

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Společenská odpovědnost firem v České republice

Corporate social responsibility in the Czech Republic

Bc. Lucie POPPOVÁ

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie POPPOVÁ**

Osobní číslo: **K15N0121P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Společenská odpovědnost firem v České republice**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte pojem společenská odpovědnost firem a jeho vývoj.
2. Popište současné trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem.
3. Analyzujte společenskou odpovědnost ve vybraných firmách.
4. Proveďte komparaci společenské odpovědnosti ve vybraných firmách.

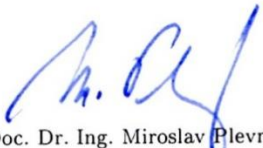
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

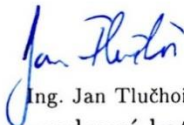
- **DYTRT, Zdeněk.** *Odpovědný management.* Vydání 1. Praha: Management Press, 2015. 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.
- **JONES, David.** *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí.* Vydání 1. Praha: Management Press, 2014. 191 s. ISBN 978-80-7261-269-7.
- **KULDOVÁ, Lucie.** *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* Vydání 1. Kanina: OPS, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- **KUNZ, Vilém.** *Společenská odpovědnost firem.* Vydání 1. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Společenská odpovědnost firem v České republice“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D., za její odborné vedení, rady a cenné připomínky, kterými přispěla při vypracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala inženýru Pavlu Mlnáříkovi za poskytnutí cenných informací o společnosti Murr CZ, s. r. o., včetně možnosti osobní prohlídky výrobního závodu ve Stodě. A panu Martinu Vrabčovi za poskytnutí cenných informací, materiálů a osobní ukázkou produktů společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

OBSAH

ÚVOD	8
METODIKA A ČLENĚNÍ PRÁCE	9
1. Společenská odpovědnost	10
1.1 Definice CSR	10
1.2 Vývoj CSR	12
1.3 Organizace zabývající se společenskou odpovědností v České republice	14
1.3.1 Business Leaders Forum (BLF)	14
1.3.2 Asociace pro společenskou odpovědnost (A-CSR)	15
1.3.3 Fórum dárců	15
1.3.4 Transparency International – Česká republika (TIC)	16
1.3.5 Byznys pro společnost (BPS)	16
1.3.6 Etické fórum České republiky	17
1.4 Stakeholders	17
1.5 Tři pilíře CSR	20
1.5.1 Ekonomický pilíř	20
1.5.2 Sociální pilíř	20
1.5.3 Environmentální pilíř	21
1.6 Koncepty podobné CSR	22
1.6.1 Společenská výkonnost firem (Corporate Social Performance = CSP)	22
1.6.2 Společenská vnímavost (Corporate Social Responsiveness = CSR2)	22
1.6.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship = CC)	22
1.7 Výhody a nevýhody CSR	23
1.7.1 Výhody	23
1.7.2 Nevýhody	25
2. Trendy v oblasti CSR	26
2.1 Vytváření sdílené hodnoty (Creating Shared Value)	26

2.2	Společensky odpovědné investování	28
2.3	Angažovanost v komunitě (Corporate Community Involvement).....	29
2.4	Work-life balance (WLB).....	30
3.	Analýza společenské odpovědnosti ve vybraných firmách.....	32
3.1	Murr CZ, s. r. o.	32
3.1.1	Členství v organizacích zabývajících se společenskou odpovědností.....	34
3.1.2	Stakeholders	34
3.1.3	Koncepty podobné CSR	44
3.1.4	Trendy v oblasti CSR	45
3.1.5	Tři pilíře CSR	46
3.1.6	Shrnutí	51
3.2	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	52
3.2.1	Členství v organizacích zabývajících se společenskou odpovědností.....	55
3.2.2	Stakeholders	55
3.2.3	Koncepty podobné CSR	67
3.2.4	Trendy v oblasti CSR	68
3.2.5	Tři pilíře CSR	69
3.2.6	Shrnutí	73
4.	Komparace CSR aktivit.....	75
4.1	Základní informace	75
4.2	Členství v organizacích zabývajících se společenskou odpovědností.....	76
4.3	Stakeholders.....	76
4.4	Koncepty podobné CSR	83
4.5	Trendy v oblasti CSR	84
4.6	Tři pilíře CSR	87
5.	Návrhy a doporučení.....	91
5.1	Společně pro Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	91
5.2	Murr CZ, s. r. o.	93

5.3 MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	94
ZÁVĚR.....	97
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	99
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
SEZNAM PŘÍLOH	109

ÚVOD

Společenská odpovědnost firem, známá pod zkratkou CSR, je v současnosti aktuálním tématem. Tento pojem se nyní používá jako jeden ze způsobů, jak řešit otázky spojené s neustále se zhoršujícími globálními problémy. Jako například s ochranou životního prostředí, ekonomickými krizemi, eliminováním chudoby a ochranou klimatu.

U podnikatelských subjektů, provozujících svoji činnost v širokém spektru oborů, se pomalu začíná prosazovat model, kdy se přestává sledovat jen vlastní prospěch, který má většinou podobu maximalizace zisku. Nyní se do centra zájmu postupně dostává i působení na okolí, respektive na společnost.

Pojem společenské odpovědnosti se v České republice vyskytuje poměrně nově. Podniky se s ním postupně učí pracovat, protože se nejedná o pouhé, dosud známé dodržování zákonů či nařízení, ale o činnosti vykonávané dobrovolně a z vlastní iniciativy. To je pro naše podnikatelské subjekty novým přístupem. Pokud se podnik aktivně věnuje problematice společenské odpovědnosti, může získat konkurenční výhodu a posilovat svoji dobrou pověst v očích veřejnosti.

Téma společenské odpovědnosti českých firem je v této práci aplikováno na dva podniky, sídlící v Plzeňském kraji, konkrétně v okrese Plzeň – jih. Obě dvě společnosti se zabývají výrobou elektronických i elektrických součástek pro průmyslovou automatizaci. První společností je Murr CZ, s. r. o. sídlící ve Stodu a druhou společností je MD ELEKTRONIK spol. s r. o. sídlící v Chotěšově. Hlavním cílem práce je komparace společenské odpovědnosti u těchto dvou podniků a vyhodnocení této analýzy včetně vytvoření závěrů v podobě návrhů a doporučení, které by měly vést ke zlepšení fungování společensky odpovědných aktivit v těchto společnostech. Za tímto účelem autorka v podniku Murr CZ, s. r. o. spolupracovala s personalistou – procesním inženýrem Pavlem Mlnáříkem a v podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. s technikem řízení kvality ELC panem Martinem Vrabcem. Dílčími cíli této práce je charakterizování pojmu společenské odpovědnosti firem, včetně jeho vývoje, dále popis současných trendů v oblasti společenské odpovědnosti a nakonec podrobné analyzování společenské odpovědnosti u těchto dvou podniků.

METODIKA A ČLENĚNÍ PRÁCE

Pro naplnění cílů uvedených v úvodu práce, autorka nejdříve provede rešerši odborné literatury, a to pro získání teoretického základu v oblasti společenské odpovědnosti. Dále je separovaně analyzována společenská odpovědnost u podniku Murr CZ, s. r. o. a u podniku MD ELEKTRONIK spol. s r.o. K analýze je využito konzultací s pracovníky firem, interních i veřejně dostupných materiálů. Následuje stěžejní část práce, a to komparace společenské odpovědnosti mezi těmito dvěma podniky. Na základě zjištění, které vyplývají z komparace, je jednotlivým podnikům navrženo několik doporučení a návrhů, které by měly vést ke zlepšení jejich fungování CSR aktivit.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. Kapitola jedna je věnována problematice CSR. Jsou zde položeny teoretické základy, prostřednictvím rešerše odborné literatury. Autorka zde definuje pojem CSR, popisuje historický vývoj tohoto pojmu a organizace, které se v České republice společenskou odpovědností zabývají. Dále jsou popsány zainteresované strany, tři pilíře CSR a koncepty, které se CSR podobají. Závěr této kapitoly je popis výhod a nevýhod tohoto pojmu.

Druhá kapitola je součástí teoretické části této práce. Jsou zde popsány trendy v oblasti společenské odpovědnosti. Konkrétně vytváření sdílené hodnoty, společensky odpovědné investování, angažovanost v komunitě a Work-life balance.

Třetí kapitola je rozčleněna na dvě podkapitoly, kdy první je věnována analýze společenské odpovědnosti v podniku Murr CZ, s. r. o. a ve druhé podkapitole je totéž provedeno v podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Analýza je provedena na základě informací zjištěných v teoretické části této práce. Informace jsou čerpány především z konzultací s pracovníky těchto podniků a dále z interních i externích zdrojů.

V předposlední kapitole je provedena komparace společenské odpovědnosti mezi těmito dvěma podniky. Z komparace vyplývají závěry o tom, které společensky odpovědné aktivity jsou v podniku lépe zvládnuté, a kde je naopak možnost příučení se od druhého podniku.

Poslední kapitola poskytuje několik návrhů a doporučení pro tyto podniky, které vyplývají z analýzy a komparace jejich CSR aktivit. Tyto návrhy a doporučení by měly vést ke zlepšení fungování těchto aktivit, a to v rámci možností jednotlivých podniků.

1. Společenská odpovědnost

V této kapitole je představen celý koncept společenské odpovědnosti firem. Nejdříve je definován samotný pojem CSR, následuje popis jeho vývoje, definování jednotlivých stakeholders, podrobný popis jeho jednotlivých složek. Na to navazuje porovnání CSR v České republice a v Evropské Unii. Dále jsou uvedeny koncepty, které jsou CSR podobné. Poté je vysvětleno, jak může CSR fungovat jako konkurenční výhoda. A na závěr jsou popsány klady i zápory CSR.

1.1 Definice CSR

Pojem společenská odpovědnost firem, zkráceně CSR z anglického „Corporate Social Responsibility“, vznikl relativně nedávno. Zatím neexistuje jednotná komplexní definice, což dává prostor k široké interpretaci a diskusi jednotlivými zájmovými skupinami. Postupem času přišlo mnoho autorů, například Holcomb, Dahl, Franz, Steinerová či Carroll, s mnoha definicemi pojmu CSR (10).

Alexandr Dahlsrud ve své práci uvádí celkem 37 různých definic, napsaných celkem 27 autory (73).

Následuje uvedení pěti definic s nejvyšším frekvenčním počtem v kumulativním pořadí:

- Evropská komise (Commission of the European Communities) v roce 2001 definovala CSR jako: *„Koncepce, podle níž podniky integrují sociální a environmentální zájmy do svých obchodních operací i do vzájemného působení se svými zúčastněnými stranami, a to na základě dobrovolnosti“* (34).
- Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development) v roce 1999 definoval CSR jako: *„Závazek podniků přispívat k udržitelnému rozvoji, ekonomická spolupráce se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou a společnostmi jako celkem, s cílem zlepšit jejich kvalitu života“* (70).
- Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development) v roce 2000 definoval CSR jako: *„Společenská odpovědnost je pokračující odhodlání podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň zlepšovat kvalitu života pracovníků, jejich rodin, stejně jako místního společenství a společnosti jako celku“* (70).

- Evropská komise (Commission of the European Communities) v roce 2001 definovala CSR jako: „*Společenská odpovědnost podniků, je v podstatě konceptem, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují, že přispějí k lepší společnosti a čistšímu prostředí*“ (34).
- Business for Social Responsibility v roce 2000 definovala CSR jako: „*Rozhodování podniku je spojené s etickými hodnotami, dodržováním zákonných požadavků, respektováním lidí, komunit a životního prostředí*“ (73).

Dahlsrud vymezil 5 dimenzí, které se v definicích nejčastěji vyskytovaly. Jedná se o: dobrovolnost, stakeholders, environmentální, ekonomickou a sociální sféru. 97 % definic z 37 obsahuje 3 nebo více dimenzí. Z jeho analýzy vyplývá, že i když existuje celá řada definic pojmu CSR, znamenají téměř totéž (73).

Dopad marketingu přesahuje samotnou firmu i její zákazníky. Týká se lidské společnosti jako celku. Z toho vyplývá, že marketéři musejí brát v úvahu environmentální, etický, právní a společenský dopad svých aktivit. Organizace určí zájmy, přání, potřeby cílových trhů, které musí uspokojit efektivněji než konkurence. Ale zároveň musí podporovat a ochraňovat dlouhodobý blahobyt nejen svých zákazníků, ale i celé společnosti. Díky tomu se spotřebitelé stávají stále více společensky uvědomělejší. Proto je v dnešní době možné odlišovat svoji organizaci od konkurence, ovlivňovat preference spotřebitelů, zvyšovat tržby a zisk, právě díky využívání společenské zodpovědnosti (7).

Charakteristické rysy CSR dle Evropské komise a Business Leaders Forum:

- **Tři pilíře**, a to ekonomický, sociální a environmentální, podrobněji viz. kapitola 1.5.
- **Dobrovolnost** znamená, že podnik své aktivity vykonává nad rámec zákonných povinností.
- CSR aktivity jsou **dlouhodobé**.
- Zvyšování **důvěryhodnosti** firmy pomocí CSR aktivit.
- **Stakeholders**, neboli zainteresované strany, podrobněji viz. kapitola 1.4 (10), (80).

Poté už záleží na jednotlivých firmách, jak pojem CSR uchopí. Nutno ale myslet na to, že společenská odpovědnost firem se netýká se pouze soukromého, ale i občanského sektoru. A v neposlední řadě se CSR netýká pouze velkých firem, do své strategie jej začlenila už celá řada malých i středních podniků (9).

1.2 Vývoj CSR

Pojem společenská odpovědnost byl poprvé použit v roce 1953 Howardem R. Bowenem, prezidentem Grinnel College, v publikaci *Social Responsibilities of Businessman*. Díky tomu byl profesorem A. B. Carrollem označen za otce společenské odpovědnosti firem. V 60. letech docházelo k mnoha pokusům o definování CSR a zdůrazňování faktu, že se musí jednat o dobrovolnou činnost firmy, nikoli povinnost vynucovanou neziskovými organizacemi. V 70. letech došlo k rozvoji významu CSR, v OSN byly definovány základy obsahu pojmu CSR, jak je známe dodnes (27).

V roce 1971 Výbor pro ekonomický rozvoj (Committee for Economic Development – CED) publikoval příspěvek, který uvedl, že základním účelem podniku by mělo být podnikání s veřejným souhlasem a celková spokojenost společnosti. CED naformuloval pojetí sociální odpovědnosti prostřednictvím tří kruhů, a to:

- vnitřního, který obsahuje základní ekonomické prvky (zaměstnanci, produkty a ekonomický růst).
- Středního, ten podniku doporučuje zaměření na základní ekonomické prvky, které mají být vykonávány s ohledem na společensky aktuální otázky (např. ochrana klimatu či životního prostředí).
- Vnějšího, který podniku doporučuje zajímat se o své širší okolí (například globální ekonomické krize či rostoucí chudoba) (77).

Z hlediska vývoje byl stěžejní rok 1979, kdy profesor University of Georgia, Archie B. Carrol definoval 4 základní oblasti odpovědnosti, které do té doby byly považovány za neslučitelné. Dohromady tvoří takzvanou Carrollovu pyramidu společenské odpovědnosti (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) a konkrétně se jedná o oblasti (10):

- **ekonomickou** – povinnost podniku generovat přijatelný výnos pro akcionáře,
- **etickou** – povinnost podniku chovat se správně, spravedlivě, dodržovat morální a mravní zásady,
- **zákonnou** – podnikání podle platného právního rámce a
- **diskreční** – neboli dobrovolnou, která v rámci trvale udržitelného rozvoje znamená proaktivní strategické chování podniku, řadí se sem například firemní filantropie (9), (10).

Obr. č. 1: Carrollova pyramida společenské odpovědnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle (9)

V 90. letech v USA došlo k ustálení slovního spojení corporate social responsibility (CSR). Následovalo začleňování tohoto pojmu do podnikatelských standardů a etických kodexů. Vláda USA začala tyto aktivity podporovat prostřednictvím daňových úlev pro podniky, které takto začlenili CSR do svých aktivit (10).

V roce 1992 tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors přišel s **Evropskou deklarací proti sociálnímu vyloučení**. V roce 1995 byla schválena prvními signatáři, díky čemuž mohla být v roce 1996 spuštěna **Evropská podnikatelská síť pro podnikatelskou kohezi**. V roce 2000 byla přejmenována na **CSR Europe**. Dnes nejvýznamnější evropská centrála v oblasti CSR. Organizace zajišťuje vzdělávání, propagaci, poradenství atd. Sdružuje více než 3 000 firem a v každé členské zemi má partnerskou organizaci. V České republice se od roku 2002 jedná o organizaci **Business Leaders Forum (BLF)** (9), (27), (22).

Obr. č. 2: Logo CSR Europe



Zdroj: webové stránky CSR Europe (26)

V roce 2000 na Lisabonském summitu došli představitelé EU k závěru, že CSR bude dlouhodobě podporováno, jako jeden z nástrojů strategického a trvale udržitelného rozvoje. V důsledku toho vzniklo mnoho aktivit a dokumentů. Jako například:

- **Zelená kniha** vydaná Evropskou komisí v březnu 2001, jejím obsahem je první oficiální definice CSR uznávaná Evropskou unií, základní nástroje a přístupy k CSR.
- Dále **CSR Business Marathon** spuštěný v listopadu 2001, jednalo se o konference, které probíhaly v kandidátských zemích EU, v ČR se uskutečnila až v dubnu 2004. Cílem bylo seznámit zástupce z podnikové sféry se základními principy a přístupy k CSR (6), (10), (17).

Na podporu CSR v Evropské unii vzniklo po roce 2000 mnoho organizací, spolků a sdružení, nejvýznamnějšími jsou:

- **European Multistakeholder Forum (EMF)** v roce 2002, která koná periodické konference pro výměnu názorů i poznatků mezi subjekty, snaží se o zvyšování transparentnosti a rozšiřování CSR mezi střední i malé podniky.
- Nebo **Evropská Aliance pro CSR** v roce 2006, která vychází ze závěrů EMF, mezi její aktivity patří například podpora malých a středních podniků, podpora vzdělávání, výzkumu a zvyšování povědomí o CSR (10), (27).

V roce 2010 byl zahájen organizací CSR Europe projekt **Enterprise 2020**, jehož hlavními cíli je posílit vedoucí pozici Evropy v oblasti CSR (zapojením institucí EU), podporovat spolupráci mezi firmami, budovat dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost a budoucnost (10), (26).

Budoucnost CSR bude ovlivněna ožehavými tématy, jako globální chudoba, změna klimatu či demografické změny (1).

1.3 Organizace zabývající se společenskou odpovědností v České republice

Organizacemi, sdruženími a spolky, které se zabývají společenskou odpovědností v České republice, je velké množství. V kapitolách 1.3.1 až 1.3.6 jsou dle autorky představeny jedny z nejvýznamnějších.

1.3.1 Business Leaders Forum (BLF)

Bylo založeno v roce 1992, jako partnerská organizace londýnského **The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF)**. A v 2002 se BLF stala národním partnerem **CSR Europe**. Cílem organizace je sdružování českých i mezinárodních společností za účelem zvyšování povědomí o CSR, podpora spolupráce veřejného s neziskovým sektorem. Projektem BLF je například „**CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti**“. Díky němuž byly vytvořeny publikace a databáze podniků, které uplatňují CSR v každodenní praxi. BLF dále vyhláší každoroční soutěž „**Cena zdraví a bezpečného životního prostředí**“. O tuto cenu se mohou ucházet subjekty, které přišly s projekty obsahující inovace v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce, zdraví zaměstnanců a obyvatel. Přihlásit se mohou veřejné i soukromé organizace z ČR. Za 25 let trvání soutěže bylo přihlášeno na 500 projektů, které mohou být dále nominovány na „**Environmentální cenu Evropské unie**“ (10), (22).

Obr. č. 3: Logo BLF



Zdroj: webové stránky BLF (22)

1.3.2 Asociace pro společenskou odpovědnost (A-CSR)

S 217 členy je A-CSR největší iniciativou pro společenskou odpovědnost v České republice. Cílem asociace je zvyšovat potenciál organizací z veřejného, neziskového, korporátního i neziskového sektoru v oblastech udržitelného podnikání a společenské odpovědnosti. Svými aktivitami se snaží ovlivňovat českou politiku v oblasti CSR, vydává odborné publikace, pořádá tematické akce (např. CSR snídaň či Giving Tuesday) a v neposlední řadě poskytuje řadu služeb jako školení, CSR konzultace či teambuilding. Asociace je hostitelskou organizací „**Národní sítě Global Compact Česká republika**“, což přináší do ČR celosvětové strategie, včetně globálního know-how, které se při spolupráci s dalšími organizacemi transformuje do místních projektů. Od roku 2017 udílí A-CSR spolu s Ministerstvem průmyslu a obchodu, Úřadem vlády ČR, Info Centrem OSN a Českou rozvojovou agenturou „**Cenu SDGs**“, za plnění Cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals = SDGs) (18).

Obr. č. 4: Logo A-CSR



Zdroj: webové stránky A-CSR (18)

1.3.3 Fórum dárců

Jediný celorepublikový spolek seskupující dárcy, založený v roce 1997. Věnuje se podpoře dobročinnosti a poskytování poradenských služeb v oblasti CSR. Fórum spolupracuje s mnoha partnery na mezinárodní úrovni. V roce 1999 fórum založilo **Asociaci nadací Fóra dárců**, která prosazuje zájmy nadací v ČR, v dnešní době je členy 30 nadací. Na to navázalo v roce 2003 založením **Asociace nadačních fondů Fóra dárců**, která dělá totéž pro 22 nadačních fondů. V roce 2004 Fórum ve spolupráci s provozovateli mobilních sítí přišlo se systémem **Donors Message Service**, mezi veřejností známým jako „DMSky“, které se v ČR staly oblíbenými pro svoji transparentnost a jednoduchost. Od roku 2005 je exkluzivním partnerem mezinárodního standardu pro firemní dárcovství a zakladatele metodiky „**Standard odpovědná firma**“, která dokáže nejen vyčíslit náklady dárcovských aktivit, ale i změřit velikost jejich dopadu. V roce 2011 fórum založilo „**Asociaci firemních nadací a fondů**“ pro podporu firemních subjektů, které jsou odlišné od obvyklých nadačních

subjektů. Členů je zatím 9. Dále fórum a CZECH TOP 100 vyhlašuje každoroční soutěž „**TOP firemní filantrop**“, která oceňuje největší firemní dárcce v ČR (10), (39).

Obr. č. 5: Logo Fóra dárců



Zdroj: webové stránky Fóra dárců (39)

1.3.4 Transparency International – Česká republika (TIC)

Transparency International (TI) sdružuje na mezinárodní úrovni nevládní neziskové organizace, které mapují stav korupce a upozorňují veřejnost na její nebezpečné důsledky. V ČR je její součástí TIC, která se na našem území snaží o snižování korupce, posilování etických principů a zvyšování transparentnosti (10).

TIC bylo založeno v roce 1998. Poskytuje právní poradenství, analytickou činnost, provádí monitoring korupce, vytváří protikorupční audity a prosazuje protikorupční zákony. Na webových stránkách organizace může kdokoliv nahlásit prostřednictvím zadávacího řádku podezření na korupci, špatný postup nebo nehospodárné jednání úřadů. Osoba nebo firma může zůstat při hlášení v anonymitě, ale musí uvést: kdy k jednání došlo, co se stalo a kdo se na jednání podílel. TIC následně hlášení zpracuje a ověří. Nejčastěji se hlášení týkají hospodaření obcí, referend, střetu zájmů, veřejných zakázek, voleb či korupčních výzev (tzv. Whistleblowing). Od roku 2009 do roku 2017 se TIC zabývala 46 velkými kauzami po celé České republice, nejproblematičtější v tomto ohledu byla Praha a Ústecký kraj (63).

Obr. č. 6: Logo Transparency International – Česká republika



Zdroj: webové stránky TIC (63)

1.3.5 Byznys pro společnost (BPS)

Platforma vznikla v roce 2010 a sdružuje v ČR 52 firem ze všech odvětví, které dobrovolně praktikují aktivity společenské odpovědnosti. Platforma se snaží o kultivaci podnikatelského prostředí, výměnu zkušeností mezi firmami, propagování a představování nových trendů či příležitostí v oblasti CSR (10).

BPS uděluje již 17 rokem jednu z nejprestižnějších a nezávislých cen „**TOP Odpovědná firma**“ (TOP OF) za trvale udržitelné podnikání v ČR. Tento rok přišly strategie a projekty od

70 malých i velkých firem, které mohou získat ocenění ve formě zlatého, stříbrného a bronzového certifikátu v jedné z následujících kategorií dále rozdělených na:

- Strategická kategorie: Top odpovědná velká firma a Top odpovědná malá firma.
- Projektová kategorie: DIVERZITA, Společensky prospěšný projekt, Nejangažovanější zaměstnanci a Leader v životním prostředí.
- Speciální kategorie Odpovědný reporting, Počin roku a Odpovědný leader (23), (53).

Obr. č. 7: Logo platformy Byznys pro společnost



Zdroj: webové stránky Byznysu pro společnost (23)

1.3.6 Etické fórum České republiky

Nezisková organizace s celorepublikovou působností má více jak 400 členů z různých profesí. Byla založena roku 1999. Pro učitele a veřejnou správu pořádá akreditované semináře, konference, přednáškové cykly a vydává literaturu zabývající se etikou. Od roku 2006 je garantem programu „**Podnik Fair Play**“, jehož podstatou je podpora etického chování podniků a jejich etický audit, bez ohledu na jejich velikost. Úspěšným podnikům uděluje certifikát Etického fóra ČR. Dále každoročně uděluje „**Cenu Etického fóra**“, kterou získávají morální osobnosti, které podporují ideje občanské společnosti a šíření etické osvěty (10), (32).

Obr. č. 8: Logo Etického fóra České republiky



Zdroj: webové stránky Etického fóra České republiky (32)

1.4 Stakeholders

Stakeholders, neboli zainteresované strany. Jedná se o jakékoli organizace nebo osoby, které jsou ovlivňovány činností firmy nebo jsou to ony, kdo mají vliv na firmu. Naneštěstí zájmy zainteresovaných stran jsou často odlišné či dokonce protichůdné. Dále je nutné si uvědomit, že počet potenciálních stakeholders je obrovský, a to jak pro malý, tak pro velký podnik. Proto existuje několik přístupů k členění stakeholders do jednotlivých oblastí (9), (80).

Dle Werthera a Chandlera můžeme stakeholders ve firmě rozdělit do 3 oblastí:

- **ekonomika (externí dimenze)**, do této oblasti se řadí distributoři, zákazníci, věřitelé,
- **společnost (externí dimenze)**, do této oblasti se řadí vláda, komunita, neziskové organizace, státní správa, životní prostředí, lobbisté,
- **firma (interní dimenze)**, do této oblasti se řadí management, zaměstnanci, odbory, akcionáři (9), (16).

Dle Business Leaders Forum můžeme stakeholders rozdělit na:

- **primární**, ti mají významný vliv na chod podniku, mezi ně jsou zařazeni zaměstnanci, vlastníci, investoři, místní komunita, obchodní partneři, mluvčí za životní prostředí a neziskové organizace
- **sekundární** neboli zájmové skupiny, mezi které jsou zařazena média, konkurenti, veřejnost, lobbisti i jiné nátlakové skupiny, občanská sdružení, vládní instituce a samosprávné orgány (80).

Pro firmu je důležité nejen rozdělení do oblastí, ale i identifikování klíčových stakeholders, kteří pro ni představují nejvýznamnější skupinu. Na ty by měly být cíleny aktivity firmy. Musíme si odpovědět na otázky: Kdo jsou naši stakeholders? Co od nás očekávají? Jaký mají vliv na naši firmu? Kteří z nich jsou klíčoví? Při jejich identifikování je důležité si uvědomit, že jejich očekávání se liší nejen v jednotlivých odvětvích, ale i v jednotlivých oblastech. Příklady očekávání některých zainteresovaných stran:

- **Vlastníci a investoři** očekávají růst hodnoty podniku, transparentnost a zisk.
- **Zákazníci** očekávají přiměřenou cenu za kvalitní produkty a poprodejní servis.
- **Obchodní partneři** očekávají včasné plnění závazků, kvalitní smlouvy a jednání.
- **Zaměstnanci** od podniku očekávají dobré pracovní podmínky, sladění profesního života s osobním, přiměřená mzda, nefinanční benefity, vzdělávání a profesní růst.
- **Místní komunita** od podniku očekává materiální a finanční podporu.
- **Environmentální neziskové organizace** očekávají minimální zátěž na životní prostředí, ekologickou výrobu a produkty (80).

Možný způsob pro identifikování klíčových stakeholders je například rozdělení do matice v závislosti na úrovni vlivu na podnik a úrovni očekávání, viz. obr. č. 9 (9).

Obr. č. 9: Matice pro zjištění klíčových stakeholders

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

Zdroj: vlastní zpracování dle (9)

Díky této matici dojde k umístění stakeholders do jednoho z kvadrantů matice. Každý kvadrant představuje odlišný přístup, který podnik k zainteresované straně bude mít:

- **Nízké očekávání, nízká úroveň vlivu** – podnik pouze reaguje na podněty ze strany stakeholders, takže pouze odpovídá na jejich otázky.
- **Nízké očekávání, vysoká úroveň vlivu** – podnik se snaží maximálně uspokojit očekávání stakeholders, které je nižší než jejich vliv.
- **Vysoké očekávání, nízká úroveň vlivu** – podnik se chová aktivněji, průběžně stakeholders informuje. I přesto, že jejich očekávání neodpovídá jejich vlivu.
- **Vysoké očekávání, vysoká úroveň vlivu** – v tomto kvadrantu se nacházejí klíčoví stakeholders, ke kterým se podnik musí chovat aktivně. Zahájí a udržuje s nimi dialog, který firmě poskytne zpětnou vazbu. Výsledkem je tedy oboustranně prospěšná situace, neboli win-win efekt (9), (80).

Po identifikaci klíčových stakeholders se podle Kunze vytváří tabulka, ve které jsou uvedeni klíčoví stakeholders a CSR témata. Křížkuje se téma, na které se s danou zainteresovanou stranou povede dialog.

Tab. č. 1: Identifikování témat pro dialogy s klíčovými stakeholders

CSR témata	Klíčoví stakeholders				
	Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Investoři	Komunita
Transparentnost					
Hodnota společnosti					
Způsob řízení					
Sociální dopad					
Pracovní podmínky					
Environmentální dopad					

Zdroj: Vlastní zpracování dle (10)

Ideálem je rovnováha mezi zájmy firmy a zájmy daných stakeholders. Mezi prostředky jak může podnik stakeholders zapojit patří například dotazníkové šetření, telefonní podpora, individuální setkání, online diskusní fórum, neformální setkání či pracovní skupina (80).

1.5 Tři pilíře CSR

CSR tvoří tři základní pilíře: ekonomický, sociální a environmentální. Jedná se o tzv. princip triple-bottom-line. Tento princip je založen na tom, že se podnik nemá zabývat pouze ekonomickou stránkou podnikání, ale má zohledňovat blaho společnosti jako celku. Proto musí myslet na důsledky svých rozhodnutí i v environmentální a sociální oblasti (9).

CSR sice zahrnuje všechny tyto tři pilíře, ale podnik se často soustředí pouze na některé z nich, a to kvůli požadavkům stakeholders nebo kvůli svému zaměření podnikání.

