

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Uplatnění společenské odpovědnosti ve vybraném podniku

Corporate Social Responsibility in a specific company

Bc. Michaela Sádliková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela SÁDLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K16N0107P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Uplatnění společenské odpovědnosti vybraného podniku**
Zadávající 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. Zpracujte teoretický úvod do problematiky společenské odpovědnosti firem.
2. Specifikujte danou problematiku pro oblast energetického průmyslu.
3. Analyzujte realizaci společenské odpovědnosti ve vybraném podniku.
4. Zhodnoťte společenskou odpovědnost ve vybraném podniku a formulujte vlastní návrhy a opatření.

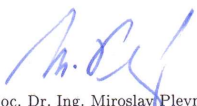
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

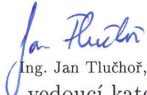
- **KUNZ, Vilém.** *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.
- **ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol.** *Udržitelné podnikání*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2011. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1833-6.
- **KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém.** *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.
- **KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ Ivan et al.** *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- **HORRIGAN, Bryan.** *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Debates, Models and Practices Across Government, Law and Business*. Glos: Edward Elgar Publishing Limited, 2010. ISBN 978-1-84720-835-4.

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**
Katedra financí a účetnictví

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


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Uplatnění společenské odpovědnosti ve vybraném podniku“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní prof. Ing. Lili Dvořákové, CSc., za její cenné rady a připomínky v průběhu vzniku diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům za podporu, kterou mi během studia poskytli.

Michaela Sádliková

Obsah

Úvod	7
1 Cíle a metodika práce	8
2 Společenská odpovědnost firem	9
2.1 Historie koncepce Corporate Social Responsibility.....	9
2.1.1 Historie koncepce Corporate Social Responsibility ve světovém kontextu	9
2.1.2 Historie koncepce Corporate Social Responsibility v České republice	11
2.1.3 Současná koncepce Corporate Social Responsibility v České republice ..	12
2.2 Vymezení koncepce Corporate Social Responsibility	13
2.2.1 Principy Corporate Social Responsibility	16
2.2.2 Vývojové trendy v oblasti Corporate Social Responsibility	17
2.3 Vymezení oblastí Corporate Social Responsibility	21
2.3.1 Ekonomická oblast	21
2.3.2 Sociální oblast.....	22
2.3.3 Environmentální oblast.....	23
2.4 Přístupy k měření a hodnocení Corporate Social Responsibility.....	27
2.4.1 Standardy a normy související s Corporate Social Responsibility	29
2.4.2 Přínosy a nevýhody dopadu CSR aktivit.....	35
2.5 Dílčí shrnutí k teoretické části práce	39
3 Corporate Social Responsibility v oblasti energetického průmyslu v ČR.....	40
3.1 Představení Skupiny ČEZ.....	44
4 Analýza společenské odpovědnosti ve Skupině ČEZ.....	52
4.1 Analýza předpokladů	53
4.2 Analýza výsledků	61
5 Hodnocení společenské odpovědnosti ve vybraném podniku	66
5.1 Bodové hodnocení.....	66
5.2 Silné stránky	70
6 Návrhy a opatření ke zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti vybraného podniku	74
Závěr	76
Seznam tabulek.....	78
Seznam obrázků	78

Seznam použité literatury	79
Seznam příloh.....	85
Abstrakt	12
Abstract	13

Úvod

Koncept společenské odpovědnosti firem resp. Corporate Social Responsibility (CSR) je v současné době důležitým a aktuálním tématem, z jehož zavedení společnosti plynou jisté výhody především nefinančního charakteru. Společenská odpovědnost není jen o dodržování zákonných norem a standardů nad rámec legislativy, ale také o dalších aktivitách, za které nese společnost odpovědnost. Společenská odpovědnost zasahuje do environmentální, sociální a ekonomické oblasti.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola je zaměřena na specifikaci společenské odpovědnosti od definování pojmu, přes historický vývoj ve světových i českých podmínkách až po současnou situaci. Teoretická část se věnuje vymezení koncepce a oblastí CSR, představení standardů a norem souvisejících se společenskou odpovědností či přínosů a nevýhod plynoucích z implementace koncepce.

Praktická část diplomové práce specifikuje problematiku energetického průmyslu v České republice, následuje přestavení Skupiny ČEZ vypracované na základě struktury podkladové zprávy modelu START Plus. Následně se praktická část zabývá analýzou a hodnocením výkonnosti společensky odpovědných aktivit podle modelu START Plus, který je zjednodušenou verzí modelu EFQM Excellence. Model START Plus je využíván při hodnocení výkonnosti společnosti posouzením devíti kritérií. Tento model se používá k hodnocení pro účast v programu Národní cena kvality ČR nebo k sebehodnocení společnosti.

Poslední dvě kapitoly diplomové práce jsou postaveny na analyzování dílčích kritérií modelu START Plus a jejich hodnocení na základě dostupných zdrojů pro rok 2016. Pátá kapitola diplomové práce formuluje silné stránky společnosti, které jsou nutnou součástí podkladové zprávy. Poslední kapitola je věnována návrhům a opatřením ke zlepšení společensky odpovědných aktivit Skupiny ČEZ.

1 Cíle a metodika práce

Diplomová práce na téma Uplatnění společenské odpovědnosti ve vybraném podniku je zpracována na největším výrobcí a distributorovi energetické energie v České republice. Skupina ČEZ dlouhodobě působí v oblasti společensky odpovědných aktivit, které pronikají do všech činností podniku. Práce se zaměřuje na několik dílčích cílů.

Dílčí cíle diplomové práce:

- Charakterizovat koncept společensky odpovědného chování firem,
- specifikovat problematiku pro odvětví energetického průmyslu v České republice,
- vypracovat podkladovou zprávu pro hodnocení podle modelu START Plus,
- analyzovat výkonnost společnosti podle 9 kritérií definované modelem START PLUS (zjednodušená forma modelu EFQM Excellence),
- bodově ohodnotit výkonnost společnosti na základě hodnotícího formuláře,
- zhodnotit silné stránky a navrhnout opatření na zlepšení CSR.

Pro charakterizování konceptu trvale udržitelného rozvoje vybraného podniku je zapotřebí prostudovat příslušné odborné literární zdroje tuzemských a zahraničních autorů v elektronické či tištěné podobě.

Specifikace problematiky v odvětví energetického průmyslu vychází z prostudování internetových zdrojů vztahující se k dané problematice. Od webových stránek konkurenčních distributorů energetické energie, přes dokumenty pojednávající o problematice společenské odpovědnosti, až po stránky Českého statistického úřadu a Energetického regulačního úřadu.

Společenská odpovědnost vybraného podniku je analyzována modelem START Plus, který je podkladem pro udělení ocenění Národní ceny kvality ČR.

Závěrečným dílčím cílem diplomové práce je vyhodnotit silné stránky společnosti a navrhnout opatření v oblastech určených ke zlepšení. Návrhy představují zjištěné nedostatky respektive příležitosti vybraného podniku.

2 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem je překlad z anglického znění Corporate Social Responsibility. V diplomové práci je použit český překlad společenská odpovědnost nebo anglická zkratka CSR. Tento pojem je obecně formulován jako závazek, který se vztahuje k odpovědnému chování uvnitř či v blízkém prostředí podniku. Společenská odpovědnost je integrována do podnikových procesů (Kislingerová, 2005, s. 78).

2.1 Historie koncepce Corporate Social Responsibility

Současná podoba koncepce CSR musela projít vývojem, který tento pojem značně ucelil a učinil komplexnější. Je zřejmé, že se koncept CSR bude nadále vyvíjet a zahrnovat další důležité aspekty. S rozšiřující se globalizací a harmonizací bude docházet k dalším vývojovým etapám.

2.1.1 Historie koncepce Corporate Social Responsibility ve světovém kontextu

Mezi první autory zmiňující společenskou odpovědnost patří Howard R. Bowen. Ve svém díle „Social Responsibilities of the Businessman“ vydaném v roce 1953 vyslovil definici CSR. *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.“* Podstatou vymezení konceptu společenské odpovědnosti je podle autora uskutečňovat závazky orientující se na postupy, rozhodování a směr jednání, vyhovující cílům a hodnotám společnosti.

V 60. letech 20. století Keith Davis upřesnil definici společenské odpovědnosti firem. Davisova definice apeluje na závazky společnosti mimo ekonomických a legislativních záležitostí i na závazky sociální. Později definici upravil o rozšíření závazků z pohledu společnosti jako takové a jejího blízkého okolí, a zároveň plnění požadavků nad rámec zákona (Carroll, 1999, s. 271-272).

Moderní porozumění společenské odpovědnosti přichází v 70. letech 20. století. V roce 1970 vyšel článek v The New York Times Magazine „The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“, ve kterém Milton Friedman kritizuje koncept CSR a jejich stoupence. Tento článek vyjadřuje Friedmanovo pojetí konceptu společenské odpovědnosti. *„Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku“* (Friedman, 1970). Neakceptuje aktivity společnosti, které by mohly odvádět pozornost při plnění hlavního cíle.

Carroll v roce 1979 umocnil pojetí CSR hierarchií odpovědností tzv. pyramidu CSR. Tato pyramida se skládá z ekonomické, právní, etické a dobrovolné odpovědnosti. Pyramida CSR se opírá o ekonomickou odpovědnost, která má požadavek ziskovosti. Právní odpovědnost nařizuje dodržování zákonů a norem. Další část pyramidy je tvořena etickou odpovědností a na samém vrcholku pyramidy stojí dobrovolná odpovědnost (Kuldová, 2010, s. 23).

V 80. a 90. letech 20. století se podniky staly odpovědnější k zainteresovaným stranám. Koncepce společenské odpovědnosti se stala všeobecně uznávanou. V tomto období vznikaly alternativní a doplňující koncepce související s CSR. Mezi alternativní koncepty CSR jsou řazeny Corporate Social Responsiveness, Corporate Citizenship, trvale udržitelný rozvoj, podnikatelská etika, firemní filantropie nebo sociální marketing.

S rostoucím nátlakem společností na zneužívání nevládních organizací a občanských společností, reagovalo OSN vytvořením zásad týkající se sociálních a environmentálních problémů. Vznikl UN Global Compact obsahující 10 zásad rozdělených do kategorie lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí a protikorupční opatření.

Evropská komise v roce 2001 uvedla jednotnou definici pro členské státy Evropské unie v Zelené knize. *„Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholders.“*

V následujících letech se podniky soustředují na implementaci konceptu CSR do podnikové kultury. Dochází k neustálému „vylepšování“ a rozšiřování konceptů společenské odpovědnosti. Ať už v rovině zákonné nebo dobrovolné. Evropská komise předložila v dokumentu strategie EU na rok 2011 – 2014 novou definici CSR *„Odpovědnost podniků za jejich dopady na společnost.“*

Horrihan (2010) se svém díle uvádí důležitost tématu společenské odpovědnosti podobně jako globální témata týkající se změny klimatu, udržitelného rozvoje, dodržování lidských práv při práci, boji proti chudobě nebo sociální a ekonomické prosperitě

Vývojové etapy CSR znázorňuje tabulka č. 1, ve které jsou znázorněna období a významní autoři definic společenské odpovědnosti s oblastmi, za něž přebírá společnost odpovědnost.

Tabulka č. 1: Vývojové etapy CSR

Období	Autor	Oblast odpovědnosti
1953	Howard R. Bowen	Ekonomická, legislativní
60. léta 20. století	Keith Davis	Ekonomická, legislativní, sociální
1970	Milton Friedman	Ekonomická (ziskovost)
1979	A. B. Carroll	Ekonomická, legislativní, etická a dobrovolná
80. – 90. léta 20. století	Alternativní koncepce	Různé kombinace odpovědností
2001	Evropská komise	Ekonomická, legislativní, sociální, ekologická

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

2.1.2 Historie koncepce Corporate Social Responsibility v České republice

Koncepce CSR byla v českých podmínkách přejímána především z mezinárodních konceptů. První prvky společenské odpovědnosti na českém území jsou pozorovatelné v první polovině 20. století ve spojitosti s Tomášem Baťou, který se snažil prosadit svojí myšlenku společensky odpovědného podnikání. Usiloval o seznámení široké veřejnosti s postoji a aktivitami své obuvnické firmy. V díle *Zámožnost všem* (Baťa, 2007) uvedl: „*Směr, který sliboval zpočátku prospěch jen mně a veřejnosti škodu, přinesl nakonec škodu nám oběma*“. Po této nadčasové myšlence došel k závěru, že s rozvojem a zdokonalováním v podnikatelské činnosti, je nutné jednat v souladu s morálními zásadami. Baťa uplatňoval firemní hodnoty mající principy společenské odpovědnosti, zahrnující – respektování zaměstnanců, obchodních partnerů a úřadů, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí a podnikání poskytující veřejnosti službu.

S koncem druhé světové války a počátkem komunistické vlády dochází k centralizaci hospodářství. Společenská odpovědnost je podporována dotacemi, zajišťující sociální aktivity např. vlastní stravovací, zdravotnické, ubytovací, rekreační, kulturní a sportovní či školní zařízení (Prskavcová, 2007).

V 90. letech 20. století dochází k šíření společenské odpovědnosti především velkými nadnárodními společnostmi na dceřiné společnosti v České republice, které měly dostatečné zkušenosti a znalosti v oblasti CSR. Vstup České republiky do OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) rozšířil myšlenky CSR, stejně tak vstup do Evropské unie.

V novém tisíciletí dochází k výraznému zvyšování informovanosti o konceptu společenské odpovědnosti firem v ČR. V současnosti koncept CSR není typický pouze pro zahraniční podniky, aktivně implementují CSR do podnikové kultury i české podniky (Kunz, 2013).

2.1.3 Současná koncepce Corporate Social Responsibility v České republice

CSR je v České republice vedena na principu dobrovolnosti, stát společenskou odpovědnost firem významně nereguluje. Gestorem CSR je Ministerstvo průmyslu a obchodu vytvářející strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice (NAP CSR). Rada kvality ČR zabezpečuje propagaci a sladuje aktivity v oblasti společenské odpovědnosti na národní úrovni. Pro efektivnější koordinaci aktivit byla zřízena sekce Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj, která zajišťuje připravení záměrů, priorit a možných aktivit pro tvorbu strategického dokumentu. Na CSR se v ČR dále podílejí nevládní organizace. Např. Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj a Národní síť Global Compact Česká republika (Národní informační portál o CSR, 2018).

2.2 Vymezení koncepce Corporate Social Responsibility

Společenská odpovědnost v anglickém znění Corporate Social Responsibility nemá jednotnou definici. Autor od autora vymezuje tento pojem odlišně, avšak se základním konceptem tvořeným ze **tří základních oblastí**:

- environmentální,
- sociální,
- ekonomické.

Společenská odpovědnost je založena na environmentální, sociální a ekonomické oblasti. První oblast environmentální představuje životní prostředí, tudíž organizace a hnutí zabývající se danou problematikou. Ne jinak tomu je v oblasti sociální. Tuto oblast rozdělujeme na pracovní a společnost. Pracovní oblast tvoří zaměstnanci, odbory, zaměstnavatelé, místní komunity, podniky a státní orgány. Společnost zastávají státní orgány a neziskové organizace. Další důležitou oblastí, na které stojí společenská odpovědnost, je ekonomická oblast, jež představují zákazníci/spotřebitelé, obchodní partneři, investoři a veřejný sektor (Zadražilová, 2011, s. 24).

Nejrůznější **definice společenské odpovědnosti firem** nemají omezené hranice kvůli principu dobrovolnosti, proto jsou často uváděny obecně.

Obecně lze společenskou odpovědnost firem resp. CSR představit jako dobrovolnou iniciativu podniku, která směřuje k win-win situaci skrz dodržování zákonných norem, přes dodržování předpisů nad rámec stanovených zákonem. Kdy obě strany podnik i veřejnost profitují ze vzájemného vztahu. Tento koncept není jen o finanční – ekonomické stránce, ale také o sociálních a environmentálních aspektech.

Definice Business Leaders Fora a členských firem v ČR: *„CSR je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“*

Dytrt (2006) uvádí ve svém díle definici: *„Dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy.“*

Trnková (2004) definuje CSR jako: *„Koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní*

společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu tří P (people, planet, profit).“

„CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti“ (Kunz, 2012, s. 11).

„Společenská odpovědnost firem představuje nadstavbu zákonné odpovědnosti firem, kdy se jejich manažeři a zaměstnanci chovají takovým způsobem, že nejenom naplňují ekonomické poslání samotné firmy, ale přispívají k naplnění potřeb a cílů všech zainteresovaných stran“ (Tetřevová, 2011, s. 614).

„Podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají“ (Kuldová, 2010, s. 18).

Firmy se dobrovolně rozhodují o společenské odpovědnosti, která pro ně představuje chování zákonné, etické a společenské. A to především nad rámec legislativy resp. zákonů, norem a standardů Firmu k tomuto rozhodnutí vede především převzetí odpovědnosti za společnost a její rozvoj. Dále je firma vedena k udržení konkurenceschopnosti a ziskovosti. Společensky odpovědná firma realizuje žádoucí kroky s ohledem na hodnoty a cíle společnosti.

V současné době nabývá společenská odpovědnost stále většího významu. Přináší řadu výhod ať už samotným podnikům, tak i stakeholders. Firmy integrují hodnoty, principy a cíle CSR do svého poslání, vize a strategie, přijetím konceptu společenské odpovědnosti environmentální, sociální a ekonomická očekávání, do firemních procesů.

Zájem o téma společenské odpovědnosti projevují nejenom podniky, ale i manažeři a politici. A to hlavně proto, že toto téma se dostává do popředí zájmu médií a sociálních sítí. Široká veřejnost spolu s organizacemi se zajímají o hrozby související s životním prostředím, zdravotními a sociálními záležitostmi. Očekávání veřejnosti jsou vůči chování firem velká. Jestliže veřejnost odhalí případná pochybení, zvětší se tak rozpor mezi těmito stranami. Veřejnost představuje pro firmu zákazníky, v určitých situacích i voliče, kteří mají moc rozhodnout o svém hlasu. V situaci, že firma pochybila ve svém chování, má veřejnost resp. volič právo přidělit svůj hlas firmě, která

své chování vůči životnímu prostředí, zdraví a sociálním záležitostem provádí zodpovědněji. V tomto směru je potřeba nastavit jistá regulační pravidla, která by měla zabránit nepřiměřeným rizikům. Ať už se jedná o regulační pravidla významná globálně, regionálně či místně.

S rostoucím vývojem a ekonomickou silou firem, která má schopnost ovlivnit celou ekonomiku, stát a jejich okolí, se očekává větší míra společenské odpovědnosti. Tato míra společenské odpovědnosti představuje krok k dlouhodobému udržitelnému rozvoji naší planety. Firmy jsou nuceny dobrovolně přijímat vyšší standardy společenské odpovědnosti. Přijetím standardů podnikatelské subjekty v konečném dopadu dosahují úspěchu ve svém podnikání a získávají konkurenční výhodu.

Převážná většina firem začíná s aktivitami CSR vztahující se na **minimalizaci rizik**. K minimalizaci rizik napomáhají aktivity spojené s prevencí vzniku škod, které mohou mít nepříznivý vliv na dobré jméno firmy nebo značky. Firmu mohou dlouhodobě poškodit.

Dalším důležitým podnětem k aktivitám CSR, která přispívá k úspěšnosti podnikání je **posilování podnikání**. A to především omezování negativních dopadů na životní prostředí, společnost, posilování jména značky a postavení při tvorbě ceny. Na upevnování podnikatelské činnosti má také vliv přitažlivost pro potenciální, stávající a budoucí spolupracovníky nebo formování příznivého podnikatelského prostředí. Nedílnou součástí je pozitivní vztah s blízkou veřejností. Nejenom, že posilují organizační kulturu, ale tvoří nové vzory chování.

Vytvořením nových podnikatelských plánů a pravomocí zaměstnanců dochází ke společensky odpovědné aktivitě - **generování inovací**, kterého může být dosaženo získáváním nových zákazníků a trhů nebo zvýšením zákaznické loajality (Zadrazilová, 2011, s. 22-25).

