých transformátorů, mechanických dílů a náradí a se svými 750 zaměstnanci patří mezi největší zaměstnavatele v regionu.

Společenská odpovědnost je v této společnosti součástí firemní strategie. V personální oblasti je jasně patrný zájem být dobrým a vyhledávaným zaměstnavatelem. Firma je držitelem mnoha certifikátů, které se týkají na př. kvality (ISO 9001), environmentálního managementu (ISO 14001), ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001) a dalších.

Ekologie, udržitelný rozvoj Motivace Organizační struktura firmy Odbory Týmová spolupráce Vnější komunikace  
 Sounáležitost, společné hodnoty Vnější stakeholders Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců Pracovní prostředí a podmínky  
 Mzdy a platové ohodnocení Podpora neziskových organizací Firemní kultura a etika Sponzoring a dárcovství Podpora sportu  
 Image a jeho budování **Orientace firmy na region Firemní dobrovolnictví**  
**Osobní rozvoj a kariéra Zaměstnanecké benefity**  
**Vzdělávání, vedení lidí, koučink Synergie**  
**Dlouhodobé zaměstnání a stabilita**  
**Vnitřní komunikace**  
**Zapojení vnitřních stakeholderů**  
**Místní komunita, okolí**  
**Sociální oblast Hlubší smysl**

Obr. 16. Rozhovor TES Vsetín. Word cloud frekvence kódů. Vlastní zpracování

Ve veškerých firemních aktivitách je vidět snaha o co nejlepší propojení zájmů firmy, resp. jejího managementu, zaměstnanců a ostatních zainteresovaných skupin. Zřejmé je také zaměření na region, v němž působí, což se projevuje například v tom, že se své zaměstnance snaží vyhledávat především ve svém okolí: „*Vždycky hledáme raději lidi, kteří pracují v našem regionu, i když by to nebyl problém hledat třeba odněkud jinde, a zároveň taky dáváme velkou možnost kariérního růstu našim stávajícím pracovníkům. Má to výhody pro obě dvě strany, takže je úplně běžná situace, že tady pracují třeba celé rodiny.*“ Svým zaměstnancům se snaží poskytovat maximum možných benefitů, často i méně obvyklých u jiných firem: „*Popravdě je třeba říct, že se vymýšlejí i těm odborářům těžko, co by ti zaměstnanci mohli dostat. Teď naposledy to byl třeba příspěvek na dopravu, což není samozřejmě naše povinnost. A na dopravu i místním... co cestují autobusem do práce. Lidé dostávají příspěvek na stravu, na důchodové pojištění, teď ještě plánuju... třeba zdravotní prohlídky v rámci prevence.*“

Důraz klade respondentka i na stabilitu zaměstnanců, jejich jistoty a především na sounáležitost s firmou a produktem: „*Já sama jsem přesvědčená, že ti lidé z ničeho udělají úžasnou věc, kterou třeba v Česku neumí nikdo, a vím to, že když se to naloží na kamion, ten generátor, tak že to všichni sledujeme s velkou hrdostí. Jo, to je prostě nepopsatelný, co tady ti lidé dokážou a toto se jim snažím předat. Že jsou součástí něčeho skutečně většího.*“

U veškerých aktivit je požadavkem propojení zájmů, hlubší smysl a zapojení zaměstnanců do společensky odpovědných aktivit. Jedná se zejména o sociální oblast, kde personální ředitelka jako jediná z respondentů uvádí firemní dobrovolnictví (volunteering). Tímto



nástrojem chce kromě zapojení také podpořit provázanost mezi stakeholderskými skupinami: „*Například jsme malovali v Azylovém domě pro matky s dětmi, kde ale fyzicky my, zaměstnanci jsme tam malovali. Jo, mohli jsme zaplatit třeba nějakou firmu a udělat něco pěkného. A že jsme tam šli, a že tam je ještě ta provázanost, že se ti lidé i setkají s těmi podpořenými. A já bych chtěla vytvořit třeba i tu komunitní spolupráci, nejenom být tím sousedem, jako že nějaký TES nám dal třeba padesát tisíc korun, ale že tady byli skutečně ti lidi. A i naši zaměstnanci potom můžou vidět, kam ty peníze třeba jdou.*“ Podpora v sociální oblasti směřuje do několika organizací, na př. do vsetínské nemocnice a firma dbá na to, aby šlo o oboustranně výhodnou spolupráci, ne pouze o finanční pomoc bez vazby na firemní zájmy.

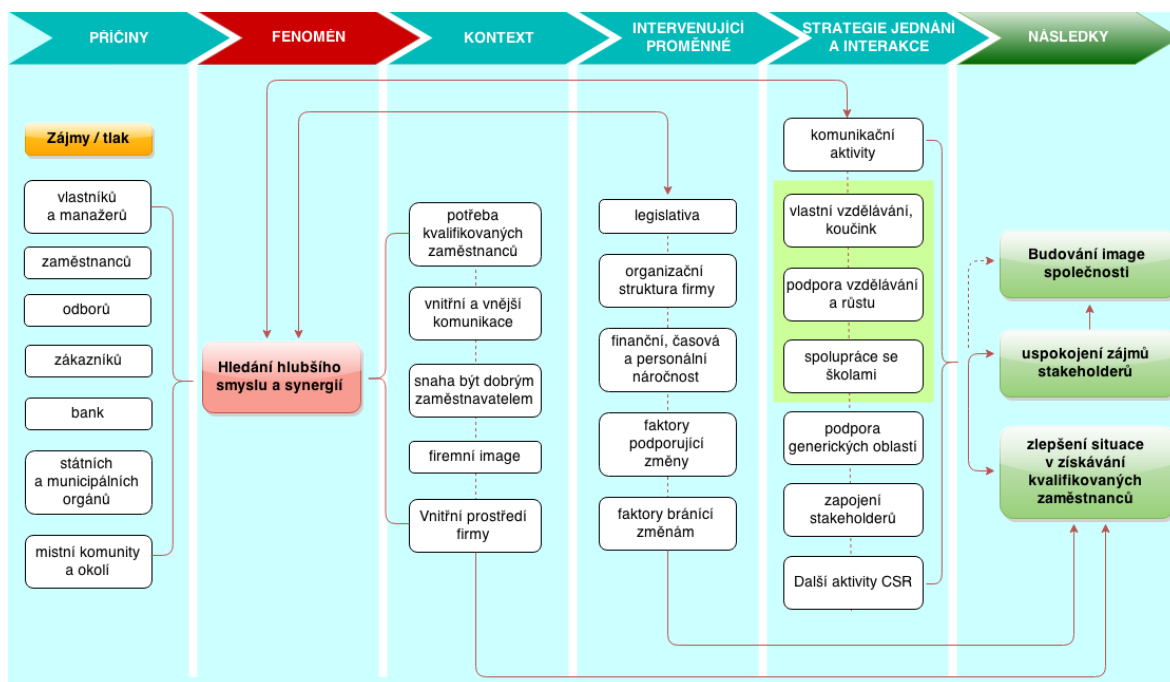
Vnitřní komunikace se zaměstnanci má několik forem. Společnost TES vydává přibližně 3× ročně firemní bulletin, se zaměstnanci komunikují pravidelně jejich vedoucí a jednou ročně pořádají celofiremní setkání všech pracovníků. Při různých příležitostech komunikuje se zaměstnanci i vedení podniku. Firma si uvědomuje důležitost propojení vnitřní a vnější komunikace pro šíření dobrého jména a image firmy. Zaměstnanci se například účastní různých akcí, na př. běžeckého závodu Walachia Run, jehož je firma generálním sponzorem. Zaměřuje se především na region. Ve své marketingové komunikaci příliš nepoužívá reklamu, což je pochopitelné u firmy, pohybující se v B2B sektoru, u níž navíc většina produkce míří na export.

Přístup firmy ke společenské odpovědnosti a zejména k jejímu smysluplnému propojení se zájmy firmy vystihuje personální ředitelka na závěr rozhovoru, kdy mluví o podpoře dětského minicar klubu: „*Když vidíte toho pětiletého kluka, jak stojí s tím pohárem na bedně, tak je to prostě krásný. A já doufám, že ho tam uvidím třeba ještě za deset let a těším se, kdybysme je mohli vidět v těch ef jedničkách. A kdyby to odráželo ještě jakoby ten současný stav té firmy teď, a kde budeme my za těch deset let, taky v těch ef jedničkách třeba, tak by to bylo krásný.*“

#### 4.8 Axiální kódování

Po dokončení první fáze selektivního kódování následovalo kódování axiální, kdy již byla hledána spojení mezi jednotlivými kategoriemi a kódy. Zároveň byly prováděny úpravy kódů a kategorií a znovu uváděny do souvislostí. Několikrát také došlo k vytvoření nových kategorií a přesunu některých kódů do nich. Tyto kroky byly opakovány několikrát. Výsledkem je paradigmatický model, který byl zpracován v grafické podobě se

znázorněním vztahů mezi kategoriemi.



Obr. 17. Paradigmatický model zakotvené teorie. Vlastní zpracování.

Za výchozí skupinu kategorií – *příčiny* byly označeny zájmy, případně *tlak* ze strany strany stakeholderů na jejich uspokojení. Ve výpovědích jsou patrné jako určitá nutnost, potřeba, případně problém, který se řešil nebo řeší: „První, základní povinnost máme vůči zaměstnancům, zachování pracovních míst a jejich mzdový vývoj...“ Tato kategorie je zastoupena kódy, které označují zájmové skupiny (stakeholdery), jejichž potřeby jsou zmiňovány: Banky a státní instituce, management a vlastníci, místní komunita a okolí, odbory a zaměstnanci.

Centrální kategorií – *fenomémem* je kategorie nazvaná Hledání hlubšího smyslu a synergií. Kategorie je v modelu nadřazená všem ostatním a představuje jádro zakotvené teorie. Tato kategorie byla vybrána jako společná myšlenka, vyskytující se ve všech rozhovorech; jako určitý směr, nebo cesta, kterou respondenti považovali ve vztahu k zasazení CSR aktivit do strategie firmy za správnou.

Další skupinu kategorií tvoří kontext, tedy soubor podmínek, v nichž jsou uplatňovány strategie jednání. Zde se jedná o potřebu či nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, vnitřní a vnější komunikaci, snahu být dobrým zaměstnavatelem, současnou firemní image a jeho budování a firemní prostředí.

Intervenující proměnné tvoří další skupinu kategorií které ovlivňují následnou skupinu strategií jednání a interakcí. Tuto skupinu tvoří legislativa a její změny, organizační

struktura firmy, časová, finanční a personální náročnost související s aktivitami CSR, firemní prostředí (vnitřní i vnější) a faktory ovlivňující jak negativně, tak i pozitivně zavádění změn ve firmě.

*Strategie jednání a interakce* je již skupinou kategorií, prostřednictvím nichž má být dosaženo konkrétních cílů, v tomto případě cílů, které jednotliví responidenti uváděli, a to ať přímo, nebo implicitně. Cíle se nacházejí v poslední skupině kategorií, která je nazývána *následky a lze* je shrnout do tří kategorií: Zlepšení situace v získávání kvalifikovaných zaměstnanců, uspokojení zájmů stakeholderů a budování image společnosti (jako přímý cíl, nebo jako důsledek předchozích dvou). Jednotlivé strategie pro dosažení cílů byly nalezeny následující: Společensky odpovědné aktivity, vlastní vzdělávání a koučing, podpora vzdělávání a růstu, spolupráce se školami, podpora generických oblastí, zapojení stakeholderů a komunikační aktivity.

#### 4.9 Selektivní kódování

Během selektivního kódování byla centrální kategorie (fenomén) dále uváděna do vztahu s ostatními, vztahy rozvíjeny a popisovány. Výsledkem je základ celé teorie v konceptualizované podobě, interpretované pomocí kategorií, kódů a vztahů mezi nimi:

Dotazované strojírenské firmy se zabývají společensky odpovědnými aktivitami. Některé z nich již mají koncept společenské odpovědnosti integrován do své vize a strategie. Impulsem k uplatňování principů společenské odpovědnosti jsou *potřeby zájmových skupin* (stakeholderů), resp. požadavky na jejich uspokojování. Pro všechny firmy je samozřejmostí uspokojování potřeb ekonomických, které jsou ve středu zájmů *vlastníků a managementu* firmy. Za další skupiny stakeholderů, u nichž je uspokojování potřeb považováno za samozřejmé jsou *zákazníci*, a veřejní stakeholders – *banky, municipální a státní orgány*. Pro firmy je jednou z klíčových skupin uspokojování potřeb stakeholderské skupiny *zaměstnanců*. Potřeby *okolí* či regionu jsou vnímány v několika rovinách. Jednou z nich je oblast environmentální. Poměrně striktní legislativní požadavky v této oblasti všechny firmy plní a přestože je to pro ně mnohdy obtížné, snaží se je splňovat nad rámec svých zákonných povinností. Druhou oblastí je oblast sociální. Zde se firmy angažují převážně v rovině sponzoringu a dárcovství, chtějí ale, aby jejich aktivity měly hlubší smysl, nebo alespoň vazbu na region. Třetí oblastí je podpora volnočasových a sportovních aktivit. Obdobně, pokud firma nemá tyto aktivity provázány s vlastní

činností, je zde viditelná snaha o podporu v regionu. Motivem je jednak vnímání potřeb této skupiny, zejména v sociální oblasti, ale také snaha budovat si image dobrého souseda.

Aktivity společenské odpovědnosti jsou uplatňovány v *kontextu* několika faktorů, které se týkají zejména podnikatelského *prostředí firmy* a její celkové strategie. Jedním z faktorů, u strojírenských firem obzvláště významným, je *nedostatek kvalifikovaných pracovníků* a z něj vyplývající snaha být *dobrým (a vyhledávaným) zaměstnavatelem*. Tento faktor je obousměrně propojený s *firemní image* (reputace dobrého zaměstnavatele má významný vliv na image firmy, a naopak je jí olivňována). Je zde rovněž patrná provázanost s *firemním prostředím*, zejména firemní kulturou a etikou. Důležitým ovlivňujícím faktorem je *firemní komunikace*, a to jak vnější, tak vnitřní.

Jednou z *intervenujících proměnných* v procesu uplatňování společenské odpovědnosti je *legislativa*. Ta přímo ovlivňuje rámec společenské odpovědnosti, tedy, jestli lze považovat určitou aktivitu za společensky odpovědnou, nebo povinnou, vyplývající ze zákonných předpisů. U oslovených společností představuje soulad s legislativou naprostou nutnost, některými respondenty je tento soulad zmiňován jako základ dobrého jména firmy. *Organizační struktura firmy* vymezuje rozhodovací pravomoci manažerů a má tedy přímý vliv na to, jestli budou společensky odpovědné aktivity uplatňovány, a pokud ano, které to budou a v jakém rozsahu. Důležitým faktorem je *finanční, časová a personální náročnost*, tedy oblast zdrojů, které musí pro své aktivity firma alokovat. V neposlední řadě jsou to také *faktory podporující pozitivní změny* – motivace, pocit sounáležitosti, týmová spolupráce a uplatňování dobrých zkušeností, jak vlastních, tak získaných. Protikladem těchto faktorů jsou pak *faktory bránící pozitivním změnám*, zejména nezájem a neochota na straně managementu a zaměstnanců a také jejich špatné zkušenosti.

Pro řešení problémů spojených s uspokojováním potřeb hledají firmy pro ně vhodné *strategie jednání*. Vzhledem k tomu, že strojírenské firmy řeší otázku nedostatku kvalifikované pracovní síly v technických oborech, často se jejich strategie zaměřují právě na tuto problematiku. Jednou z cest je *podpora vzdělávání a růstu*, která v sobě zahrnuje jak vzdělávání vlastních zaměstnanců, tak také aktivity směřující k podpoře vzdělávání na školách, zejména v technických oborech. V různých formách je zmiňována všemi respondenty. Zde se jedná o podporu potenciálních zaměstnanců ve *spolupráci se školami* a podporu škol samotných. Vzhledem k tomu, že firma nemá žádnou záruku, že se jí tato podpora v budoucnu vrátí v podobě kvalifikovaných zaměstnanců, jedná se o nejistou investici, která ovšem výrazně podporuje *image firmy jako dobrého zaměstnavatele*. Spolu

s příslibem stabilního a dobrého zaměstnání pro podporované studenty může mít velký vliv na jejich budoucí zájem pracovat ve firmě.

Vzdělávání vlastních zaměstnanců je další využívanou strategií, reprezentovanou subkategorií *vlastní vzdělávání a koučink*. Jde o aktivity směřující k rozšíření kvalifikace a kompetencí těchto pracovníků, případně k jejich rekvalifikaci, a to převážně vlastními silami, nebo ve specializovaných kurzech.

*Podpora generických oblastí* je strategií, která sice může pomoci firemní image, zejména pokud je podpořena kvalitní externí komunikací. Nicméně, vzhledem k tomu, že se jedná o podporu s minimální vazbou na podnikání firmy, je vhodnější přesměrovat své aktivity do lépe propojených oblastí, což také většina manažerů vnímá. Minimálně je respondenty jako forma propojení uváděna vazba na region, v němž firma působí.

*Zapojením stakeholderů* získává firma účinný nástroj pro budování svého image. Tato strategie je typická spíše pro větší firmy, v menší míře byla zmiňována i některými respondenty firem menších. Dokáže velmi efektivně propojit zájmy firmy a jejích stakeholderů, resp. tyto zájmy uspokojit a vhodným propojením s *komunikačními aktivitami* budovat pozitivní image.

Mezi ostatní CSR aktivity, reprezentované poslední kategorií skupiny Strategie jednání a interakce se dají zařadit aktivity zmiňované některými respondenty, například cílené investice do rozvoje oblasti, firemní dobrovolnictví (forma zapojení vnitřních stakeholderů) a společné projekty s jinými firmami.

Mixem výše uvedených strategií a jejich propojením s celkovou strategií se snaží firmy dosáhnout svých cílů, zařazených do skupiny kategorií *Následky*. Tyto cíle lze shrnout v kategorii *Uspokojení zájmů stakeholderů*, což logicky vyplývá z toho, že *příčinami* byla vnímaná potřeba tyto zájmy uspokojit. Dalšími cíli, jichž se snaží firmy dosáhnout ať již přímo, prostřednictvím svých *strategií*, nebo nepřímo, prostřednictvím *uspokojení zájmu stakeholderů* jsou *budování image společnosti* a *zlepšení situace v získávání kvalifikovaných zaměstnanců*.

Spojujícím prvkem – *fenomémem* je ***hledání hlubšího smyslu a synergií***. Jedná se o princip, zmiňovaný v různých formách všemi respondenty. Firmy hledají a uplatňují takové aktivity společenské odpovědnosti, které propojí ekonomické zájmy se zájmy ostatních zainteresovaných subjektů. Nejde přitom jen o účelné vynakládání prostředků, ale spíše o to, aby se společensky odpovědné aktivity firmě v nějaké formě vrátily. Může jít

například o environmentální oblast, kde investice do ekologické technologie přispěje ke zlepšení životního prostředí v místě podnikání, a zároveň přinese firmě úspory. Aktivity firemního dobrovolnictví propojí zájmy zaměstnanců se zájmy místní komunity, což přinese oboustranný prospěch a přispěje k budování image firmy. Promyšlená podpora vzdělávání přináší efekt nejen školám, kterých se týká. Firma si tímto způsobem do budoucna zajistí dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a udržováním dobrých vztahů se školami a okolím opět buduje svůj image. Dalšími možnostmi jsou spolupráce s jinými firmami a úřady, podpora výzkumu a podobně. Všechny tyto aktivity lze navíc následně využít v marketingové komunikaci, zejména v oblasti Public relations, tuto možnost ale oslovené firmy využívají pouze omezeně.

#### 4.9.1 Formulace zakotvené teorie

Po další abstrakci již lze formulovat finální podobu zakotvené teorie:

*Vhodnou strategií strojírenských firem při uplatňování společenské odpovědnosti je hledání takových aktivit, které mají hlubší smysl a synergické efekty vzniklé jejich propojením s činností firmy přinesou uspokojení jak zájmů stakeholderů, tak firmy samotné. K nejdůležitějším cílům patří posilování image dobrého zaměstnavatele, který je vnímán jako potřebný pro získávání a stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců, zejména v technických oborech. Nadějnou strategií pro dosažení tohoto cíle je podpora vzdělávání, ať již vlastního, nebo formou spolupráce se školami a dalšími subjekty. Jednu z nejdůležitějších skupin stakeholderů ve strojírenských firmách tvoří zaměstnanci, jejich ztotožnění se s firmou je významné nejen pro samotné fungování firmy, ale také pro šíření jejího dobrého jména. Proto je žádoucí jejich zapojení do aktivit společenské odpovědnosti, které vhodně propojuje jejich zájmy se zájmy zaměstnavatele a okolí. Důležitou roli přitom hraje kvalitní vnitřní komunikace. K posilování image používají firmy i další společensky odpovědné aktivity, zejména pokud jsou orientované na region, v němž firma působí a na nějž má vazbu.*

#### 4.10 Odpovědi na výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo najít odpověď na výzkumnou otázku:

*Jak manažeři vybraných strojírenských firem v České republice uplatňují koncept společenské odpovědnosti?*

Tato výzkumná je zodpovězena prostřednictvím odpovědí na dílčí výzkumné otázky:

*1. Jak manažeři strojírenských firem vnímají koncept společenské odpovědnosti?*

Manažeři strojírenských firem mají o konceptu společenské odpovědnosti poměrně dobré povědomí. Některé z firem již mají koncept cíleně integrován do své vize a strategie, z oslovených společností se jedná spíše o ty větší. Manažeři si uvědomují rostoucí význam společensky odpovědného chování pro budování image firmy. Vnímají dopad pozitivního image na její ekonomické zájmy. Při hledání vhodných aktivit se zaměřují na jejich smysluplnost a očekávají také ekonomický přínos takto vynaložených prostředků a úsilí. Za důležité považují nasměrování společensky odpovědných aktivit do regionu, v němž působí.

*2. Jakým způsobem společensky odpovědné aktivity pomáhají strojírenským firmám v dosahování jejich cílů, nebo při řešení konkrétních problémů?*

Za nejpřínosnější považují respondenti aktivity, které přinášejí oboustranný (vícestranný) prospěch zainteresovaným stranám. Pro firmy je důležité budování pozitivního image a zejména image dobrého a vyhledávaného zaměstnavatele, což pomáhá řešit problém nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Podpora vzdělávání, ať již vlastního, nebo formou spolupráce se školami a dalšími subjekty jim pomáhá v dosažení tohoto cíle. Budování image pomáhají rovněž další společensky odpovědné aktivity, zvláště ty, které jsou zaměřeny na region. Důležité je opět propojení firemních zájmů se zájmy ostatních stakeholderů.

*3. Jakým způsobem strojírenské firmy komunikují své společensky odpovědné aktivity směrem ke svým stakeholderům a veřejnosti?*

Oslovení manažeři nevnímají externí komunikaci prostřednictvím médií za příliš významnou. Je to zřejmě způsobeno tím, že strojírenské firmy se pohybují v B2B sektoru, který má svůj poměrně úzký segment racionálně se rozhodujících zákazníků a jeho marketingová komunikace necílí na koncové spotřebitele.

Výjimkou je v tomto směru společnost VMG.

Z používaných nástrojů komunikačního mixu je ve spojení se společenskou odpovědností v oslovených firmách nejčastějším sponzoring a dárcovství, a dále nástroje public relations.

Naopak za důležitou považují komunikaci interní, která prostřednictvím zaměstnanců pomáhá k šíření dobrého image firmy formou Word-of-Mouth a zároveň napomáhá uskutečňování cílů a strategie firmy.

#### **4.10.1 Problémy a slabiny výzkumu**

U velkých firem bývají manažeři zodpovědní pouze za určitou oblast a neřeknou mnoho o oblasti, které se nevěnují. Například personalista neposkytne mnoho informací z environmentální oblasti. V těchto případech by bylo vhodnější vést rozhovor s více manažery jedné firmy. Tento typ výzkumu a jeho vyhodnocování jsou také časově velmi náročné činnosti, stejně tak nalezení vhodného termínu pro rozhovor, zvláště u zaneprázdněných manažerů ve větších firmách.

#### **4.10.2 Možnosti dalšího výzkumu**

Ve výzkumu by bylo vhodné pokračovat a provést jej na větším vzorku respondentů, což by vedlo k větší datové nasycenosti a v důsledku k možnosti větší abstrakce a obecnější formulaci zakotvené teorie. Výsledky výzkumu by bylo rovněž možné ověřit kvantitativním výzkumem. Další možností by byl komparativní výzkum mezi českými a zahraničními firmami, který by mohl odhalit rozdíly v přístupu manažerů ke společenské odpovědnosti u nás a ve světě.

### **4.11 Závěr praktické části**

Cílem praktické části bylo pomocí kvalitativního výzkumu najít odpověď na výzkumnou otázku a její podotázky. Zvolenou metodou výzkumu byla zakotvená teorie, výzkum probíhal formou hloubkových rozhovorů s manažery strojírenských firem, které byly analyzovány a následně formulována zakotvená teorie. Z ní vychází odpovědi na výzkumné otázky, cíle výzkumu bylo tedy dosaženo. Kromě splnění tohoto cíle byly během výzkumu získány cenné zkušenosti z praxe a inspirace pro projektovou část, zejména pro návrh vhodných společensky odpovědných a komunikačních aktivit.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 5 CÍL PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektové části je návrh plánu implementace konceptu CSR ve výrobní divizi StimZet společnosti M&V, s. r. o. Návrh se opírá jak o poznatky shrnuté v teoretické části této práce, tak o zjištění, která poskytují výsledky kvalitativního výzkumu popsáno v praktické části.

Návrh plánu implementace si klade za cíl naplánovat proces implementace konceptu CSR ohledem na možnost jeho následné integrace do celkové strategie firmy. Vhodnost navrhovaných CSR aktivit je posuzována z hlediska přínosu a vzájemné výhodnosti pro jednotlivé skupiny stakeholderů, na něž jsou aktivity zaměřeny. Důležitým požadavkem je, aby zvolené aktivity respektovaly potřeby organizace a pomohly řešit problémy, jimž organizace čelí. Součástí je rovněž návrh komunikačních aktivit směrem ke zvoleným stakeholderům a jejich začlenění do firemní strategie.

Plán implementace vychází z postupu organizace International Institute for Sustainable Development (resp. jeho první fáze), který je uveden v teoretické části této práce. Nejprve bude stručně shrnuta charakteristika podniku, jeho vize, poslání a strategie, do níž má být koncept CSR včleněn.

### 5.1 Profil společnosti

Výrobní divize StimZet společnosti M&V s. r. o. se sídlem ve Vsetíně je český výrobce řezných nástrojů na otvory značky StimZet. Společnost se zabývá výrobou vrtáků, výhrubníků, výstružníků, záhlubníků a dalších řezných nástrojů. Kromě standardních nástrojů z rychlořezné oceli nabízí výrobu dle speciálních požadavků zákazníka a poskytuje uživatelům servis technického poradenství. Své produkty vyváží do více než šedesáti zemí světa, jednak prostřednictvím mateřské firmy a jednak samostatně, prostřednictvím svého obchodního oddělení.

#### 5.1.1 Krátký pohled do historie

Tradice výroby nástrojů na otvory začala již v roce 1937 v bývalé firmě Zbrojovka Vsetín. Zbrojní výroba vyžadovala kvalitní nástroje a proto se zde začalo s výrobou nářadí a nástrojů. V září roku 1938 byla spuštěna výroba vrtáků. Vrtáky, spolu s dalšími nástroji na opracování otvorů tvořily část výrobního programu firmy. Za druhé světové války pod německou správou značně vzrostla poptávka po zbrojní výrobě a s ní samozřejmě vzrostl i objem výroby nástrojů.

Krátce po skončení druhé světové války byl na základě Benešových dekretů podnik znárodněn, v té době zde začíná výroba šicích, textilních a zemědělských strojů. Spolu s nimi pokračuje výroba nástrojů na otvory. Po roce 1989 Zbrojovka Vsetín končí a její části jsou privatizovány. Výroba nástrojů na otvory pokračuje v nově vzniklé firmě StimZet, a.s., a to až do konce roku 2009, kdy firma skončila v konkurzu. Na začátku roku 2010 ji kupuje vsetínská velkoobchodní firma M&V s. r. o., a znovu spouští výrobu. V současné době firma masivně investuje jak do modernizace technologií, tak také budov a ostatního vybavení.

## 5.2 Vize a poslání

### 5.2.1 Vize výrobní divize StimZet společnosti M&V s. r. o.

Vize, tedy žádoucí budoucího cílový stav, kterého chce firma svojí současnou strategií dosáhnout je výchozí představou, do níž má být zapracována vize společenské odpovědnosti a s níž má být v souladu. Současnou vizi výrobní divize lze krátce shrnout do následujících bodů:

- Během následujících pěti let se stát jedním z největších výrobců řezných nástrojů v Evropě a rychlým a spolehlivým dodavatelem nejen pro mateřskou firmu, ale také pro velkoobchodní a výrobní organizace a konečné spotřebitele.
- Zvýšit objem prodeje nejen na tuzemském trhu, ale především na evropských trzích s pomocí významných velkoobchodů a výrobců a také expandovat na nové trhy, především v zemích bývalého Sovětského svazu, trhy blízkovýchodní, africké a americké. Zvýšit objem kooperační výroby.
- S pomocí investic do technologií, výzkumu a vývoje získat pozici a image inovativního výrobce vysoce kvalitních nástrojů. Zvýšit povědomí o značce StimZet a dosáhnout toho, aby se stala synonymem kvalitních nástrojů a perfektních služeb zákazníkům.
- Vývojem nových nástrojů vytvořit vlastní, nezaměnitelnou výrobní řadu nástrojů se zvýšenou efektivitou, stát se leaderem inovací.

(M&V, 2015)

### 5.2.2 Poslání výrobní divize

Poslání divize lze rozdělit do několika kategorií. Ve vztahu k zákazníkům jde zejména o následující body:

- posláním výrobní divize je uspokojovat potřeby mateřské firmy a zákazníků z řad průmyslových podniků a profesionálů, ale také obchodních organizací, prostřednictvím nabídky vysoce kvalitních nástrojů pro obrábění otvorů.
- čestně a zodpovědně přistupovat k zákazníkům
- neustále vyvíjet a inovovat výrobky v souladu s potřebami zákazníků
- rychle reagovat na potřeby zákazníků
- poskytovat kvalitní technické poradenství a podporu
- neustále zvyšovat kvalitu všech výrobků a služeb

Pokud jde o vztahy k zaměstnancům, jsou součástí poslání firmy následující závazky:

- spravedlivé odměňování zaměstnanců a neustálé zlepšování jejich pracovních podmínek
- zvyšování kvalifikace, vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců



Obr. 18. Výrobní divize StimZet. Vlastní foto

## **6 NÁVRH IMPLEMENTACE KONCEPTU CSR VE VÝROBNÍ DIVIZI STIMZET SPOLEČNOSTI M&V, S. R. O.**

Není samozřejmě v silách žádné firmy dosáhnout ideálního stavu, kterým by bylo dokonalé uspokojení všech skupin stakeholderů, respektive jejich potřeb při současné optimalizaci ekonomických ukazatelů. Snahou ve střednědobém a dlouhodobém horizontu je co nejlepší přiblížení se tomuto ideálnímu stavu. To předpokládá postupně zavést takovou strategii, která bude efektivní, a to i z hlediska finanční a personální náročnosti a zejména účelnosti vynaložených prostředků.

### **6.1 Stanovení cíle projektu**

Cílem projektové části práce je postupně projít plánovací fázi implementačního procesu CSR a navrhnout její jednotlivé návazné kroky. Plán obsahuje návrh aktivit pro jednotlivé oblasti, které CSR strategie zahrnuje. Druhým cílem je návrh komunikační strategie, rozšířené o oblast CSR. Komunikační strategie je nedílnou součástí celkové strategie a zahrnuje jak aktivity vnitřní, tak vnější komunikace firmy. Přitom je využito výsledků výzkumu popsaného v praktické části včetně inspirativních příkladů dobré praxe v jiných strojírenských firmách.

Díličí závěry výzkumu popsaného v praktické části naznačují, že pro strojírenské firmy je velmi podstatné řešení problému, jak zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly. Také výrobní divize firmy M&V se s tímto problémem potýká a má již také určitou představu, jak tento problém do budoucna řešit. Podniká dokonce v tomto směru některé díličí kroky, zejména v oblasti navazování spolupráce se středními školami, nicméně zatím bez vazby na jakýkoliv ucelený koncept CSR. Zpracování a následné zavedení strategie, která v oblasti zaměstnanosti povede k uspokojení potřeb firmy, a zároveň bude napomáhat uplatnění absolventů v regionu na trhu práce, je proto zcela logickým krokem.

### **6.2 Plánování implementace do firemní strategie**

Jedním z prvních kroků fáze plánování dle postupu uvedeném v implementačním rámci doporučeném IISD je zmapování současného stavu společenské odpovědnosti, jako východiska pro další kroky.

### 6.2.1 Současný stav společenské odpovědnosti ve firmě

Ačkoli v současné době nemá firma ucelený model CSR do své strategie zaveden a zdokumentován, v mnoha směrech se společensky zodpovědně chová. Ve všech třech pilířích CSR se dají nalézt oblasti, které jsou již dnes řešeny nad rámec zákonných povinností. Pro získání představy o současném stavu a možném budoucím vývoji bylo využito upraveného dotazníku agentury Cenia pro hodnocení společenské odpovědnosti firem. Tento dotazník byl sestaven pro interní vyhodnocení stavu společenské odpovědnosti podniku a pro zjištění, jak je tato orientace již včleněna do činností firmy. (Cenia, 2012) Cílem je zmapování výchozího stavu ve firmě před samotnou implementací, nejedná se tedy o výzkum. Původní dotazník obsahuje možné odpovědi na pětistupňové škále ve variantách *Nepodloženo nebo z doslechu / Podloženo nějakými důkazy / Podloženo dobrými důkazy / Podloženo jednoznačnými důkazy / Prokázáno vyčerpávajícím způsobem*. Protože situace ve firmě je dostatečně známá a na otázky tedy bylo možné jednoznačně odpovědět *ano / ne*, byly otázky redukovány na dichotomické, což vedlo k celkovému zřehlednění a jednoduššímu vyhodnocení a interpretaci. Vyplněný dotazník je uveden v příloze P1. Na základě vyhodnocení současného stavu byl poté navržen požadovaný cílový stav v jednotlivých oblastech a současně navržena opatření, která by měla k dosažení tohoto cílového stavu vést.

### 6.2.2 Vize a vedení

V této sekci dotazníku je vyhodnocována oblast vize společenské odpovědnosti, řešení problematiky CSR na úrovni managementu a otázky podnikové kultury a etiky. Co se týče povědomí o konceptu společenské odpovědnosti, lze jej charakterizovat jako poměrně uspokojivé, a to ve všech třech hlavních oblastech CSR. Nicméně koncept CSR, ani jeho dílčí oblasti nejsou cíleně a formálně zasazeny do celkové strategie firmy, což se projevilo odpovědí *ne* na všechny otázky této sekce. V současné době neexistuje ucelená vize CSR, tedy *žádoucí cílový stav* společenské odpovědnosti, management není doposud formálně zavázán k realizaci konceptu.

V oblasti podnikové kultury a etiky je situace podobná. Ačkoli lze říci, že se firma chová eticky ve vztahu ke všem stakeholderům, není tato oblast dosud formálně zakotvena, tedy neexistuje samostatný dokument (etický kodex), který by komplexně řešil chování firmy a jejích zaměstnanců. Některá pravidla jsou ale řešena příslušnými vnitřními směrnici.

### 6.2.3 Řízení a správa

V této oblasti je stav velmi dobrý. V divizi StimZet existuje formální politika řízení a správy, která je v souladu se všemi právními předpisy. Nejdůležitější legislativní požadavky, kterými se výrobní divize musí při své činnosti řídit jsou uvedeny v kapitole 6.4.3 Divize má zpracováno organizační schéma s popisem funkcí. Toto schéma je uvedeno v příloze P2.

#### Firemní strategie

Ve výrobní divizi existuje celková strategie, která však formálně nezahrnuje soubor prvků společenské odpovědnosti. Strategické řízení a plánování pomocí probíhá dle metody Balanced scorecard, tedy vyváženého systému hodnotících ukazatelů na bázi jednotlivých perspektiv, jako je zákaznická perspektiva, finanční perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Nejlépe jsou ve strategii ošetřeny zájmy ekonomické, a to jak ve vztahu k vlastníkům, tak dodavatelům a zákazníkům, a rovněž ke státním institucím a bankám. Firma nemá problém dostát všem závazkům k těmto skupinám stakeholderů. Současná strategie se rovněž zabývá sociálními a ekologickými opatřeními.



Obr. 19. Schéma strategického řízení ve výr. divizi dle metody Balanced scorecard.

Zdroj: M&V, 2015

#### Zájmy a angažovanost zainteresovaných stran

Tato část hodnotí stupeň zainteresovanosti stakeholderů. Z této sekce byly v dotazníku kladně zodpovězeny pouze dvě otázky ze třinácti. Firma má o zainteresovaných stranách poměrně jasnou představu a má i neformálně nastavené priority uspokojování jejich potřeb.

Stupeň jejich angažovanosti je ale nízký a současný stav není zdokumentován. Nejdůležitější stakeholdery firmy a jejich zájmy shrnuje následující tabulka:

*Tab. 4: Stakeholderi divize StimZet a jejich zájmy*



Skupina stakeholderů	Nejdůležitější zájmy
Vlastníci	Tvorba zisku Růst hodnoty firmy
Management	Spravedlivá odměna Osobnostní a kariérní rozvoj Dostatek kompetencí Důvěra
Zaměstnanci	Spravedlivá odměna Nefinanční benefity Dobré pracovní podmínky Stabilita Profesní rozvoj
Zákazníci	Kvalitní výrobky a služby Přijatelné ceny Dodržování termínů Férové jednání
Dodavatelé	Platební morálka Férové jednání Stabilní odběry
Banky a věřitelé	Dodržování závazků
Státní správa	Placení daní a poplatků Dodržování zákonů Zaměstnanost
Místní samospráva	Placení daní a poplatků Bezkonfliktní vztahy
Okolí, místní komunita	Bezkonfliktní vztahy Ekologické chování Rozvoj obce, oblasti Podpora neziskového sektoru

#### 6.2.4 Vlastníci

Tato skupina stakeholderů je charakterizována největším vlivem na firmu a zároveň největšími zájmy, zejména ekonomickými. Právní formou firmy je společnost s ručením omezeným, která je součástí M&V Holding a.s., vlastníky jsou fyzické osoby.

Vzhledem k rozsáhlým investicím, především do technologií a budov současné výrobní divize, které byly po odkoupení bývalé firmy nutné, je prvořadým ekonomickým cílem tvorba provozního zisku a zajištění návratnosti investic. Neméně důležité je zajištění technologického rozvoje, nutného pro udržení a zlepšení konkurenceschopnosti firmy, což vyžaduje další investice. Zájmy této skupiny stakeholderů tedy leží zejména v oblasti ekonomického pilíře.

### 6.2.5 Management

Prvořadým úkolem managementu je naplňování strategických cílů výrobní divize definovaných vlastníky firmy a zajištění pokud možno bezproblémového fungování divize. Management je s těmito cíli dostatečně obeznámen a pro jejich naplňování je motivován, a to především finančně. Tuto oblast lze označit za ekonomický zájem managementu. Dalšími zájmové oblasti tvoří možnost seberealizace, osobního a kariérního rozvoje, zajištění dostatečných kompetencí pro výkon manažerského rozhodování a důvěra jak ze strany vlastníků, tak zaměstnanců firmy.

### 6.2.6 Zaměstnanci

Zájmy zaměstnanců leží především v rovině ekonomické a sociální. Jde především o odpovídající mzdu za odvedenou práci, případně benefity nefinanční povahy. Dalšími zájmy jsou dobré pracovní podmínky, v závislosti na konkrétním pracovním místě pak možnosti profesního růstu a možnosti dalšího vzdělávání. Pro některé ze zaměstnanců firmy je důležitá také možnost sladění profesního a osobního života (work – life balance).

### 6.2.7 Zákazníci

Od uspokojování zájmů této skupiny této skupiny stakeholderů se přímo odvíjí důvod a smysl podnikání firmy, její fungování a budoucnost. Je tedy logické, že zájmům zákazníků je věnována největší pozornost. Zákazníky je možné rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří koncoví firemní zákazníci, druhou skupinou jsou velké distribuční firmy, případně výhradní distributoři v cizině a třetí skupinou jsou pak maloobchodní prodejci. Zájmy zákazníků výše uvedených skupin se mohou poněkud lišit, například koncoví zákazníci mají větší zájem na kvalitních službách v oblasti technické podpory, partneři a distributoři jsou zase citlivější na dodržování termínů. Zájmem všech zákazníků je ale nakupovat kvalitní výrobky za přijatelné ceny, férové jednání, dodržování dohod a termínů.

### 6.2.8 Dodavatelé

Pro dodavatele je důležité především zajištění stálého odběru materiálu a zboží. Nejdůležitějším dodavatelem je rakouská hutní firma Böhler, dodavatel oceli pro výrobu nástrojů. Výrobní divize firmy M&V je pro tohoto dodavatele poměrně významným zákazníkem. Z hlediska obou firem je zde zájem na udržení a rozvíjení dlouhodobých vztahů, k čemuž může firma M&V přispět zejména férovým jednáním a včasným placením

faktur. V tomto směru lze situaci označit jako velmi dobrou, a to jak ve vztahu k uvedenému dodavateli, tak i ke všem ostatním.

### **6.2.9 Ostatní stakeholders**

U bank a věřitelů je situace je obdobná, jako u dodavatelů, firma nemá problém s uspokojováním svých závazků. Jsou naplňovány také veškeré legislativní požadavky státu a města. V současné době firma příliš nezaměřuje své aktivity na region a místní komunitu.

## **6.3 Plán implementace CSR strategie**

Vyhodnocení interního dotazníku pro hodnocení společenské odpovědnosti naznačuje, na které úkoly je třeba se v budoucnu zaměřit. Součástí je definice požadovaných cílových stavů v jednotlivých oblastech a návrh opatření, pomocí nichž má být cílového stavu dosaženo. V prvním implementačním cyklu není cílem dosáhnout optimálního stavu ve všech oblastech, ale podniknout první kroky a připravit půdu pro další implementační cyklus.

## **6.4 Etapy zavádění CSR**

Jednotlivé etapy implementace budou naplánovány v souladu s implementačním rámcem popsaným v teoretické části. Vzhledem k tomu, že se implementace dotýká několika různých oddělení firmy a jejich manažerů, je třeba zajistit koordinaci prováděných aktivit. Proto je třeba nejprve ustanovit tým, respektive osoby odpovědné za realizaci.

### **6.4.1 Složení CSR týmu**

- Ředitel výrobní divize – vedoucí týmu
- Obchodní ředitel divize
- Vedoucí technické přípravy výroby
- Ekoložka
- Personalistka
- Vedoucí správy a řízení dokumentace

### **6.4.2 Formulace pracovní definice CSR**

Strategie CSR musí být v souladu s firemní strategií, být v souladu s firemní misí a vizí a kутurou a musí být do celkové strategie integrovatelná. Další podmínkou je uspokojování

potřeb stakeholderů.

V souladu s aktuálními potřebami firmy byly stanoveny základní teze pro strategii CSR:

- Výrobní divize integruje principy CSR do své firemní strategie a firemní kultury.
- Zvolená strategie musí odrážet jak zájmy firmy, tak zájmy ostatních stakeholderů.
- Součástí strategie musí být komunikační strategie, zahrnující vnější i vnitřní komunikaci, která by kromě lepší informovanosti zainteresovaných stran měla přispět k budování image výrobní divize a celé firmy.
- Oblast společenské odpovědnosti bude pravidelně vyhodnocována a reportována.

### 6.4.3 Identifikace legislativních požadavků

Legislativních požadavků je celá řada, nejdůležitější z nich vyplývají z následujících zákonů:

- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce a související předpisy
- Zákon č. 89/2012 Sb. – Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a související zákony
- Daňové zákony
- Zákony, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákony, týkající se požární ochrany

Environmentální požadavky je z hlediska legislativy možné rozdělit do několika oblastí:

- Ochrana ovzduší – Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší
- Voda – Vodní zákon č. 254/2001 Sb.
- Odpady – Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech
- Používání chemických látek – Nařízení (ES) č. 1272/2008 o klasifikaci, označování a balení látek a směsí (nařízení CLP)
- Integrovaná prevence, integrovaný registr znečištění

### 6.4.4 Certifikace

ISO 9001 – Certifikát dodržování systému managementu kvality. Firma je držitelem tohoto certifikátu a podstupuje jednou ročně dozorový audit. V současné době probíhá samostatná certifikace pro výrobní divizi.

ISO 14001 – Jedná se o řadu norem zaměřených na environmentální ochranu

a minimalizaci dopadu na životní prostředí. Firma tento certifikát dosud nemá, získání bude naplánováno v rámci implementace CSR.

ISO 26000 (ve verzi ČSN ISO 26000: 2011) – Není závazná, má charakter doporučení, zahrnuje odpovědnost, transparentnost, etické chování, respektování pravidel státu. Firma není držitelem tohoto certifikátu, jeho získání bude naplánováno v některém z dalších implementačních cyklů.

## 6.5 Návrh implementace CSR

První implementační cyklus se omezuje na problémy, které se firma snaží řešit a k jejichž řešení může přispět zavedení konceptu CSR. Návazné kroky jsou řešeny v konceptuální rovině.

### Vize a vedení – návrh opatření

- Formulovat vizi CSR
- Informovat o vizi management a zaměstnance
- Získat závazek vlastníků a managementu
- Stanovit rozsah odpovědnosti a pravomocí
- Vytvořit rámcový dokument definující nejdůležitější aspekty firemní kultury
- Navrhnout pracovní verzi etického kodexu, diskutovat na úrovni managementu
- Zavést pravidelné porady CSR týmu, výstupy komunikovat na poradách ředitele divize

**Požadovaný cílový stav:** V podniku existuje vize společenské odpovědnosti, o níž jsou informováni zaměstnanci a management. Je přijato strategické rozhodnutí o implementaci (závazek managementu). Problematika je pravidelně diskutována na úrovni CSR týmu a informace jsou dále předávány na poradách ředitele divize. Jsou jmenováni odpovědní pracovníci a stanoven rozsah jejich odpovědností a pravomocí. Je vytvořena pracovní verze dokumentu definujícího firemní kulturu, pracuje se na přípravě etického kodexu.

### Řízení a správa – návrh opatření

- Rozšířit o oblast CSR, stanovit rozsah odpovědností
- Znovu prověřit soulad s legislativními požadavky

- Zařadit do komunikační strategie

**Požadovaný cílový stav:** Oblast CSR je formální součástí řízení a správy firmy. Je ověřen soulad s legislativou. O takto rozšířené politice řízení a správy jsou informováni vnitřní stakeholders.

#### **Firemní strategie – návrh opatření**

- Identifikovat již zavedená opatření
- Současnou firemní strategii rozšířit v souladu s vizí CSR
- Zařadit do komunikační strategie

**Požadovaný cílový stav:** Do firemní strategie jsou zařazeny prvky, které povedou k naplnění vize CSR. Je vytvořena komunikační strategie dovnitř i vně firmy.

#### **Angažovanost zainteresovaných stran – návrh opatření**

- Identifikovat zainteresované strany, vyhodnotit jejich zájmy a nastavit priority jejich uspokojování

#### **Požadovaný cílový stav:**

Jsou správně identifikováni vnitřní i vnější stakeholders, včetně jejich nejdůležitějších zájmů a jsou stanoveny priority a seřazeny od nejvyšších po nejnižší. Jsou vybrány zájmy stakeholderů, s jejichž uspokojováním bude započato v prvním implementačním cyklu.

#### **Implementace – návrh opatření**

- Rozšířit strategii firmy o oblasti CSR z prvního implementačního cyklu
- Integrovat aktivity CSR do firemních procesů
- Stanovit časový harmonogram implementace
- Stanovit rozsah odpovědností
- Alokovat finanční zdroje a implementaci zajistit personálně
- Identifikovat kvalifikační a personální potřeby firmy, zmapovat současný stav rozvojových a vzdělávacích aktivit, připravit program vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zařadit oblast CSR do tohoto programu.

- Oblast CSR zařadit do programu vzdělávání a rozvoje (rámcově)
- Motivační systém rozšířit o odměňování za dosahování dílčích cílů CSR

**Požadovaný cílový stav:** Jsou stanoveny cíle pro první cyklus a zapracovány do celkové strategie. Pracuje se na integraci do firemních procesů. Je stanoven časový harmonogram pro první implementační cyklus. Jsou jmenovány odpovědné osoby a stanoven rozsah jejich pravomocí a odpovědností a nastavena motivační kritéria. Jsou přiřazeny zdroje – implementační fáze je finančně a personálně zajištěna. Jsou zmapovány aktuální potřeby personálního zajištění firmy kvalifikovanými pracovníky a potřebami v časovém horizontu pěti let. Pracuje se na přípravě programu vzdělávacích aktivit v souladu s výše uvedenými potřebami. Do programu vzdělávacích aktivit je zařazena i oblast CSR. Rámcově je navržen koncept odměňování za dosažení cílů CSR pro první implementační cyklus.