1.5.1 Ekonomický pilíř

Také označován jako zisk neboli **profit**. Tento pilíř dbá na chod a řízení společnosti. V rámci CSR sem spadá například boj proti zneužití důvěrných informací, ochrana duševního vlastnictví, platební morálka, kvalita, bezpečnost produktů a služeb, transparentnost, ochrana spotřebitele, akce na potírání úplatkářství či chudoby, dodržování práv a etických kodexů. V tomto pilíři je zakomponováno i to, jak se firma chová ke svým stakeholders (konkrétně k dodavatelům, zákazníkům a investorům) (9), (12).

Nutno podotknouti, že pro velké množství podniků zůstává generování zisku stále hlavním cílem podnikání.

1.5.2 Sociální pilíř

Také označován jako lidé, neboli **people**. Tento pilíř se dá rozdělit do dvou oblastí:

Přístup k zaměstnancům, neboli interní oblast sociálního pilíře

Stakeholders jsou zde zaměstnanci a odbory. Podniky si musí uvědomit, že kvalifikovaný, spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčem ke stabilnímu podniku. Dochází ke snižování fluktuace, zvyšování produktivity práce či snazšímu náboru nových zaměstnanců (11).

Zákoník práce, tj. zákon č. 262/2006 Sb., stanovuje minimální, právně vymahatelné povinnosti podniku v oblasti péče o zaměstnance. Z toho vyplývá, že to, co podnik poskytuje svým zaměstnancům nad tento rámec, se již dá zařadit do CSR (21).

Příkladem aktivit v interní oblasti sociálního pilíře jsou:

- zdraví a bezpečnosti,
- podpora propuštěných zaměstnanců,
- vyváženost osobního a pracovního života (work-life balance),
- vzdělání, rekvalifikace a rozvoj,
- rozmanitost na pracovišti (hendikepovaní lidé, minority, starší lidé, ženy) (80).

Podpora místní komunity neboli externí oblast sociálního pilíře

Stakeholders jsou zde neziskové organizace a veřejnost. Příkladem aktivit tohoto pilíře jsou:

- rozvoj zaměstnanosti,
- sociální integrace,
- firemní dobrovolnictví,
- firemní dárcovství (materiální či finanční),
- podpora kvality života občanů (sportovní či kulturní vyžití) (80).

1.5.3 Environmentální pilíř

Také označován jako planeta, neboli **planet**. Tento pilíř se zabývá dopadem podniku na životní prostředí, protože ať už firma chce či nechce, tak ovlivňuje své okolí (10).

Stakeholders jsou zde environmentální skupiny a další mluvčí z odboru životního prostředí.

Specifičtějším příkladem aktivit v tomto pilíři je:

- ochrana přírodních zdrojů,
 - balení a přeprava,
 - omezení používání nebezpečných chemikálií,
 - recyklační programy,
 - ekologická výroba,
 - dodržování norem a standardů (80).
- **EMAS (Eco Management and Audit Scheme)** – systém ekologického řízení a auditu. Založen v roce 1993. Jedná se o dobrovolný nástroj, zřízený Evropskou unií, který umožňuje podniku posuzovat a neustále zlepšovat životní prostředí nad legislativní rámec. Tento systém je použitelný pro veřejné i soukromé organizace. Environmentální hledisko je začleněno do strategie i každodenních činností. Před registrací do EMAS, musí podnik provést environmentální přezkum, na jeho základech zavede systém environmentálního řízení. Následuje interní audit pro prověření funkčnosti nového systému, zpracuje se environmentální prohlášení, zajistí se ověření akreditovaným ověřovatelem pro Českou republiku. A nakonec po schválení ověřovatelem může podnik zaslat oficiální žádost o registraci (25).
 - **ČSN EN ISO 14001:2016** – systémy environmentálního managementu. Jedná se o normy, které jsou určeny dodavatelům, výrobcům a poskytovatelům služeb ve všech oborech podnikání. Normy jsou vhodné pro malé i velké organizace. Cílem je poskytovat systematický rámec pro ochranu životního prostředí. A zároveň

reagovat na měnící se environmentální podmínky v souladu s ekonomickými i sociálními potřebami podniku. Organizace si musí stanovit environmentální politiku, definovat své činnosti s dopadem na životní prostředí. Musí sledovat aktuální zákony týkající se dané problematiky a zakomponovat je do procesů podniku. Dále si organizace stanoví dlouhodobé cíle environmentální politiky, soustavně vzdělává zaměstnance v dané oblasti. Sleduje, měří dopady na životní prostředí. A nakonec přijímá preventivní opatření (66).

1.6 Koncepty podobné CSR

Nejednotná definice společensky odpovědného podnikání vedla ke vzniku dalších alternativních přístupů, které se soustředí a rozvíjejí jen určité oblasti CSR. V kapitolách 1.6.1 až 1.6.3 jsou některé z těchto podobných přístupů stručně charakterizovány. Nutno podotknout, že žádný z nich nemá, stejně jako samotné CSR jednotně stanovenou definici.

1.6.1 Společenská výkonnost firem (Corporate Social Performance = CSP)

Tento přístup dává návod, jak naložit se společenskými problémy. Manažer musí identifikovat oblasti problému, určit rozsah společenské odpovědnosti pro dané oblasti a definovat specifickou strategii, kterou bude podnik na problém reagovat (9).

CSP propojuje koncept CSR s finanční výkonností firmy. Řešení společenských problémů je zde měřeno ze dvou hledisek: finančního a celkového přínosu podniku pro společnost (12).

1.6.2 Společenská vnímavost (Corporate Social Responsiveness = CSR2)

Smyslem tohoto přístupu je usnadnit podnikům reakci na neustále se zesilující sociální tlaky ze strany společnosti. Vychází z manažerského přístupu, jímž nahrazuje filozofický pohled. Tento přístup je vytvořen na základě reálných zkušeností podniků, nikoliv na apelech z řad aktivistů. Koncept CSR2 je modifikací CSR, ale kde je CSR reaktivní je CSR2 aktivní (9).

1.6.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship = CC)

Jedná se o aktivity podniku, které přispívají k řešení problémů společnosti jako celku. Snahou je mezi podnikem a stakeholders vytvářet dlouhodobě udržitelná propojení. Tento koncept se nejčastěji pojí s filantropickými aktivitami podniků. Dle Hulta, Ferrela, Maignana či Marsdena a Andriofa jsou pojmy CC a CSR synonymy. Naopak dle většiny autorů se tyto pojmy dají odlišit. Například dle Nešporové CSR vyzdvihuje etickou stranu podnikání, zatímco CC řídí vztahy mezi podnikem a jeho okolní společností (9), (10).

1.7 Výhody a nevýhody CSR

Vzhledem k pozornosti, kterou na sebe CSR přitahuje, se již objevily argumenty o jeho výhodách i nevýhodách. V současné době převažují argumenty o výhodách CSR, což je dáno působením celé řady aktuálních faktorů. Příkladem budiž neustále sílící globalizace, růst počtu nadnárodních korporací či zvyšování informovanosti a tlaku stakeholders na společensky odpovědné chování firem. V následujících podkapitolách 1.7.1 a 1.7.2 jsou výhody a nevýhody detailněji popsány a rozepsány (10).

1.7.1 Výhody

Pro podnik aplikující myšlenku CSR do své každodenní podnikové praxe jsou nejdůležitější následující přínosy:

- **Odlišení se od konkurence.** CSR zavedené do každodenní podnikové praxe podniku přináší lepší postavení při jednání s českými i evropskými institucemi a úřady. Dále přináší konkurenční výhodu českým firmám, které se chtějí prosadit nejen na území ČR, ale i v zahraničí.
- **Přilákání nových obchodních partnerů.** Díky CSR má podnik nejen vyšší šanci na získání důležitých obchodních partnerů, ale i na jejich dlouhodobé udržení. Daný podnik musí uvažovat stejně i při výběru svých dodavatelů a subdodavatelů. Protože, pokud budou také vnímáni jako společensky odpovědní, tak synergicky dojde v této oblasti k podpoře reputace podniku.
- **Vytvoření pozitivního image v očích veřejnosti a zlepšení reputace.** Image je výsledkem systematického a dlouhodobého procesu podniku, má pozitivní dopad na působení organizace. Veřejnost neustále zvyšuje své nároky na podnik v oblasti CSR. Pokud podnik s těmito nároky udrží krok, odrazí se to v rozvíjení důvěry a pozitivních emocí ze strany veřejnosti. Dobrá reputace usnadňuje komunikaci a spolupráci s klíčovými stakeholders. Pro podnik je důležité získat podporu zejména od svého bezprostředního okolí. Tomu napomáhá například informování místní komunity o plnění CSR cílů a prezentování dosažených výsledků.
- **Tvorba pozitivního podnikového klimatu.** Společensky odpovědná firma má dobrou pozici na trhu práce. Její stávající zaměstnanci pociťují sounáležitost i loajalitu. Zároveň její šance na získání a udržení nových kvalifikovaných pracovníků je vyšší než u společensky neodpovědných konkurentů.

- **Snížení provozních nákladů a zvýšení efektivity.** Především díky environmentálním opatřením dochází k úspoře nákladů v oblasti energií (např. snížení spotřeby vody či elektřiny). A zároveň ke zvyšování efektivity (např. zavedení recyklačních programů, využívání druhotných surovin či snižování množství nerecyklovatelných odpadů).
- **Snížení nákladů na „risk management“.** Podnik, který má CSR zakomponováno do každodenní praxe snadněji řeší společenské problémy (ekonomické, environmentální). A to díky transparentnímu, otevřenému dialogu se stakeholders, místo krizové komunikace. Dialog je médií i veřejností vnímán lépe než klasický „risk management“.
- **Růst prodejů a loajality společensky odpovědných firem.** Dochází k posílení značky a povědomí o firmě. Zákazníci jsou při nákupním rozhodování více nakloněni společensky odpovědným firmám. Tento trend můžeme pozorovat nejen v EU, ale už i v ČR. Dle několika průzkumů prováděných agenturami (CSR Europe, AMASIA), je pro zákazníky důležitý původ zboží a zároveň jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, pokud je produkt vyroben v souladu s pravidly CSR (10), (78), (81).

Dle Werthera a Chandlera se argumenty podporující CSR dělí na (16):

- **Morální,** které představují vztah mezi firmou a jejím okolím. Základní myšlenkou je, že by podnik nemohl generovat zisk, pokud by neexistovala veřejnost. Účelem podnikání není jen tvorba zisku, nýbrž tvorba přidané hodnoty, která se stává účelem podnikání. Podnik se opírá o kulturní dědictví místa, ve kterém se nachází, tzn. o tradice, zvyky či mravy. Kulturní dědictví sice není obecně platné dogma, ale jeho porušování může vést až ke ztrátě legitimacy. Naopak pomáhá dotvářet morální hranice a rozvíjí význam pojmů sociální spravedlnost, péče o životní prostředí či lidská práva. Podnik, který se opírá o kulturní dědictví a vytváří přidanou hodnotu je společensky odpovědný a veřejnost mu na oplátku umožňuje dosahovat zisků.
- **Racionální,** které vedou k tomu, že jsou na firmy kladena přísnější legislativní opatření, mající zabránit zneužívání společenského postavení firem. Hlavní myšlenka spočívá v tom, že je lepší něco dělat (nebo nedělat) dobrovolně, než k tomu být později prostřednictvím legislativních opatření donucen. Díky racionálnímu argumentu je podnik schopen očekávat sociální problémy, které dokáže vyřešit s minimálními náklady, nebo jim předejít a vyhnout se sankcím či pokutám.
- **Ekonomické,** které vyplývají z argumentů morálních a racionálních. Jedná se o spojení podnikových činností se společenskými hodnotami, a to v dnešní, rychle se měnící době. Ekonomické argumenty podniku pomáhají zvýšit hodnotu nehmotných

aktiv, jako je například reputace nebo hodnota značky. Dále přinášejí i diferenciaci podniku a konkurenční výhodu (10), (16).

1.7.2 Nevýhody

Dle **Miltona Friedmana**, nejznámějšího kritika CSR, společensky odpovědné aktivity podnik odvádí od jeho hlavního cíle, což je generování zisku. Dochází k rozdrobování poslání podniku a ke zvyšování jeho nákladů. To vede k nižším dividendám pro akcionáře, nižším odměnám pro zaměstnance či vyšším cenám výrobků. Friedman se zastává podniků, které usilují hlavně o maximalizaci zisku. Protože díky působení neviditelné ruky trhu uspokojují požadavky stakeholders stejně, jenom z druhého konce, než firmy aplikující CSR do svých každodenních aktivit. Jediná oblast CSR, se kterou Friedman souhlasí je dodržování etiky, což v praxi znamená volnou soutěž bez používání podvodů a klamů (10), (65).

Významným současným kritikem je profesor **Robert Reich**, který CSR považuje za rozptylování podkopávající demokracii. Protože podniky, které CSR aplikují, nepřímo zastupují povinnosti vlády. Dokonce si myslí, že se některé velké korporace pustili do společensky odpovědných aktivit s takovou energií proto, aby se prostřednictvím lobbování, vyhnuly vládním regulacím. A v neposlední řadě považuje koncept CSR, v rukách PR manažerů, za nástroj pro manipulaci s veřejností (10), (13).

V České republice budiž zmíněn **Petr Čaník**, který sice není čistým odpůrcem CSR, ale myslí si, že se většina dnešních firem dala na dráhu pouhého vytváření iluze společensky odpovědné firmy. V zahraniční literatuře se tento jev nazývá „**pinkwashing**“ (budování nerealistického image firmy či produktu) či „**greenwashing**“ (snaha oklamat spotřebitele ohledně environmentálních a ekologických výhod produktů nebo služeb podniku) (10), (55).

Dle **Coultera a Robinse** existuje několik hlavních argumentů vyzdvihujících nevýhody CSR. Jedná se především o zvýšení nákladů, nedostatečnou přehlednost, restriktce v maximalizaci zisku, rozdrobení účelu podnikání a mnoho moci v rukou podnikatelů (10), (14).

Jiří a Michal Hlaváček tvrdí, že vztah mezi CSR aktivitami a finanční výkonností firmy může být obrácen. To znamená, že si CSR mohou dovolit jen firmy, které mají silné postavení. Takže pozitivní ekonomické výsledky jsou podmínkou, nikoli důsledkem CSR (69).

Posledním kritizovaným bodem konceptu CSR budiž zmíněn názor **Ihlenu, Bartletta a Meye**. Tito tvrdí, že firmy chovající se nezodpovědně či neeticky, mohou být efektivní, a to dokonce dlouhodobě. Neetické chování podniku nemá nepříznivý vliv na nákupní chování zákazníka do bodu, kdy je hodnota produktu vyšší než vnímaná neetičnost firmy (4).

2. Trendy v oblasti CSR

Za dobu existence CSR bylo vyvinuto množství nástrojů použitelných speciálně pro tuto oblast. Tyto nástroje vždy kopírovaly aktuální trendy. V následujících kapitolách jsou dle autorky představeny a detailněji popsány ty nástroje, kterým firmy věnují svoji pozornost aktuálně. Postupně jsou představeny koncepce vytváření sdílených hodnot, společensky odpovědné investování, angažovanost v komunitě a work-life balance.

2.1 Vytváření sdílené hodnoty (Creating Shared Value)

Princip Creating Shared Value spočívá v nalezení takového společenského tématu v okolí firmy, jehož řešení netvoří užitek pouze pro okolí, ale i pro podnik samotný. Tento přístup dokáže lépe vytvářet zisk, identifikovat vliv na konkurenceschopnost a výkonnost podniku, protože CSR aktivity jsou zakomponovány přímo ve strategii s vazbou na podstatu podnikání (8).

Bockstette a Stamp uvádějí tři cesty pro vytváření sdílené hodnoty:

- **Změny ve vnímání služeb a produktů.** Podniky mohou nejen uspokojovat společenské požadavky, ale i snižovat náklady díky inovacím nebo poskytovat lepší služby na existujících i nových trzích. Příkladem budiž uvedeno využití cloud computingu pro snížení distribučních nákladů u vzdělávání (76).
- **Redefinování podnikových řetězců.** Podniky mohou zlepšovat kvalitativní, kvantitativní, nákladová a spolehlivostní hlediska vstupů i distribuce. Dále se podniky snaží zdokonalovat svoji funkci dobrého kurátora přírodních zdrojů a své působení coby hybné síly společenského a hospodářského rozvoje. Toho je možné docílit například podporou producentů/dodavatelů nebo zvyšováním podílu recyklovaných materiálů.
- **Zlepšení místních podmínek.** Jelikož podniky pro svoji činnost potřebují okolí, je potřeba jej nejen využívat, ale i podporovat. Využití spočívá například v používání právního systému nebo dopravní infrastruktury. Podpora probíhá například zřizováním vzdělávacích programů nebo vytvářením nových pracovních míst (76).

Myšlenka vytváření sdílené hodnoty se skládá ze 4 kroků, obsahujících 10 bodů. Jedná se o úsilí celého podniku, ze kterého vznikne plán, díky kterému se myšlenka uvede do praxe.

1. krok Jasně naformulování vize podniku. Vize je vyjádření žádoucí budoucnosti. Musí být nezaměnitelná, jedinečná a identifikující daný podnik (2).

- **Zapojení top managementu firmy.** Bez jeho účasti se nedá očekávat pozitivní dopad vize. Navíc bez jeho souhlasu není možné měnit dlouhodobé uvažování podniku.

2. krok Vytvoření komplexní strategie s definováním cílů. Vizi musíme převést do jasné strategie, která se soustředí na omezený počet vhodných příležitostí.

- **Určení klíčových oblastí** je důležité pro vytvoření správné strategie. Ta musí odrážet možnosti podniku a konkurenční prostředí. Zde dochází k nalézání společenských problémů, které představují příležitost pro zapojení se. U těchto problémů se interně určí priority, čímž si podnik udrží strategický program pod kontrolou. Zároveň tím podnik zvyšuje své šance na jeho uskutečnění a vytvoření sdílené hodnoty.
- **Stanovení konkrétních cílů**, je základním manažerským nástrojem pro vytvoření sdílené hodnoty. Cíle musí být ctížádostivé, aby byly impulsem pro významné pokroky, které mají mít viditelný dopad. Dále je u cílů nutné najít kompromis mezi jasnou definicí výsledků a možnostmi manažerů jich nedefinovaně dosáhnout.

3. krok Implementace. Po stanovení cílů dochází k efektivní implementaci, a to prostřednictvím využívání i rozvíjení odborných znalostí a zdrojů uvnitř i vně firmy.

- **Úsilí napříč celou firmou.** Pracovníci v oblasti CSR by měli hrát propojovací roli, měli by se snažit společensky angažovat i integrovat širokou škálu různých funkcí a rolí z celého podniku, nikoli pouze z izolovaných úseků.
- **Využití firemních zdrojů.** Jedná se o finanční prostředky nebo dovednosti zaměstnanců. Efektivní firmy tyto prostředky využívají k získání konkurenční výhody.
- **Zapojení firemních partnerů.** Podniky většinou spolupracují se svými stakeholders a nevládními organizacemi. Ale podniky vytvářející sdílenou hodnotu se zapojují do koalic, aby mohly cílový společenský problém řešit co nejefektivněji.

4. krok Systematická realizace pro dosažení skutečné efektivity. Dílčí iniciativy musí být uspořádány tak, aby mohlo docházet k neustálému zdokonalování. Firmy se snaží poučit z minulých aktivit tím, že ukončují ty neúspěšné, provádějí úpravy, zpracovávají a zavádějí nové podněty. Zároveň podnik informuje své okolí o dosaženém pokroku.

- **Měřitelné výsledky u klíčových indikátorů.** Firmy nejčastěji měří dopady svých aktivit oproti původním hodnotám.
- **Využívání zkušeností z uskutečněných aktivit.** Neustálé hledání příležitostí jak zhodnocovat provedené investice a jak tato hlediska upravovat, pokud neplní očekávání.
- **Zaměření na významné problémy.** Možnost tvořit sdílenou hodnotu je často spojená s velkými a složitými problémy. Podnik musí jednat ve velkém, jinak by jeho vliv na společenský pokrok byl zanedbatelný. Podniky musí systematicky vyhledávat efektivní podněty, kterým přesune zdroje od méně úspěšných iniciativ.

- **Interní a externí komunikace pokroku.** Využívání celé škály metod komunikace, aby došlo k informování všech žádoucích skupin. Podnik přesně ví, kdo je příjemcem jeho informací. Zároveň se nesmí zapomínat na komunikaci interní, protože zapojení zaměstnanců je podstatnou součástí CSR (2), (76).

2.2 Společensky odpovědné investování

Jedná se o zahrnutí etického, sociálního a environmentálního kritéria do investičního rozhodování. Výhodou společensky odpovědného investování je minimální míra rizika při nadprůměrném zhodnocení (9).

Využívá se **společensky odpovědných garantovaných úvěrů**, které pro investory představují zcela bezpečný a udržitelný rozvoj. V ČR tento produkt nabízí například ČSOB prostřednictvím Optimum Fund ČSOB. Jedná se o koš akcií, které jsou vybírány podle náročných ekonomických parametrů a řadí se mezi fondy společensky odpovědného podnikání nabízející až 100% ochranu vložených investic s neomezeným výnosem (9).

Dalším typem společensky odpovědného investování je tzv. **mikrofinancování**. Jedná se o pomoc lidem v rozvojových zemích, má napomáhat k vymanění se z chudoby a k možnosti začít podnikat. Důvodem je, že tito lidé na běžné bankovní úvěry nedosáhnou. Mikroúvěry mají míru nesplácení v intervalu 1 až 2 % ročně, což je méně než u klasických úvěrů. V současné době nejsou mikroúvěry tak oblíbené, vzhledem k tomu, že je jejich podíl na společensky odpovědném podnikání zanedbatelný, ale v budoucnosti se očekává rostoucí trend (9).

Dále byl v červnu 2010 Evropskou unií zřízen nový nástroj Progress (The European Progress Microfinance Facility), který poskytuje **mikroúvěry** v rámci EU. Jedná se o další typ společensky odpovědného investování. Jde o půjčku do 25 000 € určenou pro mikropodniky (tzn. do 10ti zaměstnanců, což je 91 % evropských podniků) nebo nezaměstnané či ekonomicky neaktivní lidi, co by rádi začali podnikat, ale nedosáhnou na standardní bankovní úvěry. Poskytovateli těchto mikropůjček jsou banky, neziskové organizace a instituce poskytující záruky. Tito poskytovatelé finanční prostředky získávají přes Evropský investiční fond a pak je zprostředkovávají zájemcům, kteří patří do cílové skupiny. Evropský investiční fond si na tyto úvěry vyčlenil 100 milionů eur, které by měly vytvořit až 45 000 mikroúvěrů. Zájemci nezískají pouze lepší přístup k úvěru, ale i možnost školení, odborného vedení a instruktáží týkající se založení podniku nebo pomoc s přípravou podnikatelského plánu (35), (36), (38).

2.3 Angažovanost v komunitě (Corporate Community Involvement)

Jedná se o souhrn aktivit, kterými se firma zapojuje do dění ve svém bezprostředním okolí, tzn. na lokální až regionální úrovni. V současné době je nutné brát ohled na to, že se bezprostřední okolí podniku neustále rozšiřuje díky rozvoji komunikačních, informačních technologií a infrastruktury. Důvod pro použití tohoto nástroje je většinou snaha o získání souhlasu okolí, zviditelnění a udržování dobrých vztahů se všemi stakeholders. Zaměření těchto činností na subjekty vně organizace je činí viditelnějšími a zřejmějšími. Do tohoto nástroje lze zařadit širokou škálu firemních aktivit, mezi ty nejčastější patří:

- **Firemní dobrovolnictví** (Corporate volunteering) – je koordinované úsilí, jehož prostřednictvím se podnik snaží podnítit zaměstnance k zapojení do činností neziskových organizací. Obecně se podnik soustřeďuje na vybranou neziskovou organizaci, které jsou poskytovány veřejně prospěšné práce vykonávané zaměstnanci firmy, v rámci pracovní doby. Za tuto práci zaměstnanci dostanou od firmy svoji průměrnou mzdu. Další možností je, že zaměstnanci pracují pro danou neziskovou organizaci ve volném čase a podnik se jim za to odměňuje příspěvkem na stravu či dopravu. Firma tedy poskytuje zdarma a dobrovolně práci svých zaměstnanců. Firemní dobrovolnictví se může zaměřovat na nejrůznější oblasti, od vzdělávání přes sociální služby až po pomoc při přírodních katastrofách. Firemní dobrovolnictví se dá dále rozdělit na (6), (15).
 - **Iniciované a vedené zaměstnanci** – jejich činnost podnik může podporovat nepřímo. Například možností využívat firemní zázemí pro vykonávání dané aktivity nebo flexibilní pracovní dobou.
 - **Organizované firmou** – pomáhání neziskové organizaci v rámci pracovní doby, většinou během jednoho konkrétního dne v roce, tzv. akčního dne (10).
- **Firemní dárcovství** – má většinou dlouhodobý charakter. Jeho prostřednictvím se podporuje řada aktivit a oblastí. Dary mají většinou finanční podobu, ale mohou být i nefinanční. Mezi ty nefinanční se řadí například poradenství, školení, bezplatné poskytnutí prostor, atd. Dary mají pomáhat jednotlivcům, skupinám i celým neziskovým organizacím. V České republice se v současné době rozmáhá trend zakládání firemních nadací, jejichž prostřednictvím se realizují nadační programy, poskytují nadační příspěvky nebo granty. Firemní dárcovství je možné propojit i s obchodními aktivitami. A to většinou ve formě vložení určité částky z nákupu konkrétního výrobku na konkrétní dobročinné účely. Tento postup je známý jako tzv. „**cause related program**“, který zvyšuje image a důvěryhodnost firmy u veřejnosti (10).

- **Firemní sponzorství** (Corporate Sponsorship) – je obchodním vztahem s určitou protihodnotou neboli darem s protiplněním. Jedná se o finanční nebo jinak hmotnou podporu vybrané neziskové organizace ze strany podniku. Protihodnotou je prezentace podniku pro získání zájmu médií a publicity. Sponzoring podnikům přináší reálný prospěch a navíc je na výběr z nepřeberného množství druhů (sportovní, kulturní, ekologický, vědecký, sociální,...). Firma se musí dále rozhodnout, zda bude pro danou neziskovou organizaci výhradním (=jediným), generálním (=hlavním), titulárním (=název firmy uveden v názvu akce), exkluzivním (=s výhradním právem) či řadovým sponzorem. K firemnímu sponzorství existují dva přístupy:
 - **Proaktivní**, kdy má podnik vypracovanou dárcovskou strategii. Má jasně identifikovány oblasti a cílové skupiny, které budou podnikovými aktivitami podporovány. Tento přístup je pro firmu velmi přínosný. Například velice usnadňuje výběr mezi žádostmi ze stran neziskových organizací a následně usnadňuje odůvodnění negativního stanoviska žádostem zamítnutým.
 - **Reaktivní**, kdy nemá podnik vypracovanou dárcovskou strategii. Pouze si vybírá, kterou ze žádostí od neziskových organizací podpoří (10), (15), (68).

2.4 Work-life balance (WLB)

Jedná se o vytvoření ideálních zaměstnaneckých podmínek pro kombinaci pracovního života s osobním. Snahou je u zaměstnanců vytvořit pocit stability, zvýšit jejich pracovní výkon, spokojenost v soukromém životě a snížit stres. Za což na oplátku podnik získává a dlouhodobě udržuje zkušené pracovníky. WLB se týká veškerých zaměstnanců, a to bez rozdílu. V současné době si podniky začínají uvědomovat, že rodinná situace se odráží v pracovním výkonu a naopak. Mezi hlavní nástroje WLB patří zejména různé formy flexibilních pracovních úvazků, například: (6)

- **Pružná pracovní doba** – může být uplatněna formou pružného pracovního dne, týdne nebo měsíce. Zaměstnanec si sám volí začátek nebo konec pracovní doby, a to v rámci zaměstnavatelem vymezených časových úseků. Z tohoto časového úseku musí zaměstnanec na pracovišti strávit základní pracovní dobu. Dále bývá pracovní doba rozdělena na dva časové úseky:
 - úsek, kdy je **zaměstnanec povinen** být na pracovišti a
 - úsek, kdy si **zaměstnanec zvolí sám**, kdy odpracuje zbytek své pracovní doby (6), (20), (60).

- **Práce z domova** – tzv. teleworking nebo homeworking. Díky moderním technologiím je možné se s tímto typem úvazku setkávat stále častěji. Je vhodný pro rodiče na rodičovské dovolené, zdravotně postižené či dlouhodobě nemocné zaměstnance. Může se jednat i o různé kombinace místa výkonu práce, např. část týdenní pracovní na pracovišti, část v terénu a část formou homeworkingu. Podnik tímto typem úvazku získá snížení nákladů za zaměstnance, který se nevyskytuje na pracovišti a zvýšení image díky zaměstnání maminek nebo zdravotně postižených osob. Problém tohoto typu úvazku je, že se nehodí pro každé zaměstnání ani pro každého zaměstnance. Neboť je nutná jistá dávka sebekázně, protože je pracovník vystaven mnoha rušivým faktorům (televize, děti, domácí práce, ...) (6), (58).
- **Zkrácené úvazky** – jsou vhodné pro studenty, lidi v předdůchodovém věku, důchodce nebo zaměstnance ukončující rodičovskou dovolenou. Tento typ úvazku umožňuje kombinovat práci s výchovou dítěte, se studiem nebo touhou po větším množství volného času. Jedná se úvazek na 4 až 6 hodin denně nebo pouze vybrané dny v týdnu. Podnik tímto typem úvazku získá:
 - **odborníky**, kteří mají více pracovních pozic a plný úvazek by již nezvládli,
 - **lepší image**, díky zaměstnání maminek s končící rodičovskou dovolenou a
 - **mladé talenty**, což jsou studenti, ze kterých se po studiích většinou stávají plnohodnotní zaměstnanci (6), (37).
- **Stlačený pracovní týden** – je formou nepravidelného rozvržení pracovní doby. Týdenní pracovní dobu zaměstnanec odpracuje za méně pracovních dní (6), (60).
- **Sdílení pracovního místa** – neboli job-sharing, je obdobou zkráceného pracovního úvazku. Jedná se o práci dvou nebo více pracovníků na jednom místě. Ti poměrně sdílejí nejen náplň práce, ale i plat a nárok na dovolenou. Výhodou je možnost zastoupení v době nepřítomnosti jednoho z pracovníků, sdílení informací, rozdělení činnosti a flexibilnější časový rozvrh. Tento typ úvazku je opět vhodný pro zaměstnance na rodičovské dovolené, studenty nebo důchodce (6), (40).

Mezi další nástroje WLB patří například znovu začlenění zaměstnanců do pracovního procesu (po dlouhé nemoci, ...), konzultace v těžkých životních situacích, vzdělávací kurzy, delší dovolená či otevření podnikové školky (6).

3. Analýza společenské odpovědnosti ve vybraných firmách

V této kapitole je na základě poznatků z teoretické části této diplomové práce provedena analýza společenské odpovědnosti ve dvou firmách. Obě dvě se zabývají výrobou elektrických i elektronických součástek pro průmyslovou automatizaci a jejich sídlo je v okrese Plzeň – jih. V kapitole 3.1 je představena a analyzována společnost Murr CZ, s. r. o., zatímco v kapitole 3.2 je totéž provedeno s podnikem MD ELEKTRONIK spol. s r.o.

