

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Implementace strategie společenské odpovědnosti do  
stávajících systémů řízení organizace**

**Implementation of CSR Strategy into Existing  
Management Systems of an Organization**

Bc. Pavlína Machová

Plzeň 2013

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína MACHOVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0113P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Implementace strategie společenské odpovědnosti  
do stávajících systémů řízení organizace**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

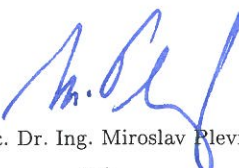
1. Definujte společenskou odpovědnost firem a její význam vzhledem k aspektu konkurenční výhody.
2. Stručně charakterizujte zvolenou společnost.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný stav společenské odpovědnosti ve zvolené společnosti.
4. Vymezte možné způsoby implementace konceptu CSR do organizace.
5. Navrhněte a implementujte vybranou strategii společenské odpovědnosti do organizace.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **CRANE, Andrew.** *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-921159-3
- **KULDOVÁ, Lucie.** *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem - Strategická CSR.* Plzeň: Nakladatelství NAVA, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5
- **KUNZ, Vilém.** *Společenská odpovědnost firem.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0
- **KOM.** *Sdělení Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů. Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014.* KOM: Brusel, 2011.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. října 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Implementace strategie společenské odpovědnosti do stávajících systémů řízení organizace“*

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

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Dále patří můj dík společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. za vstřícnost a poskytování podkladů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat své rodině za podporu během studia.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Koncept společenské odpovědnosti.....	9
1.1 Definice společenské odpovědnosti firem .....	9
1.2 Vymezení dílčích oblastí.....	11
1.3 Význam stakeholderů v konceptu CSR.....	13
1.4 Přínosy konceptu CSR .....	15
1.5 Význam CSR vzhledem k aspektu konkurenční výhody.....	17
2 Manažerské nástroje systému CSR.....	19
2.1 Balanced Scorecard (BSC).....	19
2.2 Model excellence EFQM .....	22
2.3 Dohoda UN Global Compact.....	23
2.4 London Benchmarking Group Model (LBGM).....	25
3 Normy a certifikáty.....	27
3.1 ČSN EN ISO 26000 .....	27
3.2 GRI – Global Reporting Initiative.....	28
3.3 KORP .....	28
3.4 SA 8000.....	29
3.5 Investors in People .....	30
3.6 ČSN BS OHSAS 18001:2007.....	30
3.7 Bezpečný podnik.....	31
3.8 AA1000 Series of Standards .....	31
3.9 ČSN EN ISO řady 14000 .....	32
3.10 EMAS - Eco-management and Audit Scheme.....	33
4 Soutěže a prestižní ocenění.....	34
5 Dílčí aktivity CSR.....	36
5.1 Firemní filantropie .....	36
5.2 Cause related marketing.....	37
5.3 Společensky odpovědný marketing.....	37
6 Postup implementace CSR do organizace .....	38
7 Představení společnosti Škoda Transportation a. s.....	43
7.1 Profil společnosti.....	43
7.2 Historie.....	44
7.3 Organizační struktura společnosti Škoda TRN .....	45

7.4	Finanční situace.....	46
8	Návrh a implementace CSR do Škody TRN .....	49
8.1	Závazek managementu.....	49
8.2	Určení klíčových stakeholderů.....	51
8.3	Odvození CSR principů .....	56
8.4	Hodnocení současného stavu .....	59
8.4.1	Sociální pilíř.....	59
8.4.2	Ekonomický pilíř .....	67
8.4.3	Environmentální pilíř.....	70
8.4.4	Celkové zhodnocení dosažených výsledků.....	74
8.5	Stanovení CSR témat a oblastí.....	75
8.6	Tvorba akčního plánu.....	79
8.6.1	Akce v oblasti pracovního prostředí .....	80
8.6.2	Akce v oblasti místní komunity a vzdělanosti .....	87
8.6.3	Akce v oblasti životního prostředí a ekologické výroby .....	92
8.6.4	Akce v oblasti trhu a vztahů s obchodními partnery .....	94
8.7	Realizace .....	98
8.7.1	Personální zajištění .....	98
8.7.2	Finanční zajištění a harmonogram.....	100
8.8	Monitorování a zpětná vazba .....	103
8.9	Reportování a komunikování .....	105
9	Závěr.....	108
10	Seznam tabulek.....	110
11	Seznam obrázků.....	111
12	Seznam použitých zkratk .....	112
13	Seznam použité literatury .....	114
14	Seznam příloh .....	122

## Úvod

*„Každý podnik, který naplňuje své cíle na úkor společnosti, v níž působí, dosáhne úspěchu pouze iluzorního a dočasného.“ Michael E. Porter (2006)*

Společenská odpovědnost firem neboli CSR (Corporate Social Responsibility) je v současné době poměrně frekventovaným a aktuálním tématem, který podléhá značnému rozvoji jak na poli teoretickém, tak na poli praktickém. V roce 2005 byste po zadání tohoto pojmu do internetového vyhledávače Google našli přibližně 12 milionů výsledků (Trnková, 2005, s. 30). V současné době – po 8 letech to je rovnou 94 milionů výsledků. Pro porovnání pojem Balanced Scorecard (BSC) vygeneruje v současnosti ve stejném vyhledávači pouze zhruba 5,5 milionu výsledků.

Organizace si čím dál tím více uvědomují přínosy, které jim tento koncept poskytuje, a implementují jeho principy do svých podnikatelských aktivit. Jedná se totiž o významnou možnost odlišit se od ostatních podniků, posílit svoji reputaci a zároveň přispět k rozvoji svého společenského okolí, což vede ke zpětnému pozitivnímu ovlivnění rozvoje samotného podniku.

CSR mění zažitý způsob podnikání tím, že zdůrazňuje nutnost jednat podle základních etických principů a tak, aby byla naplněna kritéria udržitelného rozvoje a tedy zachováno životní prostředí na plnohodnotné úrovni.

Podnikatelské subjekty, které CSR zavádí, jsou si také vědomy významu lidského kapitálu, a proto značné úsilí věnují rozvoji, spokojenosti a loajaliti svých zaměstnanců. V neposlední řadě je tento koncept zaměřen na firemní dárcovství a filantropismus, tedy dobročinné aktivity zaměřené na zvyšování kvality života občanů v nejrůznějších oblastech.

Primárním cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní způsob implementace strategie společenské odpovědnosti do podniku Škoda Transportation a. s. K naplnění tohoto hlavního cíle jsou nadefinovány následující dílčí cíle.

V části teoretické je cílem koncept CSR představit, objasnit vazbu mezi CSR a konkurenční výhodou a v konečném důsledku poskytnout podnikům dostatek argumentů pro implementaci CSR do společnosti, a to včetně vymezení základních



nástrojů, které k tomu mohou využít. Nedílnou součástí teoretické části je vymezení postupu implementace strategie CSR, který bude následně využit v praktické části.

Mezi základní metody použité v teoretické části patří rešerše odborných domácích i zahraničních literárních pramenů založená především na deskripci, analýze a komparaci přístupů jednotlivých autorů. Mezi literárními prameny jsou zahrnuty i relevantní internetové zdroje.