2.2.1 Principy Corporate Social Responsibility

Z četných definic společenské odpovědnosti mnohých autorů je patrné široké vymezení pojmu CSR a jeho komplexnost. Převážná většina definic obsahuje základní charakteristické rysy, jimiž jsou:

- **Dobrovolnost** - firem přijmout společenskou odpovědnost tzn. přijmout odpovídající aktivity. Zároveň firma musí dodržovat legislativu nad rámec a přizpůsobit tak své chování vlastnímu smýšlení.
- **Spolupráce se stakeholders** – představující zákazníky, zaměstnance, dodavatele, komunity blízké podnikatelskému subjektu, akcionáře nebo spolupráce s neziskovými organizacemi a vládou. Stakeholders řeší navzájem stěžejní společenské problémy. Výsledkem pro firmu a stakeholders je situace win-win.
- **Angažovanost firem** – které se prosadily o jisté změny ve společenské odpovědnosti. Tyto firmy používají politiku, bez ohledu na to, jsou-li k ní vyzváni. Činnost firem je v tomto ohledu aktivní. Mnohé firmy zahrnují CSR do svých strategií a berou ji v úvahu při vytváření hodnot a cílů firmy.
- **Dlouhodobost a systematičnost** – Koncept společenské odpovědnosti je záležitostí na dlouhé časové období. Vyžaduje současně systematičnost. Společensky odpovědné firmy se zaměřují nejen na krátkodobé cíle, ale i na dlouhodobé cíle, které je potřeba udržet stabilní, v co nejdelším časovém horizontu.
- **Loajalita** – představuje osobitost, identičnost, transparentnost a důslednost firmy při uplatňování konceptu CSR. Není to dobře provedená kampaň, sponzorství ani podpora. Jde o zapojení podstaty společenské odpovědnosti do každodenního rozhodování.
- **Triple-Bottom-Line Business** – Firma při využití konceptu CSR funguje na třech pilířích – ekonomický, sociální a environmentální. Podstatou není pouze maximalizovat zisk, ale soustředit se i na východiska sociálních a environmentálních hrozeb.
- **Společenská odpovědnost a kvalita života** – Společenská odpovědnost je etická povinnost firem jednat ve prospěch společnosti. Firma zároveň přijímá

odpovědnost za rozvoj kvality života, úsilím omezit sociální, etické a environmentální hrozby. V ideálním případě se snaží nalézt trvalá řešení (Kunz, 2012, s. 17-18).

2.2.2 Vývojové trendy v oblasti Corporate Social Responsibility

Moderní trendy se projevují i v oblasti společenské odpovědnosti. Nejvýznamnější trendy si představíme v následující podkapitole.

2.2.2.1 Koncept sdílené hodnoty (Creating Shared Value)

Strategický přístup k CSR by měl být využit k propojení společensky odpovědných aktivit se zásadními pravomocemi, díky kterým mohou efektivně použít odborné znalosti. Aby se podnikatelský subjekt mohl zapojit do řešení společensky odpovědných problémů, musí nejprve analyzovat své podnikatelské příležitosti. Úsilí by mělo směřovat k vytvoření konkurenční výhody a nalezení společenských problémů představující příležitost k vytvoření sdílené hodnoty.

Sdílenou hodnotu mohou firmy vytvořit třemi způsoby:

- Předefinováním hodnotového řetězce – Firmy mohou zlepšit kvalitu svých vstupů, distribuci výrobků a služeb. Nebo úpravou nákladů a kvantity. Na veřejnosti tak působí jako spravující subjekt přírodních zdrojů, součást ekonomického a společenského rozvoje.
- Změnou ve vnímání produktů a služeb – Důsledkem prosazení této změny je uspokojení potřeb veřejnosti a poskytování odpovídajících služeb daným trhům. Nalezení nových příležitostí nebo redukce nákladů prostřednictvím inovací.
- Zlepšením místních podmínek – mezi firmou a dodavateli tj. zajištění propojenosti. Úspěchem každého výrobního i nevýrobního podniku je spolehlivost dodavatele (Kunz, 2013, s. 73 -74).

Koncept sdílené hodnoty přispívá k rozvoji společnosti, která pak může být nápomocná k budování lepšího fungování podniku. Za dobrým chodem podniku stojí zdravá a dobře fungující společnost. Cílem je vytvořit sdílenou hodnotu ve prospěch okolní společnosti a konkurenceschopnosti.

Základním stavebním kamenem pro tvorbu sdílené hodnoty je stručně definovaná vize podniku, vytvořena vrcholovým vedením. Dalším kamenem je strategie zaměřená na klíčová témata a cíle. Při implementaci je zapotřebí s určitým úsilím zapojit podnikové zdroje. Partneri, kteří jsou zapojeni do činností a získávání informací, jsou zařazeny do implementace – stavebního kamene konceptu sdílené hodnoty. Posledním důležitým stavebním kamenem je realizace vedení při provedení. Úspěšnost realizace je dána měřením a aplikací zjištěných výsledků (Kunz, 2013, s. 75).

Podle Kuldové (2010) dochází při vytvoření sdílené hodnoty k jednodušší generaci zisku, k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti. Hlavním příčinou je zakořenění společensky odpovědných aktivit do strategie podniku.

2.2.2.2 Balance pracovního a osobního života (Work – Life Balance)

Sladění pracovního a osobního života zaměstnance nazýváme Work – Life Balance. Tento trend ve společenské odpovědnosti se vztahuje na všechny pracovníky, nejenom na zaměstnance na rodičovské dovolené. Sladění pracovního a osobního života se váže na pracovníky bez rozdílu věku, pohlaví či rodinného stavu. Pracovní výkon je z velké části ovlivněn uspokojením v pracovní a osobní sféře. Pracovní spokojenost promítá do osobního života (Sirovátka, 2006, Němec, 2007, Lapinová a Kunz, 2012).

Šipikal (2007) ve svém díle zdůrazňuje podstatné výhody při sladění pracovní a osobní sféry pro zaměstnance. Hlavní výhodou je zkvalitnění podmínek při výkonu pracovní činnosti, vyšší spokojenost, méně stresu a zkvalitnění osobního života.

Sladění pracovního a osobního života zaměstnance přináší výhody plynoucí i firmě samotné. Například zkvalitnění práce zaměstnanců a snížení fluktuace zaměstnanců. Odpovídajícím odměňováním zaměstnanců se zvýší jejich motivace a efektivita v pracovním procesu. Spokojenost zaměstnanců se skrz kladné ohlasy bude šířit prostřednictvím word of mouth - nepřímou reklamou, která nejenom že pronikne mezi širší veřejnost, ale zlepší pozici zaměstnavatele na trhu práce. Firma se tak stane po určité době žádanou z hlediska pracovních příležitostí. Klesnou tak náklady na nábor nových pracovníků. Zvýší se tak možnost výběru kvalitního zaměstnance (Kunz, 2013, s. 77).

Kunz (2013) ve svém díle shromáždil výčet čtených nástrojů využívaných v oblasti vyváženosti pracovního a osobního života. Nejvýznamnějším nástrojem Work - Life Balance patří flexibilní forma pracovních úvazků – zahrnující:

- **Sdílení pracovního místa** (Job sharing) – Již název vypovídá o sdílení pracovního místa více zaměstnanci. Pro zaměstnavatele může sdílení pracovního místa představovat růst nákladů na administrativu. Pozitivní stránkou pro zaměstnavatele je potenciální zdroj pracovníků při nahodilém nedostatku pracovních sil.
- **Zkrácený úvazek** – vhodné především pro studenty nebo ženy na mateřské či rodičovské dovolené.
- **Flexibilní pracovní doba** – Vyváženost pracovní a osobní sféry pomáhá zaměstnancům při flexibilní pracovní době, opustit pracoviště s ohledem na osobní potřeby. Zaměstnanec však musí dodržovat nejdůležitější pravidla vycházející z pracovního vztahu.
- **Práce z domova** (Homeworking) – Určeno především pro osoby starající se o děti nebo seniory. Práce z domova je podmíněna komunikačními a informačními technologiemi.
- **Stlačený pracovní týden** (Compressed workweek) – odpracování týdenní pracovní doby v kratší době než 5 pracovních dní.

K dalším nástrojům na podporu Work – Life Balance jsou uváděny postupy k znovu začlenění zaměstnanců do pracovního procesu, poradenská činnost či právní služby, firemní školky, zaměstnanecká linka, podpora vzdělání zaměstnanců, poskytnutí benefitů například vitaminové balíčky nebo sick days (Kunz, 2013, s. 78).

2.2.2.3 Společenská angažovanost firem (Corporate Community Involvement)

Pojem hovoří o firemní podpoře komunity náležící k jejímu nejbližšímu okolí. Podpora komunity je založena na aktivitách, jimiž se podnik zapojuje do života komunity na základě budování pozitivní image či vztahů se stakeholders nebo získání povolení působit v rozvojových zemích.

V případě viditelných rozdílů oproti konkurenci a značné angažovanosti podniku v oblasti společenské odpovědnosti, se firma stává pro své stakeholders atraktivnější. Ať už z hlediska spolupráce, investování nebo zaměstnání.

Pod Corporate Community Involvement náleží sponzoring. Firma se snaží díky sponzoringu – cílené komerční komunikaci vytvořit spojení v myslích zákazníků s určitou událostí, člověkem nebo pořadem, kterou se rozhodla dlouhodobě podpořit –

finančně či hmotně. Sponzor dostává za finanční podporu protihodnotu – publicitu spojenou s událostí.

Cause Related Marketing – typ sponzoringu, kdy je peněžní podpora spojena s prodejem produktu, z něhož firma odvádí určitou částku z každého prodaného produktu na vybranou charitativní činnost. Tento typ sponzoringu lze považovat za předstádium partnerských programů, vážící se na Public Privat Partnership. Firma se přislíbujee jiné veřejné nebo neziskové organizaci ke spolupráci ekonomického charakteru (Kunz, 2013, str. 80-81).

Mnohdy je zařazován do Corporate Community Involvement i firemní dobrovolnictví (Firemní dobrovolnictví, 2017). *„Firemní dobrovolnictví přináší užitek všem zapojeným stranám. Firma poskytne práci, čas a znalosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci pomohou tam, kde je to opravdu potřeba a získají obohacující zkušenost s veřejně prospěšnou organizací, což působí na rozvoj jejich hodnot a pozitivní vztah k zaměstnavateli.“*

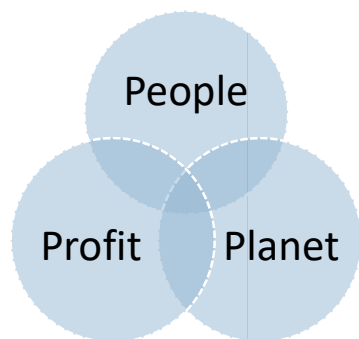
2.2.2.4 Společensky odpovědné investování

Stejně jako společenská odpovědnost, tak i společensky odpovědně investování není přesně vymezeno. Obecně lze říci, že se jedná o výběr a uskutečnění investice z hlediska širokého spektra porovnání, která odpovídají normám a hodnotám dané firmy. Investování v rovině společenské odpovědnosti je zaměřeno především na „zelené“ investice. Firmy investují své prostředky do elektráren vyrábějící energii z obnovitelných zdrojů jako je voda, vítr, slunce, bioplyn nebo biomasa. Jako protihodnotu firmy dostávají za svoji investici zvýhodněnou cenu za odběr elektrické energie. Tržby odvedeny producentem energie do fondů jsou garantovány státem s výnosem ve výši 8 – 9 %. Tato investice má zvláštní formu státních dluhopisů, ale s větším výnosem (Zelené fondy, 2017)

2.3 Vymezení oblastí Corporate Social Responsibility

CSR představuje moderní koncept řízení podnikatelského subjektu, který je postaven na třech základních pilířích, tzv. Triple Bottom Line:

Obrázek č. 1: Triple Bottom Line



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Firmy se řídí po přijetí společenské odpovědnosti 3P, představující People, Planet a Profit. Z anglického názvu je zřejmé, že podnikatelský subjekt by měl při své činnosti dbát o legislativu zabývající se ekonomickou (Profit), sociální (People) a environmentální (Planet) oblastí.

2.3.1 Ekonomická oblast

Mezi primární ekonomické cíle podnikání patří maximalizace zisku, obratu nebo tržeb. Firmy usilují o trvalé dosažení a udržení ideálního stavu. Část vygenerovaného zisku umožňuje financování množství společensky odpovědných aktivit.

Na ekonomickou oblast CSR v podniku odkazuje vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument, podle kterého se daný subjekt chová. Dále přijímá určitý způsob správy a uplatňuje zásady správného řízení podniku. Organizace poskytuje důvěryhodné a transparentní informace, jež umožňují účastníkům se stakeholders získat vhodný úsudek.

Do ekonomického pilíře jsou zařazovány vztahy se zákazníky a dodavateli. Firmy kladou důraz na budování dlouhodobých a loajálních vztahů se zákazníky a dodavateli. Například se jedná o stejný postup při výběru dodavatele nebo ze strany zákazníků - nabídka bezpečných a kvalitních výrobků za akceptovatelnou cenou. O vztah mezi těmito stakeholders by měla firma dbát, především z hlediska dodržování smluvních, zvláště pak platebních podmínek. Ekonomická část CSR dohlíží na chování a poskytuje

informace vlastníkům, akcionářům a investorům. Firmy dále usilují o inovace a udržitelnost, respektují ochranu duševního vlastnictví a pravidla spravedlivého konkurenčního boje (Nešporová, 2005).

2.3.2 Sociální oblast

Sociální oblast resp. pilíř, na jejímž základě vzniká CSR souvisí s péčí o zaměstnance a s pracovními podmínkami. K úspěšnému podnikání však péče o zaměstnance a znalost pracovních podmínek patří. Hrají důležitou roli nejen při přijetí koncepce společenské odpovědnosti. Firmy mohou prostřednictvím svých zaměstnanců získat mnohé benefity. Zaměstnavatel může získat zapojením do sociální oblasti loajalitu svých zaměstnanců, nižší fluktuaci nebo vyšší výkonnost.

Do sociální oblasti patří zharmonizování pracovních podmínek s osobním životem zaměstnanců tzv. Work - Life Balance. Nástrojem k vytvoření sladění pracovního a osobního života je flexibilní pracovní doba nebo možnost její úpravy. V posledních letech se těší stále větší oblibě práce z domova - home office. Zaměstnavatel by měl udržovat kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené, nabízet zaměstnanci poradenství a právní služby v těžkých situacích. Dalším trendem jsou firemní školky.

Zvyšování kvalifikace, pravidelná školení a vzdělávání zaměstnanců v daném oboru nebo možnost kariérního růstu uvnitř organizace. Firma by měla zabezpečit outplacement tj. rekvalifikaci propuštěným zaměstnancům a zároveň jim nabízet konzultace. Pracovník by měl v rámci zaměstnanecké politiky dostávat odpovídající mzdu s výhodami sociálními nebo ostatními, které se váží na kolektivní smlouvy. Příkladem jsou společenské akce, příspěvky na stravování, na penzijní pojištění, na dovolenou nebo odměny k životnímu jubileu zaměstnance. Aby se firmy více přiblížily a zároveň více naplnily potřeby svých zaměstnanců, nabízejí cafeteria systém. Tento systém umožňuje individuální volbu zaměstnance z nabízených benefitů.

Firmy musejí respektovat zaměstnance, ať se jedná o rozdílné pohlaví, věk, etnický původ, národnost, sexuální orientaci nebo zdravotní postižení. Na pracovišti by měla vládnout vzájemná empatie a tolerance. Rozdílné a pestré složení pracovního týmu vede k dosažení lepších výsledků.

Sociální oblast se zabývá konflikty na pracovišti - mobbingem, sexuálním harašením a obtěžováním. Dále je potřeba práci přibližovat zaměstnancům, dbát o nesejnorodost práce - předcházet tak rutině a rotovat práci. Stěžejními příklady je bezpečnost

a ochrana zaměstnanců při práci nebo lékařská vyšetření. Ze zákona není zaměstnavatel oprávněn zaměstnávat děti, je povinen dodržovat lidská práva. Na pracovišti by měla ve společensky odpovědné firmě vládnout přátelské a zdravé podnikové prostředí, které nejenom motivuje zaměstnance k práci, ale i k vyjádření názoru. Zaměstnavatel by měl průběžně vyhodnocovat sociální dopady svých rozhodnutí a přijímat případná opatření k minimalizaci rizik. To znamená monitorovat sociální situace a vytvářet reporting. V neposlední řadě sociální oblast řeší zaměstnávání menšin (Kunz, 2012).

2.3.3 Environmentální oblast

Poslední stejně důležitou oblastí společensky odpovědného konceptu je environmentální oblast. Problematika životního prostředí by měla být brána v podniku vzhledem k vnitřnímu ale i vnějšímu okolí, jež jsou ovlivněny působením podnikatelského subjektu. Nepříznivé dopady vznikají neodpovědným jednáním firmy, která ovlivňuje nejenom vzhled krajiny, využívání zdrojů, vznik emisí a odpadů nebo zatížení dopravních uzlů. Firma by měla tyto důsledky své činnosti eliminovat. Všechny informace týkající se problémů životního prostředí, by měly být dostupné a transparentní.

Environmentální oblast se věnuje omezení nepříznivých dopadů na životní prostředí, tvorbě ekologické politiky firmy – související s ekologickou výrobou produktů a služeb. Organizace by měla uvést své fungování do souladu s národními a mezinárodními standardy. Firmy by měly vzít na vědomí, že investice do ekologických technologií a investiční opatření dokážou výrazně zlepšit konkurenční postavení na trhu. Ačkoliv samotná investice je nákladná. Environmentální oblast je zaměřena na monitorování a reporting dopadů firmy na životní prostředí.

Činnosti spadající do oblasti životního prostředí jsou zaměřeny na ochranu přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, redukce spotřeby energie a vody nebo využívání alternativních obnovitelných energetických zdrojů. Společensky odpovědná firma řeší odpadové hospodářství tj. recyklaci a třídění odpadů, plní zásady bezpečnosti při manipulaci s nebezpečnými látkami. Snaží se využívat efektivně dopravní zatížení při přepravě surovin apod. V neposlední řadě se společnost zasazuje o uvedení environmentálních principů do procesu volby dodavatele nebo subdodavatele.

Samostatnou oblastí CSR bývá uváděna odpovědnost ve vztahu ke komunitě, jež obklopuje samotný podnik nebo odpovědnost vůči vládě. Patří sem firemní dárcovství, firemní dobrovolnictví nebo firemní občanství (Kunz, 2012, s. 25).

2.3.3.1 Firemní dárcovství

Firemní dárcovství se orientuje na podporu potřebných oblastí a prospěšných projektů v konkrétní společnosti. Jedná se o dobrovolnou zainteresovanost firem, které přenechávají bezplatně materiální či nehmotné dary bez nároku na protislužbu. Firemní dárcovství tak může mít podobu peněžního a nepeněžního dárcovství. Díky této činnosti firmy vyjadřují postoj k zaměstnancům, zákazníkům, stakeholders a široké veřejnosti.

Peněžní dárcovství je nejpoužívanější způsob podpory, který může mít podobu:

- **Přímá podpora** firmy prostřednictvím peněžního daru je nejčastější způsob firemního dárcovství. Firma poskytuje podporu jednorázovou nebo dlouhodobou. Příjemce daru má možnost si v případě dlouhodobé resp. opakované podpory naplánovat použití a efektivní využití daru.
- **Sbírka mezi zaměstnanci a matchingový fond**, tento druh peněžního dárcovství organizuje firma nebo zaměstnanci mezi sebou. U matchingového fondu firma navyšuje nebo znásobuje vybrané prostředky mezi zaměstnanci. Zaměstnanci jsou tímto způsobem motivováni. Jedná se také o stěžejní nástroj pro interní komunikaci.
- **Firemní nadace nebo nadační fond** je vytvořen na dlouhodobé perspektivě. Firemní nadace a nadační fond jsou samostatné právní subjekty, které jsou založeny firmami. Firemní nadace každým rokem rozdělují přidělený rozpočet od zakladatele nebo rozdělují výnosy. Zvláštním případem jsou podle Bartošové firemní nadace, které získávají další zdroje od jiných firem případně z veřejných sbírek.
- **Charitativní aukce a výstavy** jsou organizovány pro zaměstnance firmy, obchodní partnery a zákazníky. Výtěžek z této akce je věnovaný na dobročinný účel (Bartošová, 2006).

Firemní dárcovství představuje kompenzaci za to, že se samy firmy takto důležité činnosti nevěnují. Pociťují potřebu důležité aktivity neziskových organizací podporovat. Firmy jsou motivovány k firemnímu dárcovství mimo jiné také daňovými úlevami.

Zákon o dani z příjmu právnických osob umožňuje odečíst nejvýše 5 % základu daně sníženého o odčitatelné položky, jestliže hodnota jednoho daru činí alespoň 2 000 Kč.

Nepeněžní dárcovství, které představuje materiální zajištění ziskovým a neziskovým organizacím, musí přinášet oboustranné profitování tzv. win-win. Firma může pomáhat darováním majetku, vlastních produktů nebo reklamních předmětů, díky tomu může dojít k propagaci značky darujícího.