3.1 Murr CZ, s. r. o.

Murr CZ, s. r. o. je firmou působící v oblasti výroby součástek pro průmyslovou automatizaci. Společnost nabízí širokou paletu produktů pro elektronické a elektrické instalační koncepty. Produktová paleta společnosti obsahuje přibližně 10 000 položek výrobků a variant, ale primárně se člení na:

- **Rozhraní**, které je základem řady instalačních konceptů, je variabilně použitelné, umožňuje snadné připojení i rozpojení diagnostických zařízení. Společnost nabízí rozhraní: Modlink MPV, Modlink Heavy, Modlink MSVD, světelné prvky atd.
- **Prvky do rozvaděčů**, které zabezpečují bezproblémové napájení zařízení i strojů s vysokou účinností a na vysoké úrovni. Společnost nabízí komponenty do rozvaděčů: Emparro, Emparro ACCUcontrol, Evolution, MICO Basic, MICO Classic, Relé atd.
- **Připojovací/propojovací techniku**, jedná se o kabely (pro motory, snímačové, a sběrnicové), adaptéry, momentové klíče, T-kusy, kabelové cívky a konektory.
- **I/O (vstup/výstup) systémy**, které zajišťují spojení mezi čidly či akčními prvky a PLC (programovatelný logický automat), společnost nabízí různé I/O systémy, od jednoduchých, přes pasivní boxy až po propracované a výkonné sběrnicové systémy, například: Cube20, Cube67, Impact67, MASI20, pasivní rozbočovače M8 atd. (51).

Obr. č. 10: Logo skupiny Murrelektronik



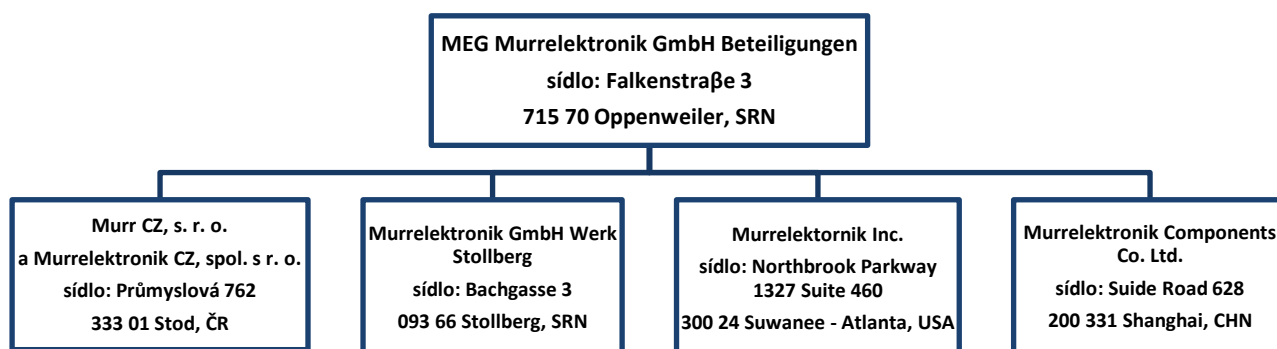
Zdroj: (51)

Murr CZ, s. r. o. má jediného společníka a je ovládanou společností neustále se rozšiřující německé skupiny MEG Murrelektronik GmbH Beteiligungen, která má 100% podíl na jejím základním kapitálu. Tato společnost byla založena v roce 1975. Ovládání společnosti Murr CZ, s. r. o. je vykonáváno prostřednictvím dozorčí rady a valné hromady. MEG Murrelektro-

nik GmbH Beteiligungen je předním světovým výrobcem elektrotechnických součástek, disponuje vysokou kvalitou výrobků, silným finančním zázemím i obchodní značkou. Obchodní zastoupení má v 59 státech a výrobu rozmístěnou do pěti závodů, které se nachází v:

- **německém Oppenweileru**, což je mateřský závod, s moderní výrobou sběrnicových systémů pro pole a moduly rozhraní. Dále jsou zde osazovány tištěné spoje technologií THT a SMD. Zabývá se nejen výrobou, ale i vývojem a prodejem.
- **Německém Stollbergu**, kde se vyrábějí konektory do rozvaděčů a dalších zařízení.
- **Čínské Šanghaji**, specializující se na výrobu konektorů a napájecích zdrojů.
- **Americké Atlantě**, specializující se na výrobu konektorů do rozvaděčů a dalších zařízení.
- **Českém Stodu**, což je největší závod, který se zaměřuje na výrobu odrušovacích modulů, rozbočovačích systémů, transformátorů, napájecích zdrojů a modulů pro řídicí techniku, vývoj a prodej (51).

Obr. č. 11: Struktura vztahů celé skupiny Murrelektronik



Zdroj: Vlastní zpracování dle (67)

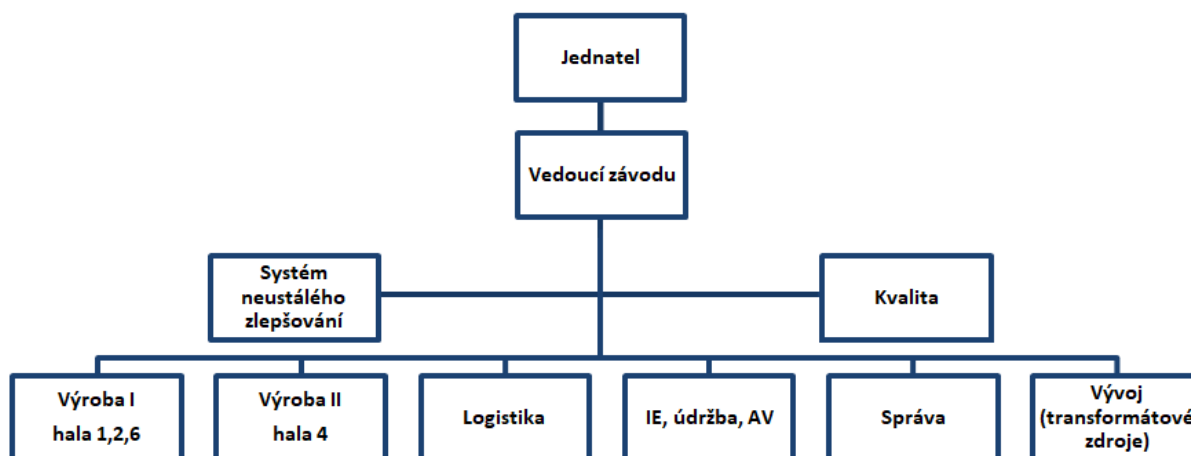
Podniková filosofie celé skupiny je velice stručně shrnuta do dvou slov: „**Stay connected**“. Což znamená tvoření trvalých spojení. Ale nejen v technickém smyslu, ale i na úrovni osobních vztahů se zákazníky. Záměrem je být zákazníkům všude nadosah, vždy otevřeně reagovat na jejich otázky, přání a podněty. Na ty odpovídat prostřednictvím inovací, nových systémových řešení, produktů i služeb, a to v jedinečné kvalitě, která spojuje zákazníky po celém světě jménem skupiny Murrelektronik.

Tato diplomová práce je zacílena na ovládanou společnost Murr CZ, s. r. o., jejíž sídlo je ve Stodu, městu vzdáleném 20 kilometrů od Plzně. Společnost zde působí ve svém výrobním závodě již od 19.2.1999. Nyní má 700 zaměstnanců, kteří pracují převážně ve dvousměnném provozu. V červnu 2016 zde byla dokončena nová hala, která disponuje nadstandartním zázemím a sociálním vybavením, proto sem bylo přestěhováno celé české obchodní

zastoupení. Společnost má celkem 6 hal, z nichž je 5 výrobních a 1 skladová. V každé výrobní hale je vedoucí výroby, jeho podřízenými jsou mistři, jejich podřízenými jsou směnoví vedoucí a jejich podřízenými jsou dělníci.

Hlavním předmětem činnosti je jednoduchá finální montáž, kompletace a balení výrobků. Dále ve společnosti probíhá výzkum a vývoj v oblasti transformátových zdrojů. Výzkum a vývoj ostatních produktů probíhá mimo společnost Murr CZ, s. r. o. (51), (67).

Obr. č. 12: Organizační struktura společnosti Murr CZ, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (79)

Systém neustálého zlepšování se v podniku Murr CZ, s. r. o. provádí pomocí procesů trvalého zlepšování TQM - Total Quality Management. Ale jelikož se původem jedná o německou firmu, používá analogický systém KVP, což je zkratka německého Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess (75).

3.1.1 Členství v organizacích zabývajících se společenskou odpovědností

Společnost Murr CZ s. r. o. není členem žádné české ani mezinárodní organizace zabývající se společenskou odpovědností. Stejně tak není členem ani žádná jiná společnost ze skupiny Murrelektornik, včetně mateřské. A to i přesto, že po celém světě skupina zaměstnává více než 2 000 zaměstnanců.

3.1.2 Stakeholders

Autorka při analyzování stakeholders společnosti Murr CZ, s. r. o. využila členění stakeholders dle Werthera a Chandlera:

- **Ekonomika (externí dimenze)**

- **distributoři** – společnost Murr CZ, s. r. o. veškerou produkci svých výrobků provádí pro svoji sesterskou společnost Murrelektronik GmbH, která má sídlo na stejné adrese jako Murr CZ. Tato společnost výrobky distribuuje koncovým zákazníkům. To znamená, že výrobky jsou distribuovány za použití přímé distribuční cesty. Výhodou je, že se výrobek z místa finální montáže dostane ke koncovým zákazníkům bez použití překladišť či cizích skladů. Dalšími výhodami je existence zpětné vazby, přímá komunikace, maximální dohled na kvalitu výrobku a kontrola cenové politiky. Nevýhodami přímé distribuční cesty bývá nedostatek času na prezentaci výrobků a problematická dostupnost některých geografických oblastí. Společnost Murrelektronik GmbH není pro Murr CZ, s. r. o. pouze distributorem finálních výrobků, ale poskytuje jí i další služby a finance. Například platí náklady na správu SAP, technické poradenství, pronájem nebytových prostor, účetní služby a půjčky (64), (67).

Distributor je nezbytnou součástí aktivit podniku, proto je nutné s ním i nadále udržovat komunikaci na vysoké úrovni, to i přesto, že se jedná o sesterskou společnost.

- **zákazníci** – jediným zákazníkem společnosti Murr CZ, s. r. o. je její sesterská společnost Murrelektronik GmbH, pro kterou je veškerá výroba prováděna. Tato společnost následně pomocí přímé distribuční cesty dopravuje výrobky společnosti Murr CZ s. r. o. finálním zákazníkům. Ti jsou geograficky rozděleni na trh České republiky a Německa. Německo je pro společnost primární, 99,7 % tržeb plyne odtud. Česká republika zaujímá pouze 0,3% podíl na tržbách společnosti Murr CZ, s. r. o. To znamená, že drtivá většina výrobků společnosti jde na export (67).

Jelikož je sesterská společnost Murrelektronik GmbH distributorem i zákazníkem v jednom, je nutné s touto společností udržovat vysokou úroveň komunikace jako se zákazníkem i jako s distributorem.

- **věřitelé** – společnost Murr CZ, s. r. o. je spolehlivým podnikem, jehož závazky plynou převážně z obchodních vztahů, a podnik dbá na to, aby žádný nebyl po lhůtě splatnosti, krátkodobé závazky byly na konci roku 2016 ve výši 35 797 tis. Kč. Společnost má i závazky dlouhodobé, a to ve výši 60 000 tis. Kč, avšak ty jsou vůči sesterské společnosti Murrelektronik GmbH a plynou z obchodních vztahů. Veškeré dlouhodobé úvěry, které společnost měla vůči Commerzbank Hamburg,

byly splaceny již v roce 2014 a od té doby má společnost dlouhodobé úvěry pouze vůči bankám v ČR, a to ve výši 110 000 tis. Kč. Murr CZ, s. r. o. dále nevykazuje žádné dluhy pojistného na státní politiku zaměstnanosti, sociální zabezpečení, veřejné zdravotní pojištění, daňové nedoplatky vůči příslušným finančním ani celním úřadům. Dále společnost nemá žádné soudní spory či významné potencionální ztráty (48), (67).

Jelikož společnost tolik dbá na to, aby byla spolehlivým podnikem v očích svých věřitelů. Je jen dobré, aby s nimi byla udržována velice intenzivní komunikace. Protože komunikací se dá předejít zbytečným nedorozuměním i nejasnostem, které by nabytou důvěrou věřitelů vůči společnosti nabyly.

- **Společnost (externí dimenze)**

- **vláda** – s vládou podnik Murr CZ, s. r. o. osobně do styku nepřichází. Sice se dle počtu zaměstnanců jedná o velký podnik, ale není až tak velký a významný, aby mohl vyvíjet tlak na vládu například ohledně změn v legislativě. Pouze začleňuje nové nebo novelizované zákony, vyhlášky a nařízení do svých podnikových činností, aby bylo vše zákonné a legální. Z tohoto důvodu by se měl podnik především snažit zajistit spokojenost vlády, a to formou dodržování veškeré legislativy, která se týká chodu podniku, aby nedošlo k sankcím či pokutám za jejich nedodržování nebo porušování (79).
- **komunita** – jelikož je podnik Murr CZ, s. r. o. nejvýznamnějším zaměstnavatelem města Stod, má na své nejbližší okolí silný vliv. Stod má celkem 3.476 obyvatel a společnost Murr CZ, s. r. o. má 700 zaměstnanců, z nichž 40 % je obyvateli města, tj. 280. Z toho důvodu tito lidé nemají příliš času jezdit za nákupy do většího města, proto se daří místním krámkům, obchůdkům a diskontům. Dále se díky pracovním příležitostem do města přistěhovalo několik rodin. Vedení společnosti si uvědomuje, že jejich zaměstnanci zároveň spadají do jejich nejbližšího okolí. Proto se snaží se svým okolím dobře vycházet a zároveň ho podporovat. Například finančním sponzorováním místních spolků pro volnočasové aktivity, jako TJ Slavoj Stod a SDH Stod. Protože je nad míru jasné, že zde někteří ze zaměstnanců tráví svůj volný čas. Podrobněji viz. kapitola 3.1.4 (79).

Společnost spolupracuje se studenty vysokých a středních škol. Vysokoškolským studentům poskytuje firemní brožury, materiály, prohlídku závodu a komunikaci

s pracovníkem z HR oddělení, což jim má pomoci při zpracovávání jejich bakalářských, diplomových a semestrálních pracích. Pro studenty ze středních elektrotechnických škol, podnik pořádá exkurze, umožňuje výkon povinné školní praxe, jak pro studenty učebních, tak i maturitních oborů. A to z Integrované střední školy Stod (Plzeňská 322, 333 01 STOD), Středního odborného učiliště elektrotechnického – Plzeň (Vejpnická 56, 318 00 PLZEŇ), Vyšší odborné školy a Střední průmyslové školy elektrotechnické (Koterovská 828/85, 326 00 PLZEŇ), Středního odborného učiliště Domažlice (Prokopa Velikého 640, 344 01 Domažlice - Týnské Předměstí). Tyto povinné praxe jsou dle školních řádů neplacené, ale společnost Murr CZ, s. r. o. tyto praxe studentům proplácí (79).

Jelikož se podnik tolik snaží angažovat ve svém nejbližším okolí, bylo by velice vhodné o tom také komunikovat. Protože současná situace ohledně informování veřejnosti o aktivitách podniku je nedostačující. Je tedy nutné s komunitou zahájit mnohem intenzivnější komunikaci, a to na bázi dialogu.

- **neziskové organizace** – společnost je podporuje především dárcovstvím a sponzorstvím ve svém nejbližším okolí, to znamená ve městě Stod. V současné době jsou finančními prostředky společnosti v rámci sponzorství podporovány SDH Stod, TJ Slavoj Stod, Sociálně terapeutické centrum DOZP Stod a v rámci dárcovství je podporována ZDVOP Robinson Stod a akciová společnost Stodská nemocnice, a. s. Podrobněji viz. kapitola č. 3.1.4 Trendy v oblasti CSR (79).

Jelikož se společnost k těmto aktivitám staví spíše reaktivně, tak by měla být vyhovující forma komunikace na úrovni pravidelného informování o novinkách, změnách či potřebách daných organizací. Aby si společnost opět jen reaktivně vybírala, jak a kde bude nadále pomáhat.

- **státní správa** – nejbližšími články státní správy pro Murr CZ, s. r. o. jsou:
 - **Městský úřad Stod** – s touto institucí má podnik velice pozitivní vztahy. Jedním z důvodů je, že město Stod zbudovalo městskou průmyslovou zónu, za účelem rozvoje pracovních příležitostí. A společnost Murr CZ, s. r. o. je jedním ze tří podniků, které se zde nacházejí. Od založení je Murr CZ, s. r. o. nejvýznamnějším zaměstnavatelem města. Městská správa má s podnikem pozitivní zkušenosti, a proto má dokonce i ve svém plánu doporučenou aktivní komunikaci ohledně jeho dalšího územního rozvoje. Důvodem je, že podnik,

který je společensky odpovědný a zaměstnává takové množství lidí, kteří jsou navíc ve své práci opravdu spokojeni, je pro město skvělým lákadlem pro získání nových obyvatel (47).

- **Krajský úřad Plzeňského kraje** – s touto institucí má podnik v současné době vynikající vztahy. A to díky vítězství 3. ročníku soutěže Cena hejtmana Plzeňského kraje Josefa Bernarda za společenskou odpovědnost v roce 2015, v kategorii podnikatelský sektor a podnik s více než 250 zaměstnanci. Viz. příloha A. Cílem této soutěže je ocenit subjekty veřejného i podnikatelského sektoru, které jsou aktivní v rámci společenské odpovědnosti. Cenou je certifikát, koš s regionálními potravinami a obraz namalovaný klienty z Denního stacionáře Človíček s mentálním a tělesným postižením (57).
- **Celní úřad Plzeň** – tato instituce kontroluje označení výrobků, včetně platných právních předpisů a jejich bezpečnost. Důvodem je, že mají být propuštěny do režimu volného oběhu, protože 99,7 % produkce společnosti je převážena do Německa (24).
- **Úřad práce České republiky pro okres Plzeň – jih** – pomocí této instituce podnik získává nové pracovníky, především do výroby. V současné době pro Murr CZ, s. r. o. eviduje úřad práce 20 volných míst na pozice: operátor ve výrobě, technik v elektrovýrobě, technik přípravy výroby a mzdová účetní (45).
- **Okresní správa sociálního zabezpečení pro a finanční úřad pro Plzeň – jih, Plzeň – sever, Plzeň – město a Domažlice** – s těmito institucemi podnik jedná pouze v mezích svých povinností vůči svým zaměstnancům a státu.
- **Česká obchodní inspekce (ČOI)** – tato instituce je podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Kontroluje právnické a fyzické osoby, které prodávají nebo dodávají výrobky a zboží na vnitřní trh. Kontrola je v drtivé většině případů prováděna na základě oznámení ze strany spotřebitele, který byl s výrobkem společnosti nespokojen. Jelikož společnost dodává své výrobky výhradně sesterské společnosti, tak s touto institucí do styku nepřišla (29).
- **Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje se sídlem v Plzni** – je orgánem, který vykonává státní zdravotní dozor, kontroluje plnění závodní preventivní péče, vydává nařízení pro předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění i epidemií, podílí se na úkolech integrovaného záchranného systému, podílí se na tvorbě zdravotní politiky regionu a hodnotí zdravotní rizika

plynoucí z negativního ovlivnění zdravotního stavu obyvatelstva. Podnik s touto institucí přišel do styku při jednání o výstavbě nové haly a při kategorizování prací podle rizikových faktorů (prach, hluk, vibrace, zátěž teplem/chladem atd.). Kategorie jsou celkem čtyři. Do první kategorie se řadí práce bez nepříznivého vlivu na zdraví zaměstnance. U druhé kategorie můžeme nepříznivý vliv na zdraví očekávat zcela výjimečně. Ve třetí kategorii jsou již trvale překračovány hygienické limity, již je nutné používat osobní ochranné pracovní prostředky. A ve čtvrté kategorii hrozí vysoké riziko ohrožení zdraví, i přes používání osobních ochranných pomůcek. Pracovní pozice ve společnosti Murr CZ, s. r. o. jsou zařazeny do kategorie druhé (19), (44).

Společnost by se měla se všemi články státní správy snažit i nadále udržovat dobré vztahy a udržovat jistou úroveň komunikace. Dle autorky by se měl podnik snažit zajistit především spokojenost daných institucí.

- **životní prostředí** – v této oblasti jsou pro podnik nejdůležitějšími institucemi:
 - **Ministerstvo životního prostředí**, vydává zákony, vyhlášky, nařízení a metodické pokyny, které musí podnik při své činnosti dodržovat. Například v oblasti ochrany: přírody a krajiny (obecná ochrana, zvláštní ochrana), ovzduší (kvalita, regulované látky jako například F-plyny), vody (monitoring, agenda poplatků) a odpadového hospodářství (zpětný odběr výrobků, členění odpadů). S touto institucí podnik osobně do styku nepřichází, pouze přejímá nové zákony, které začleňuje do svých podnikových procesů a aktivit (49).
 - **Odbor životního prostředí pro město Stod**, spadá pod příslušný městský úřad. Činností tohoto odboru je například zajišťování výkonu státní správy na úseku zákona o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu, na úseku odpadového hospodářství, na úseku ochrany ovzduší, dále zajišťuje velkoplošné deratizace objektů v majetku města, vyřizuje stížnosti, oznámení i podněty fyzických a právnických osob v oblasti ŽP. S tímto odborem podnik přišel do styku při výstavbě své haly z důvodu schvalování územního plánu, vyřizování žádostí o svoz odpadů i přípojky na vodovod a kanalizaci (47).
 - **Oblastní inspektorát české inspekce životního prostředí Plzeň**, je orgánem pověřeným dozorem nad respektováním a dodržováním právních předpisů a závazných rozhodnutí správních orgánů v oblasti životního prostředí, vydávaných primárně Ministerstvem životního prostředí. Ale zároveň je

místem, kde dochází k nahlašování havárií v příslušné oblasti (prasklé vodovodní, plynové potrubí, spadlé elektrické dráty atd.). S touto institucí podnik za svoji existenci nepřišel do kontaktu ani jednou (28).

- **Hasičský záchranný sbor Plzeňského kraje** – je složkou integrovaného záchranného systému. Jeho posláním je chránit životy, zdraví obyvatel a majetek před požáry. Pomáhat při živelných pohromách, průmyslových haváriích či teroristických útocích. Společnost Murr CZ, s. r. o. spadá pod územní odbor Plzeň, následně pod požární stanici Nýřany. Podnik má nainstalovaný systém EPS, s napojením Nýřanskou požární stanici. Podnik byl zatím v kontaktu s tímto sborem pouze telefonicky, a to při výpadech elektrického proudu. Ale eventuální osobní kontakt by byl s nejvyšší pravděpodobností kvůli průmyslové havárii nebo požáru. Obě dvě možnosti by měly na životní prostředí nedozírný vliv (41).

Společnost se musí snažit udržovat spokojenost těchto institucí. Například proto, kdyby se podnik v budoucnu rozhodl rozšiřovat své výrobní prostory nebo se stala nějaká nenadálá událost, která by musela být okamžitě řešena. A samozřejmě spokojenost musí být také zajištěna dodržováním platné legislativy, aby se zabránilo pokutování společnosti a narušení dobrých vztahů s těmito institucemi.

- **Firma (interní dimenze)**

- **management** – Murr CZ, s. r. o. má v současnosti celkem 8 řídicích, kontrolních a správních pracovníků. S managementem musí být veden velice intenzivní dialog, protože tito pracovníci převádějí cíle společnosti z teorie do praxe. A musí být naprostá jistota v tom, že je vše pochopeno správně, a že mají všichni zúčastnění vytyčené společné cíle (79).
- **zaměstnanci** – společnost má v současné době 700 zaměstnanců, nárůst jejich počtu je zapříčiněn nejen pozitivní ekonomickou situací podniku, ale hlavně otevřením nové haly v červnu 2016. Z tohoto hlediska můžeme podnik Murr CZ, s. r. o. zařadit mezi velké podniky. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2008 do roku 2017 je uveden v následující tabulce (54), (67).

Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2017

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	517	343	454	561	530	535	557	600	621	700

Zdroj: Vlastní zpracování dle (67)

Dělníci pracují ve dvousměnném provozu. Ranní směna je od 6:00 do 14:00 a odpolední od 14:00 do 22:00 (docházkový systém zaokrouhluje na celé půlhodiny). Zatímco THP pracovníci mají pracovní dobu pružnou. Firma svým zaměstnancům nabízí k základní mzdě následující výčet benefitů (79):

- **13. mzda** – je rozdělena na letní a zimní část. Letní část je 50 % z průměrného hrubého měsíčního výdělku a je vyplácena v červnové mzdě. Zatímco zimní část je 60 % ze stejného výdělku a je vyplácena v prosincové mzdě.
- **Roční prémie od mateřské společnosti za dosažené podnikové obraty** – za obraty v roce 2016 byla tato prémie ve výši 17 000 Kč na pracovníka.
- **Dotované stravování** – cena oběda (polévka a hlavní chod) je od 91 Kč do 117 Kč, z nichž pracovník doplácí od 35 do 47 Kč, zbytek platí podnik.
- **Týden dovolené navíc** – zaměstnanci mají nárok celkem na 25 dnů dovolené (tj. 5 týdnů). Za každý odpracovaný měsíc získává pracovník 2 dny dovolené. Podnik Murr CZ, s. r. o. nedovoluje čerpat ½ dne dovolené.
- **Odměny pro zaměstnance při příležitosti životního jubilea.**
- **Odměny pro zaměstnance za pracovní jubileum** – za 5 odpracovaných let 2 000 Kč, za 10 odpracovaných let 12 000 Kč a za 15 odpracovaných let 18 000 Kč. Vedení společnosti už začíná pomalu řešit i odměny za 20 odpracovaných let, které by dle informací od pracovníka podniku, mohly být až ve výši 28 000 Kč.
- **Odměny pro zaměstnance při narození dítěte.**
- **Odměny za svatbu a registrované partnerství.**
- **Volné vstupenky pro zaměstnance i rodinné příslušníky do bazénu a divadla.**
- **Každoroční kulturní a sportovní akce pro pracovníky i rodinné příslušníky.**
- **Každoroční předávání praktických dárků zaměstnancům** (mikiny, osušky, sportovní bundy,...).
- **Odměna za zlepšovací návrhy** – v této oblasti má podnik nastaven bodový systém. Kdy je každý zlepšovací návrh ohodnocen bodově za svůj přínos na škále 1 – 8 bodů. Každý bod má hodnotu 200 Kč. Vynásobením získáme hodnotu zaměstnancovi mimořádné jednorázové odměny.

- **Náborový příspěvek** – tento příspěvek se vyplácí novým zaměstnancům pouze z oblasti výroby a logistiky. Celkem se jedná o částku 10 000 Kč, vyplácenou během 4 měsíců (1. měsíc = 3 000 Kč, 2. měsíc = 3 000 Kč, 3. měsíc = 2 000 Kč a 4. měsíc = 2 000 Kč).
- **Náborová odměna** (refferal program) – odměna ve výši 10 000 Kč pro stávajícího pracovníka, za doporučení známého na volnou pracovní pozici. Když nový zaměstnanec odpracuje půl roku, dostane stávající zaměstnanec 5 000 Kč a po druhém půl roku zbylých 5 000 Kč.
- **Vánoční prémie.**
- **Příspěvek na penzijní/životní pojištění ve výši 500 Kč po jednom odpracovaném roce** – tuto částku zaměstnanec může mezi tyto dva typy pojištění rozdělit nebo využít jen na jeden typ pojištění.
- **Pro každého pracovníka vánočka na Vánoce a mazanec na Velikonoce.**
- **Podnikové večírky** – roční setkání zaměstnanců a vánoční.
- **V podnikové kantýně wi-fi připojení zdarma.**
- **Podniková autobusová doprava** ve směrech Plzeň – Horšovský Týn a obráceně. Cena je stanovena měsíčně, podle vzdálenosti. Například měsíční doprava z Plzně do Stodu a zpět je za 250 Kč.
- **Cvičení s fyzioterapeutem** na pracovišti, během pracovní doby 1x týdně, 15 minut. Fyzioterapeut postupně prochází halou a cvičí s pracovníky jednotlivých úseků samostatně. Jedná se vždy o skupinu 20 – 25 zaměstnanců.
- Každý říjen zaměstnanci dostávají od podniku **vitamínové doplňky stravy** a v závislosti na chřipkových epidemiích navíc dezinfekce na ruce, multivitaminové doplňky stravy a po dobu epidemie každodenní přísun čerstvého ovoce (79).

Společnost Murr CZ, s. r. o. velmi podporuje vzdělávání svých THP pracovníků. Proces vzdělávání začíná každoročním pohovorem každého THP pracovníka s přímým nadřízeným, kde zaměstnanec sděluje své představy a požadavky na školení pro další rok. Tento nadřízený vytvoří seznam požadavků na školení všech svých podřízených, který se následně zapracuje do celopodnikového plánu vzdělávání. Na jeho základě stanoví manažer pro vzdělávání priority jednotlivých školení do škály: zákonně povinné, povinné pro výkon práce a „nice to have“. Správa společnosti, konkrétně finanční ředitel, na tomto základě stanoví rozpočet

pro školení na další rok. Posledním krokem pro nabytí účinnosti tohoto plánu vzdělávání, je schválení generálním ředitelem (79).

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost využití zkrácených pracovních úvazků, práci z domova a flexibilní pracovní dobu. Podnik dále zaměstnává 3 zdravotně postižené zaměstnance z chráněných dílen (podrobněji viz. kapitola 3.1.4 – Trendy v oblasti CSR).

Společnost má celkem 30 agenturních pracovníků, zaměstnaných celkem přes tři agentury. Tito zaměstnanci jsou brigádníci ve výrobě na pozici dělník. Ve většině případů jde o studenty denního studia na střední či vysoké škole. Ve zbylých případech se jedná o důchodce, kteří si přivydělávají k důchodu (79).

Společnost musí zaměstnance průběžně informovat o všech změnách, které ve společnosti nastanou. Protože i ta nejmenší změna bude mít vždy na nějakého zaměstnance vliv. Navíc tak dochází ke zvyšování jejich pocitu sounáležitosti s firmou, protože se cítí být součástí týmu.

- **odbory** – nejen společnost Murr CZ s. r. o., ale ani zbytek celé skupiny Murrelektronik nemá zavedeny odbory. Proto společnost nemusí s touto zainteresovanou stranou vést žádnou komunikaci (79).

Výše rozčleněné stakeholders dle Werthera a Chandlera, autorka podle zjištěných informací rozdělila do jednotlivých kvadrantů matice pro zjištění klíčových stakeholders ve společnosti Murr CZ, s. r. o. A to pro zjištění přístupu, který by společnost k dané zainteresované straně měla mít, podle úrovně jejího vlivu a očekávání. Z této tabulky vyplynou klíčoví stakeholders společnosti. To jsou ti, kteří mají vysokou úroveň očekávání a vysokou úroveň vlivu na podnik. S těmi bude muset podnik vést dialog.

Obr. č. 13: Matice pro zjištění klíčových stakeholders ve společnosti Murr CZ, s. r. o.

Úroveň očekávání	VYSOKÁ	PRŮBĚŽNĚ INFORMOVAT neziskové organizace zaměstnance	VÉST DIALOG S distributorem zákazníkem komunitou věřiteli managementem
	NÍZKÁ	ODPOVÍDAT NA OTÁZKY	ZAJISTIT SPOKOJENOST vlády státní správy institucí životního prostředí
		NÍZKÁ	VYSOKÁ
Úroveň vlivu na podnik			

Zdroj: Vlastní zpracování dle (10)

Po identifikaci byla dle Kunze vytvořena následující tabulka s klíčovými stakeholders a CSR tématy pro vedení dialogu. Bylo zakřížkováno téma, na které by s danou klíčovou zainteresovanou stranou měl podnik Murr CZ, s. r. o. vést dialog. Je několik CSR témat, o kterých by měl být veden dialog s více klíčovými stakeholders. Nejkomunikovanějším CSR tématem by měla být transparentnost činnosti podniku a budování dobrých vztahů se stakeholders.