#### **Hodnocení a kontrola – návrh opatření**

- Připravit pracovní verzi kontrolního systému pro hodnocení CSR
- Navrhnout vhodné (měřitelné) indikátory

**Požadovaný cílový stav:** Systém hodnocení je navržen v konceptuální rovině, pracuje se na jeho konkrétní podobě.

#### **Výsledky a komunikace – návrh opatření**

- Zavést reporting CSR aktivit
- provádět průběžné korekce
- Vyhodnotit výsledky prvního implementačního cyklu, stanovit rámcové cíle pro další cyklus

**Požadovaný cílový stav:** Je vyhotoven report průběhu a výsledků prvního implementačního cyklu, v konceptuální rovině nastíněny cíle pro další cyklus.

## 6.6 Navrhované CSR aktivity

Vzhledem k problémům, k jejichž řešení by měla přispět implementace konceptu společenské odpovědnosti bude první implementační cyklus zaměřen především na vnitřní stakeholdery, konkrétně na zaměstnance firmy, ze stakeholderů vnějších to budou především střední a základní školy v regionu, žáci a jejich rodiče a místní obyvatelé.

### 6.6.1 Oblast podpory vzdělávání

#### Vytvoření strategické aliance se strojírenskými firmami v regionu

Cílem této aktivity je společnými silami popularizovat strojírenské obory a vzdělávání v nich. Náplní je komunikace se školami, ať již základními, či středními, žáky a jejich rodiči, pořádání prezentačních a vzdělávacích akcí ve spolupráci se školami, nabídka brigád a odborných praxí v participujících podnicích pro studenty a učně vyšších ročníků středních odborných škol, jejich podpora formou prospěchových stipendií a další aktivity.

#### Vzdělávání a osobní rozvoj vlastních zaměstnanců

Cílem je v prvním implementačním cyklu navrhnout ucelenou koncepci vzdělávání zaměstnanců. Přejít od ad-hoc vzdělávacích akcí (kurzů) k plánovanému rovoji a zvyšování kvalifikace, který bude lépe vycházet z potřeb firmy a zároveň přispěje k většímu uspokojení potřeb zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje.

### 6.6.2 Oblast informovanosti zaměstnanců

Tato oblast se týká zlepšení informovanosti zaměstnanců a manažerů na všech stupních řízení. Cílem je zvýšit povědomí zaměstnanců o firmě a její činnosti, budování firemní kultury a v důsledku zlepšení image. Pro dosažení tohoto cíle lépe využívat stávající komunikační nástroje a nasadit nové. Oblast informovanosti zaměstnanců je součástí interní komunikace firmy, je popsána v kapitole 6.7.1.

### 6.6.3 Oblast péče o zaměstnance

Cílem v prvním implementačním cyklu je v oblasti péče o zaměstnance nalezení vhodných opatření směřujících ke zlepšování pracovního prostředí, zhodnocení současného stavu a možností v oblasti poskytování nefinančních benefitů, což by mělo přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a šíření image dobrého a vyhledávaného zaměstnavatele.



#### 6.6.4 Společné projekty

Kromě uvažovaných společných projektů v oblasti vzdělávání je námětem pro další etapy možnost participace na společných, zejména environmentálně zaměřených projektech ve spolupráci s firmami v bezprostředním okolí – v údolí areálu bývalé Zbrojovky.

### 6.7 Komunikační strategie a budování firemního image

Komunikační strategie je důležitou součástí celkové strategie firmy. Samotná realizace CSR aktivit nebude mít patřičný efekt, pokud se o ní zainteresované skupiny stakeholderů nedovědí. Návrh komunikační strategie firmy, rozšířený o oblast CSR obsahuje jak aktivity a nástroje komunikace s vnitřními stakeholdery – interní komunikaci, tak se stakeholdery vnějšími. Přestože budování firemní image nemá být hlavním cílem CSR, ale spíše důsledkem správného fungování konceptu, zůstává jedním z důležitých strategických cílů. Správné nastavení CSR aktivit by mělo vést ke zvýšení důvěryhodnosti firmy a budování jeho image. Kvalitní komunikace těchto aktivit směrem ke stakeholderům je nutnou podmínkou.

Z vnitřních stakeholderů jsou nejdůležitější skupinou zaměstnanci, proto je jim také věnována největší pozornost. Další skupinou jsou vlastníci a management.

#### 6.7.1 Komunikace se zaměstnanci

Požadavkem je, aby se relevantní informace dostávaly ve správný čas ke všem zaměstnancům, tedy i k pracovníkům v dělnických profesích, kteří v rámci své pracovní činnosti nemají přístup k výpočetní technice. S ohledem na to jsou voleny i komunikační nástroje a kanály. Lepší informovanost by měla vést ke většímu ztotožnění se zaměstnanců s cíli zaměstnavatele a následně k šíření pozitivního image.

##### **Hlavní komunikační cíle:**

- zlepšit komunikaci se zaměstnanci, umožnit zpětnou vazbu
- sdělovat aktuální informace pomocí několika komunikačních nástrojů / kanálů
- posilovat sounáležitost s firmou, motivovat zaměstnance k šíření jejího dobrého jména

##### **Oblasti zveřejňovaných informací:**

- průběžné ekonomické výsledky firmy

- úspěchy firmy
- informace o proběhlých a nadcházejících akcích, na př. účast na veletrzích a výstavách, o firemních eventech a podobně
- komunikace CSR aktivit, motivace pro zapojení zaměstnanců, reporting
- informace ze sociální oblasti – poskytované benefity, zlepšování pracovního prostředí a zájmy zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců, zejména v technologické oblasti, legislativní oblasti (na př. názorný výklad důležitých částí zákoníku práce), v problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v oblasti firemní kultury a etiky, ekologie (nakládání s odpady, úspory energií, emise) a dalších oblastech.
- podněty pro získání zpětné vazby (ankety, průzkumy)

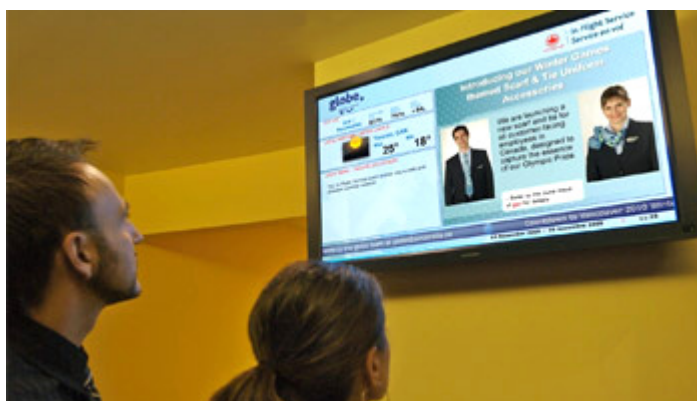
Nezbytnou podmínkou je pravdivost a aktuálnost informací, poskytovaných pokud možno poutavou formou a volba vhodných témat.

### **Volba nástrojů pro interní komunikaci se zaměstnanci**

Pro interní komunikaci se zaměstnanci byly zvoleny následující nástroje a frekvence zveřejňování informací:

- **Tištěný interní bulletin – čtvrtletně.** Shrnutí nejdůležitějších informací ze života firmy, informace o proběhlých a připravovaných akcích, základní ekonomické ukazatele v přehledné formě, informace o CSR aktivitách a motivace zaměstnanců na participaci na nich. Možnost zpětné vazby (nap ř. ankety). Je nutné zohlednit určité rozšíření bulletinu mimo firmu, zejména do domácností zaměstnanců.
- **Mailový newsletter – měsíčně.** Zdroj informací, detailnější ekonomické informace pro vedoucí a administrativní pracovníky, podpora komunikace mezi firmou a zaměstnanci, možnost zpětné vazby.
- **Firemní intranet** – v provozu nepřetržitě, aktualizace dle potřeby denně až týdně, obsah tvoří všechny informace, které jsou vhodné pro šíření mezi zaměstnance bez omezení. Obsah i forma není předem určená, datové zdroje lze libovolně kombinovat, mohou to být webové stránky (na př. firemní microsite), powerpointové prezentace, výstupy ze systémů Business Intelligence, datově napojených na firemní informační systém a podobně.

- **Vnitřní informační televize** – systém napojený na firemní intranet. Cílem je dostat nejdůležitější informace z intranetu k zaměstnancům bez přístupu k počítačům. Informace běží v časové smyčce s možností doplnění na př. prezentačním videem, fotografiemi z veletrhů, firemních eventů a podobně. Součástí je komunikace CSR aktivit. Systém je rovněž využitelný při poradách a prezentacích. V provozu by měl být zejména během ranní směny, kdy je přítomna většina zaměstnanců, k upřesnění režimu dojde po vyhodnocení zkušebního provozu. Umístění displejů (infostánků): Vstupní prostory firmy (1×), Odpočinkové místnosti pro zaměstnance (2×), zasedací místnost (1×).



Obr. 20. Informační TV pro interní komunikaci. Zdroj: X2Omedia.com

Výhodou systému je také to, že obsah může být zobrazen nejen na instalovaných displejích, ale na libovolném zařízení připojeném k intranetu – počítačích v kancelářích, noteboocích, tabletech, mobilních telefonech a pod. Systém umožňuje nezávislé zobrazování různých informací na jednotlivých zařízeních, a je proto využitelný i pro vedení porad, vzdělávání a školení zaměstnanců, prezentacích pro návštěvníky firmy a podobně.

- **Porady se zaměstnanci** – měsíčně. Cílem je vzájemná komunikace managementu se zaměstnanci, předávání informací zaměstnancům, možnost aktivního podílení se zaměstnanců na řešení problémů, zpětná vazba a možnost vyjádřit se k vedení firmy.
- **Tematické firemní eventy** s cílem vtáhnout zaměstnance do dění ve firmě a motivovat k participaci na CSR aktivitách. Nepravidelně, přibližně dvakrát ročně.
- **Celofiremní vánoční párty** – poděkování zaměstnancům výrobní divize, zhodnocení uplynulého roku, cíle pro nadcházející rok, příležitost k setkání všech zaměstnanců, teambuilding, zábava

### 6.7.2 Manažerská komunikace

Rychlý přístup k relevantním informacím je základem pro efektivní řešení problémů a správné rozhodování a naplňování podnikových cílů. Interní komunikace proto zahrnuje i management firmy.

#### Hlavní komunikační cíle:

- Informovanost o aktuálním dění ve firmě
- Sdělování informací ekonomického, výrobního a obchodního charakteru
- Rozdělování úkolů, průběžná kontrola
- Přenos informací na nižší stupně řízení a k zaměstnancům

#### Oblasti komunikace:

- průběžné ekonomické výsledky firmy
- situace ve firmě (všechny oblasti)
- řešení strategických a operativních problémů, zadávání, vyhodnocování a kontrola plnění úkolů
- CSR strategie a reporting

#### Volba nástrojů pro interní komunikaci managementu

Hlavním komunikačním nástrojem jsou pravidelné porady ředitele divize, které probíhají jednou týdně. Účastní se vždy alespoň jeden z jednatelů firmy, vedení divize a vedoucí jednotlivých oddělení, uvedení v organizačním schématu v příloze P2. V případě potřeby se svolávají operativní porady. Cíle a strategie firmy jsou komunikovány vždy na začátku roku během výroční porady ředitele divize.

Dalším z komunikačních nástrojů je firemní intranet s přístupem i z mobilních zařízení uvnitř i vně firmy (se zabezpečeným přístupem). Pro distribuci informací je možné využít i systém interní TV, na př. při poradách.

### 6.7.3 Rozpočet interní komunikace

V následující tabulce je uveden předpokládaný rozpočet pro druhé pololetí roku 2015 a rok 2016. V závorkách jsou uvedeny firmy, jejichž cenové návrhy a odhady jsou použity. Pronájem sálu od SOŠ J. Sousedíka lze považovat za oboustranně výhodnou spolupráci se školou, která vzdělává kromě studentů a učňů v technických oborech také studenty oboru

Kuchař – číšník. Má k dispozici vlastní restaurační provoz kde probíhá odborný výcvik studentů tohoto oboru a který pronajímá. Škola tímto způsobem získá finance na svůj provoz, výhodou pro firmu je úspora nákladů vzhledem k příznivé ceně pronájmu a služeb, a také budování dobrých vztahů se školou, jejíž studenty by firma mohla zaměstnat.

Tab. 5. Rozpočet interní komunikace. Vlastní zpracování

Komunikace se zaměstnanci	Rozpočet v Kč (II. Pol 2015)	Rozpočet v Kč (rok 2016)
<b>Tištěný interní bulletin, formát 4×A4</b>		
Příprava jednoho vydání (režie 500 Kč/h × 8 h)	8 000	16 000
Tisk 4× ročně, náklad 100 ks, 16,20 Kč/ks (EVRO Vsetín)	3 240	6 480
<b>Mailový newsletter - měsíčně</b>		
Příprava jednoho vydání (režie 500 Kč/h × 4 h)	4 000	8 000
<b>Firemní intranet</b>		
Software, napojení na firemní databáze (IPK Vsetín)	56 000	0
<b>Interní informační TV</b>		
Systém se čtyřmi infostánky, server, software, montáž (AV media)	220 000	0
<b>Tematické firemní eventy</b>		
Přibližně 2× ročně, 50 000 Kč/ akci	50 000	100 000
<b>Vánoční párty</b>		
pronájem sálu, občerstvení, drobné dárky cca. 700 Kč/osobu × 100 osob. (SOŠ J. Sousedíka)	70 000	70 000
<b>CELKEM</b>	411 240	200 480

#### 6.7.4 Komunikace s vnějšími stakeholdery

Kromě vnějších stakeholderů, jejichž uspokojování vychází ze současné strategie firmy (zákazníci, dodavatelé, banky, úřady) jsou pro firmu patrně nejdůležitější skupinou lidé žijící v regionu. Komunikační strategie vychází z potřeby posílit image firmy, především image dobrého a vyhledávaného zaměstnavatele. Záměrem je rovněž komunikace společných projektů na podporu a popularizaci vzdělávání ve strojírenských oborech. Komunikační aktivity pro první implementační cyklus proto počítají zejména s eventy, jakými jsou na př. dny otevřených dveří, workshopy a setkání se studenty a souvisejícími komunikačními aktivitami, jako je inzerce, PR články, výroba propagačního videa pro žáky a studenty, výroba a distribuce propagačních předmětů a podobně.

#### Hlavní komunikační cíle:

- S pomocí vhodných komunikačních nástrojů budovat pozitivní image firmy
- Podporovat zájem o technické obory a tím napomáhat k zajištění dostatku technických pracovníků pro firmu v budoucnu

**Oblasti komunikace:**

- Propagace technického a zejména strojírenského vzdělávání. Cílovou skupinou jsou žáci základních škol a jejich rodiče.
- Komunikace možností zaměstnání absolventů středních škol, nabídka volných pracovních míst a výhod zaměstnání u firmy (možnosti seberozvoje, poskytování benefitů a podobně). Cílovou skupinou jsou především studenti středních škol.
- Komunikace možností zaměstnání a nabídka volných pracovních míst pro ostatní pracovníky
- Participace na komunikaci společných projektů s jinými firmami
- Komunikace společensky odpovědných aktivit

**Volba nástrojů pro externí komunikaci**

Pro komunikaci se školami a studenty je využito několika nástrojů, od prezentací ve školách, přes inzerci po specializovanou firemní microsite a profil na Facebooku. S největší komunikační aktivitou pro cílovou skupinu absolventů se počítá několik měsíců před maturitními a učňovskými zkouškami.

**6.7.5 Rozpočet externí komunikace**

V následující tabulce je uveden předpokládaný rozpočet pro druhé pololetí roku 2015 a rok 2016. Rozpočet zahrnuje jak komunikaci s žáky a studenty, tak s ostatními cílovými skupinami.

Tab. 6. Rozpočet externí komunikace. Vlastní zpracování

Název	Plánované výdaje V Kč (II. Pol. 2015)	Plánované výdaj V Kč (rok 2016)
<b>Externí komunikace</b>		
<b>Firemní microsite</b>		
Základní návrh, layout 4 h × 500,- (vlastní)	2 000	
Programování, testování 80 h × 500,- (vlastní)	40 000	
<b>Profil na Facebooku</b>		
Tvorba profilu 8 h × 500,- (vlastní)	4 000	
<b>Inzerce Vsetínské noviny</b>		
Plošná inzerce 15×4 cm, 3000,- × 12 opakování	18 000	18 000
<b>Inzerce Valašský deník</b>		
Plošná inzerce 215 mm × 3 sloupce × 9 Kč 5805,- / vydání × 12 opakování	34 830	34 830
<b>Prezentace ve školách</b>		
Příprava, cestovní a mzdové náklady	6 000	6 000
Prezentační a reklamní materiály, dárky (odhad)	12 500	12 500
<b>Prezentační video</b>		
Spot 7 minut (Regionální televize)	80 000	
<b>Den otevřených dveří</b>		
Mzdy průvodců, dárky		20 000
<b>CELKEM</b>	<b>197 330</b>	<b>91 330</b>

## 6.8 Časový plán implementace

Kompletní časový plán plánovacích činností, realizace, komunikačních a kontrolních aktivit je v podobě Gantova grafu uveden v příloze P3. Kromě plánovaných činností jsou vyobrazeny i některé pravidelné činnosti, na př. vydávání firemního bulletinu, nebo měsíčního newsletteru. Naopak zde nejsou uvedeny pravidelné porady se zaměstnanci a porady managementu.

Úkol	Začátek	Konec	7 / 2015	8 / 2015	9 / 2015
Implementační cyklus	5.7.2015	20.12.2016			
Plán implementace CSR	5.7.2015	28.8.2015			
Ustanovení teamu CSR	5.7.2015	21.7.2015			
Stanovení konkrétních CSR aktivit	10.8.2015	14.8.2015			
Příprava dokumentace - akčního plánu	17.8.2015	21.8.2015			
Alokace zdrojů	24.8.2015	25.8.2015			
Rozdělení úloh	26.8.2015	28.8.2015			
<b>Realizace</b>	<b>1.9.2015</b>	<b>17.12.2016</b>			
Analýza pracovních podmínek, návrh opatření	1.9.2015	11.9.2015			
Realizace opatření pro zlepšování pracovních podmínek	14.9.2015	18.12.2015			
Přezkoumání požadavků na certifikaci ISO 14001	1.9.2015	11.9.2015			
Zajištění souladu s požadavky na certifikaci ISO 14001	14.9.2015	30.10.2015			
Certifikace ISO 14001	2.11.2015	11.12.2015			

Obr. 21. Ukázka časového plánu. Vlastní zpracování

## 6.9 Vyhodnocení a reporting

Během celého procesu implementace bude prováděno sledování a reporting. Součástí je pravidelná diskuze CSR týmu a případné korekce plánu. Na konci cyklu bude vypracována zpráva o průběhu a výsledcích a rovněž aktuálního stavu společenské odpovědnosti firmy (CSR report). Tento report bude součástí firemní výroční zprávy. Reportování bude probíhat dle metodiky LBG, indikátory budou upřesněny na základě konkrétních požadavků vedení před vlastní implementací.

## 6.10 Shrnutí projektové části

Cílem projektové části bylo naplánovat první etapu procesu implementace konceptu CSR ve výrobní divizi StimZet společnosti M&V, s. r. o. s ohledem na možnost jeho následné integrace do celkové strategie firmy. Důležitým požadavkem bylo, aby zvolené aktivity respektovaly potřeby organizace, měly vzájemný přínos pro zvolené skupiny stakeholderů a pomohly řešit problémy, jimž organizace čelí. Z uvedeného požadavku vyplynuly skupiny stakeholderů, na něž jsou aktivity zaměřeny, tedy především školy, žáci a studenti, případně jejich rodiče, stávající zaměstnanci a v neposlední řadě okolí firmy. Dalším cílem bylo naplánování komunikační strategie ke zvoleným stakeholderským skupinám s cílem tyto skupiny lépe informovat a vytvářet pozitivní image firmy. Projektová část práce těchto cílů dosahuje.



## ZÁVĚR

Strojírenské firmy v České republice se potýkají s mnoha problémy. Vysoký konkurenční tlak je více než dříve nutí zaměřovat se téměř výhradně na ekonomickou stránku podnikání. Společensky odpovědné aktivity při tom bývají podceňovány, i když mohou znamenat pro tyto firmy přínos jak v podobě pozitivního obrazu, tak také ekonomických efektů. Podmínkou ovšem je, aby pro ně vhodné CSR aktivity byly vybírány se záměrem vytvářet oboustranně výhodné, funkční struktury, které mohou zájmy jednotlivých skupin stakeholderů propojit a vlivem synergických efektů jim dlouhodobě přinášet prospěch.

Jednou z oblastí, kde strojírenské firmy pociťují problémy je zajištění dostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Firmy se o ně doslova přetahují a situace se zřejmě nezlepší ani v nejbližší budoucnosti, zejména kvůli nízkému zájmu o studium technických oborů.

V teoretické části práce byla shrnuta teoretická východiska, která se týkají problematiky společenské odpovědnosti a možností implementace konceptu CSR do celkové strategie firmy. Rovněž jsou zde shrnuta teoretická východiska kvalitativního výzkumu a především zakotvené teorie.

Praktická část se zabývala vlastním kvalitativním výzkumem. Jeho výsledky nastínily, že jednou z možností, jak propojit zájmy firmy se zájmy okolí může být právě podpora technického vzdělávání a budování image dobrého zaměstnavatele. Proto také byla projektová část práce, věnující se implementaci konceptu CSR do strategie výrobní divize Stizet společnosti M&V s. r. o. cílena především na tuto oblast. Projekt se zabývá plánovací fází implementačního procesu a komunikací směrem ke stakeholderům, kterých se týká.

Přínos této diplomové práce je především v hlubším proniknutí do problematiky společensky odpovědného chování firem. Výzkum pomohl najít odpovědi na otázky, týkající se přístupu manžerů strojírenských firem ke společensky odpovědným aktivitám. Zdůraznil význam synergie ekonomických, sociálních a environmentálních aktivit podniku, zapojení stakeholderů do firemních činností a možné přínosy, které při správně aplikovaných aktivitách může tento přístup mít, a to i z hlediska ekonomického. V průběhu zajímavých a velmi inspirativních rozhovorů byly rovněž získány cenné zkušenosti z praxe, které pomohly zpracovat projekt. Přínos projektu pro firmu, v případě realizace, spočívá ve výběru a naplánování takových společensky odpovědných aktivit, které pomohou řešit aktuální problém nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a zlepši image firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLOWFIELD, Mick a Alan MURRAY, 2011. *Corporate responsibility*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, xxi. ISBN 01-995-8107-X.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2012. *Firma a životní prostředí: Od prvních kroků ke komplexní strategii* [online]. 1. vydání. Praha. [cit. 2015-02-18]. ISBN 978-80-905188-1-0. Dostupné z: [http://www.byznysprospolecnost.cz/pages/serve.php?file=1333008546\\_6\\_firma\\_a\\_zivotni\\_prostredi\\_web.pdf](http://www.byznysprospolecnost.cz/pages/serve.php?file=1333008546_6_firma_a_zivotni_prostredi_web.pdf)

CAROLL, Archie B., 2008. *Corporate Social Responsibility: Concepts and practices*. The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 19 – 46.

CRESWELL, John W, 2013. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE, xxi, 448 s. ISBN 978-1-4129-9531-3.

Česká republika, 2014. *Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/33657\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/33657_1_1/)

FRIEDMAN, Milton, 1994. *Kapitalismus a svoboda*. Vydání první. Přel. Jiří Jonáš. Praha: H&H. ISBN 80-857-8733-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2009. Role event marketingu při dosahování specifických cílů na B2B trzích. In: Pavlů, Dušan a kol. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. s. 142-145. ISBN 978-80-7318-830-6

KAŠPAROVÁ, Klára. 2012. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. Dostupné z [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K\\_Kasparova\\_Vyvoj-CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf)

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

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6

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

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

M&V, s. r. o., Divize ProStimZet Plus. *Strategie a cíle divize ProStimZet plus na rok 2015*. Vsetín, 2015.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6648-5.

POKORNÁ, Dana, 2012. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.

SMITH, Adam, 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut. ISBN 80-863-8915-4.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ, 1999 *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* Přel. S. Ježek. 1.vyd. Boskovice: Albert. ISBN 80-858-3460-X.

SVĚTOVÁ KOMISE PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A ROZVOJ, 1991. *Naše společná budoucnost*. 1. vyd. Pavel Korčák. Praha: Academia. ISBN 80-853-6807-2

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

ŠINDELKOVÁ, Anna, 2014. 90 minut fóra o vzdělávání zaměstnanců a interní komunikace v oblasti CSR. *CSR fórum*. Praha: PubliCon, roč. 2014, č. 6. ISSN 0862-9315.

ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEDOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. *Vítkovické noviny: Tisk zaměstnanců skupiny Vítkovice Machinery Group*. Eva Kijonková. Ostrava: EK Media, 2014, č. 9.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada. 289 s. Expert (Grada). ISBN 9788024748436.

ZADRAŽILOVÁ, Dana et al., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution. *Cone Communications: Public Relations & Marketing* [online]. Boston, USA, 2013 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.conecomm.com/2013-social-impact>

BONDY, Krista, 2008. *The Paradox of Power in CSR: A Case Study on Implementation* [online]. Bedford [UK]: Cranfield School of Management. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/10644024/The\\_Paradox\\_of\\_Power\\_in\\_CSR\\_A\\_Case\\_Study\\_on\\_Implementation](https://www.academia.edu/10644024/The_Paradox_of_Power_in_CSR_A_Case_Study_on_Implementation).

Can CSR Boost your Brand Image?. CENTRE FOR SUSTAINABILITY AND EXCELLENCE. *CSE – From Commitment to Results* [online]. 2013 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: <https://globalizesustainability.wordpress.com/2013/03/15/can-csr-boost-your-brand-image/>

CSR bez obalu – proč jej firmy dělají a proč by jej měly dělat. *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/csr-bez-obalu-proc-jej-firmy-delaji-a-proc-by-jej-mely-delat>

Dotazník pro rychlé hodnocení společenské odpovědnosti firem (CSR). *CENIA, česká informační agentura životního prostředí* [online]. 2000 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/\\_C12572160037AA0F.nsf/\\$pid/CPRJ78KPAKQV/\\$FILE/Dotaznik%20pro%20hodnoceni%20CSR.pdf](http://www.cenia.cz/_C12572160037AA0F.nsf/$pid/CPRJ78KPAKQV/$FILE/Dotaznik%20pro%20hodnoceni%20CSR.pdf)

European Commission, 2001. Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility. In: *COM/2001/0366 final*. Brussels, Belgium. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

Firemní dobrovolnictví, 2010. *Byznys pro společnost* [online]. [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/firemni-dobrovolnictvi.html>

Firemní CSR: Jak firmy vylepšují svou image, 2013. BISPIRAL. *OnBusiness.cz* [online]. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/firemni-csr-jak-firmy-vylepsuji-svou-image-377>

GALBREATH, Jeremy, 2009. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review* [online]. roč. 21, č. 2, s. 109-127 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: [http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2010/04/22/file\\_1/132780](http://espace.library.curtin.edu.au/cgi-bin/espace.pdf?file=/2010/04/22/file_1/132780)

Interní PR v praxi aneb i zaměstnanec je zákazník, 2012. HOLÁ, Jana. *Strategie.cz* [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/interni-pr-v-praxi->

aneb-i-zamestnanec-je-zakaznik-744817

JABŮREK, Svatopluk. Vznik, smysl a úspěchy Baťovy školy práce. In: *BataStory.net* [online]. 2002 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/abs/vznik-smysl-a-uspechy-batovy-skoly-prace>

Měření a CSR reporting. *Byznys pro společnost* [online]. 2014? [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/mereni-a-csr-reporting.html>

Přehled historie. *Vítkovice Machinery Group* [online]. 2009 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/175>

Slovník pojmů. *Business Leaders Forum* [online]. 2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. In: *Business Leaders Forum* [online]. 2012 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: [http://www.csr-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)

Společenská odpovědnost firem v České republice. *CSR portal: Ústecký kraj* [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

Strategické řízení (Strategic Management). *ManagementMania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Tři pilíře CSR. *Go CSR* [online]. 2012? [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: <http://www.gocsr.cz/co-je-to-csr/zakladni-pilire-csr/>

Vytváření sdílené hodnoty je pro odpovědné podnikání přirozené, míní novináři. *EurActiv* [online]. 2013 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/clanek/vytvareni-sdilene-hodnoty-je-pro-odpovedne-podnikani-prirozeny-ale-neprikladny-znamy-koncept-mini-odbornici-010945>

Zelené knihy. *Euroskop.cz* [online]. 2011? [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8913/sekce/zelene-knihy/>

ZIKMUND, Martin, 2010. *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. Nitana s. r. o. BusinessVize ©2010 [online]. [cit. 2014-08-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CC	Corporate Citizenship
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
EK	Evropská komise
GRI	Global Reporting Initiative
IISD	International Institute for Sustainable Development
LBM	London Benchmarking Group
PR	Public relations
SOŠ	Střední odborná škola
VMG	Vitkovice Machinery Group

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Tři pilíře CSR .....	21
Obr. 2. Certifikát udržitelnosti Ecovadis .....	30
Obr. 3. Nejeefektivnější komunikační kanály pro šíření CSR .....	30
Obr. 4. Vztah firemní strategie a společenské odpovědnosti .....	33
Obr. 5. Systém firemní identity.....	34
Obr. 6. Marketingové prostředí firmy .....	36
Obr. 7. Proces zavádění strategie CSR .....	37
Obr. 8. Upravený PDCA cyklus pro implementaci CSR do strategie firmy .....	39
Obr. 9. Logo GRI .....	41
Obr. 10. Rozhovor Vítkovice Machinery Group. Word cloud frekvence kódů .....	53
Obr. 11. Rozhovor Narex Ždánice. Word cloud frekvence kódů .....	55
Obr. 12. Rozhovor Bučovice Tools. Word cloud frekvence kódů .....	58
Obr. 13. Rozhovor Galvamet. Word cloud frekvence kódů .....	60
Obr. 14. Rozhovor Kovárna VIVA. Word cloud frekvence kódů .....	61
Obr. 15. Rozhovor ZPS-FN. Word cloud frekvence kódů .....	62
Obr. 16. Rozhovor TES Vsetín. Word cloud frekvence kódů .....	64
Obr. 17. Paradigmatický model zakotvené teorie .....	66
Obr. 18. Výrobní divize StimZet .....	76
Obr. 19. Schéma strategického řízení ve výr. divizi dle metody Balanced scorecard .....	79
Obr. 20. Informační TV pro interní komunikaci .....	90
Obr. 21. Ukázka časového plánu .....	94



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Časová osa vývoje společenské odpovědnosti .....	19
Tab. 2. Stakeholdeři, jejich potřeby a očekávání .....	38
Tab. 3. Implementační rámec CSR .....	40
Tab. 4: Stakeholdeři divize StimZet a jejich zájmy .....	80
Tab. 5. Rozpočet interní komunikace .....	92
Tab. 6. Rozpočet externí komunikace .....	94

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P 1: Dotazník pro interní vyhodnocení CSR

Příloha P 2: Organizační schéma výrobní divize

Příloha P 3: Časový plán

Příloha P 4: Přepisy rozhovorů

Příloha P 5: Firemní materiál VMG

Příloha P 6: Výpis kódů a kategorií

Příloha P 7: Otevřené kódování

## PŘÍLOHA P 1: DOTAZNÍK PRO INTERNÍ VYHODNOCENÍ CSR

Vize a vedení	ANO	NE
V podniku existuje vize společenské odpovědnosti.		x
O vizi se informuje uvnitř i vně podniku.		x
Členové představenstva a vrcholový management je zavázán ke společenské odpovědnosti firmy.		x
Problematika společenské odpovědnosti firmy se pravidelně diskutuje na úrovni představenstva a vrcholového managementu		x
Na úrovni představenstva a vrcholového managementu je stanovena jasná odpovědnost za problematiku společenské odpovědnosti firmy.		x
Podniková kultura podporuje vizi a strategii společenské odpovědnosti firmy.		x
Podnik má etický kodex (pravidla chování).		x
Etický kodex respektuje příslušná témata (t.j. korupce a podplácení, diskriminace, důvěrnost informací, praní špinavých peněz nebo zneužívání informací v styku, bezpečnost zaměstnanců, zdravotní a bezpečnostní aspekty životního prostředí, lidská práva, atd.) obchodním		x
Je zaveden fungující mechanismus pro realizaci etického kodexu a pro opatření v případě nedodržení etických pravidel.		x
Etický kodex respektuje celý dodavatelský řetězec.		x
O etickém kodexu se informuje jak uvnitř tak i vně podniku.		x

Řízení a správa	ANO	NE
Existuje formální politika řízení a správy společnosti.	x	
Politika řízení a správy společnosti je v souladu s příslušnými zákony, předpisy, směnicemi a nejlepšími postupy.	x	
O politice řízení a správy společnosti jsou poskytovány informace uvnitř i vně podniku.	x	

Firemní strategie	ANO	NE
Firemní strategie zahrnuje ucelený soubor prvků společenské odpovědnosti (t.j. uvážení tří rozhodujících faktorů - 'triple bottom line').		x
Firemní strategie určuje hodnotu zavádění a/nebo účinný potenciál opatření v oblasti životního prostředí.		x
Firemní strategie také určuje hodnotu zavádění a/nebo účinný potenciál sociálních opatření.	x	
O firemní strategii v oblasti společenské odpovědnosti se informuje v rámci celé společnosti i vně podniku.		x

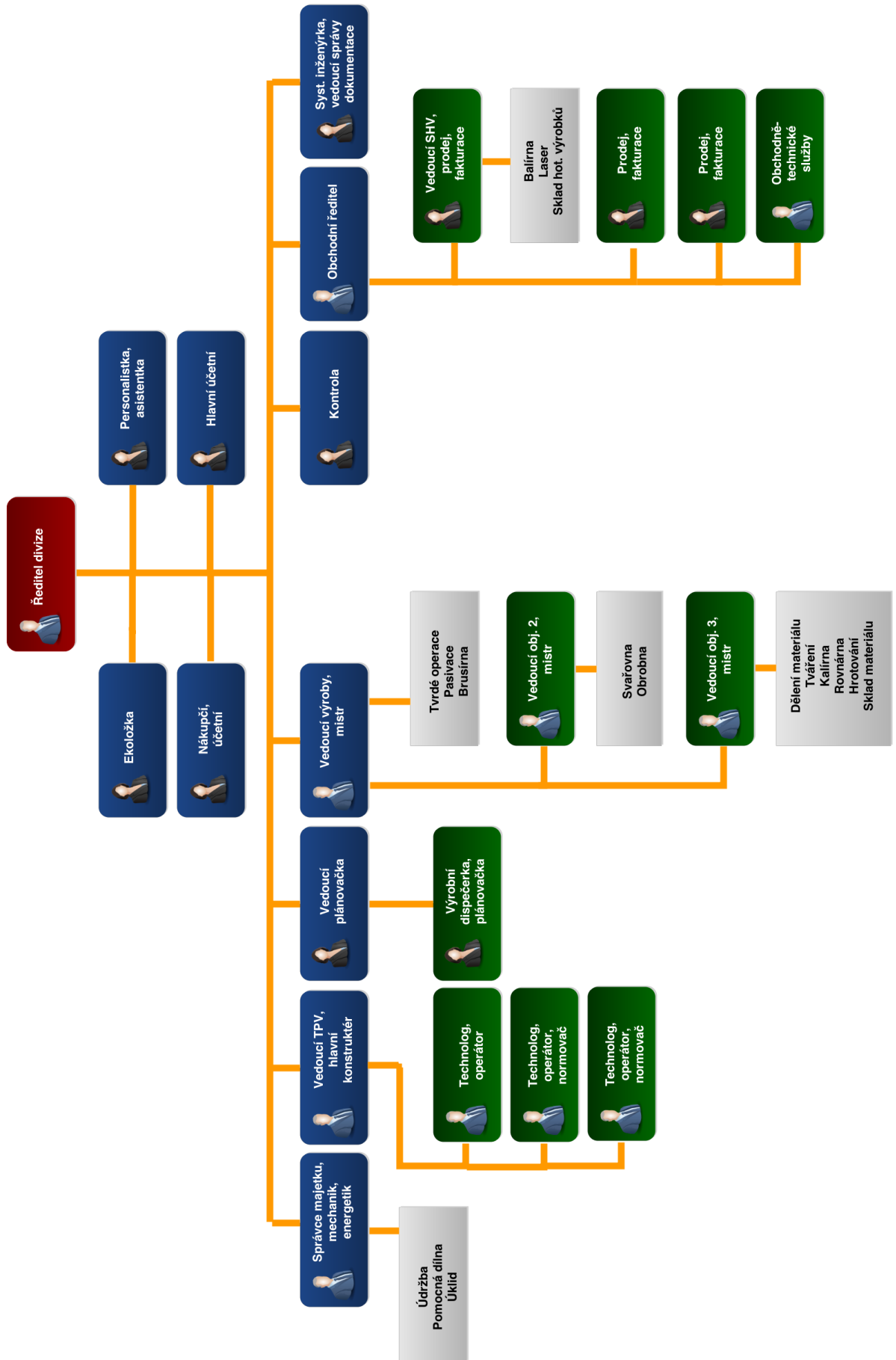
Angažovanost zainteresovaných stran	ANO	NE
Existuje jasná strategie k angažování zainteresovaných stran.		x
Bylo zjištěno, kdo jsou zainteresované strany, tyto byly zmapovány a byly jim přiřazeny priority.	x	
Byly zjištěny příslušné podstatné problémy a zájmy zainteresovaných stran.	x	
Byl zjištěn potenciál vytváření hodnot a rizika užšího kontaktu se zainteresovanými stranami.		x
Příslušné zainteresované strany a podstatné problémy se pravidelně hodnotí.		x
V organizaci existuje jasná představa o tom, jak se řídí v současné době vztahy se zainteresovanými stranami.		x
V organizaci existuje jasná představa o schopnostech podniku v oblasti užšího kontaktu se zainteresovanými stranami.		x
Existuje jasný soubor cílů, opatření a indikátorů pro úzký kontakt se zainteresovanými stranami.		x
Provádí se pravidelné průzkumy spokojenosti nebo studie vnímání podniku ze strany příslušných zainteresovaných stran.		x
Se zainteresovanými stranami probíhá pravidelný dialog o zjištěných problémech.		x
Jsou zavedena i jiná opatření pro zajištění kontaktu se zainteresovanými stranami.		x
Zpětné vazbě od zainteresovaných stran se v podniku přikládá dostatečný význam a považuje se za možnost zlepšení budoucího řízení.		x
Úspěšnost zapojení zainteresovaných stran se pravidelně hodnotí na základě jasných a relevantních ukazatelů.		x

<b>Implementace</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
Existuje jasný soubor cílů pro implementaci strategie CSR.		x
Podnik využívá ve vztahu k CSR metody strategického plánování.		x
Pro implementaci strategie CSR jsou zavedeny systémy a procesy řízení.		x
Systémy a procesy řízení jsou zavedeny jak na strategické tak i na operativní úrovni.		x
Je zaveden komplexní systém finančního řízení.		x
Je zaveden komplexní systém řízení životního prostředí.		x
Systém řízení komplexně pokrývá sociální aspekty.		x
Systémy řízení jsou ověřovány/auditovány/certifikovány na základě uznávaných norem a to třetími stranami.		x
Je zavedeno rizikové a krizové řízení.		x
Byly navrženy programy CSR a implementují se.		x
Byla přidělena jasná odpovědnost za programy CSR.		x
Pro implementaci programů CSR jsou k dispozici dostatečné zdroje.		x
Byla zjištěna míra souladu se zákony, předpisy, směrnicemi a nejlepší praxí související s CSR.		x
Pokud jde o CSR, je zavedena strategie rozvoje pracovníků.		x
Pracovníci jsou všestranně vyškoleni v otázkách životního prostředí a to v rámci CSR.		x
Pracovníci jsou všestranně vyškoleni v sociálních otázkách a to v rámci CSR.		x
Pracovníci jsou všestranně vyškoleni v ekonomických otázkách a to v rámci CSR.		x
Management a pracovníci jsou pravidelně hodnoceni s ohledem na cíle CSR.		x
Odměňování bere v úvahu příspěvek jednotlivce k dosažení cílů CSR.		x

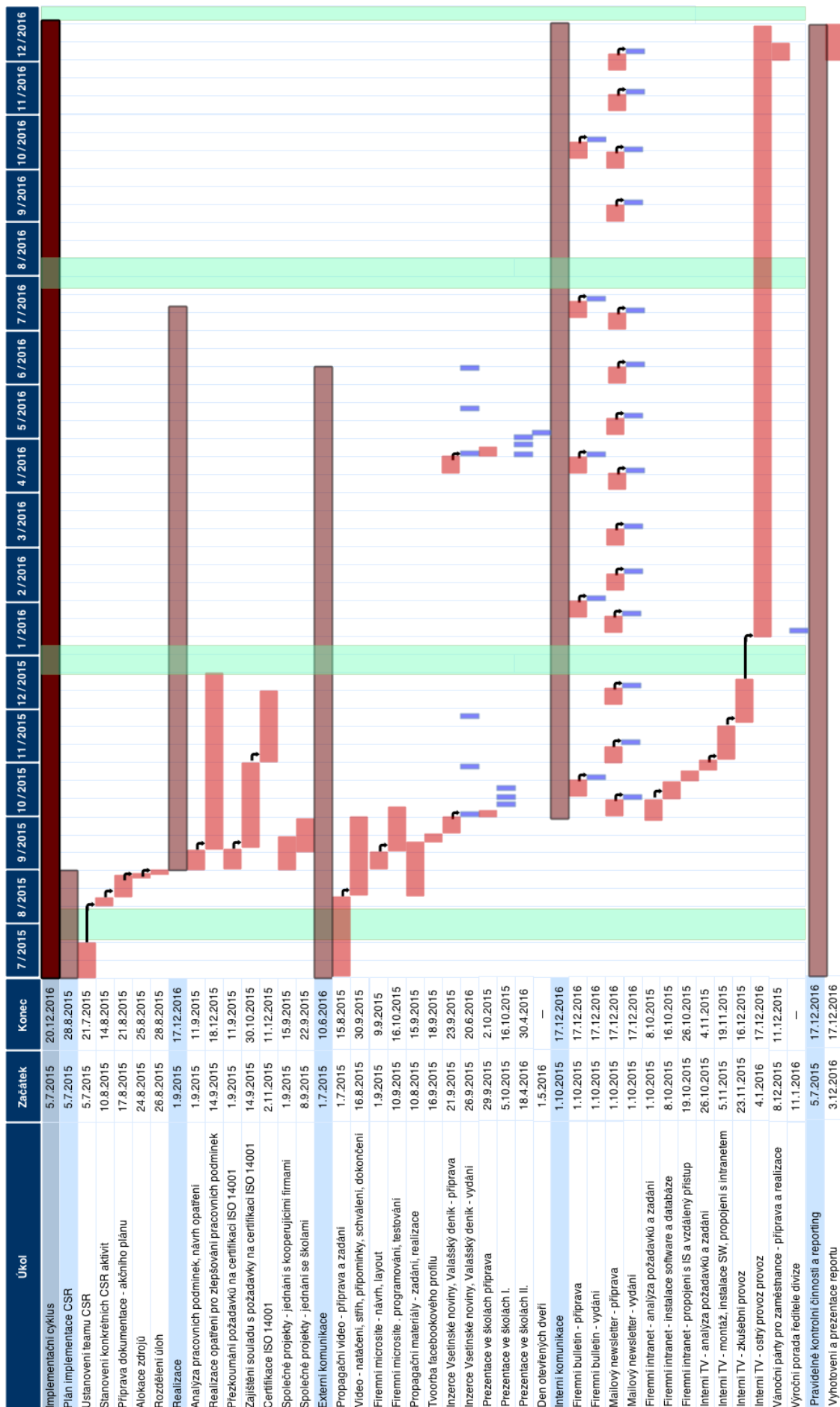
<b>Hodnocení a kontrola</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
Je zaveden komplexní kontrolní systém, který umožňuje hodnocení vlivu strategie a programů CSR.		x
Hodnocení umožňuje pravidelné zjišťování potenciálu vytváření hodnot a/nebo účinnosti s ohledem na ekonomické, ekologické a sociální aspekty.		x
Hodnocení se provádějí pravidelně.		x
Hodnocení a příslušné indikátory se uplatňují také na dodavatelský řetězec.		x
Hodnocení se využívají pro neustálé zlepšování strategií, systémů a procesů.		x
Existuje jasný soubor ekonomických ukazatelů, který umožňuje srovnání v průběhu času a srovnání s podobnými podniky.	x	
Ekonomické ukazatele jsou relevantní a vhodné.	x	
Existuje jasný soubor ekologických ukazatelů, který umožňuje srovnání v průběhu času a srovnání s podobnými podniky.	x	
Ekologické ukazatele jsou relevantní a vhodné.	x	
Existuje jasný soubor sociálních ukazatelů, který umožňuje srovnání v průběhu času a srovnání s podobnými podniky.		x
Sociální ukazatele jsou relevantní a vhodné.		x
Vliv činnosti podniku na životní prostředí je dobře znám.	x	
Vliv činnosti podniku na sociální prostředí je dobře znám.	x	
Ekonomický vliv činnosti podniku je dobře znám.	x	
Jsou zavedena opatření ke zmírnění vlivu podniku na prostředí.	x	

<b>Výsledky a komunikace</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
Výkazy obsahují důkazy o dosažených dílčích cílech.		x
Výsledky řeší relevantní oblasti.		x
Výkazy obsahují i nezdravé v oblasti CSR a přijatá opatření.		x
norem.		x
Existuje plně integrovaný výkaz výsledků CSR.		x
Za interesované strany se podílejí na činnostech v oblasti vykazování.		x
Existuje strategie pro vnitřní i vnější komunikaci záležitostí CSR.		x
Jsou zavedeny procesy pro integrování výsledků do dalších plánovacích činností.		x

# PŘÍLOHA P 2: ORGANIZAČNÍ SCHEMA VÝROBNÍ DIVIZE



# PŘÍLOHA P 3: ČASOVÝ PLÁN IMPLEMENTAČNÍHO CYKLU



## PŘÍLOHA P 4: PŘEPISY ROZHOVORŮ

### Vítkovice Machinery Group, 26. 2. 2015

[O] Rád bych se Vás zeptal na oblast společenské odpovědnosti po té obecnější stránce a hlavně možná po té historické. Jak se to od toho roku 2003 vyvíjelo a taky potom na osobnost pana Světlíka a jakou v tom roli hraje.

[F] Já bych v tomto raději počkala na paní Kijonkovou, každopádně co tak můžu říct z mého laického pohledu, nebo z mého – opravdu pan Světlík má zásadní vliv v programu, který se jmenuje Corporate social responsibility, což je program, který se vytvořil na podporu společenské odpovědnosti. Jenom možná pro zajímavost, v roce 2011 tento program získal titul Odpovědný leader, to je ocenění, kterého si velice vážíme a máme z něj velkou radost. Mezi takové klíčové projekty, kterými se zabývá Corporate social responsibility rozhodně patří projekt Nové Vítkovice, pod to samozřejmě spadá revitalizace Dolní oblasti Vítkovice. To znamená, do něj spadá důl Hlubina, koksovna, a vysoké pece Vítkovice, ale také se zaměřujeme i na území kolem řeky Ostravice, toto území chceme nabídnout jako příležitosti pro development, pro modernizaci a výstavbu nových obytných zón. Takže to je takové naše stěžejní místo, takže to je také oblast, na kterou se těšíme, a doufáme, že se nám jí podaří v nějaké brzké době zrealizovat. Jinak samozřejmě, protože jsme největší strojírenská firma v České republice, takže tím, že tady zaměstnáváme opravdu sedm a půl tisíce lidí, je to velká společnost. Myslíme i na to, abychom si v podstatě i svoje zaměstnance vychovali, proto se zaměřujeme jednak i na podporu vzdělávání zábavnou formou, proto jsme třeba založili Velký a malý svět techniky, máme vítkovickou střední školu, kde se vlatně učí naši studenti, které potom zaměstnáváme, samozřejmě mají tu možnost zaměstnání potom u nás ve Vítkovicích. takže je to vlastně i oblast, na kterou se snažíme zaměřovat. Samozřejmě myslíme také na zaměstnance, snažíme se je rozvíjet už přímo když jsou tady, máme celou škálu benefitů, vzdělávacích programů, i vlastně motivačních, kdy zaměstnanci mohou směřovat, mohou si nastvít program a mohou směřovat tam, kde chtějí a čeho chtějí dosáhnout. Pak také samozřejmě myslíme na ekologii, proto teďka využíváme zemní plyn, CNG a snažíme se taky, aby naše materiály byly recyklovatelné a taky se snažíme vyrábět i tyto produkty. A pak samozřejmě myslíme i na sport, přispívá k dobrému duševnímu zdraví, proto podporujeme Baník a HC Vítkovice. Ale samozřejmě myslíme i na umění, proto letos třeba pořádáme devátý ročník Smalt Artu, je to sympóziu, které je naprosto unikátní, protože umělci tady přijedou a po dobu skoro sedmi dní tvoří ve smaltovně takové vlastně obrovské plechy umění, pak z toho máme výstavu, takže to je další projekt, který nám dělá radost a který je pro nás taky velice důležitý a stěžejní.

[O] A v podstatě původcem všech těch nápadů je pan Světlík sám, nebo máte tým, který to neustále nějakým způsobem řeší, rozvíjí?

[F] No, to zase bych nechala na paní Kijonkovou, protože já do té minulosti nevidím.