- **Školení, vzdělávání a odborná pomoc** neziskovým organizacím, kdy firma poskytne v rámci dárcovství své know-how a poradenství za nižší úplatu nebo zcela zdarma. Tato odborná pomoc či vzdělávání se může týkat finančního poradenství, grafické úpravy webových stránek, organizování akcí, jazykové vzdělávání nebo školení ohledně softwaru.
- **Poskytnutí prostor** pro provozování a fungování převážně neziskovým organizacím. Tato podpora může mít i formu bezúplatného pronájmu prostoru se zajištěním technického vybavení. S poskytnutím prostor lze uvažovat i poskytnutí reklamních ploch.

Někteří autoři zařazují firemní dobrovolnictví do firemního dárcovství nepeněžního charakteru. Firemní dárcovství bychom vyčlenili zvlášť spolu s účastí ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací.

2.3.3.2 Firemní dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví je typické především pro neziskové organizace. Tyto organizace využívají zapůjčení svých zaměstnanců na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty. Zaměstnanci dávají k dispozici své zkušenosti, znalosti a dovednosti. Především tak, nabízejí svůj čas a pracovní sílu. Firma odměňuje zaměstnance poskytnutím neplaceného volna, materiální a morální podporou či využíváním firemních prostředků jako jsou mobilní telefony nebo notebooky. Ve firemním dobrovolnictví je nutnost vztahu win-win, kdy obě strany musejí ze vzájemné spolupráce profitovat (Firemní dobrovolnictví, 2017).

Účast ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací představuje podporu firemních zástupců, kteří mohou neziskové organizaci nabídnout profesionální pohled, zkušenosti a znalosti. Zároveň tak ve veřejnosti vzbudit loajalitu (Bartošová, 2006).

2.3.3.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship)

Stejně jako společenská odpovědnost nemá jednotnou definici, nemá ji ani firemní občanství. V současné době je často pojem firemní občanství zaměňován se společenskou odpovědností. Tyto pojmy je obtížné od sebe odlišit.

Nešporová (2005) rozlišuje pojmy následovně: Firemní občanství je zaměřené na řízení vztahů mezi podnikem a komunitou. Naproti tomu společenská odpovědnost se více zabývá etikou v podnikání.

Firemní občanství v porovnání se společenskou odpovědností přesněji specifikuje firemní aktivity a cílové skupiny. Existují však rozdíly v chápání těchto pojmů lišící se odlišným vnímáním postavení podnikatelského subjektu ve společnosti (Kunz, 2012, s. 53).

2.4 Přístupy k měření a hodnocení Corporate Social Responsibility

Společnosti, které do všech svých podnikových procesů dobrovolně implementovaly CSR, mají povinnost dokládat a uveřejňovat informace o měření CSR aktivit a jejím hodnocení.

Na základě vhodných metod pak mohou posoudit efektivnost zavedeného konceptu. V případě neefektivního využívání CSR aktivit by měl podnik tyto zdroje neefektivnosti změnit. Metody pro měření společenské odpovědnosti by měly být adekvátní k velikosti podniku, odvětví, ve kterém podnik působí nebo dostupnosti informací o oblastech podnikání a lidských zdrojích (Černohorská, 2012, s. 88 -89).

Společenskou odpovědnost firem lze obecně hodnotit z pohledu dodržování norem a standardů nebo jako výsledný efekt CSR aktivit, které jsou přínosy pro firmu a její okolí. V následující podkapitole si přiblížíme normy a standardy související se společenskou odpovědností podniků.

Oproti těmto základním metodám měření uvádí Pavlík a Bělčík (2010) další metody pro měření a hodnocení dopadů CSR aktivit podniku podle:

- obsahu výroční zprávy,
- indexu znečištění,
- poznatků získaných z dotazníku,
- indexu hodnotící pověst podniku nebo
- dat, poskytnuté ratingovou agenturou.

Nejpoužívanější metodou hodnocení je v podnikové praxi poskytnutí dat ratingovou agenturou. Tyto agentury poskytují objektivní data získaná různými metodami měření a hodnocení.

Institut sociální a etické odpovědnosti uvedl existenci přibližně 300 nástrojů představeny v podobě různých norem, standardů a rámcových požadavků. Tyto nástroje měří a hodnotí společenskou odpovědnost firem, které tento koncept implementovaly do své podnikové kultury.

System kontrol CSR se dělí na 3 rámce: normativní, procesní a systém managementu.

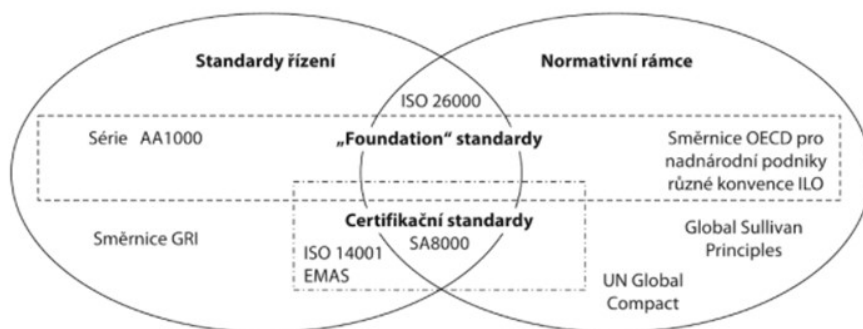
- **Normativní rámec** poukazuje na činnosti, které se mají dělat. Kontrola probíhá ze strany OECD - Zásady řízení nadnárodních korporací a ze strany UN Conventions and Declarations - trvale udržitelný rozvoj.

- **Procesní rámec** sděluje, jaká kritéria a způsoby komunikace zvolit. K tomu jsou zapotřebí standardy AA 1000, Global Reporting Initiative - zpravodajství trvale udržitelného rozvoje a ISO 14 001.
- Dalším důležitým rámcem pro systém kontroly CSR je **systém managementu**, který poskytuje informace, jak daná kritéria zahrnout do managementu prostřednictvím norem Social Accountability SA 8000 nebo Sigma Guideliness (Putnová, Seknička, 2007, s. 140).

Výše zmíněné standardy a normy jsou nejčastěji používány při uplatňování koncepce CSR aktivit. Klíčovým faktorem pro měření a hodnocení je dodržování právě standardů a norem, které se souvisí s touto problematikou.

Toto rozdělení standardů zmiňuje Putnová a Seknička (2007), oproti tomu Gilbert a Rasche (2002) rozděluje standardy pouze do dvou kategorií (viz obrázek č. 2). První kategorií je normativní rámec a druhou standardy řízení. **Normativní rámec** představuje výkonnostní standardy zaměřené na formulaci všeobecných požadavků, **standardy řízení** neboli procesní standardy požadavky upřesňují. Terminologie těchto rozdělení není ucelena. Autoři standardy pojmenovávají podle obsahu, který nejlépe vystihuje danou kategorii. Některé standardy se mohou při tomto rozdělení kategorií překrývat. Leipziger (2003) oblast překrývání kategorií rozděluje na standardy tvořící **základy nové oblasti zájmu** (Foundation standardy) a **standardy podléhající certifikaci** (Certifikační standardy).

Obrázek č. 2: Kategorie standardů CSR



Zdroj: Kašparová, Kunz, 2013

Jestliže měření nepřinese příznivé hodnocení, znamená to selhávání konceptu CSR v praxi. Spotřebitelé či investoři nemají dostatek informací o tom, zda společnost jedná

odpovědně. K odpovědnému chování podniku patří poskytování kvalitních a úplných informací o CSR aktivitách veřejnosti ve formě reportingu (Gregor, 2007).

Společenskou odpovědnost v České republice mají možnost posuzovat organizace (Hodnotící organizace, 2018) jako Business Leaders Forum, Česká společnost pro jakost, Hospodářská komora ČR, Manažerský svazový fond, Český normalizační institut, Korektní podnikání a Sdružení pro Cenu ČR za jakost.

Praktická část diplomové práce je věnována měření a hodnocení CSR aktivit, s těmito pojmy úzce souvisí reportování. Proto bychom si nejprve měli definovat, co je to reporting resp. reportování. Reportování je výsledkem měření a hodnocení dopadu společensky odpovědných aktivit podniku. Reportingová zpráva je zveřejňována jednou ročně a měla by vypovídat o transparentnosti organizace. Komunikuje data a informace sloužící k prezentaci CSR aktivit zainteresovaným stranám. Zpráva o společensky odpovědném chování by měla obsahovat klíčové indikátory výkonnosti, jejich vyhodnocení a následné ověření.

Autoři zabývající se problematikou společenské odpovědnosti formulují reporting bez výrazných rozdílů. Gray (1987) definuje reporting jako proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů způsobených hospodářskou činností podniku určitým zájmovým skupinám a společnosti jako celku.

2.4.1 Standardy a normy související s Corporate Social Responsibility

Následující výčet standardů a norem souvisí s měřením a hodnocením společenské odpovědnosti firem. Přijímáním těchto standardů a norem se společnosti zavazují chovat odpovědně.

OECD pro nadnárodní společnosti

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) sdružující 30 nejvyspělejších států světa vytvořila Směrnici pro nadnárodní společnosti (OECD Guidelines For Multinational Enterprises), která obsahuje komplexní soubor pravidel chování. Tento „návod“ doporučuje zásady a standardy na základě doporučení vlád nadnárodním společnostem pro zajištění odpovědného chování podniku, které jsou v souladu s platnými právními předpisy. Komise dále doporučuje společnostem vytvářet strategii orientovanou na dobrovolnost, transparentnost a důvěryhodnost. Zveřejněný report by měl obsahovat informace o výsledcích hospodaření firmy, plánech a cílech, vlastnických vztazích a hlasovacích právech, seznamech členů správní rady

a výkonného managementu, rizikových faktorech, vztahu k zaměstnancům a stakeholders, řízení a politice firmy (Gregor, 2007, Kuldová, 2010).

UN Global Compact

Tento soubor pravidel chování nadnárodních společností vytvořila OSN. UN Global Compact představuje společnosti, které se rozhodly své chování CSR aktivit koordinovat pomocí deseti obecných principů společenské odpovědnosti v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce. Od roku 2015 funguje Národní síť Global Compact Česká republika, která principy Global Compact šíří na českém území. Pomáhá společnostem s implementací základních principů, dělí se o zkušenosti, učení, akce a partnerství (UN Global Compact, 2018).

Konvence ILO

Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization, ILO) spolupracuje s vládami, zaměstnavateli a odborovými organizacemi zaměstnanců. Z jejího názvu je zřejmé, že se jedná o standardy týkající se pracovně-právních vztahů. Činnosti ILO mají za úkol naplnit čtyři strategické cíle:

1. Formulovat pracovní standardy a zákony,
2. vytvářet nové pracovní příležitosti a generování mezd,
3. lepší zprostředkování a sociální ochrana obyvatel,
4. sociální dialog (ILO, 2018).

Systém ekologického řízení a auditu (EMAS)

Tento systém ekologického řízení a auditu (Environmental Management Audit Scheme) ukazuje svým uživatelům, jak lze systematicky snížit náklady na zpracování odpadů, spotřebu energie a vody. Společnosti si vedou data o spotřebě a emisích, které jsou zaznamenány v environmentálních výkazech. Výkazy podniku naznačují, jak tyto faktory omezit. Jedná se o nejběžnější způsob, jakým se společnost hlásí k CSR aktivitám. Standard EMAS podléhá nařízením Evropského parlamentu a Rady ES. Společnosti mají možnost aplikovat systém environmentálního managementu prostřednictvím systému EMAS nebo prostřednictvím ISO normy 14001 (Kuldová, 2010).

ISO 9001

ISO 9001 je norma, které pomáhá s nastavením a zavedením systému managementu kvality (QMS) do podnikových procesů. Tato norma se orientuje na proces – neustále zlepšování kvality v oblasti výroby a služeb; marketingu, prodeji, vztahy se zákazníky; řízení kvality, rizik a vztahů se zákazníky. Po zavedení systému managementu kvality do procesu podniku je vyžádána certifikace, představující znalost a vyspělost podniku (ISO 9001, 2018).

ISO 9004

Norma ISO 9004 představuje návod ve formě požadavků pro dosažení trvale udržitelného úspěchu organizace v neustále se měnícím prostředí. Tato norma má širší rozpracování než ISO 9001, v tématech management znalosti a inovace. Cílem normy je vyšší výkonnost organizace a efektivní systém řízení kvality. Společnostem, které se rozhodly pro tento způsob zavedení konceptu CSR do podniku, nabízí ISO 9004 nejenom pravidla nutná ke splnění v systému jakosti, nýbrž i návrhy a příklady (ISO 9004, 2018).

ISO 14001

Systém environmentálního managementu je skryt pod názvem ISO normy 14000. Společnosti, které se rozhodnou pro certifikaci normou ISO 14000, chtějí ovládat environmentální dopady svého chování. Ovládání těchto dopadů vede k trvale udržitelnosti a zlepšování výkonnosti. ISO 14001 je nejuznávanější a nejpoužívanější norma pro zavedení systému řízení životního prostředí do podnikové kultury, která patří do systému environmentálního managementu. ISO 14001 pomáhá zavést „osvědčenou praxi“ pro řízení vlivu činnosti na životní prostředí (ISO 14001, 2018).

ISO 26000

Norma ISO 26000 označuje standardy, které vedou podnik ke společenské odpovědnosti ve třech základních oblastech odpovědnosti – sociální, ekonomické a environmentální. Oproti předchozím ISO normám, není určena k certifikaci. Je provázána s certifikační normou SA 8000. Norma ISO 26000 zapojuje pomocí stanovených standardů společenskou odpovědnost do všech procesů podniku. Cílem je podpořit odpovědnost za chování společnosti, obchodování a růst udržitelného rozvoje (ISO 26000, 2018).

SA 8000

Norma SA 8000 (Social Accountability) vychází z požadavků Mezinárodní organizace práce (ILO), Všeobecné deklarace lidských práv OSN, Úmluv OSN o právech dítěte a Úmluv OSN o odstranění všech forem diskriminace. SA 8000 není součástí norem ISO. Standardy a certifikaci SA 8000 vydává nezisková organizace Social Accountability International (SAI) se sídlem v New Yorku. Certifikace určuje schopnost podniku plnit požadavky sociální odpovědnosti v oblastech: pracovní doba, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, omezení diskriminace, práce dětí a mladistvých, nucená práce, svoboda sdružování a právo kolektivního vyjednávání, odměňování a řídicí systém (SA 8000, 2018).

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI představuje všeobecně uznávaný rámec pro vytvoření zprávy o udržitelném rozvoji. GRI formuluje zásady a indikátory, které jsou společností k dispozici pro měření a hodnocení ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. Existují tři aplikační úrovně (A, B, C) rozděleny podle šíře reportovaných dat. Aplikační úroveň pro začátečníky (C), pro středně pokročilé (B) a pro pokročilé (A). Tento způsob reportování aktivit CSR je vhodným pomocníkem při mediální prezentaci společnosti. Jedná se o externě auditovanou reportingovou zprávu, zvyšující loajalitu a transparentnost společnosti (GRI, 2018).

Good Corporation

Organizace Good Corporation hodnotí společenskou odpovědnost, uděluje certifikace, poskytuje poradenské služby a školení problematiky etického řízení procesů v rámci Good Corporation. Svoji odbornost prosazuje v oblasti kontroly a měření společenské odpovědnosti firmy. Standard poskytuje společností jednotlivé kroky k správné ochraně a posílení pověsti zahrnutý v 62 kritériích, v šesti oblastech – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a subdodavatelé, společnost a životní prostředí, akcionáři a vedení (Good Corporation, 2018).

AA 1000 AccountAbility

Standard je mezinárodně uznávaný a použitelný pro široké spektrum organizací. Cílem certifikace je odpovědné a etické chování podniků v podnikatelském a neziskovém sektoru. Organizace AccountAbility předává formou poradenství a standardů

společnostem postupy k odpovědnému chování, vedoucí k zlepšování dlouhodobého výkonu (AccountAbility, 2018).

Global Sullivan Principles

Sullivanovy principy jsou nástrojem původně sloužící při diskriminaci černochů, které byly poprvé uplatněny v Jižní Africe (Global Sullivan Principles, 2018). Cílem certifikace Global Sullivan Principles je podporovat společnosti ekonomicky, sociálně a politicky. Standard pomáhá podporovat lidská práva, příležitosti, omezit rasové a generové rozdíly, vzdělávat a rozvíjet znevýhodněné pracovníky. Celkově napomáhá ke zkvalitnění života pracovníků.

Investors in People

Standard Investors in People slouží k lepšímu managementu lidí v organizaci na základě investic. Stejnojmenná organizace formulovala zásady pro správné a udržitelné vedení, podporu a řízení lidí. Standard má přísné metodiky pro hodnocení vycházející z osobních rozhovorů s lidmi z celého podniku. Cílem standardu je zlepšit finanční výkonnost, ziskovost a efektivnost při plnění strategických cílů (Investors in People, 2018).

OHSAS 18001

OHSAS 18001 (OHSAS 18001, 2018) představuje certifikaci Systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnancům především průmyslových firem zaručuje lepší ochranu při práci. Systém umožňuje identifikovat nebezpečí na pracovišti a jejich závažnost. Certifikační norma formuluje požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Social Audit Network

Nezisková organizace Social Audit Network se zabývá sociálním auditem. Informace získané na základě dopadů ekonomických, sociálních a environmentálních aktivit podniku poskytuje stakeholderům (SAN, 2018).

Metoda KORP

Český systém hodnocení CSR aktivit pomocí metody KORP je založen na externím hodnocení podniku. Metodika vznikla ve spolupráci Korektního podnikání se Sdružením pro Cenu ČR za jakost a Radou kvality ČR. Rada kvality ČR podle

zpracovaného reportingu CSR každoročně vyhlašuje Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost (Kuldová, 2010).

London Benchmarking Group

Metodika London Benchmarking Group není komplexní a plnohodnotný systém měření CSR aktivit v podniku. Ve většině případů se používá jako doplněk společensky odpovědných aktivit (Kuldová, 2010).

Bezpečný podnik

Program Bezpečný podnik je iniciativou Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky v kooperaci s Výzkumným ústavem bezpečnosti práce. Tento program formuluje požadavky požární ochrany a ochrany životního prostředí (Kuldová, 2010).

EFQM

EFQM model hodnotí místo, kde se podnik nachází na cestě k excelenci. Hodnocení probíhá systémem sebehodnocení nebo benchmarkingem. Základními předpoklady modelu jsou pracovníci, strategie a plánování, partnerství a zdroje, vedení a procesy (EFQM, 2018).

ISAE 3000

ISAE 3000 je mezinárodní standard pro ověřovací zakázky, které nejsou auditem ani prověrkou historických finančních informací. Tento standard upravuje audity a prověrky historických finančních informací mezinárodními auditorskými standardy a standardy pro prověrky (Mezinárodní standard pro ověřovací zakázky 3000, 2018).

Společenskou odpovědnost lze měřit a hodnotit pomocí norem a standardů, indexů nebo porovnání benchmarkingovou metodou. Odborná literatura uvádí další způsoby měření a hodnocení CSR aktivit pomocí indexů:

- Corporate Giving Standard,
- Corporate Community Involvement Index,
- Corporate Responsibility Index,
- Dow Jones Sustainability Index,
- ETHIBEL Sustainability Index,
- FTSE4 Good Index.

2.4.2 Přínosy a nevýhody dopadu CSR aktivit

Každá metoda sloužící pro měření a hodnocení dopadů společensky odpovědného chování podniku má své přínosy a nevýhody. Přínosy plynoucí z chování podniku přijetím koncepce CSR jsou především nefinančního charakteru. Některé přínosy mohou být generovány v krátkém horizontu, převážná většina přínosů vzniká až v dlouhém období. CSR můžeme považovat za investici do nehmotných aktiv podniku, které v dlouhém období přinášejí užitek. Přijetí zásad CSR by nemělo být v rozporu s ekonomickými cíli. Naopak, propojení zásad CSR s ekonomickými cíli vede k synergickému efektu.

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny přínosy a nevýhody plynoucí z přijetí CSR konceptu. Vycházejí z odborné literatury: Coulter a Robins (2004), Bussard (2005), Bartošová (2005), Business Leaders Forum (2008) a Masterclass (2006). Výčet přínosů a nevýhod není vyčerpávající.