Cílem stěžejní praktické části je postupně projít celým implementačním procesem CSR a naplnit jeho jednotlivé návazné kroky. Společnost je v úvodu praktické části stručně představena a následně je zde vymezen závazek vrcholového managementu, kterým se společnost přihlašuje k rozvoji CSR aktivit. Tento závazek a pozitivní přístup ze strany řídicích orgánů Škoda Transportation a. s. je základním předpokladem pro vznik této práce. Dále je provedena analýza stakeholderů, která zdůrazňuje fakt, že tvorba CSR strategie je do značné míry ovlivněna zájmy všech identifikovaných zainteresovaných stran. Následuje analýza současného stavu CSR ve Škodě Transportation a. s., jejíž provedení vychází z použití české metodiky hodnocení výsledků CSR, která se nazývá KORP. Na základě výsledků z této analýzy je poté navržena nová CSR strategie. Pro její uvedení do praxe bude vytvořen akční plán obsahující návrh zcela konkrétních aktivit pro jednotlivé oblasti, které CSR strategie zahrnuje. Následuje přiblížení způsobu realizace CSR strategie vymezením personálních a materiálních zdrojů, jejího monitorování a reportování.

Potřebné informace pro praktickou část byly získávány formou rozhovorů s odborným konzultantem v podniku a analýzou zpřístupněných interních materiálů společnosti. V samotném návrhu CSR témat i akcí bylo snahou poskytnout společnosti nezaujatý pohled zvnějšku, který bude doplněn o řadu nových a aktuálních i dlouhodobě osvědčených příkladů dobré praxe v této oblasti.

# 1 Koncept společenské odpovědnosti

## 1.1 Definice společenské odpovědnosti firem

Poprvé se setkáváme s pojmem společenské odpovědnosti firem v 50. letech minulého století, kdy v roce 1953 Howard Bowen<sup>1</sup> vydal knihu s názvem *Social Responsibilities of the Businessman* (Crane a kol., 2008, s. 200). V této knize můžeme nalézt vůbec první definici konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), která zní následovně: „CSR znamená závazek podnikatele provádět takové politiky, činit taková rozhodnutí, nebo následovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot celé společnosti (Carroll, 1999, s. 270, vlastní překlad).“ Postupně, jak se samotná CSR rozvíjela, se objevila celá řada různorodých definic, které svědčí i o jisté nejednotnosti celého konceptu u jednotlivých autorů.

### Definice č. 2 (McGuire, 1963)

„Myšlenka společenské odpovědnosti předpokládá, že firma má nejen ekonomické a právní závazky, ale také závazky vůči společnosti jako takové, které přesahují rámec těchto ekonomických a právních závazků“ (Carroll, 1999, s. 271, vlastní překlad). Nejvýznamnějším přínosem této definice je pochopení, že společenská odpovědnost sahá nad ekonomické cíle podniku i nad dodržování platné legislativy, které tvoří pouhý odrazový můstek pro její uskutečňování. CSR znamená, že organizace dělá něco navíc, než se od ní očekává.

### Definice č. 3 (Johnson, 1971)

„Společensky odpovědná firma je taková, jejíž vedoucí pracovníci vyvažují velké množství zájmů. Místo toho, aby své úsilí transformovali pouze do realizace vyšších zisků, berou v úvahu i potřeby zaměstnanců, dodavatelů, distributorů, místních komunit a národa“ (Carroll, 1999, s. 273, vlastní překlad). Význam této definice spočívá především v uvědomění si, že se CSR týká celé řady subjektů makro-, mezo- i mikroprostředí podniku, přičemž působení podniku na tyto subjekty by mělo být ve vzájemném souladu.

---

<sup>1</sup> Carroll dokonce označuje Howarda Bowena za otce společenské odpovědnosti firem (Crane a kol., 2008, s. 200).

#### **Definice č. 4 (Čaník a kol., 2006)**

*„CSR představuje koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“* (Kuldová, 2012, s. 14). Definice potvrzuje názory předcházejících autorů v tom, že CSR v podstatě přináší do cílů podnikání novou kolaborující nefinanční perspektivu, kterou představuje celospolečenský prospěch. Zároveň definice vyzdvihuje velmi důležitý aspekt CSR, kterým je dobrovolnost daného závazku.

#### **Definice č. 5 (COM, Green Paper, 2001)**

*Prostřednictvím CSR podnik „dobrovolně integruje sociální a ekologická hlediska do svých podnikových činností a do vztahů se zainteresovanými stranami.“* (COM, 2001, s. 6, vlastní překlad). Nová upravená definice z roku 2011 pak definuje CSR jednoduše jako *„odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“* (KOM, 2011, s. 6). Jak uvádí Prskavcová a kol. (2008, s. 10), principy CSR se začleňují do kompletní podnikatelské strategie podniku, a to na úrovni jejího vrcholového vedení. Management se tak vzdává orientace na maximální zisk ve prospěch zisku optimálního. Optimální zisk však nelze vyjádřit pouze finančně, jeho významnou součástí se stávají i nefinanční aspekty. Mluvíme proto o roztrojení cíle podnikatelského subjektu do tzv. ***a triple bottom line*** (překládáno jako trojí zodpovědnost), která je charakterizována třemi P: people, planet, profit. Kromě samotného finančního výkonu (profit) se tedy soustředíme i na výkon v oblasti sociální (people) a ekologické (planet). Provázanost těchto tří částí lze např. podle Portera (2006) vyjádřit následujícím způsobem: společnosti by měly zajišťovat svoji ***dlouhodobou*** ekonomickou výkonnost tak, že odstraní ***krátkodobé*** následky své činnosti, které jsou společensky nebo ekologicky škodlivé.

Dalším významným rysem CSR, který není v těchto definicích obsažen, je nutnost zajištění systematického, proaktivního a kontinuálního přístupu, neboť CSR v podstatě představuje dlouhodobou investici do vlastního rozvoje. Organizace se implementací CSR zároveň zavazuje dodržovat vysoké etické principy a principy trvale udržitelného rozvoje (Kuldová, 2012).<sup>2</sup>

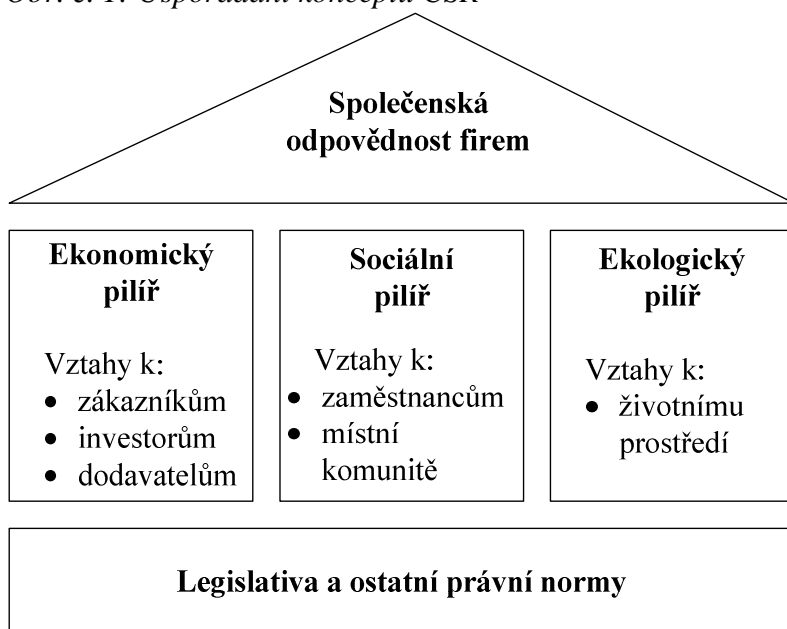
---

<sup>2</sup> Dle zákona č. 17/1992 o životním prostředí je trvale udržitelný rozvoj definován jako *„takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“*

## 1.2 Vymezení dílčích oblastí

Jak uvádí např. Plášková a kol. (2009), stojí celý koncept společenské odpovědnosti firem na třech základních pilířích, které vycházejí z již zmíněného **a triple bottom line**. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a ekologický (environmentální), jejichž znázornění můžeme vidět na obrázku č. 1. Při uplatňování CSR politiky by měl podnik přikládat všem třem oblastem stejnou váhu a žádnou z nich neopomíjet. V tomto ohledu je nutné si uvědomit, že CSR funguje jako celek a podniku přináší nejvýznamnější benefity v momentě, kdy se mu podaří eliminovat všechny oblasti, ve kterých by mohl být vnímán jako nezodpovědný nebo nemorální.