[O] ...protože cokoliv jsem o panu Světlíkovi viděl, slyšel, četl, tak skutečně, musí to být úžasný člověk, který má nějakou vizi

[F] Je to vizionář.

[O] Dobře, takže Vy jste se zmínila o těch benefitech, ještě se trošku vrátím zpátky; etický kodex, případně nějaká pravidla pro chování uvnitř společnosti, zaměstnanci. Máte něco takového zpracované?

[F] To asi zase nechám na paní Kijonkovou. V tuto chvíli jsem se s ničím podobným nesetkala; s tím, že pan Světlík je velmi populární, mají ho lidé rádi a respektují ho.

[O] Na to jsem se chtěl taky zeptat, samozřejmě, malinko sice odbočím, lidé mají rádi pana Světlíka, ale jak vnímají ty benefity, které jim tady nabízíte, jak třeba vnímají to, že se mohou vzdělávat, jak to přijímají, jak využívají těchto nabízených možností?

[F] Opět otázka..., já bych vám strašně ráda odpověděla, ale objektivně, kdybych vám měla říct pravdu, samozřejmě vám můžu říct, že úžasné, protože všichni chtějí a tak, ale počkáme raději na paní Kijonkovou.

{přichází p. Kijonková}

[K] Tak, já vám rychle řeknu co můžu, co umím a pak se domluvíme, co dál.

[O] To bude ideální. Takže my jsme se tady s paní Feber bavili o nějakých obecnějších věcech ohledně společenské odpovědnosti. Já jsem měl otázky i na ten vývoj od roku 2003, jakým způsobem se tato oblast vyvíjí, jakou roli v tom – víme, že zásadní – hraje pan Světlík a jestli máte nějaký tým, který se vyloženě věnuje této oblasti, no a potom nějaké další věci ještě.

[K] Dobře, tak já to zkusím stručně nějak popsat. Tím, že v roce 2003 se privatizovaly Vítkovice a privatizovaly se i s národní kulturní památkou Dolními Vítkovicemi, což byla podmínka státu, že to takhle musí nový vlastník převzít, tak bylo jasné, že součástí celého konceptu rozvoje firmy i toho nejbližšího okolí musí být i Dolní Vítkovice. Čili to je jedna velmi významná okolnost. Druhá významná okolnost je, že samozřejmě si pan ředitel Světlík uvědomoval, že na trhu práce stále chybí a začínají intenzivněji chybět techničtí zaměstnanci, technicky vzdělaní lidé a ti se nedají, v uvozovkách ‚vyrobit‘ za pět let. Čili se spojilo, řekla bych, příjemné s užitečným a nutným, to, že musí vzniknout nějaká ochrana a řízení památky v Dolních Vítkovicích a zároveň ucelený program rozvoje tak, aby to ladilo a souviselo s podporou technického vzdělávání a s budoucím náborem zaměstnanců. Čili to byl asi ten úplný začátek. Nejdřív se poměrně složitě hledala ta koncepce, složitě ne proto, že by ji Vítkovice neuměly najít, ale proto, že se hledala shoda s památkáři

především. Následně se to podařilo díky podepsání memoranda o spolupráci s Národním památkovým ústavem a po přípravě, která trvala zhruba deset let, to znamená projektová příprava, jednání právě s těmito institucemi, ale třeba i debaty s architekty atd., byla připravena obnova Dolních Vítkovic. Do toho, na druhou stranu, se rozvíjelo technické vzdělávání, technické školství, kde Vítkovice kdysi samozřejmě měly své technické školství, měly své učně atd., a protože to je oblast, ve které de facto kraj nebo stát neplní úplně přesně tu roli, kterou Vítkovice potřebují, tak bylo rozhodnuto, že se půjde cestou vlastní střední průmyslové školy, což se také stalo. Čili, tady se setkává několik těch věcí, ale ale ta synergie je jasná. Jdeme do budoucna tak, abychom my měli technicky vzdělané lidi, kteří u nás budou chtít pracovat, aby když tady pracují, neměli tendenci odcházet do zahraničí, nebo i do celé České republiky, aby zůstávali tady. To znamená, musí se jim tady dobře žít. Takže v konceptu společenské odpovědnosti máme několik zásadních motivací: Rozvoj národní kulturní památky a ochranu národního dědictví, rozvoj regionu, ve kterém fungujeme, podporu technického vzdělávání a popularizace technických věd a přírodních věd a stabilizaci zaměstnanců, tím, že budou moci vlastně využívat ty revitalizované Dolní Vítkovice k aktivnímu trávení volného času a nebudou odkázáni jenom na nějaké shopping parky a podobně. Takže to je celkový koncept toho, proč to tak je. Dneska, a vy to najdete v tom časopisu Strategie, který jsem vám nechala připravit, dneska v podstatě koncepce společenské odpovědnosti je součástí celého komunikačního a marketingového konceptu Metal evolution. Je to trošku novum oproti jiným firmám, jednak proto, že průmyslový marketing se u těch B2B firem moc nevede, takže my jsme přece jenom o kus dál, a ještě o kus dál v tom, že v tom máme to CSR takovou tou formou, která ale zase zpátky se chová probyznysově.

[O] Takže je vlastně perfektně zasazená do celkové strategie společnosti...

[K] Přesně tak, přesně tak. A odpověď na ten tým, ta z toho vlastně vyplývá. Protože ono to je de facto průřezová aktivita, takže ano, dá se říci, že se tomu věnuje jednak tým, který je soustředěný ve sdružení Dolní oblast Vítkovice, to je logické, pak třeba tým, který je sdružený pod Světem techniky, samozřejmě to musí mít vždycky nějaké své vedení, ale jinak průřezově se těm aktivitám věnuje třeba Úsek ředitele pro strategii ve Skupině Vítkovice.

[O] A pan ředitel Světlík, jakou roli v tom hraje o sám?

[K] Já si myslím, že on je vždycky ten hlavní vizionář, který přichází s těmi náměty rozpracování a s tou zásadní vizí rozvojovou. V podstatě on je autorem především té myšlenky, že se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka, a na kterou budeme všichni chodit se dívat a fotit si ji, ale že budou aktivně vlastně hrát roli v tom technickém vzdělávání.

[O] Jak je to vnímáno, řekněme zaměstnanci, ale i v podstatě ostatními stakeholdery obecně obyvateli této oblasti?

[K] Já nemám k dispozici žádný výzkum... Radko, máme něco?

[F] Máme ale to se asi zpracovává, asi tak za rok budeme mít nějaké opravdu výsledky...

[K] Nevím, jestli si třeba město dělalo nějaký marketingový výzkum, co se týká popularity některých lokalit, spokojenosti života ve městě, předpokládám že ano, že něco takového mají, já myslím, že z tohohle pohledu je to vnímáno pozitivně, kdysi se dělal výzkum a ten bychom museli ale pohledat. Když potom už startovala ta konkrétní revitalizace Dolních Vítkovic, tak se udělal výzkum, co by tam lidé chtěli mít, jak by ty alternativy vnímali a v podstatě se ty myšlenky sešly s tou vizí pana ředitele, co se týká těch volnočasových aktivit a aktivního trávení volného času, a samozřejmě že to byl jenom podpurný materiál, nikoli stěžejní, že bychom hledali, nějakou vlastní inspiraci jsme měli samozřejmě. Takže, něco takového bychom asi našli, kdybyste potřeboval ta data, tak musíme trošku zapátrat.

[O] To asi nebude potřeba, spíš, když odhlédneme od těch obyvatel v okolí, jak vnímají tu strategii společenské odpovědnosti zaměstnanci, třeba nakolik využívají těch programů vzdělávání, které jim nabízíte a podobně.

[K] Já si myslím, že pro zaměstnance primárně tu není program vzdělávání tady v těch Dolních Vítkovicích. To jsou jiné záležitosti, které se týkají zase spíše toho personálního odboru a toho jejich rozvoje, tam bychom vám asi doporučili kontaktovat paní ředitelku Chvalkovskou, protože tohle jsou věci, které my samy s paní kolegyní nedáme dohromady, ale co se týká využití těch Dolních Vítkovic pro trávení volného času pro třeba i tu aktivní podporu, tak tam si myslím, že je to přijímáno dobře. Ale zase říkám, já jsem strašný nepřítel toho, že vám řeknu svoje, že já si to myslím, ale pokud vy si neuděláte alespoň elementární měření, tak nebudete mít žádný relevantní výstup.

[O] Víte co, nevádí, protože to co já dělám je kvalitativní výzkum a mě opravdu zajímá to co vy si myslíte, ne tvrdá data v téhle chvíli.

[K] Podívejte, vzhledem k tomu, že se nám neustále zvyšuje počet návštěvníků Dolních Vítkovic i vzhledem k tomu, že se tam nastěhoval festival Colors of Ostrava, který vlastně Vítkovice tímto způsobem podporují, to si myslím, že jednoznačně ti lidi vnímají. Do jaké míry pak vnímají i ty přesahy, že to firma dělá i proto, aby ty chytré lidi a techniky atd., to se domnívám, že to je příliš jakoby o tři kroky dál, že to ten člověk v běžném uživatelském slova smyslu nevnímá, když tam jde.

[O] Dobře, a řekněm zaměstnanci jako taková, teď nemyslím vyloženě oblast Vítkovice, nebo Dolní Vítkovice, ale zaměstnanci Vítkovice Machinery. Jaké třeba benefity jim nabízíte, jak toho využívají, jak jsou v podstatě spokojeni?



[K] Toto je určitě oblast paní ředitelky pro personální rozvoj, tam bych vás odkázala opravdu na ni, protože těch benefitů je celá řada, a ty už my vnímáme spíše jako záležitost personalistů. Z hlediska toho osobnostního rozvoje samozřejmě je tam přesah, ale jak říkám, já bych se jí strašně nerada pouštěla do jejího ranku.

[O] Dobře, takže...

[K] Takže paní kolegyně vám pak dá kontakt na paní ředitelku Chvalkovskou a zkusí vám třeba domluvit zase pokračování...

[O] Dobře, to je výborné. A teď otázky ohledně etického kodexu, pravidel, to je asi taky na ni.

[K] Určitě, určitě.

[O] Při zavádění, nebo implementaci modelu společenské odpovědnosti do té strategie firmy, tam by mě zajímalo třeba co se vám osvědčilo a co se vám třeba naopak neosvědčilo. Co jste zkusili a zavrhlí jste to, že tudy ne.

[K] Nemyslím si, že by byla taková věc, která by se takovým způsobem neosvědčila.

[O] Takže v podstatě všechno, co jste vymysleli, nebo co třeba pan Světlík vymyslel, tak v podstatě funguje všechno bezvadně.

[K] Tak vždycky je co zlepšovat, na tom se můžeme všichni shodnout, ale nemám pocit, že by byl nějaký zásadní krok, který by se následně rušil. Nejsem si toho vědoma.

[O] Takže nemáte nic, co by se neosvědčilo, o čem byste mohli říct: tohle se neosvědčilo, tudy ne.

[K] Já si to neuvědomuju, možná, že něco takového je, ale musela bych dlouze pátrat, opravdu, nejsem si toho vědoma.

[O] Já už v podstatě nemám další otázky.

[K] Vidíte, já věděla, že to zvládneme rychle. {smích}

[O] Jedině teda, že byste mi sama chtěla něco říct...

[K] Ne, ale já si myslím, že to nejpodstatnější a to, co nás odlišuje od jiných společností je ta hlubší myšlenka toho celého. Protože my nejsme firma, která by jenom něco sponzorovala a jenom někam pouštěla peníze bez toho, aniž by to mělo opravdu hlubší smysl, byť, řekla bych že jsou i odpůrci dejme tomu rozvoje právě Dolních Vítkovic, mají pocit, že jsou to zbytečné investice, bohužel nemají dostatek informací zřejmě, nebo je nechtějí slyšet, takže jim ten přesah uniká a uniká jim i ten fakt, že samozřejmě Vítkovice dělají tyto věci s podporou strukturálních fondů Evropských fondů atd., a pokud jsou možnosti, tak jsme vždycky byli žadateli fondů z Evropské unie a myslím si, že jsme snad jeden z nejúspěšnějších realizátorů, který byl schopen to využít, a využít tak, že to je vidět, že to je účelné.

[O] A ty oblasti, kterým se v podstatě nejvíc věnujete, zmínili jsme tu kulturu, zmínili jsme vzdělávání, co třeba filantropie?

[K] Já si myslím, že ta je zahrnuta v těchto věcech, protože tam ano, víme že se třeba ještě něco dělá nad rámec, ale...

[O] Paní Feber zmínila podporu sportu, Baník...

[K] Ano, je to tam, to máte v těch podkladech, Baník, Zlatá tretra, určitě. Hokejový klub.

[O] Tak asi v téhle chvíli vám poděkuju, jste mi hodně pomohly..

[K] Super, já jsem ráda, já jsem totiž velmi rychlá... <smích> {konec záznamu, rozloučení}

## Narex Ždánice, 4. 3. 2015

[O] Napřed bych se chtěl zeptat hlavně na historii společenské odpovědnosti u vás, jak jste to řešili (pokud jste něco řešili), jak jste ji zaváděli, jakým způsobem probíhala implementace do nějaké vaší stávající strategie, atd.

[M] No, já nevím, že bysme si napřed měli ujasnit ten pojem Společenské odpovědnosti, já nechodím do školy momentálně, takže já nevím, jestli to přesně chápu. Samozřejmě chápu ty základní věci, ale co do toho všechno spadá. Spadá do toho třeba nějaký environmentální management?

[O] Tak spadá do toho, v podstatě jsou to tři základní kategorie. Jedna je ekonomická, to znamená odpovědnost vůči osobám, které jsou zainteresované přímo ekonomicky. Čili vlastníci, management,... Druhá oblast je oblast sociální, tady se to v podstatě dělí na dvě oblasti. Ta jedna je směrem dovnitř firmy, to znamená zaměstnanci, tam spadají benefity, vzdělávání, případně další věci, které firma pro ty zaměstnance dělá. A ta třetí oblast je právě oblast environmentální. Ještě jsem zapomněl, u té sociální oblasti tam spadají ještě věci, které se týkají okolí firmy, to znamená, jakým způsobem ta firma koexistuje tady se svým nejbližším okolím. Nejbližší okolí může být třeba okres. Čili zaměstnanost, sponzorství a podobné věci.

[M] Dobře, takže když to vezmeme po těch jednotlivých kapitolách: K těm stakeholders, tak se to říká? Tak tam, ještě jsme asi zapomněli, někde jsem slyšel, viděl, četl, v tom novém pojetí tady tohoto pojmu, tam jsou zahrnuty samozřejmě ještě banky a státní instituce, které mají taky zájem, nebo jak se tomu říká. Takže samozřejmě vůči vlastníkům, nevím, vůči vlastníkům nevím co k tomu dlouze vyprávět, firma je vlastněná fyzickými osobami, to znamená, už samo to vlastnictví zakládá, že se ta firma musí chovat slušně a normálně, protože si to de facto řídí sami, takže určitě uspokojuje potřeby vlastníků, a to tak je, že ti vlastníci, to je určitý ukazatel, že se ti vlastníci nemění vlastně od prvopočátku jsou stejní, nevím ani o nějakých signálech nějakých kapitálových přesunů nebo majetkových přesunů, nebo něčeho takového. takže v podstatě nic takového se tam neodehrává, vyjma teď v poslední době byl přesun části podílů na syna jednoho z majitelů, ale to je řečneme rodinná záležitost, takže určitě vlastníci jsou uspokojováni a určitě spokojeni s fungováním té firmy. Co se týče těch ostatních, takže tím, že v podstatě, říkám to samozřejmě, ale nevím, jestli je to úplně samozřejmost, nemáme žádné závazky vůči státním organizacím, to znamená, platíme daně, platíme všechny požadavky státu, které na nás mají. Nikdy jsme tyto problémy neměli, nikdy jsme se do těchto problémů nedostali, takže samozřejmě i tuto oblast si hlídáme. Protože je to jistě důležité, kvůli nějakému image firmy, která chce vypadat dobře, mluvím o nějakém sociálním, zdravotním, nebo problémy s bankami, to jsem asi neřekl, že banky možná zvlášť, takže nemůže mít problémy se státními organizacemi, a samozřejmě, pokud se ta firma chová slušně, tak by měla platit i nějaké daně. Firmy, které dlouhodobě vykazují ztrátu a prostě neplatí daně asi nejsou úplně v pořádku v této oblasti, takže my v podstatě od roku 2005 nebo možná šest, ale spíše pět, takže deset let zpět jsme ziskováni, platíme svoje daňové závazky, platíme je včas. Nemáme s tím nikdy žádné problémy. To samé je ve vztahu k bankám, nikdy jsme se nedostali do nějakého problému s bankou, že by nastala nějaká situace, já nevím, že by se realizovaly nějaké zástavy, nebo něco takového probíhalo, nebo vymáhání nějakých pohledávek, nebo něčeho takového. Pokud můžeme zahrnout i to vnější prostředí, jakoby toho obchodního toho, tak já nevím, jestli vám to Pavel vykládal, máme jakýsi certifikát solventnosti, to znamená, máme nějaký poměrně vysoký rating v nějakém tom rejstříku solventních firem, takže i jakoby vůči veškerým těm stranám v dodavatelské části se domnívám, že se chováme slušně, takže jako patříme, nebo máme asi jako renomé dobré firmy...

[T] Je to tak, že vlastně Bisnode, který spolupracuje s Dun & Bradstreet nás klasifikuje ratingem AAA, patříme mezi sedm promile solventních firem v České republice s ratingem AAA.

[M] Počkej, abych to zase nepřepískl, rating AAA jsme měli před rokem, teď máme rating, myslím, AA+, nebo já nevím co, tam je změna, nicméně ta změna není ani způsobena nějakým našim pohybem, ale oni nám to tam psali jako z jakých důvodů, tam došlo k tomu, že v momentě, kdy to dělali, my jsme neměli ještě Narex při tom účetní uzávěrku a plus, to možná není tak zásadní, nebo samozřejmě už teď je, ale zásadnější bylo asi to, že nám psali, že tam do toho vstupuje rizikovitost regionu. Čili tento region je obecně považovaný za ekonomicky slabý region, z hlediska toho státního srovnání, takže i ty ratingy na to jakýmsi způsobem, že když ty firmy jsou z toho regionu, tak automaticky si myslím, že nemůžou dostat ten nejvyšší rating, nebo mají tam nějaké srážky nějakých těch bodů, nebo něčeho takového. Ale nicméně pořadí, i když to není to AAA, je to prostě určitě, já nevím v dvaceti procentech těch nejlepších firem toho rejstříku.

K těm stakeholders, teď vůči těm zaměstnancům, tam v podstatě historicky tady ty programy probíhají v určité formě, co já pamatuju, deset let zpět, i když ve firmě jsem více než deset let zpět, ale tam v tom období si to nepamatuju nějak, takže základem toho chování vůči těm zaměstnancům je to, že zaprvé: Máme odborovou organizaci, čili probíhá každoročně kolektivní vyjednávání, je uzavírána kolektivní smlouva, ve které jsou zakotvené prostě ty základní věci, mezi ty základní věci které děláme – nejsou v tom asi teďka nějaké úplně novinky, myslím si, že je to všechno historicky, že to běží, možná něco se změnilo v té politice toho důchodového připojištění, těch penzijních fondů, nebo jak se to teď říká, tam jsme něco měnili. Jinak v podstatě je to na té úrovni pořadí, takže, co se týče těchto věcí, tak jedna oblast jsou řečneme pracovní podmínky a všechny ty věci s tím spojené, domnívám se že se o to nějakým způsobem zajímáme, že se o to staráme, do firmy se investuje ročně řečneme několik milionů korun, které jdou právě na vylepšování pracovního prostředí, pomínou-li nějaké technické opravy staveb, to je něco jiného. Ale opravdu, řečneme několik milionů ročně jde na rekonstrukce, které nejsou z titulu nějakých havárií, nebo něčeho takového, jsou to opravdu rekonstrukce, které mají posunout jakoby to prostředí někam jinam, to znamená i na těch samotných dílnách, i těch dejme tomu třeba sociálních zařízeních, atd, atd.

[T] Relax koutky, které jsou na výrobě, které jsme tam viděli, ti lidi tam zrovna seděli...

[M] No jasně, prostě je těch věcí asi dost, dalo by se o tom mluvit asi dlouho... Potom, co je směrem, řečneme k tomu pracovnímu prostředí, směrem k těm samotným zaměstnancům, samozřejmě dbáme na to, aby zaměstnanci měli k dispozici veškeré pracovní

a ochranné pomůcky, které by měli mít, jednak které by měli mít, nebo které my považujeme za nutné, aby měli, takže tam taky opravdu jdou velké peníze a myslím si, že v této oblasti jsme hodně vstřícní, na můj vkus až moc, já toto rád nemám, ale dobře, protože opravdu funguje to tak, že člověk, když si řekne, že něco chce a potřebuje, nevím, chcu košilu, chcu montérky, chcu boty, rukavice, tak je prostě automaticky dostane, nikdo to neřeší. Což na jednu stranu je fajn pro toho člověka, na druhou stranu pro nás to moc fajn není a, jako v této oblasti jsou to pro nás spíše kladné body, ale jsou oblasti druhé, kde jsou to spíše záporné body.

Potom, co se týče těch dalších věcí, jo, že zaměstnanec někde pracuje, v něčem je oblečený a tak dál, pak ještě, ale to spíše do toho životního prostředí... Já jsem chtěl mluvit o tom vnějším prostředí, nebo na to téma, co se týče těch zaměstnanců, tak v rámci té kolektivní smlouvy poskytujeme týden dovolené navíc zaměstnancům, poskytujeme příspěvek na stravování, mám-li být konkrétní, tak ve výši 35 korun na člověka na den, pak poskytujeme příspěvek na... tam je to rozdělené podle toho, co kdo historicky měl a jak to historicky vznikalo, příspěvek zkrátka na investiční životní pojištění, případně na ty penzijní fondy. Tam ten příspěvek se pohybuje od minima pěti set korun až po maximum dvou tisíc korun. Je poskytován také každému pracovníkovi, není to, že by jenom některým. Ale ta výše je různá, ne z toho důvodu, že by někdo byl hezčí, nebo..., ale spíš to vznikalo před těma pěti, šesti rokama, kdy se řešilo to investiční životní pojištění a tam samozřejmě ti lidi do toho buď vstoupili, nebo nevstoupili, podle toho jak chtěli, a tí, co zkrátka vstoupili tehdy jsou na tom teďka jakoby líp, protože těm dáváme dba tisíce korun a těm, kterým přispíváme na penzijní připojištění, tak pět set korun. Taky jsme to zvedali, kdysi byly jenom dvě stovky, pak z toho udělali pětistovku.

Pak samozřejmě jsou tam takové ty další věci, to jsou nějaké životní jubilea, takové to, že někdo je třicet let v práci, nebo dvacet let v práci, nebo teda tady zaměstnaný, to samozřejmě s tím souvisí, to tam taky je, tyto věci se taky dělají. Potom, co ještě...

V letošním roce zvažujeme rozšíření nějakých těch benefitních programů, hodláme provozovat nějaký ten portál s těmi benefity, cafeteria se to teď jmenuje, nebo tak nějak. Takže hodláme v letošním roce provozovat tady toto, máme rozjednané nějaké, jako v podstatě už jsme ve fázi, že máme dostat nějakou nabídku. Budeme to zvažovat. Takže, zvažujeme, že zase plošně prostě dáme lidem jakési prostředky do tohoto „fondu“, v uvozovkách, na ty řekněme vonočasové aktivity, které jsou v současné době daňově výhodné, nebo respektive výhodné k tématu sociálního a zdravotního pojištění. Takže to hodláme nově zavést letos, já nevím, co ještě k těm zaměstnancům.

[O] Všiml jsem si, že máte rozjetý nějaký program na vzdělávání.

[M] Ano, o vzdělávání jsem nemluvil. Vzdělávání je kapitola sama pro sebe, my jsme už historicky, zase co já vím od toho roku 2005, 2006-7, proběhlo tady několik plošných, řekněme, vzdělávacích projektů, pominu-li takové to běžné vzdělávání, řekněme, to provozní, které probíhá tak nějak jako každý rok tak vlastně tyto větší projekty proběhly asi čtyři, dva velké, pak nějaké... No prostě čtyři, co se týče těch nákladů, tak myslím, že se to blíží nějakým sedmi milionům korun, jo, nákladů, které se investovaly v rámci těchto projektů, což je samozřejmě mimo to běžné, nebo říkám to špatně, že je to mimo běžné vzdělávání, ono to není, část toho projektu je vždycky nasměrovaná do těch oblastí, které se i běžně dělají, mám na mysli ty zákonné školení řidičů, jeřábníků, vozíčkářů a takových věcí, to ze zákona musíte dělat, tam samozřejmě není jiného zbylí, to je zadělávání si na veliký problém. Takže krom toho probíhalo, říkám, plošně vzdělávání v takových těch soft skills a takových vědomostech, nebo pak zaměřené na nějaké odborné vědomosti, atd. Samozřejmě s kvalitou různou. Úpřímně řečeno, netvrdím, že toto je od A do Z úplná výhra, ale nicméně, myslím si, že jsme pro to dělali všechno, co jsme uměli a co jsme mohli, aby ti lidi dostali jakéhosi vzdělání, samozřejmě, je tady samozřejmě, že člověk, pokud sám má zájem a chce absolvovat nějaké vzdělání, které souvisí s jeho prací a řekne „Já chci jít tady na tento kurz“, tak nesetkal jsem se ještě s tím, že by někdo ho odmítl. Čili víceméně, pokud člověk iniciativně přijde a řekne, že se chce vzdělávat, tím nemám na mysli, že by třeba přišel a řekl, já nevím, já chci chodit do nějakého MBA, protože to stojí sto třicet tisíc a to mně zadarmo dají nějaké razítko, tak to jsem neměl na mysli, ale měl jsem na mysli spíš takové ty jednorázové kurzy, opravdu co se přímo vztahují k jeho odbornosti. Když dojde účetní, nebo kdo, a řekne, že chce jít na školení o DPH, tak prostě jede na školení o DPH a nikdo o tom nediskutuje, nikdo to nerozporuje, nic, každý to chápe, že by to tak mělo být.

[O] Ještě teda, jestli můžu přerušit, ta provázanost se zájmy firmy, především, zajištění kvalifikovaných pracovníků, říkám, všiml jsem si toho programu, který máte, který je vlastně na podporu konkurenceschopnosti a zajištění kvalifikace, jak je to provázané se zájmy firmy?

[M] Tak samozřejmě zájmy firmy, nebo ten strategický výhled je v určitých definovaných oblastech, samozřejmě jedna z těch oblastí je personální rozvoj. Ti lidi by taky měli, jako pokud my strategicky chceme směřovat k nějakému portfoliu jakoby nejlepších firem na světě, s tím tak ruku v ruce musí jít i personální rozvoj, která je pak směřovaný, nebo i když se ty projekty dělají, tak ty směry, že je tam nějaký název, to je fajn, ale gró je v tom vnitřku. Takže i ty směry rozvoje jsou tam definované jakoby v souladu s tou strategií, nebo lépe řečeno s tím, kde my vidíme ty největší mezery, které lze tím projektem zaplnit. To je zase trošku limitující. To je otázka, že třeba vidíte, že je někdo potřeba něco, a teď je otázka, jestli ten projekt lze na to použít, či ne. Takže to je malinko zas trochu něco jiného. Ale ano, jakási provázanost, netvrdím, že někde existuje nějaká namalovaná tabulka, nebo namalované schéma se šipkami, to ne zas, ale samozřejmě ta provázanost tam jakási je v tom strategickém rozvoji, protože je to směřované, když mluvíme třeba o tomto projektu, tak je směřovaný z větší části do těch technických profesí, nebo do toho technického vzdělání těch lidí. Není tam tolik těch soft skills a těchto věcí, které já osobně moc nemám rád, nebo mám-li být přesný, nemám rád vůbec asi. Takže spíš je to opravdu směřované do těch konkrétních znalostí, já nevím, třeba je tam nějaké obrábění kovů, broušení, metrologie, tady tyto záležitosti, které jsou směřované na konkrétní činnosti, které tady probíhají a které my máme zájem vylepšovat a samozřejmě, pokud je máme zájem vylepšovat, tak tam musíme mít lidi, kteří tomu hoví.

[O] A spolupracujete třeba s nějakými středními školami, učňáky, nebo tak něco?

[M] Ne, tato spolupráce tady není, ale do budoucna, my samozřejmě teďka se o tom bavíme, nebo ne teď, ale já nevím, už půl roku, rok, kdy jako pocítujeme absenci tady těchto věcí, pocítujeme to, že potřebujeme to kvalifikačně to trochu řešit jinak, jakoby tu personální politiku, zejména v těch technických profesích, nemluvíme teď o těch ekonomických, obchodních a tak, tato situace je relativně jiná, ale máme problém v těch technických profesích, že se nám nedaří prostě ty lidi, nedaří se nám shánět takové lidi, které bychom potřebovali. A nemůžeme asi jako ten proces jenom nějak pasivně sledovat, asi nastane v brzké době čas, kdy musíme být jakoby v tom procesu aktivní, to znamená, musíme hledat nějaké aktivní cesty, ne ty pasivní, že budeme čekat, kdo se nám tady přihlásí na nějaký inzerát. To jsem hodně zjednodušil, ale v podstatě takto. Čili, musíme opravdu v tom vyhledávacím procesu být aktivní a jako jedna z těch aktivit samozřejmě se nabízí spolupráce s těmi školami, ať už se středními, nebo s vysokými. A s vysokými školami i z hlediska nějakých odborných věcí, to si myslím, že nám asi taky schází. Tím mám na mysli tu naši hlavní profesi. Tam si myslím, že ta spolupráce s těmi vysokými školami by mohla být užitečná. Takže asi tolik k tomu.

Pak co se týče toho environmentu, tam se dá o tom mluvit docela dlouho. Už mnoho let, možná už patnáct, tady probíhají sanační práce, čili, je to velký projekt, sanace těch starých ekologických zátěží, kdy tato firma, na jednu stranu se samozřejmě honosíme tím, jak je tradiční a že už fungujeme před Druhou světovou válkou. No, to je jako hezké, ale to nese s sebou tady toto. Čili pokud fungujeme před druhou světovou válkou, pokud hlavně jsme fungovali v padesátých, šedesátých a sedmdesátých letech, což jsme fungovali, tak, víte nebo nevíte, tam, lidově řečeno to nikdo neřešil, takové věci. Co se kde vylilo, to se vylilo a každému to bylo úplně jedno. To má za následek to, že jistě tady existovaly ty ekologické zátěže po revoluci, nějak se to začalo řešit v polovině devadesátých let a zkrátka, nastartoval se tady nějaký dlouhodobý program, který funguje do dneška, kdy ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí, které i ten projekt financuje, tady probíhá dlouhodobá sanace těch, a podle mých zpráv, nejsem jako odborník, ale podle mých zpráv už loni, předloni, předpředloni už jsme dosáhli těch limitů, kterých máme dosáhnout. Já nevím, chodil jste tady někde?

Tady jsou všude ty sondy s těma hadičkami, kdy denně tam chodí člověk, jejich nějaký člověk, který odebírá ty vzorky a vyhodnocuje se to pak jednou za měsíc, co tam je a co tam není. Čili ty vzorky těch spodních vod, zřejmě. Mám jakýsi pocit, že to tak nějak je, jako vzorky těch spodních vod, kde se zjišťuje, jestli tam jsou ještě nějaké zátěže. A říkali, že už jsme v podstatě dosáhli těch limitů a že to držíme, takže v podstatě teď to vypadá, že, v uvozovkách, všechno je ekologicky v pořádku, ekologicky čisté a neprodukuje do země nějaké svinstvo. Samozřejmě, ten projekt je velmi nákladný, i když je hrazený ministerstvem, tak přece jenom přináší spoustu nákladů a spoustu práce a takových těchto věcí, takže je fakt, že to platí, ale není to úplně zadarmo, v uvozovkách. Takže myslím si, že to byl docela dobrý počin v tom, že to vůbec někdo zařídil a že se to povedlo realizovat, protože jinak by to asi bylo mnohem špatnější a ty zátěže by tady byly velké a dřív nebo později to musí, já to teď řeknu lidově, vyplavat, víte jak to myslím, ne fyzicky, ale psychicky vyplavat někde ven, viz třeba tady <firma X>, tam bych nechtěl...

[T] Tam to jednoho dne spadne...

[M] Tam kdyby tu sondu strčili do země, tak by vyskočila i s těma hadičkami

[T] A oni tvrdí hlavně, že tam nemají žádné ekologické zátěže.

[M] Firma nevytváří, respektive snaží se minimálně zatěžovat tu ekologii tím co dělá, takže samozřejmě vevnitř proběhly nějaké procesy očištění a podobné a hospodaření s olejem a s těma látkama, dbá se na to, všude jsou nějaké vany, předtím to všude jako teklo do podlahy a bůh ví kam...

[T] I ty mašiny mají odlučovače, dřív byla na dílnách mlha, přes kterou nešlo vidět, nic takového tam není

[M] Takže myslím si, že docela se v tom dělá a domnívám se, aspoň podle toho, co jsem kde viděl a co jsem měl možnost mluvit s lidma, kteří se ocitli jako tady, tak víceméně jsem vždycky slyšel nějaké jako pochvalné věci, že na to, že jsme strojírenská firma a vyrábíme strojírenskou výrobu, která samozřejmě nikdy nebude čistá, tak na to že jsme jako velmi čistí a uklizení a takové ty věci a co jsem já někde viděl, tak můžu říct, že to tak je. Zejména u takových firem, které opravdu jsou historické. Když člověk uvažuje o některých historických firmách, tak mně přijde, že velká většina těch historických firem vypadá velmi divně. Že prostě tam vlezete, a já mám vždycky pocit, že jsem se ocitl v padesátých letech a ještě těm lidem dát ty rádionky na hlavu a už budou úplně jak vyšití. A velká většina firem tak vypadá, tak jako ponuře, podivně, všude je nějaký bordel a tak něco. Jiná věc jsou nové firmy, když vlezete do firmy, která je postavená na zelené louce po revoluci, tak jasně že vypadá jinak, ona nemá takové ty problémy jako my, že tady máme nějaké budovy, se kterými nevíme co dělat, protože ten areál je obrovský na naši potřebu, pronájem je tady ve Žďánicích téměř nula, čili to nejde. Ano, to jsou takové věci, ale musíme se aspoň postarat o ty budovy, které jsou funkční, aby vypadaly atd., a tím, že ten areál je rozsáhlý, tak my finančně nejsme schopni zvládnout ten areál celý, to je prostě nesmysl. Takže musíme opravdu se soustředit na ta místa, kde něco probíhá, a pokud jste tu chodil, tak asi obrázek jste si udělal. Takže já netvrdím, že se můžem srovnávat s nějakými moderními firmami, asi ne, ale v tom portfoliu firem, které tady byly před revolucí a dělala se tam strojírenská výroba, ať už vlezete do čehokoliv takového, co je staré, my jsme staří, tak většinou najdete takový ten šedozeleň bordel s těma zamouněnými lidma v podivném jakémisi oparu a všude se všechno někde válí a máte strach tam vlézt, abyste nespadol po kotníky do oleje. Takže myslím si, že v této oblasti se docela snažíme, snažíme se i v oblasti areálu, nějak ten areál udržovat, protože je samozřejmě taky rozsáhlý a je to problém, takže nějak to udržovat, aby to nevypadalo jako nějaká džungle a aby tu byla i nějaká zeleň. Dokonce teď máme i evidenci stromů, čili my jsme v nějaké centrální databázi a máme každý, Franta strom a Karel strom, to se dá najít i někde na internetu. Já jsem to teda ještě nezkoušel, ale je to tam, prostě můžete si najít Frantu před jídelnou a dovíte se, co je to za strom a jak dlouho tam je a jak se mu daří a tak dál. Takže myslím si, že i toto docela jde.

Potom jste se ptal ještě na to regionální soužití. Tam se přiznám, že v minulosti se to úplně moc nedařilo, ani ne tak z naší strany, ale když mluvím o obci, jako o takovém tom prvním teritoriu, které tady je. Tak v minulosti se nám to v rámci té obce úplně nedařilo, já

nevím proč, ale na tom obecním úřadě historicky existovala vždycky nějaká averze, nebo nějaký blok, nebo prostě něco takového. Samozřejmě, jsme na malém městečku, takže zcela jistě to je osobního původu. To nebylo a není založeno na něčem racionálním. Takže to se nějak nedalo úplně s tou obcí komunikovat pořádně, nebyla s nima čeč, na nic nechtěli přistoupit, nic se nedalo dělat, zkrátka, nefungovalo to. Teď se asi blýská na lepší časy, vyměnilo se zastupitelstvo na podzim, to zastupitelstvo, které je tam, tak je náklonno ke spolupráci s náma a už tu byli i na návštěvě, měli jsme tady starostu a spol., což se, mimochodem, nestalo za posledních pětadvacet let, takže jako aby viděli, co tady vevnitř mají v té obci, aby tu nebyly nějaké snad fámy. Ale fámy snad nejsou, protože spousta lidí tady dělá, takže to ani není možný. Spíš aby ta obec pohlížela na tu společnost trochu jiným pohledem, snažila se jakoby spolupracovat. My samozřejmě po obci jako takové nic nechceme, že by nám něco měli dát, spíš chceme spolupráci, nebo vyjít vstříc v určitých věcech, které se tady mají řešit. Viz třeba historicky nějaké pozemkové zmatky, které tady jsou, já nevím, zaparkoval jste tam na parkovišti, nebo jste tady vevnitř?

[O] Na tom velkém.

[M] To parkoviště je zčásti na pozemcích Narexu a zčásti na pozemcích obce. A ještě tak nějak podivně, že to není, že by jako půlka, je to ještě divně šikmo. Nebo třeba tady ten pozemek, když se podíváte z okna, tady je autobusové nádraží. Autobusové nádraží, z nějakého důvodu historického je Narexu. Ten pozemek, i s tím autobusovým nádražím je Narexu, tady ten pozemek, jak jsou ty stromy a ta tráva, ten je taky Narexu. A my jsme právě chtěli udělat nějaké směny těch pozemků, třeba řekli jsme, tam ten autobusák, tak si to vezme, to by mělo být vaše, my vám to nechceme prodat, vezmě si to, ale dejte nám třeba zbytek toho parkoviště, aby bylo naše, abysme my to mohli nějak pospravovat. Protože moc to teda nevypadá, spíš jak v Rumunsku, ale je potřeba to pospravovat, je třeba s tím něco udělat. Pokud to nebudou naše pozemky, tak s tím nikdo samozřejmě nic dělat nebude. A ještě když je to takové podivné, ani ne půl na půl, nebo co. Takže spíš tady tyto věci, no a hlavně ta obec by měla přistupovat k tomu subjektu nějak s rozumem. Protože já jsem jim to říkal, snažil jsem se jim to vysvětlit, už tomu minulému zastupitelstvu, účastnil jsem se některých těch jednání a v podstatě to byla ztráta času. Protože já jsem se jim snažil vysvětlit, že ta firma, kterou tu mají v obci a která je umístěna řečneme v centru obce je největším zaměstnavatelem tady. Hlavně je to firma, která má sídlo tady ve Ždánicích, čili z hlediska daňového je ve Ždánicích přítomna. Což o těch ostatních firmách, které tady dejme tomu jsou, nejde tak úplně říct. Já nevím o firmě, která by měla sídlo ve Ždánicích. Třeba v tom <firma X> skanzenu. <Firma Y> nemá sídlo ve Ždánicích, nějaké to <firma Z> už vůbec ne...

[T] <Firma W> jsou v Kyjově...

[M] <Firma W> jsou v Kyjově, <firma X> Ždánice, to je taky Kyjov, čili tady už snad není firma, která by zaměstnávala víc jak dvacet lidí a měla sídlo ve Ždánicích.

[T] Možná <Firma Q>.

[M] No, ale ti nemají dvacet lidí. A to ještě ti nemají sídlo ve Ždánicích, protože ti jsou z Prahy. Tady je jenom pobočka jejich nějaká. Takže jsme v podstatě asi jediná firma, která je se sídlem ve Ždánicích, hmatatelné velikosti. A říkal jsem jim, to máte jednu věc a pak tu druhou věc, že jako nesmrdí to, nehlučí to, nedělá to jiný bordel a vy se na to pořád tváříte, jako by to byla nějaká osina v zadku jo, s prominutím. Čili musíte najít nějaký trochu jiný pohled na celou tu věc. Jako netvářit se furt, jakože vám to tu vlastně zavazí, že vám tu takový subjekt vadí. Kdyby tu nebyl, tak můžete tady překopat cestu a zavézt to hnojem, to údolí. To je jedno, prostě tady chci pes. Vždyť máte i kupní sílu lidí a toto všechno s tím související, co se té obce bytostně týká. Nezaměstnanost a podobné záležitosti. Vy byste měli jásat, že tu máte takový subjekt. A my nechceme, abyste jásali, ale my akorát chceme, abyste tomu neházeli klacky pod nohy, když už nic. Takže teď se to snad změní, snad tam dojde k nějakým dohodám, vyřeší se pozemky, najde se nějaká forma spolupráce s tou obcí, jakože by to mělo být normální, že by si měly ty subjekty jaksi vzájemně pomáhat. Já vždycky říkám, že pomáhat neznamená, že budeme přesouvat nějaké peníze. I když i to nevylučuju. Ale pomoc je zejména v těch oblastech, kde si ty subjekty můžou pomoci, aniž by je to stálo nějaké přímé náklady. Je spousta témat, kde jde využít jednoho či druhého, v rámci nějaké pomoci, já nevím, vy máte zmetač cest, tak tu zameťte cesty vevnitř a my vám zase, tam budete potřebovat vysokozdvížku, když budete potřebovat něco naložit, nebo co a vysokozdvížka přijede. To jsou jenom takové příklady drobností, ale z těch se to skládá, ta spolupráce. To není, jako my vám budem sponzorovat fotbal. To je jako hezký, no, ale to není tak úplně ono. Lepší jsou tady tyto, řečneme nepeněžní výměny jakési, které, já neříkám že nic nestojí, všechno něco stojí. Ale nestojí to takové ty přímé náklady, které musíte vytáhnout z kapsy. Jak ze strany té obce, tak ze strany toho subjektu. Takže říkám, snažíme se, naše strategie je a myslím si, že zatím se daří, my v té strategii říkáme, že se chceme stát ekonomickou dominantou Ždánic, to si myslím, že dneska už platí, i z hlediska obratu a tady těchto věcí, takže to už by šlo, A pak tam máme takové to, že chceme být jednou z největších ekonomických dominant tady celého toho regionu. Tím nemyslím dominantu, jakože si děláme iluze, že třeba větším firmám můžeme konkurovat třeba v počtu zaměstnanců,...

[O] Kolik máte teď, jestli se můžu zeptat?

[M] Sto padesát až sto šedesát, něco mezi sto padesáti a sto šedesáti. Sto padesát dva-tři, nebo sto šedesát dva-tři.

[T] Kolem stošedesáti spíš.

[M] Kolem sto šedesáti. Takže určitě nemůžeme všem firmám v regionu konkurovat, protože přece jen tady jsou ještě o něco větší firmy, jako právě třeba ta <firma X>, nebo <firma S> v Kyjově, nebo něco takového, tam asi je víc lidí než u nás a náš rozvoj nespočívá v to, že budeme plánovat, že zaměstnáme dalších sto lidí, my jsme realisti, prostě takovým stylem to nepude. Ale spíš si myslím, z hlediska ekonomických čísel i z hlediska prestiže té firmy v rámci, teď nechci říkat Česka, ale spíše v rámci světa, Evropy,

nebo něčeho takového. Prostě aby vastně to celosvětové chápání výroby závitníků, zkrátka když někde, v kdekaké tramtárii na světě někdo řekne „český závitník“, tak si to musí spojit se Žďánicema někde v Čechách. Oni samozřejmě nechápou co je Morava atd., ale aspoň chápou, že to jsou Žďánice v Čechách. Čili s tím by to mělo být spojené. Jako i s tím regionem, to znamená, mělo by to být tak nějak svázané, že když se řekne Narex Žďánice, tak všichni ví, kde jsou Žďánice, a že je to výroba závitníků v Čechách. Což by tomu regionu taky mělo jaksí prospět, určitým způsobem a zvýšit prestiž té firmy v rámci toho regionu, že zkrátka by firma měla být i prestižním zaměstnavatelem. Ještě jsem nemluvil třeba o mzdách. Chceme se dostávat jakoby někde na špičce v rámci toho regionu, my samozřejmě nemůžeme mzdově konkurovat třeba bankám, nebo něčemu takovému, to jistě ne, ale strojírenské odvětví. Což si myslím, že ve Žďánicích už to platí totálně, já si myslím, že tady, co se týče mezd, tak nemáme konkurenci, ani zdaleka ne, takže alespoň to, co jsem viděl, když jsem měl možnost nahlídnout na nějaký rejstřík, na nějaké výsledky atd., ze kterých to jde odvodit. Takže průměrné mzdy v těch firmách, které dejme tomu jsou v naší branži a jsou tady ve Žďánicích, tak mě to přišlo že mnohdy byly o tři, čtyři, pět tisíc nižší, než jsou u nás.

[O] Jinak to teda souvisí ještě s jednou věcí, na kterou jsem se chtěl zeptat, a to je třeba spokojenost těch zaměstnanců u vás, celkově.

[M] Spokojenost zaměstnanců je problematická záležitost. Víte co, spokojenost, já ji vždycky dělím na jaksí dvě tváře té spokojenosti. My, naše věková struktura je poměrně vysoká. Tím, že jsme vlastně historičtí, tak je poměrně vysoká věková struktura, i když v posledních letech se to docela rychle začíná měnit, ale pořád, i když se to začíná měnit, pořád je vysoká. Z čehož vyplývá, že většina lidí tady pracuje velmi dlouho. To je dobře na jedné straně, na druhé straně to dobře není. Protože ti lidi, kteří tady pracují dlouho, zkrátka všechny výhody jsou samozřejmost a všechny nevýhody jsou zveličované. Takže potom ta spokojenost jakoby je dvojitá. Je taková, co člověk dává najevo, což samozřejmě když tady budete a budete se ptát někoho, tak vám lidově řekne, že to stojí za \*\*\*, a úplně za \*\*\*. Velká většina to řekne. Ale to není to objektivní. Ten člověk, já si myslím, že každý z těchto lidí má tu svoji druhou stránku, kterou nedá najevo. Já si myslím, že ono je to dané prostě čísly. Já vím, že není to lehké sehnat práci a není lehké jakoby odejít někam jinam, ale nicméně, pokud by ta nespokojenost byla nějaká zásadní, tak by se to projevilo i ve fluktuaci. Kdežto my tu fluktuaci, já bych řekl, namáme téměř žádnou. To je fakt minimum. To je většinou...

[T] A máš zaměstnance, kteří odešli a vrátili se.

[M] Jasně, to je ještě druhá kapitola, ale i ti, kteří odešli, sami o sobě, tím nemyslím, že jsme je my vyhodili z nějakých důvodů, jako vyhodili, když jsme třeba snižovali počty a to jsme museli někdy. Ale zaměstnanci, který fakt přišel, že chce jít někam jinam, že chce pryč, tak to je za rok, jedna ruka mi stačí. Jo, to si myslím, že jich víc není. A to si myslím, že ještě...

[T] Za dva, nebo i za tři roky. Takže

[O] Na stošedesát lidí -úžasně.

[M] Takže já myslím, že toto ukazuje nějakou spokojenost, nebo nespokojenost, která nejde vyjádřit. My jsme prostě takový národ, žijem v určité kultuře a ta kultura prostě je taková. Obzvlášť ještě u těch starších lidí, kteří prožili ten komunistický hokus-pokus, což já jsem taky, i když já jsem v tom jakoby spíš jako děčko a pak když byla revoluce... Vlastně já jsem už před revolucí nastoupil tady, takže já jsem zažil ještě Narex předrevoluční, ale už teda jenom jeden rok. No, takže všichni jsme to zažili a zkrátka v člověku, čím je starší, tím to má víc, v člověku se vypěstovala taková ta dvojitá tvář, ta se tehdy pěstovala, že člověk se jinak choval doma a jinak v práci a ve společnosti. Protože věděl, že se musí chovat jinak, že musel... Byl to pokrytecký život. Jako doma všichni nadávali a pak všichni šli do toho Prvního máje a mávali těma mávátkama, jako bylo to děsně srandovní. Atakže to v těch lidech všechno zůstalo, tady toto. Ti lidi, oni nechcú ty emoce dávat najevo. Protože oni se bojí, že jim to nějakým způsobem ublíží. Pro českého člověka je nejlepší, když se ho zeptáte, ‚jak se máš‘, tak on vám řekne ‚stojí to za prd‘.

Jako to je typická odpověď člověka. Pro angličana je typické říct, že se má dobře. Prostě jsme takoví. My nechceme říct, že se máme dobře, nechceme říct, že se nám to líbí, protože máme pocit, že by se nám to mohlo nějak negativně vrátit. Takže myslím si, že ta spokojenost je taková, že kdyby se udělal nějaký dotazník, jaksí by to nedopadlo úplně nejlíp, ale ukazují to čísla a ukazují to věci, které signalizují to, že jsme opravdu prestižní zaměstnavatel a já to z toho okolí slyším. Já slyším, jak třeba někomu řeknou jo, ty děláš v tom Narexu, ty se máš dobře. Nebo prostě, ten Narex, to je dobrá firma. Jo, já to teď nechválím, já prostě takové věci slyším. V rámci Žďánic samozřejmě tady. Tady se všechno přetřepe, takové ty drby maloměstské. Takže ty hlasy tady teď jsou, v poslední době. Jako prostě běž dělat do Narexu, protože tam je to nejlepší. Anebo, ty děláš v Narexu, tak to máš dobrý. On samozřejmě řekne že ne, že to tady stojí za \*\*\*. Ale možná je spíš objektivnější ten pohled z venku jo, tady v tomto.