Tab. č. 3: Identifikování témat pro dialogy s klíčovými stakeholders firmy Murr CZ, s. r. o.

CSR témata	Klíčové stakeholders				
	Distributor	Zákazník	Věřitelé	Management	Komunita
Transparentnost	X	X	X	X	X
Hodnota společnosti			X	X	
Rozvoj zaměstnanců				X	
Vytváření dobrého jména				X	
Budování vztahů	X	X	X		X
Loajalita	X	X			
Spolupráce					X
Výhodné platby	X	X			
Způsob řízení				X	
Sociální dopad					X
Pracovní podmínky				X	X
Environmentální dopad	X				X

Zdroj: Vlastní zpracování dle (9), (50)

3.1.3 Koncepty podobné CSR

Společnost Murr CZ, s. r. o. nyní aplikuje do svých každodenních činností pouze principy z oblasti CSR. Firma sice získala za rok 2015 certifikát od hejtmana Plzeňského kraje v oblasti CSR pro firmy nad 250 zaměstnanců, ale stále cítí, že jsou oblasti, na kterých musí zapracovat. Na základě rozhovoru s pracovníkem firmy bylo autorce sděleno, že v současné době je pro společnost princip CSR naprosto dostačující a firma ještě nevyužila jeho potenciál na sto procent. Ale ve chvíli, kdy podnik ucítí nedostatečnost tohoto principu v některých oblastech, bude přemýšlet o konceptech podobných, které by daný problém dokázaly eliminovat (40), (79).

3.1.4 Trendy v oblasti CSR

Vytváření sdílené hodnoty a společensky odpovědné investování – ve společnosti Murr CZ, s. r. o. se tyto trendy v oblasti CSR zatím nevyužívají, nicméně je společnost otevřená novým myšlenkám v oblasti CSR.

Angažovanost v komunitě

- **Firemní dobrovolnictví** – se ve společnosti Murr CZ, s. r. o. nevyužívá.
- **Firemní dárcovství** – společnost se aktivně v této oblasti angažuje. Darem je v drtivé většině případů finanční obnos. Společnost poskytuje především jednorázové finanční dary. Pravidelný finanční dar od společnosti Murr CZ, s. r. o. dostává jen **Stodská nemocnice, a.s.** ve výši 30 000 Kč ročně a **ZDVOP Robinson Stod** – Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Toto zařízení zajišťuje základní potřeby dítěte (strava, ošacení, ubytování), výchovu, terapeutickou péči, pomoc při přípravě na školní vyučování a zajišťuje každodenní kontakt dítěte s rodiči (návštěvy, vycházky, telefonáty). Společnost Murr CZ, s. r. o. pořádá každoročně finanční sbírku. Principem je, že zaměstnanci vyberou finanční částku, kterou společnost zdvojnásobí svým finančním příspěvkem. Celkový obnos je následně odevzdán vedení ZDVOP Robinson Stod. V loňském roce bylo od zaměstnanců vybráno 25 000 Kč, které společnost zdvojnásobila na finanční dar v celkové výši 50 000 Kč (74).

Společnost dále poskytuje zájemcům reklamní předměty do tombol na místní bály nebo maturitní plesy středních škol (74).

- **Firemní sponzorství** – společnost využívá reaktivního přístupu. To znamená, že nemá vypracovanou dárcovskou strategii, ale pouze si vybírá z přijatých žádostí od neziskových organizací. Společnost v současné době sponzoruje:
 - **SDH Stod** – sbor dobrovolných hasičů Stod, který společnost sponzoruje roční finanční částkou ve výši 5 000 Kč, které jsou používány na obnovování vybavení.
 - **TJ Slavoj Stod** – tělovýchovná jednota Slavoj Stod, kterou společnost sponzoruje finanční částkou ve výši 5 000 Kč, které jsou používány na placení autobusové dopravy pro hráče na zápasy mimo domácí hřiště (62).
 - **Sociálně terapeutické centrum DOZP Stod** – dům pro osoby se zdravotním postižením. Jedná se o projekt, který se snaží o intenzivní zapojení obyvatel chráněného bydlení do komunity. V domě je kvalifikovaný personál, který poskytuje lehkou dopomoc. Součástí projektu je pekárna, která je zdrojem pracovních příležitostí pro klienty. Vzniklo tu 20 pracovních míst, z toho 12 jich je

pro osoby se zdravotním postižením. Společnost Murr CZ, s. r. o. finančně sponzoruje tento projekt od doby jeho vzniku, tj. 28.3.2011. Sponzorský dar je pravidelně ve výši 10 000 Kč ročně, které jsou používány na nákup speciálních pomůcek pro osoby žijící v tomto domě. Dále každoročně od DOZP Stod nakupuje pro své zaměstnance mazance na Velikonoce a vánočky na Vánoce. Což centru pomůže i z hlediska velkých objednávek na jejich produkci, která je ale dopředu známá, proto se na ni mohou adekvátně připravit. Při současném stavu 700 kmenových zaměstnanců se jedná při ceně 50 Kč za vánočku i za mazanec o zakázku ve výši 35 000 Kč dvakrát ročně (31).

Work-life balance

- **Pružná pracovní doba** – ve společnosti Murr CZ, s. r. o. ji mají primárně THP pracovníci. Kdy doba, kterou je zaměstnanec povinen na pracovišti strávit je od 8:30 do 15:00. Což je 6,5 hodiny, zbytek směny si již volí dle svého uvážení (79).
- **Práce z domova** – ve společnosti jsou celkem 3 pracovní místa, jejichž pracovní náplň se vykonává z domova. Jsou to pozice dělníků, kteří dostanou součástky, které doma kompletují. Na těchto místech jsou zdravotně postižení pracovníci z chráněných dílen, kteří nejsou z důvodu svého zdravotního stavu schopni vykonávat práci na pracovišti. Tito pracovníci dostanou měsíčně dle normy určitý počet součástek, ze kterých musí zkompletovat předem daný počet výrobků (79).
- **Zkrácené úvazky** – ve společnosti se zkrácené úvazky používají zcela běžně. Primárně jsou využívány u žen vracejících se z rodičovské dovolené, důchodců a studentů. Zkrácené úvazky u THP pracovníků jsou buď na 4 až 6 hodin denně nebo na 8 hodin denně, ale pouze některé dny v týdnu. Zatímco u dělníků se zkrácené úvazky praktikují pouze práci 8 hodin denně některé dny v týdnu. Důvodem je, že dělníci na rozdíl od THP zaměstnanců pracují na směny (79).
- **Stlačený pracovní týden** – se ve společnosti Murr CZ, s. r. o. nevyužívá.
- **Sdílení pracovního místa** – se ve společnosti Murr CZ, s. r. o. nevyužívá.

3.1.5 Tři pilíře CSR

Následně jsou rozepsány informace o ekonomickém, sociálním a environmentálním pilíři ve společnosti Murr CZ, s r. o. Řada informací, spadajících do těchto pilířů, již vyplynula z informací zjištěných zejména při analýze stakeholders (kapitola č. 3.1.2) a trendů v oblasti CSR (kapitola č. 3.1.4). Proto zde dané informace budou již jen zmíněny, nikoli opětovně podrobně rozepisovány.

Ekonomický pilíř

Společnost Murr CZ, s. r. o. považuje kvalitu svých výrobků za nedílnou součást svého podnikání. Vysokou orientaci na kvalitu deklaruje i oddělení podniku KVP (Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess) přímo zaměřené na kvalitu, konkrétně se jedná o proces trvalého zlepšování. Dále se celá skupina Murrelektronik GmbH řídí procesy trvalého a systematického managementu kvality, splňuje požadavky mezinárodních norem **DIN EN ISO 9001:2008**. Vzhledem k tomu, že se podnik zaměřuje převážně na export, bylo zavedení systému kvality nezbytností. Tento certifikát se vztahuje i na dceřiné společnosti, včetně Murr CZ, s. r. o. Byl vydán pod číslem 593 dne 10.11.2015 s datem platnosti 14.9.2018, společností DQS. Jedná se o akreditovanou, nezávislou německou společnost pro certifikaci systémů managementu kvality. Tento certifikát se musí každé 3 roky obnovovat, společnost jej v září bude obnovovat již po třetí. Oblastí platnosti tohoto certifikátu je pro dceřinou společnost Murr CZ, s. r. o.: vývoj, výroba a odbyt pro automatizační systémy, konektory, rozhraní a elektronické prvky pro rozvaděče. Certifikát je uveden v příloze B (51), (72).

Společnost Murr CZ, s. r. o. se sice aktivně věnuje CSR aktivitám, dokonce za rok 2015 získala certifikát od hejtmána Plzeňského kraje v oblasti CSR pro firmy nad 250 zaměstnanců, ale nemá jmenovaného CSR manažera, ani CSR tým. To znamená osobu, či skupinu osob, odpovědnou za vedení společensky odpovědných aktivit podniku. Většina společensky odpovědných aktivit je organizována oddělením lidských zdrojů. Společnost sama uznává, že se v rámci sponzorství a dárcovství chová reaktivně. To znamená, že pouze čeká na žádosti ze strany veřejnosti, spolků či neziskových organizací, z nichž si pouze vybírá, koho následně finančně podpoří (57), (79).

Společnost sice vyvíjí společensky odpovědné aktivity, ale nemá o nich žádný veřejně přístupný záznam, žádnou strategii, žádné určení cílů ani oblastí těchto aktivit. Veřejnost má přístup pouze k informacím na webových stránkách společnosti, kde ale nejsou konkrétní informace o tom, co podnik v oblasti společenské odpovědnosti dělá. Například pokud by autorce nebylo pracovníkem společnosti sděleno, jaké organizace podnik sponzoruje a obdarovává, bylo by tyto informace téměř nemožné zjistit. Jedinou možností je navštívit webové stránky daných organizací (TJ, SDH, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc atd.), kde v sekci „naši sponzoři“ společnost Murr CZ, s. r. o. naleznete (51), (79).

Murr CZ, s. r. o. má dobře zpracovaná pravidla a postupy pro nábor nových zaměstnanců. Pro vznik nového pracovního místa je zapotřebí řada schvalování a žádostí, lišící se dle náročnosti daného místa. Při výběru pracovníků se postupuje dle předepsaných pravidel, aby

nedocházelo k diskriminaci adeptů z hlediska věku, pohlaví, sexuální orientace, zdravotního stavu, rasového původu apod. Pro jednotlivé pracovní pozice jsou určeny metody výběru, které umožňují personalistům přijmout nejvhodnějšího adepta (79).

Sociální pilíř

V oblasti pracovněprávních vztahů se podnik naprosto řídí zákonnými předpisy a poskytuje příspěvky na závodní stravování. Zaměstnanci mají od června 2016 k dispozici klimatizovanou jídelnu, ke které náleží venkovní terasa, která je otevřena během léta. Terasa má v pracovnících umocňovat pocit přátelského a domácího prostředí. V jídelně je na výběr z 5ti teplých jídel. Murr CZ, s. r. o. se snaží neustále zlepšovat pracovní prostředí, takže zaměstnanci svoji činnost vykonávají v čistém, moderním a příjemném prostředí, což je má motivovat k dlouhodobé spolupráci. Každý pracovník má možnost formou schránky důvěry přispívat svými nápady k rozvoji firmy či urychlení výrobních procesů, za což je náležitě odměněn. Zaměstnanci mají možnost využívat z celé řady podnikových benefitů, které jim jsou nabízeny. Jedná se například o vstupenky do divadla, či bazénů, pořádání sportovních a kulturních akcí pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Podnik dále pořádá různé sportovní a kulturní aktivity, kde jsou zaměstnanci jedenkrát ročně odměňováni praktickými dárky. Firma se dále zabývá vzděláváním svých THP pracovníků. Každoročně nabízí řadu kurzů (například z oblasti IT, jazyků nebo soft skills), které vyučují buď externisti, nebo přímo vlastní pracovníci (51), (79).

Největším lokálním přínosem společnosti je její aktivní zapojení do dění ve svém nejbližším okolí, zejména formou finančního dárcovství a sponzorství, které je směřováno zejména do volnočasových spolků ve městě Stod, ale i do zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc a sociálně terapeutického centra. Ohledně sponzorování volnočasových spolků ve městě Stod, si vedení podniku dobře uvědomuje, že je využívají i jejich zaměstnanci. Proto jejich sponzorování považují ze své strany za malý zaměstnanecký bonus, o kterém ale zaměstnanci většinou netuší. Murr CZ, s. r. o. je největším zaměstnavatelem města Stod, a to je další významný lokální přínos této společnosti (79).

Podnik přistupuje aktivně ke spolupráci se školami. Umožňuje studentům ve firmě vykonávat povinné praxe a vypracovávat bakalářské, diplomové i semestrální práce s přístupem k podnikovým informacím, jako jsou firemní brožury, materiály, prohlídky závodu a komunikace s pracovníkem z HR oddělení. Vedení firmy si je moc dobře vědomo, že tento přístup v budoucnosti přinese čerstvé absolventy, kteří již budou mít o chodu, činnosti

a aktivitách firmy povědomí. Navíc se jim spolupráce natolik zalíbila, že se chtějí stát součástí týmu (79).

Oddělení lidských zdrojů se v současné době snaží přicházet s novými aktivitami, které mají zaměstnance namotivovat, zvyšovat pracovní morálku a zlepšovat celopodnikovou atmosféru. První akce, která byla za tímto účelem vytvořena, byla prosincová návštěva čerta, anděla a Mikuláše. Každý zaměstnanec dostal „mikulášskou nadílku“, která obsahovala pomeranč, jablko a perník. Jednotlivá oddělení recitovala básničky a čert „vyčinił“ nadřizeným. Atmosféra v podniku se od té doby rapidně zlepšila, akce byla úspěšná. HR oddělení dostalo od zaměstnanců řadu pochvalných komentářů a mnoho dotazů, zda bude podobná akce i na Velikonoce. Na základě této pozitivní zpětné vazby nyní oddělení lidských zdrojů řeší, jak tomuto požadavku ze strany zaměstnanců vyhovět, a jak danou akci pojmout. Zaměstnanci jsou o dění v podniku, výsledcích práce, firemní politice a novinkách informováni prostřednictvím intranetu a informačních nástěnek (79).

Při spolupráci se stakeholders, se firma řídí nepsaným etickým kodexem. Vše co firma dělá je zákonné a legální. Se svými věřiteli, má výjimečné vztahy, které posiluje i to, že společnost všechny závazky hradí ve lhůtě splatnosti. S distributory a zákazníky podnik nemá žádné problémy, poněvadž se v obou případech jedná pouze o jednu firmu, a to navíc sesterskou – Murrelektornik GmbH. Díky tomu se Murr CZ, s. r. o. může plně věnovat výrobě, vývoji a péči o svých 700 zaměstnanců (79).

Společnost se snaží do svých podnikových aktivit začleňovat i osoby hendikepované. Zaměstnává zatím celkem 3 zdravotně postižené osoby, které vykonávají svoji práci doma. Ve všech třech případech se jedná o pozici dělník. Za měsíc musí splnit předem stanovenou normu své produkce. Jsou to osoby postižené lehce, podnik má tedy nárok na slevu na dani ve výši 18 000 Kč za 1 zaměstnance ročně. Práci vykonávají z domova, protože nejsou vzhledem ke svému zdravotnímu stavu schopni, strávit celou osmihodinovou směnu vsedě. Tato možnost jim dává flexibilitu pracovat tak, aby se jejich stav nezhoršoval, a můžou si vytvořit takové pracovní podmínky, které jim budou nejvíce vyhovovat. V roce 2017 byl průměrný přepočtený počet zaměstnanců společnosti 700. Dle zákona o zaměstnanosti je povinný podíl zdravotně postižených osob na celkovém počtu zaměstnanců 4 %. To podnik nesplňuje, protože se celkem jedná o 28 pracovníků. Je tedy povinen jednou ročně odvést do státního rozpočtu 2,5 násobek průměrné mzdy (25 181 Kč v roce 2017) vynásobené počtem zdravotně postižených osob, které by společnost měla zaměstnávat, ale nedělá to. Tento odvod se dá snížit prostřednictvím náhradního plnění. To je nákup výrobků nebo služeb od organizace,

kteřá zaměstnává více než 50 % zdravotně postižených osob. Také je možné zaměstnávání invalidů, náhradní plnění a roční odvod kombinovat. Murr CZ, s. r. o. této možnosti využívá, zaměstnává 3 zdravotně postižené osoby, nakupuje produkty od DOZP Stod a platí zbytek odvodu (30), (79).

Environmentální pilíř

Ochrana životního prostředí tvoří nedílnou součást rozvojových záměrů společnosti. Moderní výrobní haly společnosti Murr CZ byly architektonicky navrženy tak, aby byl maximalizován ohled na životní prostředí. Snížení spotřeby energetických vstupů (vody, elektřiny) je samozřejmostí, dále jsou využívány pouze obalové materiály z recyklovatelných zdrojů (papír, polyethylenová folie, dřevo) a je zaveden systém pro minimalizování množství produkovaných odpadů, plyných emisí a odpadních vod. Jednotlivé odpady jsou likvidovány nebo tříděny dle smluv s příslušnými podniky. Dalším rozvojovým záměrem společnosti je efektivnější využívání surovin (51), (67).

Společnost se snaží aktivně zapojit do ochrany životního prostředí i své zaměstnance. A to buď pasivně, například nainstalováním vysoušečů rukou do umýváren místo papírových utěrek či snížením množství vody v toaletních nádržkách na 3 litry z původních 6 litrů pro každé spláchnutí. Nebo aktivně formou možností využívání závodního autobusu pro cestu do práce i z práce namísto osobního automobilu či rozmístěním košů na tříděný odpad, včetně samostatné nádoby na drobný elektroodpad (baterie, kuchyňské spotřebiče apod.) (79).

Při výrobě je společností striktně dodržována **směrnice RoHS**, kterou Murr CZ považuje za svůj standard. RoHS vychází z anglického: „Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment“, jedná se o Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2011/65/EU, která omezuje používání některých nebezpečných látek v elektronických a elektrických zařízeních. Směrnice musí dodržovat nejen výrobci sídlící v EU, ale i dovozci. Cílem směrnice je přispět k ochraně životního prostředí a lidského zdraví. Vztahuje se například na velké i malé domácí spotřebiče, hračky, zdravotnické potřeby, telekomunikační, informační technologie a osvětlovací zařízení. Dle RoHS nesmí konečný produkt obsahovat více než povolené množství nebezpečných látek, jedná se například o kadmium, rtuť či olovo. Veškerá produkce Murr CZ musí tuto směrnici splňovat, neboť se jedná o elektrická a elektronická zařízení uvedená v příloze dané směrnice. Problémem je, že dodržení této směrnice se kontroluje až u finálního produktu, na polotovary a komponenty, se

tato směrnice nevztahuje. To je důvodem, proč musí Murr CZ velice pečlivě vybírat své dodavatele, aby byly používány pouze bezpečné polotovary a komponenty (51), (72).

Pro zajištění maximální bezvadnosti a bezpečnosti produktů společnosti Murr CZ, nejsou ve výrobě používány žádné suroviny ze seznamu klasifikovaných nebezpečných látek, který je uvedený v **nařízení ES č. 1272/2008 o klasifikaci, označování a balení látek a směsí**, neboli nařízení CLP (33), (48), (51).

3.1.6 Shrnutí

Z provedené analýzy podniku Murr CZ, s. r. o. je zřejmé, že se společnost otázkou CSR aktivně zabývá. Zejména v rámci sociálního pilíře. Společnost je největším zaměstnavatelem ve městě, již od roku 1999. To je nespíš hlavní důvod, proč má firma tak dobře zvládnutou péči o své zaměstnance. Snaží se podporovat jejich rozvoj a vytvářet takové podmínky, které vedou k dlouhodobému pracovnímu poměru. Je zde systém vzdělávání THP pracovníků, jak s interními, tak externími lektory, v různých kurzech. Firma svým zaměstnancům poskytuje velké množství benefitů, včetně vlastních akcí nejen pro ně, ale i jejich rodiny. Velice dobře zvládnutá je i problematika nábory nových pracovníků. Dále se společnost svými CSR aktivitami soustřeďuje výhradně na své nejbližší okolí, tj. město Stod. Využívá primárně finančního sponzorství a dárcovství. Jejich CSR aktivity si všiml i hejtman Plzeňského kraje, který společnosti Murr CZ, s. r. o. za rok 2015 předal Cenu za společenskou odpovědnost pro firmu s více než 250 zaměstnanci.

Oblast, ve které by se společnost Murr CZ, s. r. o. měla zlepšit, je organizování CSR aktivit. I přes svoji štedrou činnost v této oblasti, neexistuje žádný dokument stanovující strategii, cíle ani oblasti těchto CSR aktivit v současnosti, ani do budoucna. Společnost se věnuje primárně sponzorství a dárcovství, ale i přesto jsou tyto aktivity vykonávány pouze reaktivně. Dále zde není stanovena žádná odpovědná osoba (CSR manažer), která by se zabývala pouze touto problematikou. V současné době tato oblast spadá na bedra HR oddělení. Dalším nedostatkem je zanedbávání komunikace s okolím o těchto vykonávaných aktivitách. Autorka tyto informace získala pouze na základě rozhovoru s pracovníkem firmy. Jediné, velice kusé informace jsou na webových stránkách podniku. Tyto nedostatky, dle autorčina názoru nedovolují firmě naplno využívat potenciál koncepce společenské odpovědnosti.

Z hodnocení vyplývá, že si je společnost vědoma svého vlivu na životní prostředí a snaží se ho maximálně snižovat, ale pouze svými vlastními silami. Firma nemá zavedeny systémy environmentálního managementu, řídí se pouze platnou legislativou a svým nejlepším míněním.

Společnost se velmi orientuje na kvalitu svých výrobků, řídí procesy trvalého a systematického managementu kvality. Splňuje požadavky mezinárodních norem **DIN EN ISO 9001**, které mají platnost 3 roky a musí se tedy pravidelně obnovovat. Dokonce je ve společnosti samostatné oddělení KVP (Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess), které je přímo zaměřené na kvalitu výroby.

3.2 MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je firmou působící v oblasti výroby a kompletace kabelových propojek z dovezeného materiálu, prodeje kabelů a propojovacích šňůr pro slaboproudou elektrotechniku. Výrobky společnosti pro řešení přenosu dat ve vozidlech, využívá více než 40 výrobců (jejich základní přehled je uveden v příloze D) ve více než 200 aktuálních modelech vozidel. Sortiment společnosti se člení na:

- **Koaxiální vedení pomocí anténového systému FAKRA:**
 - **I** – je první generací koaxiálního vedení. Používá se pro různé antény.
 - **II** – se používá pro připojení na rádiovou anténu a do centrálního zamykání.
 - **LC** – je druhou generací, je lehčí. Používá se do Top-View systémů a propojuje více kamer na bázi LVDS.
 - **SF** – se využívá pro Car-to-X Connectivity a je použitelná do 6 GHz.
 - **WP SEAL** – se používá na kamerové systémy ve vnějších zrcátkách, je použitelná do 9 GHz a je k dispozici s úhlem 90° a 180°.
- **Datový konektor na základě rozraní HSD:**
 - **HSD 180°** – se používá pro připojení průhledových displejů,
 - **HSD 90°** – se používá pro připojení centrálního displeje k řídicímu přístroji,
 - **HSD zvláštní tvary** – se používají pro kamerové aplikace na základě Ethernetu na technologii BroadR-Reach[®], například pro AreaView systém,
 - **HSDe** – se používá pro USB napojení řídicího přístroje k zákazníkovi.
- **Elektronické aplikace**
 - **Informačně-zábavní vedení**
 - vedení palubní sítě je základem pro audiovizuální a datové spojení.
 - Pasivní kabel zákazníka je základní výbava pro audio a datové spojení.
 - Aktivní kabel zákazníka je adaptací nejnovějších přístrojů zákazníka ve vozidlech nejvyšší úrovně.

- **Multimediální moduly:**
 - pasivní, jsou základní výbavou pro audio a datové spojení.
 - Aktivní, zajišťují funkčnost mezi zařízeními zákazníka a vozidlem.
 - Vývojové nástroje jsou pomůckou pro vývojáře u výrobců automobilů. Jsou to adaptéry pro vozidla určená na veletrhy a prototypy.
- **Senzorová vedení pro:**
 - **elektronickou parkovací brzdu,**
 - **senzoriku opotřebených brzd** pro účely údržby a zvýšení bezpečnosti řidiče,
 - **nápojení tlumicích systémů** pro bezpečné spojení mezi vozidlem a silnicí,
 - **senzoriku počtu otáček** pro bezpečný přenos základních dat pro asistenční systémy jako ABS, elektrický posilovač řízení a aktivní systémy pérování (46).

Obr. č. 14: Logo skupiny MD ELEKTRONIK



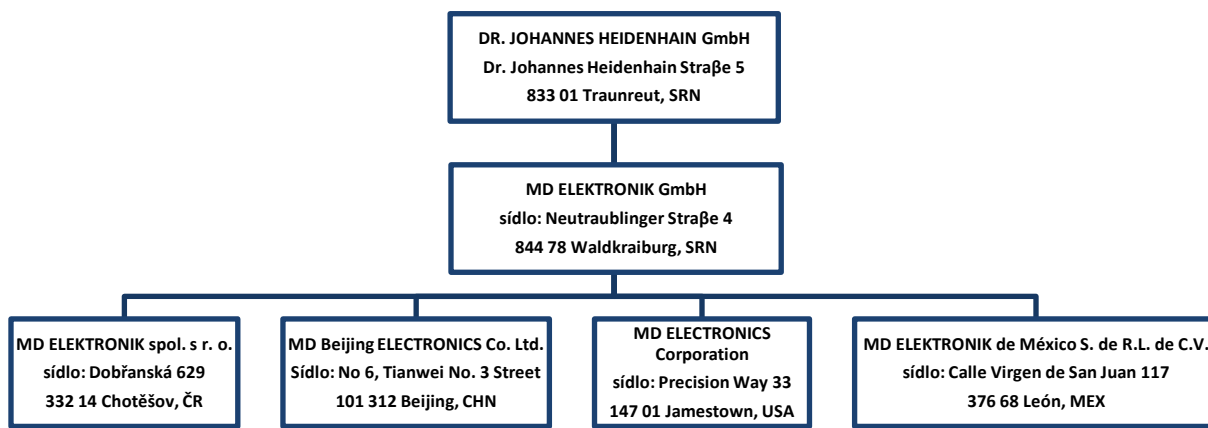
Zdroj: (46)

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má jediného společníka a je ovládanou společností německé skupiny MD Elektronik GmbH, která má 100% podíl na jejím základním kapitálu. Tato společnost byla založena v roce 1974 a v roce 1989 se stala součástí koncernu DR. JOHANNES HEIDENHAIN GmbH. Ovládání společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je vykonáváno prostřednictvím klíčových fyzických osob, které zastávají ve společnosti řídicí funkce. Tyto osoby jsou ovládající osobou schvalovány. MD ELEKTRONIK GmbH má vedoucí postavení v oblasti řešení přenosu dat v automobilech, disponuje vysokou kvalitou výrobků a silnou obchodní značkou. Obchodní oblastí je EU, NAFTA (Severoamerická zóna volného obchodu) a Asie. Výroba skupiny MD ELEKTRONIK GmbH je rozmístěna do 5 závodů, které se nachází v (46), (67):

- **německém Waldkraiburgu**, což je mateřský závod, který řídí chod všech dceřiných podniků. V současné době se zde soustřeďuje vedení celé skupiny. Vytvářejí se zde nové technologie, výrobní postupy, nástroje a zařízení, které se zde nejprve otestují, vyzkoušejí a následně implementují do chodu zahraničních dceřiných závodů.
- **Čínském Pekingu**, kde se od roku 2005 zabývají výrobou elektronických aplikací, koaxiálního vedení, HSD vedení, kabelů a modulů pro elektroniku. A již je zde naplánována výstavba druhého závodu.

- **Americkém Jamestownu**, kde se zabývají výrobou koaxiálního vedení a vysokorychlostních datových kabelových sestav, již od roku 2009.
- **Mexickém Leónu**, kde se specializují na výrobu koaxiálního vedení a HSD vedení. Dceřiná společnost zde zahájila svoji výrobu v červnu 2016. Tento závod byl založen pro posílení postavení v regionu NAFTA.
- **Českém Chotěšově**, což je hlavní výrobní závod celé skupiny, a to již od roku 1993. Jedná se o jediný závod, který dokáže vyrobit veškerý sortiment, který skupina svým zákazníkům nabízí (46).

Obr. č. 15: Struktura vztahů celé skupiny MD ELEKTRONIK



Zdroj: Vlastní zpracování dle (46)

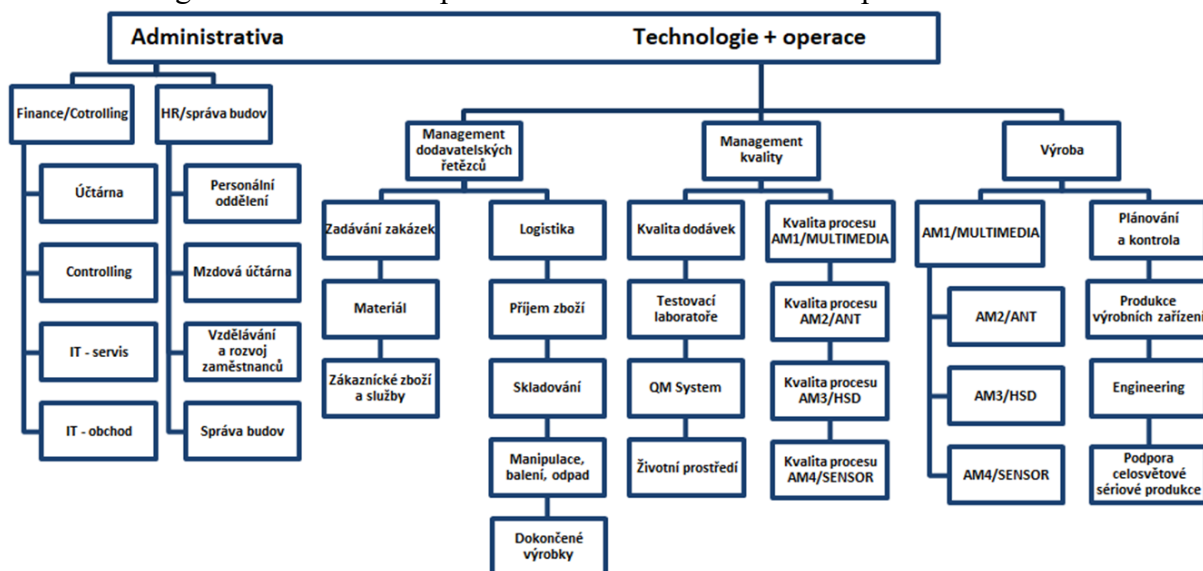
Podniková filosofie se od založení celé skupiny primárně točí kolem slova „**kvalita**“. Ta je základem spokojených zákazníků. Misí celé skupiny je dodávání vysoce kvalitních výrobků celé řadě renomovaných automobilek a v tomto odvětví usilovat o vedoucí pozici na trhu. Pozici chce skupina získat díky neustálým inovacím, stanovování nových měřítek na know-how, zaměření se na etiku, férové jednání, transparentnost a integritu (46).