Obr. č. 1: Uspořádání konceptu CSR



Zdroj: Plášková a kol. (2009, s. 15); upraveno

V příloze A jsou uvedeny podrobné tabulky oblastí a nástrojů všech tří pilířů, jak je na svých stránkách prezentuje Business Leaders Forum (BFL, 2012).

### **Ekonomický pilíř**

Ekonomický pilíř se váže k tržnímu prostředí firmy a k jejím obchodním vztahům vyplývajícím z dodavatelsko-odběratelského řetězce. Podnik se v této oblasti snaží o transparentní podnikání a dodržování podnikatelské etiky na poli protikorupčního jednání, ochrany práv duševního vlastnictví, boje proti nekalým monopolním a oligopolním praktikám, praní špinavých peněz, průmyslové špionáži apod. Za tímto účelem může podnik sestavit vlastní etický kodex, jehož dodržování bude po

zaměstnancích vyžadováno. Podnik také dbá ve zvýšené míře na vztahy se svými zákazníky (např. pomocí propracovaného CRM), a to především v oblastech:

- dodržování termínů a smluv;
- bezpečnosti, kvality a ergonomie prodávaných výrobků;
- záručního a pozáručního servisu;
- poradenství a řešení stížností;
- ochrany dat o zákazníkovi.

U dodavatelů se pak podnik snaží zejména o zachování vlastní dobré platební morálky, případně může podnik zahrnout kritéria společenské odpovědnosti do samotného výběru dodavatelů (Kuldová, 2012; Franz a kol., 2006; Prskavcová a kol., 2010).

### **Sociální pilíř**

Sociální sféra odpovědnosti podniku zahrnuje podle Business Leaders Fora (BLF, 2008) přístup k zaměstnancům a sociálnímu okolí podniku, pro které se vžil název místní komunita.<sup>3</sup> Taktéž Prskavcová a kol. (2008) do tohoto pilíře řadí tyto dvě skupiny a celý pilíř podle nich dělí na externí a interní část. Smyslem celého pilíře je ochraňovat a dbát na zájmy, potřeby a práva všech subjektů, které do tohoto pilíře spadají, a trvale zlepšovat jejich podmínky a prostředí, ve kterém se pohybují.

Kromě zaměstnanců lze do tohoto pilíře jmenovitě zahrnout subjekty v bezprostředním sousedství podniku (domácnosti či jiné podniky), neziskové a veřejně prospěšné organizace, školy, výzkumné ústavy, místní státní a municipální úřady (např. úřady práce, městské úřady), veřejnost, média a politická hnutí. Klíčovými přístupy k této oblasti se stávají proaktivní zaměstnanecká politika, firemní filantropie a spolupráce s místní komunitou. Proaktivní zaměstnanecká politika zahrnuje např.:

- odpovídající finanční ohodnocení a motivující nefinanční benefity;
- vzdělávání zaměstnanců a jejich profesní rozvoj;
- péči o zdraví zaměstnanců a bezpečnost na pracovišti;

---

<sup>3</sup> *Například ale Kunz (2008) zahrnuje vztahy s místní komunitou do oblasti environmentální.*

- work-life balance - vybalancování pracovního a soukromého života;
- boj proti diskriminaci na pracovišti a pomoc při propouštění zaměstnanců (Franz a kol., 2006; Prskavcová a kol., 2010).

V rámci vnějšího okolí podnikatelského subjektu se příkládá největší význam filantropickým a altruistickým aktivitám podniku, do kterých můžeme zařadit:

- firemní dobrovolnictví a dárcovství;
- tvorbu matchingových fondů, firemních nadací či nadačních fondů;
- podporu vzdělání, vědy a výzkumu;
- sociální marketing, sdílený marketing;
- podporu fair trade produktů (Franz a kol., 2006; Prskavcová a kol., 2010).

### **Ekologický pilíř**

Přístup podniků k životnímu prostředí je natolik rozsáhlým tématem, že se stává samostatným pilířem celé CSR. Zaměřuje se na ochranu přírodních podmínek, přírodního bohatství a biodiverzity. Organizace se v rámci této oblasti snaží zejména snižovat své přímé i nepřímé negativní dopady na životní prostředí:

- zaváděním nových ekologicky šetrných technologií do výroby;
- uplatněním těchto technologií přímo u svých výrobků;
- odpadovou politikou a recyklací;
- politikou úspory energie a vody;
- zahrnutím ekologických kritérií do výběru dodavatelů (BLF, 2008; Gregor, 2007).

Významné místo zde zaujímá ale i řízení rizik v environmentální oblasti, tzn. přijímání takových opatření, jež minimalizují pravděpodobnost a dopady případných ekologických havárií a úniků nebezpečných či jinak rizikových průmyslových látek.

### **1.3 Význam stakeholderů v konceptu CSR**

Důležitým prvkem teorie CSR je přijetí názoru, že podnik se nemusí snažit být odpovědný ke společnosti jako k celku, ale měl by být odpovědný především k té části společnosti, u které dochází mezi ní a podnikem k reálnému vzájemnému ovlivňování (Carroll, 1981). Objevuje se zde pojem stakeholder, jehož přímému překladu nejbližše

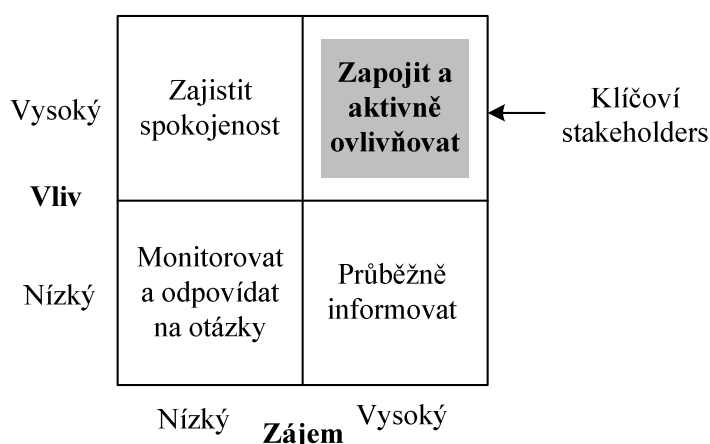
odpovídá jedinec se zájmem nebo podílem na organizaci, často se však jako synonymum tohoto pojmu používá spíše zúčastněný či zainteresovaný subjekt. Jedná se o skupinu osob nebo institucí, jež mají pozitivní či negativní (přímý i nepřímý) vliv na chod, rozvoj či pouhé přežití podniku. Vztah platí i opačně, tedy i podnik svým působením v různé míře ovlivňuje své stakeholdery (Kunz, 2012). Základním důvodem, proč by podnik měl brát své stakeholdery při rozhodování v potaz, je to, že stakeholdeři díky své síle představují pro podnik jak hrozbu, tak příležitost. Jejich síla se pak skládá ze tří základních složek:

- vynucovací moc (domáhání se vlastních práv a nároků);
- hmotná moc (vlastnictví materiálních a hmotných zdrojů);
- normativní moc (očekávání, veřejné mínění a vynášení normativních soudů) (Chinyio, Olomolaiye, 2010).