[O] A když už jsme u toho pohledu z venku, tak asi poslední věc, já tu sice mám víc poznámek, ale už jste mě odpověděl asi na všechno, poslední věc, komunikace aktivit, které třeba děláte nad rámec těch zákonných povinností. Snažíte se to nějak komunikovat ven?

[M] Jedna věc je snaha, druhá věc je realita. My se snažíme. V poslední době se snažíme o něco víc, než jsme se snažili v minulých letech. V té komunikaci směrem ven, ano, snažíme se něco dělat do novin a do takových těch věcí, jako nějak se zviditelnit. Tím nemyslím inzerátově, jako že prodáváme závitníky, to nás ani tak nezajímá, protože naše portfolio zákazníků není v tomto regionu, takže my nejsme firma, která se bude zviditelňovat inzercí, že děláme závitníky, to pro nás nemá žádnou váhu. My se spíš zviditelňujeme v novinách nějakýma obecnýma článkama o té firmě, asi v podobném duchu, jak se bavíme teď, čili nějaký půlstránkový článek co vyjde jednou za rok v nějakém regionálním jihomoravském deníku, co to je, Slovácko, nebo já nevím co... Takže něco tam o nás vyjde každý rok, jsou tam popsány tyto věci, o kterých se bavíme de facto, takže tam jsme se jaksí posunuli řekl

bych o kousek dál, tím nechcu říct, že je to úplně dobré, nebo že je to vše co můžeme dělat, ale posunuli jsme se zcela jistě o kousek dál, že ten vnější svět o nás ví už víc, ale co se nám daří už míň, tak směřem dovnitř. Jako ta komunikace směřem dovnitř se přiznám že se nám nedaří a že furt je to takové, že my pro ty lidi něco uděláme, nebo děláme pro tu firmu, ale nejsme schopni to prodat. Ale je to spíš taková ta lenost, nebo já nevím, jak bych to nazval, že člověk jako něco udělá a teď je šťastný, že to udělal a že to prostě nějak funguje, a už se nezabývá tím, že by měl udělat taky něco jiného, že je třeba to teda nějak prodat.

[T] Ale ti lidi to také vnímají, že dostanou nějaký extra plat před dovolenou a před Vánocama, že, to oni vnímají.

[M] Dobře dobře Pavle, oni samozřejmě velmi citlivě vnímají všechno to, co se týká přímo toho platu a ty ostatní věci nevnímají. Já to možná řeknu na příkladu, kdy, tobě už jsem to vykládal, jak jsem seděl s odborářema, v prosinci?... Seděl jsem s odborářema na tom kolektivním vyjednávání a oni vždycky přijdou dva odboráři a vezmou si jednoho chytřejšího odboráře z Brna, a teď tam jako tak sedíme a teď se probírají ty věci, a já jsem tam narážel na tady toto a říkám: „dívejte se, já“, protože oni pořád něco chtěou, a my vždycky říkáme, dobře, tak něco vám dáme, něco vám nedáme, protože vy to ani neoceníte, co vám dáme, a oni samozřejmě že ne, že to není pravda, a říkám, že hledáme jiné cesty, které jsou viditelnější a tak dál a že ne, že prostě... Tak já říkám: „tak já vám to ukážu na příkladě“ a seděl tam <XY>, tak říkám: „já vám to ukážu na učebnicovém příkladě na <X>“ Tak říkám „<X>“, co ti jako firma dává?“ A on mě říká... , teď samozřejmě dostal ten pocit, že chce být vinnetou a zachránit svět a já nevím co a začal vykládat takové ty věci, jakože {pateticky} ‚Možnost práce a možnost seberealizace‘ a takové ty jako... Povidám Ty <X> spadni na zem, teďka nespasíme svět a jako neřeš hladovějící děti a světový mír. To v tom není. Co tobě, jako <XY> ta firma dává? No tak zase spustil a bylo to to samé. Tak nic, tak jinak. Když ti pomůžu: „Tobě firma zcela jistě dává mzdu, že?“

„No, to mně dává.“

„No dobře, tak pokračuj, co dál? Když zůstaneš tady v této oblasti, tak jako, co dál ti dává firma?“ No a opět začal cosi mrkotat; říkám, to nemá cenu, prostě se to nedovím. Nedověděl jsem se to.

A pak jsem mu říkal: „Tak já ti napovím, ještě dál ti budu napovídat. Tak ti dá týden dovolené navíc.“

„Aha!“

Říkám: „dá ti stravenky.“

„Aha!“

„Dá ti příspěvek na penzijní připojištění.“

„Aha!“ A ještě jsem mu možná řekl nějaké ty pracovní pomůcky a tak, ale tyto tři věci byly takové ty stěžejní, protože se týkají peněz, že jo. Tak prostě, ti lidi to neví, oni si to neuvědomují.

[T] Benefity se pro ně staly automatickýma.

[M] A pak tam byla ještě <Z>, tak té jsem se ptal taky, ještě před tím, než jsem jim samozřejmě řekl řešení. Tak jsem se jí ptal taky a taky jsem se to nedověděl. A pak říkám tomu odboráři z Brna: "Tak jak to vidíte? Vy si tady vezele vymyslíte nějaký sociální fond, nebo co to zase chtěli, tam prostě půjde plno peněz a z našeho pohledu to nebude k ničemu, pro nás jsou to vyhozené peníze. My samozřejmě víme, že vám uděláme radost. Asi. Ale my taky z toho chceme něco mít. My hlavně z toho chceme mít to, že ti lidi o tom budou vědět a že si to budou uvědomovat, je, když už někomu něco dáváme." Ale hned sem taky přidám, říkám, to že ani jeden z nich to nevěděl, není jejich chyba. To je naše chyba! Jo, protože my to nedokážem prodat. To není jejich chyba, že si to nepamatujou. To je naše chyba, že jim to nedokážem říct. My musíme něco takového udělat. Takže proto, já se vrátím oklikou zpátky, jak jsem mluvil o tom benefičním programu a té kafeterii a podobných záležitostech. Přiznám se, že naše primární motivace v tomto není, že bysme chtěli, teď mě prosím neberte za slovo, dát lidem další tisícikorunu třeba za rok, nebo tři tisíce za rok, nebo co, do nějakých poukázek někam. Jasně, to je fajn, ale naše primární motivace je v tom, že součástí té kafeterie je i informovanost těch lidí, protože my tam ty informace prostě vrazíme. Jo, čili oni je budou mít na očích a oni je budou vidět. Takže od toho si slibuju, že můžem s nima jakýmsi způsobem komunikovat jako přes ten, řekněme, internet, jo, myslím, že to tak je, ale že přes ten internet s nimi můžem komunikovat a oznamovat jim nějaké věci, dejme tomu se pochlubit nějakýma úspěchama a podobnýma záležitostma, popřít jim k narozeninám atd., prostě všechny tyto věci se můžou tak nějak odehrát, aniž by to nějak zatěžovalo strašně tu administrativu, nebo něco takového a mohlo by to fungovat, aspoň my si myslíme o tom něco takového, že by to mohlo fungovat. Potom další věc, nebo další směr, kde hodláme se jaksí posouvat je,... Já nevím, chodili jste tady po dílnách? Já nevím, jestli jste si všiml, v té jedné dílně visí televize...

[T] No, ona zrovna nejela, ona vždycky jde do sleep režimu, když tam nic není.

[M] Nene, to není sleep režim, to je tak zvaný zhnílostní režim, kdy ti, co tam měli dát ty data to tam ještě nedali. Takže když tam půjdeš třeba teďka, tak už možná pojede, protože jim to strašně dlouho trvá. Ale to jsem nechtěl říct. Chtěl jsem říct to, že toto je samozřejmě náš první hokus-pokus s touto věcí, docela se nám to osvědčilo, dokonce to i funguje, problém je ale právě v tomto, že je to moc náročné na obsluhu toho konkrétního člověka, který.. Tam se zkrátka, technicky vzato, promítá se tam nějaká powerpointová prezentace. A tu prezentaci někdo musí připravit každé ráno, aktualizovat tam data {následuje podrobnější technický popis stávajícího systému a zamýšleného nového}

...a my chceme právě to využít... (také) pro informace obecného charakteru i z této oblasti, já nevím, dosáhli jsme takových úspěchů, byli jsme tam na veletrhu, ... a ono to v těch lidech posílí to sebevědomí...

[T] Aby věděli, že ta firma má nějaké ty úspěchy za sebou.

[M] Když uvidí vyfocený stánek v Šanghaji, nebo kde, tak prostě vidí stánek v Šanghaji, nebo v Sao Paulu, nebo kde...

[T] Oni si sice řeknou, že obchodníci byli na výletě...

[M] Ano, oni si řeknou...

[T] Zle vnímají, že ta firma tam prodává.

[M] Takže chceme jít touto cestou, protože samozřejmě ty nástěnky a takové ty věci jsou velmi zkostnatělé a ještě mnohem míň pružné, než ta televize, která tam je teď. A nemůžeme zase při těch stopadesáti lidech a při existenci takového, řekněme obslužného aparátu, který tady existuje, nemyslím si, že je nějak úplně malý, ale na druhou stranu, nemyslím si, že je nějak zásadně velký a v podstatě každý z nás tady dělá dvě nebo tři funkce, protože holt nás víc není, tak dělat si iluze, že budeme mít čas promlouvat s pracovníkama, jako osobně se s nima... Ano, oni se osobně stýkají, jako třeba se svými mistry... ale tam předmětem jejich hovoru není to, jestli jsme byli na veletrhu. Anebo aby mistr vykládal: „tak co, jak ti chutnal oběd za naše stravenky?“ Jo, taková řeč asi tam neprobíhá. Takže tam prostě je to omezené na provozní záležitosti, případně na nějaké personální záležitosti, ale nějaké obecné hovory jako, na jednu stranu se to těm firmám vždycky vyčítá, že to nedělají, ovšem taková ta „chytří“, co tu dojdou, ne vyčítá, prostě je to velký nedostatek a já nevím co, ale najdete nějaký praktický způsob, jak to udělat, jak prostě rozumným způsobem to udělat, to není jednoduché, to se jednoduše napíše do těch skript anebo do takových věcí, jo? To je fajn, ale udělejte to v praxi. Pak když zjistíte, dobře, tak já tady budu dělat informovanost a asi zaměstnám další dva lidi, kteří nebudou dělat nic jiného a jenom se starat o toto.

[T] jsou to vlastně izolované skupiny na těch dílnách a to je složité.

[M] Jako víte co, komunikace, když je třeba nějaká IT firma, nebo obchodní firma, kde jsou čtyři kancly a tam sedí nějakí lidi u počítačů, jako my samozřejmě taky máme intranetové stránky, kde bez problémů můžeme tyto věci řešit, jenomže půlka lidí není u počítače. A to je problém. Jo, na tom intranetu to zvládnem, to jako tam si můžem všechno vyříkat, v uvozovkách. Ale ti lidi, co sedí u těch počítačů nemají s tou informovaností velký problém.

[T] Jinak každý referent si může vyjet, jaké je měsíční plnění, každý, kdo je u počítače si tyto aktuální věci může vyjet, takže vidí, jak si firma aktuálně stojí...

[M] Ale informovat lidi o tom, jako ty, kteří nejsou u těch počítačů je velmi technicky náročné. Takže zkusíme tady toto, takže když se vrátím k našemu tématu, tak ano, něco děláme, uvědomuju si, že toho neděláme dost a chceme to teďka, řekněme v nejbližších letech někam posunout, někde k lepšímu.

[O] Takže už jenom teda poslední věc, a to jsou takové ty věci, které nejsou příliš provázané s nějakou tou celkovou strategií firmy – nějaký sponzoring, filantropické aktivity, kultura

[M] Všechny tady tyto věci, o kterých mluvíte, tak tady probíhá samozřejmě, taky historicky sponzorujeme

[T] Každý ples... {smích}

[M] Nejen že každý ples, ale sponzorujeme, co vím, samozřejmě všechny věci si nevybavím, ale z takových nějakých, co mně vyplývají, sponzorujem mažoretky, sponzorujem, sponzorovali jsme nějaký ten domov důchodců v Kyjově a nějaký dětský domov v Osvětimanech nebo kde.

[T] Sponzorsky se platilo Fakultní nemocnici do Brna, Žlutý kopec se platil taky nějaký, onkologické klinice

[M] Jo jako některé takové ty věci probíhají a samozřejmě nejsou tady na to připraveny, že bych to vyjmenoval, ale řádově stovky tisíc ročně jdou do této oblasti, nechcu říct, že každý rok milion, to bych zase kecal, ale od nějakých dvou set tisíc až do toho milionu každý rok, pamatuju si i milionové částky jdou do tady toho společenského, řekněme sponzoringu, jako neziskových organizací, tak bych řekl.

[O] Tak jo, to je všechno... {poděkování, rozloučení}



## Bučovice Tools, 4. 3. 2015

[O] Takže mě by zajímaly otázky společenské odpovědnosti, to znamená v podstatě odpovědnost firmy vůči svým vlastníkům, zákazníkům, svým zaměstnancům, potom oblasti životního prostředí, případně jestli se nějakým způsobem angažujete v nějakém sponzoringu, případně nějakých filantropických aktivitách. To je tak v kostce na začátek a potom bych se asi doptal na nějaké detaily.

[K] Dobře. Podívejte se. Tak odpovědnost vůči majitelům je o tom, že jsme tady dva majitelé. Jeden jsem já, druhý je pan Polášek a oba dva zastáváme ve firmě vrcholové funkce, takže si de facto řídíme svoji firmu. Odpovědnost vůči zaměstnancům, tak...

[O] Tam je vlastně několik oblastí. Mě třeba zajímá ta oblast sociální, to znamená třeba různé benefity, které jim poskytnete, možnosti dalšího vzdělávání a seberozvoje a podobné věci.

[K] Tak co se týká benefitů, tak kromě řekneme běžného platu plus nějakého řekneme motivačního systému, což jsou prémie, anebo jsou odměny, prémie jsou dané k platu a když se neplní, tak ty prémie se dají krátiť, odměny se vypisují na konkrétní úkoly, které, buď s tím zaměstnanec dojde, nebo my máme potřebu, že by se něco mělo udělat, a pak zodpovědná osoba, která to dostane na starost, tak se řekne, vypisuje se cílová odměna, když se to stihne a bude to v těchto parametrech nebo termínu, tak ta skupina, nebo ta osoba dostane nějakou cílovou odměnu. Což jsou asi, bych řekl, ty nejvíc motivující věci. Pak ještě vyplácíme všem zaměstnancům, ale tady bych možná trochu zapochyboval, jestli to vůbec je nějak motivující, ale každému vyplácíme k důchodovému pojištění, konkrétně tři sta padesát korun měsíčně. A řekneme taková nějaká ta užší skupina zaměstnanců, kteří jsou pro nás nepostradatelní, nebo které jsme chtěli nějak více motivovat, nebo jim platíme investiční životní pojistku..., a teď tam jsou nějaké ty limity, kdy je to daňově uznatelné. Takže mám pocit, že teď je to třicet tisíc, předtím to bylo čtyřicet tisíc ročně, takže ty zaměstnance, užší skupinku, jedná se asi o šestnáct zaměstnanců, kromě těch příspěvků na důchodové, nebo penzijní připojištění, tak ti dostávají ještě do investiční životní pojistky. Ale abych byl úpřímný, tak si myslím, že, jelikož to nejsou peníze, které dostávají do ruky, ale zejména když je to mladší člověk a řekne ‚mně je dneska třicet a šedesáti se nedožiju‘, jakože ti mladí lidi někdy takové názory, ‚to mě nezajímá, budu stařec‘, a podobně. Říkám, ‚až ti bude padesát, nebo přes padesát, tak to budeš vidět jinak‘, oni to dneska vidí tak jak to vidí. Takže děláme tady tyto věci co se týká motivace.

[O] Tak to jsou takové ty poměrně klasické motivační záležitosti, ale ona ta oblast společenské odpovědnosti je většinou o tom, co třeba ta firma dělá nad rámec svých zákonných povinností, toto je teda jednoznačně nad rámec zákonných povinností, ale je to třeba taky o tom, jak jsou ti zaměstnanci spokojeni, čili není to jen o těch přímých benefitech ale také o nějaké možnosti dalšího rozvoje, čili, jedná se třeba o vzdělávací programy a podobné věci. Jestli něco takového máte, nemáte?

[K] No, řeknu to takto: Že bychom tady přímo pro naše zaměstnance cíleně je posílali na nějaké..., zase, zákonné věci, účetnictví, tak to je jasné, to musíme. Ale něco takového tu neděláme, my si vychováváme lidi sami, já bych to nenazýval teda vzdělávacím programem, ale když to řeknu takto: Ti THP pracovníci jsou tu nějak stabilizovaní, jsou v nějakém středním věku, bych řekl, firmu znají, a tyto nevzděláváme, že bysme nějaké obchodníky, nějaké asertivní jednání a že bysme je posílali, jak se mají chovat, co by měli dělat a neměli dělat, jak řídit nebo vést kolektiv, tak to zatím teda v naší firmě neprobíhá, takže to jaksí jede na zkušenostech lidí, které jsou spojené s jejich stávajícími znalostmi. Co se týká provozních zaměstnanců, tak tam ten problém trochu je, protože jsme pořídili hodně CNC strojů a na ty si musíme vychovat lidi. Když jsme zkoušeli Úřad práce, tak tam jsme pohořeli, protože jsme přijali z Úřadu práce já vám asi neřeknu přesně, jednalo se o čtyři nebo pět lidí, kterým se věnovali naši zkušení zaměstnanci a učili je na těch CNC strojích dělat, ale to, já nevím, do čtyřech měsíců všichni buď odešli sami, nebo jsme je museli propustit, protože byli nespolehliví, nebo prostě odešli sami. Takže jsme Úřad práce jaksí vyřadili ze zdroje jakoby pracovních sil a děláme to tak, že ve Vyškově je nějaká střední odborná škola, teďka nevím jak, ale je to nějaká strojírenská, nebo se zaměřením na programování CNC strojů, takže my jsme v úzkém kontaktu s tou školou a oni nám ty studenty sem i posílají, třeba i na praxi, takže ti kluci o prázdninách, nebo když mají praxi, tak sem dojdou, jsou to tady kluci z okolí, nebo už přímo z místa našeho bydliště, což se nám velmi osvědčilo a my jsme z těch mladých kluků nabrali možná pět nebo šest, jsou to kluci, pro které počítač je úplně běžná věc a máme s nima velmi dobré zkušenosti. Někteří už u nás dělají už několik let a jsou to dobří pracovníci. Takže ty si tak jako vychováváme, tím, že jsou tady zkušení zaměstnanci, kteří to umí, tak jak dojde ten mladý kluk, tak on ho třeba po dobu čtyř měsíců jakoby má na starost a postupně ho zaučuje co má dělat, co se dělá jak. Ale to je jako, bych řekl, běžná výchova. Ale takovou nějakou... Beru, že v tom vzdělávání máme trochu rezervu.

[O] Tak zkusme navázat na tu spolupráci s tou školou, dá se říct, že ta spolupráce probíhá tak, že oni vám tady nějakým způsobem posílají ty studenty, nebo ty učně a vy tu školu ještě nějakým způsobem podporujete? Nebo je to jenom o tom, že s ní spolupracujete v tom směru, že nacházíte uplatnění pro jejich žáky?

[K] Podívejte se, já vám neřeknu, je možné, to má na starosti kolega, že nějaké sponzorské činnosti, nebo víceméně podpora z naší strany finanční tam nějaká asi je, ale není to nějaká významná podpora. Určitě to není podpora na nějaké konkrétní věci, nebo činnosti, že by jsme si my nechali něco vyvíjet pro naše potřeby a ti studenti by na tom s našim technology nebo techniky spolupracovali, nebo něco se dělalo takhle společně to ne. Buď je to taková jednorázová akce, že se tam udělá sponzorský dar, nebo něco na ten způsob, aby ta škola se dostala k penězům. Takže mám pocit, že nějakou smlouvu jsem tady viděl, ale je to, já nevím, třeba podpora plesu, nebo, když to řeknu takhle, tak je to tak, že naše firma poskytne jednorázově třeba sponzorský dar ve výši nějaké.

[O] Ale základ té spolupráce je prostě v tom, že vy máte svým způsobem, nechci říct zajištěno, ale no, zajištěný přísun těch absolventů, ze kterých si potom vychováte ty svoje zaměstnance a pro tu školu je tím benefitem to, že vy nacházíte uplatnění pro jejich žáky, takže vlastně je to taková oboustranně výhodná spolupráce.

[K] Ta škola může jednoznačně říct, že „naši absolventi nachází uplatnění“, teď určitě takových podniků je víc, konkrétně když jsou z Bučovic, a teďka může říct „za poslední roky našlo uplatnění tolik a tolik našich studentů, kteří se stali zaměstnanci firmy Bučovice tools.“

[O] Vy sami tuto oblast třeba nějak komunikujete? Jestli to dáváte třeba do nějakých novin?

[K] Ne, ne.

[O] Takže přispíváte k lepší zaměstnanosti tady v tomto regionu...

[K] Tak to určitě, protože, zvlášť teď, zrovna je období, že zakázek je hodně, tak my jsme z nějakých padesáti šesti zaměstnanců po krizi, když řeknu rok 2010 a dneska máme zaměstnanců osmdesát jedna. Takže, jenom v loňském roce se přijalo osm nebo devět.

[O] Takže jste v podstatě v tomto regionu poměrně významný zaměstnavatel.

[K] Určitě patříme na Bučovicku, nebo ve městě Bučovice patříme k velkým zaměstnavatelům. Významným.

[O] A nějaká spolupráce s oblastí, ve které působíte, to znamená Bučovice, jaký vliv má firma na tady tu oblast, případně opačně, jestli třeba je nějaká spolupráce mezi těmi municipálními úřady, mezi Městským úřadem a váma a tak podobně.

[K] Já to řeknu takhle. Ta spolupráce víceméně není, asi je to problém, nemyslím, že je to problém pouze Bučovic, já nejsem Bučovják, já jsem z Kyjova, nějakou dobu jsem jakoby působil v tom zastupitelstvu, pak jsem alespoň byl podporovatel, jsem už nechtěl být zastupitel, ale aspoň jsem byl ve straně, nebo nezávislý kandidát, kteří tam opakovaně vyhrávali ty volby, ale vždycky jsem cítil, že to město, teďka když mluvím za ten Kyjov, tam jsou v zastupitelstvech učitelé, doktoři, a ono to... „my ten průmysl moc ani nepotřebujeme, my ho nechceme, my budem žít ze služeb... Já vím, že ty to nepochopíš, ty jsi z průmyslu“. Takže je to v těch Bučovicích podobně, ale řekl bych, že ti lidi, jaksi ta cesta se nenašla. Aby to bylo pro nás k něčemu dobré, Ale to město má asi svých starostí, nebo ti úředníci tam si řeší svoje problémy. Takže to, že by fungovala nějaká spolupráce mezi obecním úřadem a naší firmou jako takovou, tak to nefunguje.

[O] Myslel jsem ne obecním úřadem, ale spíš městem jako takovým. Teď nevím, jestli jsou Bučovice město... Jsou město.

[K] Je tady nějaká taková věc, že když je tady klid, je tady nějaká ta krizová rada, tak já jsem třeba členem té krizové rady, komise, nebo jak to říct. Takže kdyby k něčemu došlo, to jsou výjimečné stavy a za tu dobu, co jsme tady, a já jsem tady čtrnáct let, tak nedošlo k ničemu. Ale kdyby tady nějaké úniky, nebo nějaké napadení nebo já nevím, něco co se dá vymyslet, tak asi by člověk se do něčeho zapojil. Ale běžné věci, které si myslím, že jako máte na mysli, tak tady jsme nikdy nějak tu spolupráci nepociťovali, nehledě na to, že když se tu třeba dělal obchvat, nebo se tady dělaly nějaké stavební úpravy, tak nám tady dali značky „zákaz vjezdu“ a my jsme dojeli ráno do práce a zjistili jsme, že tu je zákaz vjezdu a nikdo nám neřekl půl slova. Tak jsme volali na radnici co se děje a teprve zpětně jsme se dověděli, že je dopravní obsluha vjezd povolen, což znamená, že naši zaměstnanci, naši zákazníci sem vjet mohou. Ale to tam ty značky už týden stály. My jsme to museli obvolávat, všechny naše zákazníci, „nebojte se, je tam zákaz vjezdu, ale vy sem můžete“. To znamená, já jsem pak šel za starostkou, snažil jsem se z ní něco vypáčit, nějak formálně, ale nikam to nevedlo. To znamená, když už Město něco udělá, čímž omezilo ty firmy ve městě, tak bych řekl, že to ani neinformuje ty firmy. Odpověď je, že to je na stránkách Města. Ale já na ty stránky Města nechodím, abych se přiznal. Co my děláme, tak podporujeme tady místní, ale teďka se bavíme tady o Bučovicích, podporujeme sponzorskými dary místní sportovce, výchovu mládeže, nějaký ten volejbalový oddíl a nějaký gymnastický oddíl tady je, a podporujeme místní školy, tady gymnázium a myslím akademie, nebo něco takového, prostě střední škola, tak s těma jsme ve styku, tam to ale podporujeme pouze sponzorsky. To znamená, patříme sem do této oblasti, řekněme, nějakým způsobem ekonomicky fungujeme a víme, že ty školy, eventuelně třeba výchova mládeže je problém, aby se ti mladí organizovaně něčemu věnovali, aby něco uměli, a že to potřebuje peníze. Takže tady těch sponzorských smluv s místními bučovickými školami, eventuelně s nějakými oddíly, tak ty jsou myslím čtyři nebo pět, které se obnovují, takže podporujeme, dá se říct tyto věci. Ale to jsou, dá se říct, my to bereme, že jsme firma v Bučovicích, takže podporujeme město Bučovice, nebo aktivity spojené s Bučovicema.

[O] Jink teda zbývá jenom ta environmentální oblast. Čili otázky, týkající se životního prostředí, a zase z hlediska té společenské odpovědnosti, co dělá třeba firma nad rámec svých zákonných povinností?

[K] No, co se týká životního prostředí, abych se přiznal, co děláme nad rámec. Zase úpřímně řečeno, bez nějakých klíčků, z vlastní vůle, že bychom dělali něco nad rámec, tak to neděláme. Můžu třeba říct, že děláme něco, co vede ke zlepšení životního prostředí, ale zase, úpřímně řečeno, je to motivováno vždycky nějakým naším ziskem, nebo nějakým ziskem. Konkrétně když budu mluvit, tak měli jsme tady odsávání, nebo od technologie, od strojů se musí odsávat a to se všechno foukalo ven, komínem, jakoby do vzduchu. Samozřejmě tam nějaké spodiny byly. Ono se to pravidelně měřilo, My jsme měli platit, nebo platili nějakou částku za znečištění, ale to bylo malé, myslím nakonec se neplatilo nic, ale něco jsme do toho vzduchu foukali. Ale hlavně jsme si vytahovali teplo z výrobní haly. A my jsme de facto topili v zimě a jakoby jsme měli otevřená okna do průvanu. Takže my jsme nahradili to centrální odsávání decentralizovaným odsáváním s filtry, které jsou hygienicky tak udělané, že to mohou vracet přes ty filtry, ten odsávaný vzduch, nazpátek do haly. Takže tím pádem nefoukáme už nic ven, takže šetříme životní prostředí, na druhou stranu ale to teplo, které tam máme vytopené v hale nevytahujeme a nefoukáme ho ven, takže když jsme zvažovali, že bychom to udělali, tak kromě, že jsme uvažovali, že se ušetří to životní prostředí, ale hlavně jsme mysleli na to, že v zimním období nebudeme muset tak topit, protože to

teplo nám zůstane jakoby doma. Takže to je třeba jedna oblast. Další, co se týká životního prostředí je, jako třeba když to řeknu, kanalizace, tak tady je splašková i dešťová kanalizace, ta jde do nějakého sběrače a jde do místní čističky, která je tady kousek od nás. Když hodně prší, tady ty plochy jsou velké, ty zpevněné asfaltové, střechy, takže jim tam jde hodně vody. A oni to nemají rádi, protože tam jsou nějaké bakterie a ony se potom hodně naředí, takže po nás vždycky chtěli, abysme to nějak vyřešili, nebo aby se tam... Navíc, my tady máme štěrbínovou nádrž, nebo prostě septik, když se to řekne jakoby po staru, takže my ty splaškové vody předčišťujeme a posíláme do té čističky, dá se říct, jenom to předčištěné. A oni chtěou s těch splašků všechno. Oni potřebují i to hutné, aby se tam ty bakterie mohly množit a aby v té čističce to fungovalo. Tak my jsme, a to jsme udělali konkrétně loni, jsme oddělili dešťovou a splaškovou kanalizaci, dešťovou jsme vyvedli do Litavy, samozřejmě na naše náklady a splaškovou se všim všudy, ten septik, nebo tu štěrbínovou nádrž jsme zrušili a to jsme pustili přímo do čističky. Čímž jsme, dá se říct, té městské čističce ulevili a vyšli jsme jí vstříc. Na druhou stranu, když to dopovím, za to, že jsme do té čističky posílali ty dešťové vody, tak je nějaký koeficient a VaK Vyškov nám za to účtoval stočné. Takže my jsme platili třeba nějakých dvě stě padesát tisíc ročně, za to, že v tomto kraji je koeficient deště nějaký, jestli prší, nebo neprší je jedno, oni na to mají nějaký koeficient a podle plochy zpevněné, která je odkanalizovaná do čističky, tak každý podnik platí nějaké peníze. Takže my, když jsme to pustili přímo do té Litavy, tak už nebudeme platit to stočné, čističce se uleví, že tam prostě nebudou ty přivaly velké té vody, které jim tam dělají problém a my nebudeme platit VaKu peníze za stočné. Takže zase na druhou stranu říkám, ta motivace k těmto činnostem vždycky je ekonomická.

[O] Dobře, teď z toho, co jsme si tady všechno řekli, já myslím, že jsme se dotkli všech těch oblastí, které mě zajímaly. Z toho, co jsme si řekli, tak vy jste v průběhu nějakého času dělali nějaká opatření, která vedla k tomu potom, tady k těmto výsledkům. Zeptám se: Co se vám třeba osvědčilo nejvíc. Nebo co se vám naopak neosvědčilo vůbec. Jako že jste do něčeho třeba zainvestovali a pak jste zjistili, tak touhle cestou ne, to bylo zbytečné.

[K] Tedka máte na mysli...

[O] Myslím všechno, jak třeba tu sociální oblast, oblast těch zaměstnanců, oblast té spolupráce s okolím, s tím místním prostředím, případně i tu ekologickou. Prostě všechno, co jsme zatím... Nebo třeba i tu otázku sponzorství, filantropie...

[K] Podívejte, takhle. Co je takové zklamání z naší strany, tak to je ten pracovní úřad a lidi, které ten pracovní úřad nabízí. Protože opradu nebylo to v jednom případě, těch případů bylo víc a podoně zkušenosti, protože já jsem v nějaké podnikatelské komisi v Kyjově na Obecním úřadě, takže ty zkušenosti tam jsou naprosto podobné, nebo více méně stejné, když si člověk vezme z pracovního úřadu, nebo řekněme pracovníka nabízeného pracovním úřadem, tak málo kdy je ten pracovník kvalitní. Takže to je špatná zkušenost a říkám za sebe, my už ty pracovní úřady neoslovujeme, ale vybíráme si lidi vlastní cestou, vlastními silami. Takže je to degradace jakoby těch pracovních úřadů. Takže toto mě teda hodně překvapilo a říkal jsem si, pokud budu chtít nového zaměstnance, tak už nikdy přes pracovní úřad. Co se, a říkám není to jen můj názor je to názor podnikatelů, nebo řídících pracovníků tady, nebo třeba na Kyjovsku, když jsme dali řeč na toto téma, tak mi řekli, „my máme úplně stejné zkušenosti s kyjovským pracovním úřadem, toto je bučovický pracovní úřad.“ Takže člověk si udělá názor, že tam se profilují určití zaměstnanci, nebo lidé určitého typu, a řeknu to takto: Ti dobří, kteří chtějí pracovat, ti asi pracují. A ti, kteří mají nějaký problém, tak ti putují po pracovních úřadech. Ono to samozřejmě není, ale když z deseti devět je špatných, nebo sedm je špatných, tak už ten celkový pohled se nějak generuje.

Co jsme zkoušeli dělat co se týká vzdělání, tak vím, že jsme tady měli nějaké jazykové kurzy pro zaměstnance, protože vzhledem k naší generaci ta jazyková gramotnost není, tak jsme tady asi po dobu čtyř let měli pro vybrané zaměstnance, myslím, že dvě hodiny týdně sem docházela paní asi z obchodní akademie, mám pocit, a učila nás anglicky, ale to dopadlo naprostým propadákem, ta ty tři roky, nebo za kolik ta úroveň se de facto nezměnila. Takže to jsme taky usoudili, že to nemá smysl. Jinak, co se nám osvědčilo, tak...

[O] Tak z čeho jste třeba měli největší radost, že se to podařilo?

[K] Tak jako co se týká třeba zaměstnanců, osvědčilo se nám ti mladí kluci. Jednak jsou tvární, jednak jim nedělá problém, vlastně my děláme na tři směny, takže oni bezproblémově řeknou „na směny není problém“, nedělá jim problém nová technika, takže toto zase je věc, která se nám osvědčila. Ještě co se týká vztahů k zaměstnancům, tak si myslím, že ta atmosféra, nebo firemní kultura, nebo jak to nazvat u nás, že je dána taková spíš volnější. Není to na bázi nějakých přesných předpisů a...

[O] Takže nemáte třeba zpracovaný nějaký etický kodex, nebo něco takového, prostě žádnou nějakou..., nějaký formální dokument?

[K] Nemáme. V této oblasti nemáme nic, snažíme se to ale dělat tak, jako aby, ti naši zaměstnanci mají určitou volnost. A ví, že pokud budou pracovat jaksi... Mzda je tady úkolová, to znamená, každý ví, že když udělá určitý počet kusů, tak dostane peníze, každý je motivován, aby těch kusů udělal co nejvíc. A když to řeknu takto, já to tedka nevím, vím, že v jiných firmách nám řeknou, no tak tam si lidi nemohou zajít třeba zakouřit. Anebo mají jednu svačinu a skoro nemohou odejít na záchod. A když jde dvakrát na záchod, tak už mistrse dívá jakoby přes prsty. Takže je to tam jako třeba u pásu a ti lidi jsou, nemohou mít třeba, chci říct, poslouchat hudbu, jak mají ty špunty v uších, prostě, tady jsi v práci, tady pracuješ, budeš takto oblečený a tady budeš čtyři hodiny stát a pak se můžeš jít na dvacet minut najíst a vyčurat a zas tady budeš čtyři hodiny stát. A jestli se ti to nelíbí, tak jdi. My to tak jako neřešíme, tady toto. Když si potřebuje odskočit, nebo si zavolat, tak si zatelefonuj.

[O] Udělej si svoji práci...

[K] Tak. Udělej si svoji práci a... Myslím si, že ti lidi to vnímají, tady nejsme nějakí drábi, nebo vedoucí, nebo mistr není někdo, kdo po těch lidech řve, nebo je buzeruje třeba za každou nějakou maličkost. Pokud dělá a dělá kvalitně a vyjde vstříc, když potřebujem přesčas, anebo třeba i práci o víkend, protože té práce je třeba opravdu hodně, tak na druhou stranu zase my těm lidem vycházíme

vstříc, takže když on potřebuje dojít později, anebo má třeba doma nějaké rodinné problémy, tak si maximálně vycházíme vstříc po stránkách třeba úpravy pracovní doby, zkrácení nebo změny pracovní doby, pokud to jde, ale třeba i po stránce finanční, po stránce nějakých bezúročných půjček a podobně, což tady zaměstnanec ví, že když má problém, který se týká bydlení, nebo koupi bytu, nebo něčeho takového, tak už jsme několikrát jim třeba poskytli půjčku, nebo, aby prostě zaměstnanec se mohl stabilizovat a další věci. Takže tady v tomto vycházíme zaměstnancům vstříc, takže je to taková, nechci říct džentlmenká dohoda, ale pokud toho nebude zneužíváno ze strany zaměstnanců, což se přiznám, že je trošku problém, protože když se povolí to řízení, tak vždycky se najde někdo, kdo toho zneužije, kdežto když je to utažené, tak tam se prostě nedá dělat nic, ale myslím si, že toto je lepší a že ta atmosféra ve firmě je lepší, než když opravdu je to utažené tak, že se nomohou podívat ani doleva ani doprava a že se musí dívat akorát před sebe.

[O] Zmínil jste nějaký věkový průměr, který tady máte v té firmě, takže předpokládám, že jsou tady lidé spíše středního věku, nebo těsně před důchodem. Je jich tady hodně?

[K] Ne.

[O] Ne, máte hodně mladých spíš?

[F] Teďka se firma omladila, protože prakticky všechny zaměstnance, které jsme přijímali, zase, když to řeknu ze široka, v roce 2008 tady bylo zhruba sto zaměstnanců. V roce 2009 tady bylo šedesát zaměstnanců. Propustili jsme čtyřicet zaměstnanců, více méně čtyřicet procent zaměstnanců. A všechny zaměstnance, které jsme přijímali nové a dneska je nás přes osmdesát, to znamená, přijali jsme více než dvacet zaměstnanců, tak všechno jsou to mladí lidé do pětadvaceti let. Takže my tím, že jsme byli nuceni, protože nebyla práce, my jsme dělali na jednu směnu čtyři dny v týdnu, a to ještě úpřímně, nebylo skoro co dělat, takže jsme ty lidi museli pustit. A ti, co tady zůstali, tak ti prakticky neměli co dělat, ale pak, až se to rozjždělo, tak my, díky tady tomuto jsme ten věkový průměr velmi snížili. Protože přijímáme lidi prakticky výhradně do provozu, protože ty administrativní záležitosti jsme taky museli ořezat, ale když to řeknu takhle, když jsme dokázali žít bez určitých THP pracovníků, tak proč bysme je zaváděli znovu a znovu platili platy, které, jsme najednou zjistili, že se to dá zeštíhlit. Ale pokud víte, že máte vyrobit kusy, tak musí ti lidi být, kteří to vyrobí. Takže my přijímáme více méně prakticky 95 % těch nově přijatých jsou zaměstnanci jakoby výrobní, jsou to dělníci a přijali jsme i nějaké mladé kluky do obchodu, kteří už jsou jazykově vybavení, a to jsou dva. Ale ta dvacítká, to jsou všechno lidi do provozu a jsou to mladí lidi. Takže nám to ten věkový průměr firmy velmi snižuje. Těch důchodových tady je, jako jednotky.

[O] A ta místa, která mají, tak jsou v podstatě třeba přizpůsobená už, nebo přizpůsobujete je alespoň trochu, zmínil jste, že snažíte přizpůsobit nějakým konkrétním situacím, třeba, já nevím, nechci říct nějakému jejich sníženému výkonu, ale třeba spíš v tom, že je těch jejich zkušeností využíváno jiným způsobem, že se využívá spíše jejich zkušeností, než výkonu, atd.?

[K] Řeknu to takhle. Někaké to sociální citění tu máme. Neděláme to, že bychom třeba člověka, který má pět roků, dva roky, nebo tři roky před důchodem propustili, protože ztratil výkon. Pokud ten člověk v té firmě dělá X let, někteří desítky let, tak tady do toho důchodu vždycky vydrží, když to řeknu takhle. I když zase, úpřímně řečeno, ten výkon už nemá a ta flexibilita, nebo když se po něm chce něco jiného, tak to je velký problém u pracovníka, třeba THP pracovníka a i nemožný problém, tak řekneme dobře, necháme ho dojet tak, jak je on zvyklý, je to odborník, má zkušenosti, i když třeba by mohl dělat efektivněji za pomoci počítačů, nějakých excelovských tabulek, ale on už se do toho nedostane. Takže neděláme to, že řekneme, tak máš tři roky do důchodu, tak si jdi, nebo požádej si o předčasný důchod, tak ho necháme dojet do důchodu a potom teda po něm nastoupí někdo, který ví že jak by se to dělalo jinak, nebo že se určité věci budou dělat jinak. Takže k těm opravdu zasloužilým pracovníkům, kteří pro tady tu firmu pracovali dlouhé roky, a i když je to ve výrobě, tak to děláme stejně. Pokud ten pracovník je zodpovědný, není to nějaký flink, tak nikdy takového člověka nepropouštíme, nebo nějakým způsobem nepřerazujeme, že by dostával méněcennou práci, nebo že by dostával hůře placenou práci. Takže myslím si, že žádný důchodce, nebo člověk v předdůchodovém věku nemůže tady říct, že ta firma by ho jakoby využila, a poté, co už ztratil výkon, nebo už nemá řečneme ten elán, tak že pak ho firma odkopne a nahradí ho někým mladším, takže to se tady u nás neděje.

[O] Dobře, já už asi nemám další otázky, spíš jenom, pokud by Vás něco napadlo, co byste mi chtěl, nebo mohl říct. Jestli třeba v průběhu toho rozhovoru vás něco napadlo...

[K] Já nevím, já si myslím, že... Ještě teda, ale to jsou už jenom takové drobnosti. Když člověk odejde do důchodu, tak, někteří důchodci toho pravidelně jaksi využívají, tak mohou chodit k nám na obědy za podmínek našich zaměstnanců. To znamená, my přispíváme nějakou částkou, jestli je to čtyřicet procent na jeden oběd, takže když to řeknu takhle, ten jeden oběd stojí našeho zaměstnance, dneska je to něco nad dvacet korun, jo, není to pětadvacet korun. Ta částka je mezi dvaceti a pětadvaceti korunami. Takže ti důchodci chodí za stejných podmínek, kteří teda mají zájem, chodí na obědy a ta firma jim doplácí ten zbytek. Takže, když ten člověk tady pracoval, já už jsem se několikrát zamýšlel nad tím, že bych to asi zrušil, za sebe jako když mluvíme, ale tady šéf představenstva, další jako společník můj, který je podstatně starší, je mu přes sedmdesát let, on má opravdu velké sociální citění. A nikdy jsem přes něho neprošel. Když to řeknu takhle. Ale na druhou stranu, ono když je člověk mladý, tak možná vidí věci radikálnější – nepodáváš výkon, tak si jdi. Ale jak člověk postupně stárne, tak najednou zjišťuje, že to, co by před deseti lety bylo pro něj nepřijatelné, tak už začíná uvažovat. A možná za dalších pět, nebo deset let si řekne: 'Dyt' ten starý člověk, ty jeho názory, nad kterými jsem tehdy mával rukou de facto přejímám, a ony zase nejsou až tak špatné.' Takže mnohé z toho sociální v téhle firmě je dané působením pana Polášek, který je o dvaadvacet roků starší než já, který opravdu, to sociální citění u něj je na, bych řekl, vysoké úrovni. Když to srovnám se mnou, tak je určitě na vyšší úrovni, než je moje. Ale to moje sociální citění se mění, a já, když jsem sem nastoupil, tak bych byl podstatně radikálnější, i vůči lidem bych byl tvrdší, ale teďka už to vidím v jiném světle a on pan Polášek už má dvaasedmdesát, tak je otázka, jak dlouho tady ještě bude, tak kdyby byl tady pět let, ale možná ani to ne, tak až odejde, tak to nebude,

že bych buchl do stolu a řekl ‚tak a teďka se všechno ruší!‘ V žádném případě. I když jsem si to třeba někdy říkal, tak dobře, ať je po tvojem, tak už dneska vím, že je to tak správně a že je to určitá firemní politika, firemní kultura která funguje a ti naši zaměstnanci mají minimální fluktuaci. Od nás prakticky neodchází lidé, že by dávali výpověď, že by se to stříдалo. Buď jsme dali výpovědi my, protože protože jsme opravdu museli, nebyla práce; byl myslím jeden zaměstnanec, který odešel sám, mladý kluk, velmi šikovný céencěčkař, šel trhat jabka do Itálie. Ale to byl takový dobrodruh. Pak se ptal, jestli by sem nemohl nastoupit, ale to vím o jednom. Jinak opravdu všichni zaměstnanci, které jsme přijali, tak tady zůstávají a fluktuace za poslední dva, tři roky, ne, jakože by pracovní poměr rozvázal náš zaměstnanec. Takže i z toho usuzuju, že to prostředí, nebo ta firemní kultura, i ty vztahy, které tu pamují mezi zaměstnanci, protože jedna věc je kolik si vydělá, druhá věc je jakou má práci, jak ta práce je baví, třetí věc je ten kolektiv a to prostředí, jak jim to sedí, nebo jak jsou tam spokojení. Takže konkrétně si myslím, že to prostředí tady je na velmi dobré úrovni, přímo přátelské, i ve vztahu nadřízený – podřízený, i když tam teda přátelství jako je pěkná věc, ale tam musí platit jako, to uděláš a nedá se nic dělat, ale že to je pořád v takové rozumné úrovni. A tím, že jsme koupili řadu CNC strojů, to jsou automaty, tak i ta práce se stává snadnější, že ten člověk už nemusí mět ruky v té olejové lázni a něco strkat někam, a dávat pozor, aby mu to prst někde nechytlo, a teďka opravdu je promaštěný a stojí na nohách, nemůže se pohnout, ale tam něco pocvaká na klávesnici počítače, zavře dveře a odchází pryč. Takže jednak ta atmosféra, si myslím je tady na velmi slušné úrovni a jednak ta práce pro ty mladé kluky. Na druhou stranu, když řeknu, co mě taky malinko zklamalo, když je tady pětadvacetiletý, zkušený soustružník a já mu řeknu, aby šel na céencěčko, tak on mě řekne, já tam nejdu. A já mu řeknu, ‚a jste si vědom, že za pět roků pro vás tady nebude práce?‘

‚Tak mě vyhodte.‘ Samozřejmě jsme ho nevyhodili, dali jsme ho na jinou práci. Řekli jsme mu: ‚vyděláš si tady víc peněz, nauč se to, naučili se to...‘ ‚Ne, je tam počítač, já prostě tam k tomu nepůjdu, radši mě vyhodte.‘

{poděkování, rozloučení}

## Galvamet, 11. 3. 2015

[O] Já bych se zeptal ze začátku trošku na historii. Historii CSR, historii společenské odpovědnosti v této firmě.

[S] Tak je to slovo, nebo zkratka, kterou začli všichni používat, stala se trapnou módou a nástěnkou, fasádou pro mnoho firem, včetně takových firem, které nejvíc bordelů dělají na světě. Takže jestli má CSR Shell, no tak je to trapný, že jo. Co to je? Jestli má Chemopetrol CSR, tak je to trapný. To jsou největší znečišťovatelé. V jejich případě to není žádný CSR, ani to, že vrátíte co si přírodě, nebo od lidí vzali. To je taková fasáda. Stejně je to s ČEZem, který, pokud vím, je schopný dát za rok dvě sta, tři sta milionů do takových aktivit, jako jsou dětské hřiště. Na druhou stranu něco takového, jako je ČEZ támhle u Mostu v Braňanech a dalších obcích, Bílině, zpusťoší krajinu o velikosti okresu Vsetín. A pak, na druhou stranu, udělají v Praze dvacet dětských hřišť. To je CSR, se ptám teda? Nebo Coca-Cola, která nám ničí žaludky, vyváží to svoje sviňstvo do celého světa a dělá to, čemu se říká CSR? To není CSR žádný! Historie v této firmě má jiný logický základ. Chováme se normálně, slušně, ohleduplně, přirozeně. Mějme starý vazby, který někdo vždycky chce přerušit, a to zejména konzumentem. To je všecko.

[O] Dobře, takže jak to vypadá ve vašem pojetí, to už jsem zjistil i z vašich webových stránek a navíc, vy jste opravdu, pokud vím, tak v podstatě na Vsetíně nemáte konkurenci minimálně v té oblasti ochrany životního prostředí, aspoň teda u průmyslových firem. Zřejmě teda ta oblast ochrany životního prostředí je pro vás z celé té problematiky nejdůležitější. Je to tak?