Tabulka č. 2: Přínosy a nevýhody CSR

Přínosy	Nevýhody
Úspora nákladů	Vyšší provozní náklady
Růst zisku	Dvojitý cíl – zisk a odpovědnost
Vyšší spokojenost zákazníků a loajalita	Ztráta zákazníků
Posílení dobrého jména podniku, pozice na trhu	Poškození image firmy
Motivace zaměstnanců, identifikace s firmou	Snížení vnitřní motivace
Loajalita zaměstnanců k vedení	Vysoké náklady na zaměstnance
Lepší interní a externí komunikace	Vyšší cena výrobků/služeb
Lepší kvalita produktu	Nevyhovující kontrola kvality
Lepší produktivita	Nedostatek času a lidských zdrojů
Růst prodeje a odbytu	Vysoké náklady na pořízení kapitálu, pojištění
Pochopení norem a požadavků	Vysoké náklady na uvedení souladu s legislativou
Transparentnost	Nepřehlednost
Atraktivita firmy na trhu práce	Nižší dividendy vlastníků
Atraktivita pro potenciální strategické partnery	Nevhodná volba strategie pro další vývoj

Tabulka č. 2 - pokračování

Prostor pro inovaci výrobků/služeb/procesů	Náklady ušlé příležitosti – neplánované investice
Dlouhodobá udržitelnost firmy	Ztráta dlouhodobé stability
Nástroje k předcházení krize, řízení rizik	Nedostatek dovedností
Důvěra stakeholders – přístup ke kapitálu	Zvýšená kontrola úřadů
Vyšší efektivita procesů	Neefektivní procesy
Vyšší hodnota nehmotných aktiv - goodwill	Rychlé vyčerpání nehmotných aktiv
Návod na zorganizování procesu – stakeholders	Neodbornost řízení CSR
Učení se v oblasti vyhodnocování CSR aktivit	Problém při zápisu akcií na burzách
Konkurenceschopnost	Koncentrace moci v rukou podnikatelů
Kontakty a informace	Nutnost další administrativy - reporty
Vyjednávací pozice s veřejnou správou	Zhoršení vztahů se zainteresovanými stranami
Daňové výhody	Pokuty za porušení předpisů

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro přiblížení si uvedeme 10 nejčastěji uváděných přínosů, které mají zásadní vliv na podnikovou kulturu. **Image „vyhledávaného“ zaměstnavatele** pomáhá se získáním a udržením zaměstnance. Na trhu práce mezi zaměstnanými a nezaměstnanými osobami eventuálně mezi absolventy a studenty středních/vysokých škol, je zájem o firmu, která působí v souladu s jejich vlastními hodnotami. Z výzkumu Ipsos 2016 vyplývá, že pro 79 % zaměstnanců je důležité, zda je jejich zaměstnavatel odpovědný.

Jaké jsou TOP priority image „vyhledávaného“ zaměstnavatele? Případové studie 2016 *State of Employer Branding Report* vytvořená americkou společností Jibe, která pracuje se světovými špičkovými společnostmi. Svým zákazníkům Jibe nabízí řešení týkající se vytvoření značky zaměstnavatele. Výsledkem je rychlé naplnění pracovních míst kvalifikovanými kandidáty. V následujícím výčtu je TOP 10 priorit.

- 51 % získání publicity jako místo pro práci,
- 51 % zlepšení využití sociálních médií,
- 50 % usnadnění náborářům získat kandidáty,
- 47 % vylepšení místa pro kariéru, lepší zastupování značky zaměstnavatele,

- 43 % přeměna zaměstnanců na ochránce image zaměstnavatele,
- 40 % vytvoření profesionálního obsahu značky zaměstnavatele,
- 37 % vyšší návratnost investic,
- 29 % nové vnímání image zaměstnavatele,
- 20 % budování týmu zaměřeného na zlepšení značky zaměstnavatele,
- 4 % jiné (Employers Plan to Hire More With Less, 2017).

Přístup ke kapitálu získávají firmy společensky odpovědným financováním. **Přitažlivost pro investory**, díky společensky odpovědnému chování firmy. V současnosti mohou investoři sledovat zapojení firem v CSR prostřednictvím Dow Jones Group Sustainability Index, který posuzuje firmy podle míry zavedení CSR (Kunz, 2012).

Na základě výsledků případových studií a výzkumů bylo zjištěno, že společensky odpovědné firmy mají z dlouhodobého pohledu **rostoucí zisk**. Ve specifických případech může mít firma **daňovou úlevu**. Z výroční studie Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review a the Boston Consulting Group, vyplývá vyšší zisk firmám v oblasti CSR. Studie byla provedena v roce 2012, v tomto roce 23 % firem uvádí zvýšení zisku v důsledku zavedení strategie CSR. V následujícím roce 2013 nárůst zisku v této souvislosti zaznamenalo 37 %. Celkem bylo dotázáno 2600 manažerů z firem po celém světě (Companies profit from Embracing Sustainability, 2017).

Pozitivní vnímání společnosti veřejností je dáno systematickým, dlouhodobým a promyšleným postupováním. Pokud se firma prosazuje v sociálních oblastech, dokáže vzbudit u veřejnosti pozitivní emoce a důvěru. Pozitivní vnímání společensky odpovědné firmy zvyšuje její goodwill a ulehčuje komunikaci a vztahy se stakeholders. Klíčová je při vytváření kladného obrazu společnosti také **reputace**, která by měla být zvýšená v nejbližším okolí organizace (Kunz, 2012). S pozitivním vnímáním je spojena **transparentnost**, kdy firma dává své interní informace k dispozici tak, aby byly dostupné široké veřejnosti včetně stakeholders a médiím. Firma tímto krokem ve veřejnosti vzbuzuje **důvěryhodnost** - poskytla svoje citlivá data a informace.

Pro získání **ocenění u obchodních partnerů** hraje při výběru celá řada aspektů - cena, kvalita, dodací a platební podmínky, solventnost. Společensky odpovědná firma má více možností získat klíčové obchodní partnery a dlouhodobě si je udržet. Stejně tak by měl

tento výběr probíhat z druhé strany. Společensky odpovědná firma by měla vybírat zodpovědného dodavatele a subdodavatele, který dodržuje etická pravidla. Pokud firma nebude brát v potaz výběr obchodního partnera dbající na etickou stránku svého fungování, může jí to poškodit – nebude brána veřejností za společensky odpovědnou (Kunz, 2012, s. 35).

Růst prodeje a s tím související loajalita zákazníků. Společensky odpovědné chování firmy zvyšuje hodnotu i povědomí o značce. V návaznosti na to zákazníci vyjadřují značce loajalitu a zvyšují prodeje. Ipsos realizuje studie od roku 2010 a zaměřuje se na vnímání společenské odpovědnosti obecně i v různých sektorech. Bylo dotázáno celkem 1018 osob ve věku 18 - 65 let. Z výzkumu Ipsos uskutečněného v roce 2016 vyplývá, že pro 61 % Čechů je při nákupu zboží a služeb nejdůležitější společensky odpovědné chování firmy. 35 % Čechů si vybaví nějakou společensky odpovědnou firmu. V porovnání s rokem 2015 byl zaznamenán pokles o 1 %, tj. 68 % v ochotě připlatit si za produkt, který je šetrný k životnímu prostředí (CSR & Reputation Research, 2016).

Zvýšení efektivity provozu je výsledkem snížení provozních nákladů. Ať už se jedná o snížení spotřeby energie nebo vody při provozu. Sofistikovanější systémy řízení neznamenaají zpravidla zvýšení nákladů, představují rozložení nákladů v určitém časovém horizontu. Časem dojde při produkci odpadů a spotřeby energií k šetrné spotřebě ohleduplné k životnímu prostředí (Deset hlavních přínosů přijetí SOF, 2017).

Risk management se týká snižování rizik, která by měla jít ruku v ruce s CSR ve firemní praxi. Koncept CSR umožňuje zlepšení řízení rizik v oblastech ekonomických, environmentálních a sociálních. S transparentností firma může v kritické době eventuálně v době hrozící zvýšení výskytu rizik, být lépe chápána stakeholders, médií a širokou veřejností (Kunz, 2012).

Odlišení se od konkurence pomáhá společensky odpovědným firmám vytvořit významnou konkurenční výhodu. Firmy mohou využít svého postavení například při jednání s úřady nebo institucemi Evropské unie. V případě, že firma svoji činnost provozuje transparentně, mohou místní orgány **snížit dohled**. Firma, tak bude mít větší prostor pro dodržování místních a ostatních regulací, jež se jí týkají. Pro konkurenceschopnost v zemích zahraničních je zapotřebí neustále zvyšovat úroveň CSR aktivit (Kunz, 2012).

Úspěšné fungování a dlouhodobá udržitelnost jsou výsledkem respektování zájmů zainteresovaných skupin podniku resp. stakeholders. S tímto přínosem souvisí detailnější **poznání potřeb stakeholders**.

Tento výčet přínosů pro podnik přijetím CSR konceptu slouží pouze pro ilustraci. Úplný souhrn přínosů je nekonečný a často se váže na již zmíněné. Firmy nevnímají CSR podle výzkumu Ipsos jako prioritu přispívat na charitu pouze z vytvořeného zisku. Nejvíce si lidé přejí podle výzkumu, aby se firma chovala slušně ke svým zaměstnancům 47 %, na druhé příčce je ochrana životního prostředí 46 %, a na třetím místě se umístilo vzdělávání s 30 %.

2.5 Dílčí shrnutí k teoretické části práce

Kapitola pojednává o historii koncepce CSR nejprve ve světovém kontextu, který dal společensky odpovědným aktivitám jistou podobu a poté v kontextu České republiky. Další podkapitola vymezuje koncepci CSR z pohledu několika autorů zabývajících se danou problematikou. Součástí jsou vývojové trendy ovlivňující společensky odpovědné aktivity a formulace principů, o které se opírá společensky odpovědné chování organizace. Následující podkapitola se zabývá vymezením oblastí CSR na ekonomické, sociální a environmentální. Neméně důležitou částí je vymezení přístupů k měření a hodnocení CSR aktivit - stanovení klíčových indikátorů výkonnosti společnosti.

3 Corporate Social Responsibility v oblasti energetického průmyslu v ČR

V následující kapitole si specifikujeme energetický průmysl, v němž Skupina ČEZ působí. Mezi orgány ovlivňující oblast energetického průmyslu patří Ministerstvo průmyslu a obchodu, Energetický regulační úřad, ČEPS a Státní energetická inspekce. Každý subjekt má přiděleny příslušné pravomoci, o kterých rozhoduje.

Dnešní doba vyžaduje dostatečnou produkci elektrické energie, protože většina domácího zařízení je závislá na energii, stejně tak firmy, kde veškeré zařízení slouží k výrobnímu procesu. Trendem posledních let je instalace centrálního ovládání – klimatizace, topení, osvětlení apod. Tento trend je zcela závislý na energetickém přísunu energie, proto je kladen důraz na stálost a kvalitu dodávané energie. Moderní spotřebiče jsou náchylné na poklesy napětí. Ačkoliv energetická náročnost zařízení bývá menší, přibývá více zařízení, které jsou bez dodávek nepoužitelné. Energie je potřebná v průmyslu, dopravě i v domácnostech.

K výrobě elektrické energie jsou zapotřebí elektrárny (tepelné, jaderné, vodní, větrné a solární), které přeměňují primární energii (fosilní paliva, teplo, jadernou energii, polohovou a kinetickou energii z vody, větru nebo sluneční záření) na elektrickou energii. Pro výrobu energie je potřeba mít k dispozici zdroje obnovitelného nebo neobnovitelného charakteru. Mezi neobnovitelné zdroje se řadí uhlí, ropa, zemní plyn a uran a do obnovitelných zdrojů přísluší vodní, větrné, sluneční nebo geotermální či biopaliva.

Tabulka č. 3: Výkon jednotlivých druhů elektráren vzhledem k zastavěné ploše

Druh elektrárny	Výkon
Tepelná elektrárna	500 kW/m ²
Jaderná elektrárna	650 kW/m ²
Vodní elektrárna	108 kW/m ²
Větrná elektrárna	0,13 kW/m ²
Solární elektrárna	0,25 kW/m ²

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 3 uvádí jednotlivé druhy elektráren a jejich výkon vzhledem k zastavěné ploše. Největší koncentrace dosahuje jaderná elektrárna a nejmenší větrná elektrárna.

V úvahu však musíme vzít i plochu pro získání paliva a uskladnění vstupních produktů. Vodní, větrné a solární elektrárny jsou považovány za alternativní zdroje elektrické energie a nemají významný podíl na celkové výrobě. Ovšem vodní elektrárny jsou velmi důležité z hlediska regulace elektrické sítě. Neboť tyto elektrárny jsou schopny rychle změnit vyráběný výkon. Naopak větrné a solární elektrárny působí v elektrické soustavě opačným způsobem. Vyrábí elektřinu dle aktuálního stavu počasí.

Energetický průmysl patří k nejdůležitějším průmyslovým odvětvím v České republice. Zabývá se získáváním, těžbou a distribucí energie. Mezi stěžejní činnosti energetického průmyslu patří především výroba a rozvod elektrické energie, která podporuje fungování dalších hospodářských odvětví. Energetický průmysl je řazen do sekundárního sektoru, zpracovává výstup primárního sektoru.

Zaměstnanost v průmyslovém odvětví se v České republice pohybuje mezi 25 – 30 %. V roce 2016 činila zaměstnanost tohoto odvětví 26,36 %. Do průmyslového odvětví patří podle dělení CZ-NACE kategorie D - Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Podíl zaměstnanosti v kategorii D na celkové zaměstnanosti znázorňuje tabulka č. 4. Průměrně kategorie D dosahuje zaměstnanosti 1,06 % na celkové zaměstnanosti národního hospodářství v horizontu pěti let.

Tabulka č. 4: Podíl zaměstnanosti v kategorii D na celkové zaměstnanosti (v %)

2012	2013	2014	2015	2016
1,04	1,09	1,15	0,98	1,03

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2018

Zaměstnanost podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE vykazuje hodnoty uvedené v tabulce č. 5. Ve sledovaném období 2012 - 2016 byla zaměstnanost v odvětví Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu nejvyšší v roce 2014, kdy počet zaměstnaných osob byl 57 200. Nejnižší zaměstnanost pak byla v roce 2015 při 49 200 osobách.

Tabulka č. 5: Zaměstnanost v národním hospodářství - Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (v tis. osob)

2012	2013	2014	2015	2016
50,9	54	57,2	49,2	52,8

Zdroj: ČSÚ - Odvětví činnosti zaměstnaných v NH, vlastní zpracování, 2018

Tabulka č. 6 uvádí meziroční index průmyslové produkce podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE pro kategorii D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE nezařazuje do indexu průmyslové produkce páru a horkou vodu, dodávání páry, klimatizovaného vzduchu a led. Ve sledovaném období meziroční index klesal, od roku 2015 měl tendenci index meziročně růst.

Tabulka č. 6: Meziroční index průmyslové produkce podle CZ-NACE pro D - Výroba a rozvod elektřiny, plynu a klimatizovaného vzduchu (v %)

2012	2013	2014	2015	2016
99,5	98,5	97	97,3	101,0

Zdroj: ČSÚ – Index průmyslové produkce, vlastní zpracování, 2018

Následující tabulka č. 7 uvádí hodnoty meziročního růstu resp. poklesu v tržbách v průmyslovém odvětví D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Od roku 2015 meziročně index tržeb rostl.

Tabulka č. 7: Meziroční index tržeb z průmyslové činnosti podle CZ-NACE pro D - Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (v %)

2012	2013	2014	2015	2016
104,4	105,1	89,5	99,6	102,5

Zdroj: ČSÚ - Tržby z průmyslové činnosti, vlastní zpracování, 2018

Skupina ČEZ má ve svém portfoliu řadu produktů a služeb. Na českém trhu v oblasti distribuce elektrické energie působí další dva dominantní konkurenti a řada drobných společností poskytující distribuci.

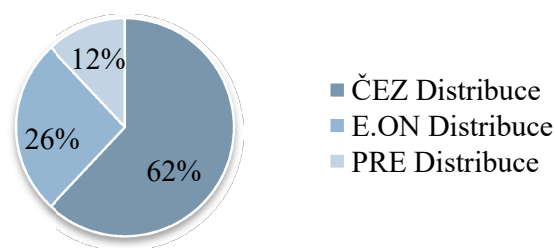
Distribuční soustava slouží k šíření elektrické energie příslušného výkonu k odběratelům především na kratší vzdálenosti. Nejprve si definujeme, kdo je **distributorem elektřiny**. Distributorem elektrické energie je společnost, která provozuje vedení elektrických drátů a je zodpovědná za přenos elektřiny. Provádí mimo zmíněné i odečty stavu elektroměrů a řeší poruchy a havárie v distribuční síti. V České republice působí na trhu přes 300 držitelů licence. Na trh distribuce elektrické energie vstoupily s liberalizací trhu další společnosti, které snížily tržní podíl Skupiny ČEZ a rozpoutaly konkurenční boj. Mezi tři největší distributory elektřiny, kteří ji rozvádějí do svých odběrných míst, patří:

- ČEZ Distribuce, a. s.,
- E.ON Distribuce, a. s.,
- Pre distribuce, a. s.

Distribuce elektřiny společností Skupiny ČEZ pokrývá většinu území republiky. E.ON distribuuje elektrickou energii především v kraji Jihočeském, v části Vysočiny, v Jihomoravském kraji a částech Olomouckého a Zlínského kraje. PRE Distribuce dodává elektřinu v Praze a v Roztokách (Distribuce elektřiny, 2017).

Obrázek č. 3 znázorňuje podíl největších distributorů elektrické energie na území České republiky. Dominantní postavení v distribuci elektřiny má dceřiná společnost ČEZ Distribuce s 62 %, E.ON zaujímá na trhu 26 % podíl a s 12 % podílem na trhu působí PRE Distribuce.

Obrázek č. 3: Podíl na trhu podle počtu odběrných míst v ČR



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Distributoři elektřiny mají rozdělené území, na kterém působí. Zákazník si tak nemůže vybírat svého distributora na rozdíl od dodavatele těchto služeb. Energetický regulační úřad (ERÚ) reguluje distribuci a cenu za poskytnuté služby. Cena pro koncového spotřebitele obsahuje regulovanou a neregulovanou cenu – silová elektřina. Složky regulované ceny zahrnují poplatky za distribuci, systémové služby, krytí nákladů spojených s podporou výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů, kombinované výroby elektřiny, tepla a druhotných zdrojů nebo činnost operátora trhu (Postavení na trhu, 2017).

3.1 Představení Skupiny ČEZ

Základní údaje o organizaci a jejím oboru podnikání

Skupina ČEZ je největší energetickou společností v České republice. Skupina integruje energetické společnosti, které působí v zemích střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku. V zahraničí nejčastěji distribuuje, vyrábí, obchoduje a prodává elektřinu. Společnost má svém portfoliu jaderné, uhelné, plynové, vodní, fotovoltaické, větrné a bioplynové zdroje (Výroční zpráva ČEZ, 2016). Skupina ČEZ je nadnárodní korporace, provozující podnikatelskou činnost se sídlem v České republice.

Obchodní firma:	ČEZ, a. s., IČ 45274649
Sídlo společnosti:	Praha 4, Duhová 2/1444, PSČ 140 53
Předmět podnikání:	Výroba a rozvod elektřiny, výroba a rozvod tepla
Odvětví:	Energetika, OKEČ.
Poslání:	Zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti.
Právní forma:	akciová společnost
Geografický rozsah:	Skupina ČEZ tvoří celek se 125 společnostmi a centrálou v Praze. Společnosti Skupiny ČEZ působí v Bulharsku, Rumunsku, Polsku, Turecku, Německu, Francii, Albánii, Maďarsku a Nizozemí a na Slovensku.
Vlastníci:	70 % podíl Česká republika
Základní kapitál:	58 798 975 900 Kč
Počet pracovníků:	26 895 (21 398 v ČR, 5 497 v zahraničí)
Počet zákazníků:	7 000 000
Podíl ve veřejné správě:	Skupina ČEZ spolupracuje s různými typy organizací na území České republiky, na území působnosti společností Skupiny ČEZ v zahraničí. Ať už profesními nebo zájmovými organizacemi v rámci Evropské unie nebo ve světě.

Účetní pohled

Skupina ČEZ vede účetnictví podle Mezinárodních standardů pro účetní výkaznictví (IFRS) vytvořené za účelem mezinárodní harmonizace účetnictví vydané Radou pro mezinárodní účetní standardy (IASB). Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. formuluje použití mezinárodních účetních standardů pro účtování a sestavení účetní závěrky. Skupina ČEZ obchoduje s cennými papíry na burze v Praze a Varšavě, jelikož obchoduje na evropském regulovaném trhu, musí povinně vykazovat podle IFRS. Společnosti Skupiny ČEZ se sídlem v České republice mají povinnost podle zákona o účetnictví sestavovat účetní závěrku podle české legislativy, která představují základ pro výpočet daní.

Rok 2016 přinesl významné změny do účetnictví. Například v kategorizaci účetních jednotek na mikro, malé, střední a velké. Skupina ČEZ se podle kategorizace řadí mezi velké účetní jednotky, překračující dvě ze tří níže zmíněných kritérií:

- Aktiva 500 mil. Kč,
- čistý obrat 1 mld. Kč,
- průměrný počet zaměstnanců 250.