Pro vytvoření funkčního konceptu CSR je tedy nezbytně nutné jednoznačně a správně identifikovat své stakeholdery, navázat s nimi kontakt, zjistit jejich potřeby a tato zjištění využít při formulaci CSR strategie tak, aby bylo vzájemné působení těchto stran oboustranně výhodné. Vhodné je také přímo stakeholdery do definice CSR strategie zapojit a využívat jejich návrhy a nápady jako formu zpětné vazby.

Vezmeme-li v úvahu, že zcela jistě není finančně únosné ani efektivní se zabývat všemi stakeholdery ve stejném měřítku, dojdeme k závěru, že je vhodné stakeholdery blíže klasifikovat a především vymezit ty klíčové. K tomu může dobře posloužit matice stakeholderů znázorněná na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Matice stakeholderů



Zdroj: Chinyio, Olomolaiye (2010, s. 3, vlastní překlad)

Tato matice rozděluje stakeholdery do čtyř skupin dle dvou kritérií – síly resp. vlivu stakeholdera na organizaci a míře jeho zájmu. Každé ze skupin je doporučena jiná strategie, jak k ní přistupovat. V těchto odlišných přístupech by mělo být zohledněno, že o každé skupině bude podnik shromažďovat různé druhy informací, na základě těchto informací bude identifikovat jejich individuální potřeby, vliv na organizaci, predikovat jejich chování a konečně plánovat a koordinovat vztahy s nimi. (Chinyio, Olomolaiye, 2010).

## **1.4 Přínosy konceptu CSR**

Většina autorů se v otázce přínosů konceptu CSR pro podnik shoduje v názoru, že jsou převážně nefinanční povahy a stimulují zisk podniku především v dlouhodobém období.

V následujícím textu jsou shrnuty přínosy, které publikovali autoři Kunz (2010), Pavlík a kol. (2010), Kuldová (2012), Prskavcová a kol. (2010), Trnková (2004) a Skácelík (2010). Tyto přínosy jsou pro větší přehlednost rozděleny do šesti základních kategorií. Z výčtu je zřejmé, že celá řada těchto přínosů spolu souvisí a příčinné vazby mezi nimi jsou poměrně těsné.

Můžeme také pozorovat, že mnoho z nich je založeno na tzv. win-to-win vztazích se stakeholdery, tedy na vztazích, z nichž mohou těžit všechny zúčastněné strany. Porter (2006) trefně označuje tento stav jako hru s nenulovým součtem.

### **1) Lidské zdroje**

Dobře uchopená CSR pomáhá formovat postoje zaměstnanců pozitivním směrem, přináší jim uspokojení z uskutečněné práce a v konečném důsledku je vede k větší loajalitě a hrdosti ke svému zaměstnavateli, jak to dokazuje např. studie CSR ve společnosti General Mills, kterou publikuje ve své monografii Zadražilová (2010). To vše má navíc dva vedlejší pozitivní efekty: takto uplatňované zvyšování motivace a loajality se může odrazit v nižších nárocích zaměstnanců na zaměstnanecké benefity a ve snížení rizika případných bojkotů a stávek.

Druhý významný efekt představuje samotné zvýšení kvalifikovanosti zaměstnanců, což se následně projeví v rovině firemních procesů. Pokrok lze očekávat i v oblasti komunikace, informovanosti zaměstnanců o podnikových záležitostech a snížení fluktuace pracovníků.



## **2) Marketing a trh**

Klady z marketingového hlediska jsou zlepšení pověsti a image podniku, posílení značky a růst loajality těch zákazníků, kteří jsou citliví na témata společenské odpovědnosti. Prostřednictvím tohoto konceptu podnik dále posiluje svou důvěryhodnost u všech stakeholderů a buduje reputaci transparentní, dialogu otevřené a upřímné společnosti. Ze zákaznického hlediska je CSR vnímána jako silný propagační nástroj, který umožňuje odlišit podnikatelský subjekt od jeho konkurence, což může v konečném důsledku vést k růstu obrátu firmy.

## **3) Procesy**

Do oblasti procesů se aplikace CSR promítne schopností lépe využívat existující zdroje podniku. Zavedením politiky recyklace a různých dalších úsporných opatření dochází ke snížení jak přímých nákladů (např. spotřeba výrobního materiálu), tak režijních nákladů (např. správa budov), a ke zvýšení hospodárnosti. Zařadit sem můžeme i již výše zmíněný lidský kapitál, jehož kvalitativní růst může přispět k navýšení produktivity a dále k poklesu nesouladných (vadných) produktů a poruchovosti strojů.

## **4) Řízení rizik**

Pavlík a kol. (2010, s. 33) uvádí, že: „firma, která naslouchá okolnímu prostředí a bere v úvahu jeho zájmy, dokáže lépe předvídat možná rizika a pohotově odpovídat na změny, které mohou nastat a mít vliv na úspěšnost podnikání.“ Dokonalejší risk management společnosti se tak stává přirozeným benefitem zavádění společenské odpovědnosti a vychází především z proaktivního chování firmy vůči všem svým stakeholderům.

## **5) Legislativa, státní instituce a veřejné autority**

Někteří autoři (např. Skácelík, 2010) uvádějí jako přínos zavádění CSR možné snížení míry dohledu ze strany státu. Argumentují tím, že pokud budou podniky samy přijímat pravidla jdoucí nad rámec zákonné regulace, klesne potřeba zavádět tato pravidla jako součást platné legislativy. Nutným předpokladem k platnosti této teze je ale schopnost podniků přijatá pravidla také efektivně vymáhat.

## 6) Finance

Pozitivní dopad v této oblasti souvisí především s celkovým zlepšením image podniku a snížením jeho faktoru rizika. To se ve výsledku projeví v růstu atraktivity podniku pro případné investory, a tedy v přístupu k dodatečnému kapitálu.

Nejdiskutovanějším efektem ale přesto zůstává nárůst zisku. Zde je vhodné si představit zavádění CSR jako určitou formu investice do interních procesů, inovací, vztahů se stakeholdery atd. Na počátku zavádění zde pak můžeme vidět množství výdajů, z nichž některé mají jednorázový charakter, jiné bude potřeba vynakládat pravidelně ve vymezených intervalech. Přínosy CSR, jak bylo již řečeno, jsou jak finančního, tak nefinančního charakteru. Budeme-li se soustředit pouze na finanční přínosy, lze odkazem na některé provedené výzkumy<sup>4</sup> prokázat, že dokážou u dobře definované a provedené CSR koncepce přesáhnout v dlouhodobém měřítku náklady na její zavedení, a tedy vedou k růstu zisku (Pavlík a kol., 2010).

### 1.5 Význam CSR vzhledem k aspektu konkurenční výhody

Jeden z nejvýznamnějších teoretiků strategického řízení a autor modelu pěti konkurenčních sil M. E. Porter, rozebírá spolu s M. Kramerem ve článku *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (2006) svůj pohled na vztah mezi konkurenční výhodou<sup>5</sup> a CSR. Uvádí, že zásadním problémem dosavadního vnímání CSR je její nepropojení se strategií podniku. Podle něj je potřeba používat pro analýzu a výběr vhodných CSR aktivit stejné rámce, které využívá management podniku pro výběr vlastní strategie a tzv. „core business“. Dále pak navrhuje jednat podle zásady **sdílených hodnot** (shared values), tedy zaměřit se na zlepšování stavu těch celospolečenských oblastí, které mohou zpětně pozitivně ovlivnit samotný podnik. To vše by mělo vést ke schopnosti podniku prohloubit vlastní konkurenční výhodu a udržet krok s konkurencí.