[S] No protože jsme tady na potoce a v lese, že? Nás tady historicky někdo prdnu do lesa; mám teorii o perníkové chaloupce. Představte si, že bude hlad a bída a lidi se budou muset vystěhovat do lesa. Lesů je v Česku dost, to znamená, že každé si můžem v lese najít nějaký ten flek, kde postavíme nějakou pajdu. Vykácíme kolem sebe les, spálíme, vykácíme další les, spálíme, vykácíme další les, spálíme. Když všichni takhle budou fungovat, nebude les. Něco jsme použili na stavbu, něco na otop, něco na ty vydlabaný vařečky a topůrka k sekyrám a asi ejhle, v určitý fázi budem muset začít přemýšlet, že není potřeba jenom vypalovat onen les, ale že je potřeba dělat zřejmě něco jinak, chytřeji, prospěšněji, takže perníková chaloupka začne přemýšlet o té vodě, která tam teče, o té vodě, která tam teče, jestli ji nevyužít na nějakou energii, o tom sluníčku, který svítí, o tom jestli si barák postavím do stínu, nebo co využiju z odpadů a myslím si, že právě v perníkové chaloupce žádné odpady nevznikají. Když vznikají, tak se upotřebí. Takže u nás se upotřebí i vyjetej olej, i starý papíry i starý igelit, i starý dřevo, jak perníková chaloupka. Kdyby se vám to totiž fakt stalo, že se stanete, promiňte mi to, zni to hrozně, ale bezdomovcem, v té perníkové chaloupce, tak si všimněte, co s sebou tahaj. Igelitovou tašku plnou nějakých různých věcí. Karton, papír, startky zřejmě a sirky, ale nějaký životní základ. Ten životní základ je úplně to samé, co mají chlapi někde na Aljašce, nebo v Antarktidě, to je úžasná kniha od Martina Opěny, právě jak strávil nějaký čas na Antarktidě, ti lidi toho moc nepotřebujou. A my toho taky moc nepotřebujem. My jenom proto, že to je možný, celý den chodíme do ledničky. Kdyby tam bylo jenom přiměřeně, tak do té ledničky chodíme taky přiměřeně. Ráno, odpoledne, večer. Ale my tam chodíme furt, jak magoři. Máme ten pocit, že nám ta Země taky dává všechno neomezeně, tak si z ní neomezeně berem. A ta perníková chaloupka by si měla brát omezeně. Tím se může stát právě, za prvé jedinečnou, za druhé, je to takové zprofanovaný slovo, 'udržitelnou', důležité je k tomu naučit ostatní lidi. A čím větší firma bude, tím hůř to půjde, když se na to nezaměří. Proto existuje nějaký CSR, ale to se zaměřuje, podle mého úsudku, velice často na marketingovou propagandu, na to, aby to bylo vidět, aby to bylo popisovaný, aby se o tom vyprávělo, protože když jsem Tchibo, tak potřebuju prodat to Tchibo, že jo. Když jsem ČEZ, tak přece potřebuju být nejlepší firma. Případně když jsem nevím co, tak přece mám green auta. Můžu se zeptat, který auto je green? Asi žádný ne? No to nejde, když jezdí na naftu, je to všecko z chemie, jestli jsou tam samé plasty dneska, když jsme řekli, že tam nebude kov? V čem je to ekologičtější, když tam není kov? To by mě zajímalo teda. Když plast je z ropy. A plast je téměř nerecyklovatelný, i když se recykluje. Viděl jste někdy recyklovat vnitřky aut? Ani ne, že jo. Ale ty plechy se celkem recyklovat dají. Jdou do hutě, přidá se legura a je z toho znova plech. Stoprocentní recyklovatelnost. Jak to je s plastem? No já je všude vidím. A nikdo nesbírá. Zato vidím spoustu cikánů, jak sbírají všechno železné. Jediná možnost, platit cikánům za to, aby sbírali plast. Pak budem mít čisté vesnice, že jo.

[O] Takže autorem této, řekl bych filozofie jste, předpokládám, vy, myslím ve vaší firmě. Rozvíjíte tuto vaši filozofii sám, nebo máte tým lidí, kteří se tomu věnují, nebo se tomu věnuje úplně celá firma? Jak to funguje?

[S] Funguje to tak, že nás to asi baví a už jsme v tom najetý. To je jako když vás baví hrát kuželky, začnete k sobě přijímat kámoše, co by je to bavilo, aby je s váma hráli a uděláte kuželnkářský družstvo. Když to má úspěch a je to k něčemu a je to vidět a je to zábava a je to hra je to oddych a je to příjemný a prostě to má význam, tak se k vám přidává čím dál tím víc lidí a pak celá firma hraje kuželky. My jsme někde v padesáti procentech hráčského týmu, dalších padesát procent postupně přichází na to, že hrát s náma kuželky je prostě dobrý. Že to k něčemu je, má to logiku, smysl a je to dobrý i pro ně, protože i oni mají prachy z toho, že nevyhazujeme věci, že neplýtváme, že nepoškozujeme, že fungujeme jako perníková chaloupka. Máme takový zvláštní propojený systém tady uvnitř baráku, já vám ho můžu ukázat při chvíli teď, ale nepochopíte ho na začátku. je moc složitéj...

[O] To chápu, jasně, to by asi nebylo jednoduché. Takže možná někdy příště. Takže zaměstnanci tento systém přijímají. a přijímají ho rádi...

[S] Tak chodí tady do práce. Já chci, aby lidi zdravili a stejně tak chci, aby dodržovali tenhle systém. To jsou pravidla, my to tady tak máme. Chceš-li být členem tohoto klubu, musíš přijmout tenhle systém. No a protože jsou v nulové fázi poznání, když sem přicházejí, tak je to vlastně sto procent učení se. A sto procent učení není, že sednete do školy a naučíte se to, ale je to to, že vás to obklopuje, to, že vám to říká ostatní, to, že vás k tomu někdo vede, to, že vás v tom školí, to, že se vidíte, to, že v tom žijete, to je prostě něco takového, jako když jdete do mekáče. Tam na vás padne svět Mc Donald's. A ty děcka tam tím docela žijou, mají tam ty hračky a mávátko a balónky a okýnka se to dává a velký poutače, je to cirkus. Tady je to něco podobného, jako cirkus. Musí vás to alespoň trochu obklopovat, pohlcovat, někdo tím žije víc, někdo míň, ale taky někdo cirkusu víc tleská, někoho to zas tak moc nebaví, to je pakárna, co mě to tu ukazujete? To samý je tady. Někoho to vůbec nebaví. A nedá se svítit, už si ty lístky do toho cirkusu zaplatil,

takže tady jede v našem cirkusu. A jestli tu nechce být, ať jde pryč, ať už sem nechodí, do toho cirkusu. To je prostě naše šapitó. Takže je to z části brutální, ale musej.

[O] Ale přináší jim to, předpokládám nějaké výhody, ta účast.

[S] Jasně, přináší jim to spoustu výhod. Přináší jim to nejen jistou odbornost a kvalifikaci, přináší jim to určitě to, když se tady vycvičí a vytrénujou, to je takový známý fakt, a půjdou někam jinam, do nějaké jiné firmy a zeptají se jich, co je ‚5S‘ a zeptají se jich, co je průmyslové inženýrství, co je autonomní údržba, nebo totálně produktivní údržba, zeptají se jich, co je kaizen, tak mají odpověď na tyhle věci. Když se jich někdo zeptá na etiku a na záležitosti týkající se nejen procesního inženýrství, ale na Hru o Zemi, což je taková planetární hra v dnešní době, nebo na spoustu dalších věcí ve kterých my jedeme, tak zjistíš ti lidi, že vědí víc, než ostatní. A kdyby aspoň párkrát si to přečetli, případně to přímo přijali, tak vědí dokonce víc, než vědí vysoce postavení lidé ve spoustě dalších firem. Jenom aby to přijali, nic moc se po nich nechce. Aby tu hru hráli s náma. Zatím co na počítači to hrajou všichni mastěj, tohle z nějakého pocitu mají lidi pocit, že je to pro ně problém. Není. Fakt není. Je to jak když nasednete do vlaku a jedete jedním směrem s lidma, který tam sedí, který jedou na něco společného a když si spolu povídají, jenom tím, když to tak přijímají, tak se to učí. Jenom to musí přes tu bránu pustit. Když budu říkat ‚to je kravina, to je debilita, to mě nezajímá‘, tak si nepomůžou. Nemá cenu, aby tady dělali. Ale není pravda, že sto procent lidí v tom jede, to nejde. Nikdy to tak nebude, dokonce mi jeden známý řekl, že v každém týmu se najde debil, to jsem se naučil, a když toho debila vyhodíš, tak se objeví jiný debil. Někdo vždycky zaujme jeho místo. Takže když nakonec budem dva, tak je to jeden z nás.

[O] Dobře, když už se bavíme o tom v podstatě vzdělávání neformálním, tady v té firmě, jakým způsobem podporujete to vzdělávání jako takové?

[S] Jako našich zaměstnanců?

[O] Ano, ano

[S] Tak mimo standard, který je ze zákona, musejí mít bezpečnost práce, požární, ekologii, vozičky, vázání drátů tady,... tak máme založené týmy. Týmů je šest a každý tým má minimálně jednou za měsíc týmovou schůzku a na každé týmové schůzce se realizuje vzdělávání. Nejen to co se děje, takže žádná informační embarga. Už to, že všechno vědí, všichni vědí všechno a všichni to vědí stejně, to si vezme s sebou, to dáváme každých čtrnáct dní, tady všichni vědí, kolik vyděláváme, jaká je produktivita, jaký jsou zmetky, co se ve firmě děje, co se bude dít, žádné tajemství. To už lidi vzdělává.

[O] A jak vám ta vnitřní komunikace funguje?

[S] Tak máme nástroje, že jo, máme naše noviny, máme maily, máme spousty nástěnek, máme týmové tabule, to je to, co když tu uvidíte, tak trošku <??> Sám předák si vede dispečinkové schůzky. Máme porady samozřejmě, ale máme taky školicí místnost, vzdělávací středisko ve kterém máme spoustu takovýchhle věcí, navíc lidi jsou vysíláni na speciální školení, i na koučování a na řadu věcí, které je mají zdokonalovat a vést právě tím správným směrem. A to ani není potřeba vymýšlet, že by to tak mělo být, jakože systém, plán vzdělávání. Je to takový přirozenější, protože cítíme, že to je dobře. Že to tam patří. Takže, až po předáka se lidi vzdělávají v koučování. Čehož si velmi vážím, že až po předáka. Ale jednou to přijde až třeba k dělníkům. I to jsme kdysi zkusili, zatím to nemělo cenu. Koučování je módička, ale to uvědomění si, že jestli chci, tak můžu, že mi nikdo nebrání, že jsem na světě nejen proto, abych si ten život odžil, ale abych taky za sebou zanechal stopu. Když tady kurňa jsem, tak by jednou měl někdo vědět, že jsem tady byl a že to nebude jenom zarostlej pomníček, támhle někde v příkopě, když se na mašině vybourám a takový věci, Tady lidi mají právě možnost něco takového zanechat. Je na nich, jestli chtějí. Na to musejí ale oni přijít a uvědomit si. My na tom ale můžeme pracovat. A to je největší dřina, že.

[O] A jak je získáváte, nemyslím pro tu filozofii, ale jak získáváte nové lidi?

[S] Stejně jako každý, po známostech, že se zeptáme ‚hele kluci, nevíte o někom?‘ Hlásí se nám sem to co do jiných fabrik, kuchaři, tesaři, zedníci. Pak na druhé straně někdo, kdo si myslí, že je strojař, nebo že o to aspoň nějak zavádil. To tepelné zpracování stejně nikdo nezná, to se nikde neučí, až na vysoké škole, aspoň nějaké větší základy tepelného zpracování. Takže my lidi přeučujem. Střední kádří jsou z průmyslovek, vysokoškoláci jsou kluci, který tady teď mají vystudovanou střední školu a dělají dálkově převážně, je pro nás nejlepší, aby u nás tři, čtyři roky dělal a přihlásil se na vejšku, takové tady máme asi tři teď.

[O] Takže vždycky si to vzdělávání realizujete v podstatě sami.

[S] No, jde o to, co je vzdělávání.

[O] Kvalifikovaní lidio prostě nepřicházejí.

[S] Ne, ne. My máme něco, co se jmenuje Akademie talentů, tady takovou svoji vlastní, která se... Tady <H.X.> je procesní inženýr. A to je myslím 48 hodin ročně vzdělávání každého kdo chce se do té akademie přihlásit, tak ji může absolvovat, a tam je všechno. Dokonce od společenské odpovědnosti, přes ekologii, odpady, až po odbornost. A někdo má něco jiného třeba. Laboranti, ti jsou víc v laboratoři, že jo, ...a někteří lidi toho mají míň, protože jsou zařazeni na profesích, u kterých nepředpokládáme, že se tak moc vzdělávají, ale ...i to vám můžu ukázat, nebo dát, v tom nemám problém.

[O] Chtěl jsem se původně zeptat, jak to máte provázané se strategií společnosti, jako takovou, ale na to už jste mi asi odpověděl.

[S] Máme. To je strategie firmy. Přežít. A přežijete jenom tehdy, když ta perníková chaloupka bude fungovat tak, jak jsem říkala na začátku. Zcela zodpovědně sama k sobě a k tomu okolí. Takže k sobě i k okolí. A dokonce k okolí velkému, protože támhle někde je další chaloupka a co kdyby ta chaloupka chtěla uchvátit váš kus lesa? Nebo zahradiť váš potok, nebo, nejčastěji proudí větry tím směrem a bude topit téma pneumatikama a posílat je k vám. Všichni musí být zodpovědní. Když bude jeden zodpovědný, tak je t na prd. Jo, jeden v domácnosti bude třídít odpad a všichni ostatní mu to tam budou kazit. To nemá cenu. Jediná možnost je, včera jsme na to téma měli nahoře setkání... film Není zítra. A tam to nádherně popisuje, aby lidé, aby k tomu přitlačil logicky, ale srozumitelně státní úředník a organizace, třeba firmy a hlavně k tomu lidi. Protože lidi sami od sebe těžko budou vést stát a budou vést organizace. Takže vždycky to musí být osobnosti, lidé, elity. Řada elit se o to snažila, snaží, ale pak se projeví, že popularizují sami sebe, dejme tomu zpěvačka, taková černovlasá, propagovala Klause, když byly volby Zemana, propagovala Zemana, taková ta moderní, to je ale úplně jedno. Vždycky dělala to srdíčko, malovala Lidi, mám vás ráda, ale h\*\*\*o h\*\*\*o slavný soude, „Co pro to doopravdy děláš?“, „No, dala jsem támhle dětem papučky, támhle jsem jim dala korunky a támhle jsem jim koupila chraštítka“. To je k ničemu. To je výstřel ze tmy. Dáte chraštítko, konec. To nemá cenu, to není práce, prostě dáváte lidem odpustky jenom. To je to samé, co dělají velké firmy. Postavě v Praze to hříšátko. Super. Nebo, ČEZ Aréna, sponzorují hokej nebo fotbal. Fajn, no. Co fakt ta společnost z toho má? Nikdo tomu nevěří, že to je poctivý, vždycky je to jenom pračka, jsou to pračky. Nastavějí si <???,> lóže si za to nastavějí, aby si ty pračky mohli užít ještě nadstavbově, než si to užívají standardně.

[O] Bavili jsme se o vnitřní komunikaci. Ještě, jakým způsobem realizujete komunikaci vnější? Směrem ke svému okolí, média a podobně?

[S] My nemáme pocit, že bysme měli sami sebe tak komunikovat. My nejsme ten ČEZ. My se nepotřebujeme předvádět takovýmhle způsobem. Ale na druhou stranu, v regionu máme noviny, vsetínské, co patří Městu, máme tady regionální televizi, my vydáváme nějaké svoje věci, a navíc spolu pořádáme řadu aktivit, které chceme, třeba teď bude První máj ve Zbrojovce, takže, i váš pan ředitel tady byl u nás. To se komunikuje samo, takovýmhle věci. A vidíte, vy to přesto víte, protože to skomunikoval nějaký člověk a vy jste k nám přišel. Anebo občas jedem na nějakou soutěž, na kterou nás někdo přihlásí, jako ředitel Czechinvestu zdejšího, krajského, tam nás přihlásil a my jsme skončili v Podnikateli roku na druhém místě. Není třeba se ani hlásit. Jsme dostali tady tu cenu, kam nás přihlásila vsetínská Charita, vyhráli jsme v Praze, na americkém velvyslanectví jsme dostali takové ocenění, takže nemusíte se někam rvát, ono vás to tam nějak samo vynese. Když je to v pořádku.

[O] Dárcovství a sponzoringové aktivity. Bavili jsme se o chraštítkách, ale přece jenom, děláte to.

[S] Sponzoring neděláme rádi, děláme jenom jeden jediný, mám chalupu ve Zděchově, takže tam za mnou vždycky přijdou chlapi, tak dávám na motokros, který se mi z duše přičí, vůbec mě to nebaví, smrdí mi to, ale vzhledem k tomu, že jsou to lidi z vesnice a chtějí to udržet, tak na to dávám pár korun. Ale to je jediná takováhle aktivita, kterou dělám. Jinak dárcovství jako takové děláme výměnou, je to asi takhle. Chcete peníze? Dáme vám je, když vy pro nás něco uděláte. Krmítka, to byla jedna z aktivit, nebo, naše děvčata chodí na Tříkrálovou sbírku s téma čepičkama a s téma dětma. Nebo jsme tady udělali charitativní večer s Tap tapem, a to bylo tak, že jsme se zasadili u podnikatelů, aby nám dali nějaké peníze, ty peníze dostala Charita a my, jako Galvameť, jsme zaplatili ten koncert. To znamená, že pro nás bylo důležité, aby mezi vybranými penězi od dárců a našimi penězi byl rozdíl, protože kdybychom vydali sto padesát tisíc za to a vybrali sto padesát tisíc, tak ta Charita nic nedostane, že jo. Takže kvůli těm dárcům jsme udělali ten koncert, aby z toho něco měli. Protože vždycky dáte dar a máte maximálně nálepku na autě. To mě neuspokojuje. Mě neuspokojuje vidět někde nálepku na autě. To si můžu nalepit na svoje. Nemám z tohohle ten pocit. Navíc bychom naučit ty firmy podnikat. Dejme tomu, že do Charity Vsetín jsme dali letos nějaké peníze na nakoupení postelí, ty mají tzv. antidekubitní úpravu a ty postele oni budou půjčovat, za každou postel si na měsíc řeknou o pět tisíc korun, za rok je to šedesát tisíc korun. Ta postel stojí čtyřicet tisíc korun. Budou mít dvacetitřicetový zisk. A najednou podnikají. Takže to jsme splnili poslání a ještě jsme je naučili vydělávat. Tohle je styl, ten se mi líbí. A je jednoduchý. Já nevím, proč na něj nikdo nemůže přijít. Všichni chtějí jenom ty pračky. Učme je podnikat, to je nejlepší. Nebo, jsou jiní tady, třeba na Hrbové jsou matky s dětmi, Azylové centrum, ty furt chtěly peníze a my jsme se jich ptali, co umíte, co děláte, co tam ty matky dělají? Tak šijou dečky, chňapky, rukavičky, nevímco ještě. Tak super, tak nám našijte pro naše zákazníky, mimo mých dárců, tyhle chňapky a rukavice, my jedem k zákazníkům, vy tam dejte ty svy štítky, třeba se někteří z nich taky čapnou. Takže ženský šily, my jsme si to koupili, de facto, ony pracovaly, dostaly peníze, my jsme měli dárek pro zákazníka, žádný ptákoviny jako propisky z Číny, a pak jsme měli takový ty mejdlíčka co dělají a podobně, udělali jsme z toho balíček, hurá, krásný dárek, ještě něco tam bylo, já už si to nepamatuju, a všechno byly rukodělné výrobky, ony pracovaly a dostaly za to vlastně zapláceno. Tenhle druh charity mi připadá být smysluplnější. Jinak je to žebrání sprostý. To není důstojný přece u dospělých a zdravých lidí...

[O] Jak se staráte o zaměstnance?

[S] Latí, latí {smích} Ne, to je fakt složitý, pětiminutová odpověď. Staráme se jednoduše. Od nástupu mají tzv. kvalifikační schody, takže vědí, co si můžou vydělat, kam až můžou jít, to vám můžu ukázat. Co se týká benefitů, mají zase takové benefiční sluníčko, tam to je od dnů volna až po, že si můžou zapůjčit auto, že dostávají peníze za děti, když se jim narodí, po pěti, deseti, patnácti, dvaceti letech, ti významní, polovina jich dostala třeba rekreační poukazy. Máme soutěž o nejlepší tým, nebo naopak ropáka, ... taky musí takový lidi vědět, že když něco provede, že "vyhrál", třeba. Jinak, nedáváme jim takové věci jako flexi pasy a podobně, mně to připadá divný, odlišný od mého myšlení, takže to nedostávají. Základem všeho je ON a jeho aktivita. Je-li aktivní, stoupá v hierarchii kvalifikací, a taky v tom sluníčku získává větší a větší možnost využít to, co mu ta louka, to bezprostřední okolí firmy nabízí. Od půjčení křoviňáku, motorové pily, auta, centrály, takových technických věcí, kanga, což se chlapům občas tady na vesnici hodí. Jsou tam samozřejmě peníze, rekreace, ale třeba taky to co mám já, čip na kafe a sušenky. Každý den má, protože já jsem přišel k tomu, že já mám od asistentky každý den kafe, tak můj zaměstnanec by měl mít to samé co já. Tomu říkám, že se dělíme o výsledky společné práce, a jestli se máme teda spravedlivě rozdělit, tak já mám kafe. Teda já to moc nepiju, jenom když je tu návštěva, ona <asistentka> tu



není, je jí blbě. Tak oni mají to co mám já, ale oni nemají asistentku, že jo. A já, na rozdíl od nich, nemám ty sušenky a čokoládičky, protože by mně narost bachor. Takže to mají jenom oni. Oni to v tý práci vypořádají, vymakají, to ze sebe dostanou. Tam toho je, že ani nevím. Ale v tomhle materiálu je toho třeba taky hodně, můžu vám to ukázat. Základem všeho je ale tým a jeho vlastní aktivita. To, jestli něco chtějí, jestli chtějí pořádat soutěže, jestli chtějí příspěvek na nějakou aktivitu, jestli mají zájem se v něčem vzdělat, jestli chtějí jet někam va výlet, ale já vždycky musím vědět k čemu mi to bude, když ty někam pojedíš. A když chtějí třeba jet na bunkry támhle do Ostravy, tak chci vědět, k čemu mi to bude. A oni když mi odpoví „no dyť přece propagujete, že jste ten Čech a že to vlastenectví a my se tam něco dovíme o těch zbraních a bunkrech a obsazení republiky“, tak jim řeknu, kluci, vemte mě s sebou. To je bomba. Protože jestli tam opravdu jedou s takovouhle pohnutkou, no tak to je super. I pro firmu, i pro mě, i pro stmelení, tak to má být. Máme Den Země ve firmě. To je dvacátého druhého dubna třeba. To máme se všema zaměstnancema a zveme i hosty. Není to tak úplně plánovité, že by to mělo scénář. Včera jsme měli setkání na téma Budoucí konkurenční výhody. To kdo chce, tak přijde, a zúčastní se té akce. Přemýšlí s náma o tom, co za pět, deset, dvacet let může být. A užijem si to, máme při tom chlastačku, atd. Řekneme si názory, kreslí se, dělají si takový krásný malůvky, jak to může vypadat v té budoucnosti. To když si děláte malůvky, tak si něco představujete. Už máte vizuální obraz, takže jdou za tím vizuálním obrazem a pak můžou po čase, včera třeba zrovna, jestli jdeme k tomu obrazu. Vy si namalujete, jaké auto byste jednou chtěl, člověk přiměřeně umí malovat, nebo to namaluje <????> tak za půl roku si může říct: Už ho máš. Proč ne, proč se ti to nepovedlo, cos dělal že to nemáš a jaktože jsi předtím plánoval, že to budeš mít, tak jsi dělal něco blbě, buď jsi blbě plánoval, nebo jsi plánoval dobře a blbě jsi dělal. Tak vysvětluj.

[O] Dobře, tak já myslím, že mi to asi bude stačit... {prohlídka firmy, poděkování, rozloučení}

## Kovárna VIVA, 13. 3. 2015

[K] Takže vy děláte výzkum, jak firmy řeší společenskou odpovědnost?

[O] Jak řeší společenskou odpovědnost a snaží se dopátrat toho, co je pro ně podstatné, nebo co považují za nejdůležitější v té oblasti. Jakým způsobem společenskou odpovědnost implementují do celkové strategie firmy a jejich případné zkušenosti. Co se jim osvědčilo, co se jim neosvědčilo naopak. Jakým způsobem ta implementace probíhá.

[K] Podívejme se, na společenskou odpovědnost, tak jak my ji ve firmě vnímáme. První oblastí je péče o životní prostředí a všechny věci, které s tím souvisejí. Vyhlášíme každý rok strategický projekt na tuto oblast. Máme určené lidi, kteří se o to starají, dbáme na uložení odpadu, provádíme třídění odpadu, sběr odpadu, pak ekologická likvidace, čili předáváme to všechno autorizovaným firmám, které to umí dělat. Nedáváme to lidem, kteří nám za likvidaci nabízejí menší peníze, ale nevíme jak to likvidují. Získali jsme certifikát Zelená firma. Nejde nám o to, abychom měli certifikáty vyvěšené po chodbách, ale aby se lidé podle toho ve firmě chovali a množství odpadu na jednotku produkce spíše klesalo. Když tady přijdete, tak abyste hned poznal, že firma se chová k prostředí šetrně. V této oblasti je hodně veliký prostor pro to, co je možné udělat. Chceme ekonomicky vyrábět a přitom se chovat šetrně k prostředí.

Další oblast, je sociální, vztah k našim zaměstnancům. Realizujeme řadu aktivit tak, abychom je k něčemu směřovali a vytvářeli i firemní kulturu, což souvisí trochu, jak jsem řekl, i s tím prostředím a okolím. Realizujeme řadu firemních akcí, kde zaměstnanci mohou o různých věcech hovořit, chceme aby zaměstnanci byli spokojeni. Vychováváme i mladé manažery. Nechceme je nakupovat, snažíme se je připravit na nové pozice, protože ti lidé, kteří vyrostou v naší firmě potom snadněji některé věci chápou a také se s nimi ztotožňují, a ctí pravidla. To nám potom ulehčuje to, že se firma chová společensky odpovědně.

V třetí oblasti je podpora neziskových organizací. To znamená podpora potřebných, charitativní činnost. O podporu samozřejmě žádá spousta společností a je to hodně nepřehledné. Zvolili jsme takovou filozofii, že jsme nejprve prověřili jakou činností se organizace zabývá, zda jejich činnost je prospěšná a pro jakou skupinu lidí je. Vybrali jsme tři organizace, které permanentně podporujeme a stýkáme se s nimi. Každý rok pro to vyčleníme částku, kterou těmto organizacím poukážeme. Podporujeme hendikepované děti, které jsou závislé na cizí pomoci a potřebují péči, podporujeme děti v dětském domově tady na Burešově, a pak ještě podporujeme hospic ve Valašském Meziříčí. Stýkáme se s nimi a chceme vědět, jak ty peníze použili, jak s nimi hospodaří. Už s nimi máme dobré vztahy, posílají informace o své činnosti, výroční zprávy. Dále děti z dětských domovů zveme na naše akce, třeba Dětský den, nebo nějaký výlet. Ty děti se zapojují do aktivit, velmi dobře se baví, mají z toho zážitek. Společensky se dostávají do takového normálního prostředí.

Ono to souvisí zase s firemní kulturou, ať se to týká například korupce a podobných věcí, máme nastavená pravidla a požadujeme, aby naši zaměstnanci se nevhodnému chování vystříhali. Ty systémy jsou nastavené tak, aby to vůbec neumožňovaly. Ať se to týká výběrových řízení, schvalovacích procesů, objednávání přes jeden centrální bod, kde je nějaký supervizor. Preference osobních vztahů může vést k tomu, že některé zájmové skupiny chtějí získat výhodu, řekněme prosadit něco, co bychom nechtěli. S těmi zaměstnanci, kteří ta pravidla poruší v rámci naší firmy, nám nedělá vůbec potíže se s nimi rozloučit. Netolerujeme, když lidé podvádějí, když lžou, když něco vědomě zamlčují. Rozloučíme se i se zaměstnancem, který měl nějaký potenciál, zdál se nám jako perspektivní. V okamžiku, kdy udělá takovou věc, tak ho nechceme. Takže to je v kostce, pokud máte nějaké další, otázky...

[O] Když jsme u těch zaměstnanců, jak si je vybíráte, nebo lépe řečeno, máte tady spousty kvalifikovaných míst, kde potřebujete kvalifikované lidi. Jak je získáváte? Víím, že třeba u strojírenských firem to bývá problém.

[K] Získávání kvalifikovaných lidí, pokud bychom spoléhali na trh že nám něco dodá, nebo ze škol a učiliště přijdou lidé sami, tak je to hodně vzdálené od reality. Poradci na základních školách mnohdy neví, co ta firma dělá, co potřebuje. V rámci naší strategie a podpory získávání kvalifikovaných lidí jsme už druhým rokem uspořádali Den řemesel. Umožnili jsme i ostatním firmám, aby představili to co dělají, aby ukázaly možnosti, zajímavost práce uchazečům o první zaměstnání, kde by ti žáci mohli nalézt uplatnění. To je jedna naše významná aktivita, kdy se snažíme naši firmu představit a ukázat co děláme. Aby lidé od základního vzdělání přes střední až po vysokoškolské mohli nalézt uplatnění. Druhá věc - významně spolupracujeme se školami, a máme průběžně ve firmě zaměstnaných pět až šest stážistů, kterým umožníme pracovat s našimi lidmi na věcech, které řešíme. V podstatě to nechceme ani zadarmo. Nějakou částku jim přispíváme tak, aby je to motivovalo a chtěli k nám chodit, spolupracujeme s AIESECem a máme i zahraniční stážisty. Naši filozofii je tímto způsobem zvýšit jazykovou vybavenost našich lidí. Právě proto tu máme ty zahraniční stážisty, kteří s našimi zaměstnanci denně komunikují v cizím jazyce. Toto je ta realita, kde se řeší praktické věci a je to mnohem účinnější, než jazykové kurzy a standardní jazykové vzdělávání. Máme spolupráci s polytechnickou školou, učilištěm, vybudovali jsme u nás ruční kovárnu, kde někteří žáci mají poprvé možnost setkat se s rozžhaveným železem a zkusit si něco vykovat. Pro naše lidi pořádáme výcvik v kování náročnějších kovářských pomůcek, například kovářské kleště, kterých je u kovacích linek potřeba a je dobré, když pomůcky jsou schopni si udělat sami. V neposlední řadě máme zájem na tom, aby naši zaměstnanci, kteří potřebují nějaké nářadí na zahrádku nebo na pole, aby si ho mohli v ruční kovárně udělat sami.

V našem strategickém záměru je naše pracoviště měnit, robotizovat, odstraňovat fyzickou námahu. Když si představíte, pokud jsou lidé mladí, fyzicky zdatní, tak jim spousta věcí nevádí. Ale přijdou do let a jsou prací unaveni. Tady musíme přemýšlet, jak tyto lidi dál zaměstnáme, než dosáhnou důchodového věku. Chceme je v procesu udržet, a aby je to zdravotně nepoznamenalo. To jsou všechno věci, které v rámci našeho programu řešíme.

Před dvěma lety jsme otevřeli velký projekt 'Investor in people', kde v rámci péče o zaměstnance jsme řadu věcí už udělali. V letošním roce nás auditovala zahraniční firma z Anglie a získali jsme stříbrný odznak. To je jedno z velmi dobrých ocenění, a je to také nějaká

vizitka. Získali jsme v regionu druhé místo Zaměstnavatel roku, v rámci celé republiky čtvrté místo. Myslím si, že ty věci měníme tak, aby lidé byli spokojeni, abychom přinesli něco regionu, a některé věci změnili tak, abychom je zachovali pro budoucnost v dobrém stavu. I to souvisí s tou společenskou odpovědností. Samozřejmě podnikáme proto, abychom vydělali peníze. Když je vyděláme, tak je můžeme reinvestovat do firmy a dále použít i na obnovu a zachování životního prostředí, podporovat charitativní organizace, atd.

[O] Takže dá se říct, že ty ekonomické aktivity máte provázané s aktivitami společenské odpovědnosti v nějaké jedné strategii tak, aby i vám to něco přinášelo na jedné straně, a na druhé straně aby bylo spokojené i to okolí.

[K] Ano, aktivity které jsem uvedl, jsou součástí naší strategie, ale musíme si na to vydělat. Pak můžete některé věci řešit nadstandardně.

[O] Myslím, že jste mi popovídal dost, ale zeptám se ještě na jednu věc, a to je otázka komunikace. Jednak vnitřní a jednak, jak ty aktivity společenské odpovědnosti komunikujete navenek.

[K] My se možná ne příliš rádi některými věcmi chválíme, protože to má i tu druhou stránku, že řada firem potom k nám zaujímá trochu jiný postoj a kdy se nám realizace akcí ztěžuje.

[O] Můžete mi uvést nějaký, nechci říct příklad, ale co vám to může ztěžovat?

[K] Podívejte se, chtěli jsme třeba v Bařově areálu zachránit kousek historické zdi. Investovali jsme ne zrovna malé peníze a byli jsme i odsuzováni, že to budujeme pro komerční využití. Přitom jsme chtěli zachovat z bařovského areálu něco původního. Náš záměr byl na zeď umístit některá bařovská hesla, která by připomínala bařovský duch ve Zlíně. Padající zeď jsme spravili, krásně upravili, natřeli na bílo a netrvalo čtrnáct dní a počmárali nám ji nějakými, ne zrovna pěknými hesly. Ano, jsou lidé, kterým to vadí a vůbec nechápou smysl našeho záměru. Firma podporuje i aktivity spojené s obnovou zlínského zámku. Chceme, aby v našem městě bylo něco zachováno a mělo to pokračování. Mnoho lidí se dívá na firmy tak, že chtějí „urvat, co se urvat dá“, ale když chce někdo něco zbudovat, tak to nechtějí ani poslouchat.

Ještě se vrátím ke dnu řemesel. Pro nás je největší satisfakcí, že celý den byl tak atraktivní, že děti a žáci ze škol ani nechtěli odejít. A když toto všechno vidíte, a lidé poznají, že to má nějaký smysl, tak to je na tom to cenné. To znamená, že když lidem ve firmě vysvětlíte ten smysl, tak jim dáváte i motiv. Buď to chtějí s vámi udělat a být při tom, anebo ne. Je to i o komunikaci, čili vysvětlit smysl, proč to děláme, jaký cíl sledujeme. A spousta věcí není jenom o tom, že chceme vydělat jenom peníze. Když lidé vidí to prostředí, když vidí co děláme pro zaměstnance, pro okolí, co děláme pro město a co děláme třeba pro ty neziskovky, tak si musí říkat, v té firmě o tom přemýšlejí.

[O] A směrem k těm zaměstnancům, zmínil jste, že se o ně staráte, můžete mi uvést nějaký příklad?

[K] Od vytváření dobrých pracovních podmínek pro naše zaměstnance a jejich zlepšování, to považuju za samozřejmé, až po to nadstandardní. Aby mohli relaxovat, máme zařízené masáže. Do firmy dochází masér a každý má možnost za malý poplatek masáž využít. Dáváme zaměstnancům týden dovolené navíc nad zákonný rámec. Poskytujeme bezplatně lázně, zejména dělníkům, kteří mají fyzickou námahu. Možná naše personalistka by mohla tyto věci lépe popsat.

V rámci vzdělávání lidí, jsme loni vydali 6,3 miliónů na vzdělávání vlastních zaměstnanců. To není málo. Máme zájem, aby naši lidé práci dobře uměli, aby ji ovládali a dělali věci napoprvé dobře. Nejde to tak, že bude každý samoukem i tady musí přijít odborné metody vzdělávání, zkušenosti, jejich výměna, sdílená řešení, projektové řízení. Chceme mladé lidi učit a zapojovat do procesů. Někdo se to naučí brzy, někdo to nabude až letitou praxí, protože prošel řadou pozic a tu zkušenost a dovednost takto získal. A máte také talenty. Když vidíte, že je člověk talentovaný, tak ho nemůžete „zabít“ na nějaké jednoduché pozici. Musíte mu dát možnost růstu. Postupně mu dávat pozice, které před něj staví vyšší a vyšší požadavky. A on s tím roste, zvyšuje své dovednosti. Ale musí chtít. Už Baťa říkal, kdo chce, tomu umožníme se to naučit. U nás je to podobně. Když někdo chce, tak mu to umožníme, chceme, aby se zapojil. Jsou tu nějaká pravidla pro rozvoj a on to musí akceptovat. A musí tu svou aktivitu nějak prokázat. Čili zapojit se, ukázat, že chce a umí. A když ano, tak mu dáváme možnost se dál vzdělávat a rozvíjet. A dáváme mu možnost řešit docela zajímavé projekty.

Ne všichni ale smýšlejí stejně a to jsem chtěl také naznačit. Pro někoho je prvořadé získat peníze a spoustu věcí a jde to stranou. My chceme také vydělat peníze, ale také máme ohleduplnost k zaměstnancům, k prostředí a k těm, co to potřebují. Naše uvažování je v trochu jiné poloze. To už jsem také řekl. Vysvětlit lidem smysl. Když ho znají, je to největší motiv. Vědí, proč to dělají, jaký je cíl, co tím sledujeme.

Například ruční kovářna: „proč to budujeme?“ Ti mladí kluci si to poprvé chytanou do ruky. A já to řeknu úplně otevřeně - na začátku neumí ani rozdělat oheň. Pro vás je to úsměvné, ale to tak skutečně je. Neví, jak se k tomu postavit a postavte ho k lince! My nechceme, aby si ublížil. Potřebují takové návyky získat hned od začátku, aby se toho nebáli a kde je to naučit? Myslím, že je to dobré i pro naše kováře, kteří už nějaké dovednosti mají a na dnu řemesel skládají takovou tovaryšskou zkoušku před mistry kovářského řemesla. Veřejnosti prezentují svou zručnost co dříve toto řemeslo obsahovalo, co dříve mistři kovářského řemesla uměli. Ale dnes je kovářské řemeslo úplně jiné. Kovací linky, roboty, a člověk musí mít vedle toho, že je manuálně zručný, také jiné dovednosti a znalosti. Jde o to, aby věděl, které věci vyšly z ručního kování.

Mnohdy rodiče mají představu, aby jejich dítě vystudovalo, pak ale nemá uplatnění a je nespokojené. Znovu vkládáme prostředky na jeho rekvalifikaci a on vlastně hledá sám sebe. Chtěli bychom přispět k tomu, aby se mladí lidé rozhodli sami co chtějí dělat a my ukazujeme jak by mohli být užiteční. To, že jsou to výkovky, vůbec nevadí. Není tak důležité, jaká je to činnost, důležité je, aby lidé měli z toho výsledku radost. Že jsou užiteční, prospěšní, můžou se na tom podílet, a na konci jim to společnost chce nějak vrátit. To co jsem říkal, ta investice na vzdělání, kterou jsme vynaložili, to není málo peněz a ti, kteří chtějí něčeho dosáhnout tady mají obrovský prostor. Ale musí být aktivní, nemůžou vyčkávat, že je bude někdo někde postrkávat, to oni sami musí chtít. A když mají tu možnost, tak se toho musí chopit. Nemusí se to podařit, ale z těch věcí, které se nepodaří by mělo být nějaké poučení, jak to udělat jinak.

[O] Moc děkuji... {rozloučení}

## ZPS-FN Zlín, 13. 3. 2015

[O] Zajímá mě váš přístup ke společenské odpovědnosti jako takové, ke všem oblastem, které se k ní vážou a k propojení oblasti společenské odpovědnosti s celkovou strategií firmy.

[EČ] V personální oblasti se angažujeme ve zpopularizování vzdělávání v oblasti strojírenských oborů. Po revoluci došlo k omezování a rušení učebních oborů z důvodu sníženého zájmu uchazečů o jejich studium, který se dlouhodobě projevuje nedostatkem kvalifikovaných sil na trhu práce. Pod záštitou Hospodářské komory, se spolu s ostatními firmami v rámci regionu a vzdělávacími institucemi s technickým zaměřením, podílíme na akci „Den řemesel“, jehož účel je přiblížení strojírenství jako možnosti perspektivního zaměstnání v regionu a nabídky studijních oborů technického zaměření už žákům základních škol.

[O] Dobře, s tím souvisí nějaké vzdělávání zaměstnanců, případně vaší spolupráce se školami a podobně.

[EČ] Máme navázanou úzkou spolupráci se Střední průmyslovou školou polytechnickou. V rámci odborné výuky k nám chodí studenti na praxi. Tento režim přináší benefity oboustranně. Studenti se seznámí s provozem, osvojí si pracovní návyky, naučí se samostatnosti a po odborné stránce mají možnost seznámit se širší škálou strojního zařízení a nejmodernějšími technologiemi, se kterými by se v rámci školních dílen nesešli. Pro nás jako zaměstnavatele tato spolupráce přináší možnost získání kvalitních zaměstnanců a podílet se na jejich výchově. Dále se účastníme prospěchového motivačního programu, který je ve škole zavedený. Studenti jsou pololetně hodnoceni a pokud dosáhnou stanovených prospěchových kritérií, jsou za jejich dosažení finančně odměněni. Studentům je tato odměna předávána na půdě firmy za účasti vedení firmy. Mimo výše uvedené aktivity pomáháme v rozvoji výuky studentů i formou sponzoringu prostředků pro výuku. Spolupracujeme i s dalšími středními školami formou umožňování krátkodobých odborných praxí pro studenty technických oborů. V oblasti vysokoškolského vzdělávání se jedná o spolupráci se studenty při zpracování diplomových prací, případně účast na výzkumech, pořádání exkurzí pro studenty.

[O] Když se bavíme o zaměstnancích, co oblast péče o zaměstnance?

[EČ] Vzdělávání zaměstnanců probíhá v rámci povinné legislativy, proškolení změn legislativního prostředí jednotlivých oblastí a dále odborná školení k rozšíření a prohloubení kvalifikace u konkrétních zaměstnanců na základě vzniklé potřeby. Plošná školení dlouhodobějšího rázu nejsou ve stávajících podmínkách možné z důvodu kumulace funkcí a nízké zastupitelnosti.

[O] Dobře, co sociální oblast (ohladně péče o zaměstnance)?

[EČ] V sociální oblasti nabízíme standardní benefity v podobě týdne dovolené navíc, příspěvky na stravování, poskytování příspěvků na penzijní a životní pojištění se v době krize ukázalo jako problematické, kdy při dlouhodobém výpadku tržeb bylo složité dostát nastaveným závazkům, z toho důvodu byly tyto benefity pozastaveny a nejsou dále rozvíjeny.

[O] Takže oblast životního prostředí?

[EČ] V oblasti životního prostředí fungujeme dle nastavených legislativních norem pro jednotlivé oblasti. Nemáme nějaké nadstandardní programy navíc, kde bychom šli nad rámec daných povinností.

[O] Potom otázky ohledně vztahu s okolím, různé sponzoringové aktivity, případně dárcovské, rozvoj této oblasti?

[EČ] Sponzoringové a dárcovské aktivity směřují na konkrétní projekty, nemáme zacílenou jednu oblast, kterou bychom systematicky podporovali. Jedná se o jednotlivé projekty, které nás osloví, většinou z charitativních oblastí, na př. příspěvky mobilní prostředky pro mentálně nebo tělesně postižené, podpora aktivit pro děti a mládež, ať už zájmových nebo výukových, na př. podpora akcí Hudební divadlo dětem, kroužku dobrovolných hasičů pro mládež, sportovní aktivity

[O] Nějaká provázanost s celkovou strategií firmy tam není, je to spíš ad hoc?

[EČ] Podporujeme oblasti, které jsou společensky prospěšné a mají vazbu na zaměstnance firmy, kteří se v těchto oblastech angažují.

[O] Co komunikace, jak komunikujete své aktivity, společensky odpovědné dovnitř firmy, zaměstnancům, a jak navenek?

[EČ] Pokud je příležitost, spolupracujeme s regionálními strojírenskými firmami na společných projektech pro zvýšení povědomí o strojírenském průmyslu ve Zlínském regionu, ať už jde o výše uvedenou akci „Den řemesel“, nedávno konaná výstava „110 let strojírenství ve Zlíně“, akce na podporu zaměstnavatelů pod záštitou Úřadu práce ve Zlíně „Strojírnoství – dobrá volba“... , případně v oblasti politiky zaměstnanosti Burzy práce pořádané Úřadem práce. Komunikace vůči veřejnosti, zde se jedná spíše o nárazové akce, případně články v odborných periodikách pro odbornou veřejnost.

[O] A směrem dovnitř, k zaměstnancům?

[EČ] Politika a cíle firmy je vedena přes vedoucí zaměstnance, kteří by ji měli dále přenášet na dál na své podřízené. Odpovědnost je ve větší míře delegována na střední management.

[VČ] K odpovědnosti firmy bych asi mohl doplnit, že jsme firma, která patřila do koncernu ZPS a nesla si nějaké dluhy minulosti, za které nemohla, proto také sponzorské možnosti vycházejí z toho, jak se nám daří ve firmě vyrovnávat ty dluhy minulosti, což se nám podařilo v nedávné době. První, základní povinnost máme vůči zaměstnancům, zachování pracovních míst a jejich mzdový vývoj, zajištění nějaké přiměřené úrovně, která vychází z možností firmy, z průměrných mezd v regionu a podobně. Pokud se týká sociálního programu, tak ten je součástí nějaké kolektivní smlouvy, kde nabízíme určité benefity, které jsou postaveny na základě individuálních žádostí, zejména řešení nějakých sociálních případů, nebo nějakých tíživých situací ad hoc. Jinak takové ty běžné benefity, dovolená navíc atd., to je myslím stejné, jak v ostatních firmách. Pokud se týká spolupráce v oblasti školství, tak tam, to jde formou propagace, kde to formuje nějaké povědomí nejlépe na základních školách a podobně, nejlépe funguje a i pro nás má zpětnou vazbu, je spolupráce se středním školstvím. Myslím si, že hodně zaostává spolupráce s vysokou školou, nebo s Univerzitou. Tam se k tomu staví, řekl bych, pragmaticky až macešsky, protože pokud tady spolupracujeme na úrovni diplomových prací a podobně, tak se neustále opakuje situace, že se nám nabízí výborní studenti, kteří se budou věnovat nějakému problému a jejich práce spočívá v tom, že v co nejkratší době a s minimálním nasazením potřebují dát diplomovou práci a nějaká spolupráce, provázanost na potřeby firmy, aby to mělo nějaký efekt, to není. To je vyloženě individuální zájem studenta, kde firma mu víceméně věnuje svůj čas, data atd., a ještě mu opravuje některé věci, na které by mohl přijít, kdyby měl skutečný zájem. Ale to tak není. Myslím si, že tady je problém v tom, že ta spolupráce není orientovaná na nějakou systematickosti, ani ze stran profesorů, nebo toho týmu pedagogů, kteří by se tím mohli zabývat, aby měli nějakou předstihu, kde sladit zájmy, nebo kam orientovat studenty, dát to dejme tomu do nějaké souvislosti, delší spolupráce třeba více ročníků a podobně. Prostě ad hoc spolupráce na diplomce je pro nás ztrátou času. Zatímco jsme vždy vyšli vstříc, tak nemůžeme říct, že by ty efekty byly přínosné. Vesměs se sem hlásí studenti, kteří všichni mají bombastická témata, například exportní financování atd. Takže v tomto směru máme určité výhrady k nějaké pragmatičnosti nebo poznání praxe a je tu určitá rezerva.

Spolupráce s ostatními strojírenskými firmami je zase na bázi popularizace školství, zapojení do různých akcí, které jsou nějak organizovány aby se zvýšila jejich váha nebo efekt, nebo vliv na okolí. To bych asi doplnil v této oblasti. Takže k tomu co bylo řečeno, především odpovědnost vůči zaměstnancům, nějaké sponzorské akce vychází buď z toho, že na tom máme zájem jako firma, anebo je zde zase určité spojení se zaměstnanci, pokud jsou někde aktivní, angažovaní a mohou přinést sponzorský dar do jejich aktivit, tak prezentují i firmu, i to posiluje nějaké povědomí sounáležitosti zaměstnavatel - zaměstnanec.

[O] {poděkování, rozloučení}

## TES Vsetín, 3. 4. 2015

[O] Na začátek, co byste mi mohla říct o současném stavu společenské odpovědnosti ve vaší firmě?

[R] Tak když mi řeknete, co znamená společenská odpovědnost v tom vašem pojetí, tak pak se asi budeme bavit víc konkrétně. Protože tady v tom nemusíme mít úplně všichni stejnou představu.

[O] No to nikdo nemá, ale o tom to možná trochu je. Takže společenská odpovědnost v podstatě spočívá v aktivitách, které firma dělá nad rámec svých zákonných povinností v oblastech sociálních, ekologických a ekonomických, s cílem být třeba dobrým sousedem ve svém okolí, být prostě dobrým zaměstnavatelem, vyhledávaným a podobně.