Skupina ČEZ vykázala konsolidovaná aktiva v roce 2016 ve výši 630,841 mil. Kč, obrat 203,744 mil. Kč a průměrný počet zaměstnanců 26 300. Všechna kritéria určující kategorizaci, jsou společností překročena.

Z hlediska rozlišení konsolidačních jednotek jsou kritéria vymezena překročením alespoň dvou ze tří kritérií. Zákon o účetnictví rozlišuje malé a ostatní konsolidační skupiny. Do malé konsolidační skupiny se řadí konsolidující účetní jednotky nepřesahující alespoň dvě ze tří kritérií:

- Aktiva 100 mil. Kč,
- čistý obrat 200 mil. Kč,
- průměrný počet zaměstnanců 50.

Skupina ČEZ z výše uvedených hodnot překračuje všechny tři kritéria. Proto je zařazena mezi ostatní konsolidační skupiny, které mají povinnost sestavovat konsolidovanou účetní závěrku k rozvahovému dni. Konsolidovanou účetní závěrku

sestavují některé společnosti Skupiny ČEZ pomocí plné metody a část společností pomocí ekvivalenční metody.

Při provádění konsolidované účetní závěrky jsou obecně uváděné tři metody: plná, konsolidace ekvivalencí a poměrná. Pro stanovení metody konsolidace je rozhodující míra vlivu. Plná konsolidace představuje rozhodující vliv s více jak 50 % podílem. Námí vybraný podnik provádí konsolidaci ekvivalenční metodou, kdy konsolidující účetní jednotka s podstatným vlivem má podíl větší než 20 %. Skupina ČEZ uvádí i některé společnosti, které využívají k sestavení konsolidované účetní závěrky metodu poměrovou. Tato metoda představuje účetní jednotku se společným vlivem resp. podílem 50:50. Konsolidovaná účetní závěrka obsahuje rozvahu, výkaz zisků a ztráty, přílohu. Rozdíl mezi konsolidovanou a nekonsolidovanou účetní závěrkou spočívá ve vyjádření aktiv, kdy konsolidovaná účetní závěrka je uvedena v netto hodnotě.

Strategické záměry, cíle společnosti

Hodnoty: Podnikání v energetickém průmyslu s sebou nese řadu povinností a závazků. Skupina ČEZ se svými hodnotami zavazuje k odpovědnému jednání ve vztahu ke společnosti, prostředí, veřejnosti a ke svým zaměstnancům. V odpovědném jednání společnosti se odráží pravidla udržitelného rozvoje: ovlivňování energetické úspornosti, zavádění nových technologií a kariérní růst zaměstnanců.

Vize: Skupina ČEZ má jasně definovanou vizi, která se snaží v dlouhodobém horizontu přinášet inovativní řešení energetických potřeb a přispívat, tak ke zlepšení kvality života ve společnosti.

Strategie: Strategie je ve společnosti koncipována v dlouhodobém výhledu, každoročně je však revidována představenstvem společnosti vycházející z výsledků strategické analýzy SWOT. Strategie Skupiny ČEZ je založena na třech prioritách:

1. První prioritou je zařadit se mezi nejlepší provozovatele tradiční energetiky a účinně reagovat na výzvy 21. století
2. Druhou prioritou strategie společnosti je nabízet zákazníkům více produktů a služeb v synergii s prodejem elektřiny a plynu.
3. Poslední prioritou je posílení a konsolidace pozice v Evropě (Výroční zpráva ČEZ, 2016).

Strategické priority jsou propojeny se strategií udržitelného rozvoje Energie pro budoucnost. Tato strategie obsahuje pět priorit s konkrétními programy a projekty. Naplněním následujících dílčích priorit je pro společnost klíčovým faktorem k úspěchu.

- Zajištění udržitelného provozu se záměrem stát se bezpečnou, zdravou a odpovědnou firmou.
- Stát se dobrým partnerem, který přispívá k pozitivnímu vlivu na společnost.
- Poskytovat užitečná a hodnotná řešení zákazníkům v energetickém průmyslu.
- Umožnit transformaci energetiky do nové podoby.
- Nastartovat proces inovací a rozvoj podnikatelské činnosti, které přilákají zaměstnance a partnery (Zpráva o CSR, 2016).

Konkurenční výhoda: Mezi konkurenční výhodou Skupiny ČEZ patří beze sporu její dominantní postavení v České republice. Ať už ve výrobě elektřiny nebo její distribuci. Skupina ČEZ je velice žádaným zaměstnavatelem na trhu práce, o tom svědčí i zájem studentů a absolventů SŠ a VŠ technického a ekonomického směru, ucházející se o stáže a trainee programy. Díky rozmanitosti v zaměstnávání pracovníků a neustálou inovací svých produktů a služeb se snaží získat společnost výhodu vůči konkurenci.

Konkurenční prostředí

Současné a budoucí trhy: Skupina ČEZ sdružuje ve svém koncernu 125 společností v rámci České republiky a zahraničí. Na energetický průmysl působí dlouhodobě globální trendy, ovlivňující postavení společnosti na trhu v evropském měřítku. Globální trendy ovlivňují také cenu elektřiny, která je dána platbou za odebranou elektřinu, dopravu elektřiny a daně z elektřiny. Trendem jsou rostoucí investice do technologií, následně zlevňující výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů.

Společnost si v roce 2016 udržela svoji pozici na evropském trhu s energetikou z hlediska instalovaného výkonu i počtu zákazníků. Dlouhodobě patří k finančně stabilním energetickým společnostem rychle reagující na nové trendy. V dalších letech se předpokládají nízké ceny komodit a vznikající nová regulační opatření. Budoucnost energetiky je v obnovitelných zdrojích, péči o zákazníky a chytrých energetických řešení.

Mezi největší společnosti Skupiny ČEZ v počtu zaměstnaných osob patří Skupina Severočeské doly s 4 888 pracovních míst, ČEZ Distribuce 2 640 zaměstnanců a největším zaměstnavatelem v zahraničí je CEZ Razpredelenia Bulgaria AD s počtem 2 603 zaměstnanců.

V roce 2016 společnost vytvořila čistý zisk ve výši 14,6 mld. Kč, meziročně poklesl o 6,0 mld. Kč oproti předchozímu roku. Tržby z prodeje elektřiny vykazují ve výši 72,5 mld. Kč a tržby z prodeje plynu a tepla měly hodnotu 8,1 mld. Kč.

Zákaznické segmenty: Společnost ČEZ člení segmenty zákazníků na velkooběratele, střední odběratele, malooběratele a domácnosti. A to v poskytování elektřiny, zemního plynu, tepla a distribuce elektřiny. Pro zákazníky poptávající elektřinu a plyn je dále rozhodující, zda mají zájem o neomezené poskytování nebo omezené v době jednoho, dvou nebo tří let.

Hlavní konkurenti: Hlavními konkurenty Skupiny ČEZ v distribuci elektrické energie jsou E. ON a PRE Distribuce. Společnost E. ON Česká republika vykázala čistý zisk ve výši 568,5 milionu korun pro rok 2016 a zaměstnávala 1114 zaměstnanců. PRE distribuce, a. s. vznikla z důvodu oddělení regulované a neregulované činnosti, s cílem oddělit obchod s elektřinou od distribuce elektrické energie, na kterou bylo zapotřebí získat licenci. Společnost v roce 2016 vytvořila konsolidovaný čistý zisk ve výši 2,75 mld. korun. K tomuto roku měla 1 450 zaměstnanců.

Provoz, partneři a dodavatelé

Organizační struktura: Mateřská společnost ČEZ, a. s. má jako každá akciová společnost následující organizační uskupení - valnou hromadu, dozorčí radu, představenstvo a výbor pro audit. V čele společnosti je generální ředitel a zároveň předseda představenstva Daniel Beneš. Dalšími členy představenstva jsou Pavel Cyrani (ředitel divize obchod), Ladislav Štěpánek (ředitel divize výroba), Martin Novák (ředitel divize finance), Tomáš Pleskač (ředitel divize nová energetika a distribuce) a Michaela Chaloupková (ředitelka divize správa).

Klíčové zdroje a aktiva: Pro zajištění podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ je rozhodující materiálové zabezpečení pro provoz elektráren a distribuční soustavy. Obecně jsou klíčovými zdroji společnosti paliva, hmotné dávky, výkony a služby. Společnost potřebuje dostatek palivových surovin k provozování elektráren – hnědé a černé uhlí, biomasu, zemní plyn, topný olej a jaderné palivo. Hmotné dodávky jsou

představovány materiálem, náhradními díly, pohonnými hmoty, stroji a zařízeními, kancelářskými potřebami, osobními a nákladními auty, informačními technologiemi apod. Výkony a služby zajišťují opravy a servisy, investiční stavby, rekonstrukce a modernizace, posuzování a analyzování technických parametrů (Materiálové položky, 2018).

Hodnota aktiv ve Skupině ČEZ v roce 2016 činila 630,8 mld. Kč. Nejvíce je zastoupen dlouhodobý hmotný majetek, oběžná aktiva a ostatní stálá aktiva. Nedokončené hmotné investice a jaderné palivo jsou pak v menším zastoupení.

Partneři a dodavatelé: Při procesu hodnocení kvality jsou dodavatelé zařazeni do Databáze obchodních partnerů ČEZ, a. s., do Katalogu ověřených dodavatelů nebo do Seznamu kvalifikovaných dodavatelů ČEZ, a. s. Dodavatelé jsou řízení sdílenou dokumentací obsahující údaje o školení a předpisy chování. Zahraniční dceřiné společnosti upřednostňují lokální dodavatelé. Při výběru je rozhodující cena, kvalita, spolehlivost, termín dodání, systémy OHS nebo normy. Dodavatelské společnosti Skupiny ČEZ zajišťují především technické práce a profese, dělnické profese, administrativní práce a práce zabezpečující provoz a služby. V roce 2016 byla vystavena faktura 5 293 dodavatelům, z toho bylo 95 % českých, 0,83 % slovenských a německých dodavatelů 0,81 %. Čeští dodavatelé zabezpečují společnosti 87 % nákupního objemu, dodavatelé z Rumunska 7,8 % a dodavatelé z Velké Británie 1,9 %.

Struktura a aktivity managementu

Správní struktura: Správa společnosti je dána dokumentem Kodex správy a řízení společnosti. Tento dokument vychází z principů OECD 2004 (Corporate Governance Kodex), na nichž spolupracovala Skupina ČEZ. Kodex přizpůsobuje působení a pravomoci orgánů ve společnosti nebo spolupráci s věřiteli, investory, akcionáři a auditory.

Skupina ČEZ emituje cenné papíry, které jsou určeny k obchodování nejenom na pražské burze, ale i na varšavské burze cenných papírů. Pro obchodování na polské burze musí společnost respektovat Kodex GPW. Společnosti Skupiny ČEZ dodržují legislativní předpisy dané zákonem o obchodních korporacích, občanským zákoníkem, zákonem o trestní odpovědnosti právnických osob a zákonem o podnikání na kapitálovém trhu. A dalšími legislativními ustanoveními dané Evropskou unií.

Klíčová jednání managementu: Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti ČEZ, a. s. svolávaná jednou ročně. Dozorčí rada ve společnosti představuje kontrolní orgán, dohlížející na činnost představenstva, v zastoupení předsedy, místopředsedy a členů dozorčí rady. Dalším orgánem ve společnosti je výbor pro audit ve složení 5 členů, sledující proces sestavování účetní závěrky resp. konsolidované účetní závěrky. Funkci statutárního orgánu ve společnosti zajišťuje představenstvo, které rozhoduje o činnostech a řídí společnost. Společnost je rozdělena do následujících divizí – divize generálního ředitele, divize finance, divize výroba, divize správa, divize obchod, divize nová energetika a distribuce.

Řízení výkonnosti: Skupina zřídila ve svém koncernu Ombudsmana ČEZ, na kterého se mohou obrátit zaměstnanci, zákazníci či obchodní partneři v situaci, kdy dochází ze strany společnosti k protiprávnímu řešení stížností, reklamací nebo jednání v rozporu se zákonem. Ombudsman se dále zabývá podněty na zlepšování služeb nebo opatření vedoucí ke zkvalitnění služeb, které následně předává kompetentní společnosti Skupiny ČEZ. V Bulharsku řeší stížnosti Energy ombudsman, v roce 2016 rozhodoval o 511 případech. Ombudsman musí být neutrální k názorům obou stran.

Přístupy a praktiky trvalé udržitelnosti

Odpovědnost managementu: Management, který odpovídá za trvalé udržitelné praktiky, zahrnuje celou řadu osob ať už z mateřské společnosti až po osoby dceřiných společností i společností na území mimo Českou republiku. Na tvorbě dokumentu o trvalé udržitelnosti společnosti se podílí garant zprávy společně s expertem na reporting, garantem za environmentální oblast, za zahraniční společnosti, garantem poskytující data do zprávy za všechny společnosti a další zaměstnanci. Garant sestavuje strukturu a rozsah reportovaných dat. Dále je odpovědný za vytvoření grafiky (externí dodavatel) a za kvalitu zprávy (Zpráva o CSR, 2016).

Strategie trvalé udržitelnosti: Aby mohla vzniknout strategie udržitelného rozvoje, bylo zapotřebí vytvořit odpovídající strategii, která by plnila očekávání zainteresovaných skupin a dalších firemních cílů. V průběhu roku 2016 vznikla nová strategie Energie pro budoucnost, jejíž součástí je vytvoření roční Zprávy Skupiny ČEZ o udržitelném rozvoji. Zpráva reportuje o nefinančních ukazatelích podle metodiky GRI G4 a dalších legislativních požadavků.

Řízení výkonnosti: Management i zaměstnanci mají definované klíčové indikátory výkonnosti (Key Performance Indicators) podle kterých je řízen jejich výkon. Management hodnotí výkon zaměstnanců v závislosti na plnění stanovených cílů na začátku období. Na konci období zaměstnanci hodnotí svůj výkon a slabé stránky s nadřazeným, účelem je uvědomění si nedostatků a zapracování na zlepšení v následujícím období.

Zainteresané strany: Společnost si je vědoma potřeby udržování dobrých vztahů se zainteresovanými stranami, proto s nimi neustále komunikuje prostřednictvím otevřeného dialogu. Mezi hlavní zainteresované strany patří státní správa, samospráva, komunity, veřejnost, zákazníci, zaměstnanci a odborové organizace, dodavatelé a odběratelé, akcionáři a investoři, vzdělávací a výzkumné organizace, odborné svazy a neziskové organizace nebo média.

Partnerství: Pravidelná setkání se konají se zástupci samospráv a místních komunit. Díky těmto pravidelným setkání získává společnost důležité informace o svojí činnosti a provozu elektráren, stavu distribučních sítí, o plánovaných akcí nebo realizaci investičních činností. Při těchto jednáních se často domlouvají dary nebo sponzorství pro podporu vzdělání, kultury, sportu a ochrany životního prostředí. Společnost má rozdělené území České republiky na sedm regionů a každý region má svého regionálního komunikátora. Komunikátor plní funkci kontaktní osoby pro uchazeče o poskytnutí daru nebo partnerství.

Napříč všemi lokalitami probíhá zaměstnanecká sbírka Plníme přání. Výtěžek je darován na podporu projektu, který je vybrán veřejností prostřednictvím mobilní aplikace EPP – Pomáhej pohybem. Důležitým dárcovským partnerem je Nadace ČEZ, které Skupina ČEZ v roce 2016 darovala finanční prostředky v hodnotě 139 mil. Kč. Pravidelně jsou vypisované grantové programy: Oranžové hřiště, Oranžové schody, Oranžové kolo, Oranžový přechod, Oranžová učebna, Podpora regionů, Zaměstnanecké granty, Mobilní aplikace EPP – Pomáhej pohybem nebo Charitativní akci Pomáhej pohybem.

4 Analýza společenské odpovědnosti ve Skupině ČEZ

Analýza podnikatelských aktivit Skupiny ČEZ je základem pro sebehodnocení a externí hodnocení pomocí modelu START Plus. Rada kvality ČR každoročně vyhlašuje program Národní cena kvality ČR pro podnikatelské a veřejné organizace. Skupina ČEZ působí jako člen Rady kvality ČR v odborné sekci Kvalita v energetice. I přesto, však bude provedeno hodnocení výkonnosti Skupiny ČEZ na základě dostupných zdrojů pro rok 2016. Model START Plus neslouží pouze společnostem usilující o získání certifikace v podnikatelském sektoru „Perspektivní firma/organizace“ nebo „Úspěšná firma/organizace“, ale i pro společnosti usilující o zlepšení výkonnosti. Díky tomuto nástroji získává společnost podněty na zlepšení výsledků a zvýšení konkurenceschopnosti. Model START Plus je středně obtížný a vychází z principů modelu EFQM Excellence (Plášková, Hykš, Fousková, Maritnov, Ryšánek, 2016).

Pro analyzování a hodnocení podle modelu START Plus je zapotřebí vyhotovit podkladovou zprávu, která slouží ke shromáždění stěžejních informací a dat. Společnost má možnost zpracovat podkladovou zprávu sebehodnocením nebo externím hodnocením podle uživatelské příručky programu Národní cena kvality ČR. Součástí podkladové zprávy je titulní strana, popis společnosti a prostředí, popis přístupů a výkonnosti podle kritérií modelu. Nejdůležitější částí podkladové zprávy je popis přístupů a výkonnosti (Plášková, Hykš, Fousková, Maritnov, Ryšánek, 2016).

Popis společnosti a prostředí je zpracován v předchozí kapitole 3.1 Představení Skupiny ČEZ odpovídající návodu pro vyplnění podkladové zprávy podle modelu START Plus. Obsahuje základní údaje o společnosti, dosažené úspěchy, konkurenční prostředí, strategické záměry apod.

Hodnotící formulář modelu START Plus sleduje 9 kritérií: Vedení, Strategie, Pracovníci, Partnerství a zdroje, Procesy, Výrobky a služby, Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky, Společnost – výsledky a Ekonomické výsledky. Kritéria jsou rozdělena do dvou oblastí na předpoklady a výsledky. Pro hodnocení jednotlivých kritérií v oblasti předpokladů je stanoven soubor otázek, které jsou níže analyzovány. Konkrétní znění otázek je uvedeno v příloze C a D. Oblast výsledků je hodnocena na základě formulování měřítek vnímavosti a ukazatelů výkonnosti.

4.1 Analýza předpokladů

Kritérium 1: Vedení

1.1 Vedení společnosti vychází z jasně definovaného poslání a vize při tvorbě firemních hodnot a zásad etiky podnikání. Členové vedení se ztotožňují s podnikovou filozofií, podle které řídí Skupinu ČEZ. Podniková filozofie, Energetická politika a Etický kodex jsou vydány s nařízením představenstva. S politikou společnosti jsou zaměstnanci seznámeni.

1.2 Členové vedení transformují přijaté firemní hodnoty a etické zásady do cílů společnosti. Vedení získává pravidelnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců formálním hodnocením, uskutečňující se jednou ročně v březnu. Vedení společnosti provádí neformální hodnocení zaměstnanců formou diskuse. Tato diskuse slouží k zpětné vazbě a jako podklad pro další rozhodování.

1.3 Systém řízení společnosti je rozvíjen a zlepšován podle situace, která ovlivňuje priority Skupiny ČEZ. Systém řízení je ovlivněn mimo jiné i problémy a vizí společnosti. Priority jsou stanoveny tak, aby vycházeli ze strategie společnosti. Zároveň každá priorita obsahuje několik programů, které povedou společnost ke splnění priorit.

1.4 Vedení společnosti vyhodnocuje výkonnost a její zlepšování na základě kontinuálního monitorování a měření jednotlivých pracovišť. Pro efektivní výkon ve společnosti je potřeba sdílet znalosti a zkušenosti, proto vznikl portál znalostí, kde jsou uvedeny metody a nástroje znalostního managementu.

1.5 Ve společnosti funguje metoda postupného zlepšování PDCA (Demingův cyklus), která opakuje čtyři činnosti – plánování, realizace, ověření a úpravy plánu. Metoda se využívá pro nastavení, dokumentování a zlepšování systému řízení. Členové vedení jsou informováni o vyhodnocení zlepšovacích návrhů. Rovněž pracovníci mají možnost předkládat návrhy na zlepšení výkonu práce. Veškeré výstupy a zprávy auditu jsou reportovány mateřské společnosti Skupiny ČEZ.

1.6 Vedení sděluje důvody změny pracovníkům v organizaci prostřednictvím interního časopisu ČEZ News, v bulletinu Energetika v EU nebo v elektronickém newsletteru KSE. Důvody ke změně jsou dále uvedeny na intranetu, komunikovány na poradách nebo na Evropské radě zaměstnanců. Zainteresované strany mají možnost dozvědět se o důvodech změn z výroční zprávy, případně z valné hromady.