Tato diplomová práce je zaměřena na ovládanou společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o., jejíž sídlo je v Chotěšově, obci vzdálené 18 kilometrů od Plzně a 4 kilometry od města Stod. Společnost byla založena 27.1.1993 pod názvem MD ELMONT spol. s r. o., k přejmenování na MD ELEKTRONIK spol. s r. o. došlo v roce 2011. Společnost působí ve svém Chotěšovském výrobním závodě již od roku 1993. Nyní má 2 760 kmenových zaměstnanců. Společnost má celkem 8 hal, z nichž je 7 výrobních a 1 skladová. Každá výrobní hala má jedno odvětví výrobního sortimentu, na které se specializuje. Skladová hala je centrálním skladem a jako jediná není v Chotěšově, ale v Plzni na Borech a zároveň jako jediná není vlastnictvím společnosti nýbrž pronajímaným prostorem. Celková plocha, kterou zabírá Chotěšovský výrobní areál je 10,8 ha (46), (67), (82).

Hlavním předmětem činnosti je výroba kabelových propojek pro automobilový průmysl, k čemuž podnik využívá konkrétně: zámečnictví, nástrojářství, výrobu, instalaci, opravy elektrických strojů i přístrojů, elektrických, telekomunikačních zařízení, pracovních strojů, ostatních dopravních prostředků a finální montáž, kompletaci a balení výrobků (67), (82).

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele. Jejich přímými podřízenými jsou manažeři pěti útvarů. Dále se každý útvar rozčleňuje na jednotlivá střediska, která jsou vedena manažery střední úrovně.

Obr. č. 16: Organizační struktura společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (82)

3.2.1 Členství v organizacích zabývajících se společenskou odpovědností

Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. není členem žádné mezinárodní ani české organizace, která se zabývá společenskou odpovědností. I přesto, že celá skupina MD ELEKTRONIK po celém světě zaměstnává více než 4 150 kmenových zaměstnanců, tak jak sesterské společnosti, tak mateřská společnost, nejsou členy žádné mezinárodní organizace zabývající se CSR (82).

3.2.2 Stakeholders

Autorka při analyzování stakeholders společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. využila členění stakeholders dle Werthera a Chandlera:

- **Ekonomika (externí dimenze)**

- **distributoři** – MD ELEKTRONIK spol. s r. o. veškerou produkci vyhotovuje pro mateřskou společnost MD ELEKTRONIK GmbH, která má sídlo v německém Waldkraiburgu. Ta tyto výrobky distribuuje koncovým zákazníkům, což jsou přední světové automobilky, jako například Audi nebo BMW. Stejně jako u skupiny Murrelektronik, jsou tyto výrobky následně distribuovány za použití přímé distribuční cesty. Ale mateřská společnost není pro MD ELEKTRONIK spol. s r. o. pouze jediným zákazníkem a distributorem jejích výrobků. Dohlíží na její činnost prostřednictvím určování klíčových fyzických osob, které zde zastávají řídicí funkce a také jí pravidelně poskytuje krátkodobé finanční zápůjčky, které slouží k obnově a modernizaci výrobních strojů a zařízení (67), (82).
- **zákazníci** – jediným zákazníkem společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je její mateřská společnost MD ELEKTRONIK GmbH, pro kterou je veškerá výroba prováděna. Jelikož mateřská společnost sídlí v Německu, tak je zřejmé, že 100 % produkce MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jde na export, a to výhradně pro německý trh. Z toho vyplývá, že veškeré tržby z prodeje výrobků plynou odsud. Mateřská společnost následně prostřednictvím přímých distribučních cest dodává výrobky předním světovým automobilkám (67), (82).

Společnost musí vést se svým jediným zákazníkem a distributorem v jedné osobě velice intenzivní komunikaci, a to na bázi dialogu. Sice se jedná o mateřskou společnost, ale se sídlem v Německu, což znamená nutnost velice intenzivní komunikace například o dopravě výrobků.

- **věřitelé** – závazky společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. plynou primárně z obchodních vztahů. V této oblasti podnik neeviduje závazky s dobou splatnosti delší než 5 let. Zatímco ty krátkodobé byly na konci roku 2016 ve výši 680 775 tis. Kč. Na konci roku 2016 byly dále evidovány krátkodobé závazky po lhůtě splatnosti, a to ve výši 14 940 tis. Kč. Tyto závazky se podnik snaží postupně splácet. V obchodních vztazích je dále evidován dlouhodobý závazek (s dobou splatnosti delší než 5 let), který byl na konci roku 2016 ve výši 53 621 tis. Kč.

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má také úvěry, operativní leasing a finanční pronájem (osobní automobily, vysokozdvizné vozíky) s dobou splatnosti delší než

jeden rok, avšak kratší než 5 let, a to u českých bankovních institucí ve výši 681 299 tis. Kč (67), (82).

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. nevykazuje dluhy pojistného na sociální zabezpečení, veřejné zdravotní pojištění, státní politiku zaměstnanosti, daňové nedoplatky vůči místně příslušným celním ani finančním úřadům. Dále podnik nemá žádné penzijní dluhy, významné potenciální ztráty ani soudní spory (67).

Společnost by se měla snažit zajistit plnou spokojenost svých věřitelů, a to především kvůli dlouhodobému závazku a krátkodobému závazku z obchodního vztahu, který je po lhůtě splatnosti. Podnik by se touto cestou měl snažit stát spolehlivějším odběratelem. Aby neztrácel, ale naopak posiloval důvěru u svých věřitelů.

- **Společnost (externí dimenze)**

- **vláda** – společnost je se svými 2 760 kmenovými zaměstnanci jedním z největších a nejvýznamnějších zaměstnavatelů Plzeňského kraje, ale i přesto nevyvíjí na vládu žádný tlak, například ohledně legislativních změn. Pouze nové zákony, nařízení a vyhlášky implementuje do svých každodenních činností, aby bylo vše v jejich souladu. Podnik se musí snažit udržovat spokojenost vlády, a to prostřednictvím dodržování veškeré platné legislativy (82).
- **komunita** – MD ELEKTRONIK spol. s r. o. sídlí v Chotěšově, což je obec s 2 784 obyvateli. Do roku 1993 se jednalo o obec zemědělskou, od tohoto roku zaměřenou na lehký průmysl, a to díky založení společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. (v té době MD ELMONT spol. s r. o.). Zaměstnanci společnosti jsou primárně přímo z Chotěšova a jeho blízkého okolí. Není neobvyklé, že ve společnosti pracují na různých pozicích celé rodiny (56).

Společnost se rozhodla pomáhat při zvelebování Chotěšovského kláštera, a to formou pravidelného poskytování finančních darů na jeho opravy. Dary jsou poskytovány obci Chotěšov, v jehož vlastnictví se klášter nachází (43).

Jelikož společnosti Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. mají obdobnou výrobu a navíc jsou od sebe vzdálené pouhých 3,8 kilometru je jejich nejbližší okolí téměř totožné. A proto je dost jejich aktivit směrem ke komunitě totožných. To se například týká jejich angažovanosti ve vzdělávání studentů, především z technicky zaměřených středních škol a učilišť. MD ELEKTRONIK

spol. s r. o. také nabízí možnost absolvování odborné školní praxe, kterou se podnik dobrovolně rozhodl studentům proplácet. Této možnosti stejně jako u společnosti Murr CZ, s. r. o. využívají studenti: Středního odborného učiliště Domažlice, Vyšší odborné školy a Střední průmyslové školy elektrotechnické, Integrované střední školy Stod a Středního odborného učiliště elektrotechnického – Plzeň. A navíc Integrované střední školy technické – Benešov (Černoleská 1997, 256 01 Benešov), Zástupce firmy na těchto školách každoročně navštěvuje dny otevřených dveří. Společnost se také nebrání spolupráci s vysokoškolskými studenty při zpracování jejich bakalářských či diplomových pracích, ale vždy na žádost studenta. V takovém případě student komunikuje se zaměstnancem ze střediska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. S univerzitou hlubší spolupráce navázána není a podnik ji ani neplánuje (56), (82).

Společnost by měla své nejbližší okolí průběžně informovat o svých aktivitách, což v současné době nedělá. Jelikož podnik pro své okolí nevykonává překotné množství aktivit, tak by měla být komunikace na bázi průběžného informování naprosto dostačující.

- **neziskové organizace** – MD ELEKTRONIK spol. s r. o. sponzoruje chod Chotěšovské mateřské i základní školy, které zaměstnanci společnosti primárně využívají pro vzdělávání svých dětí. A dále poskytuje finanční dary na opravu Chotěšovského kláštera, který je ve vlastnictví obce (43), (56).

U neziskových organizací je sponzorství a dárcovství vykonáváno pouze reaktivně, a to u několika málo organizací. Proto by komunikace na bázi zodpovídání případných otázek ze strany těchto organizací měla být vyhovující formou komunikace.

- **státní správa** – společnost přichází do kontaktu s následujícími institucemi:
 - **Obecní úřad Chotěšov** – s touto institucí jsou udržovány oboustranně prospěšné dobré vztahy. Obecní úřad si velice dobře uvědomuje, že společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je nejvýznamnějším zaměstnavatelem v obci a společnost si naopak uvědomuje, že by špatné vztahy mohly vést k vytvoření negativního obrazu společnosti v očích veřejnosti a eventuálním časovým průtahům při budoucích jednáních. Prostřednictvím obecního úřadu vždy docházelo k povinnému veřejnému oznámení zahájení územního řízení

a pozvání k veřejnému ústnímu jednání. Vždy to bylo z důvodu výstavby nové haly. Toto oznámení bylo naposledy vydáno 24.3.2015 kvůli plánované výstavbě sedmé výrobní haly (52).

- **Obor výstavby Městského úřadu Stod** – s tímto odborem musel podnik jednat a komunikovat z důvodu výstavby každé haly. Tento odbor je příslušným stavebním úřadem nejen pro Stod, ale i další přilehlé obce, včetně Chotěšova. Poslední jednání bylo stejně jako s Obecním úřadem Chotěšov uskutečněno 24.3.2015, kvůli plánované sedmé hale. S touto institucí podnik nikdy neměl žádný problém. Vždy vše probíhalo správně, řádně a bez zbytečných časových průtahů (47).
- **Krajský úřad Plzeňského kraje** – s touto institucí má společnost dobré vztahy. Tento úřad podporuje její územní rozvoj společnosti. Zejména díky prodeji 3,5 hektaru pozemků z krajského územního plánu v roce 2015, a to jako rozvojového území. Na tomto pozemku by v budoucnu měla být postavena další výrobní hala. Hejtman Plzeňského kraje se v roce 2015 rozhodl formou osobní návštěvy navázat s MD ELEKTRONIK spol. s r. o. užší spolupráci. Důvodem návštěvy bylo primárně rozptýlení obav ohledně propouštění zaměstnanců, z důvodu rozšiřování automatizované výroby. Obava byla na místě, jelikož je společnost jedním z nejvýznamnějších krajských zaměstnavatelů. Ale jednatel hejtmána ujistil, že ruční práce zůstane v závodě zachována, z důvodu velké variability výrobků, tudíž propouštění zaměstnancům nehrozí (42), (56).
- **Celní úřad Plzeň** – s touto institucí je podnik vzhledem k tomu, že exportuje 100 % své produkce v kontaktu pravidelně. Tato instituce kontroluje dodržování celních předpisů a sazeb. Konkrétně u MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je jejím úkolem kontrolovat, jestli jsou výrobky, které mají být propuštěny do režimu volného oběhu bezpečné a zda jsou výrobky opatřeny náležitými označeními, včetně platných právních předpisů (24).
- **Česká obchodní inspekce (ČOI)** – stejně jako u společnosti Murr CZ, s. r. o. společnost do kontaktu s touto institucí nepřišla. Důvodem je, že jediným zákazníkem je mateřská společnost, která by eventuální problémy s výrobky řešila interně (29).

- **Úřad práce České republiky pro okres Plzeň – jih** – stejně jako Murr CZ, s. r. o. i tato společnost pomocí tohoto úřadu hledá pracovníky, hlavně do výroby. Nyní je od firmy na úřadu práce evidováno 10 nabídek práce, a to na pozice: montážní dělník elektrických i energetických zařízení, pomocný montážní dělník a elektromechanik elektrických zařízení (42).
- **Finanční úřad a Okresní správa sociálního zabezpečení pro Plzeň – jih, Plzeň – město, Plzeň – sever a Domažlice** – s těmito institucemi podnik MD ELEKTRONIK spol. s r. o. stejně jako Murr CZ, s. r. o. udržuje vztah pouze v mezích svých povinností vůči státu a svým zaměstnancům.
- **Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje se sídlem v Plzni** – podnik s touto stanicí jednal při každém plánovaném rozšíření podniku formou výstavby nové haly. Dále při kategorizaci jednotlivých pracovních pozic podle rizikových faktorů. Zaměstnanci společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jsou podle rizikových faktorů zařazeny do druhé kategorie. Naposledy byla společnost se stanicí v kontaktu dne 27.10.2016. Stanice společnosti zaslala oznámení o podezření výskytu tuberkulózy u zahraničních pracovníků v některých výrobních společnostech na Plzeňsku. Na základě tohoto podezření se společnost rozhodla připojit k preventivní zdravotní akci a poslala na lékařskou prohlídku pracovníky ze států s vyšším rizikem výskytu tuberkulózy. Dále tato stanice v podniku pravidelně měří intenzitu hluku u nových strojů. A pokud je naměřena limitní nebo nadlimitní úroveň decibelů, jsou zaměstnancům automaticky poskytnuty špunty do uší nebo protihluková sluchátka (19), (44).

Společnost musí s články státní správy udržovat dobré vztahy a vysokou úroveň komunikace. Důvodem je především rozšíření pozemků společnosti, na kterých podnik v budoucnu plánuje opětovně rozšířit své výrobní prostory. Proto bude potřebovat od těchto institucí získat souhlas a povolení k výstavbě. Proto je nutné s těmito články státní správy vést dialog, aby vše opět proběhlo hladce a rychle.

- **životní prostředí** – pro MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jsou v této oblasti důležité téměř shodné instituce, jako pro společnost Murr CZ, s. r. o. Proto u těchto institucí již znovu nebude stručně popisována jejich činnost, ale pouze vztah ke společnosti.
 - **Ministerstvo životního prostředí** – s touto institucí podnik přichází do styku pouze zprostředkovaně. Prostřednictvím zákonů, které ministerstvo vydává

a které MD ELEKTRONIK spol. s r. o. následně povinně začleňuje do svých každodenních činností, aby bylo vše v souladu se zákony (49).

- **Odbor životního prostředí pro město Stod** – s tímto odborem podnik přicházel pravidelně do kontaktu při plánování výstavby jednotlivých výrobních hal, kvůli schvalování jednotlivých územních plánů. Naposledy společnost s tímto odborem jednala o výstavbě sedmé výrobní haly dne 24.3.2015. S touto institucí podnik dále řešil stejně jako Murr CZ, s. r. o. vyřizování žádosti o svoz odpadů a připojení výrobních hal na vodovod, i kanalizaci. MD ELEKTRONIK spol. s r. o. sídlí v Chotěšově, ale tento odbor životního prostředí je spádovým, a to pro město Stod s okolními obcemi, včetně Chotěšova (47).
- **Oblastní inspektorát České inspekce životního prostředí Plzeň** – s touto institucí podnik za svoji existenci přišel do kontaktu jednou, a to z důvodu hlášení prasklého vodovodního potrubí (28), (82).
- **Hasičský záchranný sbor Plzeňského kraje** – Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. stejně jako Murr CZ, s. r. o. spadá pod územní odbor Plzeň a následně pod požární stanici Nýřany. Podnik MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má taktéž nainstalovaný systém EPS s napojením na Nýřanskou požární stanici. Podnik s tímto sborem byl v kontaktu, a to i osobně, nejen telefonicky. Jednalo se o planý poplach (výpadek elektrického proudu), kdy nebyl výjezd telefonicky včas odvolán. Systém EPS dovoluje obsluze (ostraha objektu) v daném časovém intervalu zavolat na požární stanici, nahlásit planý poplach a tím výjezd odvolat. Ale v podniku se jednou stalo, že obsluha včas nezavolala, tím pádem planý poplach nenahlásila a uskutečnil se planý výjezd. Stejně jako u společnosti Murr CZ, s. r. o. by kontakt s hasiči byl zcela jistě kvůli požáru nebo průmyslové havárii s velmi negativním vlivem na životní prostředí (41), (82).

S institucemi životního prostředí musí podnik komunikovat prostřednictvím dialogu. Stejně jako u článků státní správy je i zde důvodem výstavba nové haly. Instituce životního prostředí musí také vydat povolení k zahájení výstavby. A intenzivní komunikace je klíčem k tomu, aby vše proběhlo rychle i hladce. Tato komunikace musí být vedena i z důvodu nenadálých událostí, které by musely být řešeny ihned, jako například při planém výjezdu hasičů.

- **Firma (interní dimenze)**

- **management** – společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má v současné době 33 členů řídicích orgánů. Jedná se o **3 jednatele** (Ing. Jiří Batko, Mgr. Ctibor Žižka, Ing. Václav Král), **5 ředitelů** (Financí s Controllingem, HR se správou budov, managementu dodavatelských řetězců, managementu kvality a výroby), **17 vedoucích úseků a 8 vedoucích oddělení** (67), (82).

S managementem je nutné vést intenzivní komunikaci na bázi dialogu. Důvodem je ujištění, že všech 33 členů řídicích orgánů pochopilo zadané cíle či úkoly stejně a nedocházelo tak k neshodám či komplikacím při jejich plnění.

- **zaměstnanci** – Společnost má v současné době 2 760 kmenových a 440 agenturních zaměstnanců, kteří pracují od roku 2016 již v 7 výrobních halách. Z tohoto hlediska se podnik MD ELEKTORNIK spol. s r. o. řadí mezi velké podniky, dokonce je jedním z největších zaměstnavatelů v celém Plzeňském kraji. Vývoj počtu kmenových zaměstnanců od roku 2008 do roku 2017 je uveden v následující tabulce (46), (67).

Tab. č. 4: Vývoj počtu kmenových zaměstnanců v letech 2008 až 2017

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	1495	1112	1295	1278	1489	2117	2596	2698	2759	2760

Zdroj: Vlastní zpracování dle (67)

Dělníci i logistíci mohou mít pevnou pracovní dobu od 6:00 do 14:30 hodin. Nebo mohou pracovat v turnusovém třísměnném provozu, střídají se 3 dny práce a 3 dny volna. Ranní směna začíná v 6:00 a končí v 14:30. Odpolední začíná v 14:30 a končí ve 22:30. A noční směna začíná ve 22:30 a končí v 6:00. THP pracovníci mají pružnou pracovní dobu. Společnost svým zaměstnancům k základní mzdě, jejíž hodinová sazba se člení na devět tarifních tříd podle zodpovědnosti a náročnosti vykonávané práce (od 72,50 Kč/hod až 165 Kč/hod), poskytuje následující benefity (82):

- **Prémie** – variabilní složka mzdy, která závisí na zmetkovitosti, ochotě pracovat přesčas, produktivitě oddělení apod. Může dosáhnout až 20 % z průměrné mzdy.
- **13. mzda** – je rozdělena na letní část (vyplácena v červnové mzdě) a zimní část (vyplácena v listopadové mzdě). Obě části jsou 50 % z průměrného měsíčního

výdělku, ponížené o 15 %. Takže každá část je vlastně 42,5 % z průměrného měsíčního výdělku.

- **Bonus za docházku** – pro pracovníky, kteří nemají neomluvenou absenci. Bonus se zvyšuje s každým plně odpracovaným měsícem. Maxima dosahuje po 3 měsících. Při prvním měsíci náleží pracovníkovi odměna ve výši 700 Kč, při druhém měsíci ve výši 1 100 Kč a při třetím a dalších měsících ve výši 1 500 Kč.
- **Půlroční bonus** – je vyplácen 2krát ročně (před Vánoci a letními prázdninami). Podmínkou pro je odpracování stanoveného počtu hodin za dané 6ti měsíční období. V případě nižšího než stanoveného počtu hodin, se výše tohoto bonusu úměrně krátí.
- **turnusové příplatky** – jsou určeny pro zaměstnance pracující podle turnusového kalendáře v nepřetržitém provozu.
- **dotované stravování** – pracovníkovi je stravné strháváno ze mzdy. Cena doplatku za jídlo je dle druhu jídla 28, 32 či 36 Kč.
- **Cafeteria mojeBenefits** – pro všechny zaměstnance. Jedná se o program zaměstnaneckých benefitů. Obsahuje širokou nabídku daňově optimalizovaných benefitů v oblastech zdraví, cestování, sportu, kultury či vzdělávání. Zaměstnanci dostávají do tohoto systému body, které se na konci roku smění za virtuální flexi pasy, za které si sami vyberou pro ně nejvhodnější benefity.
- **Odměny pro pracovníky při příležitosti životního jubilea** – při dovršení 50 a 60 let ve výši 4 000 Kč.
- **Odměny pro pracovníky za pracovní jubileum** – za nepřetržitě odpracovaných 10 a 20 let. Po 10ti letech zaměstnanec dostane 4 000 Kč a po 20ti letech 8 000 Kč
- **Odměny pro zaměstnance při narození dítěte** – 1 den volna navíc.
- **Odměny za stavbu a registrované partnerství** – 2 dny volna navíc.
- **Odměny za zlepšovací návrhy** – za nový zlepšovací návrh automaticky přísluší zaměstnanci 200 bodů do Cafeterie. Dále jsou zlepšovací návrhy rozčleněny na drobná jednorázová zlepšení, za které přísluší zaměstnanci odměna ve výši 2 000 Kč. Pak jsou dlouhodobá zlepšení, která mohou mít nevyhodnocenou úsporu, za ty náleží odměna 4 000 Kč. A za dlouhodobé

zlepšení s vyhodnocenou úsporou náleží pracovníkovi odměna ve výši 10 % z vyčíslené roční úspory (avšak maximálně 100 000 Kč).

- **Týden dovolené navíc** – tj. 5 týdnů neboli 25 pracovních dní. Tento benefit se týká pouze pracovníků, kteří mají se společností pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Tu zaměstnanec získává po 1 odpracovaném roce.
- **Podniková autobusová doprava** – zajišťována ve spolupráci s ČSAD Plzeň. Cena dopravy se strhává zaměstnanci ze mzdy, a to podle počtu jízd a vzdálenosti bydliště od závodu. Autobusové linky spojují Chotěšov s: Plzní, Klatovy, Přešticemi, Horšovským Týnem, Stříbrem a Merklínem.
- **Služební vybavení** – pouze pro THP pracovníky, jedná se o firemní počítače a telefony. Vyšší manažeři mohou využít i služebních vozidel.
- **Vánoční večírek** – pro všechny zaměstnance. Společnost zajišťuje živou hudbu, občerstvení a dopravu.
- **Právní poradna** – pro všechny zaměstnance, slouží pro konzultaci právních problémů s firemním advokátem. Tato služba je dostupná každou druhou středu v měsíci
- **Náborová odměna** – pro stávajícího pracovníka ve výši 10 000 Kč při doporučení kandidáta na pozici dělník v elektrotechnice a seřizovač. Ve výši 20 000 Kč při doporučení kandidáta na pozici technik řízení kvality, inženýr zákaznické kvality, servisní technik vstříkovacích strojů. A ve výši 4 000 Kč u ostatních pracovních pozic. Podmínkou je uzavření pracovní smlouvy do 1 roku od doporučení a nepřetržité odpracování 12ti měsíců bez omluvených absencí.
- **Každoroční sportovní akce pro zaměstnance a jejich rodiny** – zahájení letních prázdnin fotbalovým turnajem nebo dětský den. Děti zaměstnanců mají vždy zdarma kofolu, malinovku, zmrzlinu, cukrovou vatu. Pro děti se při těchto akcích konají soutěže a je možné navštívit pouťové atrakce.
- **Měsíční soutěže pro děti zaměstnanců** – pro všechny zaměstnance, kteří mají děti. Děti mají vždy namalovat obrázek na zadané téma (třídění odpadů, máma/táta v práci, apod.). Rodič odevzdá obrázek na personálním oddělení a dostane pro dítě věcnou odměnu (lístek do kina, zoo, divadla či bazénu). (30), (46), (61), (82).

Od srpna roku 2015 funguje středisko „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Toto středisko má jednoho pracovníka, který plánuje povinná školení všech zaměstnanců. Například v oblasti požární ochrany, první pomoci, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále na základě vlastní iniciativy a podnětů ze strany zaměstnanců hledá nové kurzy či školení pro rozvoj, zejména THP pracovníků, kteří mohou navštěvovat i vzdělávací kurzy netýkající se jimi vykonávané profese. Na rozdíl od pracovníků ve výrobě, ti mohou absolvovat pouze kurzy či školení týkající se přímo jejich profese (například interní školení o opravách stroje, na kterém pracují). Firma má na vzdělávání vyčleněný rozpočet, který se rozdělí mezi jednotlivé jednatele a ředitele (na 8 částí). Ti napíší do intranetu jaké kurzy či vzdělávání by potřebovali pro jejich podřízené a následně se po firemní hierarchii nabídka jednotlivých školení i kurzů dostane až k jednotlivým zaměstnancům. Jimž účast na školení nabídne jejich přímý nadřízený a je pouze na nich, zda dané možnosti využijí či nikoli. Ve společnosti, taktéž od roku 2015, funguje školicí centrum, které má za úkol testovat uchazeče o zaměstnání v oblasti manuální zručnosti a seznámit je se základními informacemi o společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. V případě, že uchazeč tímto testem projde, je zde následně připravován na ostrý provoz. Toto centrum umožňuje podniku školit nové pracovníky na předem určenou pozici, dle aktuálních personálních potřeb (82).

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost využití zkrácených pracovních úvazků a pružnou pracovní dobu. Podnik zaměstnává 44 osob se zdravotním postižením (podrobněji viz. kapitola 3.2.4 – Trendy v oblasti CSR).

Společnost má celkem 440 agenturních pracovníků, a to na pozici dělníků. Tyto pracovníky společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. využívá zejména v případech neočekávaného nárůstu zakázek, výrazného zvýšení nemocnosti kmenových zaměstnanců (tzn., že jsou v pracovní neschopnosti) nebo pro dočasné vykompenzování převisu poptávky po práci nad aktuální nabídkou práce. Společnost využívá dlouhodobě služeb personálních agentur: BITCODES s. r. o., Hofmann Wizard s. r. o. a ATLANTA WORLD Group s. r. o (67), (82).

Zaměstnanci by měli být průběžně informováni o novinkách, změnách či aktivitách podniku. Aby se cítili jako součást týmu, který nemá tajnosti a nic nedělá za jejich zády. Informovaný zaměstnanec je spokojenější zaměstnanec.

- **odbory** – ve společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je odborová organizace. Jedná se o sdružení několika desítek zaměstnanců, kteří se snaží v zájmu všech zaměstnanců společnosti vyjednávat lepší pracovní a sociální podmínky. Členové odborů platí pravidelné členské příspěvky. Konají se pravidelná jednání s vedením firmy. Podnik je povinen informovat odborovou organizaci o svojí ekonomické situaci, množství práce, pracovním tempu, změnách v organizaci práce, systému školení, vzdělávání, vývoji mezd, včetně jejich jednotlivých složek, systému odměňování a hodnocení zaměstnanců (71), (82).

S odbory musí podnik udržovat velice intenzivní komunikaci na bázi dialogu, protože díky němu najdou obě strany snadněji kompromis. Navíc takto intenzivní komunikací podnik dává odborům jasně najevo, že před nimi nic neskrývá a je připraven s nimi jednat o čemkoli.

Autorka podle výše zjištěných informací rozdělila stakeholders rozčleněné dle Werthera a Chandlera do kvadrantů matice pro zjištění klíčových stakeholders ve společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Tím došlo ke zjištění, kteří z identifikovaných stakeholders jsou pro společnost klíčoví, tedy s vysokou úrovní vlivu i očekávání. S nimi bude nutné vedení dialogu ze strany společnosti.

Obr. č 17: Matice pro zjištění klíčových stakeholders v MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Úroveň očekávání	VYSOKÁ	PRŮBĚŽNĚ INFORMOVAT zaměstnance komunitu	VÉST DIALOG S distributorem zákazníkem managementem institucemi státní správy institucemi životního prostředí odbory
	NÍZKÁ	ODPOVÍDAT NA OTÁZKY neziskových organizací	ZAJISTIT SPOKOJENOST vlády věřitelů
		NÍZKÁ	VYSOKÁ
Úroveň vlivu na podnik			

Zdroj: Vlastní zpracování dle (10)

Následně byla dle Kunze vytvořena tabulka s CSR tématy pro vedení dialogu a klíčovými stakeholders společnosti. Křížkem bylo vždy označeno téma, na které by měl být s danou zainteresovanou stranou dialog veden. Stejně jako u Murr CZ, s. r. o. by měla být nejkomunikovanějším tématem transparentnost a budování vztahů.

Tab. č. 5: Identifikování témat pro dialogy s klíčovými stakeholders firmy
MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

CSR témata	Klíčoví stakeholders					
	Distributor	Zákazník	Management	Instituce státní správy	Instituce životního prostředí	Odbory
Transparentnost	X	X	X	X	X	X
Hodnota společnosti			X	X	X	
Rozvoj zaměstnanců			X			X
Vytváření dobrého jména			X	X	X	
Budování vztahů	X	X		X	X	X
Loajalita	X	X				
Spolupráce				X	X	X
Bezproblémová činnost				X	X	
Výhodné platby	X	X				
Způsob řízení			X			X
Sociální dopad				X		X
Pracovní podmínky			X	X		X
Environmentální dopad	X				X	
Vzájemný respekt						X

Zdroj: Vlastní zpracování dle (9), (50).

3.2.3 Koncepty podobné CSR

Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se do svých každodenních aktivit snaží zařazovat pouze principy společenské odpovědnosti. Při rozhovoru s pracovníkem firmy, bylo autorce sděleno, že v současné době podnik stále ještě nemá CSR principy do svých každodenních aktivit zcela zakomponované. Zatím se spíše jedná o snahu umět plně uchopit potenciál tohoto principu a naučit se s ním pracovat tak, aby to firmě a jejímu okolí přinášelo jen výhody. Z tohoto důvodu vedení společnosti o konceptech podobných CSR zatím ani neuvažovalo. Ale do budoucna nevyklučují to, že je využijí. Nejvíce zaujal koncept společenské výkonnosti firem (Corporate Social Performance = CSP), který je uveden v kapitole 1.6. Dle pracovníků by z konceptů podobných CSR, uvedených v této kapitole, nejvíce vyhovoval potřebám podniku (82).

3.2.4 Trendy v oblasti CSR

Vytváření sdílené hodnoty a společensky odpovědné investování – MD ELEKTRONIK spol. s r. o. tohoto trendu v oblasti CSR nevyužívá.

Angažovanost v komunitě

- **Firemní dobrovolnictví** – se ve společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. nevyužívá, ale vedení je tomuto druhu firemní angažovanosti do budoucna otevřené.
- **Firemní dárcovství** – MD ELEKTRONIK spol. s r. o., poskytuje pravidelné finanční dary ve výši 20 000 Kč ročně obci Chotěšov, které jsou určeny na opravu Chotěšovského kláštera. Klášter je majetkem obce, to je důvod, proč nejsou peníze posílány přímo do Spolku kláštera Chotěšov. Klášter je dominantou obce a významným turistickým lákadlem, to je důvod, proč se mu společnost rozhodla poskytovat pravidelné finanční dary, které jsou samozřejmě pro celkovou generální opravu naprosto nedostačující (generální oprava byla vyčíslena na 1 miliardu Kč), ale pomohou při nejnnutnějších opravách (43), (82).
- **Firemní sponzorství** – společnost má ke sponzorství reaktivní přístup. Nemá tedy dárcovskou strategii, ale jen se rozhoduje na základě přijatých žádostí, kterou organizaci podpoří. V současné době společnost sponzoruje dvě příspěvkové organizace, a to Chotěšovskou základní a mateřskou školu. Sponzorství probíhá prostřednictvím financí ve výši 10 000 Kč ročně, které obě organizace využívají na nákup a modernizaci svého vybavení. Žáky jak základní, tak mateřské školy jsou v drtivé většině případů děti zaměstnanců společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o., a to je hlavní důvod, proč se společnost rozhodla sponzorovat zrovna tyto dvě organizace. Dalším důvodem je, že se tak společnost snaží nějak aktivně zapojit do dění v obci, ve které se nachází (82).