[R] Dobře. Tak když začnu, to je asi spíš ta moje parketa, zrovna u toho být dobrým zaměstnavatelem, tam se cítím nejistější, už začnu tím, že vždycky hledáme raději lidi, kteří pracují v našem regionu, i když by to nebyl problém hledat třeba odněkud jinud a zároveň taky dáváme velkou možnost kariérního růstu, jako našim stávajícím pracovníkům. Má to výhody pro obě dvě strany, takže je úplně běžná situace, že tady pracují třeba celé rodiny, jo, nebo tady pracuje otec a syn a už to mi taky trochu napovídá o tom, že asi nejsme špatný zaměstnavatel, jo, když ten otec řekne, tam rozhodně nechod', to bych si nikdy pro tebe nepřál tak strašnej život, jak je v tom TESu', tak navíc si myslím, že pro zaměstnance, pro mě je to třeba tady práce víc než práce a takových lidí je tady většina. Tak pro lidi děláme nad rámec, bych řekla, i to že třeba příplatky za noční směny, za víkendy, tam převyšujem jakoby tu zákonnou povinnost. Jo, že není to třeba těch minimálně deset procent, ale je to třeba padesát procent nebo něco podobného. Máme tady odbory, se kterými jednáme velice korektně, že ho bereme jakoby vážného partnera v tom jednání a dohody z kolektivních smluv se... myslím, že nikdy se nestalo, že by nebyly dodrženy a vždycky jsou tam součástí nějaké další výhody pro ty zaměstnance. A popravdě, je třeba říct, že se vymýšlejí i těm odborářům těžko, co by ti zaměstnanci mohli dostat. Teď naposledy to byl třeba příspěvek na dopravu, což není samozřejmě naše povinnost. A na dopravu i místním, v podstatě, jo, i těm, co cestují autobusem do práce, nebo něco podobného. Lidé dostávají příspěvek na stravu, na důchodové pojištění, teď ještě plánuju nějaké jakoby nadstandardní, třeba zdravotní prohlídky v rámci prevence. Chtěli bychom, jako že lidé dostávají benefit, jako nějaké ty akce. Děláme zaměstnanecké setkání každý rok, ples pořádně pro zaměstnance, nějaké sportovní události, kde jakoby ten jejich příspěvek je žádný, nebo minimální naprosto. Dostávají ti lidé, teď tady vidíte, že mám na stole kšiltovky, jenom prostě aby, jakože nějaký zaměstnanec řekl, že by si to přál, tak to je taková věc, jakože podporujem ty lidi v nejrůznějších aktivitách. Teď ještě přemýšlím, co může být jako nějaký ten bonus, co ti lidé dostávají a v podstatě nemusí...

[O] Jak je třeba motivujete k tomu, aby se třeba cítili hrdí na to, že pracují v TESu, jestli je třeba podporujete v tom, aby šířili image firmy mimo...

[R] Tak víte co, to bychom samozřejmě chtěli, ale to není věc, která se dá udělat třeba za rok, nebo že já bych se teďka rozhodla, že lidé budou hrdí, tak budou prostě hrdí, jo, to souvisí úplně s každou oblastí té naší činnosti. Začátek je už vůbec v tom, jak se chováme k těm svým zaměstnancům. Takže určitě jsou firmy, kde lidi třeba tam řeknou, jako že pro ně nejsou nic, že to je jenom nějaký kus, jako nějaký výrobní prostředek, ale tady ti lidé jako opravdu mají tu zkušenost, že s nimi mluvím o tom, že vnímáme jakoby ten jejich lidský příběh. A řekla bych, že přesto jaká jsme velká firma pod velkým ekonomickým tlakem, tak že ještě taky ten sociální rozměr tady prostě existuje a záleží to také na produktu, že ti lidé musejí být hrdí na to, co děláme, a v tom je podporujeme. Protože já sama jsem přesvědčená, že ti lidé jako z ničeho udělají úžasnou věc, kterou třeba v Česku neumí nikdo, a vím to, že když se to naloží na kamion, ten generátor, tak že to všichni sledujeme s velkou hrdostí. Jo, to je prostě nepopsatelný, co tady ti lidé dokážou a toto se jim snažím předat. Že jsou součástí něčeho skutečně většího.

[O] A jak jim to předáváte, jak s nimi komunikujete?

[R] Je tady mnoho cest, jako že s nimi samozřejmě komunikují pravidelněji jejich vedoucí, máme tady jednou ročně takový, jak my tomu říkáme "All Staff Meeting", kde s nimi mluví jakoby členové vedení, děkují jim za práci a říkají jim ekonomické výsledky. Kde taky jako, když ti lidé ví, kde všude na světě ty naše technologie třeba fungují, co na to říkají naši zákazníci, tak samozřejmě, že to je pro ně, to je možná víc, než to poděkování, jo, že ta firma je úspěšná. Snažíme se jim také dávat to poselství o té stabilitě firmy, že nepracují někde, kde by si nemuseli být... samozřejmě, musíme být flexibilní, jak všichni, že jo, některá ta výroba se i proměňuje, takže některé pracovní místo zanikne, ale pořád ten počet zaměstnanců je plus mínus velice podobný. Takže ta firma neprochází jako nějakou velkou nestabilitou, nebo něčím podobným.

[O] A já nevím, třeba nějaké materiály...

[R] Ano, máme tady firemní bulletin, já vám ho potom jako ještě třeba dám v recepci, ať se podíváte, kde teda chceme informovat lidi o té situaci tak jak je a hlavně o to, co se lidem povedlo, že není třeba nikomu za těžko tady třeba přijít i na ty dílny, za nějakou mimořádnou práci z vedení, že já třeba chodím s generálním ředitelem třeba na zkušebnu, než ten stroj, který je třeba významný i pro tu historii naší firmy, jo, opustí třeba naše prostory, tak jim poděkovat, nebo něco podobného, takže jako cítí i to spojení toho managementu, že nejsme tady odtrženi nějak úplně. Zrovna včera jsem tady mluvila s některými pracovníky, kteří říkali, že vnímají jakoby tu změnu té firemní kultury, jako že... A je to vůbec i o tom, jak lidi třeba vnímají ve Vsetíně tu naši firmu, takže se ptáme třeba uchazečů, kteří tady chodí jako žádat o práci, nebo my je oslovíme, jestli by pro nás pracovali, jaký dojem jsme v nich vyvolali, co si myslí o TESu a musím říct, že hovoří pozitivně. Tak samozřejmě, že ti, kteří by hovořili negativně, tak tady nepřijdou, ale ti lidé jsou, kteří hovoří pozitivně. Takže v něčem ten jejich dojem vznikl.

[O] Takže je vidět, že ta pozitivní image se šíří, prostě i tímto způsobem, směrem od těch zaměstnanců ven.

[R] Směrem od těch zaměstnanců ven, ale říkám, že to vidím jednak na tom, že tady pracují celé rodiny, jo? Nejsme jediný zaměstnavatel na Vsetíně, takže... Já znám třeba spoustu firem, kde třeba i ten, kdo tam pracuje, třeba svému děcku by to nikdy nedoporučil. Jo, že se mu tam třeba dobře nedaří, a taky to hovoří o té stabilitě, když tady můžou pracovat třeba tři generace jako, takové rodiny tady taky jsou, tak jako že se snažíme uspokojit takovou tu potřebu, i když je to relativní, jo, takové té jistoty, bezpečí, že opravdu třeba ta bezpečnost je opravdu, pro nás těch zaměstnanců, je úplně klíčová věc. Jo, že mnoho tady pracovníků má i své odměny navázané na to, že se tady nikomu nic nepřihodí, že když sledujeme třeba i ty počty pracovních úrazů, tak je to i takové nadstandardní, že i nad rámec se snažíme, aby ti lidé skutečně tady pracovali v bezpečném prostředí.

[O] No, dobře, teď, jestli se můžu zeptat, mluvili jsme o tom osobním rozvoji. Takže, něco konkrétnějšího, třeba jaké mají, jak je třeba, jestli máte nějaký systém vnitřního vzdělávání?

[R] Co bych řekla, že systém tak ono to možná vyplývá taky jako trošku, systém nesystém, z povahy vůbec té naší společnosti, protože tady jednak máme tři divize, každá se zabývá měčím jiným, a něčím jiným jakoby diametrálně odlišným. Z venku to může vypadat podobně, ale ty činnosti jsou opravdu různé. Když děláme tu výrobu od začátku do konce, že začínáme něčím jako je v podstatě hutní výroba a končíme nějakým hotovým produktem, nebo komponenty, nebo jednorúčovým strojem, nebo skříní na rozváděče, to jsou prostě úplně diametrálně odlišné záležitosti. A pak je tady skupina, jak my říkáme 'úředníci', že tady jsou účetní, a je tady konstrukce. Jakože tady máme úplně všechno, co k tomu je třeba, aby vzniklo, tak tady takových, jak bych řekla 'Job families' je celá řada. Takže jakoby jednotný systém pro třeba ty lidi, co pracují ve výrobě, v konstrukci, v kontrolingu není možné nastavit, že by procházeli něčím. Nebo jakože to jsou spíš jednotlivci, kteří tady do toho systému přichází. Takže je daleko účelnější se zaměřit nad tím individuálním rozvojem. Třeba když víme, že to je konstruktér, tak v těch konstrukčních oblastech a u těch uvažovaných třeba jim dávat podporu v tom, aby dokázli třeba vést ty kolektivy, nebo něco podobného, je to spíš zaměřeno individuálně. Co je společné, tak jsou jazykové kurzy, které jsou otevřeny jakoby každému zaměstnanci, pokud on má zájem a jeho vedoucí uzná, že by to bylo k něčemu vhodné, což ale u každého tady v té firmě je vhodné, protože 95 % produkce je do zahraničí, zákazníci nejsou Češi, takže málokdo sem napíše třeba technickou dokumentaci česky, ani faktura sem nechodí česky, takže toto je velice podporovaná oblast, a říkám, to je pro všechny společné, jakoby tato možnost. A dál už je to opravdu individuální, je vždycky na těch vedoucích, kam ty lidi chce posouvat, kde si dávají třeba sami žádosti, co by je zajímalo, nebo je směřuje ten jejich vedoucí. Ale říkám, že tady není skoro nikdo, kdo by se jako nějakou delší dobu nevzdělával, dokonce u těch dělníků, tam zase podporujeme tu víceprofesnost, a ty stroje a ta výroba už je tak složitá, že se musí vzdělávat i v tom, jak se třeba měří, jak se pracuje na těch strojích. Takže každý jako prochází nějakým vzděláváním, rozšiřováním si kvalifikace. Není tady žádná skupina lidí, která by byla opomenuta, nebo že by tady byli lidi, kteří třeba za deset let neměli žádnou možnost, nebo něco podobného. Jako spíš je to nutnost, jo, než že by to bylo uvažováno jako benefit. Dokonce mně tady přijde na stůl žádost, že nějaký pracovník si našel kurz, který ho zajímá a odůvodňuje to tím, že už půl roku nikde nebyl. Jo, tak z toho můžete usuzovat, že opravdu, ti lidé tady prochází jako...

[O] že mají o to zájem.

[R] Ano, mají o to zájem. Zase to jako souvisí s tím, že je to podporovaná aktivita, tak ti lidé... Jako, kdybysme to vždycky každému zakázali, tak už by nikdo nechodil časem jakoby s takovou žádostí. Ale je to dobře, že ti lidé, samozřejmě je to třeba korigovat, že třeba tadyten kurz je nastavba něčeho, tak začneme něčím podobným a mělo by to mít vždycky souvislost s tou danou profesí, nebo s firmou, s něčím co se tady skutečně děje, a ten člověk upotřebí. Musím říct, že nepodporujeme úplně zájmové aktivity lidí, že by třeba šly paní tady do kurzu háčkování, protože to v TESu neděláme.

[O] Takže musí tam být ta provázanost, samozřejmě s těmi zájmy té firmy.

[R] Ano, ale není to problém

[O] Když jsme se bavili o té komunikaci interní, jak komunikujete navenek. Myslím třeba oblast Public relations, případně, nechci říct reklamu, to v tomhle byznysu nejde...

[R] Ne, ale když se bavíme v podstatě o té reklamě třeba, tak jezdí tady autobus, který je zalepený tím 'TES' a máme semtam třeba i nějakou světelnou reklamu, nebo něco podobného, ale nejsou to nějaké celoplošné reklamy, třeba celostátní, takže v té reklamě, když to řeknu, se zaměřujeme přímo na region, tady na ty, bych řekla místní lidi, a jak jste řekl, chceme být tím dobrým sousedem, tak udržujeme vztahy třeba s radnicí, s úřady tady ve městě a máme moc hezký vztah třeba se vsetínskou nemocnicí, kde to zase dává smysl, protože je tady 750 lidí zhruba a u velké části z nich je pravděpodobné, že se tam jednou dostanou. Nebo jejich rodiče, nebo něco podobného. Takže se jim snažíme, říkám, jakoby pěkným vztahem, že děláme něco nadstandardního my třeba pro tu nemocnici a tím se snažíme potom vytvořit si nadstandardní vztahy potom pro naše zaměstnance. A také to souvisí třeba s takovou tou nadstandardní prevencí, která je teda vnímána jako bonus, od nás těm zaměstnancům. A zase se to velice vrátí potom jo, že pokud ti lidé se starají sami o sebe, jako o svoje zdraví, tak jsou výkonní, jsou prostě přínosem...

[O] Takže vždycky tam musí být nějaký ten synergický efekt v těch oblastech, které se snažíte podporovat?

[R] Musí, on tam ale je, on tam prostě je. Tak jak když třeba mně by se líbilo, kdyby jako, když zaměstnanci třeba sportují, ale zase tam by se dalo jako vymyslet, proč je to dobré. Tak budou v lepší kondici, a není to třeba jenom u dělníků samozřejmě. Takže podporujeme třeba i různé ty sportovní aktivity tady v regionu. Pořádáme ten Walachia Run, jsme generálním sponzorem. A máme tady ten fotbal, takové to odpoledne...



[O] Co oblast životního prostředí?

[R] Tam se přiznám, že vám toho neřeknu zas až tolik, protože tady v postatě tou oblastí se jednak kvalita, potom taky oblast neustálého zlepšování, a tím životním prostředím, jak jsme ekologičtí, to mají na starosti jiní pracovníci, ale už jenom proto, že tady existují taková oddělení, tak... To je asi ta odpověď.

[O] Jo, já myslím, že to stačí.

[R] A skutečně, ta naše výroba, to by znamenalo velkou ekologickou zátěž, bez nějakého toho zvýšeného zájmu. Ale, já myslím, že z hlediska, nějaké ocenění, nebo jsme o to alespoň usilovali, že jsme zelená firma, ale tady o tom, asi bych vám selhala, není to úplně moje oblast.

[O] Jo, já myslím, že to stačí. A řekněme podpora nějakých těch sociálních oblastí, zmínila jste nemocnici...

[R] Zmínila jsem nemocnici, a teď tady každý rok přijdou, ale opravdu víc jak sto různých dopisů, žádostí různých lidí, organizací, spolků, kteří si jen žádají nějakou podporu, je třeba říct, že většina těch záměrů je opravdu bohublých, ale nelze uspokojit každého.

[O] A jak je vybíráte?

[R] Vybíráme je tak, že, tady tu oblast jsem si zrovna vzala já na starost, prostě ten sponzoring. Je pravda, že tady byl dříve takový sociální fond, který vytvářeli sami pracovníci, ale vzhledem k tomu, že jsme jakoby vlastně akcionáři, tak z nějakého důvodu prostě nemůže existovat, takže i ta možnost jakoby té finanční podpory se zúžila, což neznamená, že nepodporujeme nikoho, ale byl pro mě zajímavý takový ten koncept té přímé angažovanosti těch zaměstnanců. My, kdybychom měli například neomezený rozpočet, tak bych si třeba nepřála, aby se zaměstnanci dočetli na poslední straně bulletinu, který vydáváme asi tak třikrát za rok, takže to je občasník, že jsme sponzorovali a nějaký výčet organizací, nějakou částkou, ale že skutečně ti lidé, pokud se rozhodneme někam teda přispět, tak by měli mít i ten osobní zájem na tom, když to tak řeknu, nějak to odpracovat, pomoci, nebo něco podobného. Vždycky se toho účastním já, protože to považuju jakoby za strašně dobrou myšlenku, a ti lidé si toho potom třeba i daleko víc váží a vnímají, že ten TES podpořil třeba i někoho. Například jsme malovali v Azylovém domě pro matky s dětmi, kde ale fyzicky my, zaměstnanci jsme tam malovali. Jo, mohli jsme zaplatit třeba nějakou firmu a udělat něco pěkného. A že jsme tam šli, a že tam je ještě ta provázanost, že se ti lidé i setkají s těmi podpořenými, když to tak řeknu. A já bych chtěla vytvořit třeba i tu komunitní spolupráci, nejenom být tím sousedem, jako že nějaký TES nám dal třeba padesát tisíc korun, ale že tady byli skutečně ti lidi. A i naši zaměstnanci potom můžou vidět, kam ty peníze třeba jdou.

[O] Takže v podstatě rozvíjíte i tu oblast firemního dobrovolnictví, dá se říct.

[R] Ano, ale já se snažím to jakoby podpořit tak... Mohla by být taková myšlenka, že třeba letos je rok, nevím, dětí, sportu, seniorů, ale zatím jsem to neudělala takto, ale jako že se snažím právě ty různé aktivity tak, aby i pro naše zaměstnance byly smysluplné a aby to bylo obhajitelné, aby věděli, kam ty peníze jdou a že se s tím dokážou nějak ztotožnit. Jo, takže jak říkám, ta nemocnice je věc, jakože s tím nikdo nemá nějaký mentální problém, z těch zaměstnanců. A tam třeba byla podporovaná jakoby konkrétní oblast, za tu podporu, zase, zaměstnanci to musejí, když to řeknu, vybíhat. Výtěžek z Walachia Runu, kde my jsme běželi, já třeba taky, jsme věnovali nemocnici, jo? Navýšili jsme to o něco, ale tam ti lidé prostě byli zapojeni. Jo, že se na tom skutečně nějak podíleli. Bylo tam jakoby ještě mnoho dalších lidí, ale byla za tím nějaká aktivita zaměstnanců. A za to koupila nemocnice lůžka pro seniory. Ale příští rok budou kupovat třeba něco jiného, nebo budou podporovat něco dalšího. Jo, pak jsme třeba vymysleli takovou věc, že nemocnice má novou lékárnu, máme zaměstnance, takže třeba pokud získáme podporu zdravotních pojišťoven na nákup vitamínů, tak je kupíme určitě v té nemocniční lékárně. Jo, že je tam taková jakási podpora z obou stran. A další věc je, říkám, ten Azylový dům pro matky s dětmi, někdy před Vánoci tady zaměstnanci sami nosili dárky pro ty lidi. Že jsme jim mohli něco koupit, nebo jim dát nějaké peníze, ale zaměstnanci sami uznali za vhodné, jestli jim dají třeba nějaké starší věci těm dětem, nebo něco koupit, a potom to tam jeli do toho domu předat, jako přímo těm lidem. Oni nás viděli, my jsme viděli ty jejich reakce a bylo to strašně hezký. Teď jsme tam malovali, minulý měsíc. A to je taková ta oblast těch, bych řekla, sociálně vyloučených, ale zase zaměstnanci s tím nemají problém, protože jsou to jakoby matky s dětmi v nějaké jakoby tíživé situaci. Tam není, že si za to můžou, tam není pochyb prostě. Je to věc, která si myslím je možná i tak v té společnosti opomíjená.

[O] A jakým způsobem je získáváte pro to zapojování se do těch aktivit?

[R] Jsou o tom informovaní, že jsou informovaní vedoucí pracovníci, oni jim to řeknou, jsou vývěsky na nástěnkách, jsou informovaní o různých akcích. Jako do některých, protože je za tím hodně práce, tak do některých vstupuju jako za personální marketing osobně, to je třeba ta nemocnice. Ono to je velice náročný to zorganizovat. Třeba ten Azylový dům, kde plánujeme tu podporu jakoby dlouhodobou, a možná tou mojí ambicí je taky jako upozornit třeba i ostatní lidi tady v regionu, že je tady taková skupina, a třeba právě teďka budeme někdy na začátku léta dělat to fotbalové odpoledne, bych chtěla ty maminky s dětmi pozvat. Jako chápu, že pro ně je třeba těžký najít si nějakou, i takovou aktivitu. Jako kam chcete jít z azylového domu za kulturou, nebo prostě něco podobného. Takže aby i ti lidé, jako naši, jednak ty lidi viděli, my jim dokážeme pomoci i třeba jinak, jako kdyby měli zájem, tak možná bychom jim dokázali i zprostředkovat nějaké pracovní místo, které by bylo pro ně vhodné. To bych viděla jako tu skutečnou pomoc, ne jenom to, co se napíše na papír a koupí se za to třeba nějaké dárky, nebo nová křesla, ale spíš dát těm lidem to, co jim chybí. Ať mají pocit takové té sociální hodnoty v té společnosti. A zároveň třeba i ostatní firmy v tom regionu upozornit na tadyten problém, který já si nemyslím, že je to problém jenom města, nebo toho regionu. Nebo že se to netýká třeba jenom nějakých tří lidí, které nikdo nezná. A pak také podporujeme oblast, když bych to řekla jakoby sportu. A zase, tam to nějakým způsobem odpovídá jakoby i těm našim

firemním hodnotám, nebo tomu, jací bysme chtěli být, takže jsme založili takový minicar racing team, jsou to dva kluci, kteří... Zase jako se chci účastnit těch jejich soutěží, oni jsou rychlí, rostou, jsou to zase děti, jo, tak jak v té nemocnici to byli ti senioři, ty lůžka pro ně, tak toto jsou děti a je to jakoby ten sport, s kterým se může ztotožnit asi taky spousta zaměstnanců, ale není to jenom o tom, že by chtěli peníze, tady ti lidi, že oni nosí naše trička a mají na kárách to TES a jsou za to rádi a za tím není ani obrovská finanční podpora, ale když vidíte toho pětiletého kluka, jak stojí s tím pohárem na bedně, tak je to prostě krásný. A já doufám, že ho tam uvidím třeba ještě za deset let a těším se, kdybysme je mohli vidět v těch ef jedničkách. A kdyby to odrazilo ještě jakoby ten současný stav té firmy teď, a kde budeme my za těch deset let, taky v těch ef jedničkách třeba, tak by to bylo krásný.

[O] Tak jo, to je asi všechno, já vám děkuju.

# PŘÍLOHA P 5: FIREMNÍ MATERIÁL VMG

## SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Skupina Vítkovice patří neodmyslitelně k Moravskoslezskému kraji a jeho krajskému městu Ostrava. Již od počátku své existence ovlivňují Vítkovice životy lidí v regionu a cítí za něj odpovědnost.

Program Corporate Social Responsibility (CSR) vychází z tohoto firemního přesvědčení a projevuje se ve všech směrech, odvětvích a projektech. Již v roce 2011 získala firma titul Odpovědný leader.

### Klíčový projekt CSR

Projekt Nové Vítkovice zahrnuje revitalizaci tzv. Dolních Vítkovic - průmyslového areálu s živým rostoucím průmyslovým zázemím na jedné straně, na druhé straně s národní kulturní památkou "Důl Hlubina, koksovna a Vysoké pece Vítkovic", která je od roku 2008 na seznamu Evropského kulturního dědictví. Cílem projektu je zachovat průmyslové dědictví, avšak dát prostoru novou, moderní a užitečnou podobu; ta bude přirozeným způsobem propojena s průmyslem v sousedství, který neustále investuje a inovuje své kapacity. Nové Vítkovice jsou projektem, v němž minulost souzní s přítomností i budoucností. Jde o pulsující spojení prostoru pro vědu a výzkum, pro kulturní využití a volný čas se zónou pro moderní strojírenství. Nové Vítkovice však nezahrnují jen lokalitu Dolní Vítkovice. Otevírají prostor pro přeměnu velkého území Ostravy podél řeky Ostravice. Směřují k nabídce příležitostí pro development, pro modernizaci a výstavbu nových obytných zón, sportovišť a kulturních objektů začleněných do organismu krajského města Ostravy.

### Preferované oblasti CSR

- Vzdělání, věda, výzkum a inovace - hlavním cílem je zvýšení prestiže technických oborů. Společnost jako jedna z mála v ČR buduje vlastní odborné a střední školství a plně se podílí na přípravě svých budoucích pracovníků. Trvale spolupracuje s technickými univerzitami napříč ČR.
- Péče o zaměstnance - zahrnuje širokou škálu aktivit v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje, ale i nabídku pro volný čas v Dolních Vítkovicích.
- Udržitelný rozvoj a péče o životní prostředí - společnost rozvíjí tzv. Green byznys reprezentovaný zejména projekty s využitím CNG a bioplynu, standardně zpracovává recyklované materiály a využívá up-cycled produkty.
- Podpora výjimečných sportovních a kulturních projektů - firma je partnerem fotbalového klubu FC Baník, podporuje světový atletický mítink Zlatá tretra nebo hokejový klub HC Vítkovice. V oblasti kultury a umění je dlouhodobým partnerem mezinárodního hudebního festivalu Janáčkův máj, partnerem hudebního festivalu Colours of Ostrava a má za sebou již sedm ročníků mezinárodního výtvarného sympózia Smalt Art.

V rámci dalších aktivit skupina VÍTKOVICE MACHINERY GROUP

- investuje do chytrých projektů na podporu vzdělanosti, jako je udělování prospěchových stipendií na podnikové VÍTKOVICKÉ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÉ ŠKOLE nebo vznik Malého a Velkého světa techniky, který přispívá ke zvyšování zájmu dětí o technické obory.
- Investuje do rozvoje kreativity a umění, a to prostřednictvím projektů jako je Bienále Industriální stopy, tím vytváří spojení mezi uměním a průmyslem.
- Investuje do rozvoje a implementace technologií šetrných k životnímu prostředí - například do rozvoje technologií na stlačený zemní plyn (CNG), které rozvíjí mj. na základě memoranda o spolupráci s Moravskoslezským krajem.
- Investuje do rozvoje Moravskoslezského kraje, a to nejen vytvářením pracovních míst, ale i podporou aktivit významných pro místní komunitu.

## PŘÍLOHA P 6: VÝPIS KÓDŮ A KATEGORIÍ

### Faktory bránící změnám

Nezájem, neochota ke změnám

*Nezájem ze strany zaměstnanců*

Personální, finanční a časová náročnost

*Personální, finanční a časová náročnost*

Špatné zkušenosti

*Špatné zkušenost, co se neosvědčilo*

### Firemní image

Image a jeho budování

*Jak je firma vnímána, aktivity směřující k budování a zlepšování image*

Certifikáty a ocenění

*Certifikáty kvality, ISO, CSR, ocenění*

Firemní kultura a etika

*Etika, etické kodexy a pravidla*

### Komunikační aktivity

Marketing, PR

*Marketingové, resp. PR aktivity, vlastní i cizí*

Vnější komunikace

*Komunikace směřovaná na vnější stakeholdery*

Vnitřní komunikace

*Vnitřní komunikace, zejména směrem k zaměstnancům*

Zneužívání CSR

*Zneužití pojmu CSR pouze pro image (jiné firmy, příklady)*

### Firemní strategie

Cíle, vize

*Cíle a vize firmy - všechny oblasti*

Investice a projekty

*Investiční akce firmy a projekty*

CSR jako součást strategie

*Propojení CSR se strategií, cíli a vizí firmy*

### Generické oblasti CSR

Podpora neziskových organizací

*Podpora organizací působících v sociální a zdravotní oblasti*

Podpora sportu

*Podpora sportovních organizací, zejména bez bližší vazby na firmu*

Sponzoring a dárcovství

*Donátorství a sponzoringové aktivity firmy*

Podpora volnočasových aktivit

*Podpora volnočasových a relaxačních aktivit*

Podpora kultury a umění

*Vlastní aktivity i sponzoring kultury a umění*

### Faktory podporující pozitivní změny

Dobré zkušenosti

*Co se firmě osvědčilo (všechny oblasti)*

Motivace

*Motivační faktory finanční i nefinanční povahy*

Týmová spolupráce

*Zdůraznění významu týmové práce, týmového ducha*

Sounáležitost, společné hodnoty

*Pocit sounáležitosti, hrdosti na firmu a produkt, sdílené hodnoty*

### Společensky odpovědné aktivity

Ekologie, udržitelný rozvoj

*Aktivity firmy v oblasti ekologie a udržitelnosti*

Ekonomická oblast

*Ekonomické zájmy firmy*

Rozvoj oblasti

*Aktivity směřující k rozvoji regionu*

Sociální oblast

*Aktivity v sociální oblasti, jiné, vnější*

Firemní dobrovolnictví

*Aktivity v oblasti firemního dobrovolnictví (volunteeringu)*

Spolupráce s jinými firmami

*Spolupráce s jinými firmami na projektech*

### **Prostředí firmy**

Legislativa, zákonné povinnosti

*Aktivity vyplývající ze zákonných povinností  
(ne-CSR)*

Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců

*Problémy personálního zajištění, řešení*

Orientace firmy na region

*Orientace na region, zaměstnávání lidí  
v regionu*

### **Dobry zaměstnavatel**

Age management

*Řízení zohledňující věk zaměstnanců*

Pracovní prostředí a podmínky

*Úroveň kvality pracovního prostředí,  
všechny vlivy*

Mzdy a platové ohodnocení

*Mzdové podmínky a motivace*

Zaměstnanecké benefity

*Benefity, zejména nefinanční povahy*

Spokojenost zaměstnanců

*Veškeré faktory ovlivňující spokojenost  
zaměstnanců*

Dlouhodobé zaměstnání a stabilita

*Lidé pracující pro firmu mnoho let, více  
generací, stabilita*

### **Zájmy stakeholderů**

Banky a státní instituce

*Banky, obecní úřady, úřady práce aj.*

Management a vlastníci

*Zájmy vlastníků a managementu*

Místní komunita, okolí

*Zájmy okolí, regionu (obyvatel i  
organizací), aktivity firmy v této oblasti*

Odbory

*Odborové organizace, požadavky odborů,  
kolektivní smlouvy*

Zaměstnanci

*Veškeré oblasti, péče o zaměstnance včetně  
benefitů*

### **Podpora vzdělávání a růstu**

Podpora školství, společné projekty

*Finanční i nefinanční podpora formálního  
vzdělávání, společné projekty se školami  
a jinými vzdělávacími organizacemi*

Vzdělávání, vedení lidí, koučink

*Vlastní vzdělávání a vedení,  
obv. neformální, školení, kurzy*

Spolupráce se školami

*Spolupráce se školami všech typů (formální  
vzdělávání)*

Osobní rozvoj a kariéra

*Možnosti osobního rozvoje, kariérního  
růstu, seberealizace*

### **Organizační struktura**

Organizační struktura firmy

*Všeobecné údaje o firmě, organizaci  
a řízení*

### **Zapojení stakeholderů**

Zapojení vnitřních stakeholderů

*Zapojení zaměstnanců a managementu  
do CSR aktivit firmy*

Vnější stakeholders

*Zapojení vnějších stakeholderů  
do CSR aktivit firmy*

### **Synergické efekty**

Synergie

*Propojení zájmů více stakeholderů*

### **Hlubší smysl**

*Aktivity s hlubším smyslem, propojení  
hodnot*

## PŘÍLOHA P 7: OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ

### **\*\*KATEGORIE:\*\* [Faktory bránící změnám]**

Codes: [Nezájem, neochota ke změnám; Personální, finanční a časová náročnost; Špatné zkušenosti]

#### **KÓD: Nezájem, neochota ke změnám**

mně je dneska třicet a šedesátí se nedožiju', jakože ti mladí lidi někdy takové názory, 'to mě nezajímá, budu stařec', a podobně.

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Ale běžné věci, které si myslím, tady jsme nikdy nějak tu spolupráci nepociťovali, nehledě na to, že když se tu třeba dělal obchvat, nebo se tady dělaly nějaké stavební úpravy, tak nám tady dali značky 'zákaz vjezdu' a my jsme dojeli ráno do práce a zjistili jsme, že tu je zákaz vjezdu a nikdo nám neřekl

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Co je takové zklamání z naší strany, tak to je ten pracovní úřad a lidi, které ten pracovní úřad nabízí. Protože opravdu nebylo to v jednom případě, těch případů bylo víc a podoné zkušenosti,

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Co jsme zkusili dělat co se týká vzdělání, tak vím, že jsme tady měli nějaké jazykové kurzy pro zaměstnance, protože vzhledem k naší generaci ta jazyková gramotnost není,

#### **KÓD: Nezájem, neochota ke změnám**

on mě řekne, já tam nejdu. A já mu řeknu, 'a jste si vědom, že za pět roků pro vás tady nebude práce?' 'Tak mě vyhodte.' Samozřejmě jsme ho nevyhodili, dali jsme ho na jinou práci. Řekli jsme mu: 'vyděláš si tady víc peněz, nauč se to, naučili se to...' 'Ne, je tam počítač, já prostě tam k tomu nepůjdu, radši mě vyhodte.'

#### **KÓD: Nezájem, neochota ke změnám**

Ale není pravda, že sto procent lidí v tom jede, to nejde. Nikdy to tak nebude, dokonce mi jeden známý řekl, že v každém týmu se najde debil, to jsem se naučil, a když toho debila vyhodíš, tak se objeví jiný debil. Někdo vždycky zaujme jeho místo. Takže když nakonec budem dva, tak je to jeden z nás.

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Ale jednou to přijde až třeba k dělníkům. I to jsme kdysi zkusili, zatím to nemělo cenu.

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Protože vždycky dáte dar a máte maximálně nálepku na autě. To mě neuspokojuje. Mě neuspokojuje vidět někde nálepku na autě. To si můžu nalepit na svoje. Nemám z tohohle ten pocit.

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Podívejte se, chtěli jsme třeba v Baťově areálu zachránit kousek historické zdi. Investovali jsme ne zrovna malé peníze a byli jsme i odsuzováni, že to budujeme pro komerční využití. Přitom jsme chtěli zachovat z baťovského areálu něco původního.

#### **KÓD: Nezájem, neochota ke změnám**

Ne všichni ale smýšlejí stejně a to jsem chtěl také naznačit. Pro někoho je prvořadé získat peníze a spoustu věcí a jde to stranou

#### **KÓD: Personální, finanční a časová náročnost**

Samozřejmě, ten projekt je velmi nákladný, i když je hrazený ministerstvem, tak přece jenom přináší spoustu nákladů a spoustu práce a takových těchto věcí, takže je fakt, že to platí, ale není to úplně zadarmo

#### **KÓD: Personální, finanční a časová náročnost**

Ano, to jsou takové věci, ale musíme se aspoň postarat o ty budovy, které jsou funkční, aby vypadaly atd., a tím, že ten areál je rozsáhlý, tak my finančně nejsme schopni zvládnout ten areál celý, to je prostě nesmysl.

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

na tom obecním úřadě historicky existovala vždycky nějaká averze, nebo nějaký blok, nebo prostě něco takového. Samozřejmě, jsme na malém městečku, takže zcela jistě to je osobního původu. Takže to se nějak nedálo úplně s tou obcí komunikovat pořádně, nebyla s nima řeč,

#### **KÓD: Personální, finanční a časová náročnost**

prostě všechny tyto věci se můžou tak nějak odehrát, aniž by to nějak zatěžovalo strašně tu administrativu, nebo něco takového a mohlo by to fungovat, aspoň my si myslíme o tom něco takového, že by to mohlo fungovat.

#### **KÓD: Personální, finanční a časová náročnost**

Tam se zkrátka, technicky vzato, promítá se tam nějaká powerpointová prezentace. A tu prezentaci někdo musí připravit každé ráno, aktualizovat tam data

#### **KÓD: Personální, finanční a časová náročnost**

dělat si iluze, že budeme mít čas promluvat s pracovníkama, jako osobně se s nima.... Ano, oni se osobně stýkají, jako třeba se svými mistry... ale tam předmětem jejich hovoru není to, jestli jsme byli na veletrhu.

#### **KÓD: Personální, finanční a časová náročnost**

Ale informovat lidi o tom, jako ty, kteří nejsou u těch počítačů je velmi technicky náročné.

#### **KÓD: Špatné zkušenosti**

Myslím si, že hodně zaostává spolupráce s vysokou školou, nebo s Univerzitou. Tam se k tomu stává, řekl bych, pragmaticky až macešsky, protože pokud tady spolupracujeme na úrovni diplomových prací a podobně

### **\*\*KATEGORIE:\*\* [Firemní image]**

Codes: [Image a jeho budování; Certifikáty a ocenění; Firemní kultura a etika]

#### **KÓD: Firemní kultura a etika**

a že bysme je posílali, jak se mají chovat, co by měli dělat a neměli dělat, jak řídit nebo vést kolektiv, tak to zatím teda v naší firmě neprobíhá, takže to jaksi jede na zkušenostech lidí, které jsou spojené s jejich stávajícími znalostmi.

#### **KÓD: Image a jeho budování**

teď určitě takových podniků je víc, konkrétně když jsou z Bučovic, a teďka může říct 'za poslední roky našlo uplatnění tolik a tolik našich studentů, kteří se stali zaměstnanci firmy Bučovice tools.

#### **KÓD: Firemní kultura a etika**

Ještě co se týká vztahů k zaměstnancům, tak si myslím, že ta atmosféra, nebo firemní kultura, nebo jak to nazvat u nás, že je dána taková spíš volnější. Není to na bázi nějakých přesných předpisů a... práci...

#### **KÓD: Firemní kultura a etika**

Takže i z toho usuzuju, že to prostředí, nebo ta firemní kultura, i ty vztahy, které tu pamují mezi zaměstnanci,

#### **KÓD: Firemní kultura a etika**

Funguje to tak, že nás to asi baví a už jsme v tom najetý. To je jako když vás baví hrát kuželky, začnete k sobě přijímat kámoše, co by je to bavilo, aby je s váma hráli a uděláte kuželkářský družstvo. Když to má úspěch a je to k něčemu a je to vidět a je to zábava a je to hra je to oddych a je to příjemný a prostě to má význam,

#### **KÓD: Firemní kultura a etika**

Tak chodí tady do práce. Já chci, aby lidi zdravili a stejně tak chci, aby dodržovali tenhle systém. To jsou pravidla, my to tady tak máme. Chceš-li být členem tohohle klubu, musíš přijmout tenhle systém.

**KÓD: Firemní kultura a etika**

Tady je to něco podobného, jako cirkus. Musí vás to alespoň trochu obklopovat, pohlcovat, někdo tím žije víc, někdo míň, ale taky někdo cirkusu víc těská, někoho to zas tak moc nebaví,

**KÓD: Firemní kultura a etika**

Když se jich někdo zeptá na etiku a na záležitosti týkající se nejen procesního inženýrství, ale na Hru o Zemi, což je taková planetární hra v dnešní době, nebo na spoustu dalších věcí ve kterých my jedeme, tak zjistíte ti lidi, že vědí víc, než ostatní.

**KÓD: Certifikáty a ocenění**

my jsme skončili v Podnikateli roku na druhém místě

**KÓD: Image a jeho budování**

Podnikateli roku na druhém místě. Není třeba se ani hlásit. Jsme dostali tady tu cenu, kam nás přihlásila vsetínská Charita, vyhráli jsme v Praze, na americkém velvyslanectví jsme dostali takové ocenění, takže nemusíte se někam rvát, ono vás to tam nějak samo vynese. Když je to v pořádku.

**KÓD: Certifikáty a ocenění**

vyhráli jsme v Praze, na americkém velvyslanectví jsme dostali takové ocenění

**KÓD: Certifikáty a ocenění**

Získali jsme certifikát Zelená firma. Nejde nám o to, abychom měli certifikáty vyvěšené po chodbách, ale aby se lidé podle toho ve firmě chovali

**KÓD: Firemní kultura a etika**

abychom je k něčemu směřovali a vytvářeli i firemní kulturu

**KÓD: Firemní kultura a etika**

ti lidé, kteří vyrostou v naší firmě potom snadněji některé věci chápou a také se s nimi ztotožňují, a ctí pravidla.

**KÓD: Firemní kultura a etika**

Ono to souvisí zase s firemní kulturou, ať se to týká například korupce a podobných věcí, máme nastavená pravidla a požadujeme, aby naši zaměstnanci se nevhodnému chování vystříhali. Ty systémy jsou nastavené tak, aby to vůbec neumožňovaly. ...Rozloučíme se i se zaměstnancem, který měl nějaký potenciál, zdál se nám jako perspektivní. V okamžiku, kdy udělá takovou věc, tak ho nechceme

**KÓD: Certifikáty a ocenění**

V letošním roce nás auditovala zahraniční firma z Anglie a získali jsme stříbrný odznak. To je jedno z velmi dobrých ocenění, a je to také nějaká vizitka. Získali jsme v regionu druhé místo Zaměstnavatel roku, v rámci celé republiky čtvrté místo

**KÓD: Image a jeho budování**

To je jedno z velmi dobrých ocenění, a je to také nějaká vizitka.

**KÓD: Image a jeho budování**

Když lidé vidí to prostředí, když vidí co děláme pro zaměstnance, pro okolí, co děláme pro město a co děláme třeba pro ty neziskovky, tak si musí říkat, v té firmě o tom přemýšlejí.

**KÓD: Image a jeho budování**

Protože je to jistě důležité, kvůli nějakému image firmy, která chce vypadat dobře, mluvím o nějakém sociálním, zdravotním, nebo problému s bankami, to jsem asi neřekl,... slušně, takže jako patříme, nebo máme asi jako renomé dobré firmy...

**KÓD: Certifikáty a ocenění**

máme jakýsi certifikát solventnosti, to znamená, máme nějaký poměrně vysoký rating v nějakém tom rejstříku solventních firem, takže i jakoby vůči veškerým těm stranám v dodavatelské části se domnívám, že se chováme slušně, takže jako patříme, nebo máme asi jako renomé dobré firmy...

**KÓD: Image a jeho budování**

strategicky chceme směřovat k nějakému portfoliu jakoby nejlepších firem na světě, s tím tak ruku v ruce musí jít i personální rozvoj

**KÓD: Image a jeho budování**

Ale spíš si myslím, z hlediska ekonomických čísel i z hlediska prestiže té firmy v rámci, teď nechci říkat Česka, ale spíše v rámci světa, Evropy, nebo něčeho takového.

**KÓD: Image a jeho budování**

určitým způsobem a zvýšit prestiž té firmy v rámci toho regionu, že zkrátka by firma měla být i prestižním zaměstnavatelem.

**KÓD: Image a jeho budování**

ale ukazují to čísla a ukazují to věci, které signalizují to, že jsme opravdu prestižní zaměstnavatel a já to z toho okolí slyším. Já slyším, jak třeba někomu řeknou jo, ty děláš v tom Narexu, ty se máš dobře. Nebo prostě, ten Narex, to je dobrá firma. Jo, já to teď nechválím, já prostě takové věci slyším.

**KÓD: Firemní kultura a etika**

Zrovna včera jsem tady mluvila s některými pracovníky, kteří říkali, že vnímají jakoby tu změnu té firemní kultury

**KÓD: Image a jeho budování**

A je to vůbec i o tom, jak lidi třeba vnímají ve Vsetíně tu naši firmu, takže se ptáme třeba uchazečů, kteří tady chodí jako žádat o práci, nebo my je oslovíme, jestli by pro nás pracovali, jaký dojem jsme v nich vyvolali, co si myslí o TESu a musím říct, že hovoří pozitivně.

**\*\*KATEGORIE\*\* [Komunikační aktivity]**

Codes: [Marketing, PR;Vnější komunikace;Vnitřní komunikace;Zneužívání CSR]

**KÓD: Zneužívání CSR**

[S] Tak je to slovo, nebo zkratka, kterou začali všichni používat, stala se trapnou módou a nástěnkou, fasádou pro mnoho firem, včetně takových firem, které nejvíc bordelů dělají na světě. ...To není CSR žádný! Historie v této firmě má jiný logický základ. Chováme se normálně, slušně, ohleduplně, přirozeně.

**KÓD: Marketing, PR**

Proto existuje nějaký CSR, ale to se zaměřuje, podle mého úsudku, velice často na marketingovou propagandu, na to, aby to bylo vidět, aby to bylo popisované, aby se o tom vyprávělo, protože když jsem Tchibo, tak potřebuju prodat to Tchibo, že jo. Když jsem ČEZ, tak přece potřebuju být nejlepší firma

**KÓD: Zneužívání CSR**

Proto existuje nějaký CSR, ale to se zaměřuje, podle mého úsudku, velice často na marketingovou propagandu,

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Nejen to co se dělá, takže žádná informační embargo. Už to, že všechno vědí, všichni vědí všechno a všichni to vědí stejně

**KÓD: Zneužívání CSR**

'Co pro to doopravdy děláš?' 'No, dala jsem támhle dětem papučky, támhle jsem jim dala korunky a támhle jsem jim koupila chraštítka'. To je k ničemu. To je výstřel ze tmy. Dáte chraštítka, konec. To nemá cenu, to není práce, prostě dáváte lidem odpustky jenom. To je to samé, co dělají velké firmy. Postavěj v Praze to hřištěčko...

**KÓD: Marketing, PR**

Řada elit se o to snažila, snaží, ale pak se projeví, že popularizují sami sebe, dejme tomu zpěvačka, taková černovlasá, propagovala Klause, když byly volby Zemana, propagovala Zemana, taková ta moderní, to je ale úplně jedno. Vždycky dělala to srdíčko, malovala Lidi, mám vás ráda

**KÓD: Vnější komunikace**

My nemáme pocit, že bysme měli sami sebe tak komunikovat. My nejsme ten <firma>. My se nepotřebujeme předvádět takovýmhle způsobem....Není třeba se ani hlásit. ...takže nemusíte se někam rvát, ono vás to tam nějak samo vynese. Když je to v pořádku.

**KÓD: Marketing, PR**

My nemáme pocit, že bysme měli sami sebe tak komunikovat. ...

**KÓD: Vnější komunikace**

To je jedna naše významná aktivita, kdy se snažíme naši firmu představit a ukázat co děláme.

**KÓD: Vnější komunikace**

My se možná ne příliš rádi některými věcmi chválíme, protože to má i tu druhou stránku, že řada firem potom k nám zaujímá trochu jiný postoj a kdy se nám realizace akcí ztěžuje

**KÓD: Vnitřní komunikace**

A když toto všechno vidíte, a lidé poznají, že to má nějaký smysl, tak to je na tom to cenné. To znamená, že když lidem ve firmě vysvětlíte ten smysl, tak jim dáváte i motiv. Buď to chtějí s vámi udělat a být při tom, anebo ne. Je to i o komunikaci, čili vysvětlit smysl, proč to děláme, jaký cíl sledujeme.

**KÓD: Vnější komunikace**

Dokonce teď máme i evidenci stromů, čili my jsme v nějaké centrální databázi a máme každý, Franta strom a Karel strom, to se dá najít i někde na internetu.

**KÓD: Vnější komunikace**

V té komunikaci směrem ven, ano, snažíme se něco dělat do novin a do takových těch věcí, jako nějak se zviditelnit. Tím nemyslím inzerátově, jako že prodáváme závitníky, to nás ani tak nezajímá, protože naše portfolio zákazníků není v tomto regionu, takže my nejsme firma, která se bude zviditelňovat inzercí,

**KÓD: Marketing, PR**

takže my nejsme firma, která se bude zviditelňovat inzercí, že děláme závitníky, to pro nás nemá žádnou váhu.

**KÓD: Vnitřní komunikace**

ale co se nám daří už mňí, tak směrem dovnitř. Jako ta komunikace směrem dovnitř se přiznám že se nám nedaří a že furt je to takové, že my pro ty lidi něco uděláme, nebo děláme pro tu firmu, ale nejsme schopni to prodat.

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Ale hned sem taky přidám, říkám, to že ani jeden z nich to nevěděl, není jejich chyba. To je naše chyba! Jo, protože my to nedokážem prodat. To není jejich chyba, že si to nepamatuju. To je naše chyba, že jim to nedokážem říct.

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Takže od toho si slibuju, že můžem s nima jakýmsi způsobem komunikovat jako přes ten, řekněme, internet, jo, myslím, že to tak je, ale že přes ten internet s nimi můžeme komunikovat a oznamovat jim nějaké věci, dejme tomu se pochlubit nějakýma úspěchama a podobnýma záležitostma, popřát jim k narozeninám atd.,...

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Ano, oni se osobně stýkají, jako třeba se svými mistry... ale tam předmětem jejich hovoru není to, jestli jsme byli na veletrhu. Anebo aby mistr vykládal: 'tak co, jak ti chutnal oběd za naše stravenky?'

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Jako víte co, komunikace, když je třeba nějaká IT firma, nebo obchodní firma, kde jsou čtyři kancly a tam sedí nějakí lidi u počítačů, jako my samozřejmě taky máme intranetové stránky, kde bez problémů můžeme tyto věci řešit, jenomže půlka lidí není u počítače. A to je problém. Jo, na tom intranetu to zvládnem,...

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Ale informovat lidi o tom, jako ty, kteří nejsou u těch počítačů je velmi technicky náročné. Takže zkusíme tady toto, takže když se vrátím k našemu tématu, tak ano, něco děláme, uvědomu si, že toho neděláme dost a chceme to teďka, řekněme v nejbližších letech někam posunout, někde k lepšímu.

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Je tady mnoho cest, jako že s nimi samozřejmě komunikují pravidelněji jejich vedoucí, máme tady jednou ročně takový, jak my tomu říkáme "All Staff Meeting",

**KÓD: Vnitřní komunikace**

Ano, máme tady firemní bulletin, já vám ho potom jako ještě třeba dám v recepci, ať se podíváte, kde teda chceme informovat lidi o té situaci t... není třeba nikomu za těžko tady třeba přijít i na ty dílny, za nějakou mimořádnou práci z vedení, že já třeba chodím s generálním ředitelem

**KÓD: Vnější komunikace**

když se bavíme v podstatě o té reklamě třeba, tak jezdí tady autobus, který je zalepený tím 'TES' a máme semtam třeba i nějakou světelnou reklamu, nebo něco podobného, ale nejsou to nějaké celoplošné reklamy, třeba celostátní, takže v té reklamě, když to řeknu, se zaměřujeme přímo na region,

**KÓD: Vnitřní komunikace**

My, kdybychom měli například neomezený rozpočet, tak bych si třeba nepřála, aby se zaměstnanci dočetli na poslední straně bulletinu, který vydáváme asi tak třikrát za rok, takže to je občasník,

**KÓD: Vnější komunikace**

vy to najdete v tom časopisu Strategie, který jsem vám nechala připravit, dneska v podstatě koncepce společenské odpovědnosti je součástí celého komunikačního a marketingového konceptu Metal evolution

**KÓD: Marketing, PR**

koncepce společenské odpovědnosti je součástí celého komunikačního a marketingového konceptu Metal evolution. Je to trošku novum oproti jiným firmám, jednak proto, že průmyslový marketing se u těch B2B firem moc nevede, takže my jsme přece jenom o kus dál,

**KÓD: Marketing, PR**

Nevím, jestli si třeba město dělalo nějaký marketingový výzkum, co se týká popularity některých lokalit, spokojenosti života ve městě, předpokládám že ano, že něco takového mají, já myslím, že z tohoto pohledu je to vnímáno pozitivně,

**KÓD: Vnější komunikace**

Komunikace vůči veřejnosti, zde se jedná spíše o nárazové akce, případně články v odborných periodikách pro odbornou veřejnost.