1.7 Členové vedení představí postup změny pracovníkům a následně dohlíží na jejich dodržování. Změna je dále monitorována pro získání dopadu na pracovní výkon zaměstnanců a na spokojenost zákazníků. Všechny změny týkající se zlepšování procesů musejí být předem ekonomicky a časově vymezeny.

1.8 Motivace k výkonnosti je dána vedením společnosti ale i ze strany samotných pracovníků, kteří za svůj výkon dostávají příslušné ohodnocení. Vedoucí pracovníci na konci každého roku volí nejlepšího zaměstnance Skupiny ČEZ, které obdrží ocenění ČÉZAR. Toto ocenění vychází z hodnotících rozhovorů zaměstnanců s manažery.

1.9 Vedení společnosti vytvořilo Etický kodex, který ukládá povinnost všem zaměstnancům jednat v etické rovině mezi zaměstnanci navzájem a ke třetím stranám. Pro účely jednání se zákazníky společnost vytvořila Zákaznický kodex. Ve společnosti probíhá přímý kontakt i nepřímý kontakt se zákazníky. Zákaznická centra pravidelně provádí hodnocení zákaznické spokojenosti prostřednictvím dotazníků, které jsou podkladem pro zlepšování vztahů a komunikaci se zákazníky.

1.10 Skupina ČEZ aktivně spolupracuje se středními a vysokými školami technického a ekonomického zaměření. Aktivně se angažuje ve světově uznávaných výzkumných a vědeckých organizacích. Vedoucí pracovníci se stávají členy odborných porot v různých soutěžích. Společnost se dále účastní charitativních akcí vedené především pod záštitou svých zaměstnanců. Zároveň je členem mnoha odborných asociací a sdruženích v národním a mezinárodním měřítku.

Kritérium 2: Strategie

2.1 Mateřská společnost má definované trhy, na kterých působí. Trh je rozdělený na český a evropský s dělením segmentů podle objemu odběru elektřiny, zemního plynu, tepla nebo distribucí elektřiny.

2.2 V roce 2014 proběhla liberalizace na trhu s elektřinou a umožnila tak vstup novým konkurentům na trhu. Aby si společnost udržela svůj podíl na trhu, musí pečlivě sledovat aktivity nově příchozích konkurentů, ale i chování stávající konkurence vůči novým hrozbám. Informace jsou shromažďovány z webových stránek a propagačních materiálů konkurenčních společností. Tyto informace zajišťuje mateřská společnost. Dalším zdrojem informací jsou nespokojení zákazníci konkurentů.

2.3 Strategie Energie pro budoucnost organizace vychází z předem formulované vize. Při stanovení strategie se berou v úvahu očekávání zainteresovaných stran. Skupina ČEZ využila k strategickému řízení Balanced Scorecard.

2.4 Mateřská společnost Skupiny ČEZ vytváří a aktualizuje firemní strategii. Při tvorbě strategie vedení společnosti zohledňuje očekávání zainteresovaných stran především zákazníků, zaměstnanců a partnerů. Tato očekávání jsou informace, které slouží jako podklad k formulování strategických cílů.

2.5 Skupina ČEZ využívá hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů, které slouží k analýze a následnému vyhodnocení. Neplnění ukazatelů vede k vytvoření nápravných opatření.

2.6 Informace o nových technologiích společnost průběžně monitoruje. Výstupní data monitorování jsou použita k vývoji nových technologií při výrobě nebo distribuci elektrické energie. Tyto informace hrají důležitou roli při definování strategických cílů.

2.7 Systematicnost procesu tvorby strategie společnosti je zajištěna pravidelnou roční aktualizací a identifikací vývojových trendů v oblasti energetiky nebo očekáváními zainteresovaných stran. Aktualizace strategie vychází z monitorování trendů a měření procesů. Skupina ČEZ má identifikovány klíčové faktory úspěchu, které jsou zároveň strategickými prioritami.

2.8 Skupina ČEZ má definovaná potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení strategických cílů. Ve společnosti funguje systém řízení rizik a systém vnitřních kontrolních mechanismů, které minimalizují vznik mimořádných událostí a eliminují rizika ohrožení. Na základě identifikovaných rizik se pak ve společnosti vytvářejí scénáře, krizové plány a preventivní opatření.

2.9 Sdělení strategie společnosti zainteresovaným stranám probíhá skrze zaměstnance, kteří jsou v kontaktu se zákazníky a partnery. Povědomí o strategii není ve společnosti klasifikováno.

2.10 Strategie Skupiny ČEZ je rozpracována do strategií jednotlivých společností, které upravují své strategické cíle a vytvářejí tak programy a způsoby k jejímu dosažení. Strategické cíle jsou rozpracovány dále mezi jednotlivá oddělení, vedoucí a pracovníky. Dosahování strategických cílů a hodnot je průběžně monitorováno.

Kritérium 3: Pracovníci

3.1 Strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů jsou odvozeny a příslušně zpracovány podle firemní strategie Energie pro budoucnost tak, aby bylo dosaženo definovaných milníků. Plány a strategie pro oblast řízení lidských zdrojů jsou v průběhu roku aktualizovány. Vnitřní předpisy společnosti uvádějí konkrétní příklady.

3.2 Požadované kompetence, znalosti a dovednosti na konkrétní pracovní pozici jsou dány popisem pracovního místa resp. pracovní smlouvou. Skupina ČEZ pravidelně pořádá školení odborných kvalifikací, zácviky a školení v oblasti Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Uskutečněná školení jsou zaznamenávána, společnost monitoruje vliv na zaměstnance.

3.3 Při náboru zaměstnanců společnost využívá pracovních portálů ke zveřejnění volných pracovních pozic. Současně využívá k náboru zaměstnanců intranet, sociální sítě, veletrhy pracovních příležitostí, roadshow nebo spolupráci se školami. Náborovou odměnu zaměstnanci, který doporučí nového kolegu, řeší referenční systém. Proces nábory je formulován vnitřními předpisy stejně tak požadavky na konkrétní pracovní pozici. Rovnost pracovních podmínek je rovněž dána vnitřními normami Skupiny ČEZ vyhlášené Personální politiky. Ve společnosti funguje expertní skupina Age Management, která provádí řízení se zřetelem na věk a schopnosti zaměstnanců.

3.4 Podkladem pro plánování vzdělávání a rozvoje kompetencí jsou výstupy hodnotících pohovorů pracovníků společností Skupiny ČEZ a dílčích divizí nebo identifikací potřeby nadřízeným. Vzdělávání a rozvoj odborných kvalifikací probíhá formou školení, zácviku nebo vzdělávacích aktivit. Společnost provádí firemní a mezifiremní mentoring.

Předávání znalostí a zkušeností ve společnosti funguje formou záznamů o zkušenostech, záznamů z debriefingu, programy zástupnictví a nástupnictví, Communities of Practice či exit pohovory. Další předání znalostí a zkušeností probíhá systémem vzdělávání, mentoringem, misí a konferencí či profesními setkáními.

3.5 Pravomoci a odpovědnost pracovníků vychází z popisu pracovního místa a pracovní smlouvy. Delegování kompetencí jednotlivých pracovních pozic upravuje vnitřní směrnice společnosti.

3.6 Společnost jednou ročně provádí formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru a odvíjí se od míry plnění osobních cílů a podle příslušných principů. Zaměstnanec posuzuje svůj pracovní výkon v uplynulém roce.

3.7 Komunikace ve společnostech Skupiny ČEZ se uskutečňuje prostřednictvím:

- Valné hromady, poradou vedení, profesními setkání, tiskovou konferencí, prezentací;
- intranetových stránek, ČEZ TV, Oranžové schránky na dotazy;
- interními průzkumy, analýzami a reporty, výroční zprávou;
- on-line chaty a rozhovory s managementem;
- časopisem Proud, elektronickým newsletterem;
- seznámením s dokumenty, školeními nebo hodnocením.
- Komisí BOZP, EMS a EnMS; odborovými organizacemi;
- Radou zaměstnanců nebo týmovými setkání.

3.8 Výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků společnost využívá jako zpětnou vazbu ke zlepšení jejich vedení, řízení a rozvoje. Průzkum je ve společnosti prováděn v pravidelných intervalech v rámci hodnocení pracovníků. Výsledky jsou zveřejňovány na intranetu společnosti.

3.9 Pracovníci jsou povzbuzováni k zapojení do procesu rozvoje společnosti a trvalého zlepšování odměnami za pracovní výkon, získáním ocenění ČÉZAR nebo akcemi pořádané společností.

- Dny zdraví v regionech,
- Mámo, táto, kde pracuješ,
- Společně na kole,
- Induction Day.

3.10 Odměňování pracovníků ve společnosti závisí na odvedeném pracovním výkonu a na dlouhodobých ekonomických výsledcích. Motivace pracovníků je ve společnosti zajištěna prostřednictvím širokého portfolia benefitů, vzdělávacích programů nebo firemních akcí.

K firemním benefitům patří vedení osobního účtu, příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, zdravotní péči, odměny k životnímu výročí a při odchodu do důchodu, půjčky a zápůjčky, pojištění, firemní produkty nebo jednorázové sociální výpomoci. Mezi další benefity společnosti patří flexibilní pracovní doba, možnost pracovat z domova případně poskytnutí služebního auta a mobilního telefonu.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1 Společnost identifikuje příležitosti pro partnerství na základě potřeb a potenciálů. Skupina ČEZ uzavírá partnerské vztahy s veřejně prospěšnými a neziskovými organizacemi. Nejčastěji se však jedná o spolupráci mezi společnostmi Skupiny ČEZ, s místními firmami a subdodavateli, kteří musí projít výběrovým řízením přes dodavatelský portál. Reklamní partnerství a firemní partnerství se Skupinou ČEZ jsou uzavírána na základě elektronické žádosti o reklamní partnerství nebo finanční dar.

4.2 Společnost se podílí na vývoji nových služeb a technologií usnadňující výrobu a distribuci elektrické energie v národní technologické agentuře nebo v mezinárodních technologických platformách. Investicí do výzkumu a vývoje společnost získává aktuální informace o nových technologiích. Ve Skupině ČEZ působí dvě výzkumné společnosti sdílející znalosti a zkušenosti ve vědeckých člancích, prezentací ve vzdělávací organizaci či během konferencí. V roce 2016 se společnost podílela na vývoji vizualizátoru těžkých havárií pro výcvik personálu v jaderných elektrárnách.

4.3 Finanční zdroje ve Skupině ČEZ jsou zajišťovány jednotlivými společnostmi, plánující investiční výdaje zpravidla v ročním horizontu. Investiční plány jsou odsouhlaseny mateřskou společností, která má kompetence k plánování a hodnocení investiční návratnosti. Investiční fond Inven Capital je venture kapitálový fond Skupiny ČEZ vyhledávající investice do inovativních společností.

4.4 Finanční rizika společnost řídí centralizovaně a decentralizovaně. Centralizované řízení rizik spočívá v měřitelnosti nejistoty uvedené v korunách českých při dané hladině spolehlivosti. Centrální řízení rizik je založeno na použití nástrojů a modelů potřebných k řízení a měření rizik. Pro tento případ slouží ve společnosti tzv. souhrnný rizikový limit (Profit at Risk), který vyjadřuje sklon k riziku. Decentralizovaně jsou řízeny konkrétní hrozby a události.

4.5 Vedoucí pracovníci se snaží využít hmotný majetek společnosti takovým způsobem, aby docházelo k efektivnímu využití při výrobě elektrické energie

a logistických procesů s nimi spojených. Dlouhodobý hmotný majetek ve Skupině ČEZ je rozdělen na budovy a stavby; stroje, přístroje a zařízení, dopravní prostředky a inventář.

4.6 Společnosti Skupiny ČEZ se snaží negativní dopady eliminovat například zhodnocením nových staveb podle procesu EIA (Environmental Impact Assessment). Systém ochrany životního prostředí (EMS) monitoruje vypuštěné emise, imise nebo vypuštění odpadních vod a přináší hodnocení dopadů na životní prostředí. Společnost dodržuje emisní limity a přijaté odpadové hospodářství. Společnost má zřízeny registry environmentálních aspektů, které jsou ročně aktualizovány.

4.7 Efektivní využití zdrojů zajišťuje Systém managementu hospodaření s energií a politika odpadového hospodářství zabývající se recyklací, tříděním a likvidací odpadu. Recyklace odpadu ve společnostech Skupiny ČEZ probíhá na vyhrazených místech k tomu určených. Vytříděný a recyklovaný odpad je následně předán společnosti EKO-KOM. Likvidaci radioaktivního odpadu a použitého jaderného paliva podléhá velmi přísným zákonným požadavkům.

4.8 Technologický rozvoj organizace je dán požadavky ve výrobním procesu a při distribuci elektrické energie. Potřeba technologické vybavenosti vychází z Plánu investic, dokumentů popisující vývoj nových výrobních procesů a z řízení lidských zdrojů vedoucí k efektivitě a snížení nároků.

4.9 Interní uživatelé se dostávají k potřebným informacím a datům na základě zřízených uživatelských účtů zajišťující přístup do intranetu zpravovaného redakčním systémem Edee CMS. Tento redakční systém umožnil vznik interní wikipedie, videoportálu ČEZ.TV a modulu pro bulletiny. Veškerá data a údaje ze serverů jsou pravidelně zálohována. Externí uživatelé si vytvářejí osobní účet ČEZ ON-LINE. Ochrana osobních údajů ve společnosti je ošetřena zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

4.10 Ochrana duševního vlastnictví patří ve společnostech Skupiny ČEZ k závazkům etického chování, které musejí spolupracující subjekty dodržovat. Základní ustanovení jsou dána právními předpisy a Etickým kodexem společnosti. Rozvoj duševního vlastnictví zajišťuje vývoj nových služeb a technologií ve výrobě a distribuci elektrické energie.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

5.1 Do integrovaného systému řízení přísluší ve společnosti oblast bezpečnosti, jakosti a ochrany životního prostředí. Společnost využívá k definování a řízení procesů následující systémy jakosti:

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 19011
- ISO 50001
- OHSAS 18001

Dceřiné společnosti Skupiny ČEZ nejsou držiteli všech certifikátů současně pouze těch, které souvisí s jejich zaměřením. Kvalitu řízení ve společnosti zabezpečuje systém ECM, který řídí dokumentaci pro interní audit.

5.2 Procesy mají stanoveny klíčové indikátory výkonnosti mateřskou společností Skupiny ČEZ. Na dodržování požadovaných hodnot dohlíží vedoucí pracovníci, kteří informují mateřskou společnost o průběhu a dosahování ukazatelů výkonnosti. Ukazatelé jsou stanoveny tak, aby korespondovaly se strategickými cíli.

5.3 Výsledky procesů jsou v pravidelných intervalech posuzovány na základě definovaných klíčových indikátorů výkonnosti ve Skupině ČEZ. V případě, že procesy nedosahují stanovených hodnot, společnost přijímá nápravná opatření pro zlepšení těchto procesů např. školením.

5.4 Při řízení implementace je zapotřebí poskytnout informace o změně všem pracovníkům. Společnost dále zajistí podkladové materiály na zaškolení a stanoví dobu potřebnou k adaptaci. Na zaškolení dohlíží školitele a vedoucí pracovníci, kteří podávají zprávu vedení společnosti.

5.5 a 5.6 Navrhování a vyvíjení nových služeb je ve společnosti vyvoláno podněty zákazníků, reagující na své potřeby. Podněty na nové služby podávají i pracovníci a vedoucí společnosti, kteří reagují na očekávání trhu.

5.7 Současní a potenciální zákazníci jsou informováni o portfoliu služeb prezentací na webových stránkách nebo v kontaktních místech propagačními letáky. Svou pozici Skupina ČEZ sděluje sponzorstvím akcí nebo projektů, partnerstvím a pořádáním vzdělávacích seminářů a kurzů.

5.8 Poskytování elektrické energie je v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků. Tohoto stavu je dosaženo na základě zákaznických potřeb, kdy společnost upravuje nabídku poskytování elektrické energie. Nastavení poskytování služby elektrické energie podle zákaznických potřeb dochází prostřednictvím webových stránek společnosti nebo telefonickým hovorem či návštěvou v zákaznickém centru.

5.9 Rozvoj vztahů se zákazníky společnost zajišťuje doplňkovými službami finančního charakteru. Věrným zákazníkům Skupina ČEZ nabízí ČEZ Kartu, která při častém používání ušetří až 2 % ročního vyúčtování za elektřinu nebo plyn. ČEZ S odměnou je produkt, který je nabízen zákazníkům po dobu tří let,

5.10 Společnost zjišťuje spokojenost zákazníků kontinuálním měření Customer Experience během, kterého jsou zákazníci dotazováni. Proces spokojenosti zákazníků se zabývá spokojeností s obsluhou, spokojeností s řešením a vynaloženým úsilím zákazníka na řešení. Výstupem výzkumu jsou podněty na zlepšení zákaznické zkušenosti.

4.2 Analýza výsledků

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

6.1 Za měřítko vnímání jsou ve Skupině ČEZ pokládány v zákaznickém segmentu zákaznické linky, které pomáhají řešit potřeby a přání související s nabídkou produktů a služeb. Dalším měřítkem vnímání je kontaktní linka určena pro oznámení poruch a řešení technických požadavků. Zákazníci mohou výše popsání požadavky a poruchy hlásit také na kontaktních místech a v zákaznických centrech. Tato místa disponují zákaznickým servisem – poradenstvím ohledně produktů a doplňkových služeb případně řešením reklamací, platebními nástroji, wifi nebo kávou. Zákazníci mohou navíc využít mobilní aplikaci ČEZ Online ke správě účtu za energii. Dalším měřítkem vnímání ve společnosti je hodnocení zákaznické spokojenosti ročně oslovující přibližně třicet tisíc zákazníků.

6.2 Ve Skupině ČEZ je výkonnost posuzována na základě počtu uzavřených smluv s velkoodběrateli, středními odběrateli, maloodběrateli a domácnostmi v segmentech elektřiny, zemního plynu, tepla a distribuce elektrické energie.

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

7.1 Skupina ČEZ pravidelně provádí průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou a její bezpečností. Posledního průzkumu se zúčastnilo 81 % zaměstnanců, kteří vyjádřili spokojenost s firemní kulturou v 92 % případech. Z výsledků průzkumu bylo zřejmé, že 98 % respondentů je spokojeno se svou prací. O pracovní místo by se ve Skupině ČEZ z dotázaných znovu ucházelo 95 %. Skupina ČEZ podle průzkumu vykazuje vysokou úroveň firemní kultury, vnitřní fungování a péči o zaměstnance. Oblasti, které v průzkumu neobstáli na dostatečné úrovni, jsou prostřednictvím Focus Group diskutovány se zaměstnanci. Nápravná opatření jsou vypracována v akčním plánu.

Evropská rada zaměstnanců zasedá dvakrát ročně, kdy se sejde 23 zástupců z českých a zahraničních společností Skupiny ČEZ řešící dopady činností na zaměstnance. Ve společnosti rovněž funguje 27 odborových organizací hájící zájmy zaměstnanců. Zaměstnanci se mohou angažovat v projektech a grantech prostřednictvím, kterých mohou se společnosti pomáhat.

7.2 Ukazatelem výkonnosti je v oblasti pracovníků Skupiny ČEZ počet a druh zranění, míra úrazovosti nebo smrtelná zranění. V roce 2016 došlo k 163 zraněním, míra úrazovosti činila 0,60 % a nastalo jedno úmrtí spojené s výkonem pracovní činnosti. Společnost dále sleduje druh a počet zranění, smrtelné pracovní úrazy u pracovníků dodavatelů a subdodavatelů. Pravidelná školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci probíhají jednou ročně, zaškoleni jsou jak řadový zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci. Společnost je držitelem certifikátu Bezpečný podnik.

Dalším ukazatelem výkonnosti ve společnosti je fluktuace zaměstnanců. Pracovní poměr během roku 2016 ukončilo 2510 zaměstnanců Skupiny ČEZ. V nadcházejících letech je očekáván odchod do důchodu až tisíce zaměstnanců, společnost již nyní přijala opatření, která zajistí dostatečný nábor nových zaměstnanců. V tento moment společnost přijímá nové zaměstnance, kteří musejí být důkladně proškoleni tak, aby po zaškolení mohli nastoupit na pracovní pozici.

Ve společnosti jednou ročně probíhá hodnocení výkonů zaměstnanců s nadřízeným, při nichž nadřízený zjišťuje i podněty ke zlepšení v pracovním procesu, případné doškolení zaměstnance a jeho spokojenost v pracovním vztahu.

Kritérium 8: Společnost – výsledky

8.1 Zainteresované strany společnosti vnímají Skupinu ČEZ na základě získaných ocenění, která podtrhují její image. Následující oceněním získala Skupina ČEZ v roce 2016.