Podíváme-li se podrobněji na navrhovanou metodu, spočívá v implementaci sociálních otázek do známého hodnotového řetězce. Ten vychází z předpokladu, že podnik nelze

---

<sup>4</sup> Např. se jedná o výzkum DePaul University v Chicagu z roku 1997 (Pavlík a kol., 2010).

<sup>5</sup> Kotler (2007, s. 188) definuje konkurenční výhodu jako „schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.“ Jiná definice (Kožená, 2007, s. 13) říká, že je to „hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení.“

uchopit ve strategickém smyslu jako celek, ale je nutné ho rozčlenit do jednotlivých strategicky významných činností (Kožená, 2007).

Jedná se o tyto oblasti činností:

- **Primární činnosti:** vnitřní logistika, zpracování, vnější logistika, marketing a prodej, služby;
- **Podpůrné činnosti:** firemní infrastruktura, řízení lidských zdrojů, rozvoj technologie, zprostředkování.

Takto vymezeným okruhům činností přiřazuje Porter příklady možných sociálních otázek, jež podnik může zahrnout do svého CSR konceptu, aniž by porušil jakoukoli z výše uvedených zásad. V případě podpůrné činnosti rozvoje technologie se jedná např. o partnerství s univerzitami, etické výzkumné praktiky (např. zákaz testování na zvířatech), bezpečnost produktů či recyklaci (Kuldová, 2011).

Trochu jiný úhel pohledu získáme, pokud se budeme soustředit na způsoby, kterými lze podle Portera konkurenční výhody dosáhnout. Ten říká, že konkurenční výhody lze dosáhnout buď strategií nízkých nákladů, nebo strategií diferenciacie produktu. Principy společenské odpovědnosti v mnoha ohledech podporují konkurenční výhodu v podobě diferenciacie produktu neboli konkurenceschopnosti kvalitou. Příkladem může být hlubší dialog se zákazníkem a důraz na jeho potřeby, šetrnost výrobků vzhledem k životnímu prostředí apod. (Zadrazilová, 2011).

Efektů lze ale dosáhnout i u firem, které se rozhodly jít cestou minimalizace nákladů. Zde přichází na řadu otázka recyklace, řízení rizik, růst produktivity zaměstnanců zvyšováním jejich kvalifikace a motivace. Zajímavý je i pohled z hlediska inovací. Inovace se obecně definuje jako změna uvnitř podnikatelského plánu, která vede ke zvýšení výkonnosti a k získání lepší konkurenční pozice (Šulák, Vacík, 2004). Blažek a kol. (2005, s. 13) se pak dívá na celý koncept společenské odpovědnosti jako na „procesně organizační inovaci, která vede ke změně norem a forem uspořádání uvnitř podniku, či jako na inovaci institucionální, která vede ke změně společenských pravidel.“

## 2 Manažerské nástroje systému CSR

Že se jedná o koncept značně flexibilní a různorodý, který zahrnuje mnoho různých cest k vlastnímu naplnění, potvrzuje řada autorů, jmenovitě např. Zadražilová (2010). Vzhledem v dobrovolnosti závazku by mělo být ponecháno na konkrétním podniku, jakým způsobem k vlastní společenské odpovědnosti přistoupí. K ruce mu přitom může být několik zavedených komplexních manažerských nástrojů (Balanced Scorecard - BSC, Model excellence - EFQM), které implementaci společenské odpovědnosti do interních firemních procesů umožní nebo usnadní. Zajímavou alternativu představuje i přihlášení se k některé z mnoha mezinárodních iniciativ. Jako konkrétní příklad je v této kapitole uvedena dohoda United Nations Global Compact (UN Global Compact) a model skupiny London Benchmarking Group Model (LBG).

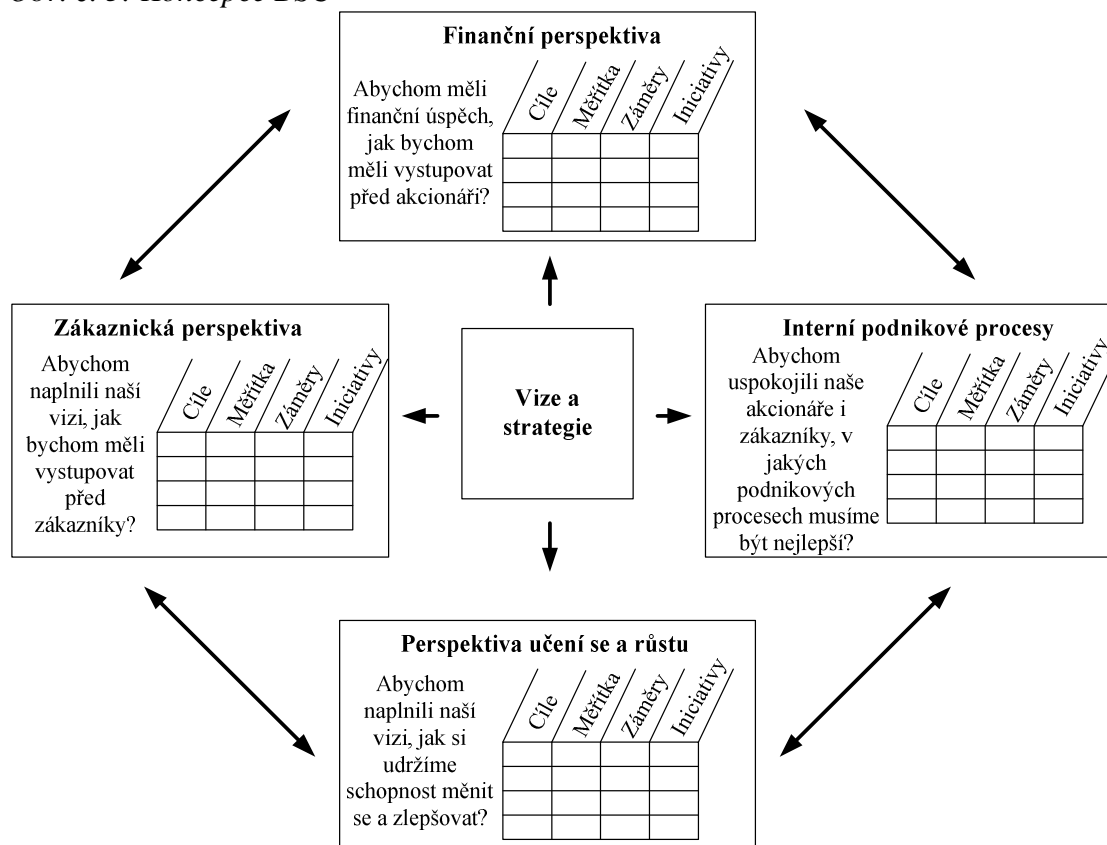
### 2.1 Balanced Scorecard (BSC)

Model Balanced Scorecard (v překladu „vyvážená karta výsledků“) autorů R. Kaplana a D. Nortona je dnes považován za významnou moderní a zároveň komplexní metodu měření a řízení výkonnosti podnikatelských subjektů. BSC slouží zároveň jako nástroj pro tvorbu a implementaci strategie, a to prostřednictvím řetězce příčin a následků mezi jednotlivými vhodně nadefinovanými a vyváženými perspektivami. Rámec metody tvoří čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu (aktuálněji nazývaná také jako perspektiva potenciálů), jejichž znázornění můžeme vidět na obrázku č. 3. Předpokladem pro úspěšné zavedení je správně formulovaná vize, cíle a strategie podniku (Šulák, Zahradníčková, 2012).