**KÓD: Vnitřní komunikace**

přenášet na dál na své podřízené. Odpovědnost je ve větší míře delegována na střední management.

**KÓD: Vnější komunikace**

formuje nějaké povědomí nejlépe na záklacních školách a podobně, nejlépe funguje a i pro nás má zpětnou vazbu

**\*\*KATEGORIE:\*\*** [Firemní strategie]

Codes: [Cíle, vize;Investice a projekty;CSR jako součást strategie]

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Historie v této firmě má jiný logický základ. Chováme se normálně, slušně, ohleduplně, přirozeně. Mějme starý vazby, který někdo vždycky chce přerušit, a to zejména konzumentem. To je všechno.

**KÓD: Investice a projekty**

Máme takový zvláštní propojený systém tady uvnitř baráku, já vám ho můžu ukázat při chvíli teď, ale nepochopíte ho na začátku. je moc složitéj...

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Máme.To je strategie firmy. Přežít. A přežijete jenom tehdy, když ta perníková chaloupka bude fungovat tak, jak jsem říkal na začátku. Zcela



zodpovědně sama k sobě a k tomu okolí. Takže k sobě i k okolí.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

V našem strategickém záměru je naše pracoviště měnit, robotizovat, odstraňovat fyzickou námahu.

**KÓD: Investice a projekty**

Před dvěma lety jsme otevřeli velký projekt 'Investor in people', kde v rámci péče o zaměstnance jsme řadu věcí už udělali.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Ano, aktivity které jsem uvedl, jsou součástí naší strategie

**KÓD: Investice a projekty**

V rámci vzdělávání lidí, jsme loni vydali 6,3 miliónů na vzdělávání vlastních zaměstnanců

**KÓD: Investice a projekty**

A dáváme mu možnost řešit docela zajímavé projekty

**KÓD: Investice a projekty**

historicky tady ty programy probíhají v určité formě, co já pamatuju, deset let zpět

**KÓD: Investice a projekty**

do firmy se investuje ročně řekněme několik milionů korun, které jdou právě na vylepšování pracovního prostředí, pomínu-li nějaké technické opravy staveb, to je něco jiného.

**KÓD: Investice a projekty**

No prostě čtyři, co se týče těch nákladů, tak myslím, že se to blíží nějakým sedmi milionům korun, jo, nákladů, které se investovaly v rámci těchto projektů,

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Tak samozřejmě zájmy firmy, nebo ten strategický výhled je v určitých definovaných oblastech, smozřejmě jedna z těch oblastí je personální rozvoj. Ti lidi by taky měli, jako pokud my strategicky chceme směřovat k nějakému portfoliu jakoby nejlepších firem na světě, s tím tak ruku v ruce musí jít i personální rozvoj, .

**KÓD: Cíle, vize**

Ti lidi by taky měli, jako pokud my strategicky chceme směřovat k nějakému portfoliu jakoby nejlepších firem na světě,

**KÓD: Investice a projekty**

když mluvíme třeba o tomto projektu, tak je směřovaný z větší části do těch technických profesí, nebo do toho technického vzdělání těch lidí

**KÓD: Investice a projekty**

To má za následek to, že jistě tady existovaly ty ekologické zátěže po revoluci, nějak se to začalo řešit v polovině devadesátých let a zkrátka, nastartoval se tady nějaký dlouhodobý program, který funguje do dneška, kdy ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí, které i ten projekt financuje, tady probíhá dlouhodobá sanace

**KÓD: Cíle, vize**

A pak tam máme takové to, že chceme být jednou z největších ekonomických dominant tady celého toho regionu.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

pan Světlík má zásadní vliv v programu, který se jmenuje Corporate social responsibility, což je program, který se vytvořil na podporu společenské odpovědnosti. Jenom možná pro zajímavost, v roce 2011 tento program získal titul Odpovědný leader

**KÓD: Investice a projekty**

projekt Nové Vítkovice, pod to samozřejmě spadá revitalizace Dolní oblasti Vítkovice. To znamená, do něj spadá důl Hlubina, koksovna, a vysoké pece Vítkovice, ale také se zaměřujeme i na území kolem řeky Ostravice, toto území chceme nabídnout jako příležitosti pro development, pro modernizaci a výstavbu nových obytných zón.

**KÓD: Cíle, vize**

Je to vizionář.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

součástí celého konceptu rozvoje firmy i toho nejbližšího okolí musí být i Dolní Vítkovice. Čili to je jedna velmi významná okolnost. Druhá významná okolnost je, že samozřejmě si pan ředitel Světlík uvědomoval, že na trhu práce stále chybí a začínají intenzivněji chybět techničtí zaměstnanci, technicky vzdělaní lidé a ti se nedají...

**KÓD: Investice a projekty**

po přípravě, která trvala zhruba deset let, to znamená projektová příprava, jednání právě s těmito institucemi, ale třeba i debaty s architekty atd., byla připravena obnova Dolních Vítkovic.

**KÓD: Investice a projekty**

vlastní střední průmyslové školy, což se také stalo.

**KÓD: Cíle, vize**

Jdeme do budoucna tak, abychom my měli technicky vzdělané lidi, kteří u nás budou chtít pracovat, aby když tady pracují, neměli tendenci odcházet do zahraničí, nebo i do celé České republiky, aby zůstávali tady.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Takže v konceptu společenské odpovědnosti máme několik zásadních motivací: Rozvoj národní kulturní památky a ochranu národního dědictví, rozvoj regionu, ve kterém fungujeme, podporu technického vzdělávání a popularizace technických věd a přírodních věd a stabilizaci zaměstnanců

**KÓD: CSR jako součást strategie**

dneska v podstatě koncepce společenské odpovědnosti je součástí celého komunikačního a marketingového konceptu Metal evolution. Je to trochu novum oproti jiným firmám, jednak proto, že průmyslový marketing se u těch B2B firem moc nevede,

**KÓD: CSR jako součást strategie**

koncepce společenské odpovědnosti je součástí celého komunikačního a marketingového konceptu Metal evolution. ...takže my jsme přece jenom o kus dál, a ještě o kus dál v tom, že v tom máme to CSR takovou tou formou, která ale zase zpátky se chová probyznysově.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

průřezově se těm aktivitám věnuje třeba Úsek ředitele pro strategii ve Skupině Vítkovice.

**KÓD: Cíle, vize**

V podstatě on je autorem především té myšlenky, že se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka, a na kterou budeme všichni chodit se dívat a fotit si ji, ale že budou aktivně vlastně hrát roli v tom technickém vzdělávání.

**KÓD: Investice a projekty**

Když potom už startovala ta konkrétní revitalizace Dolních Vítkovic

**KÓD: Cíle, vize**

v podstatě se ty myšlenky sešly s tou vizí pana ředitele

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Podívejte, vzhledem k tomu, že se nám neustále zvyšuje počet návštěvníků Dolních Vítkovic i vzhledem k tomu, že se tam nastěhoval festival Colors of Ostrava, který vlastně Vítkovice tímto způsobem podporují, to si myslím, že jednoznačně ti lidi vnímají. Do jaké míry pak vnímají i ty přesahy, že to firma dělá i proto, aby ty chytré lidi

**KÓD: CSR jako součást strategie**

Ne, ale já si myslím, že to nejpodstatnější a to, co nás odlišuje od jiných společností je ta hlubší myšlenka toho celého. Protože my nejsme firma, která

by jenom něco sponzorovala a jenom někam pouštěla peníze bez toho, aniž by to mělo opravdu hlubší smysl,

**KÓD: Investice a projekty**

Vítkovice dělají tyto věci s podporou strukturálních fondů Evropských fondů atd., a pokud jsou možnosti, tak jsme vždycky byli žadateli fondů z Evropské unie a myslím si, že jsme snad jeden z nejuspěšnějších realizátorů, který byl schopen to využít, a využít tak, že to je vidět, že to je účelné.

**KÓD: CSR jako součást strategie**

vychází z tohoto firemního přesvědčení a projevuje se ve všech směrech, odvětvích a projektech.

**KÓD: Investice a projekty**

Cílem projektu je zachovat průmyslové dědictví, avšak dát prostoru novou, moderní a užitečnou podobu; ta bude přirozeným způsobem propojena s průmyslem v sousedství, který neustále investuje a inovuje své kapacity.

**KÓD: Investice a projekty**

investuje do chytrých projektů na podporu vzdělanosti, jako je udělování prospěchových stipendií na podnikové VÍTKOVICKÉ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÉ ŠKOLE nebo vznik Malého a Velkého světa techniky, který přispívá ke zvyšování zájmu dětí o technické obory. Investuje do rozvoje kreativity a umění, a to prostřednictvím projektů

**KÓD: Cíle, vize**

[EČ] Politika a cíle firmy je vedena přes vedoucí zaměstnance, kteří by ji měli dále přenášet na dál na své podřízené. Odpovědnost je ve větší míře delegována na střední management.

**\*\*KATEGORIE:\*\* [Generické oblasti CSR]**

Codes: [Podpora neziskových organizací; Podpora sportu; Sponzoring a dárcovství; Podpora volnočasových aktivit; Podpora kultury a umění]

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Takže mám pocit, že nějakou smlouvu jsem tady viděl, ale je to, já nevím, třeba podpora plesu, nebo, když to řeknu takhle, tak je to tak, že naše firma poskytne jednorázově třeba sponzorský dar ve výši nějaké.

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Co my děláme, tak podporujeme tady místní, ale teďka se bavíme tady o Bučovicích, podporujeme sponzorskými dary místní sportovce, výchovu mládeže, nějaký ten volejbalový oddíl a nějaký gymnastický oddíl tady je, a podporujeme místní školy, tady gymnázium a myslím akademie, nebo něco takového, prostě střední škola,

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

aby se ti mladí organizovaně něčemu věnovali, aby něco uměli, a že to potřebuje peníze

**KÓD: Podpora sportu**

Takže tady těch sponzorských smluv s místními bučovickými školami, eventuelně s nějakými oddíly, tak ty jsou myslím čtyři nebo pět, které se obnovují, takže podporujeme, dá se říct tyto věci.

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Sponzoring neděláme rádi, děláme jenom jeden jediný, mám chalupu ve Zděchově, takže tam za mnou vždycky přijdou chlapi, tak dávám na motokros, který se mi z duše přičí, vůbec mě to nebaví, smrdí mi to, ale vzhledem k tomu, že jsou to lidi z vesnice a chtějí to udržet, tak na to dávám pár korun.

**KÓD: Podpora sportu**

dávám na motokros, který se mi z duše přičí, vůbec mě to nebaví, smrdí mi to, ale vzhledem k tomu, že jsou to lidi z vesnice a chtějí to udržet, tak na to dávám

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Chcete peníze? Dáme vám je, když vy pro nás něco uděláte. Krmítka, to byla jedna z aktivit, nebo, naše děvčata chodí na Tříkrálovou sbírku s téma čepičkama a s téma dětma. Nebo jsme tady udělali charitativní večer

**KÓD: Podpora kultury a umění**

my, jako Galvamet, jsme zaplatili ten koncert.

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

To znamená podpora potřebných, charitativní činnost. O podporu samozřejmě žádá spousta společností a je to hodně nepřehledné.

**KÓD: Podpora neziskových organizací**

Vybrali jsme tři organizace, které permanentně podporujeme a stýkáme se s nimi. Každý rok pro to vyčleníme částku, kterou těmto organizacím poukážeme. Podporujeme hendikepované děti, ... v dětském domově tady na Burešově, a pak ještě podporujeme hospic

**KÓD: Podpora neziskových organizací**

podporovat charitativní organizace

**KÓD: Podpora kultury a umění**

Firma podporuje i aktivity spojené s obnovou zlínského zámku

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

Aby mohli relaxovat, máme zařízené masáže. Do firmy dochází masér a každý má možnost za malý poplatek masáž využít

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

a k těm, co to potřebují

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

caféteria se to teď jmenuje, nebo tak nějak. Takže hodláme v letošním roce provozovat tady toto, máme rozjednané nějaké, jako v podstatě už jsme ve fázi, že máme dostat nějakou nabídku. Budeme to zvažovat. Takže, zvažujeme, že zase plošně prostě dáme lidem jakési prostředky do tohoto „fondu“

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

[M] Všechny tady tyto věci, o kterých mluvíte, tak tady probíhá samozřejmě, taky historicky sponzorujeme [T] Každý ples... {smích}

**KÓD: Podpora kultury a umění**

sponzorujeme mažoretky

**KÓD: Podpora neziskových organizací**

domov důchodců v Kyjově a nějaký dětský domov v Osvětímanech nebo kde. [T] Sponzorsky se platilo Fakultní nemocnici do Brna, Žlutý kopec se platil taky nějaký, onkologické klinice [

**KÓD: Podpora neziskových organizací**

Zmínila jsem nemocnici, a teď tady každý rok přijdou, ale opravdu víc jak sto různých dopisů, žádostí různých lidí, organizací, spolků, kteří si jen žádají nějakou podporu, je třeba říct, že většina těch záměrů je opravdu bohulibých, ale nelze uspokojit každého.

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Vybíráme je tak, že, tady tu oblast jsem si zrovna vzala já na starost, prostě ten sponzoring.

**KÓD: Podpora sportu**

A pak také podporujeme oblast, když bych to řekla jakoby sportu. A zase, tam to nějakým způsobem odpovídá jakoby i těm našim firemním hodnotám, nebo tomu, jací bysme chtěli být, takže jsme založili takový minicar racing team, jsou to dva kluci, kteří... Zase jako se chci účastnit těch jejich soutěží, oni jsou rychlí, rostou, jsou to

**KÓD: Podpora sportu**

A pak samozřejmě myslíme i na sport, přispívá k dobrému duševnímu zdraví, proto podporujeme Baník a HC Vítkovice.

**KÓD: Podpora kultury a umění**

Ale samozřejmě myslíme i na umění, proto letos třeba pořádáme devátý ročník Smalt Artu, je to sympóziem, které je naprosto unikátní, protože umělci tady přijdou a po dobu skoro sedmi dní tvoří ve smaltovně takové vlastně obrovské plechy umění, pak z toho máme výstavu, takže to je další projekt, který nám dělá radost

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

využívat ty revitalizované Dolní Vítkovice k aktivnímu trávení volného času a nebudou odkázáni jenom na nějaké shopping parky a podobně.

**KÓD: Podpora kultury a umění**

e se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

volnočasových aktivit a aktivního trávení volného času

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

využití těch Dolních Vítkovic pro trávení volného času pro třeba i tu aktivní podporu, tak tam si myslím, že je to přijímáno dobře.

**KÓD: Podpora kultury a umění**

se tam nastěhoval festival Colors of Ostrava, který vlastně Vítkovice tímto způsobem podporují

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Protože my nejsme firma, která by jenom něco sponzorovala a jenom někam pouštěla peníze bez toho, aniž by to mělo opravdu **hlubší smysl**

**KÓD: Podpora kultury a umění**

Já si myslím, že ta je zahrnuta v těchto věcech, protože tam ano, víme že se třeba ještě něco dělá nad rámec

**KÓD: Podpora sportu**

Ano, je to tam, to máte v těch podkladech, Baník, Zlatá tretra, určitě. Hokejový klub.

**KÓD: Podpora kultury a umění**

Důl Hlubina, koksovna a Vysoké pece Vítkovic", která je od roku 2008 na seznamu Evropského kulturního dědictví.

**KÓD: Podpora sportu**

Podpora výjimečných sportovních a kulturních projektů - firma je partnerem fotbalového klubu FC Baník, podporuje světový atletický mítink Zlatá tretra nebo hokejový klub HC Vítkovice.

**KÓD: Podpora kultury a umění**

V oblasti kultury a umění je dlouhodobým partnerem mezinárodního hudebního festivalu Janáčkův máj, partnerem hudebního festivalu Colours of Ostrava a má za sebou již sedm ročníků mezinárodního výtvarného sympózia Smalt Art.

**KÓD: Podpora kultury a umění**

Investuje do rozvoje kreativity a umění, a to prostřednictvím projektů jako je Bienále Industriální stopy, tím vytváří spojení mezi uměním a průmyslem.

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

Sponzoringové a dárcovské aktivity směřují na konkrétní projekty, nemáme zacílenou jednu oblast, kterou bychom systematicky podporovali.

**KÓD: Podpora volnočasových aktivit**

, podpora aktivit pro děti a mládež, ať už zájmových nebo výukových, na př. podpora akcí Hudební divadlo dětem, kroužku dobrovolných hasičů pro mládež

**KÓD: Podpora sportu**

sportovní aktivity

**KÓD: Sponzoring a dárcovství**

sponzorské možnosti vycházejí z toho, jak se nám daří ve firmě vyrovnávat ty dluhy minulosti, což se nám podařilo v nedávné době

**\*\*KATEGORIE:\*\* [Faktory podporující pozitivní změny]**

Codes: [Dobré zkušenosti;Motivace;Týmová spolupráce;Sounáležitost, společné hodnoty]

**KÓD: Motivace**

řekněme motivačního systému, což jsou prémie, anebo jsou odměny, prémie jsou dané k platu a když se neplní, tak ty prémie se dají krátiť, odměny se vypisují na konkrétní úkoly,

**KÓD: Dobré zkušenosti**

Tak jako co se týká třeba zaměstnanců, osvědčili se nám ti mladí kluci. Jednak jsou tvární, jednak jim nedělá problém, vlastně my děláme na tři směny...

**KÓD: Motivace**

každý je motivován, aby těch kusů udělal co nejvíc

**KÓD: Týmová spolupráce**

Funguje to tak, že nás to asi baví a už jsme v tom najetý. To je jako když vás baví hrát kuželky, začnete k sobě přijímat kámoše, co by je to bavilo, aby je s váma hráli a uděláte kuželkářský družstvo. Když to má úspěch a je to k něčemu a je to vidět a je to zábava a je to hra je to oddych a je to příjemný a prostě to má význam,

**KÓD: Týmová spolupráce**

Chceš-li být členem tohoto klubu, musíš přijmout tenhle systém.

**KÓD: Týmová spolupráce**

Musí vás to alespoň trochu obklopovat, pohlcovat, někdo tím žije víc, někdo míň, ale taky někdo cirkusu víc tleská, někoho to zas tak moc nebaví, 'to je pakárna, co mě to tu ukazujete?' To samý je tady. Někoho to vůbec nebaví. A nedá se svítit, už si ty lístky do toho cirkusu zaplatil, takže tady jede v našem cirkusu.

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

Hru o Zemi, což je taková planetární hra v dnešní době, nebo na spoustu dalších věcí ve kterých my jedeme, tak zjistěť ti lidi, že vědí víc, než ostatní

**KÓD: Týmová spolupráce**

Aby tu hru hráli s náma. Zatím co na počítači to hrajou všichni mastěj, tohle z nějajho pocitu mají lidi pocit, že je to pro ně problém. Není. Fakt není. Je to jak když nasednete do vlaku a jedete jedním směrem s lidma, který tam sedí, který jedou na něco společného a když si spolu povídají, jenom tím, když to tak přijímají,

**KÓD: Týmová spolupráce**

Týmů je šest a každý tým má minimálně jednou za měsíc týmovou schůzku a na každé týmové schůzce se realizuje vzdělávání

**KÓD: Týmová spolupráce**

Sám předák si vede dispečinkové schůzky. Máme porady samozřejmě, ale máme taky školicí místnost,

**KÓD: Dobré zkušenosti**

Dejme tomu, že do Charity Vsetín jsme dali letos nějaké peníze na nakoupení postelí, ty mají tzv. antidekubitní úpravu a ty postele oni budou půjčovat, za každou postel si na měsíc řeknou o pět tisíc korun, za rok je to šedesát tisíc korun. Ta postel stojí čtyřicet tisíc korun. Budou mít dvacetitřicet tisíc zisk. A najednou podnikají. ... Tenhle druh charity mi připadá být smysluplnější. Jinak je to žebřání sprostý. To není důstojný práce u dospělých a zdravých lidí...

**KÓD: Motivace**

Základem všeho je ON a jeho aktivita. Je-li aktivní, stoupá v hierarchii kvalifikací, a taky v tom slůvičku získává větší a větší možnost využít to, co mu ta louka, to bezprostřední okolí firmy nabízí

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

y. Každý den má, protože já jsem přišel k tomu, že já mám od asistentky každý den kafe, tak můj zaměstnanec by měl mít to samé co já. Tomu říkám, že se dělíme o výsledky společné práce

**KÓD: Týmová spolupráce**

Základem všeho je ale tým a jeho vlastní aktivita. To, jestli něco chtějí, jestli chtějí pořádat soutěže, jestli chtějí příspěvek na nějakou aktivitu, jestli mají zájem se v něčem vzdělat, jestli chtějí jet někam va výlet, ale já vždycky musím vědět k čemu mi to bude, když ty někam pojedíš.

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

A oni když mi odpoví 'no dyť přece propagujete, že jste ten Čech a že to vlastenectví a my se tam něco dovíme o těch zbraních a bunkrech a obsazení republiky', tak jim řeknu, kluci, vemte mě s sebou. To je bomba...

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

Včera jsme měli setkání na téma Budoucí konkurenční výhody. To kdo chce, tak přijde, a zúčastní se té akce. Přemýšlí s náma o tom, co za pět, deset, dvacet let může být. A užijem si to, máme při tom chlastačku, atd. Řekneme si názory, kreslí se, dělají si takový krásný malůvky, jak to může vypadat v té budoucnosti.

**KÓD: Motivace**

když lidem ve firmě vysvětlíte ten smysl, tak jim dáváte i motiv

**KÓD: Motivace**

Vysvětlit lidem smysl. Když ho znají, je to největší motiv

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

Není tak důležité, jaká je to činnost, důležité je, aby lidé měli z toho výsledku radost. Že jsou užiteční, prospěšní, můžou se na tom podílet, a na konci jim to společnost chce nějak vrátit.

**KÓD: Motivace**

To co jsem říkal, ta investice na vzdělání, kterou jsme vynaložili, to není málo peněz a ti, kteří chtějí něčeho dosáhnout tady mají obrovský prostor

**KÓD: Dobré zkušenosti**

Takže myslím si, že to byl docela dobrý počín v tom, že to vůbec někdo zařídil a že se to povedlo realizovat,

**KÓD: Týmová spolupráce**

a ono to v těch lidech posílí to sebevědomí... [T] Aby věděli, že ta firma má nějaké ty úspěchy za sebou. [M] Když uvidí vyfocený stánek v Šanghaji, nebo kde, tak prostě vidí stánek v Šanghaji, nebo v Sao Paulu, nebo kde...

**KÓD: Motivace**

a ono to v těch lidech posílí to sebevědomí

**KÓD: Motivace**

Tak víte co, to bychom samozřejmě chtěli, ale to není věc, která se dá udělat třeba za rok, nebo že já bych se teďka rozhodla, že lidé budou hrdí, tak budou prostě hrdí, jo, to souvisí úplně s každou oblastí té naší činnosti. Začátek je už vůbec v tom, jak se chováme k těm svým zaměstnancům.

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

záleží to také na produktu, že ti lidé musejí být hrdí na to, co děláme, a v tom je podporujeme. Protože já sama jsem přesvědčená, že ti lidé jako z ničeho udělají úžasnou věc, kterou třeba v Česku neumí nikdo, a vím to, že když se to naloží na kamion, ten generátor, tak že to všichni sledujeme s velkou hrdostí.

**KÓD: Motivace**

Studenti jsou pololetně hodnoceni a pokud dosáhnou stanovených prospěchových kritérií, jsou za jejich dosažení finančně odměněni. Studentům je tato odměna předávána na půdě firmy za účasti vedení firmy.

**KÓD: Sounáležitost, společné hodnoty**

posiluje nějaké povědomí **sounáležitosti** zaměstnavatel – zaměstnanec.

**\*\*KATEGORIE:\*\* [Společensky odpovědné aktivity]**

Codes: [Ekologie, udržitelný rozvoj;Ekonomická oblast;Rozvoj oblasti;Sociální oblast;Firemní dobrovolnictví;Spolupráce s jinými firmami]

**KÓD: Sociální oblast**

Tak to určitě, protože, zvlášť teď, zrovna je období, že zakázek je hodně, tak my jsme z nějakých padesáti šesti zaměstnanců po krizi, když řeknu rok 2010 a dneska máme zaměstnanců osmdesát jedna. Takže, jenom v loňském roce se přijalo osm nebo devět.

**KÓD: Ekonomická oblast**

Tak to určitě, protože, zvlášť teď, zrovna je období, že zakázek je hodně

**KÓD: Rozvoj oblasti**

To znamená, patříme sem do této oblasti, řekněme, nějakým způsobem ekonomicky fungujeme a víme, že ty školy, ... Takže tady těch sponzorských smluv s místními bučovickými školami, eventuelně s nějakými oddíly, tak ty jsou myslím čtyři nebo pět, které se obnovují, takže podporujeme, dá se říct tyto věci.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

No, co se týká životního prostředí, abych se přiznal, co děláme nad rámec...že bychom dělali něco nad rámec, tak to neděláme. Že děláme něco, co vede ke zlepšení životního prostředí, ale zase, úpřímně řečeno, je to motivováno vždycky nějakým naším profitem, .... Takže ..t.a **motivace** k těmto činnostem vždycky je ekonomická.

**KÓD: Ekonomická oblast**

Takže zase na druhou stranu říkám, ta **motivace** k těmto činnostem vždycky je ekonomická.

**KÓD: Sociální oblast**

Nějaké to sociální citění tu máme. Neděláme to, že bychom třeba člověka, který má pět roků, dva roky, nebo tři roky před důchodem propustili, protože ztratil výkon. Pokud ten člověk v té firmě dělá X let, někteří desítky let, tak tady do toho důchodu vždycky vydrží

**KÓD: Sociální oblast**

Když člověk odejde do důchodu, tak, někteří důchodci toho pravidelně jaksi využívají, tak mohou chodit k nám na obědy za podmínek našich zaměstnanců. To znamená, my přispíváme nějakou částkou, jestli je to čtyřicet procent na jeden oběd, takže když to řeknu takhle, ten jeden oběd stojí našeho zaměstnance, dneska je to něco nad dvacet korun,

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Chováme se normálně, slušně, ohleduplně, přirozeně. Mějme starý vazby, který někdo vždycky chce přerhat, a to zejména konzumem. To je všecko.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

No protože jsme tady na potoce a v lese, že? Nás tady historicky někdo prdnu do lesa; mám teorii o perníkové chaloupce. Představte si, že bude hlad a bída a lidé se budou muset vystěhovat do lesa...

**KÓD: Ekonomická oblast**

Už to, že všechno vědí, všichni vědí všechno a všichni to vědí stejně, to si vemte s sebou, to dáváme každých čtrnáct dní, tady všichni vědí, kolik vyděláváme, jaká je produktivita, jaký jsou zmetky, co se ve firmě děje, co se bude dít, žádné tajemství.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Dokonce od společenské odpovědnosti, přes ekologii, odpady

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

A přežijete jenom tehdy, když ta perníková chaloupka bude fungovat tak, jak jsem říkal na začátku. Zcela zodpovědně sama k sobě a k tomu okolí.

Takže k sobě i k okolí. A dokonce k okolí velkému, protože támhle někde je další chaloupka a co kdyby ta chaloupka chtěla uchvátit váš kus lesa?

**KÓD: Sociální oblast**

Tříkrálovou sbírku s téma čepičkama a s téma dětma. Nebo jsme tady udělali charitativní večer s Tap tapem, a to bylo tak, že jsme se zasadili u podnikatelů, aby nám dali nějaké peníze, ty peníze dostala Charita

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

První oblastí je péče o životní prostředí a všechny věci, které s tím souvisejí. Vyhlášíme každý rok strategický projekt na tuto oblast. Máme určené lidi, kteří se o to starají, dbáme na uložení odpadu, provádíme třídění odpadu, sběr odpadu, pak ekologická likvidace...

**KÓD: Sociální oblast**

Podporujeme hendikepované děti, které jsou závislé na cizí pomoci a potřebují péči, podporujeme děti v dětském domově tady na Burešově, a pak ještě podporujeme hospic ve Valašském Mezíříčí.

**KÓD: Rozvoj oblasti**

abychom přinesli něco regionu, a některé věci změnili tak, abychom je zachovali pro budoucnost v dobrém stavu.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

použít i na obnovu a zachování životního prostředí

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Podívejte se, chtěli jsme třeba v Bačově areálu zachránit kousek historické zdi. Investovali jsme ne zrovna malé peníze a byli jsme i odsuzováni, že to budujeme pro komerční využití. Přitom jsme chtěli zachovat z bačovského areálu něco původního.

**KÓD: Ekonomická oblast**

My chceme také vydělat peníze

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

k prostředí

**KÓD: Ekonomická oblast**

firma je vlastněná fyzickými osobami, to znamená, už samo to vlastnictví zakládá, že se ta firma musí chovat slušně a normálně, protože si to de facto řídí sami, takže určitě uspokojuje potřeby vlastníků

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Pak co se týče toho environmentu, tam se dá o tom mluvit docela dlouho. Už mnoho let, možná už patnáct, tady probíhají sanační práce, čili, je to velký projekt, sanace těch starých ekologických zátěží,...

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Potom jste se ptal ještě na to regionální soužití. Tam se přiznám, že v minulosti se to úplně moc nedařilo, ani ne tak z naší strany, ale když mluvím o obci, jako o takovém tom prvním teritoriu, které tady je. Tak v minulosti se nám to v rámci té obce úplně nedařilo, já nevím proč, ale na tom obecním úřadě historicky existovala vždycky nějaká averze,

**KÓD: Sociální oblast**

Protože já jsem se jim snažil vysvětlit, že ta firma, kterou tu mají v obci a která je umístěna řekněme v centru obce je největším zaměstnavatelem tady. Hlavně je to firma, která má sídlo tady ve Ždánicích, čili z hlediska daňového je ve Ždánicích přítomna.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

nesmrdí to, nehlučí to, nedělá to jiný bordel

**KÓD: Sociální oblast**

Vždyť máte i kupní sílu lidí a toto všechno s tím související, co se té obce bytostně týká. Nezaměstnanost a podobné záležitosti. Vy byste měli jásat, že tu máte takový subjekt. A my nechceme, abyste jásali, ale my akorát chceme, abyste tomu neházeli klacky pod nohy, když už nic.

**KÓD: Ekonomická oblast**

Ale spíš si myslím, z hlediska ekonomických čísel i z hlediska prestiže té firmy v rámci, teď nechci říkat Česka, ale spíše v rámci světa, Evropy, ...zkrátka když někde, v kdejaké tramtárii na světě někdo řekne „český závitník“, tak si to musí spojit se Ždánicema někde v Čechách.

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Což by tomu regionu taky mělo jaksí prospět

**KÓD: Sociální oblast**

Spokojenost zaměstnanců je problematická záležitost. Víte co, spokojenost, já ji vždycky dělím na jaksi dvě tváře té spokojenosti. My, naše věková struktura je poměrně vysoká.

**KÓD: Sociální oblast**

Začátek je už vůbec v tom, jak se chováme k těm svým zaměstnancům. Takže určitě jsou firmy, kde lidi třeba tam řeknou, jako že pro ně nejsou nic, že to je jenom nějaký kus, jako nějaký výrobní prostředek, ale tady ti lidé jako opravdu mají tu zkušenost, že s nimi mluvím o tom, že vnímáme jakoby ten jejich lidský příběh.

**KÓD: Sociální oblast**

udržujeme vztahy třeba s radnicí, s úřady tady ve městě a máme moc hezký vztah třeba se vsetínskou nemocnicí

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Tam se přiznám, že vám toho neřeknu zas až tolik, protože tady v postatě tou oblastí se jednak kvalita, potom taky oblast neustálého zlepšování, a tím životním prostředím, jak jsme ekologičtí, to mají na starosti jiní pracovníci, ale už jenom proto, že tady existují taková oddělení, tak... To je asi ta odpověď.

**KÓD: Sociální oblast**

skutečně ti lidé, pokud se rozhodneme někam teda přispět, tak by měli mít i ten osobní zájem na tom, když to tak řeknu, nějak to odpracovat, pomoci, nebo něco podobného. Vždycky se toho účastním já, protože to považuju jakoby za strašně dobrou myšlenku, a ti lidé si toho potom třeba i daleko víc váží a vnímají, že ten TES podpořil třeba i někoho.

**KÓD: Firemní dobrovolnictví**

Například jsme malovali v Azylovém domě pro matky s dětmi, kde ale fyzicky my, zaměstnanci jsme tam malovali. Jo, mohli jsme zaplatit třeba nějakou firmu a udělat něco pěkného. A že jsme tam šli, a že tam je ještě ta provázanost, že se ti lidé i setkají s těmi podpořenými, když to tak řeknu. A já bych chtěla vytvořit třeba i tu komunitní spolupráci,

**KÓD: Sociální oblast**

Mohla by být taková myšlenka, že třeba letos je rok, nevím, dětí, sportu, seniorů, ale zatím jsem to neudělala takto, ale jako že se snažím právě ty různé aktivity tak, aby i pro naše zaměstnance byly smysluplné a aby to bylo obhajitelné, aby věděli, kam ty peníze jdou a že se s tím dokážou nějak ztotožnit.

**KÓD: Firemní dobrovolnictví**

Teď jsme tam malovali, minulý měsíc. A to je taková ta oblast těch, bych řekla, sociálně vyloučených, ale zase zaměstnanci s tím nemají problém, protože jsou to jakoby matky s dětmi v nějaké jakoby tíživé situaci

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Mezi takové klíčové projekty, kterými se zabývá Corporate social responsibility rozhodně patří projekt Nové Vítkovice, pod to samozřejmě spadá revitalizace Dolní oblasti Vítkovice. To znamená, do něj spadá důl Hlubina, koksovna, a vysoké pece Vítkovice, ale také se zaměřujeme i na území kolem řeky Ostravice,

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Pak také samozřejmě myslíme na ekologii, proto teďka využíváme zemní plyn, CNG a snažíme se taky, aby naše materiály byly recyklovatelné a taky

se znažíme vyrábět i tyto produkty

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Tím, že v roce 2003 se privatizovaly Vítkovice a privatizovaly se i s národní kulturní památkou Dolními Vítkovicemi, což byla podmínka státu, že to takhle musí nový vlastník převzít, tak bylo jasné, že součástí celého konceptu rozvoje firmy i toho nejbližšího okolí musí být i Dolní Vítkovice.

**KÓD: Rozvoj oblasti**

ochrana a řízení památky v Dolních Vítkovicích

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Následně se to podařilo díky podepsání memoranda o spolupráci s Národním památkovým ústavem a po přípravě, která trvala zhruba deset let, to znamená projektová příprava, jednání právě s těmito institucemi, ale třeba i debaty s architekty atd., byla připravena obnova Dolních Vítkovic.

**KÓD: Rozvoj oblasti**

To znamená, musí se jim tady dobře žít. Takže v konceptu společenské odpovědnosti máme několik zásadních motivací: Rozvoj národní kulturní památky a ochranu národního dědictví, rozvoj regionu, ve kterém fungujeme,

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

revitalizované Dolní Vítkovice

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Dolní Vítkovice

**KÓD: Rozvoj oblasti**

tým, který je soustředěný ve sdružení Dolní oblast Vítkovice,

**KÓD: Rozvoj oblasti**

že se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Když potom už startovala ta konkrétní revitalizace Dolních Vítkovic,

**KÓD: Rozvoj oblasti**

využití těch Dolních Vítkovic

**KÓD: Rozvoj oblasti**

neustále zvyšuje počet návštěvníků Dolních Vítkovic

**KÓD: Rozvoj oblasti**

Projekt Nové Vítkovice zahrnuje revitalizaci tzv. Dolních Vítkovic - průmyslového areálu s živým rostoucím průmyslovým zázemím na jedné straně, na druhé straně s národní kulturní památkou "Důl Hlubina, koksovna a Vysoké pece Vítkovic", která je od roku 2008 na seznamu Evropského kulturního dědictví.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Udržitelný rozvoj a péče o životní prostředí - společnost rozvíjí tzv. Green byznys reprezentovaný zejména projekty s využitím CNG a bioplynu, standardně zpracovává recyklované materiály a využívá up-cycled produkty.

**KÓD: Ekologie, udržitelný rozvoj**

Investuje do rozvoje a implementace technologií šetrných k životnímu prostředí - například do rozvoje technologií na stlačený zemní plyn (CNG), které rozvíjí mj, na základě memoranda o spolupráci s Moravskoslezským krajem.

**KÓD: Rozvoj oblasti**

investuje do rozvoje Moravskoslezského kraje, a to nejen vytvářením pracovních míst, ale i podporou aktivit významných pro místní komunitu.

**KÓD: Spolupráce s jinými firmami**

spolu s ostatními firmami v rámci regionu a vzdělávacími institucemi s technickým zaměřením, podílíme na akci „Den řemesel“, jehož účel je přiblížení strojírenství jako možnosti perspektivního zaměstnání v regionu a nabídky studijních oborů technického zaměření už žákům základních škol.

**KÓD: Sociální oblast**

V **sociální oblasti** nabízíme standardní benefity v podobě týdne dovolené navíc, příspěvky na stravování, poskytování příspěvků na penzijní a životní pojištění se v době krize ukázalo jako problematické, kdy při dlouhodobém výpadku tržeb bylo složité dostát nastaveným závazkům, z toho důvodu byly tyto benefity pozastaveny a nejsou dále rozvíjeny.

**KÓD: Sociální oblast**

Jedná se o jednotlivé projekty, které nás osloví, většinou z charitativních oblastí,

**KÓD: Spolupráce s jinými firmami**

Pokud je příležitost, spolupracujeme s regionálními strojírenskými firmami na společných projektech pro zvýšení povědomí o strojírenském průmyslu ve Zlínském regionu, ... „Den řemesel, nedávno konaná výstava „110 let strojírenství ve Zlíně“, akce na podporu zaměstnavatelů pod záštitou Úřadu práce ve Zlíně „Strojírenství – dobrá volba“...

**KÓD: Spolupráce s jinými firmami**

Spolupráce s ostatními strojírenskými firmami je zase na bázi popularizace školství, zapojení do různých akcí, které jsou nějak organizovány aby se zvýšila jejich váha nebo efekt, nebo vliv na okolí

## **\*\*KATEGORIE:\*\* [Prostředí firmy]**

Codes: [Legislativa, zákonné povinnosti;Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců;Orientace firmy na region]

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

zase, zákonné věci, účetnictví, tak to je jasné, to musíme

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Co se týká provozních zaměstnanců, tak tam ten problém trochu je, protože jsme pořídili hodně CNC strojů a na ty si musíme vychovat lidi. Když jsme zkoušeli Úřad práce, tak tam jsme pohořeli, protože jsme přijali z Úřadu práce já vám asi neřeknu přesně, jednalo se o čtyři nebo pět lidí...

**KÓD: Orientace firmy na region**

jsme firma v Bučovicích, takže podporujeme město Bučovice, nebo aktivity spojené s Bučovicema.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Tak jako co se týká třeba zaměstnanců, osvědčili se nám ti mladí kluci. Jednak jsou tvární, jednak jim nedělá problém, vlastně my děláme na tři směny, takže oni bezproblémově řeknou 'na směny není problém', nedělá jim problém nová technika

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Protože přijímáme lidi prakticky výhradně do provozu, protože ty administrativní záležitosti jsme taky museli ořežat, ale když to řeknu takhle, když jsme dokázali žít bez určitých THP pracovníků, tak proč bysme je zaváděli znovu a znovu platili platy, které, jsme najednou zjistili, že se to dá zeštíhlit.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Na druhou stranu, když řeknu, co mě taky malinko zklamalo, když je tady pětáctýřicetiletý, zkušený soustružník a já mu řeknu, aby šel na cééééčko

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Jenom aby to přijali, nic moc se po nich nechce. Aby tu hru hráli s náma. Zatím co na počítači to hrajou všichni mastě, tohle z nějajho pocitu mají lidi pocit, že je to pro ně problém. Není. Fakt není. Je to jak když nasednete do vlaku a jedete jedním směrem s lidma, který tam sedí, který jedou na něco společného ...

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

Tak mimo standard, který je ze zákona, musejí mít bezpečnost práce, požární, ekologii, vozičky, vázání drátů tady

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Stejně jako každý, po známostech, že se zeptáme 'hele kluci, nevíte o někom?' Hlásí se nám sem to co do jiných fabrik, kuchaři, tesaři, zedníci. Pak na druhé straně někdo, kdo si myslí, že je strojař, nebo že o to aspoň nějak zavádil. To tepelné zpracování stejně nikdo nezná, to se nikde neučí, až na vysoké škole, aspoň nějaké větší základy tepelného zpracování.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Ne, ne. My máme něco, co se jmenuje Akademie talentů, tady takovou svoji vlastní, která se... A to je myslím 48 hodin ročně vzdělávání každého kdo chce se do té akademie přihlásit, tak ji může absolvovat, a tam je všechno. Dokonce od společenské odpovědnosti, přes ekologii, odpady, až po odbornost

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Od nástupu mají tzv. kvalifikační schody, takže vědí, co si můžou vydělat, kam až můžou jít, to vám můžu ukázat.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Vychováváme i mladé manažery. Nechceme je nakupovat, snažíme se je připravit na nové pozice, protože ti lidé, kteří vyrostou v naší firmě potom snadněji

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Získávání kvalifikovaných lidí, pokud bychom spoléhali na trh že nám něco dodá, nebo ze škol a učiliště přijdou lidé sami, tak je to hodně vzdálené od reality. Poradci na základních školách mnohdy neví, co ta firma dělá, co potřebuje.

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

samozřejmě dbáme na to, aby zaměstnanci měli k dispozici veškeré pracovní a ochranné pomůcky, které by měli mít, jednak které by měli mít

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

zákonně školení řidičů, jeřábníků, vozíčkářů a takových věcí, to ze zákona musíte dělat, tam samozřejmě není jiného zbylí, to je zadělávání si na veliký problém

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Tak samozřejmě zájmy firmy, nebo ten strategický výhled je v určitých definovaných oblastech, samozřejmě jedna z těch oblastí je personální rozvoj. Ti lidi by taky měli, jako pokud my strategicky chceme směřovat k nějakému portfoliu jakoby nejlepších firem na světě, s tím tak ruku v ruce musí jít i personální rozvoj,...

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

už loni, předloni, předpředloni už jsme dosáhli těch limitů, kterých máme dosáhnout

**KÓD: Orientace firmy na region**

vždycky hledáme raději lidi, kteří pracují v našem regionu, i když by to nebyl problém hledat třeba odněkud jinde

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Když děláme tu výrobu od začátku do konce, že začínáme něčím jako je v podstatě hutní výroba a končíme nějakým hotovým produktem, nebo komponenty, nebo jednoúčelovým strojem, nebo skříní na rozváděče, to jsou prostě úplně diametrálně odlišné záležitosti. A pak je tady skupina, jak my říkáme 'úředníci',...

**KÓD: Orientace firmy na region**

Ono to je velice náročné to zorganizovat. Třeba ten Azylyvý dům, kde plánujeme tu podporu jakoby dlouhodobou, a možná tou mojí ambicí je taky jako upozornit třeba i ostatní lidi tady v regionu, že je tady taková skupina, a třeba právě teďka budeme někdy na začátku léta dělat to fotbalové odpoledne, bych chtěla ty maminky s dětmi pozvat.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Myslíme i na to, abychom si v podstatě i svoje zaměstnance vychovali, proto se zaměřujeme jednak i na podporu vzdělávání zábavnou formou, proto jsme třeba založili Velký a malý svět techniky, máme vítkovickou střední školu, kde se vlatně učí naši studenti, které potom zaměstnáváme,

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Čili to je jedna velmi významná okolnost. Druhá významná okolnost je, že samozřejmě si pan ředitel Světlík uvědomoval, že na trhu práce stále chybí a začínají intenzivněji chybět techničtí zaměstnanci, technicky vzdělaní lidé a ti se nedají, v uvozovkách 'vyrobit' za pět let.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

ucelený program rozvoje tak, aby to ladilo a souviselo s podporou technického vzdělávání a s budoucím náborem zaměstnanců

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Do toho, na druhou stranu, se rozvíjelo technické vzdělávání, technické školství, kde Vítkovice kdysi samozřejmě měly své technické školství, měly své učně atd., ... bylo rozhodnuto, že se půjde cestou vlastní střední průmyslové školy, což se také stalo.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Po revoluci došlo k omezení a rušení učebních oborů z důvodu sníženého zájmu uchazečů o jejich studium, který se dlouhodobě projevuje nedostatkem kvalifikovaných sil na trhu práce.

**KÓD: Potřeba kvalifikovaných zaměstnanců**

Studenti se seznámí s provozem, osvojí si pracovní návyky, naučí se samostatnosti a po odborné stránce ... Pro nás jako zaměstnavatele tato spolupráce přináší možnost získání kvalitních zaměstnanců a podílet se na jejich výchově.

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

Vzdělávání zaměstnanců probíhá v rámci povinné legislativy, proškolení v rámci legislativního prostředí jednotlivých oblastí

**KÓD: Legislativa, zákonné povinnosti**

V oblasti životního prostředí fungujeme dle nastavených legislativních norem pro jednotlivé oblasti. Nemáme nějaké nadstandardní programy navíc, kde bychom šli nad rámec daných povinností.

**\*\*KATEGORIE:\*\* [Dobry zaměstnavatel]**

Codes: [Age management;Pracovní prostředí a podmínky;Mzdy a platové ohodnocení;Zaměstnanecké benefity;Spokojenost zaměstnanců;Dlouhodobé zaměstnání a stabilita]

**KÓD: Mzdy a platové ohodnocení**

běžného platu

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

každému vyplácíme k důchodovému pojištění, konkrétně tři sta padesát korun měsíčně. A řekněme taková nějaká ta užší skupina zaměstnanců, kteří jsou pro nás nepostradatelní,

**KÓD: Age management**

Takže ty si tak jako vychováváme, tím, že jsou tady zkušení zaměstnanci, kteří to umí, tak jak dojde ten mladý kluk, tak on ho třeba po dobu čtyř měsíců jakoby má na starost a postupně ho zaučuje co má dělat, co se dělá jak. Ale to je jako, bych řekl, běžná výchova.

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Ještě co se týká vztahů k zaměstnancům, tak si myslím, že ta atmosféra, nebo firemní kultura, nebo jak to nazvat u nás, že je dána taková spíš volnější. Není to na bázi nějakých přesných předpisů

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Nemáme. V této oblasti nemáme nic, snažíme se to ale dělat tak, jako aby, ti naši zaměstnanci mají určitou volnost. A ví, že pokud budou pracovat jaksi... Mzda je tady úkolová, to znamená, každý ví, že když udělá určitý počet kusů, tak dostane...

**KÓD: Mzdy a platové ohodnocení**

Mzda je tady úkolová, to znamená, každý ví, že když udělá určitý počet kusů, tak dostane peníze, každý je motivován, aby těch kusů udělal co nejvíc.

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Pokud dělá a dělá kvalitně a vyjde vstříc, když potřebujem přesčas, anebo třeba i práci o vikendu, protože té práce je třeba opravdu hodně, tak na druhou stranu zase my těm lidem vycházíme vstříc, takže když on potřebuje dojít později, anebo má třeba doma nějaké rodinné problémy, tak si maximálně vycházíme vstříc

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

po stránce finanční, po stránce nějakých bezúročných půjček a podobně, což tady zaměstnanec ví, že když má problém, který se týká bydlení, nebo koupí bytu, nebo něčeho takového, tak už jsme několikrát jim třeba poskytl půjčku, nebo, aby prostě zaměstnanec se mohl stabilizovat a další věci. Takže tady v tomto vycházíme zaměstnancům vstříc

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Takže tady v tomto vycházíme zaměstnancům vstříc, takže je to taková, nechci říct džentlmenová dohoda, ale pokud toho nebude zneužíváno ze strany zaměstnanců, což se přiznám, že je trošku problém, protože když se povolí to řízení, tak vždycky se najde někdo, kdo toho zneužije, kdežto když je to utažené, tak tam se prostě nedá dělat nic,

**KÓD: Dlouhodobé zaměstnání a stabilita**

Pokud ten člověk v té firmě dělá X let, někteří desítky let, tak tady do toho důchodu vždycky vydrží, když to řeknu takhle

**KÓD: Mzdy a platové ohodnocení**

jedna věc je kolik si vydělá

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

třetí věc je ten kolektiv a to prostředí, jak jim to sedí, nebo jak jsou tam spokojeni

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Takže konkrétně si myslím, že to prostředí tady je na velmi dobré úrovni, přímo přátelské, i ve vztahu nadřízený - podřízený, i když tam teda přátelství jako je pěkná věc, ale tam musí platit jako, to uděláš a nedá se nic dělat, ale že to je pořád v takové rozumné úrovni. A tím, že jsme koupili řadu CNC strojů, to jsou automaty...