- TOP Odpovědná firma – Zlatý výroční certifikát v kategorii TOP Odpovědná firma, Zlatý certifikát v kategorii Společensky odpovědný projekt (Skupina ČEZ a Nadace ČEZ za mobilní aplikaci EPP – Pomáhej Pohybem),
- Cena Fóra Dárců - 2. místo v kategorii Nejlepší výroční zpráva, Výroční zpráva (Nadace ČEZ 2016), 1. místo v kategorii Integrovaná kampaň firemní (mobilní aplikace EPP – Pomáhej Pohybem),
- Czech TOP 100 - 11. místo v kategorii Nejlepší výroční zpráva (Výroční zpráva Nadace ČEZ 2016), 4. místo pro ČEZ, a. s. v kategorii 100 obdivovaných firem České republiky, 1. místo v kategorii Nejlepší výroční zpráva, 1. místo v kategorii Nejlepší firemní časopisy (časopis Proud), 1. místo za informační hodnotu výroční zprávy (Výroční zpráva 2016),
- Křišťálová lupa - 6. místo v kategorii Marketingová inspirace (mobilní aplikace EPP – Pomáhej Pohybem),
- Česká cena za Public Relations - Absolutní vítěz,
- WebTop100 - 1. místo Certifikát 2016 Průmysl a energetika,
- IR Magazine pro nejlepší vztahy s investory - Ocenění v kategorii Střední a východní Evropa (Skupina ČEZ),
- Bezpečný podnik - Osvědčení pro ČEZ, a. s., ČEZ Distribuční služby, Elektrárnu Dětmarovice, Energo centrum Vítkovice; Titul pro klasické elektrárny ČEZ, a. s.,
- Institut interní komunikace - 2. místo v kategorii Strategie soutěže IIK GRAND PRIX 2016 (projekt Pět firemních principů Skupiny ČEZ),
- IEA16 INTERNET EFFECTIVENESS AWARDS - 1. místo v kategorii Energetika a utility (projekt Intranet ČEZ).

Měřítkem vnímavosti ve společnosti je počet uchazečů ucházejících se o pracovní místo, stáže a programy pro studenty. Etická linka je dalším měřítkem vnímavosti ve společnosti, na kterou mohou zainteresované strany podávat stížnosti v případě podezření na protikorupční jednání.

8.2 U kritéria Společnost je ukazatelem výkonnosti ve Skupině ČEZ certifikace systému environmentálního managementu ISO 14001 a management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001. Nebo certifikace systému managementu kvality ISO 9001, systém managementu hospodaření s energií ISO 50001.

Společnost každoročně přispívá formou dárcovství, reklamního partnerství a aktivitami Nadace ČEZ na vzdělání, kulturu, sport a ochranu životního prostředí. V roce 2016 činila hodnota finančních darů společnosti 139 mil. korun.

Pro širokou veřejnost Skupina ČEZ pravidelně pořádá různé akce a dny otevřených dveří, které mohou být pro společnost měřítkem výkonnosti. Stejně tak počet uzavřených partnerských dohod.

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

9.1 Nejdůležitějšími ekonomickými výstupy Skupiny ČEZ jsou celková aktiva, čistý zisk, provozní výnosy a hodnota dividend na akcii. Hodnotu těchto ekonomických ukazatelů znázorňuje tabulka č. 6 pro období 2012 – 2016. Skupina ČEZ sleduje mimo ekonomických ukazatelů i neekonomické ukazatele jako výrobu, spotřebu elektřiny nebo instalovaný výkon.

Tabulka č. 6: Ekonomické ukazatele Skupiny ČEZ

Ekonomické výsledky	2012	2013	2014	2015	2016
Celková aktiva (mld. Kč)	630,07	641,136	627,87	602,686	630,841
Čistý zisk (mld. Kč)	40,153	35,234	29,454	27,657	19,64
Provozní výnosy (mld. Kč)	215,095	217,273	201,751	210,167	203,744
Dividenda na akcii (Kč/akcii)	40	40	40	40	33

Zdroj: vlastní zpracování, ČEZ, 2016

Výplata dividend je ve společnosti schválena valnou hromadou, v roce 2016 byla schválena výplata ve výši 33 Kč před zdaněním na akcii. V předchozích letech byla hodnota výplaty dividend fixních na úrovni 40 Kč před zdaněním. Oproti předcházejícím rokům hodnota vyplacené dividendy poklesla.

V rámci finančního plánu společnost připravuje plán nákladů, který je členěn na provozní náklady, ostatní náklady. Stejně jako při tvorbě plánu výnosů – ostatní výnosy, ostatní provozní výnosy. Měřítkem ekonomické výkonnosti je dále čistý peněžní tok z provozní činnosti, kapitálové investic (CAPEX) a vlastní kapitál.

9.2 Mezi ekonomické ukazatele výkonnosti společnosti se řadí tržby, které jsou generovány prodejem elektřiny a souvisejících služeb; prodejem plynu, uhlí, tepla a ostatní tržby. Společnost dále sleduje následující ukazatele:

- Rentabilita investovaného kapitálu (ROIC),
- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA),
- zisk před zdaněním a úroky (EBIT),
- čistý dluh, investovaný kapitál a čistý pracovní kapitál,
- čistý dluh / EBITDA.

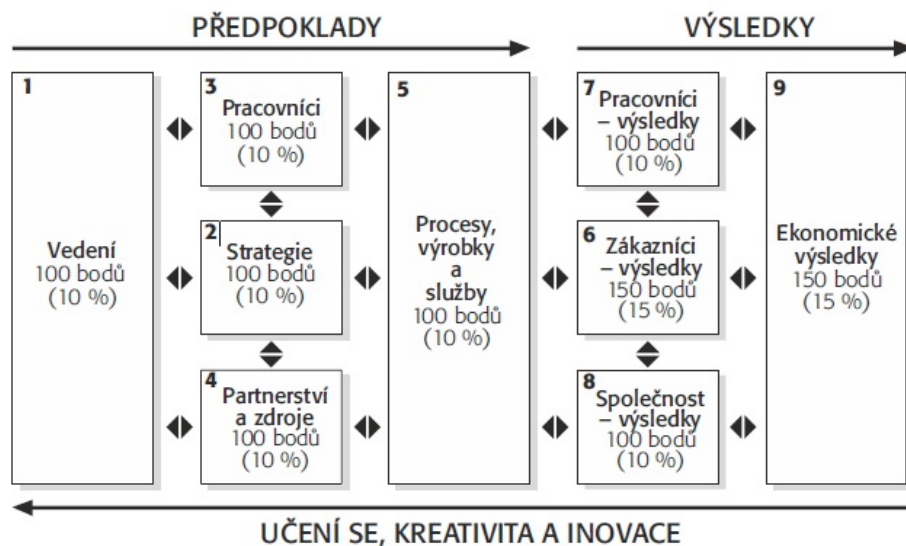
Ukazatel čistý dluh / EBITDA vyjadřuje schopnost snižovat, splácet dluh a přijímat další pro vývoj podnikatelské činnosti společnosti. Jako emitent cenných papírů určených k obchodování, společnost sleduje cenu akci na burze. Výkonnost dodavatelů a partnerů společnost prověřuje auditem nebo due diligence.

5 Hodnocení společenské odpovědnosti ve vybraném podniku

5.1 Bodové hodnocení

Bodové hodnocení společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ je provedeno pomocí modelu START Plus mající shodnou strukturu s modelem EFQM Excellence viz obrázek č. 5. Model START Plus je základním přístupem pro sebehodnocení a externí hodnocení dané společnosti, která hodnotí devět kritérií skládajících se z předpokladů a výsledků, využívající hodnotící formulář Národní politiky kvality. Předpoklady jsou zjišťovány formou odpovědí na konkrétní otázky. U výsledků je zapotřebí definovat měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti. Měřítka vnímání vyjadřují postoje využívané v dané oblasti z hlediska zainteresovaných stran získaných z anket a dotazování. Ukazatele efektivity vyjadřují vnímání postojů z pohledu společnosti. Společnost může být hodnocena maximálním počtem 1 000 bodů. Hodnocení předpokladů a výsledků je v rozmezí od 0 – 100 bodů, mimo výsledků kritéria Zákazníci – výsledky a Ekonomické výsledky, které lze hodnotit na škále od 0 -150 bodů.

Obrázek č. 4: Struktura modelu EFQM Excellence



Zdroj: NCK ČR, 2018

V příloze A je uvedena tabulka pro bodové hodnocení předpokladů a v příloze B tabulka pro bodové hodnocení výsledků. Bodové hodnocení otázek pro dílčí kritéria předpokladů a následně výsledků je uvedeno v příloze C a D. Hodnocení bylo

provedeno na základě návodu pro vyplnění podkladové zprávy a oficiálního hodnotícího formuláře.

Hodnocení předpokladů je založeno na bodovém ohodnocení otázky skládající se z bodů za Přístup, Aplikaci/uplatnění, Hodnocení a zlepšování. Body jsou přidělovány společností podle postupu, uplatnění a aktuálních požadavků, které jsou součástí přílohy A. Celkové ohodnocení dané otázky příslušného kritéria je vypočteno jako aritmetický průměr z bodového hodnocení za Přístup, Aplikaci/uplatnění, Hodnocení a zlepšování. Toto hodnocení lze uplatnit pro kritéria předpokladů 1 až 5.

Pro kritéria výsledků 6 až 9 se při hodnocení postupuje jiným způsobem. Bodové ohodnocení dílčích kritérií je dáno tabulkou v příloze B. Kritéria jsou rozdělena na měřítka vnímání a na ukazatele výkonnosti. Opět jednotlivá měřítka a ukazatele hodnotíme body ze tří hledisek: Trendy, Cíle a Srovnání. Aritmetickým průměrem získáme z hodnot vyjadřující tři hlediska dílčího kritéria. Dále je hodnocen Rozsah a přiměřenost pokrytí oblasti vhodnými měřítka. Z tabulky č. 7 je zřejmé, že body celkem jsou vypočteny jako součet bodového hodnocení (body získané aritmetickým průměrem dílčího kritéria výsledků) a Rozsahu a přiměřenosti. Výsledné body jsou násobkem celkových bodů a příslušnou vahou podle důležitosti.

Tabulka č. 7: Bodové hodnocení kritéria výsledků

Dílčí kritéria	Bodové hodnocení	Rozsah a přiměřenost	Body celkem	Váha	Výsledné body
6.1	42	26	68	0,75	51
6.2	27	30	57	0,25	14
Kritérium 6					65
7.1	57	46	103	0,75	77
7.2	27	31	58	0,25	15
Kritérium 7					92
8.1	50	42	92	0,5	46
8.2	47	51	98	0,5	49
Kritérium 8					95
9.1	43	40	83	0,5	42
9.2	40	29	79	0,5	40
Kritérium 9					82

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Do následující tabulky č. 8 jsou přeneseny body hodnocení jednotlivých kritérií podle modelu START Plus, které byly uděleny na základě analýzy vycházející z předchozí kapitoly. Bodové hodnocení příslušných kritérií u předpokladů a výsledků je následně vynásobeno vahou. Největší váhu mají v modelu Zákazníci – výsledky a Ekonomické výsledky.

Tabulka č. 8: Výsledné hodnocení dílčích kritérií podle modelu EFQM

Kritérium EFQM	Body	Váha	Bodové hodnocení
Kritéria předpokladů			
1. Management	90	1	90
2. Strategie	89	1	89
3. Zaměstnanci	97	1	97
4. Partnerství a zdroje	89	1	89
5. Procesy, výrobky a služby	84	1	84
Kritéria výsledků			
6. Zákazníci – výsledky	65	1,5	98
7. Pracovníci – výsledky	92	1	92
8. Společnost – výsledky	95	1	95
9. Ekonomické výsledky	82	1,5	123
Výsledek			857

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Skupina ČEZ dosáhla v bodovém hodnocení podle modelu START Plus podobné struktury EFQM Excellence modelu celkové hodnotě 857 bodů. Maximálně mohla společnost dosáhnout 1 000 bodů. Při bodovém hodnocení je nutné počítat s určitou tolerancí, pohybující se v rozmezí +/- 25 bodů výsledného bodování. Přesnost bodového hodnocení je dána dostupnými materiály, které byly při analyzování společnosti Skupiny ČEZ k dispozici a především zkušenost hodnotitele (diplomantky).

Obrázek č. 5: Grafické zhodnocení dílčích kritérií



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 5 graficky znázorňuje přidělené bodové hodnocení jednotlivých kritérií. Jednotlivá kritéria mohou být hodnocena maximálně 100 body, mimo kritéria Zákazníci – výsledky a Ekonomické výsledky, u kterých je maximální hranice dána 150 body. Největšího počtu bodů dosáhlo kritérium č. 3 Pracovníci s 97 body, č. 8 Společnost – výsledky a č. 7. Pracovníci – výsledky. Tato kritéria se nejvíce přiblížila maximu, kterého bylo možné dosáhnout.

Příručka modelu START Plus hodnotí společnosti podle výsledku bodového hodnocení 1. stupněm a 2. stupněm. Skupina ČEZ dosáhla výsledku 857 bodů, které ji kvalifikují na 2. stupeň ocenění (od 300 bodů výše). Společnost by obdržela osvědčení „Úspěšná firma/organizace“ s dobou platností na 3 roky. Na tomto stupni ocenění dochází k aplikování principů trvalého zlepšování řízení.

5.2 Silné stránky

Bodové hodnocení je zaznamenáno v hodnotícím formuláři, jehož součástí je vymezení silných stránek jednotlivých kritérií a oblastí pro zlepšování. Silné stránky jsou vymezeny v následující části kapitoly.

Vedení

Společnost má jasně a zřetelně definovaná poslání, vize a firemní hodnoty, které jsou zaměřeny na společensky odpovědné chování. V této oblasti je zřetelná provázanost nefinančních údajů ve zprávě o společenské odpovědnosti s výroční zprávou. Mezi silné stránky patří pravidelné pořádání tiskové konference každého čtvrt roku během, kterého se hodnotí hospodářské výsledky dosažených v daném období. Tiskové konference probíhá formou konferenčního hovoru, kterého se účastní představitelé společnosti Skupiny ČEZ, investoři či představitelé médií. Zaměstnanci jsou s výsledky hospodaření seznamováni prostřednictvím časopisu ČEZ News. Mezi další silné stránky společnosti patří v oblasti vedení oboustranné komunikace se zainteresovanými stranami.

Zaměstnanci na klíčových pozicích jsou pravidelně sledováni a zařazeni do Programu manažerského růstu. Vedení společnosti se snaží díky širokému portfoliu kurzů a benefitů udržovat dobré a spokojené vztahy se zaměstnanci. Mimo to vrcholový management navštěvuje zaměstnance v provozu. Vedení společnosti má nastaveno řízení rizik, řízení změn a řízení bezpečnosti ve Skupině ČEZ.

Strategie

Společnost má jasně definovaný trh, na kterém působí. K prosazení na energetickém trhu využívá strategii rozdělenou do pěti priorit k naplnění poslání a vize. Strategie je formulovaná napříč společnostmi Skupiny ČEZ, každá ze společností podle toho upravuje své cíle. Další silnou stránkou společnosti v oblasti strategie a plánování je identifikace potenciálních rizik. Společnosti Skupiny ČEZ mají připravené krizové scénáře v případě vyskytnutí se mimořádné události. Mezi silné stránky společnosti zajisté patří vlastní krizový štáb, který by mimořádné události předcházel a případně ji odvrátil. Na základě přesně stanovených interních ukazatelů a vývojových trendů společnost vytváří plány. A díky kontrolnímu systému dosahuje vytýčených cílů.

Pracovníci

Komunikace vrcholového managementu se zaměstnanci je na dobré úrovni. Ve společnosti jsou pro případ vyjednávání zřízeny odborové svazy, hájící práva zaměstnanců. Pracovní smlouvy a pracovní postupy jsou přesně stanoveny. Ve společnostech Skupiny ČEZ jsou jasně definované pravomoci a odpovědnost pro výkon příslušející danému pracovnímu místu či pozici. Společnost patří mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele v České republice. Systém nábory nových zaměstnanců umožňuje společnosti nabírat například skrze studentské a absolventské stáže. Společnost nabízí ve směru vzdělávání semináře, přednášky nebo exkurze. Nově přijatí zaměstnanci procházejí adaptačním programem, v budoucnosti mají možnost kariérního růstu. Odměňování výkonu zaměstnanců vychází z politiky odměňování a systému hodnocení. Mezi silné stránky společnosti patří široké portfolio benefitů finančního či nefinančního charakteru. Po ukončení pracovního poměru ve Skupině ČEZ je zaměstnancům nabídnuta rekvalifikace a outplacement, případně při odchodu do starobního či invalidního důchodu podpora skrze Nadační fond Senioři Skupiny ČEZ.

Partnerství a zdroje

Silnou stránkou společnosti v oblasti partnerství a zdrojů je uzavírání smluvních vztahů s auditovanými dodavateli, zajišťující potřebný materiál případně provedení služby. Skupina ČEZ spolupracuje s významnými světovými výzkumnými a vědeckými organizacemi. Společnost se angažuje jako poradní orgán Evropské komise, podílí se na tvorbě strategických dokumentů pro evropský energetický trh a přispívá k zlepšení kvality života.

Skupina ČEZ se snaží využít vyprodukovaný odpad prostřednictvím politiky Odpadového hospodářství – zpětným odběrem elektronického zařízení a baterií, tříděním nebo likvidací odpadu, který lze využít jako stavební materiál. Silnou stránkou Skupiny ČEZ je sledování nákladů, které vznikají při výrobě elektrické energie, případně jejich ovlivnění.

Pro ustání konkurenčního boje a udržitelného rozvoje společnost využívá nové technologie a inovace stanovených na základě investičního plánu. Společnost má identifikovány negativní vlivy, které mohou mít vliv na životní prostředí.

Procesy, výrobky a služby

Silnou stránkou společnosti je implementovaný systém managementu integrující oblasti bezpečnosti, jakosti a ochrany životního prostředí. Systém reprezentuje řízení kvality podle ISO 9001, ISO 14001, ISO 19011, ISO 50001 a OHSAS 18001.

Nové produkty a služby vznikají na podnět přání zákazníků a partnerů nebo na podnět odborníka specializujícího se na vývoj technologií. Silná stránka společnosti je dána dokumentací s jasným popisem postupu dílčích procesů, díky tomu může společnost vytvořit patřičná nápravná opatření.

Zákazníci – výsledky

Komunikace se zákazníky probíhá napříč Skupinou ČEZ přímou a nepřímou formou. Silnou stránkou je osobní komunikace se zákazníky přímo v zákaznických centrech případně kontaktních centrech, kde mohou být požadavky řešeny okamžitě a zaměstnanci získávají zpětnou vazbu. Nepřímá komunikace je představována telefonními hovory, e-maily, účtu na portále nebo mobilní aplikací. Na základě průzkumu spokojenosti zákazníků společnost zjišťuje požadavky a nedostatky při poskytování produktů a služeb.

Pracovníci – výsledky

Společnost pravidelně provádí průzkum spokojenosti pracovníků a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Silnou stránkou v kategorii pracovníků je vysoká úroveň firemní kultury, o tom svědčí skutečnost, že Skupina ČEZ patří mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou ve společnosti motivováni mimo benefitů také ochranou a bezpečností při práci. Pracovní podmínky, vzdělávání, školení přispívají k vyšší úrovni firemní kultury a zároveň k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Společnost v současné době čelí nízké fluktuaci i nízké míře úrazovosti.

Společnost – výsledky

Skupina ČEZ je veřejností pozitivně vnímána a to především, díky mnohým oceněním v oblasti CSR. Pozitivní vnímání umocňuje dárcovstvím, reklamním partnerstvím a aktivitami Nadace ČEZ. Společnost likvidací odpadu, jež vyprodukuje, eliminuje dopady na životní prostředí. Skupina ČEZ zároveň pravidelně monitoruje a hodnotí vlivy společnosti na prostředí.

Ekonomické výsledky

Silnou stránkou společnosti v kategorii Ekonomické výsledky je její ziskovost. Finanční ukazatelé výkonnosti společnosti jsou průběžně kontrolovány a hodnoceny. Výplata dividend společníkům a akcionářům má stabilní tendenci, až na rok 2016, kdy se valná hromada rozhodla dividendy na akcii snížit.

6 Návrhy a opatření ke zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti vybraného podniku

Již před provedením analýzy a hodnocení bylo zřejmé, že Skupina ČEZ v oblasti společenské odpovědnosti stojí na samém vrcholu uplatňující nejlepší praxe (Best Practice) v energetickém průmyslu. O tom svědčí její mnohá ocenění v oblasti CSR. Společnost uplatňuje principy společenské odpovědnosti ve všech oblastech environmentální, sociální i ekonomické. Díky pravidelnému benchmarkingu Skupina ČEZ porovnává svou činnost a zjišťuje odlišnosti, kterým pak dále čelí pro udržení kroku s konkurencí.