Podstatu metody lze shrnout do několika základních bodů resp. vývojových stádií, které vytvářejí z BSC cyklus:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů;
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek;
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;
- zdokonalení strategické zpětné vazby a učení se (Kaplan, Norton, 2007; Vysušil, 2004).

Obr. č. 3: Konceptce BSC



Zdroj: Kaplan a Norton (2007 s. 20), upraveno

Možností, jak využít BSC v souvislosti s konceptem CSR, je více. Nejznámější je pravděpodobně využití tzv. Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) neboli „udržitelné vyvážené karty výsledků.“ Tento pojem využívá více autorů (např. Deegen, Epstein, Figge, Sturm apod.) a každý z nich k němu přistupuje jinak. Lze tak v zásadě rozlišit tři základní možnosti, jak pomocí SBSC implementovat úlohy sociálního a environmentálního pilíře do původní verze BSC (Figge a kol., 2002):

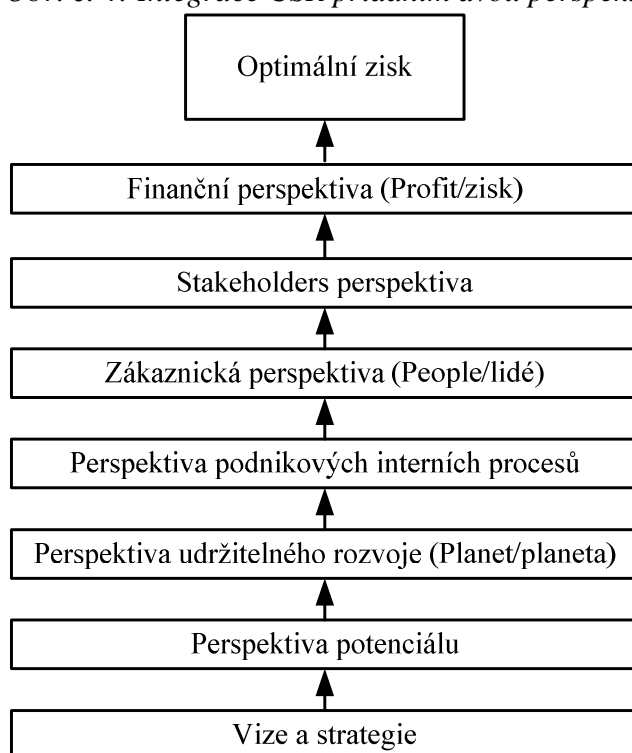
1. začlenit je mezi ostatní cíle – tedy integrace do stávajících čtyř perspektiv;
2. vytvořit jednu nebo více nových perspektiv, které budou zohledňovat společensky odpovědné principy;
3. formulovat zvláštní BSC pro oblast společenské odpovědnosti.

První způsob umožňuje identifikovat postupem shora-dolů ty sociální a environmentální aspekty, které jsou strategicky významné. Tyto aspekty se tak stávají nedílnou součástí konvenční verze BSC a jsou integrovány do příčinných vazeb hierarchicky směřujících k finanční perspektivě. Dominantní pozice finanční sféry je tak zachována. Toto lze však uskutečnit pouze u určité skupiny sociálních a environmentálních aspektů, a to

u takových, které jsou součástí tržních vztahů (nejsou externalitami), a je u nich tedy zřejmý vztah napojení na finanční perspektivu. Příkladem může být například podnik, který se zaměřuje na výrobu ekologicky šetrných produktů. Ten by měla zahrnout do měřítka tržního podílu v rámci zákaznické perspektivy environmentální rozměr (Figge a kol., 2002).

Co se týče druhého způsobu, lze jej využít právě pro případy strategicky významných sociálních a environmentálních aspektů, které nelze vzhledem k jejich „netržnímu“ charakteru zařadit do cílů některé z původních perspektiv. Jedna nebo více nových společensky odpovědných perspektiv ovlivní všechny čtyři původní perspektivy (Figge a kol., 2002). Zde můžeme uvést jako příklad návrh autorky Kuldové (2012, s. 38), která vytvořila model BSC (viz obrázek č. 4), jež oproti původnímu obsahuje navíc dvě perspektivy, a to perspektivu udržitelného rozvoje a stakeholders perspektivu. První jmenovaná reprezentuje především dlouhodobé environmentální dopady společnosti, druhá pak zájmy všech zainteresovaných stran. V duchu principů společenské odpovědnosti zde byl nahrazen maximální zisk ziskem optimálním (Kuldová, 2012, s. 38).

Obr. č. 4: Integrace CSR přidáním dvou perspektiv do modelu BSC



Zdroj: Kuldová (2012, s. 38)

Formulaci samostatné BSC pro společensky odpovědné aktivity lze dle názoru Figge a kol. (2002) použít pouze v kombinaci s jednou z výše uvedených možností. Nelze tedy využívat zároveň konvenční nemodifikovanou formu BSC pro celý podnik a zvláštní samostatnou BSC pro koncept CSR. Odvozená forma BSC pro koncept CSR totiž slouží primárně ke koordinaci, organizaci a dalšímu rozvoji společensky odpovědných aktivit ve společnosti poté, co již byl identifikován jejich strategický význam, a tyto aktivity byly začleněny do příčinných vazeb uvnitř podniku.

## **2.2 Model excellence EFQM**

Model EFQM, jinak označovaný jako Model excellence, vychází z přístupu Total Quality Managementu (TQM) neboli řízení jakosti v organizacích a jeho autorem je organizace European Foundation for Quality Management. Model slouží k hodnocení současného stavu podniku na cestě za excelentními výkony a výsledky. Jeho významným prvkem je sebehodnocení a hledání prostoru pro neustálé zlepšování, čímž vede ke zvyšování výkonnosti podniku. Obsahuje devět propojených kritérií, z nichž pět tvoří předpoklady a čtyři výsledky těchto předpokladů. Zatímco předpoklady představují stupeň zavedených nástrojů a prostředků, výsledky měří jejich konečnou účinnost. Součástí modelu je i zpětná vazba znázorňující, že skrz učení se, kreativitu a inovace je potřeba neustále zlepšovat předpoklady, abychom mohli dosahovat výjimečných výsledků trvale (Česká společnost pro jakost, 2012).

Již v původním modelu je zakomponována celá řada principů CSR, což potvrzuje, že jejich akceptace, pokud chce být organizace úspěšná, je účelná. Pokud bude podnik jeho prostřednictvím řídit a zlepšovat svoji výkonnost, postačí provést několik menších úprav v jeho struktuře, které ještě více podpoří zvolený koncept CSR. Základní oblasti CSR, které jsou již v modelu EFQM dle jednotlivých kritérií zastoupeny, jsou následující (Česká společnost pro jakost, 2012):

- vedení (předpoklad) – důraz na pohled do budoucna a trvalou udržitelnost, flexibilita a etické jednání leadera;
- strategie (předpoklad) – tvorba strategie na základě stakeholderovského přístupu;
- pracovníci (předpoklad) – provázání cílů zaměstnanců s cíli podniku, důraz na rovnocenný přístup, komunikaci a rozvíjení způsobilostí zaměstnanců;
- partnerství a zdroje (předpoklad) – úzké vztahy s obchodními partnery, přímé řízení environmentálních a společenských dopadů;

- procesy, produkty a služby (předpoklad) – tvorba hodnoty pro zákazníka;
- kritéria výsledků – měření a dosahování excelentních výsledků s ohledem na potřeby a očekávání jednotlivých zúčastněných stran.