Work-life balance

- **Pružná pracovní doba** – je ve společnosti výhradně pro THP pracovníky. Doba, kterou musí bezpodmínečně strávit na pracovišti je od 8:00 do 14:30. Což je 6,5 hodiny, zbytek do 8,5 je již na rozhodnutí pracovníka (82).
- **Práce z domova** – se v podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. nevyužívá.
- **Zkrácené úvazky** – jsou u THP pracovníků vykonávány prostřednictvím pracovní doby na 4 - 6 hodin denně nebo pracováním 8,5 hodiny, ale pouze některé dny v týdnu. Pracovníci ve výrobě mohou zkrácených úvazků využít pouze formou pracování 8,5 hodiny některé dny v týdnu. Ve výrobě zkrácené úvazky využívají primárně

brigádníci (studenti, důchodci). U THP pracovníků je využívána zaměstnankyněmi, které se vracejí z rodičovské dovolené nebo u zaměstnanců, kteří dosáhnou důchodového věku, ale stále chtějí pracovat (82).

- **Stlačený pracovní týden** – je možný pouze u THP pracovníků, kteří musí týdně odpracovat 40 hodin. Pokud se pracovník rozhodne některé dny strávit v práci déle než 8,5 denně, tak se hodiny navíc sčítají a mohou být vybrány formou náhradního volna, které se převádí do následujícího měsíce a mohou být čerpány po dobu 3 měsíců. Denně může THP zaměstnanec odpracovat maximálně 11 hodin. To znamená, že je možné dosáhnout týdne se 4 pracovními dny (82).
- **Sdílení pracovního místa** – se v podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. nevyužívá.

3.2.5 Tři pilíře CSR

V této kapitole je popsán ekonomický, sociální a environmentální pilíř ve společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Některé z informací, které patří do těchto pilířů, již vyplynuly z analýzy stakeholders (kapitola č. 3.2.2) a trendů v oblasti CSR (kapitola č. 3.2.4). Z tohoto důvodu jsou v těchto pilířích dané informace již jen zmíněny a nebudou znovu podrobně rozepisovány.

Ekonomický pilíř

Kvalita výrobků je přímo zakomponovaná v celopodnikové filozofii, ta se primárně točí kolem slova kvalita. Vysokou orientaci na kvalitu potvrzuje samostatné oddělení managementu kvality, které se mimo jiné dále člení na QM Systém (Quality Management System) a testovací laboratoře, které zjišťují funkčnost, trvalost a bezvadnost produktů. Dále se zde provádějí simulace stárnutí, prostředí a klimatické i mechanické zkoušky. To vše předtím, než je spuštěna hromadná výroba (46).

V oblasti kvality společnost na základě splnění požadavků normy získala v roce 2002 certifikát **ISO/TS 16949** (viz. příloha E), který se týká zavedení a používání managementu jakosti výrobců dílů do automobilového průmyslu. Certifikát má dobu platnosti 3 roky. V současné době platí do 21.7.2018. To znamená, že bude nutné provést obnovení do tří měsíců, to bude pro společnost již šesté obnovení. Osobou odpovědnou za jeho zavádění a udržování je od 1.5.2016 pan Milan Krpejš. Který má za úkol zajišťovat shodu systému kvality s normami, prověřovat funkčnost, účinnost, efektivnost systému kvality, předkládat vedení společnosti zprávy o výkonnosti systému stejně jako návrhy na jeho zdokonalení

a ustavovat týmy pro řešení problémů vzniklých při implementaci těchto norem do chodu společnosti (46), (82).

Celá skupina MD ELEKTRONIK GmbH, to znamená i její dceřiné společnosti (včetně MD ELEKTRONIK spol. s r. o.), splňují požadavky mezinárodní normy a vlastní certifikát **ISO 9001:2008**. Jedná se o procesy trvalého a systematického managementu kvality. Tento certifikát byl vydán 22.7.2015, společností DAkkS, což je německá nezávislá a akreditovaná společnost pro certifikování systémů managementu kvality. Certifikát má platnost 3 roky a společnost jej bude muset obnovit do 3 měsíců. Tento certifikát se vztahuje na výrobu, prodej a montáž plastových dílů i kabelů (46), (82).

Informace o společensky odpovědných aktivitách, které MD ELEKTRONIK spol. s r. o. vyvíjí, jsou dostupné ve velice zkrácené, nekonkrétní a nedostatečné formě na jejich podnikových webových stránkách. Společnost nemá v této oblasti vytvořený žádný veřejně přístupný záznam, strategii ani určení cílů jejich společensky odpovědných aktivit (46), (82).

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má dobře zpracované postupy při náboru nových zaměstnanců. Výběr pracovníků je prováděn podle jasně daných pravidel. Diskriminace adeptů z hlediska pohlaví, věku, národnosti ani zdravotního stavu absolutně nepřichází v úvahu. Nábor zaměstnanců od roku 2015 výrazně usnadňuje a urychluje školicí centrum. Toto centrum testuje adepty v oblasti manuální zručnosti a poskytuje jim základní informace o společnosti. Pokud adept manuálním testem projde, tak je zde následně připravován na ostrý provoz. Při této přípravě již pracovník přesně ví, na jakou pozici se školí (82).

Sociální pilíř

Podnik se řídí zákonnými předpisy v oblasti pracovněprávních vztahů a poskytuje zaměstnancům příspěvky na stravování ve firemní kantýně. Kantýna je pouze v Chotěšovském výrobním závodě, zaměstnanci centrálního skladu v Plzni-Borech kantýnu nemají, proto dostávají od společnosti měsíčně stravenky jako kompenzaci. Chotěšovská kantýna nabízí 6 druhů hlavních jídel v pracovní dny a 2 druhy hlavních jídel o víkendu. V ceně je také zahrnuta polévka (na výběr ze dvou druhů), nápoj a salátový bar. V týdnu si zaměstnanci vždy mohou vybrat mezi jídlem vegetariánským, dietním, bezlepkovým, specialitou a dvěma běžnými obědy. Zaměstnanci pracují v moderním, příjemném, čistém, klimatizovaném prostředí. Výroba je manuálně nenáročnou prací, vykonávanou vsedě. Dále mohou zaměstnanci využívat z celé řady nabízených podnikových benefitů. Například podnikovou dopravu, týden dovolené navíc, bonus za docházku nebo právní poradnu. Dále MD

ELEKTRONIK spol. s r. o. pro své zaměstnance každoročně pořádá fotbalový turnaj a dětský den pro jejich děti. Firma se aktivně zabývá vzděláváním svých pracovníků, a to jak THP, tak i dělníků. Rozdíl spočívá v tom, že THP pracovníci mohou využívat externího i interního vzdělávání, které se nemusí přímo týkat jejich profese (např. jazykové kurzy, práce s MS Office). Zatímco dělníci jsou vzděláváni pouze interně, a to v rámci své profese (46), (82).

Podnik se aktivně zapojuje do spolupráce se středními školami a učiteli. Studentům těchto škol umožňuje vykonávat povinnou praxi, která je placená. Vedení společnosti moc dobře ví, že by se velká část těchto studentů mohla v budoucnosti stát zaměstnanci. Co se týče spolupráce s vysokými školami, tak aktivní součinnost neexistuje a ani není v plánu.

Největší lokální přínos společnosti spočívá v tom, že je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů celého Plzeňského kraje. Další lokálním přínosem je, že se společnost snaží zapojovat do dění v obci Chotěšov. A to formou sponzorství místní základní i mateřské školy a finančními dary na opravu Chotěšovského kláštera. (43), (56), (82).

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. zaměstnává 44 zdravotně postižených osob. Většina z nich pracuje na pozici dělník/ice, další jimi vykonávané pozice jsou na oddělení příjmu zboží, vrátný/á a uklízeč/ka firmy. Drtivá většina těchto pracovníků je postižena hluchotou, němotou nebo hluchoněmostí. Jedná se o postižení, které nebrání ve výkonu práce. Všech 44 osob je postižených lehce, spadají tedy do invalidity prvního stupně, to pro podnik znamená slevu na dani ve výši 18 000 Kč za 1 zaměstnance ročně. Společnost v současné době nevytváří chráněná pracovní místa, ale již o tom nějakou dobu uvažuje. Příspěvky od Úřadu práce na jejich vytvoření jsou pro podnik výrazným lákadlem. V roce 2017 byl ve firmě průměrný přepočtený počet zaměstnanců 2 760, přičemž povinný podíl zdravotně postižených osob na celkovém počtu zaměstnanců je 4 %. To znamená, že by firma měla zaměstnávat 111 zdravotně postižených osob. Jelikož tento počet není splněn, je podnik povinen platit odvody do státního rozpočtu. Ale společnost své odvody výrazně snižuje prostřednictvím náhradního plnění. To znamená nákupů produktů od společností: Talmon s. r. o., Styl Plzeň, Profiscan s. r. o., Karko Paper s. r. o. a Office Assistance, které zaměstnávají více než 50 % zdravotně postižených osob (46), (67), (82).

Při spolupráci se stakeholders se firma řídí **etickým kodexem dodavatele**, který platí pro celou skupinu MD ELEKTRONIK GmbH. Kodex vyžaduje naprosté dodržování etických zásad. Účelem je spolupracovat pouze s firmami, které plně respektují lidská práva, nabízí

svým zaměstnancům atraktivní pracovní místa, dodržují zásady svobody informací i projevu a používají legální marketingové prostředky (46), (82).

Pro zajištění informovanosti pracovníků o dění v podniku, výsledcích práce, novinkách a firemní politice ve společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. funguje **intranet**, dále zde od roku 2015 vycházejí pravidelně každé čtvrtletí 16ti stránkové **podnikové noviny MD Times ELEKTRONIK**. Každý útvar v nich má svůj prostor, ve kterém informuje o změnách za poslední čtvrtletí. Časopis se k zaměstnancům dostává v elektronické podobě společně s výplatní páskou. Od podzimu roku 2015 je v kantýně a denních místnostech instalován **televizní informační systém**, který informuje zaměstnance o změnách jízdních řádů, uzavírkách parkoviště, termínech pro podání daňového přiznání a podobně. Jedná se o 10ti minutové video, které je pouštěno ve smyčce. Aktualizaci videa má na starosti jeden pracovník. V době jeho nepřítomnosti (dovolená, nemoc) běží stará, neaktualizovaná smyčka. V roce 2015 byla také zavedena pravidelná čtvrtletní **setkání s vedením společnosti**. Tato setkání se u zaměstnanců těší velké oblibě, vzhledem k plnému využití kapacity zasedací místnosti při každém setkání. A za účelem informování zaměstnanců byly také zřízeny **informační nástěnky**, které se dělí na: personální, výrobní, logistické, bezpečnostní, odborové, obecné a s jídelním lístkem (82).

Environmentální pilíř

Ochrana životního prostředí je pro MD ELEKTRONIK spol. s r. o. součástí rozvojových záměrů. Společnost se snaží používat recyklovatelné materiály (papír, dřevo) a soustavně snižovat spotřebu energií (elektrina, voda, plyn). Díky architektonickému řešení nových výrobních hal se podařilo snížit spotřebu elektřiny za osvětlení, a to díky použití velkého množství strategicky rozmístěných oken, které propouští do budovy více světla, po delší část dne. Společnost se dále snaží snižovat množství produkovaných odpadů a ty vzniklé maximálně třídít. Jednotlivé druhy odpadů jsou likvidovány podle smluv s podniky: Západočeské komunální služby a. s., Hrdina s. r. o. a EKO-SEPAR, s. r. o. Společnost se do svých aktivit snaží zapojit i své zaměstnance. Například formou dotovaného závodního autobusu, který je má na základě finanční úspory přimět nejezdit do práce osobním automobilem. Nebo rozmístěním odpadkových košů na tříděný odpad po celém výrobním areálu (papír, sklo, plast, komunál, elektro a bio odpad) (82).

V oblasti životního prostředí má společnost certifikát **ISO 14001** (viz. příloha F) , který se týká používání systému managementu životního prostředí a plnění požadavků této normy.

Certifikovaná je celá skupina, a to od roku 2005. Certifikát se musí obnovovat každé 3 roky. V současné době je obnovený nově, a to od 5.12.2017 do 27.11.2020. To znamená, že ho společnost obnovovala již po páté. Osobou odpovědnou za zavádění a udržování systému environmentálního managementu dle požadavků této ISO normy ISO je od 1.5.2016 pan Milan Krpejš. Který má za úkol prověřovat funkčnost, účinnost, efektivnost systému, předkládat vedení společnosti k přezkoumání zprávy o jeho výkonnosti, včetně návrhů či doporučení pro jeho zdokonalení a udržovat tento systém v takovém stavu, který odpovídá této normě (46), (82).

Stejně jako společnost Murr CZ, s. r. o. se i MD ELEKTRONIK spol. s r. o. při své výrobě striktně řídí směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2011/65/EU **RoHS** (Restriction of the use of certain Hazardous substances in electrical and electronic equipment), protože i její produktové portfolio plně spadá do elektrických a elektronických zařízení, uvedených v příloze této směrnice. Stejně tak, si musí společnost pečlivě vybírat své dodavatele, protože dodržení této směrnice se kontroluje až u finálního produktu. Takže si společnost musí hlídat, aby všechny nakupované komponenty splňovaly požadavky této směrnice. Dále společnost při výrobě nepoužívá žádné suroviny ze seznamu klasifikovaných nebezpečných látek, které jsou uvedeny v **nařízení CLP** (33), (48), (72).

3.2.6 Shrnutí

Z provedené analýzy podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. vyplývá, že se společnost snaží otázkou CSR zabývat, a to v rámci všech tří pilířů najednou, ale v každém jen částečně. Společnost je jedním z největších zaměstnavatelů Plzeňského kraje. To bude hlavní důvod, proč je největší pozornost věnována právě zaměstnancům. Věnuje se jejich soustavnému vzdělávání, a to jak THP, tak dělníků ve výrobě. V podniku je velice dobře zvládnutý systém poskytování informací zaměstnancům. Společnost jim poskytuje řadu benefitů a díky relativně novému školicímu centru je zde velice dobře zvládnutá problematika testování i následného zaškolování nových pracovníků. Finanční sponzorství s dárcovstvím je významnou složkou CSR aktivit, ale vykonávaných pouze v obci Chotěšov, to navíc ve velmi omezené míře. Dle autorky by bylo vhodné tuto oblast CSR aktivit rozšířit, protože MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů Plzeňského kraje, to znamená, že komunita podniku není jen obec Chotěšov, ale minimálně přilehlé části okresů Plzeň – jih, Plzeň – sever, Domažlice a Plzeň – město. V podstatě mapa linek podnikových autobusů by mohla vytyčit komunitu podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Místo pro zlepšení má společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. stejně jako Murr CZ, s. r. o. v organizování svých CSR aktivit. Společnost nemá v této oblasti žádný veřejně přístupný záznam, určení cílů ani konkrétní strategii. Nyní jsou CSR aktivity řešeny rozčleněně po jednotlivých odděleních podniku a není určena osoba, která by se zabývala pouze touto problematikou. Informace na webových stránkách o aktivitách podniku jsou nedostačující. Dalším místem pro zlepšení by bylo dle autorky navázání bližší spolupráce se studenty vysokých škol, protože ti jsou pro vykonávání aktivit podniku zapotřebí také.

Dále z analýzy vyplývá, že se společnost snaží eliminovat svůj vliv na životní prostředí. Důkazem je nejen dodržování všech zákonných nařízení a směrnic, ale i opakované plnění nových, neustále se zpřísnujících předpisů a omezení pro získání certifikátu ISO 14001, neboli systému managementu životního prostředí.

Společnost se také velmi orientuje na kvalitu vyráběných produktů. Je držitelem certifikátu ISO/TS 16949, týkajícího se zavedení a používání managementu jakosti výrobců dílů do automobilového průmyslu. I certifikátu ISO 9001:2008, týkajícího se procesů trvalého a systematického managementu kvality. Ve společnosti je dokonce samostatné oddělení zabývající se jakostí produkovaných výrobků, a to management kvality.

4. Komparace CSR aktivit

V této kapitole jsou komparovány základní informace a společensky odpovědné aktivity firem Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o., které byly analyzovány v kapitole č. 3 – Analýza společenské odpovědnosti ve vybraných firmách. Z této komparace vyplývají závěry o tom, které CSR aktivity jsou lépe zvládnuté v podniku Murr CZ, s. r. o., a které naopak v podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

4.1 Základní informace

Společnosti sídlí ve stejném okrese Plzeň – jih a jsou od sebe vzdálené jen 3,8 kilometru. Obě dvě společnosti se zabývají výrobou elektronických a elektrických součástek pro průmyslovou automatizaci. Rozdíl spočívá v tom, že Murr CZ, s. r. o. se zabývá výrobou těchto součástek pro průmysl obecně, zatímco MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se zabývá výrobou těchto součástek speciálně do průmyslu automobilového. Obě dvě společnosti jsou součástí nadnárodní skupiny, Murr CZ, s. r. o. je součástí MEG Murrelektornik GmbH Beteiligungen a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je součástí MD ELEKTRONIK GmbH, která je dále součástí koncernu DR. JOHANNES HEIDENGAIN GmbH. Obě dvě skupiny uvažují velice podobně, mateřské společnosti sídlí v Německu a obě mají celkem čtyři dceřiné společnosti, z nichž tři jsou shodně v USA, Číně a České republice. S tím, že Murr CZ, s. r. o. i MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jsou největšími a nejvýznamnějšími dceřinými společnostmi svých mateřských společností. Základní číselné údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 6: Základní číselné údaje o komparovaných společnostech

Údaj	Murr CZ, s. r. o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.
Datum vzniku	19.2.1999	27.1.1993
Počet výrobních hal	5	7
Počet skladových hal	1	1
Počet kmenových zaměstnanců společnosti	700	2 760
Výsledek hospodaření po zdanění za rok 2016	18 589 tis. Kč	107 657 tis. Kč
Výsledek hospodaření na 1 zaměstnance za rok	26 556 Kč/rok	39 006 Kč/rok
Výsledek hospodaření na 1 zaměstnance za měsíc	2 213 Kč/měsíc	3 251 Kč/měsíc
Počet kmenových zaměstnanců celé skupiny	2 000	4150
Provoz	dvousměnný	třisměnný

Zdroj: Vlastní zpracování dle (33)

Z tabulky vyplývá, že MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je jednoznačně společností starší i větší. A to ve všech uvedených hlediscích. To znamená, v počtu výrobních hal, výsledku hospodaření i počtu zaměstnanců, u kterých se jedná o významný rozdíl více než 2 000 pracovníků. Výsledek hospodaření činí velice dramatický rozdíl přes 89 milionů korun ve prospěch MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Ale po zjištění výsledku hospodaření po zdanění na jednoho kmenového zaměstnance společnosti za 1 měsíc se jedná o rozdíl pouhých 1 038 Kč. To znamená, že i přes velikostní rozdíl těchto společností, jsou obě dvě přibližně stejně výkonné.

4.2 Členství v organizacích zabývajících se společenskou odpovědností

Ani jedna z analyzovaných společností, včetně celých mezinárodních skupin MD ELEKTRONIK GmbH a MEG Murrelektronik GmbH Beteiligungen, není součástí žádné organizace, která se zabývá společenskou odpovědností. To se týká jak českých, tak mezinárodních organizací zabývajících se CSR. Jedná se o celkem překvapující zjištění, vzhledem k velikosti obou mezinárodních skupin i jejich dceřiných společností analyzovaných v této práci.

4.3 Stakeholders

V této kapitole jsou komparováni stakeholders analyzovaných společností Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o., a to v členění dle Werthera a Chandlera. To znamená na: **ekonomiku** (externí dimenzi), **společnost** (externí dimenzi) a **firmu** (interní dimenzi).

Ekonomika (externí dimenze)

Tab. č. 7: Ekonomika (externí dimenze) analyzovaných společností

Ekonomika (externí dimenze)				Murr CZ, s. r. o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.
Distributoři				Murrelektronik GmbH	MD ELEKTRONIK GmbH
Zákazníci				Murrelektronik GmbH	MD ELEKTRONIK GmbH
Věřitelé	Závazky z obchodních vztahů	Krátkodobé	Do splatnosti	35 797 tis. Kč	680 775 tis. Kč
			Po splatnosti	0 Kč	14 940 tis. Kč
	Dlouhodobé		60 000 tis. Kč	53 621 tis. Kč	
	Dlouhodobé úvěry		110 000 tis. Kč	681 299 tis. Kč	
	Dluhy pojistného na státní politiku zaměstnanosti, sociální zabezpečení, veřejné zdravotní pojištění, daňové nedoplatky vůči fin. a celním úřadům		0 Kč	0 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že oba podniky mají pouze jednoho zákazníka i distributora, a to shodně členy své skupiny. V případě Murr CZ, s. r. o. se jedná o sesterskou společnost, u MD ELEKTRONIK spol. s r. o. o mateřskou společnost. Společnosti Murrelektonik GmbH a MD ELEKTRONIK GmbH jsou pro analyzované podniky zákazníkem a distributorem v jednom.

Co se týče věřitelů, tak obě společnosti mají závazky primárně z obchodních vztahů. Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má dokonce krátkodobé závazky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti, což není vzhledem ke snahám společnosti o budování důvěry vhodná precedence. Sice se společnost postupně snaží tyto závazky snižovat, ale vzhledem k velikosti podniku a jeho snahám o budování důvěry, by mělo být na odstranění tohoto závazku po lhůtě splatnosti vynakládáno větší úsilí. Obě dvě společnosti mají dlouhodobé závazky z obchodních vztahů, společnost Murr CZ, s. r. o. má vzhledem ke své velikosti překvapivě tento typ závazku o 6 379 tis. Kč vyšší než MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Dlouhodobé úvěry mají obě společnosti. U společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jsou ale více než šestkrát (přesně 6,19 krát) vyšší než u Murr CZ, s. r. o. To je ale víceméně stejný poměr vzhledem k výsledku hospodaření po zdanění (přesně 5,79 krát vyšší). Takže výše dlouhodobých úvěrů je u obou společností vzhledem k této veličině srovnatelná.

Obě dvě společnosti shodně neevidují dluhy pojistného na státní politiku zaměstnanosti, sociální zabezpečení, veřejné zdravotní pojištění ani daňové nedoplatky vůči finančním a celním úřadům.

Společnost (externí dimenze)

V následující tabulce jsou komparovány společnosti Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. prostřednictvím tabulky. Ve které křížek označuje, že s danou organizací či institucí společnost spolupracuje nebo z legislativních důvodů přichází do vzájemných interakcí.

Tab. č. 8: Společnost (externí dimenze) analyzovaných společností

Společnost (externí dimenze)		Murr CZ, s. r. o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	
Vláda	Vyvíjení tlaku na vládu ohledně změn v legislativě			
	Udržování její spokojenosti díky dodržování platné legislativy	X	X	
Komunita	Významný zaměstnavatel	X	X	
	Spolupráce s vysokoškolskými studenty	X		
	Spolupráce se středoškolskými studenty	SOU Domažlice	X	X
		VOŠ a SPŠ elektrotechnická - Plzeň	X	X
		Integrovaná střední škola Stod	X	X
		SOU elektrotechnické Plzeň	X	X
Integrovaná střední škola technická Benešov		X		
Neziskové organizace	SDH Stod	X		
	TJ Slavoj Stod	X		
	DOZP Stod	X		
	ZDVOP Robinson Stod	X		
	Chotěšovská mateřská škola		X	
	Chotěšovská základní škola		X	
	Klášter Chotěšov		X	
Státní správa	Městský úřad Stod	X		
	Obecní úřad Chotěšov		X	
	Odbor výstavby městského úřadu Stod	X	X	
	Krajský úřad Plzeňského kraje	X	X	
	Celní úřad Plzeň	X	X	
	Česká obchodní inspekce	X	X	
	Úřad práce ČR pro okres Plzeň - jih	X	X	
	FÚ a OSSZ pro Plzeň - jih, Plzeň – město, Plzeň – sever a Domažlice	X	X	
	Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje se sídlem v Plzni	X	X	
Životní prostředí	Ministerstvo životního prostředí	X	X	
	Odbor životního prostředí město Stod	X	X	
	Oblastní inspektorát České inspekce životního prostředí Plzeň	X	X	
	Hasičský záchranný sbor Plzeňského kraje	X	X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že vztah obou společností k vládě je postaven výhradně na dodržování platných zákonů, směrnic a nařízení. Ani jedna se nesnaží ovlivňovat její činnost ku svému prospěchu.

Obě dvě společnosti jsou významnými zaměstnavateli pro své okolí. Společnost Murr CZ, s r. o. je největším zaměstnavatelem ve městě Stod a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů celého Plzeňského kraje. Obě společnosti spolupracují s téměř totožným výčtem odborných učilišť, vyšších odborných a středních škol. Jediným rozdílem je spolupráce MD ELEKTRONIK spol. s r. o. s Integrovanou střední školou technickou Benešov. Dále Murr CZ, s r. o. spolupracuje s vysokoškolskými studenty, což MD ELEKTRONIK spol. s r. o. nikoli a ani to neplánuje. Dle názoru autorky by společnost měla o spolupráci s vysokoškolskými studenty začít aktivně uvažovat, protože i vysokoškolsky vzdělané pracovníky podnik pro svoji činnost potřebuje.

Neziskové organizace jsou podrobně komparovány v kapitole 4.5 – Trendy v oblasti CSR.

Vzdálenost 3,8 kilometru mezi společnostmi Murr CZ, s r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. způsobuje, že společnosti přichází do interakcí se stejnými institucemi životního prostředí a téměř shodnými institucemi státní správy. Rozdíl spočívá pouze v interakci s obecním úřadem Chotěšov u společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. a s městským úřadem Stod, jako celku, u společnosti Murr CZ, s r. o. Tohoto úřadu částečně využívá i MD ELEKTRONIK spol. s r. o., a to konkrétně služeb jeho odboru výstavby.

Firma (interní dimenze)

Tab. č. 9: Firma (interní dimenze) analyzovaných společností

Firma (interní dimenze)		Murr CZ, s. r. o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	
Management	Počet jednatelů	1	3	
	Počet vedoucích závodu	1	0	
	Počet ředitelů	6	5	
	Počet vedoucích oddělení	6	8	
	Počet vedoucích úseků	12	17	
Zaměstnanci	Počet kmenových	700	2 760	
	Počet agenturních	30	440	
	Počet využívaných agentur	3	3	
	Benefity	Ano	Ano	
	Vzdělávání	THP pracovníků	Ano	Ano
		Pracovníci ve výrobě	Ano	Ne
	Zdravotně postižení	Prvního stupně	3	44
Druhého stupně		0	0	
Obory		Ne	Ano	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je zřejmé, že Murr CZ, s. r. o. má celkem 26 řídicích, kontrolních, správních a vedoucích pracovníků, zatímco MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jich má 33. Vydělením počtu kmenových a agenturních zaměstnanců počtem řídicích, kontrolních, správních a vedoucích pracovníků bylo zjištěno, že na jednoho připadá v Murr CZ, s. r. o. cca 27 kmenových a cca 1 agenturní pracovník. Zatímco v MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se jedná o cca 84 kmenových a cca 13 agenturních pracovníků. Z toho vyplývá, že MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má oproti Murr CZ, s. r. o. nízký počet řídicích, kontrolních, správních a vedoucích pracovníků. Ale vzhledem k době existence MD ELEKTRONIK spol. s r. o. (1993) i Murr CZ, s. r. o. (1999), se jedná o rozdílné způsoby členění a delegování pravomocí i kompetencí mezi podřízené pracovníky, které analyzovaným společností vyhovují. A jelikož se jedná o důvěrné informace, které nebyly autorce společností poskytnuty k bližšímu analyzování, není problematika těchto řídicích, kontrolních, správních a vedoucích pracovníků dále rozebírána.

Co se týče problematiky vzdělávání pracovníků, tak společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. na rozdíl od Murr CZ, s. r. o. vzdělává nejen THP pracovníky, ale i své pracovníky ve výrobě. Sice se u dělníků jedná o vzdělávání pouze v rámci vykonávané profese, ale i tak by se společnost Murr CZ, s. r. o. mohla v tomto ohledu od MD ELEKTRONIK spol. s r. o. přiučit a začít také poskytovat vzdělávání svým pracovníkům ve výrobě.

Obě dvě společnosti se snaží do svých výrobních aktivit zapojovat i zdravotně postižené pracovníky, a to prvního stupně. Společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se to vzhledem k počtu zaměstnaných OZP pracovníků daří lépe než Murr CZ, s. r. o. Sice má MD ELEKTRONIK spol. s r. o. vyšší počet zaměstnanců a proto je ze zákona povinna zaměstnávat vyšší počet zdravotně postižených pracovníků, ale i přesto se společnosti podařilo najít pracovníky s takovým postižením, které nebrání vykonávání jejich profese (hluchota a němota). Tímto příkladem by se mohla společnost Murr CZ, s. r. o. v této problematice řídit.

V podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. byla zaměstnanci zřízena odborová organizace, která se snaží o zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců. V Murr CZ, s. r. o. taková organizace zřízená není, důvodem je nedostatečný zájem ze strany pracovníků o její zřízení.

Následující tabulka je věnována zaměstnaneckým bonusům, které společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. a Murr CZ, s. r. o. svým pracovníkům poskytují. Tyto bonusy mají u zaměstnanců pomoci při budování loajality a při zvyšování pocitu sounáležitosti s podnikem.

Tab. č. 10: Komparace zaměstnaneckých bonusů u analyzovaných společností

Zaměstnanecké bonusy	Murr CZ, s. r. o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.
13. mzda	X	X
Dotované stravování	X	X
Týden dovolené navíc	X	X
Odměny při pracovním jubileu	X	X
Odměny při životním jubileu	X	X
Odměny při narození dítěte	X	X
Odměny za svatbu/registrované partnerství	X	X
Odměna za zlepšovací návrhy	X	X
Každoroční sportovní a kulturní akce	X	X
Podnikové večírky	X	X
Podniková autobusová doprava	X	X
Náborová odměna	X	X
Volné vstupenky do bazénu a divadla	X	
Náborový příspěvek	X	
Roční prémie od mateřské společnosti za obraty	X	
Vánoční prémie	X	
Příspěvek na penzijní/životní pojištění	X	
Vánočka a mazanec pro každého zaměstnance	X	
Každoroční předávání praktických dáreků	X	
Wi-fi v kantýně zdarma	X	
Cvičení s fyzioterapeutem	X	
Vitamínové doplňky stravy	X	
Bonus za docházku		X
Půlroční bonus		X
Turnusové příplatky		X
Cafeteria mojeBenefity		X
Služební vybavení		X
Právní poradna		X
Měsíční soutěže pro děti zaměstnanců		X
Prémie		X

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že podniky nabízejí dohromady celkem 30 zaměstnaneckých benefitů, z nichž je 12 společných. Dále 10 nabízí jen Murr CZ, s. r. o. a 8 jen MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Dle názoru autorky by se od sebe podniky mohly navzájem přiučit. Při ponechání současného stavu společně nabízených bonusů, by měly do svého portfolia zaměst-

naneckých benefitů začlenit i některé, které jsou nabízené druhým podnikem. Důvodem je analýza nabídky zaměstnaneckých benefitů na současném trhu práce, pomocí internetu.