Na základě vypracované analýzy společnosti Skupiny ČEZ, která byla provedena v souladu s modelem START Plus prověřující výkonnost společnosti v kritériích mající vliv na společenskou odpovědnost. Hodnocení výkonnosti jednotlivých kritérií vykazuje velmi dobré hodnoty, v některých případech téměř stoprocentní.

Navzdory fungujícímu integrovanému a propracovanému systému ve společnosti jsou z pohledu diplomantky zjištěny drobné nedostatky ovlivňující pohled na společenskou odpovědnost Skupiny ČEZ. Zásadní nedostatky nejsou z analýzy zjištěny.

Skupina ČEZ hodnotí výkony pracovníků jednou ročně – v měsíci březnu. V tomto termínu se hodnotí pracovní výkon za uplynulé období. K navrženým opatřením týkající se hodnocení výkonů pracovníků bychom doporučovali konec roku - měsíc prosinec, ve kterém se pracovníkům promítne hodnocení do odměn. Hodnocení by mělo probíhat každého půl roku, v takovém časovém intervalu nebudou zaměstnanci demotivováni ani vystaveni rutinně.

Skupině ČEZ bychom dále doporučili vytvořit na webových stránkách v rámci následujících návrhů veřejně dostupný seznam certifikačních norem uplatňovaných v jednotlivých společnostech. Zainteresované strany tak získají potřebné informace o příslušných certifikačních normách společnosti.

Provedená analýza poukazuje na absenci certifikační normy SA 8000 Společenská odpovědnost ve zkoumaném roce 2016, která nebyla na základě dostupných dat zjištěna. Doporučujeme Skupině ČEZ, aby v případě existence certifikace ve společnosti lépe komunikovala tento údaj nebo zažádala u mezinárodní organizace Social Accountability International (SAI) či jiného akreditovaného orgánu o udělení.

Společnost v oblasti pracovních podmínek a dodržování lidských práv vykazuje velmi dobré předpoklady pro získání této certifikační normy. Obdobné doporučení se týká standardu ISO 26000 Společenská odpovědnost firem, založené na Triple Bottom Line.

Další zlepšující opatření pro společnost spočívá v získání ocenění Národní cena kvality ČR. Jako člen Rady kvality ČR v oblasti Kvalita v energetice Skupina ČEZ praktikuje nejlepší postupy (Best Practice). Získáním národního ocenění by však prokázala doložení této skutečnosti orientující se na dlouhodobé zlepšování procesů. Ocenění Národní cena kvality ČR je udělována na základě vypracování podkladové zprávy a výsledného bodového hodnocení vycházející ze zásad modelu START Plus.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit společenskou odpovědnost vybraného podniku, kterým byla zvolena Skupina ČEZ pro rok 2016. K hodnocení společensky odpovědných aktivit, které zasahují do environmentální, sociální a ekonomické oblasti byla využita zjednodušená forma modelu EFQM Excellence – START Plus. Model START Plus je využíván při udílení Národní ceny kvality České republiky.

Teoretická část diplomové práce seznamuje s problematikou společenské odpovědnosti z hlediska historického zasazení a současnosti. V této části je dále definována koncepce a oblasti společenské odpovědnosti s uvedením standardů a norem související s CSR či přínosy a nevýhody vyplývající z použití zmíněné koncepce.

Praktická část diplomové práce je věnována specifikaci společenské odpovědnosti v energetickém průmyslu České republiky. V další části je přistoupeno k analýze a hodnocení výkonnosti společnosti v oblastech mající vliv na CSR. Nejprve bylo potřeba vytvořit podkladovou zprávu, která odpovídá struktuře modelu START Plus. Podkladová zpráva obsahuje základní informace o Skupině ČEZ a jejím prostředí. Tato část podkladové zprávy je obsažena v kapitole č. 3.1 Představení Skupiny ČEZ.

Další část vytvořené podkladové zprávy sestává z analýzy devíti kritérií (Vedení, Pracovníci, Partnerství a zdroje, Procesy, výrobky a služby, Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky, Společnost – výsledky a Ekonomické výsledky) členěny na předpoklady a výsledky. Při analýze se vycházelo z veřejně dostupných zdrojů, proto mohou být výsledky bodového hodnocení podhodnoceny stejně tak, zkušenost diplomantky provádějící hodnocení. Pro hodnocení kritérií – předpokladů je využit hodnotící formulář s pevně danou strukturou otázek, hodnocení výsledků vycházelo z formulovaných měřítek vnímání a ukazatele výkonnosti.

Důležitou částí diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti Skupiny ČEZ pomocí modelu START Plus. Po předchozí analýze předpokladů a výsledků, následovalo bodové hodnocení jednotlivých kritérií. Diplomantka provedla externí hodnocení společnosti, při kterém Skupina ČEZ dosáhla celkového počtu 857 bodů.

Společnost dosahuje bodového hodnocení vyšší než 300, čímž je kvalifikovaná na druhý stupeň ocenění pro získání osvědčení „Úspěšná firma/organizace“. Společnost

získala na základě bodového hodnocení nejlepší výsledky v oblastech Pracovníci, Společnost – výsledky, Pracovníci – výsledky a Management.

Součástí vypracované podkladové zprávy Skupiny ČEZ je zpětná hodnotící zpráva zahrnující silné stránky. Poslední kapitola diplomové práce navrhuje opatření ke zlepšení, která byla zjištěna při analyzování dílčích kritérií. Jelikož Skupina ČEZ působí dlouhodobě v oblasti společenské odpovědnosti a uplatňuje nejlepší praxe, jsou vyslovená opatření pouze orientační. Navržená opatření se týkají hodnocení výkonů zaměstnanců, získání certifikačních ocenění a účasti v programu Národní cena kvality ČR. Největším přínosem této diplomové práce je vypracování podkladové zprávy, která by mohla sloužit pro účast v programu ocenění Národní ceny kvality České republiky.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývojové etapy CSR.....	11
Tabulka č. 2: Přínosy a nevýhody CSR.....	35
Tabulka č. 3: Výkon jednotlivých druhů elektráren vzhledem k zastavěné ploše.....	40
Tabulka č. 4: Podíl zaměstnanosti v kategorii D na celkové zaměstnanosti (v %).....	41
Tabulka č. 5: Zaměstnanost v národním hospodářství - Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (v tis. osob).....	41
Tabulka č. 6: Ekonomické ukazatele Skupiny ČEZ.....	64
Tabulka č. 7: Bodové hodnocení kritéria výsledků.....	67
Tabulka č. 8: Výsledné hodnocení dílčích kritérií podle modelu EFQM.....	68

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Triple Bottom Line	21
Obrázek č. 2: Kategorie standardů CSR.....	28
Obrázek č. 3: Podíl na trhu podle počtu odběrných míst v ČR	43
Obrázek č. 4: Struktura model EFQM Excellence.....	66
Obrázek č. 5: Grafické zhodnocení dílčích kritérií	69

Seznam použité literatury

Monografické publikace

- Bartošová, Z. (2006). *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců.
- Bartošová, Z. (2005). Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“: *Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR*. Kladno: AISIS. 38-41.
- Baťa, T. (2007). *Zámožnost všem*. Zlín: Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček. 51-52.
- Steinerová, M., Václavíková, A. & Mervart, R. (2008). *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. BLF. TOP Partners, s. r. o.
- Bussard, A., et al. (2005). *Spoločenky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 271.
- Černohorská, L. & Putnová, A. (2012). *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Dytrt, Z. & Stříteská, M. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits*. The New York Times Magazine, 13th September.
- Gilbert, D. U. & Rasche, A. (2008). Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. s. 82. 755-733. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- Gray, R. (1987). *Corporate Social Reporting – Accounting & Accountability*, Prentice-Hall, UK. s. 8.
- Gregor, F. (2007). *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: jak hodnotit odpovědnost korporací?* Praha: Zelený kruh, 31-33.
- Horrigan, B. (2010). *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Debates, Models and Practices Across Government, Law and Business*. Glos: Edward Elgar Publishing Limited.

Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing a. s.

Kislingerová, E., Nový, I. & et al. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.

Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem – Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS.

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a. s.

Leipziger, D. (2003). *The corporate responsibility code book*. Sheffield: Greenleaf Publishing, s. 512.

Mezinárodní standard pro ověřovací zakázky 3000: Ověřovací zakázky, které nejsou auditem ani prověrkami historických finančních informací. 2015.

Nešporová, M. (2005). *Napříč společenskou odpovědností firem – Kolektiv autorů*. Praha: AISIS, 46-54.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011).

Pavlík, M. & Bělčík, M. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing.

Plášková, A., Hykš, O., Fousková, K., Martinov, M. & Ryšánek, P. (2016). *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj: podnikatelský sektor, veřejný sektor*. Praha: Národní středisko podpory kvality.

Prskavcová, M., Maršíková, K. & Řehořová, P. (2007). *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 86-88.

Putnová, A. & Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing a. s.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing a. s.

Sirovátka, T. (2006). *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Boskovice: František Šalé – ALBERT, 279-285.

Šipikal, M., Hanesová, L. & Ľapinová, E. (2007). *Zosúladovania pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie (osvedčené príklady z praxe)*. Banská

Bystrice: Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 109-113.

Tetřevová, L. (2011). Corporate Social Responsibility in the Czech Gambling Industry. *Economics and Management*, 16(1), 612–620.

Výroční zpráva ČEZ (2016). Skupina ČEZ.

Zadrazilová, D. (2011). *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica, 2011.

Zpráva o CSR (2016). Zpráva o udržitelném rozvoji Skupiny ČEZ. Energie pro budoucnost.

Internetové zdroje

AccountAbility (2018). *Accountability: Standards*[online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/standards/>

Companies profit from Embracing Sustainability (2017). *Companies profit from embracing sustainability*. Massachusetts Institute of Technology [online]. [cit. 2017-10-01]. Dostupné z: <http://news.mit.edu/2013/companies-profit-from-embracing-sustainability>

CSR & Reputation Research (2016). Ipsos [online]. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos_csr_reputation_research_2016_vybrane_vysledky_z_verejne_casti_vyzkumu.pdf

Deset hlavních přínosů přijetí SOF (2017). *Deset hlavních přínosů přijetí SOF: Business case. CSR online* [online]. [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/Radley_Yeldar_10_hlavn%C3%ADch_prisnosu_CSR.pdf

Distribuce elektřiny (2017). *Elektrina.cz* [online]. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.elektrina.cz/distribuce-elektriny>

EFQM (2018). *Kvalita ve veřejné správě: Model excellence EFQM* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excelence-efqm/>

Employers Plan to Hire More With Less (2017). *Employers Plan to Hire More With Less in 2017 - Here's How*. Jibe [online]. [cit. 2017-09-29]. Dostupné z: <https://www.jibe.com/ddr/employers-plan-hire-less-2017-heres>

Firemní dobrovolnictví (2017). *Byznys pro společnost: Firemní dobrovolnictví* [online]. [cit. 2017-09-19]. Dostupné z: <http://byznysprospolecnost.cz/firemni-dobrovolnictvi/>

Global Sullivan Principles (2018). *The Jus Semper Global Alliance: The Principles* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.jussempir.org/Resources/Corporate%20Activity/globalullivanpr.html>

Good Corporation (2018). *Good Corporation: setting the standard for responsible business*. [online] London: goodcorporation.com, [cit. 2018-02-05]. Dostupné na: <http://www.goodcorporation.com/>

GRI: Global Reporting Initiative (2018). *CSR online: CSR report podle GRI* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>

Hodnotící organizace (2018) Systém hodnocení společenské odpovědnosti organizací (2018). *Envi web* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/66683>

ILO: Mezinárodní organizace práce (2018). *Mendelova univerzita v Brně: Mezinárodní organizace práce* [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=69741

Investors in People (2018). *Investors in People* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.investorsinpeople.com/what-investors-people>

ISO 9001: Systém managementu kvality (2018). *Management mania: ISO 9001* [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>

ISO 9004: Řízení udržitelného úspěchu organizace (2018). *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>

ISO 14001: Systém řízení životního prostředí (2018). *Management mania: ISO 14001* [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-14001>

ISO 26000: Společenská odpovědnost firem (2018). *Management mania: ISO 26000* [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>

Ľapinová, E., & Kunz, V. (2012). Zosúlad'ovania pracovného a rodinného života jako nástroj podpory rozvoja ľudských zdrojov, rovnosti príležitostí i kvality života. In *Conference Proceedings Reproduction of The Human Capital – connections and relations*. Praha: Katedra demografie a statistiky. Fakulta informatiky a statistiky. Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 9. Dostupné z: <http://relik.vse.cz/cz/insection/55>

Masterclass (2006). Společenská odpovědnost pro MSP. Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost. *Průručka CSR* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>

Materiálové položky (2018). *O společnosti - Dodavatelé* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/pro-dodavatele/co-nakupujeme.html>

Mezinárodní standard pro ověřovací zakázky 3000 (2015): *Ověřovací zakázky, které nejsou auditem ani prověrkami historických finančních informací* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://www.kacr.cz/data/pdf/auditorske_standardy/ISAE3000.pdf

Národní cena (2018). *Národní portál* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/oceneni-za-csr/narodni-cena-za-csr/>

Národní informační portál o CSR (2018). *Národní informační portál o CSR. O společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>

NĚMEC, O. (2007). Typy prorodinné personální politiky – WLB, FFP. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, str. 8. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf

OHSAS 18001: Certifikace systémů managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (2018). *TÜV SÜD* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/ohsas-18001-certifikace-systemu-managementu-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci>

Postavení na trhu (2017). *ČEZ* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/otazky-odpovedi/3.html>

SA 8000: Společenská odpovědnost (2018). *Bureau Veritas Czech Republic: Společenská odpovědnost podle standardu SA 8000* [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: http://www.bureauveritas.cz/home/news/latest-news/news-odpovednost-sa-8000?presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_v2

Social Audit Network (2018). *Social Audit Network: About us* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.socialauditnetwork.org.uk/about-us/mission-values-objectives/>

Směrnice EU (2018). *Flagship: Nová směrnice o nefinančním reporting* [online]. [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://flagship.cz/blog/detail/nova-smernice-o-nefinancnim-reportingu_290

Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum. [online]. [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

US Global Compact (2018). *Společenská odpovědnost firem: Global Compact Česká republika* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/5/narodni-sit-global-compact-ceska-republika/>

Zelené fondy (2017). *Investujeme: Zelené fondy aneb nejlepším kapitálem je udržitelná budoucnost* [online]. [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/zelene-fondy-aneb-nejlepsim-kapitalem-je-udrzitelna-budoucnost/>

Seznam příloh

Příloha A: Tabulka pro bodové hodnocení předpokladů

Příloha B: Tabulka pro bodové hodnocení výsledků

Příloha C: Bodové hodnocení předpokladů

Příloha D: Bodové hodnocení výsledků

Příloha A: Tabulka pro bodové hodnocení předpokladů

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů		
Aplikace					Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech	
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz					Přístup je nějakým způsobem navržen	Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Zdroj: Národní cena kvality ČR, 2013, s. 39

Příloha B: Tabulka pro bodové hodnocení výsledků

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinelá	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků					
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojedinele	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků					
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinele	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků					
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinele	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti					
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení dílčího kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Zdroj: Národní cena kvality ČR, 2013, s. 41

Příloha C: Bodové hodnocení předpokladů

Kritérium 1: Management

Otázky		Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?	93
1.2	Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	85
1.3	Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?	90
1.4	Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?	80
1.5	Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?	95
1.6	Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?	93
1.7	Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?	86
1.8	Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?	86
1.9	Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?	95
1.10	Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?	100
		90

Kritérium 2: Strategie

Otázky		Body
2.1	Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?	95
2.2	Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?	85
2.3	Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?	90
2.4	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?	83
2.5	Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?	88
2.6	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?	96
2.7	Jak je zajištěna systematická tvorba strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?	92
2.8	Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?	92
2.9	Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?	85
2.10	Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?	88
		89

Kritérium 3: Zaměstnanci

Otázky		Body
3.1	Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?	92
3.2	Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?	95
3.3	Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?	97
3.4	Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?	97
3.5	Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?	95
3.6	Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?	92
3.7	Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?	100
3.8	Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?	98
3.9	Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?	100
3.10	Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?	100
		97

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Otázky		Body
4.1	Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?	88
4.2	Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?	97
4.3	Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?	88
4.4	Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?	90
4.5	Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?	70
4.6	Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?	93
4.7	Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?	95
4.8	Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?	80
4.9	Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?	97
4.10	Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?	98
		89

Kritérium 5: Procesy, výroby a služby

Otázky		Body
5.1	Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?	97
5.2	Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?	63
5.3	Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?	77
5.4	Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?	93
5.5	Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?	63
5.6	Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?	67
5.7	Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?	97
5.8	Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?	97
5.9	Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?	87
5.10	Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?	98
		84

Příloha D: Bodové hodnocení výsledků

Dílejší kritéria	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání
6.1	• Zákaznická/kontaktní linka	x		
	• Zákaznická centra/kontaktní místa	x		
	• Mobilní aplikace ČEZ Online			
	• Průzkum spokojenosti	x	x	
Body		125		
6.2	• Počet uzavřených smluv	x	x	x
	Body		80	
7.1	• Průzkum spokojenosti	x	x	
	• Evropská rada zaměstnanců			
	• Odborové organizace			
	• Projekty a granty	x	x	
Body		170		
7.2	• Trend úrazovosti (počet a druh zranění) i pracovníků dodavatelů	x		
	• Míra úrazovosti	x		
	• Smrtelná zranění	x	x	
	• Školení			
	• Fluktuace zaměstnanců	x	x	
Body		80		
8.1	• Ocenění	x		x
	• Počet uchazečů o zaměstnání	x	x	x
	• Etická linka			
Body		150		
8.2	• Certifikace	x		
	• Dárcovství, reklamní partnerství, aktivity	x	x	x
Body		140		
9.1	• Celková aktiva	x		
	• Čistý zisk	x		
	• Provozní výnosy, náklady	x	x	
	• Dividenda na akcii			
	• Čistý peněžní tok	x	x	
	• Kapitálové investice	x	x	
	• Vlastní kapitál	x		
Body		110		
9.2	• Tržby	x	x	
	• Rentabilita vlastního kapitálu, aktiv, investovaného kapitálu	x	x	
	• EBITDA, EBIT	x	x	
	• Čistý dluh	x		
	• Investovaný kapitál	x	x	
	• Čistý pracovní kapitál	x		
• Čistý dluh/EBITDA	x			
Body		100		

Abstrakt

SÁDLÍKOVÁ, Michaela. *Uplatnění společenské odpovědnosti ve vybraném podniku*, 2018. 70 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova:

Společenská odpovědnost, CSR, model START Plus, EFQM, podkladová zpráva
Národní cena kvality ČR

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení společenské odpovědnosti vybraného podniku - Skupinu ČEZ pro rok 2016. Teoretická část práce objasňuje pojem Corporate Social Responsibility, historický vývoj, principy a její oblasti. Dále se práce zaměřuje na poznatky měření a hodnocení společensky odpovědných aktivit podle standardů a norem souvisejících s CSR. Konec teoretické části práce shrnuje přínosy a nevýhody plynoucí ze zavedení konceptu. Stěžejní část diplomové práce se opírá o zhodnocení výkonnosti Skupiny ČEZ v oblasti společensky odpovědných aktivit podle vícekritériálního modelu START Plus, který vychází z metody EFQM. Tento model slouží k vytvoření podkladové zprávy, která bodově hodnotí společnost a identifikuje silné stránky společnosti. Součástí podkladové zprávy jsou i návrhy a opatření ke zlepšení, jež jsou uvedeny v poslední kapitole diplomové práce. V závěru práce jsou na základě zhodnocení CSR ve Skupině ČEZ navržena opatření ke zlepšení společensky odpovědného chování.

Abstract

SÁDLÍKOVÁ, Michaela. *Corporate Social Responsibility in a Specific Company*, 2018. 70 p. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

Key words:

Corporate Social Responsibility, CSR, model START Plus, EFQM, podkladová zpráva Národní cena kvality ČR

The diploma thesis is focused on evaluation the social responsibility in specific company - CEZ Group for 2016. The theoretical part explains the concept of social responsibility, historical development, principles and area. Further, the thesis focuses on the knowledge of measuring and evaluating socially responsible activities according to standards related to CSR. The end of the theoretical parts of the thesis summarizes the benefits and disadvantages of implementing the concept. The main part of the diploma thesis is based on the evaluation of the CEZ Group's performance in the field of socially responsible activities according to the multi-criteria model START Plus, which is based on the EFQM. This model is used to create a background report that evaluates the company and identifies the strengths of the company. Part of the background report is the proposals and measures for improvement that are presented in the last chapter of the thesis. At the end of the work, based on the CSR assessment of the CEZ Group, measures are proposed to improve socially responsible behavior.