Nejširším kritériem z hlediska CSR je kritérium partnerství a zdrojů, kam lze jeho rozšířením zahrnout jak celý environmentální pilíř (zdroje), tak i část pilíře sociálního a ekonomického, které reprezentují vztahy s místní komunitou a obchodními partnery (partnerství).

Zásadní přínos modelu lze pak vidět v růstu významu sebehodnocení a měření výsledků CSR aktivit. Nevýhodou může být jeho značná finanční i organizační náročnost a to, že je jeho implementace v ČR poskytována pouze jediným autorizovaným partnerem nadace EFQM, jímž je Česká společnost pro jakost, o. s.

### **2.3 Dohoda UN Global Compact**

V roce 2001 vznikla za podpory bývalého generálního tajemníka OSN Kofi Annana jedna z prvních iniciativ vyzývajících podniky k přijetí závazku trvalé udržitelnosti a firemního občanství<sup>6</sup>, která byla pojmenována United Nations Global Compact (UNGC). Jedná se o politickou platformu pod záštitou OSN, jejímž cílem je „rozvíjet a podporovat adekvátní praktiky v podnikatelské sféře“ a vytvořit rámec pro strukturovaný dialog mezi OSN, podniky, odbory a občany na téma sociálních podmínek v podnicích po celém světě (Informační centrum OSN v Praze, 2000).

Každý podnik zapojený do UNGC se zavazuje k respektování a dodržování deseti univerzálních mezinárodně uznávaných pravidel týkajících se čtyř oblastí: lidských práv, pracovních standardů, životního prostředí a boje proti korupci. Seznam všech principů zobrazuje tabulka č. 1. Dohoda UNCG nicméně nepředstavuje soubor vymahatelných norem ze strany OSN a je plně dobrovolná. V současnosti se této platformy účastní přes 7700 firem z více než 130 zemí světa. Nachází se mezi nimi i celá řada firem působících v ČR, jedná se např. o LEGO, Henkel, OSRAM, Tetra Pak, Toshiba (UN Global Compact, 2012).

---

<sup>6</sup> *Corporate citizenship (CC) je jedním z příbuzných pojmů společenské odpovědnosti. CC bývá spojováno převážně s aktivitami firmy vzhledem ke komunitě.*



Tab. č. 1: Deset principů UN Global Compact

<b>Lidská práva</b>
Princip č. 1: Podpora a respektování ochrany mezinárodně vyhlášených lidských práv. Princip č. 2: Podniky se ujistí, že nejsou spolupachateli porušování lidských práv.
<b>Pracovní standardy</b>
Princip č. 3: Podpora a prosazování svobody sdružování a uznávání práva na kolektivní vyjednávání. Princip č. 4: Odstraňování všech forem nucené a nedobrovolné práce. Princip č. 5: Faktické odstranění dětské práce. Princip č. 6: Odstranění diskriminace z hlediska zaměstnání a povolání.
<b>Životní prostředí</b>
Princip č. 7: Podpora preventivního přístupu k environmentálním výzvám. Princip č. 8: Zavázání se k prosazování vyšší environmentální odpovědnosti. Princip č. 9: Podpora rozvoje a rozšiřování technologií šetrných k životnímu prostředí.
<b>Boj proti korupci</b>
Princip č. 10: Boj proti všem formám korupce, včetně vydírání, uplácení a podplácení.

Zdroj: Zadražilová (2010, s. 5 - 6), upraveno

Postup pro zapojení podniku do UNGC je následující (UN Global Compact, 2012):

- integrovat principy UNGC do obchodní strategie, firemních procesů i organizační kultury;
- začlenit principy UNGC do rozhodovacích procesů na úrovni nejvyššího vedení podniku;
- napomáhat k plnění širších rozvojových cílů OSN;
- popsat ve výroční zprávě společnosti, jakým způsobem byly tyto principy v podniku implementovány a jakým způsobem jsou podporovány širší rozvojové cíle OSN;
- šířit principy dohody UNGC dále mezi veřejnost a ostatní subjekty.

Kladem přistoupení k této iniciativě je jednoduchá formulace předkládaných pravidel, jejich celosvětová platnost, volnost při volbě způsobu jejich dodržování (týká se především oblasti ochrany životního prostředí) a finanční nenáročnost, jelikož není potřeba kupovat drahé implementační manuály a platit si poradenské služby. Jistou

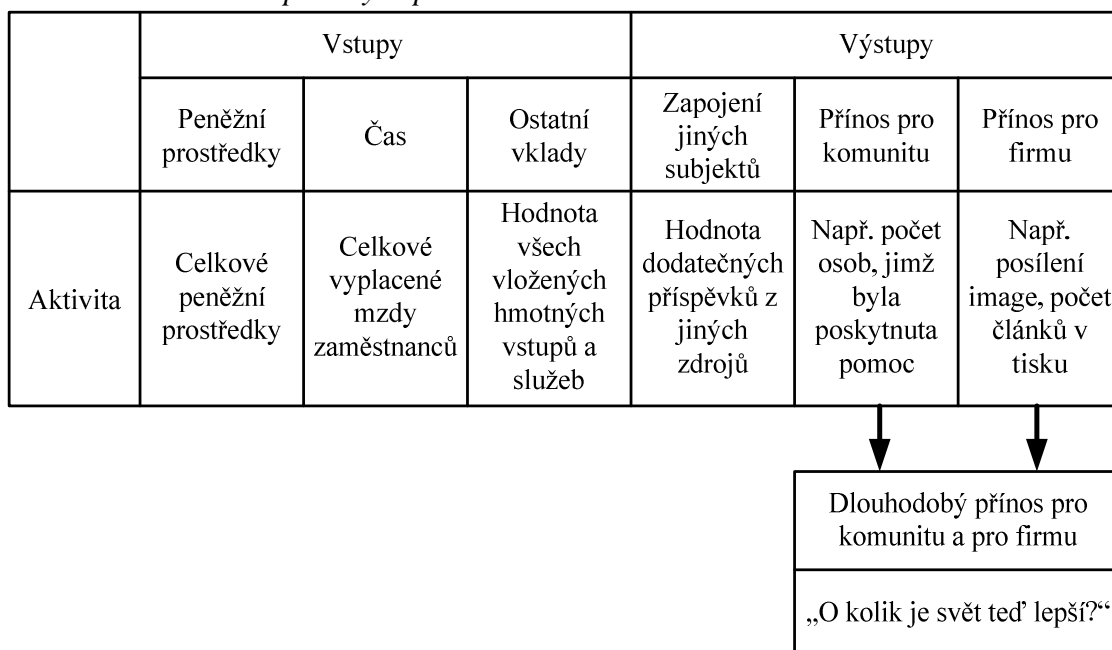
nevýhodou je poměrně nízko nastavená úroveň některých pravidel. V českých podmínkách je např. nucená, nedobrovolná a dětská práce upravena zákonem a je plně vynucována, proto její zařazení do UNGC nemá pro české podniky skoro žádný význam. Přistoupení k UNGC u těchto konkrétních pravidel můžeme tedy chápat spíše jako vymezení se proti jejich porušování v zahraničí a uznání jejich důležitosti v mezinárodním měřítku. Jejich význam roste především u firem, jež mají své dodavatele v zemích, které jsou v těchto ohledech problematické (Čína, Indie apod.).