**KÓD: Mzdy a platové ohodnocení**

vědí, co si můžou vydělat

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

Co se týká benefitů, mají zase takové benefity sluníčko, tam to je od dnů volna až po, že si můžou zapůjčit auto, že dostávají peníze za děti, když se jim narodí, po pěti, deseti, patnácti, dvaceti letech, ti významní, polovina jich dostala třeba rekreační poukazy

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

Od půjčení křoviňáku, motorové pily, auta, centrály, takových technických věcí, kanga, což se chlapům občas tady na vesnici hodí. Jsou tam samozřejmě peníze, rekreace, ale třeba taky to co mám já, čip na kafe a sušenky. Každý den má, protože já jsem přišel k tomu, že já mám od asistentky každý den kafe, tak můj zaměstnanec by měl mít to samé

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

chceme aby zaměstnanci byli spokojeni

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

V našem strategickém záměru je naše pracoviště měnit, robotizovat, odstraňovat fyzickou námahu.

**KÓD: Age management**

Když si představíte, pokud jsou lidé mladí, fyzicky zdatní, tak jim spousta věcí nevádí. Ale přijdou do let a jsou prací unaveni. Tady musíme přemýšlet, jak tyto lidi dál zaměstnáme, než dosáhnou důchodového věku. Chceme je v procesu udržet, a aby je to zdravotně nepoznamenalo. To jsou všechno věci, které v rámci našeho programu řešíme.

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

aby lidé byli spokojeni

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

vytváření dobrých pracovních podmínek pro naše zaměstnance a jejich zlepšování, to považuju za samozřejmé

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

Aby mohli relaxovat, máme zařízené masáže. Do firmy dochází masér a každý má možnost za malý poplatek masáž využít. Dáváme zaměstnancům týden dovolené navíc nad zákonný rámec. Poskytujeme bezplatně lázně, zejména dělníkům, kteří mají fyzickou námahu.

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

ale také máme ohleduplnost k zaměstnancům,

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

ohleduplnost k zaměstnancům

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

vylepšování pracovního prostředí

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Potom, co je směrem, řekněme k tomu pracovnímu prostředí, směrem k těm samotným zaměstnancům, samozřejmě dbáme na to, aby zaměstnanci měli k dispozici veškeré pracovní a ochranné pomůcky, které by měli mít, jednak které by měli mít, nebo které my považujeme za nutné, aby měli, takže tam taky opravdu jdou velké peníze...

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

Já jsem chtěl mluvit o tom vnějším prostředí, nebo na to téma, co se týče těch zaměstnanců, tak v rámci té kolektivní smlouvy poskytujeme týden dovolené navíc zaměstnancům, poskytujeme příspěvek na stravování, mám-li být konkrétní, tak ve výši 35 korun na člověka na den, pak poskytujeme příspěvek na... tam je to rozdělené podle toho, ...

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

dáme lidem jakési prostředky do tohoto „fondu“, v uvozovkách, na ty řekněme vonočasové aktivity, které jsou v současné době daňově výhodné,

**KÓD: Mzdy a platové ohodnocení**

my samozřejmě nemůžeme mzdově konkurovat třeba bankám, nebo něčemu takovému, to jistě ne, ale strojírenské odvětví. Což si myslím, že ve Žďánicích už to platí totálně, já si myslím, že tady, co se týče mezd, tak nemáme konkurenci, ani zdaleka ne, takže alespoň to, co jsem viděl, když jsem měl možnost nahlídnout...

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

**Spokojenost zaměstnanců** je problematická záležitost. Víte co, spokojenost, já ji vždycky dělím na jaksi dvě tváře té spokojenosti.

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Protože ti lidé, kteří tady pracují dlouho, zkrátka všechny výhody jsou samozřejmost a všechny nevýhody jsou zveličované. Takže potom ta spokojenost jakoby je dvojitá. Je taková, co člověk dává najevo, což samozřejmě když tady budete a budete se ptát někoho, tak vám lidově řekne, že to stojí za... Ale to není to objektivní.

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

Takže já myslím, že toto ukazuje nějakou spokojenost, nebo nespokojenost, která nejde vyjádřit. My jsme prostě takový národ, žijem v určité kultuře a ta kultura prostě je taková.

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

Takže myslím si, že ta spokojenost je taková, že kdyby se udělal nějaký dotazník, jaksi by to nedopadlo úplně nejlíp, ale ukazují to čísla a ukazují to



věci, které signalizují to, že jsme opravdu prestižní zaměstnavatel a já to z toho okolí slyším. Já slyším, jak třeba někomu řeknou jo, ty děláš v tom Narexu, ty se máš dobře.

**KÓD: Dlouhodobé zaměstnání a stabilita**

je úplně běžná situace, že tady pracují třeba celé rodiny, jo, nebo tady pracuje otec a syn a už to mi taky trochu napovídá o tom, že asi nejsme špatný zaměstnavatel

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

Tak pro lidi děláme nad rámec, bych řekla, i to že třeba příplatky za noční směny, za vikendy, tam převyšujem jakoby tu zákonnou povinnost. Jo, že není to třeba těch minimálně deset procent, ale je to třeba padesát procent nebo něco podobného

**KÓD: Mzdy a platové ohodnocení**

Tak pro lidi děláme nad rámec, bych řekla, i to že třeba příplatky za noční směny, za vikendy, tam převyšujem jakoby tu zákonnou povinnost. Jo, že není to třeba těch minimálně deset procent, ale je to třeba padesát procent nebo něco podobného

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

A popravdě, je třeba říct, že se vymýšlejí i těm odborářům těžko, co by ti zaměstnanci mohli dostat. Teď naposledy to byl třeba příspěvek na dopravu, což není samozřejmě naše povinnost. A na dopravu i místním, v podstatě, jo, i těm, co cestují autobusem do práce, nebo něco podobného.

**KÓD: Dlouhodobé zaměstnání a stabilita**

Snažíme se jim také dávat do poselství o té stabilitě firmy, že nepracují někde, kde by si nemuseli být... samozřejmě, musíme být flexibilní, jak všichni, že jo, některá ta výroba se i proměňuje, takže některé pracovní místo zanikne, ale pořád ten počet zaměstnanců je plus mínus velice podobný.

**KÓD: Dlouhodobé zaměstnání a stabilita**

to vidím jednak na tom, že tady pracují celé rodiny, jo? Nejsme jediný zaměstnavatel na Vsetíně, takže... Já znám třeba spoustu firem, kde třeba i ten, kdo tam pracuje, třeba svému děcku by to nikdy nedoporučil. Jo, že se mu tam třeba dobře nedaří, a taky to hovoří o té stabilitě, když tady můžou pracovat třeba tři generace ...

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

ta bezpečnost je opravdu, pro nás těch zaměstnanců, je úplně klíčová věc. Jo, že mnoho tady pracovníků má i své odměny navázané na to, že se tady nikomu nic nepříhodi, že když sledujeme třeba i ty počty pracovních úrazů, tak je to i takové nadstandardní, že i nad rámec se snažíme, aby ti lidé skutečně tady pracovali v bezpečném prostředí.

**KÓD: Zaměstnanecké benefity**

Samozřejmě myslíme také na zaměstnance, snažíme se je rozvíjet už přímo když jsou tady, máme celou škálu benefitů

**KÓD: Spokojenost zaměstnanců**

abychom my měli technicky vzdělané lidi, kteří u nás budou chtít pracovat, aby když tady pracují, neměli tendenci odcházet do zahraničí, nebo i do celé České republiky, aby zůstávali tady

**KÓD: Dlouhodobé zaměstnání a stabilita**

stabilizaci zaměstnanců

**KÓD: Pracovní prostředí a podmínky**

zejména řešení nějakých sociálních případů, nebo nějakých tíživých situací ad hoc.

**\*\*KATEGORIE\*\*:** [Zájmy stakeholderů]

Codes: [Banky a státní instituce; Management a vlastníci; Místní komunita, okolí; Odbory; Zaměstnanci]

**KÓD: Management a vlastníci**

[K] Dobře. Podívejte se. Tak odpovědnost vůči majitelům je o tom, že jsme tady dva majitelé. Jeden jsem já, druhý je pan Polášek a oba dva zastáváme ve firmě vrcholové funkce, takže si de facto řídíme svoji firmu. Odpovědnost vůči zaměstnancům, tak...

**KÓD: Banky a státní instituce**

Když jsme zkoušeli Úřad práce, tak tam jsme pohořeli, protože jsme přijali z Úřadu práce já vám asi neřeknu přesně, jednalo se o čtyři nebo pět lidí, kterým se věnovali naši zkušení zaměstnanci a učili je na těch CNC strojích dělat,

**KÓD: Místní komunita, okolí**

teď určitě takových podniků je víc, konkrétně když jsou z Bučovic

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Já to řeknu takhle. Ta spolupráce víceméně není, asi je to problém, nemyslím, že je to problém pouze Bučovic, já nejsu Bučovják, já jsem z Kyjova, nějakou dobu jsem jakoby působil v tom zastupitelstvu, pak jsem alespoň byl podporovatel, jsem už nechtěl být zastupitel, ale aspoň jsem byl ve straně, nebo nezávislý kandidát,...

**KÓD: Banky a státní instituce**

Takže je to v těch Bučovicích podobně, ale řekl bych, že ti lidi, jaksi ta cesta se nenašla. Aby to bylo pro nás k něčemu dobré. Ale to město má asi svých starostí, nebo ti úředníci tam si řeší svoje problémy. Takže to, že by fungovala nějaká spolupráce mezi obecním úřadem a naší firmou jako takovou, tak to nefunguje.

**KÓD: Banky a státní instituce**

Je tady nějaká taková věc, že když je tady klid, je tady nějaká ta krizová rada, tak já jsem třeba členem té krizové rady, komise, nebo jak to říct. Takže kdyby k něčemu došlo, to jsou výjimečné stavy a za tu dobu, co jsme tady, a já jsem tady čtrnáct let, tak nedošlo k ničemu.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Co my děláme, tak podporujeme tady místní, ale teďka se bavíme tady o Bučovicích, podporujeme sponzorskými dary místní sportovce, výchovu mládeže, nějaký ten volejbalový oddíl a nějaký gymnastický oddíl tady je, a podporujeme místní školy, tady gymnázium a myslím akademie, nebo něco takového, prostě střední škola, tak s těma jsme ve styku,

**KÓD: Banky a státní instituce**

Podívejte, takhle. Co je takové zklamání z naší strany, tak to je ten pracovní úřad a lidi, které ten pracovní úřad nabízí. Protože opravdu nebylo to v jednom případě, těch případů bylo víc a podoně zkušenosti, protože já jsem v nějaké podnikatelské komisi v Kyjově na Obecním úřadě, takže ty zkušenosti tam jsou naprosto podobné

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Zcela zodpovědně sama k sobě a k tomu okolí. Takže k sobě i k okolí. A dokonce k okolí velkému, protože táhle někde je další chaloupka a co kdyby ta chaloupka chtěla uchvátit váš kus lesa? Nebo zahrát váš potok, nebo, nejčastěji proudí větry tím směrem a bude topit těma pneumatikama a posílat je k vám. Všichni musí být zodpovědní.

**KÓD: Zaměstnanci**

chceme aby zaměstnanci byli spokojeni

**KÓD: Management a vlastníci**

Samozřejmě podnikáme proto, abychom vydělali peníze.

**KÓD: Banky a státní instituce**

tam jsou zahrnuty samozřejmě ještě **banky a státní instituce**, které mají taky zájem, nebo jak se tomu říká.

**KÓD: Management a vlastníci**

Takže samozřejmě vůči vlastníkům, nevím, vůči vlastníkům nevím co k tomu dlouze vyprávět, firma je vlastněná fyzickými osobami, to znamená, už samo to vlastnictví zakládá, že se ta firma musí chovat slušně a normálně, protože si to de facto řídí sami, takže určitě uspokojuje potřeby vlastníků, a to tak je, že ti vlastníci, ...

**KÓD: Banky a státní instituce**

Co se týče těch ostatních, takže tím, že v podstatě, říkám to samozřejmě, ale nevím, jestli je to úplně samozřejmost, nemáme žádné závazky vůči státním organizacím, to znamená, platíme daně, platíme všechny požadavky státu, které na nás mají. Nikdy jsme tyto problémy neměli, nikdy jsme se do těchto problémů nedostali...

**KÓD: Zaměstnanci**

teď vůči těm zaměstnancům, tam v podstatě historicky tady ty programy probíhají v určité formě, co já pamatuju, deset let zpět, i když ve firmě jsem více než deset let zpět, ale tam v tom období si to nepamatuju nějak, takže základem toho chování vůči těm zaměstnancům

**KÓD: Odbory**

Máme odborovou organizaci, čili probíhá každoročně kolektivní vyjednávání, je uzavírána kolektivní smlouva, ve které jsou zakotvené prostě ty základní věci,

**KÓD: Místní komunita, okolí**

politice toho důchodového připojištění, těch penzijních fondů, nebo jak se to teď říká, tam jsme něco měnili.

**KÓD: Management a vlastníci**

zákonné školení řidičů, jeřábníků, vozičkářů a takových věcí, to ze zákona musíte dělat, tam samozřejmě není jiného zbylí, to je zadělávání si na veliký problém.

**KÓD: Zaměstnanci**

strategicky chceme směřovat k nějakému portfoliu jakoby nejlepších firem na světě, s tím tak ruku v ruce musí jít i personální rozvoj

**KÓD: Management a vlastníci**

Čili, musíme opravdu v tom vyhledávacím procesu být aktivní a jako jedna z těch aktivit samozřejmě se nabízí spolupráce s těmi školami, ať už se středními, nebo s vysokými. A s vysokými školami i z hlediska nějakých odborných věcí, to si myslím, že nám asi taky schází. Tím mám na mysli tu naši hlavní profesi. Tam si myslím, že ta spolupráce s těmi vysokými školami by mohla být užitečná. Takže asi tolik k tomu.

**KÓD: Banky a státní instituce**

ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí, které i ten projekt financuje, tady probíhá dlouhodobá sanace těch, a podle mých zpráv, nejsem jako odborník, ale podle mých zpráv už loni, předloni, předpředloni už jsme dosáhli těch limitů, kterých máme dosáhnout.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Potom jste se ptal ještě na to regionální soužití. Tam se přiznám, že v minulosti s

**KÓD: Banky a státní instituce**

na tom obecním úřadě historicky existovala vždycky nějaká averze, nebo nějaký blok, nebo prostě něco takového.

**KÓD: Zaměstnanci**

**Spokojenost zaměstnanců** je problematická záležitost. Víte co, spokojenost, já ji vždycky dělím na jaksi dvě tváře té spokojenosti. My, naše věková struktura je poměrně vysoká. Tím, že jsme vlastně historičti, tak je poměrně vysoká věková struktura, i když v posledních letech se to docela rychle začíná měnit...

**KÓD: Odbory**

[M] Dobře dobře Pavle, oni samozřejmě velmi citlivě vnímají všechno to, co se týká přímo toho platu a ty ostatní věci nevnímají. Já to možná řeknu na příkladu, kdy, tobě už jsem to vykládal, jak jsem seděl s odborářema, v prosinci?

**KÓD: Zaměstnanci**

[M] Dobře dobře Pavle, oni samozřejmě velmi citlivě vnímají všechno to, co se týká přímo toho platu a ty ostatní věci nevnímají.

**KÓD: Odbory**

Máme tady **odborníky**, se kterými jednáme velice korektně, že ho bereme jakoby vážného partnera v tom jednání a dohody z kolektivních smluv se... myslím, že nikdy se nestalo, že by nebyly dodrženy a vždycky jsou tam součástí nějaké další výhody pro ty zaměstnance.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

zaměřujeme přímo na region, tady na ty, bych řekla místní lidi, a jak jste řekl, chceme být tím dobrým sousedem

**KÓD: Místní komunita, okolí**

. A já bych chtěla vytvořit třeba i tu komunitní spolupráci, nejenom být tím sousedem

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Třeba ten Azylový dům, kde plánujeme tu podporu jakoby dlouhodobou, a možná tou mojí ambicí je taky jako upozornit třeba i ostatní lidi tady v regionu, že je tady taková skupina, a třeba právě teďka budeme někdy na začátku léta dělat to fotbalové odpoledne, bych chtěla ty maminky s dětmi pozvat.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

A zároveň třeba i ostatní firmy v tom regionu upozornit na tadyten problém, který já si nemyslím, že je to problém jenom města, nebo toho regionu.

**KÓD: Zaměstnanci**

tím, že tady zaměstnáváme opravdu sedm a půl tisíce lidí, je to velká společnost. Myslíme i na to, abychom si v podstatě i svoje zaměstnance vychovali, proto se zaměřujeme jednak i na podporu vzdělávání zábavnou formou, proto jsme třeba založili Velký a malý svět techniky, máme vítkovickou střední školu,

**KÓD: Management a vlastníci**

s tím, že pan Světlík je velmi populární, mají ho lidé rádi a respektují ho.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Rozvoj národní kulturní památky a ochranu národního dědictví, rozvoj regionu, ve kterém fungujeme

**KÓD: Zaměstnanci**

stabilizaci zaměstnanců

**KÓD: Zaměstnanci**

využívat ty revitalizované Dolní Vítkovice k aktivnímu trávení volného času a nebudou odkázáni jenom na nějaké shopping parky a podobně.

**KÓD: Management a vlastníci**

věnuje jednak tým, který je soustředěný ve sdružení Dolní oblast Vítkovice, to je logické, pak třeba tým, který je sdružený pod Světem techniky, samozřejmě to musí mít vždycky nějaké své vedení, ale jinak průřezově se těm aktivitám věnuje třeba Úsek ředitele pro strategii ve Skupině Vítkovice.

**KÓD: Management a vlastníci**

á si myslím, že on je vždycky ten hlavní vizionář, který přichází s těmi náměty rozpracování a s tou zásadní vizí rozvojem. ... že se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka, a na kterou budeme všichni chodit se dívat a fotit si ji, ale že budou aktivně vlastně hrát roli v tom technickém vzdělávání.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Nevím, jestli si třeba město dělalo nějaký marketingový výzkum, co se týká popularity některých lokalit, spokojenosti života ve městě, předpokládám že ano, že něco takového mají, já myslím, že z tohoto pohledu je to vnímáno pozitivně, kdysi se dělal výzkum a ten bychom museli ale pohledat.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Když potom už startovala ta konkrétní revitalizace Dolních Vítkovic,

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Již od počátku své existence ovlivňují Vítkovice životy lidí v regionu a cítí za něj odpovědnost.

**KÓD: Zaměstnanci**

Péče o zaměstnance - zahrnuje širokou škálu aktivit v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje, ale i nabídku pro volný čas v Dolních Vítkovicích.

**KÓD: Místní komunita, okolí**

Burzy práce pořádané Úřadem práce

**KÓD: Zaměstnanci**

První, základní povinnost máme vůči zaměstnancům, zachování pracovních míst a jejich mzdový vývoj, zajištění nějaké přiměřené úrovně, která vychází z možností firmy, z průměrných mezd v regionu a podobně.

**\*\*KATEGORIE:\*\* [Podpora vzdělávání a růstu]**

Codes: [Podpora školství, společné projekty; Vzdělávání, vedení lidí, koučink; Spolupráce se školami; Osobní rozvoj a kariéra]

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

my si vychováváme lidi sami, já bych to nenazýval teda vzdělávacím programem, ale když to řeknu takto: Ti THP pracovníci jsou tu nějak stabilizováni, jsou v nějakém středním věku, bych řekl, firmu znají

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Co se týká provozních zaměstnanců, tak tam ten problém trochu je, protože jsme pořídili hodně CNC strojů a na ty si musíme vychovat lidi.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

ve Vyškově je nějaká střední odborná škola, teďka nevím jak, ale je to nějaká strojírenská, nebo se zaměřením na programování CNC strojů, takže my jsme v úzkém kontaktu s tou školou a oni nám ty studenty sem i posílají, třeba i na praxi, takže ti kluci o prázdninách, nebo když mají praxi, tak sem dojdou, jsou to tady kluci z okolí,

**KÓD: Spolupráce se školami**

střední odborná škola, teďka nevím jak, ale je to nějaká strojírenská, nebo se zaměřením na programování CNC strojů, takže my jsme v úzkém kontaktu s tou školou a oni nám ty studenty sem i posílají, třeba i na praxi

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Takže ty si tak jako vychováváme, tím, že jsou tady zkušení zaměstnanci, kteří to umí, tak jak dojde ten mladý kluk, tak on ho třeba po dobu čtyř měsíců jakoby má na starost a postupně ho zaučuje co má dělat, co se dělá jak. Ale to je jako, bych řekl, běžná výchova

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Podívejte se, já vám neřeknu, je možné, to má na starosti kolega, že nějaké sponzorské činnosti, nebo víceméně podpora z naší strany finanční tam nějaká asi je, ale není to nějaká významná podpora. Určitě to není podpora na nějaké konkrétní věci, nebo činnosti, že by jsme si my nechali něco vyvíjet pro naše potřeby a ti studenti by na tom s našimi technologiemi nebo technikami spolupracovali, nebo něco se dělalo takhle společně to ne.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Ta škola může jednoznačně říct, že 'naši absolventi nachází uplatnění', teď určitě takových podniků je víc, konkrétně když jsou z Bučovic, a teďka může říct 'za poslední roky našlo uplatnění tolik a tolik našich studentů, kteří se stali zaměstnanci firmy Bučovice tools.

**KÓD: Spolupráce se školami**

Ta škola může jednoznačně říct, že 'naši absolventi nachází uplatnění

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

nějakým způsobem ekonomicky fungujeme a víme, že ty školy, eventuelně třeba výchova mládeže je problém

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Co jsme zkoušeli dělat co se týká vzdělání, tak vím, že jsme tady měli nějaké jazykové kurzy pro zaměstnance, protože vzhledem k naší generaci ta jazyková gramotnost není, tak jsme tady asi po dobu čtyř let měli pro vybrané zaměstnance, ... Takže to jsme taky usoudili, že to nemá smysl.

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

důležité je k tomu naučit ostatní lidi. A čím větší firma bude, tím hůř to půjde, když se na to nezaměří.

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

A sto procent učení není, že sednete do školy a naučíte se to, ale je to to, že vás to obklopuje, to, že vám to říkají ostatní, to, že vás k tomu někdo vede, to, že vás v tom školí,

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Jasně, přináší jim to spoustu výhod. Přináší jim to nejen jistou odbornost a kvalifikaci, přináší jim to určitě to, když se tady vycvičí a vytrénujou, to je takový známý fakt, a půjdou někam jinam, do nějaké jiné firmy a zeptají se jich, co je '5S' a zeptají se jich, co je průmyslové inženýrství, co je autonomní údržba,...

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

máme založené týmy. Týmů je šest a každý tým má minimálně jednou za měsíc týmovou schůzku a na každé týmové schůzce se realizuje vzdělávání. Nejen to co se děje, takže žádná informační embarga. Už to, že všechno vědí, všichni vědí všechno a všichni to vědí stejně, to si vezme s sebou, to dáváme každých čtrnáct dní,...

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Tak máme nástroje, že jo, máme naše noviny, máme maily, máme spousty nástěnek, máme týmové tabule, to je to, co když tu uvidíte, tak trochu <??> Sám předák si vede dispečinkové schůzky. Máme porady samozřejmě, ale máme taky školicí místnost,

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Takže my lidi přeučujem

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Ne, ne. My máme něco, co se jmenuje Akademie talentů, tady takovou svoji vlastní, která se... Tady <H.X.> je procesní inženýr. A to je myslím 48 hodin ročně vzdělávání každého kdo chce se do té akademie přihlásit, tak jí může absolvovat, a tam je všechno. Dokonce od společenské odpovědnosti, přes ekologii, odpady, až po odbornost. A někdo má něco jiného třeba. Laboranti, ti jsou víc v laboratořích,

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

hlavně k tomu lidi. Protože lidi sami od sebe těžko budou vést stát a budou vést organizace. Takže vždycky to musí být osobnosti, lidí, elity.

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Máme soutěž o nejlepší tým, nebo naopak ropáka, ... taky musí takový lidi vědět, že když něco provede, že "vyhrál", třeba. Jinak, nedáváme jim takové věci jako flexi pasy a podobně, mně to připadá divný, odlišný od mého myšlení, takže to nedostávají. Základem všeho je ON a jeho aktivita. Je-li aktivní, stoupá v hierarchii kvalifikací

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Realizujeme řadu firemních akcí, kde zaměstnanci mohou o různých věcech hovořit, chceme aby zaměstnanci byli spokojeni. Vychováváme i mladé manažery. Nechceme je nakupovat, snažíme se je připravit na nové pozice, protože ti lidé, kteří vyrostou v naší firmě potom snadněji některé věci chápou ...

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

V rámci naší strategie a podpory získávání kvalifikovaných lidí jsme už druhým rokem uspořádali Den řemesel. Umožnili jsme i ostatním firmám, aby představili to co dělají, aby ukázaly možnosti, zajímavost práce uchazečům o první zaměstnání, kde by ti žáci mohli nalézt uplatnění.

**KÓD: Spolupráce se školami**

Druhá věc - významně spolupracujeme se školami, a máme průběžně ve firmě zaměstnaných pět až šest stážistů, kterým umožňujeme pracovat s našimi lidmi na věcech, které řešíme. V podstatě to nechceme ani zadarmo. Nějakou částku jim přispíváme tak, aby je to motivovalo a chtěli k nám chodit, spolupracujeme s AIESECem a máme i zahraniční stážisty.

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

V rámci vzdělávání lidí, jsme loni vydali 6,3 milionů na vzdělávání vlastních zaměstnanců. To není málo. Máme zájem, aby naši lidé práci dobře uměli,

aby ji ovládali a dělali věci napoprvé dobře. Nejde to tak, že bude každý samoukem i tady musí přijít odborné metody vzdělávání, zkušenosti, jejich výměna, sdílení řešení,...

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Když vidíte, že je člověk talentovaný, tak ho nemůžete 'zabít' na nějaké jednoduché pozici. Musíte mu dát možnost růstu. Postupně mu dávat pozice, které před něj staví vyšší a vyšší požadavky. A on s tím roste, zvyšuje své dovednosti. Ale musí chtít. Už Baťa říkal, kdo chce, tomu umožníme se to naučit. U nás je to podobně.

**KÓD: Osobní rozvoj a kariéra**

Postupně mu dávat pozice, které před něj staví vyšší a vyšší požadavky. A on s tím roste, zvyšuje své dovednosti. Ale musí chtít. Už Baťa říkal, kdo chce, tomu umožníme se to naučit.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Chtěli bychom přispět k tomu, aby se mladí lidé rozhodli sami co chtějí dělat a my ukazujeme jak by mohli být užiteční

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Vzdělávání je kapitola sama pro sebe, my jsme už historicky, zase co já vím od toho roku 2005, 2006-7, proběhlo tady několik plošných, řekněme, vzdělávacích projektů, pomínou-li takové to běžné vzdělávání, řekněme, to provozní, které probíhá tak nějak jako každý rok tak vlastně tyto větší projekty proběhly asi čtyři,...

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

s tím tak ruku v ruce musí jít i personální rozvoj, která je pak směřovaný, nebo i kdž se ty projekty dělají

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

když mluvíme třeba o tomto projektu, tak je směřovaný z větší části do těch technických profesí, nebo do toho technického vzdělání těch lidí

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Ne, tato spolupráce tady není, ale do budoucna, my samozřejmě teďka se o tom bavíme, nebo ne teď, ale já nevím, už půl roku, rok, kdy jako pociťujeme absenci tady těchto věcí, pociťujeme to, že potřebujeme to kvalifikačně to trochu řešit jinak, jakoby tu personální politiku, zejména v těch technických profesích,...

**KÓD: Osobní rozvoj a kariéra**

dáváme velkou možnost kariérního růstu, jako našim stávajícím pracovníkům

**KÓD: Osobní rozvoj a kariéra**

tak navíc si myslím, že pro zaměstnance, pro mě je to třeba tady práce víc než práce a takových lidí je tady většina

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Co bych řekla, že systém tak ono to možná vyplývá taky jako trochu, systém nesystém, z povahy vůbec té naší společnosti

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Takže jakoby jednotný systém pro třeba ty lidi, co pracují ve výrobě, v konstrukci, v kontrolingu není možné nastavit, že by procházeli něčím. Nebo jakože to jsou spíš jednotlivci, kteří tady do toho systému přichází. Takže je daleko účelnější se zamýšlet nad tím individuálním rozvojem. ...

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Myslíme i na to, abychom si v podstatě i svoje zaměstnance vychovali, proto se zaměřujeme jednak i na podporu vzdělávání zábavnou formou, proto jsme třeba založili Velký a malý svět techniky, máme vítkovickou střední školu, kde se vlatně učí naši studenti, které potom zaměstnáváme, samozřejmě mají tu možnost zaměstnání potom u nás ve Vítkovicích.

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

vzdělávacích programů, i vlastně motivačních, kdy zaměstnanci můžou směřovat, můžou si nastvit program a můžou směřovat tam, kde chtějí a čeho chtějí dosáhnout.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

ucelený program rozvoje tak, aby to ladilo a souviselo s podporou technického vzdělávání a s budoucím náborem zaměstnanců.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

půjde cestou vlastní střední průmyslové školy, což se také stalo.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

podporu technického vzdělávání a popularizace technických věd a přírodních věd

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

tým, který je sdružený pod Světem techniky

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

V podstatě on je autorem především té myšlenky, že se budou Dolní Vítkovice využívat nikoli jako ležící památka, a na kterou budeme všichni chodit se dívat a fotit si ji, ale že budou aktivně vlastně hrát roli v tom technickém vzdělávání.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Já si myslím, že pro zaměstnance primárně tu není program vzdělávání tady v těch Dolních Vítkovicích. To jsou jiné záležitosti, které se týkají zase spíše toho personálního odboru a toho jejich rozvoje,

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Vzdělání, věda, výzkum a inovace - hlavním cílem je zvýšení prestiže technických oborů. Společnost jako jedna z mála v ČR buduje vlastní odborné a střední školství a plně se podílí na přípravě svých budoucích pracovníků. Trvale spolupracuje s technickými univerzitami napříč ČR.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

investuje do chytrých projektů na podporu vzdělanosti, jako je udělování prospěchových stipendií na podnikové VÍTKOVICKÉ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÉ ŠKOLE nebo vznik Malého a Velkého světa techniky, který přispívá ke zvyšování zájmu dětí o technické obory

**KÓD: Spolupráce se školami**

personální oblasti se angažujeme ve zpopularizování vzdělávání v oblasti strojírenských oborů. ... se dlouhodobě projevuje nedostatkem kvalifikovaných sil na trhu práce. Pod záštitou Hospodářské komory, se spolu s ostatními firmami v rámci regionu a vzdělávacími institucemi s technickým zaměřením, podílíme na akci „Den řemesel“, jehož účel je přiblížení strojírenství

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

se spolu s ostatními firmami v rámci regionu a vzdělávacími institucemi s technickým zaměřením, podílíme na akci „Den řemesel“, jehož účel je přiblížení strojírenství jako možnosti perspektivního zaměstnání v regionu a nabídky studijních oborů technického zaměření už žákům základních škol.

**KÓD: Spolupráce se školami**

Máme navázanou úzkou spolupráci se Střední průmyslovou školou polytechnickou. V rámci odborné výuky k nám chodí studenti na praxi. Tento režim přináší benefity oboustranně.

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

Studenti se seznámí s provozem, osvojí si pracovní návyky, naučí se samostatnosti a po odborné stránce mají možnost seznámit se širší škálou strojního zařízení a nejmodernějšími technologiemi, se kterými by se v rámci školních dílen nesetkali.

**KÓD: Podpora školství, společné projekty**

Mimo výše uvedené aktivity pomáháme v rozvoji výuky studentů i formou sponzoringu prostředků pro výuku. Spolupracujeme i s dalšími středními školami formou umožňování krátkodobých odborných praxí pro studenty technických oborů. ...

**KÓD: Vzdělávání, vedení lidí, koučink**

ále odborná školení k rozšíření a prohloubení kvalifikace u konkrétních zaměstnanců na základě vzniklé potřeby. Plošná školení dlouhodobějšího rázu

nejsou ve stávajících podmínkách možné z důvodu kumulace funkcí a nízké zastupitelnosti.

#### **KÓD: Spolupráce se školami**

Pokud se týká spolupráce v oblasti školství, tak tam, to jde formou propagace, kde to formuje nějaké povědomí nejlépe na základních školách a podobně, nejlépe funguje a i pro nás má zpětnou vazbu, je spolupráce se středním školstvím.

#### **KÓD: Osobní rozvoj a kariéra**

spojení se zaměstnanci, pokud jsou někde aktivní, angažovaní a mohou přinést sponzorský dar do jejich aktivit, tak prezentují i firmu, i to posiluje nějaké povědomí **sounáležitosti** zaměstnavatel – zaměstnanec.

#### **\*\*KATEGORIE:\*\* [Organizační struktura]**

Codes: [Organizační struktura firmy]

#### **KÓD: Organizační struktura firmy**

my jsme z nějakých padesáti šesti zaměstnanců po krizi, když řeknu rok 2010 a dneska máme zaměstnanců osmdesát jedna. Takže, jenom v loňském roce se přijalo osm nebo devět

#### **KÓD: Organizační struktura firmy**

Takže samozřejmě vůči vlastníkům, nevím, vůči vlastníkům nevím co k tomu dlouze vyprávět, firma je vlastněná fyzickými osobami

#### **KÓD: Organizační struktura firmy**

Sto padesát až sto šedesát...

#### **KÓD: Organizační struktura firmy**

při těch stopadesáti lidech a při existenci takového, řekněme obslužného aparátu, který tady existuje

#### **KÓD: Organizační struktura firmy**

tady jednak máme tři divize, každá se zabývá měčím jiným, a něčím jiným jakoby diametrálně odlišným. Z venku to může vypadat podobně, ale ty činnosti jsou opravdu různé. Když děláme tu výrobu od začátku do konce, že začínáme něčím jako je v podstatě hutní výroba a končíme nějakým hotovým produktem...

#### **KÓD: Organizační struktura firmy**

Protože ono to je de facto průřezová aktivita, takže ano, dá se říci, že se tomu věnuje jednak tým, který je soustředěný ve sdružení Dolní oblast Vítkovice, to je logické, pak třeba tým, který je sdružený pod Světem techniky, samozřejmě to musí mít vždycky nějaké své vedení

#### **\*\*KATEGORIE:\*\* [Zapojení stakeholderů]**

Codes: [Zapojení vnitřních stakeholderů; Vnější stakeholderů]

#### **KÓD: Vnější stakeholderů**

Je tady nějaká taková věc, že když je tady klid, je tady nějaká ta krizová rada, tak já jsem třeba členem té krizové rady, komise, nebo jak to říct. Takže kdyby k něčemu došlo, to jsou výjimečné stavy a za tu dobu, co jsme tady, a já jsem tady čtrnáct let, tak nedošlo k ničemu. Ale kdyby tady nějaké úniky, nebo nějaké napadení nebo já nevím, něco co se dá vymyslet, tak asi by člověk se do něčeho zapojil

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

Aby tu hru hráli s náma. Zatím co na počítači to hrajou všichni mastěj, tohle z nějakého pocitu mají lidi pocit, že je to pro ně problém. Není. Fakt není.

Je to jak když nasednete do vlaku a jedete jedním směrem s lidma, který tam sedí, který jedou na něco společného a když si spolu povídají, jenom tím, když to tak přijímají,

#### **KÓD: Vnější stakeholderů**

Když bude jeden zodpovědný, tak je to na prd. Jo, jeden v domácnosti bude třídit odpad a všichni ostatní mu to tam budou kazit. To nemá cenu. Jediná možnost je, včera jsme na to téma měli nahoře setkání... film Není zítřka. A tam to nádherně popisuje, aby lidé, aby k tomu přitlačil logicky, ale srozumitelně...

#### **KÓD: Vnější stakeholderů**

Ty děti se zapojují do aktivit, velmi dobře se baví, mají z toho zážitek.

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

Nejde to tak, že bude každý samoukem i tady musí přijít odborné metody vzdělávání, zkušenosti, jejich výměna, sdílená řešení, projektové řízení. Chceme mladé lidi učit a zapojovat do procesů. Někdo se to naučí brzy, někdo to nabude až letitou praxí, protože prošel řadou pozic a tu zkušenost a dovednost takto získal. A máte také talenty. Když vidíte, že je člověk talentovaný, tak ho nemůžete 'zabít' na nějaké jednoduché pozici.

#### **KÓD: Vnější stakeholderů**

Čili musíte najít nějaký trochu jiný pohled na celou tu věc. Jako netvářit se furt, jakože vám to tu vlastně zavazí, že vám tu takový subjekt vadí. Kdyby tu nebyl, tak můžete tady překopat cestu a zavézt to hnojem, to údolí. To je jedno, prostě tady chci pes. Vždyť máte i kupní sílu lidí a toto všechno s tím související, co se té obce bytostně týká

#### **KÓD: Vnější stakeholderů**

vy máte zametač cest, tak tu zametete cesty vevnitř a my vám zase, tam budete potřebovat vysokozdvížku, když budete potřebovat něco naložit, nebo co a vysokozdvížka přijede. To jsou jenom takové příklady drobností, ale z těch se to skládá, ta spolupráce.

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

podporujeme ty lidi v nejrůznějších aktivitách

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

ale byl pro mě zajímavý takový ten koncept té přímé angažovanosti těch zaměstnanců. My, kdybychom měli například neomezený rozpočet, tak bych si třeba nepřála, aby se zaměstnanci dočetli na poslední straně bulletinu, který vydáváme asi tak třikrát za rok, takže to je občasník, že jsme sponzorovali a nějaký výčet organizací, nějakou částkou, ale že skutečně ti lidé, pokud se rozhodneme někam teda přispět, tak by měli mít i ten osobní zájem na tom, když to tak řeknu, nějak to odpracovat,

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

A tam třeba byla podporovaná jakoby konkrétní oblast, za tu podporu, zase, zaměstnanci to musejí, když to řeknu, vyběhat. Vítězek z Walachia Runu, kde my jsme běželi, já třeba taky, jsme věnovali nemocnici, jo? Navýšili jsme to o něco, ale tam ti lidé prostě byli zapojeni. Jo, že se na tom skutečně nějak podíleli.

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

A další věc je, říkáme, ten Azylový dům pro matky s dětmi, někdy před Vánoci tady zaměstnanci sami nosili dárky pro ty lidi. Že jsme jim mohli něco koupit, nebo jim dát nějaké peníze, ale zaměstnanci sami uznali za vhodné, jestli jim dají třeba nějaké starší věci těm dětem, nebo něco koupí, a potom to tam jeli do toho domu předat, jako přímo těm lidem. Oni nás viděli, my jsme viděli ty jejich reakce a bylo to strašně hezký

#### **KÓD: Vnější stakeholderů**

Ono to je velice náročné to zorganizovat. Třeba ten Azylový dům, kde plánujeme tu podporu jakoby dlouhodobou, a možná tou mojí ambicí je taky jako upozornit třeba i ostatní lidi tady v regionu, že je tady taková skupina, a třeba právě teďka budeme někdy na začátku léta dělat to fotbalové odpoledne, bych chtěla ty maminky s dětmi pozvat. Jako chápu, že pro ně je třeba těžký najít si nějakou, i takovou aktivitu. Jako kam chcete jít z azylového domu za kulturou, nebo prostě něco podobného.

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

Podporujeme oblasti, které jsou společensky prospěšné a mají vazbu na zaměstnance firmy, kteří se v těchto oblastech angažují

#### **KÓD: Zapojení vnitřních stakeholderů**

spojení se zaměstnanci, pokud jsou někde aktivní, angažovaní a mohou přinést sponzorský dar do jejich aktivit, tak prezentují i firmu, i to posiluje

nějaké povědomí **sounáležitosti** zaměstnavatel – zaměstnanec.

**\*\*KATEGORIE:\*\* [Synergické efekty]**

Codes: [Synergie:Hlubší smysl]

**KÓD: Synergie**

Ta škola může jednoznačně říct, že 'naši absolventi nachází uplatnění', teď určitě takových podniků je víc, konkrétně když jsou z Bučovic, a teďka může říct 'za poslední roky našlo uplatnění tolik a tolik našich studentů, kteří se stali zaměstnanci firmy Bučovice tools.

**KÓD: Synergie**

**KÓD: Synergie**

Takže my, když jsme to pustili přímo do té Litavy, tak už nebudeme platit to stočné, čističce se uleví, že tam prostě nebudou ty přívaly velké té vody, které jim tam dělají problém a my nebudeme platit VaKu peníze za stočné. Takže zase na druhou stranu říkám, ta **motivace** k těmto činnostem vždycky je ekonomická.

**KÓD: Synergie**

Že to k něčemu je, má to logiku, smysl a je to dobrý i pro ně, protože i oni mají prachy z toho, že nevyhazujeme věci, že neplytváme, že nepoškozujeme, že fungujeme jako pemíková chaloupka. Máme takový zvláštní propojený systém tady uvnitř baráku, já vám ho můžu ukázat při chvíli teď, ale nepochopíte ho na začátku, je moc složitéj...

**KÓD: Hlubší smysl**

Že to k něčemu je, má to logiku, smysl a je to dobrý i pro ně

**KÓD: Hlubší smysl**

Že to k něčemu je, má to logiku, smysl a je to dobrý i pro ně

**KÓD: Hlubší smysl**

Tady lidi mají právě možnost něco takového zanechat. Je na nich, jestli chtějí. Na to musejí ale oni přijít a uvědomit s

**KÓD: Hlubší smysl**

No, dala jsem támhle dětem papučky, támhle jsem jim dala korunky a támhle jsem jim koupila chraстítka'. To je k ničemu. To je výstřel ze tmy. Dáte chraстítka, konec.

**KÓD: Synergie**

Dejme tomu, že do Charity Vsetín jsme dali letos nějaké peníze na nakoupení postelí, ty mají tzv. antidekubitní úpravu a ty postele oni budou půjčovat, ...A najednou podnikají. Takže to jsme splnili poslání a ještě jsme naučili vydělávat. Tohle je styl, ten se mi líbí

**KÓD: Hlubší smysl**

Tenhle druh charity mi připadá být smyslupnější.

**KÓD: Synergie**

Chceme ekonomicky vyrábět a přitom se chovat šetrně k prostředí.

**KÓD: Synergie**

Samozřejmě podnikáme proto, abychom vydělali peníze. Když je vyděláme, tak je můžeme reinvestovat do firmy a dále použít i na obnovu a zachování životního prostředí, podporovat charitativní organizace, atd.

**KÓD: Hlubší smysl**

To znamená, že když lidem ve firmě vysvětlíte ten smysl, tak jim dáváte i motiv. Buď to chtějí s vámi udělat a být při tom, anebo ne. Je to i o komunikaci, čili vysvětlit smysl, proč to děláme, jaký cíl sledujeme.... Když lidé vidí to prostředí, když vidí co děláme pro zaměstnance, pro okolí, co děláme pro město a co děláme třeba pro ty neziskovky, tak si musí říkat, v té firmě o tom přemýšlejí.

**KÓD: Hlubší smysl**

Naše uvažování je v trochu jiné poloze. To už jsem také řekl. Vysvětlit lidem smysl. Když ho znají, je to největší motiv. Vědí, proč to dělají, jaký je cíl, co tím sledujeme. Například ruční kovárna: 'proč to budujeme?'

**KÓD: Hlubší smysl**

To, že jsou to výkopy, vůbec nevdá. Není tak důležité, jaká je to činnost, důležité je, aby lidé měli z toho výsledku radost. Že jsou užiteční, prospěšní, můžou se na tom podílet, a na konci jim to společnost chce nějak vrátit.

**KÓD: Hlubší smysl**

máme moc hezký vztah třeba se vsetínskou nemocnicí, kde to zase dává smysl, protože je tady 750 lidí zhruba a u velké části z nich je pravděpodobné, že se tam jednou dostanou.

**KÓD: Synergie**

akže i ty směry rozvoje jsou tam definované jakoby v souladu s tou strategií, nebo lépe řečeno s tím, kde my vidíme ty největší mezery, které lze tím projektem zaplnit.

**KÓD: Synergie**

Takže teď se to snad změní, snad tam dojde k nějakým dohodám, vyřeší se pozemky, najde se nějaká forma spolupráce s tou obcí, jakože by to mělo být normální, že by si měly ty subjekty jaksi vzájemně pomáhat. Já vždycky říkám, že pomáhat neznamená, že budem...

**KÓD: Synergie**

Vy si tady vesele vymyslíte nějaký sociální fond, nebo co to zase chtěli, tam prostě půjde plno peněz a z našeho pohledu to nebude k ničemu, pro nás jsou to vyhozené peníze. My samozřejmě víme, že vám uděláme radost. Asi. Ale my taky z toho chceme něco mít. My hlavně z toho chceme mít to, že ti lidi o tom budou vědět a že si to budou uvědomovat, jo, když už někomu něco dáváme.

**KÓD: Synergie**

Přiznám se, že naše primární **motivace** v tomto není, že bysme chtěli, teď mě prosím neberte za slovo, dát lidem další tisícikorunu třeba za rok, nebo tři tisíce za rok, nebo co, do nějakých poukázek někam. Jasně, to je fajn, ale naše primární **motivace** je v tom, že součástí té kafeterie je i informovanost těch lidí, protože my tam ty informace prostě vrazíme.

**KÓD: Hlubší smysl**

to je prostě nepopsatelný, co tady ti lidé dokážou a toto se jim snažím předat. Že jsou součástí něčeho skutečně většího

**KÓD: Synergie**

Ale je to dobře, že ti lidé, samozřejmě je to třeba korigovat, že třeba tadyten kurz je nástavba něčeho, tak začněme něčím podobným a mělo by to mít vždycky souvislost s tou danou profesí, nebo s firmou, s něčím co se tady skutečně děje, a ten člověk upotřebí. Musím říct, že nepodporujeme úplně zájmové aktivity lidí, že by třeba šly paní tady do kurzu háčkování, protože to v TESu neděláme.

**KÓD: Synergie**

máme moc hezký vztah třeba se vsetínskou nemocnicí, kde to zase dává smysl, protože je tady 750 lidí zhruba a u velké části z nich je pravděpodobné, že se tam jednou dostanou. Nebo jejich rodiče, nebo něco podobného. Takže se jim snažíme, říkám, jakoby pěkným vztahem, že děláme něco nadstandardního my třeba pro tu nemocnici a tím se snažíme potom vytvořit si nadstandardní vztahy potom pro naše zaměstnance.

**KÓD: Hlubší smysl**

Mohla by být taková myšlenka, že třeba letos je rok, nevím, dětí, sportu, seniorů, ale zatím jsem to neudělala takto, ale jako že se snažím právě ty různé aktivity tak, aby i pro naše zaměstnance byly smysluplné a aby to bylo obhajitelné, aby věděli, kam ty peníze jdou a že se s tím dokážou nějak ztotožnit.

**KÓD: Synergie**

A za to koupila nemocnice lůžka pro seniory. Ale příští rok budou kupovat třeba něco jiného, nebo budou podporovat něco dalšího. Jo, pak jsme třeba

vymysleli takovou věc, že nemocnice má novou lékárnu, máme zaměstnance, takže třeba pokud získáme podporu zdravotních pojišťoven na nákup vitamínů, tak je kupíme určitě v té nemocniční lékárně. Jo, že je tam taková jakási podpora z obou stran.

**KÓD: Hlubší smysl**

je to jakoby ten sport, s kterým se může ztotožnit asi taky spousta zaměstnanců, ale není to jenom o tom, že by chtěli peníze, tady ti lidi, že oni nosí naše trička a mají na kárkách to TES a jsou za to rádi a za tím není ani obrovská finanční podpora, ale když vidíte toho pětiletého kluka, jak stojí s tím pohárem na bedně, tak je to prostě krásný. A já doufám, že ho tam uvidím třeba ještě za deset let a těším se, kdybysme je mohli vidět v těch ef jedničkách. A kdyby to odráželo ještě jakoby ten současný stav té firmy teď, a kde budeme my za těch deset let, taky v těch ef jedničkách třeba, tak by to bylo krásný.

**KÓD: Synergie**

čili se spojilo, řekla bych, příjemné s užitečným a nutným, to, že musí vzniknout nějaká ochrana a řízení památky v Dolních Vítkovicích a zároveň ucelený program rozvoje tak, aby to ladilo a souviselo s podporou technického vzdělávání a s budoucím náborem zaměstnanců.

**KÓD: Synergie**

Čili, tady se setkává několik těch věcí, ale ale ta **synergie** je jasná. Jdeme do budoucna tak, abychom my měli technicky vzdělané lidi, kteří u nás budou chtít pracovat, aby když tady pracují, neměli tendenci odcházet do zahraničí, nebo i do celé České republiky, aby zůstávali tady.

**KÓD: Synergie**

CSR takovou tou formou, která ale zase zpátky se chová probyznysově.

**KÓD: Hlubší smysl**

nejsmo firma, která by jenom něco sponzorovala a jenom někam pouštěla peníze bez toho, aniž by to mělo opravdu hlubší smysl

**KÓD: Synergie**

V rámci odborné výuky k nám chodí studenti na praxi. Tento režim přináší benefity oboustranně. Studenti se seznámí s provozem, osvojí si pracovní návyky, naučí se samostatnosti a po odborné stránce mají možnost seznámit se širší škálou strojního zařízení a nejmodernějšími technologiemi, se kterými by se v rámci školních dílen

**KÓD: Synergie**

provázanost na potřeby firmy, aby to mělo nějaký efekt, to není