V následující tabulce je uvedená komparace témat pro dialogy s klíčovými stakeholders u společností Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o., kdy jsou tabulky těchto klíčových témat obou společností vloženy pro lepší porovnání do jedné a barevně rozčleněné. Témata společná, jsou značená modře. Témata týkající se společnosti Murr CZ, s. r. o. jsou značená oranžově a témata společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jsou značená zeleně.

Tab. č. 11: Komparace témat pro dialogy s klíčovými stakeholders analyzovaných firem

CSR témata	Klíčoví stakeholders							
	Společní			Murr CZ, s. r. o.		MD ELEKTRONIK spol. s r. o.		
	Distributor	Zákazník	Management	Věřitelé	Komunita	Instituce státní správy	Instituce životního prostředí	Odbory
Transparentnost	X	X	X	X	X	X	X	X
Hodnota společnosti			X	X		X	X	
Rozvoj zaměstnanců			X					X
Vytváření dobrého jména			X			X	X	
Budování vztahů	X	X		X	X	X	X	X
Loajalita	X	X						
Spolupráce					X	X	X	X
Bezproblémová činnost						X	X	
Výhodné platby	X	X						
Způsob řízení			X					X
Sociální dopad					X	X		X
Pracovní podmínky			X		X	X		X
Environmentální dopad	X				X		X	
Vzájemný respekt								X

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že společnými tématy jsou: **distributor, zákazník a management.**

Pro společnost Murr CZ, s. r. o. jsou dále klíčoví **věřitelé a komunita.** Důvodem je, že z hlediska věřitelů společnost dbá na to, aby byla spolehlivým podnikem jejich v očích. A z hlediska komunity, by měla společnost začít dbát na komunikaci s nimi, a to na bázi dialogu.

Naopak pro společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. jsou klíčové **instituce životního prostředí** i **instituce státní správy**, v obou případech je to především kvůli odkupu pozemků a výstavbě nové výrobní haly. A nakonec jsou pro společnost klíčovým tématem **odborníky**, které pomáhají společnosti vést dialog se zaměstnanci, kteří jsou v odborové organizaci a jednají v zájmu všech zaměstnanců MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

4.4 Koncepty podobné CSR

Obě dvě analyzované společnosti nevyužívají žádný z konceptů podobných CSR. Avšak důvody jejich nevyužívání jsou rozdílné:

Společnost Murr CZ, s. r. o. cítí, že je pro ni koncept CSR v současné době naprosto dostačující, protože ještě nedokázala využít celý jeho potenciál. To je důvod, proč ještě neuvažovala o konceptech podobných. Ale až pro podnik v některých oblastech začne být CSR nedostatečné, tak se jejich užití rozhodně nebrání. Ovšem z tohoto důvodu nebylo ihned možné autorce sdělit, který koncept podobný CSR by byl pro společnost nejvhodnější.

Naopak společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se v současné době teprve snaží a učí koncept CSR zařazovat do svých každodenních podnikových aktivit. Což je hlavní důvod, proč ještě společnost neuvažovala o konceptech podobných. Avšak do budoucna zaměstnance společnosti z konceptů podobných CSR nejvíce zaujala společenská výkonnost firem (Corporate Social Performance = CSP).

Jelikož obě dvě analyzované společnosti ještě plně neuchopily či nepochopily potenciál konceptu CSR, tak by pro ně bylo vhodné usilovat o splnění požadavků **normy ISO 26 000**. Ta se týká pokynů pro oblast společenské odpovědnosti a měla by tak analyzovaným společnostem pomoci plně pochopit potenciál konceptu CSR. Tato norma neslouží k certifikaci ani hodnocení úrovně CSR. Jedná se o soubor informací a doporučení, včetně komplexní charakteristiky konceptu systému managementu CSR. Je vhodná pro všechny společnosti bez ohledu na jejich velikost, odvětví nebo místo působení. Obsahuje všeobecně uznávané principy tohoto konceptu, včetně oblastí aktivit i se způsobem jejich implementace a hodnocení. Dá se považovat za návod pro společnosti, které zatím plně nechápou, jak principy CSR co nejlépe aplikovat do svých každodenních činností. Člení se do 7 oblastí (vedení a správa organizace, zaměstnanecká politika, lidská práva, etika v podnikání, životní prostředí, ochrana spotřebitele, komunitní angažovanost a rozvoj) (66).

4.5 Trendy v oblasti CSR

Murr CZ, s. r. o. i MD ELEKTRONIK spol. s r. o. v oblasti CSR trendů aktivně používají pouze angažovanost v komunitě a Work-life balance. Následuje tabulka, která slouží k porovnání vybraných nástrojů daných trendů v oblasti CSR. Políčka v tabulce označená křížkem znamenají, že v trendu angažovanost v komunitě podnik danou činnost aktivně praktikuje a v trendu Work-life balance podnik umožňuje zaměstnancům využívat dané možnosti.

Tab. č. 12: Trendy v oblasti CSR v Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Trendy v oblasti CSR			Murr CZ, s. r. o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.
Angažovanost v komunitě	Firemní dobrovolnictví	Iniciované a vedené zaměstnanci		
		Organizované firmou		
	Firemní dárcovství	Finanční	X	X
		Nefinanční	X	
	Firemní sponzorství	Proaktivní		
Reaktivní		X	X	
Work-life balance	Pružná pracovní doba		X	X
	Práce z domova		X	
	Zkrácené úvazky	4 – 6 hodin denně	X	X
		Běžná pracovní doba vybrané dny v týdnu	X	X
	Stlačený pracovní týden			X
	Sdílení pracovního místa			

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v trendu angažovanost v komunitě oba podniky využívají finančního firemního dárcovství a reaktivního firemního sponzorství, ale podnik Murr CZ, s. r. o. využívá navíc nefinanční firemní dárcovství. Naopak v trendu Work-life balance jsou oba dva podniky aktivní stejně, to znamená ve 4 oblastech. Shodnou je pro ně pružná pracovní doba a oba typy zkrácených pracovních úvazků. Rozdílem mezi těmito podniky je, že Murr CZ, s. r. o. umožňuje svým zdravotně postiženým zaměstnancům vykonávat svoji práci z domova, zatímco MD ELEKTRONIK spol. s r. o. umožňuje svým THP pracovníkům při napracování hodin využívat stlačeného pracovního týdne. Oba dva podniky mají pružnou pracovní dobu určenou pouze pro THP pracovníky a také shodně využívají zkrácených úvazků. A to tak, že pracovníkům ve výrobě je nabízena možnost odpracovat běžnou pracovní dobu vybrané dny

v týdnu a THP pracovníkům je dána možnost výběru. Buď odpracovat 4 – 6 hodin denně od pondělí do pátku nebo stejně jako pracovníci ve výrobě běžně dlouhou pracovní dobu, ale jen některé dny v týdnu. V následující tabulce je uvedeno konkrétní porovnání praktikovaných aktivit v trendu angažovanost v komunitě v analyzovaných podnicích.

Tab. č. 13: Komparace analyzovaných podniků v trendu angažovanost v komunitě

Angažovanost v komunitě		Murr CZ, s. r .o.	MD ELEKTRONIK spol. s r. o.
Firemní dárcovství	Finanční	ZDVOP Robinson Stod	Obci Chotěšov na opravu kláštera
		Stodská nemocnice, a. s.	X
	Nefinanční	Reklamní předměty do tombol na bály a plesy	X
Reaktivní firemní sponzorství		SDH Stod	Chotěšovská základní škola
		TJ Slavoj Stod	Chotěšovská mateřská škola
		Sociálně terapeutické centrum DOZP Stod	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je patrné, že společnost Murr CZ, s. r. o. vyvíjí v trendu angažovanost v komunitě více aktivit než společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Ale obě dvě společnosti shodně tyto aktivity směřují výhradně do svého nejbližšího okolí, to znamená do města/obce, ve které sídlí (Stod a Chotěšov). Ze sponzorovaných a obdarovaných organizací je jasně patrné, že Murr CZ, s. r. o. své aktivity směřuje v podobném poměru mezi volnočasové aktivity ve svém městě a osoby v nelehké životní situaci (zdravotně postižené, nemocné a děti vyžadující okamžitou pomoc). Zatímco MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se zaměřuje na organizace věnující se rozvoji těch nejmenších a opravám významné kulturní památky. Všechny aktivity, kterým se v této oblasti analyzované podniky věnují, jsou samozřejmě společensky odpovědné a bohublé. Ale dle názoru autorky v očích veřejnosti lépe vypadají a působí aktivity vykonávané společností Murr CZ, s. r. o. Proto by se společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. měla nejspíš zamyslet nad tím, zda rozšířit své sponzorské a dárcovské aktivity také na organizace zabývající se péčí o osoby v nelehké životní situaci. Následuje tabulka pro komparaci finančních částek vynakládaných společnostmi na jejich sponzorské a dárcovské aktivity.

Tab. č. 14: Angažovanost v komunitě – komparace financí vynaložených společnostmi

Angažovanost v komunitě			Finanční částka
Murr CZ, s. r. o.	Firemní dárcovství	ZDVOP Robinson Stod	25 000 Kč
		Stodská nemocnice, a. s.	30 000 Kč
	Reaktivní firemní sponzorství	SDH Stod	5 000 Kč
		TJ Slavoj Stod	5 000 Kč
		Sociálně terapeutické centrum DOZP Stod	10 000 Kč
MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	Firemní dárcovství	na opravu Chotěšovského kláštera	20 000 Kč
	Reaktivní finanční sponzorství	Chotěšovská základní škola	10 000 Kč
		Chotěšovská mateřská škola	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že společnost Murr CZ, s. r. o. vynaložila v roce 2017 na své sponzorské a dárcovské aktivity celkem 65 000 Kč. Každoročně se mění pouze částka vynakládaná na sponzorství ZDVOP Robinson Stod, kde společnost zdvojnásobuje finanční částku, kterou darují její zaměstnanci. V roce 2017 zaměstnanci vybrali 25 000 Kč, ke kterým společnost přidala svých 25 000 Kč. Sociálně terapeutickému centru DOZP Stod společnost poskytuje nejen pravidelný sponzorský finanční dar ve výši 10 000 Kč ročně, ale navíc mu jako každý rok zadala 2 velké zakázky, každou ve výši 35 000 Kč na vánočky a velikonoční mazance. Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. v roce 2017 na své sponzorské a dárcovské aktivity vynaložila finanční částku ve výši 40 000 Kč. To znamená, že v roce 2017 společnost Murr CZ, s. r. o. na tyto aktivity vynaložila o 15 000 Kč více než MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Což je zajímavým zjištěním, vzhledem k tomu, že podle počtu zaměstnanců je společnost Murr CZ, s. r. o. čtyřikrát menší než MD ELEKTORONIK spol. s r. o.

4.6 Tři pilíře CSR

V této kapitole je komparován ekonomický, sociální a environmentální pilíř analyzovaných podniků Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Ekonomický

Obě dvě analyzované společnosti považují kvalitu za nedílnou součást svého podnikání. Mají v tomto ohledu vytvořená samostatná oddělení, v Murr CZ, s. r. o. se toto oddělení jmenuje KVP (Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess), neboli Procesy trvalého zlepšování a v MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Management kvality. V následující tabulce je uvedena komparace získaných certifikátů analyzovaných společností v oblasti kvality.

Tab. č. 15: Komparace získaných certifikátů analyzovaných společností v oblasti kvality

Certifikát	Murr CZ, s. r. o.		MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	
	Vlastní	Platnost	Vlastní	Platnost
Od hejtmána Plzeňského kraje v oblasti CSR	Ano	za rok 2015	Ne	X
ISO 9001:2008	Ano	10.11.2015 až 14.9.2018	Ano	22.7.2015 až 21.7.2018
ISO/TS 16949	Ne	X	Ano	22.7.2015 až 21.7.2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že obě dvě společnosti vlastní certifikát ISO 9001:2008, který se týká procesů trvalého a systematického managementu kvality. Tento certifikát je důležitý pro společnosti, které se zaměřují primárně na export, což jsou obě dvě analyzované společnosti. Musí se obnovovat po uplynutí doby platnosti, která činí 3 roky. MD ELEKTRONIK spol. s r. o. navíc vlastní certifikát ISO/TS 16949, který se týká zavedení a používání managementu jakosti výrobců dílů do automobilového průmyslu. Tento certifikát má stejně jako ISO 9001:2008 dobu platnosti 3 roky. Vzhledem k jasnému použití tohoto certifikátu je zřejmé, proč společnost Murr CZ, s. r. o. neusiluje o jeho získání. Naopak společnost Murr CZ, s. r. o. získala od hejtmána Plzeňského kraje certifikát v oblasti CSR pro firmy nad 250 zaměstnanců za rok 2015. Z toho je jasné patrné, že má CSR aktivity lépe zvládnuté než společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o., která zatím žádné ocenění v této oblasti nezískala.

Obě dvě analyzované společnosti vyvíjejí CSR aktivity. Murr CZ, s. r. o. již na společenskou odpovědnost nahlíží jako na koncept, zatímco MD ELEKTRONIK spol. s r. o. vyvíjí spíše dílčí aktivity. Informace o vykonávaných CSR aktivitách obě dvě firmy poskytují primárně interní dimenzi, tzn. managementu, zaměstnancům, eventuálně odborům. Externí dimenze

(společnost i ekonomika) se tyto informace může dozvědět pouze z webových stránek těchto podniků. Avšak webové stránky obsahují informace pouze o získaných certifikátech v oblasti kvality nebo životního prostředí. Ale o dalších aktivitách, jako například sponzorství a dárcovství na stránkách obou podniků žádné informace uvedené nejsou.

Pro vykonávání CSR aktivit není ani v jednom z analyzovaných podniků stanovena žádná osoba odpovědná výhradně za tuto problematiku (CSR manažer). V obou podnicích se těmito aktivitám věnují pracovníci, pro které je to jen dílčí činnost při jejich vykonávané práci. V:

- **Murr CZ, s. r .o.**, se této problematice věnují pracovníci z oddělení lidských zdrojů,
- **MD ELEKTRONIK spol. s r. o.** jsou tyto aktivity řešeny rozčleněně po jednotlivých odděleních. A to podle toho, ke kterému je daná CSR aktivita obsahově nejbližší.

Obě dvě společnosti mají velice dobře zvládnuté postupy při nábore nových pracovníků. Jejich výběr je prováděn podle předepsaných pravidel. Ani v jedné společnosti nedochází k diskriminaci. Rozdíl spočívá v tom, že od roku 2015 má společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. zřízené školicí centrum, které testuje adepty v oblasti manuální zručnosti a významně tím urychluje proces nábore. Společnost Murr CZ, s. r. o. toto centrum zřízené nemá a ani o tom neuvažuje, protože na rozdíl od MD ELEKTRONIK spol. s r. o. nemá takové množství zaměstnanců, aby pro ně zřízení tohoto centra bylo výhodné.

Sociální

Oba dva analyzované podniky se v oblasti pracovněprávních vztahů řídí zákonnými předpisy a shodně:

- svým zaměstnancům poskytují příspěvky na stravování v závodní kantýně,
- zaměstnancům nabízejí práci vsedě, v čistém, moderním a příjemném prostředí,
- zaměstnancům nabízejí celou řadu podnikových benefitů,
- THP pracovníkům poskytují vzdělávací kurzy,
- se prostřednictvím sponzorství a dárcovství zapojují do dění ve svém okolí,
- spolupracují s technickými učilišti, středními a vyššími odbornými školami,
- do svých činností zapojují zdravotně postižené osoby,
- snižují odvod za nedostatečné zaměstnávání zdravotně postižených osob prostřednictvím náhradního plnění.

Společnosti shodně informují o svých CSR aktivitách primárně interní dimenzi, a to formou:

- **Murr CZ, s. r. o.** – intranetu a nástěnek,
- **MD ELEKTRONIK spol. s r. o.** – intranetu, televizního informačního systému, podnikových novin a setkáváním s vedením společnosti.

Obě dvě analyzované společnosti zaměstnávají vzhledem k počtu svých zaměstnanců nedostatečný počet. Murr CZ, s. r. o. by jich ze zákona měla zaměstnávat 28, ale zaměstnává pouze 3, což je 0,42% podíl na počtu kmenových zaměstnanců. MD ELEKTRONIK spol. s r. o. by jich měla zaměstnávat 111, ale zaměstnává jich jen 44, což je 1,59% podíl na počtu kmenových zaměstnanců. Z toho vyplývá, že MD ELEKTRONIK spol. s r. o. má tuto problematiku zvládnutou lépe než Murr CZ, s. r. o. a proto by se od ní mohla něčemu přiučit.

Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se ve svých aktivitách řídí etickým kodexem dodavatele, zatímco Murr CZ, s. r. o. se řídí svým nepsaným etickým kodexem, to znamená nejlepším míněním. Z tohoto hlediska by bylo vhodné, aby společnost Murr CZ, s. r. o. etický kodex dostala do psané formy, aby v budoucnu nevznikaly nejasnosti.

Společnost Murr CZ, s. r. o. se snaží zvyšovat morálku svých zaměstnanců a celopodnikovou atmosféru prostřednictvím nových aktivit. Jedná se například o návštěvu čerta, Mikuláše a anděla v prosinci, či celopodnikové velikonoční koledování. Tyto akce mají na zaměstnance velice pozitivní vliv. Proto by bylo vhodné, aby se společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. snažila pro své pracovníky pořádat něco podobného.

Environmentální

Pro obě dvě analyzované společnosti je ochrana životního prostředí nedílnou součástí jejich rozvojových záměrů. Shodně se snaží:

- snižovat spotřebu svých energetických vstupů,
- snižovat množství produkovaných odpadů, plyných emisí i odpadních vod,
- recyklovat největší možné množství odpadů,
- efektivněji využívat vstupní suroviny,
- využívat architektonických prvků v halách, maximalizující ohled na životní prostředí.
- Zapojovat do těchto snah i své zaměstnance, a to:
 - aktivně, například prostřednictvím firemní autobusové dopravy či rozmístěním odpadkových košů na tříděný odpad.
 - Pasivně, například formou snížením množství vody v toaletních nádržkách a instalací vysoušečů rukou místo papírových utěrek.

Dále obě dvě společnosti striktně dodržují:

- Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2011/65/EU neboli **RoHS**, která omezuje používání nebezpečných látek v elektronických a elektrických zařízeních. Tato směrnice se vztahuje pouze na finální produkty, proto si obě dvě společnosti pečlivě vybírají dodavatele, kteří jim dodávají pouze bezpečné polotovary a komponenty.
- Nařízení ES č. 1272/2008 o klasifikaci, označování a balení látek a směsí neboli **CLP**.

Společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. na rozdíl od Murr CZ, s. r. o., vlastní certifikát **ISO 14001**, který se týká používání systému managementu životního prostředí. Certifikát se musí obnovovat každé 3 roky a podnik si v něm stanoví dlouhodobé cíle environmentální politiky a zároveň sleduje i měří dopady svých činností na životní prostředí. Tento certifikát by byl velice užitečný i pro společnost Murr CZ, s. r. o., proto by se jej měla snažit získat.

5. Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou návrhy a doporučení, které by měly zlepšit CSR aktivity společnosti Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Tyto návrhy a doporučení vyplývají z kapitoly 3 – Analýza společenské odpovědnosti ve vybraných firmách a z kapitoly 4 – Komparace CSR aktivit. V kapitole 5.1 jsou uvedeny návrhy a doporučení, které jsou společné pro obě společnosti. V kapitole 5.2 jsou uvedeny návrhy a doporučení pro společnost Murr CZ, s. r. o., totéž je provedeno pro společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. v kapitole 5.3.

5.1 Společné pro Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Rozšíření portfolia zaměstnaneckých bonusů

Oba dva podniky mají velký výčet zaměstnaneckých benefitů. I přesto jsou mezi nimi takové, které jsou v dnešní době obvyklé a potenciální pracovníci je už víceméně považují za standartní, ale jsou nabízeny buď jen Murr CZ, s. r. o. nebo MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Proto by autorka doporučila, aby se tyto společnosti sebou inspirovaly a začlenily do svého portfolia zaměstnaneckých benefitů nové, které nabízí druhý podnik. A to za ponechání současného stavu společně nabízených výhod. Společnosti Murr CZ, s. r. o. by autorka doporučila od MD ELEKTRONIK spol. s r. o. převzít a začlenit do jejího portfolia zaměstnaneckých benefitů:

- bonus za docházku,
- půlroční bonus a
- prémie.

Společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. by autorka doporučila od Murr CZ, s. r. o. převzít a začlenit do jejího portfolia zaměstnaneckých benefitů:

- vánoční prémie,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění.

Vložení informací o dárcovství a sponzorství na podnikové internetové stránky

Obě dvě společnosti vykonávají CSR aktivity, ale na svých internetových stránkách o nich nemají téměř žádnou zmínku. Murr CZ, s. r. o. i MD ELEKTRONIK spol. s r. o. zde mají shodně umístěné pouze informace o vlastněných certifikátech. Ale informace o sponzorských a dárcovských aktivitách na nich uvedeny nejsou. Přitom obě dvě společnosti mají svého IT pracovníka, který spravuje jejich podnikové webové stránky. Proto stačí, aby vedení

společností zadalo těmto IT pracovníkům úkol, aby stránky společností aktualizovaly a vložily na ně tyto chybějící informace.

Zřídít pozici CSR manažera

Tato pozice by mohla být u obou společností obsazena buď novým pracovníkem na základě výběrového řízení nebo interním pracovníkem, alespoň s 5ti letou praxí, na základě dobrovolného přihlášení a následných osobních pohovorů. Na nového pracovníka by společnost mohla klást nároky jako praxi v daném oboru nebo již absolvované školení a získaný certifikát, který se ale musí každé 3 roky obnovovat. Ale zároveň nebude vědět, jaký má přístup k práci. Naopak u interního pracovníka společnost přesně ví, jakým stylem pracuje. Problém je, že by nejdříve musel absolvovat školení týkající se CSR, poté složit zkoušku a následně každé 3 roky obnovovat certifikaci „Manažer CSR“. Pro společnost by bylo podle autorky vhodnější, vybrat si interního zaměstnance a vychovat si z něj vlastního CSR manažera, který již přesně bude vědět, jak podnik funguje, kde má své silné a slabé stránky. Navíc za získání i obnovování certifikátu se platí stejná cena, konkrétně 5 082 Kč s DPH, a jednalo by se tak o náklad shodný u nového i stávajícího zaměstnance. V případě interního pracovníka by se nákladem stalo navíc ještě školení.

Školení i certifikaci, které by bylo pro interního pracovníka vhodné, nabízí Česká společnost pro jakost na svých internetových stránkách www.csq.cz. Obojí probíhá v Praze. Školení prostřednictvím přednášek a cvičení, trvá 6 dnů, a stojí 15 718 Kč včetně DPH. Úspěšný absolvent získá osvědčení o absolvování kurzu při splnění 80 % docházky a prezentaci práce na dané téma. Po zvládnutí tohoto školení se může pracovník přihlásit na zkoušku pro získání národního certifikátu, který stojí 5 082 Kč s DPH. Na základě internetového průzkumu se hrubá mzda CSR manažera pohybuje od 92 000 Kč. A to v závislosti na délce praxe v oboru i zařazení v podnikovém manažerském žebříčku (23).

Tab. č. 16: Náklady na CSR manažera

Náklady	Cena
Celkové náklady na výchovu CSR manažera z interního pracovníka	20 800 Kč
Obnova certifikace jednou za tři roky	5 082 Kč
Hrubá měsíční mzda začínajícího CSR manažera	92 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Usilovat o splnění normy ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti

Jedná o normu, která má společností pomoci plně uchopit potenciál konceptu CSR a vylepšit tak v této oblasti jejich profil. Proto je vhodná pro obě dvě analyzované společnosti.

Nejedná se o normu certifikovanou. Společnosti si mohou tuto normu objednat online, a to v českém jazyce. Jedná se o brožuru velikosti A4 se 102 stranami. Její nákup je možný například na internetové stránce: <https://shop.normy.biz/kosik/> za 770 Kč plus zaslání poštou jako balíkem do ruky za 90 Kč. To znamená, že tuto normu mohou mít společnosti k dispozici již následující pracovní den od objednání, a to celkem za 860 Kč.

5.2 Murr CZ, s. r. o.

Rozšíření vzdělávacích aktivit i na pracovníky ve výrobě

Společnost Murr CZ, s. r. o. by se v tomto ohledu měla přiučit od MD ELEKTRONIK spol. s r. o., která vzdělává nejen své THP, ale i dělníky ve výrobě. Vzdělávání je poskytováno pouze v rámci jejich vykonávané profese a školení provádějí interní pracovníci. Toto vzdělávání pomáhá zaměstnancům například v tom, aby byli schopni v případě poruchy opravit stroj/zařízení, na kterém pracují. Vzdělávání by mělo být prováděno pouze na základě dobrovolného přihlášení zaměstnanců a po jeho absolvování by měli získat osvědčení na danou aktivitu (oprava nebo seřízení konkrétního stroje/zařízení). A pokud pracovník při svém výkonu práce toto vzdělání využije, měl by získat finanční odměnu. To by mělo zvýšit motivaci pro získání daného vzdělání. Zaměstnanci by navíc nabyli pocitu, že jsou užiteční a významní pro chod podniku. Společnost by díky tomu šetřila peníze, protože vzdělávání by bylo prováděné v pracovní době, interními zaměstnanci a podnik by tedy nic nestálo. Dále by dělníci ve výrobě byli schopni základní opravy na svých strojích/zařízeních provést ihned sami. Nemuseli by zastavovat výrobu a volat dalšího zaměstnance, který danou opravu zvládne nebo externího opraváře v případě nepřítomnosti tohoto zaměstnance.

Zaměstnávat vyšší počet zdravotně postižených osob

Zejména se jedná o hledání takových zdravotně postižených osob, jejichž postižení nebude nijak bránit výkonu jejich zaměstnání. Jednalo by se především osoby postižené hluchotou, němostí či hluchoněmostí. Nebo o osoby hendikepované v oblasti dolních končetin, jelikož se práce v Murr CZ, s. r. o. vykonává převážně vsedě a výrobní haly jsou stavěny jako bezbariérové. Tyto pracovníky by se společnost mohla snažit získat prostřednictvím nabídky práce na webových stránkách zabývající se nabídkou pracovních míst pro OZP. Například:

- <https://www.praceozp.cz/>,
- www.prace.cz/nabidky/ozp/,
- <http://www.helpnet.cz/zamestnavani/nabidky-prace-pro-osoby-se-zdravotnim-postizenim>.

Převést nepsaný etický kodex do psané formy

Vytvoření etického kodexu je důležité pro jasné stanovení principů a pravidel etického chování zaměstnanců vůči okolí nebo sobě navzájem. Navíc se jedná o dokument, který má i marketingový význam. Zaměstnanci by měli být zapojeni do jeho tvorby. Jeho zpracování by mělo mít na starosti vedení společnosti. Etický kodex by byl pro společnost vhodný zejména proto, že se snaží:

- fungovat nad rámec obecných etických zásad a
- začleňovat CSR aktivity do svých každodenních činností.

Kodex by se měl členit na 3 základní oblasti:

1. oblast se týká chování firmy jako celku, zde se stanovují zásady jednání organizace se stakeholders,
2. oblast se týká chování zaměstnanců vůči firmě,
3. oblast se týká etických norem v oblasti řízení lidských zdrojů.

Usilovat o získání certifikátu ISO 14001

Jedná se o systémy environmentálního managementu. Pro společnost by získání tohoto certifikátu bylo vhodné, protože poskytuje systematický rámec pro ochranu životního prostředí, což by bylo dalším rozšířením CSR aktivit společnosti. Tento certifikát se musí pravidelně každé 3 roky obnovovat, ale to by pro společnost neměl být problém, vzhledem ke stejnému obnovovacímu systému u normy ISO 9001. Podle vzoru MD ELEKTRONIK spol. s r. o. může být za zavádění a udržování systémů environmentálního managementu i procesů trvalého a systematického managementu kvality (ISO 9001), zodpovědná pouze 1 osoba.

5.3 MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Zapojit vysokoškolské studenty do spolupráce se společností

Po vzoru společnosti Murr CZ, s. r. o. by měla společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o. začlenit do své spolupráce se školami nejen učiliště, střední a vyšší odborné technické školy, ale i technické vysoké školy. Protože vysokoškolští pracovníci jsou v podniku zapotřebí také. Spolupráce by mohla být navázána prostřednictvím vypisování témat bakalářských a diplomových prací, včetně konkrétních pracovníků, kteří by dohlíželi na jejich vypracování. Pokud společnost vypíše svá vlastní témata a dá je k dispozici studentům požadovaných fakult, nejspíše ze Západočeské univerzity v Plzni, tak tím získá ke spolupráci studenty, kteří by se v budoucnu mohli stát zaměstnanci společnosti. Na základě jejich přístupu k těmto

kvalifikačním pracím, by vedení společnosti zjistilo, zda se jedná o lidi, kteří by byli pro společnost perspektivními zaměstnanci. Podle toho by padlo rozhodnutí, zda jim po dopsání jejich kvalifikační práce a zdárném ukončení studia bude nabídnuto zaměstnání či nikoli.

Rozšířit sponzorské a dárcovské aktivity

Pro společnost by v rámci zlepšení jejích CSR aktivit bylo vhodné, aby své sponzorství a dárcovství rozšířila i na organizace zabývající se péčí o osoby v nelehké životní situaci, tak jako to dělá Murr CZ, s. r. o. V Chotěšově sice žádná taková organizace není, ale v nejbližším okolí (autorka neuvažovala organizace, kterým se již věnuje Murr CZ, s. r. o. ve Stodu) se jich nachází několik. Na některé z nich by se společnost mohla zaměřit, jedná se například o:

- Centrum sociálních služeb Stod (vzdálené 5 kilometrů),
- Občanská poradna Plzeň, o. p. s. v Dobřanech (vzdálená 6,6 kilometru),
- Psychiatrická nemocnice v Dobřanech (vzdálená 7,9 kilometru),
- Svaz tělesně postižených v České republice, o. s. v Nýřanech (vzdálený 9 kilometrů),
- Český svaz žen, z. s. v Merklíně (vzdálené 14,5 kilometru).

Pořádání zaměstnaneckých akcí pro zvýšení pracovní morálky

MD ELEKTRONIK spol. s r. o. by pořádání těchto akcí mělo pomoci ke zlepšení pracovní morálky, tak jako tyto aktivity zafungovaly v Murr CZ, s. r. o. Podle jejího vzoru by se jednalo o akce, které nejsou finančně příliš náročné, a byly by určeny pro všechny zaměstnance společnosti bez rozdílu a týkaly by se každoročních událostí. Jako například Velikonoce, Vánoce, Den žen, Halloween či návštěva čerta, anděla a Mikuláše. Při každé této události by bylo vhodné obdarovat každého zaměstnance nějakou drobností, na několik míst v podniku nechat udělat tematickou výzdobu a zapojit zaměstnance do těchto událostí. Jako příklad jsou uvedeny aktivity, které by mohly být vykonávány během tří těchto událostí:

- **Velikonoce**
 - pro každého zaměstnance jako dárek ozdobené velikonoční vajíčko,
 - dekorací by mohl být košíček s ozdobenými vajíčky, několik upletených pomlázek a váza s nařezaným březovým a vrbovým proutím.
 - Zaměstnanci mohou být zapojeni prostřednictvím celozávodního koledování.

- **Vánoce**
 - Pro každého zaměstnance jako dárek několik kousků vánočního cukroví,
 - dekorací by mohl být nazdobený vánoční stromeček a několik vánočních dárků.
 - Zaměstnanci mohou být zapojeni prostřednictvím tajného Ježíška, kdy si každý zaměstnanec vytáhne náhodně jiného zaměstnance, kterému dá vánoční dáreček.
- **Den žen**
 - pro každou zaměstnankyni řezanou květinu, například narcisku jako dárek,
 - dekorací by mohla být váza s těmito květinami.
 - Zaměstnanci mohou být zapojeni tak, že jim všem společnost rozdává jinou řezanou květinu (např. tulipán). Ta by sloužila jako dar pro ženy, babičky, matky či kamarádky všech zaměstnanců i zaměstnankyň mimo MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce byla komparace společenské odpovědnosti ve vybraných společnostech a vyhodnocení této analýzy. Včetně vytvoření závěrů v podobě návrhů i doporučení, které by komparovaným společnostem měly pomoci ke zlepšení fungování jejich aktivit v této oblasti. To vše na základě podrobné analýzy současného stavu jejich CSR aktivit, což byl dílčí cíl této práce. Pro analýzu a následnou komparaci byly vybrány dva podniky sídlící v okrese Plzeň – jih, zabývající se výrobou elektronických i elektrických součástek. A to společnost Murr CZ, s. r. o. a společnost MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Tato diplomová práce byla rozčleněna do pěti kapitol. V první kapitole byl charakterizován pojem a vývoj společenské odpovědnosti firem, známé pod zkratkou CSR. A popis současných trendů v této oblasti. Což bylo dílčími cíli této diplomové práce. Dále byl v této kapitole popsán historický vývoj CSR i organizace, které se této problematice v České republice věnují. Byli zde definováni stakeholders a tři pilíře společenské odpovědnosti firem. Dále koncepty podobné CSR a nakonec popis výhod i nevýhod tohoto pojmu. Z této kapitoly vyplynulo, že je možné CSR nazvat dobrovolným nástrojem, pomocí kterého se podniky snaží začleňovat společenskou odpovědnost do svých každodenních aktivit. Ve druhé kapitole byly popsány trendy v oblasti společenské odpovědnosti. Tato kapitola byla součástí teoretické části této diplomové práce.

Třetí kapitola byla věnována analýze společenské odpovědnosti ve vybraných podnicích. Proto byla rozdělena na dvě části, kdy se první týkala společnosti Murr CZ, s. r. o. a druhá společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Analýza byla prováděna podle postupu, který vyplynul z teoretické části práce, to znamená z kapitol jedna a dvě. Informace o analyzovaných společnostech byly čerpány z interních i externích zdrojů, ale především z konzultací s pracovníky těchto podniků. V Murr CZ, s. r. o. se jednalo o personalistu – procesního inženýra Pavla Mlnářika a v MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se jednalo o technika řízení kvality ELC pana Martina Vrabce.

Ve čtvrté kapitole byl splněn hlavní cíl této diplomové práce, komparace společenské odpovědnosti mezi těmito dvěma podniky. Z této komparace vyplynula kapitola pátá, návrhy a doporučení, které by měly těmito společnostem pomoci ke zlepšení fungování jejich společensky odpovědných aktivit. Tato kapitola byla rozčleněna na návrhy a doporučení pro oba dva podniky, konkrétně se jednalo o rozšíření portfolia zaměstnaneckých bonusů, vložení informací o dárcovství i sponzorství na podnikové internetové stránky a zřízení pozice CSR manažera. Dále byly uvedeny návrhy a doporučení pro podnik Murr CZ, s. r. o., a to rozšíření

vzdělávacích aktivit i na pracovníky ve výrobě, zaměstnávání vyššího počtu zdravotně postižených osob, převedení nepsaného etického kodexu do psané formy a usilování o získání certifikátu ISO 14001. Nakonec byly uvedeny návrhy a doporučení po podnik MD ELEKTRONIK spol. s r. o., a to splacení krátkodobého závazku z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti, zapojení vysokoškolských studentů do spolupráce se společností, rozšíření sponzorských i dárcovských aktivit a pořádání zaměstnaneckých akcí pro zvýšení pracovní morálky.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Carrollova pyramida společenské odpovědnosti.....	13
Obr. č. 2: Logo CSR Europe	13
Obr. č. 3: Logo BLF.....	15
Obr. č. 4: Logo A-CSR	15
Obr. č. 5: Logo Fóra dárců.....	16
Obr. č. 6: Logo Transparency International - Česká republika.....	16
Obr. č. 7: Logo platformy Byznys pro společnost	17
Obr. č. 8: Logo Etického fóra České republiky	17
Obr. č. 9: Matice pro zjištění klíčových stakeholders.....	19
Obr. č. 10: Logo skupiny Murrelektronik.....	32
Obr. č. 11: Struktura vztahů celé skupiny Murrelektronik.....	33
Obr. č. 12: Organizační struktura společnosti Murr CZ, s. r. o.....	34
Obr. č. 13: Matice pro zjištění klíčových stakeholders ve společnosti Murr CZ, s. r. o.....	43
Obr. č. 14: Logo skupiny MD ELEKTRONIK.....	53
Obr. č. 15: Struktura vztahů celé skupiny MD ELEKTRONIK	54
Obr. č. 16: Organizační struktura společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	55
Obr. č. 17: Matice pro zjištění klíčových stakeholders v MD ELEKTRONIK spol. s r. o.....	66

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Identifikování témat pro dialogy s klíčovými stakeholders	19
Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2017	40
Tab. č. 3: Identifikování témat pro dialogy s klíčovými stakeholders firmy Murr CZ, s. r. o.	44
Tab. č. 4: Vývoj počtu kmenových zaměstnanců v letech 2008 až 2017	62
Tab. č. 5: Identifikování témat pro dialogy s klíčovými stakeholders firmy MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	67
Tab. č. 6: Základní číselné údaje o komparovaných společnostech	75
Tab. č. 7: Trendy v oblasti CSR v Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	76
Tab. č. 8: Společnost (externí dimenze) analyzovaných společností.....	78
Tab. č. 9: Firma (interní dimenze) analyzovaných společností	79
Tab. č. 10: Komparace zaměstnaneckých bonusů u analyzovaných společností	81
Tab. č. 11: Komparace témat pro dialogy s klíčovými stakeholders analyzovaných firem.....	82
Tab. č. 12: Trendy v oblasti CSR v Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o.	84
Tab. č. 13: Komparace analyzovaných podniků v trendu angažovanost v komunitě	85
Tab. č. 14: Angažovanost v komunitě - komparace financí vynaložených společnostmi.....	86
Tab. č. 15: Komparace získaných certifikátů analyzovaných společností v oblasti kvality	87
Tab. č. 16: Náklady na CSR manažera	92

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ABS	Anti-lock Brake Systém (regulace brzdného tlaku, protiblokovací systémů)
A-CSR	Asociace pro společenskou odpovědnost
BLF	Business Leaders Forum
BPS	Byznys pro společnost
CC	Corporate Citizenship (Firemní občanství)
CLP	Classification, Labeling and Packaging (nařízení ES č. 1272/2008 o klasifikaci, označování a balení látek a směsí)
CSP	Corporate Social Performance (Společenská výkonnost firem)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CSR2	Corporate Social Responsiveness (Společenská vnímavost)
ČR	Česká republika
DIN	Deutsches Institut für Normung (Německý ústav pro průmyslovou normalizaci)
DMS	Donor Message Service (dárcovská zpráva)
DOZP	Dům pro osoby se zdravotním postižením
DQS	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen GmbH (Německá společnost pro certifikaci systémů managementu kvality, s. r. o.)
EMAS	Eco Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu)
EMF	European Multistakeholder Forum
EN	European norm (Evropská norma)
EPS	Elektronická požární signalizace
ESD	Electro Static Discharge (lokální elektrostatické výboje)
EU	Evropská unie
GHz	gigahertz (jednotka frekvence/kmitočtu)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
HR	Human resources (lidské zdroje)
HSD	Human intelligence support detachment (oddělení lidské inteligence)
IBLF	International Business Multistakeholder Forum
I/O	Input/Output (vstup/výstup)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Information technology (informační technologie)

KVP	Kontinuierlicher-Verbesserungs-Prozess (proces trvalého zlepšování)
LVDS	Low Voltage Data Signal (datový signál nízkého napětí)
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Severoamerická zóna volného obchodu – Kanada, Mexiko a USA)
OSN	Organizace spojených národů
OZP	Osoba zdravotně postižená
PLC	Programmable Logic Controller (programovatelný logický automat)
RoHS	Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment (směrnice omezující použití některých nebezpečných látek v elektronických a elektrických zařízeních)
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
THT	Through hole technology (technologie osazování plošných spojů součástkami s drátovými vývody)
TI	Transparency International
TIC	Transparency International - Česká republika
TJ	Tělovýchovná jednota
TQM	Total Quality Management (úplné řízení jakosti)
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (sytémy, aplikace a produkty při zpracování dat)
SDGs	Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje)
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
SMD	Surface Mounted Device (technologie povrchové montáže)
USB	Universal Serial Bus (moderní způsob připojení periférií k počítači)
WLB	Work-life balance
ZDVOP	Zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE

- (1) BLOWFIELD, Michael, MURRAY, Alan. *Corporate responsibility: a critical introduction*. 1. vyd. New York: Oxford University Press, 2008. 452 stran. ISBN 978-0-19-920909-5.
- (2) DAVID, Fred. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. *Strategic management*. 4. vyd. 931 stran. ISBN 0-02-327841-2.
- (3) DYTRT, Zdenek. *Odpovědný management*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 128 stran. ISBN 978-80-7261-348-9.
- (4) IHLEN, Øyvind, BARTLETT, Jennifer, MAY, Steve. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. Malden: Wiley-Blackwell, 2011. 608 stran. ISBN 978-1-444-33634-4.
- (5) JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Management Press, s.r.o., 2014. 191 stran. ISBN 978-80-7261-269-7.
- (6) KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 159 stran. ISBN 978-80-247-4480-3.
- (7) KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Vydání 14. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (8) KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. 176 stran. ISBN 978-80-7211-408-5.
- (9) KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010. 193 stran. ISBN 978-80-87269-12-1.
- (10) KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 208 stran. ISBN 978-80-247-3983-0.
- (11) *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, o.s., 2005. 163 stran. ISBN 80-239-6111-X.
- (12) PAVLÍK, Marek, BĚLČÍK, Martin. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-802-4731-575.
- (13) REICH, Robert. *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. Reprint. New York: Vintage Books, 2007. 272 stran. ISBN 978-0-307-27799-2.

- (14) ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 stran. ISBN 80-247-0495-1.
- (15) TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem: společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 224 stran. ISBN 978-80-271-9686-9.
- (16) WERTHER, William, CHANDLER, David. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. 1. vyd. Londýn: SAGE Publications, Inc., 2006. 384 stran. ISBN 978-1-4129-1373-7.
- (17) ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.K. Beck, 2010. 192 stran. ISBN 978-80-7400-192-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- (18) *Asociace pro společenskou odpovědnost*. [online] [citováno 5.2.2018]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>
- (19) *Bezpečnost práce*. [online] [citováno 19.3.2018]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/kategorizace-praci>
- (20) *Business center.cz*. [online] [citováno 21.1.2018]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p1283-pruzna-pracovni-doba.aspx>
- (21) *Business center: zákoník práce*. [online] [citováno 4.12.2017]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- (22) *Business Leaders Forum (BLF)*. [online] [citováno 13.12.2017]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/o-nas/>
- (23) *Byznys pro společnost*. [online] [citováno 15.12.2017]. Dostupné z: www.byznysprospolecnost.cz
- (24) *Celní správa*. [online] [citováno 26.3.2018]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/nase-ukoly/Stranky/default.aspx>
- (25) *Cenia: databáze EMAS*. [online] [citováno 12.12.2017]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/databaze-emas/databaze-emas>
- (26) *CSR Europe*. [online] [citováno 14.12.2017]. Dostupné z: <https://blog.csreurope.org/about-enterprise-2020/>
- (27) *CSR portál*. [online] [citováno 13.12.2017]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>

- (28) *Česká inspekce životního prostředí*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.cizp.cz/O-nas>
- (29) *Česká obchodní inspekce*. [online] [citováno 26.3.2018]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/>
- (30) *ČSAD Plzeň*. [online] [citováno 15.3.2018]. Dostupné z: www.csadplzen.cz/?ob=zvlastni&ls1=menu_doprava
- (31) *DOZP Stod*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.rop.dozpstod.eu/>
- (32) *Etické fórum České republiky*. [online] [citováno 15.12.2017]. Dostupné z: www.etickeforumcr.cz
- (33) *EU-OSHA*. [online] [citováno 8.2.2018]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/dangerous-substances/clp-classification-labelling-and-packaging-of-substances-and-mixtures>
- (34) *European Commission*. [online] [citováno 5.2.2018]. Dostupné z: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf
- (35) *Evropská komise*. [online] [citováno 19.1.2018]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=cs&catId=836>
- (36) *Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program pro zaměstnanost*. [online] [citováno 19.1.2018]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/evropsky-nastroj-pro-mikrofinancovani
- (37) *FinExpert.cz*. [online] [citováno 21.1.2018]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/vyhody-a-nevyhody-prace-na-zkraceny-uvazek>
- (38) *Firemní finance*. [online] [citováno 19.1.2018]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zpravy/finance/272774-mikrofinancovani-mikrouvery-pro-male-podnikani/>
- (39) *Fórum dárců*. [online] [citováno 14.12.2017]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/>
- (40) *Gender Studies*. [online] [citováno 21.1.2018]. Dostupné z: <http://materskarodicovska.cz/cz/sdileni-pracovniho-mista-zamestnanec>
- (41) *Hasičský záchranný sbor Plzeňského kraje*. [online] [citováno 19.3.2018]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/organizacni-slozky-hzs-plzenskeho-kraje-hzs-plzenskeho-kraje.aspx>

- (42) *Hospodářské noviny*. [online] [citováno 18.3.2018]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-63574360-md-elektronik-chotesov-utrati-700-milionu-koupi-stroje-a-zacne-stavet-dalsi-halu>
- (43) *Kláster Chotěšov*. [online] [citováno 18.3.2018]. Dostupné z: http://www.klasterchotesov.eu/opravy/opravy_klastera.pdf
- (44) *Krajská hygienická stanice Plzeňského kraje se sídlem v Plzni*. [online] [citováno 19.3.2018]. Dostupné z: <http://www.khsplzen.cz/>
- (45) *Kurzy.cz*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/>
- (46) *MD ELEKTRONIK spol. s r. o.* [online] [citováno 9.3.2018]. Dostupné z: <https://www.md-elektronik.de/cs.html>
- (47) *Město Stod*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.mestostod.cz/index.asp>
- (48) *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online] [citováno 8.2.2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument62790.html>
- (49) *Ministerstvo životního prostředí*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/kontaktني_informace
- (50) *Moravská zemská knihovna*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/knihovny-stakeholders>
- (51) *Murr CZ, s. r. o.* [online] [citováno 6.2.2018]. Dostupné z: <http://www.murrelektronik.cz/cz/murrelektronik-stay-connected.html>
- (52) *Obecní úřad Chotěšov*. [online] [citováno 19.3.2018]. Dostupné z: <http://www.obec-chotesov.cz/?hledej=md+elektronik&x=25&y=7&lang=cs>
- (53) *Odpovědné firmy*. [online] [citováno 15.12.2017]. Dostupné z: <http://www.odpovednefirmy.cz/>
- (54) *Operační program Praha – Adaptabilita*. [online] [citováno 8.2.2018]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
- (55) *Petr Čaník*. [online] [citováno 12.1.2018]. Dostupné z: www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/
- (56) *Plzeňský kraj*. [online] [citováno 19.3.2018]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/plzensky-kraj-chce-vice-spolupracovat-s-vyznamnymi-zamestnavateli>

- (57) *Plzeňský kraj*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/vysledky-4-rocniku-souteze-cena-hejtmana-plzenskeho-kraje-za-spolecenskou-odpovednost-pro-r-0>
- (58) *Podnikatel.cz*. [online] [citováno 21.1.2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/klady-a-zapory-prace-z-domova-nepodcente-pracovni-smlouvu/>
- (59) *Práce postižených*. [online] [citováno 15.3.2018]. Dostupné z: <http://www.pracepostizenych.cz/nahradni-plneni/co-je-nahradni-plneni>
- (60) *Rodinné útočiště tisícových aktivit*. [online] [citováno 21.1.2018]. Dostupné z: <https://www.rc-routa.cz/projekt/rodina-prace-i-pro-celakovice/flexibilni-formy-prace/>
- (61) *Sodexo - Cafeteria*. [online] [citováno 21.3.2018]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>
- (62) *TJ Slavoj Stod*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.slavojstod.wz.cz/sponzori.htm>
- (63) *Transparency International – Česká republika*. [online] [citováno 15.12.2017]. Dostupné z: www.transparency.cz
- (64) *Učitelka. INFO*. [online] [citováno 8.2.2018]. Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/marketing/distribuce>
- (65) *University of Colorado Boulder*. [online] [citováno 12.1.2018]. Dostupné z: <https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- (66) *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví*. [online] [citováno 12.12.2017]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/unmz>
- (67) *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [online] [citováno 8.2.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (68) *Vladimír Matula*. [online] [citováno 20.1.2018]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/sponzoring.php>
- (69) *Vysoká škola ekonomická v Praze*. [online] [citováno 12.1.2018]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/653>
- (70) *WBCSD: Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online] [citováno 5.2.2018]. Dostupné z: <http://old.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
- (71) *Wikipedia*. [online] [citováno 21.3.2018]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Odbory>

- (72) *Wikipedia*. [online] [citováno 8.2.2018]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/RoHS>
- (73) *Wiley Online Library*: [online] [citováno 8.12.2017]. Dostupné z <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>
- (74) *ZDVOP Robinson Stod.* [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <http://www.ddstankov.cz/robstod.htm>
- (75) *Zkratky*. [online] [citováno 5.3.2018]. Dostupné z: <https://m.zkratky.cz/KVP/19906>

OSTATNÍ ZDROJE

- (76) BOCKSTETTE, Valerie, STAMP, Mike. *Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí*. Praha: Macík, s.r.o. 39 stran. Dostupné také z: http://files.luciekuldova.webnode.cz/200000284-43fbc4455c/Vytváření%20sdílené%20hodnoty_průvodce.pdf
- (77) CARROL, Archie B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Ročník 38, č. 3. Boston: Business & Society review, 1999. 268-295 stran. ISSN 0007-65003. Dostupné také z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000765039903800303>
- (78) ČANÍK, Petr, ČANÍKOVÁ, Petra. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International - Česká republika, 2006. 86 stran. Dostupné také z: http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf
- (79) MLNÁŘÍK, Pavel. Personalista - procesní inženýr podniku Murr CZ, s. r. o. se sídlem ve Stodě. Informace získané na základě osobního rozhovoru. [5.1.2018 – 13.3.2018].
- (80) STEINEROVÁ, Magdaléna, VÁCLAVÍKOVÁ, Andrea, MERVART, Radomír. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. 28 stran. Dostupné také z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
- (81) TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 60 stran. Dostupné také z: http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf
- (82) VRABEC, Martin. Technik Řízení Kvality ELC podniku MD ELEKTRONIK spol. s r. o. se sídlem v Chotěšově. Informace získané na základě osobního rozhovoru. [1.2.2018 – 31.3.2018].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Cena hejtmana Plzeňského kraje za společenskou odpovědnost pro rok 2015

Příloha B: Certifikát ISO 9001:2008 společnosti Murrelektronik GmbH

Příloha C: Obrázky výrobního sortimentu společnosti Murr CZ, s. r. o.

Příloha D: Základní přehled zákazníků z automobilového průmyslu

Příloha E: Certifikát ISO/TS 16949:2009 společnosti MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

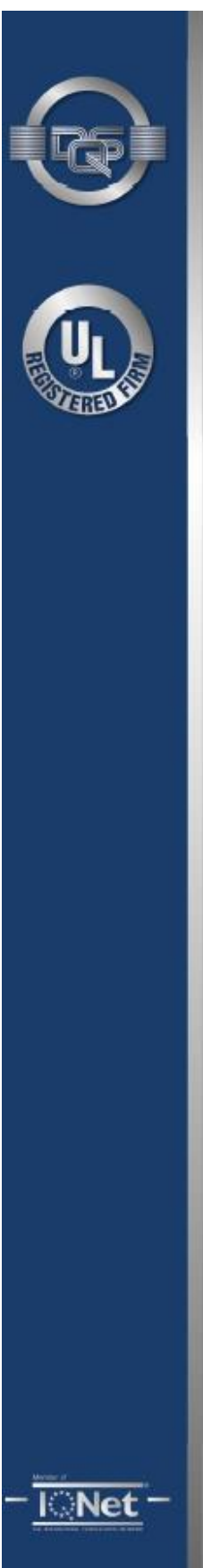
Příloha F: Certifikát ISO 14001:2015 společnosti MD ELEKTORNIK spol. s r. o.

Příloha G: Obrázky výrobního sortimentu MD ELEKTRONIK spol. s r. o.

Příloha A: Cena hejtmána Plzeňského kraje za společenskou odpovědnost pro rok 2015



Zdroj: fotografie pořízená autorkou



CERTIFIKÁT



Tímto se potvrzuje, že



Murrelektronik GmbH

Falkenstraße 3
71570 Oppenweiler
Německo

s lokalitami uvedenými v příloze

má implementovaný a udržovaný **system managementu** kvality.

Oblast platnosti:

Vývoj, výroba a odbyt celosvětově pro následující oblast produktů: automatizace, konektorové systémy, rozhraní a elektronické prvky pro rozvaděče

Auditem, zdokumentovaným ve zprávě, bylo prokázáno, že tento systém managementu splňuje požadavky normy:

ISO 9001 : 2008

Registrační číslo certifikátu	000593 QM08
Platí od	2015-11-10
Platí do	2018-09-14
Datum certifikace	2015-11-10



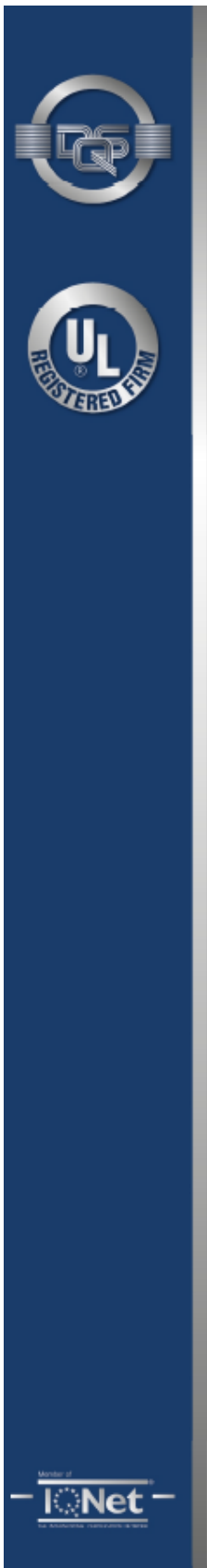
DQS GmbH

G. Blechschmidt

Götz Blechschmidt
Jednatel

Accredited Body: DQS GmbH, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main

1 / 2



**Příloha k certifikátu
Registrační č. 000593 QM08**

Murrelektronik GmbH

Falkenstraße 3
71570 Oppenweiler
Německo

Lokalita

064441
Murrelektronik GmbH
Bachgasse 3
09366 Stollberg
Německo

233826
Murrelektronik GmbH
EMV-Prüfzentrum
Grabenstraße 27
71570 Oppenweiler
Německo

288566
Murr CZ s.r.o.
Prumyslova Ulice 762
33301 Stod
Česká republika

Oblast platnosti

Vývoj a výroba konektorových systémů a rozhraní

Testování a zkoušení výrobků

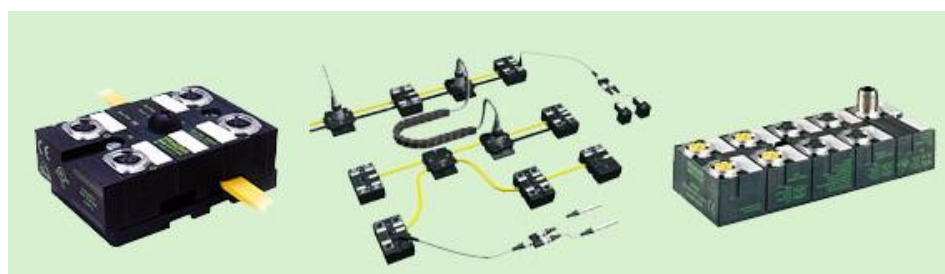
Vývoj, výroba a odbyt pro automatizační systémy, konektory, rozhraní a elektronické prvky pro rozvaděče

Tato příloha (stav: 2015-11-10) je platná pouze ve spojení s výše uvedeným certifikátem.

2 / 2

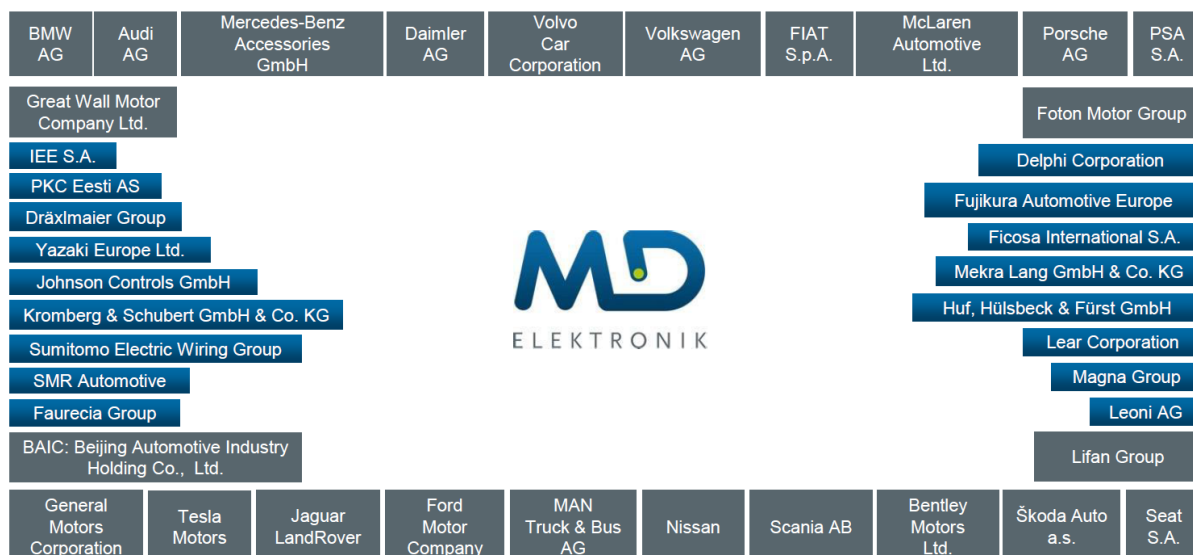
Zdroj: (29)

Příloha C: Obrázky výrobního sortimentu společnosti Murr CZ, s. r. o.



Zdroj: (79)

Příloha D: Základní přehled zákazníků z automobilového průmyslu



Zdroj: (82)



Management Service

CERTIFIKÁT

Certifikační místo
TÜV SÜD Management Service GmbH
potvrzuje, že společnost

MD ELEKTRONIK spol. s r.o.
Dobřanská 629
332 14 Chotěšov
Česká republika

zavedla a používá
systém managementu jakosti v oboru

**Vývoj a výroba kabelových
propojek a umělohmotných dílů**
(s vývojem produktu podle bodu 7.3).

Na základě vykonaného auditu, zpráva číslo 70021082,
bylo prokázáno splnění požadavků normy

ISO/TS 16949:2009
Třetí vydání 2009-06-15.

Datum vystavení: 2015-07-22

Platnost do: 2018-07-21

Registrační číslo certifikátu: 12 111 16739/02 TMS

IATF číslo certifikátu: 0214834

Součástí certifikátu je dodatek.

Product Compliance Management
Mnichov, 2015-07-23

Strana 1 ze 2



Management Service

**Dodatek k certifikátu registrační číslo:
12 111 16739/02 TMS
IATF číslo certifikátu: 0214834**

MD ELEKTRONIK spol. s r.o.
Dobřanská 629
332 14 Chotěšov
Česká republika

Výrobní lokalita je podporována následujícími odloučenými místy:

Adresa	Podpůrné funkce
MD ELEKTRONIK GmbH Neutraublinger Straße 4 84478 Waldkraiburg Německo	Vývoj produktu; Nákup; Prodej
MD ELEKTRONIK spol.s.r.o. Obchodní 1174/5 30100 Plzeň Česká republika	Logistika

Product Compliance Management
Mnichov, 2015-07-23

Strana 2 ze 2

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany
www.tuev-sued.de/certificate-validity-check

TUV®

MSC01 0212014

ZERTIFIKAT ■ CERTIFICATE ■ CERTIFICADO ■ CERTIFICAT ■ 認證書

Zdroj: (46)



Management Service

CERTIFIKÁT

Certifikační místo
TÜV SÜD Management Service GmbH
potvrzuje, že společnost

MD ELEKTRONIK spol. s r.o.
Dobřanská 629
332 14 Chotěšov
Česká republika

zavedla a používá
systém managementu životního prostředí v oboru

Montáž kabelových propojek a technika zpracování
umělých hmot s centrálními funkcemi a vývojem v
MD ELEKTRONIK GmbH Waldkraiburg (D).

Na základě vykonaného auditu, zpráva číslo 70007292,
bylo prokázáno splnění požadavků normy

ISO 14001:2015

Tento certifikát platí ve spojení s hlavním
certifikátem od 05.12.2017 do 27.11.2020.

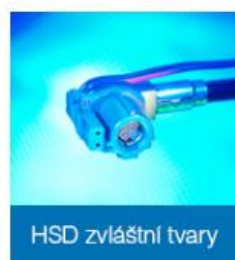
Registrační číslo certifikátu: 12 104 14421/08 TMS.



Product Compliance Management
Mnichov, 06.12.2017



Příloha G: Obrázky výrobního sortimentu MD ELEKTRONIK spol. s r. o.



Zdroj: (46)

Abstrakt

POPPOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem v České republice*. Plzeň, 2018. 120 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: CSR, společenská odpovědnost firem, Murr CZ, MD ELEKTRONIK, stakeholders

Tématem předložené diplomové práce je společenská odpovědnost firem v České republice. Prvním cílem této práce je charakteristika pojmu společenská odpovědnost firem a jeho vývoj. Druhým cílem je popis současných trendů v dané oblasti. Tyto dva cíle tvoří teoretickou část práce, která je rešerší odborné literatury v oblasti společenské odpovědnosti firem. Třetím cílem této práce je analýza společensky odpovědných aktivit společností Murr CZ, s. r. o. a MD ELEKTRONIK spol. s r. o. Posledním cílem této práce je komparace analyzovaných aktivit. Z komparace vyplývají návrhy a doporučení pro zlepšení společensky odpovědných aktivit v analyzovaných společnostech.

Abstract

POPPOVÁ, Lucie. *Corporate social responsibility in the Czech Republic*. Pilsen, 2018. 120 pages. Diploma thesis. Pilsen: University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: CSR, Corporate social responsibility, Murr CZ, MD ELEKTRONIK, stakeholders

The topic of this diploma thesis is the Corporate social responsibility in the Czech Republic. The first goal of this thesis is describe definition of Corporate social responsibility and its development. The second goal is description of current trends in this area. These two goals create theoretical part of this thesis, which are bibliographic research in Corporate social responsibility. The third goal of this thesis is analysis of social responsibilities of companies such a Murr CZ, s. r. o. and MD ELEKTRONIK spol. s r. o. The last goal of this thesis is comparison of analyzed social responsibilities. The result of comparison are proposals recommendations to improve the social responsibilities of analyzed companies.