## **2.4 London Benchmarking Group Model (LBGM)**

Tento model představuje výsledek snahy celé skupiny podniků o zavedení metodiky, jež by umožňovala mezinárodně standardizovaným systémem ohodnotit snahy firem v oblasti investování do místní komunity a vzájemně je srovnávat, tj. provádět benchmarking. Tato skupina firem označující se jako London Benchmarking Group (LBG) je z mezinárodního měřítko poměrně malou iniciativou, neboť je zastoupena výrazněji pouze v šesti státech. Česká republika má mezi nimi ale poměrně významné postavení, a to především díky působení Fóra dárců. (LGB, 2012) Zakladateli LBG v rámci ČR jsou např. ČEZ, Česká spořitelna, Tesco Stores a Plzeňský Prazdroj (Bartošová, Kalousová, 2005).

Cílem modelu je měřit, řídit a reportovat výsledky angažovanosti firem vůči místní komunitě. Srovnává se vztah mezi vstupy (vynaloženými finančními prostředky, časem, ale i poskytnutými službami a hmotnými dary) a výstupy, a to v podobě prospěchu jak pro daný podnik, tak pro místní komunitu. Tento postup vychází z filozofie LBG, že pokud se budeme zabývat měřením a srovnáváním účinků uskutečněných filantropických projektů, podpoříme i růst jejich efektivity (Bartošová, Kalousová, 2005). Samotný model má podobu matice, která je znázorněna na obrázku č. 5. Zde si můžeme navíc všimnout, že jsou vyhodnocovány nejen krátkodobé, ale i dlouhodobé účinky.

Obr. č. 5: Matice vstupů a výstupů LBGM



Zdroj: LBG (2008, p. 3), vlastní překlad, upraveno

Matice zároveň slouží k určení celé strategie. Ta by měla být vyvážená s ohledem na tři základní hlediska: způsobu poskytování prostředků (finanční obnos, proplacený čas zaměstnanců apod.), zaměření projektu (podpora kulturního, sportovního nebo sociálního projektu) a typu motivace (komerční nebo čistě charitativní akce). Výhodou modelu je jeho praktický charakter (např. využívání Paretova pravidla 80/20), možnost přímého srovnání s ostatními podniky, relativní finanční nenáročnost a objektivní posouzení účelnosti vynaložených prostředků. Hlavní nevýhoda spočívá v zaměření na pouhou část společensky odpovědných aktivit, kterými jsou filantropie a vztahy s místní komunitou.

### 3 Normy a certifikáty

Oblíbenou metodou, jak deklarovat svůj aktivní přístup ke společenské odpovědnosti, je využít některého ze známých certifikačních programů či norem. Většina těchto norem se zabývá konkrétní oblastí CSR – např. jejím reportováním a hodnocením (metodiky GRI a KORP), přístupem ke stakeholderům a udržitelnému podnikání (série standardů AA1000), rozvojem a ochranou lidských zdrojů (SA 8000 a Investors in People), bezpečností práce (OHSAS 18001 a Bezpečný podnik) nebo environmentálním řízením (ISO 14001, EMAS). Tyto normy lze za dodržení určitých podmínek vzájemně kombinovat. Výjimku tvoří mezinárodní norma ISO 26000, která představuje první ucelený pohled na společenskou odpovědnost firem. V následujícím textu jsou všechny vyjmenované normy stručně představeny, přičemž pozornost je věnována především normám, které se dotknou praktické části této diplomové práce.

#### 3.1 ČSN EN ISO 26000

Kompletní název této v roce 2011 přijaté normy zní ČSN EN ISO 26000 - Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Norma je mezinárodně uznávaná, použitelná pro všechny typy podniků a zaměřená především na výkonnost firem v oblasti CSR a její neustálé zlepšování. Pro další rozvoj CSR může znamenat velmi důležitý milník, neboť jedním z jejích cílů je i zavedení jednotného pojmosloví, které je v současnosti značně roztržštěné. ČSN EN ISO 26000 nicméně není určena pro certifikaci systému managementu, jako je tomu u jiných norem ISO. Představuje tedy především soubor metodických pokynů, prostřednictvím kterých může podnik integrovat společensky odpovědné chování do již existujících systémů a procesů v organizaci (ÚNMZ, 2011).

Je zde věnován značný prostor především vztahu organizace k jejím stakeholderům, systému komunikace CSR a přispívání k udržitelnému rozvoji. Norma také zdůrazňuje potřebu dodržování zákonných požadavků jednotlivých zemí i základních mezinárodně uznávaných principů a úmluv (např. o lidských právech). Řeší se zde i tzv. sféra vlivu – neboli možnost ovlivňovat své dodavatele, distributory, odběratele, ale i odvětvová sdružení apod. prostřednictvím hodnotového řetězce (ÚNMZ, 2011).

Společnost by si při zavádění CSR měla nejdříve určit klíčová témata v sedmi základních kategoriích jako je vedení organizace, lidská práva, pracovní vztahy, životní prostředí, obchodní praktiky, zájmy spotřebitelů a občanská angažovanost. Tato témata

jsou volena dle základních principů uvedených v normě ve čtvrté kapitole a měl by být při jejich výběru brán ohled na holistický přístup k celé problematice CSR. V kapitole č. 7 následuje rozsáhlý návod a konkrétní doporučení pro jejich implementaci. Jedním z významných pojmů uvedených v této části je i tzv. Due Diligence, v překladu označovaný jako náležitá či řádná péče. Jedná se o princip, jehož uplatňování v praxi znamená, že organizace bude v rámci své politiky CSR brát v potaz veškeré skutečné i potenciální negativní dopady své činnosti a bude se je snažit minimalizovat či zcela odstranit (ÚNMZ, 2011).

### **3.2 GRI – Global Reporting Initiative**

Tato univerzální norma řeší sestavení objektivní a věrohodné zprávy o CSR. V současné době je platná již třetí generace GRI z roku 2006 známá také pod označením G3 (GRI, 2009).

V první části pokynů pro její implementaci jsou definovány principy pro stanovení obsahu a struktury zprávy, mezi které patří např. úplnost, vyváženost, srovnatelnost, srozumitelnost a spolehlivost zveřejněných informací. Druhá část rozebírá konkrétní údaje, které by zpráva měla obsahovat a které lze rozdělit do následujících skupin: profil organizace včetně struktury řízení, manažerský přístup k CSR a prioritizace jednotlivých cílů, parametry a rozsah reportu a případné ověření externím subjektem (GRI, 2009).

Nejdůležitější součástí zprávy je pak vyhodnocení základních indikátorů neboli ukazatelů výkonu ve třech základních oblastech: ekonomické (9 indikátorů), ekologické (30 indikátorů) a společenské (14 indikátorů). Metodika GRI zohledňuje prostřednictvím zvolené aplikační úrovně i rozsah reportu a je tedy použitelná pro různé stupně zavedené CSR a různé velikosti firem (GRI, 2009).

### **3.3 KORP**

Jedná se o český systém hodnocení společenské odpovědnosti firem, který je výsledkem spolupráce sdružení Korektní podnikání a Sdružení pro oceňování kvality. Metodika vychází z použití rámce GRI, modelu excelence EFQM a metodiky sebehodnocení modelu CAF 2006. Tato kombinace umožňuje odstranit nedostatky individuálního použití metod jako je např. zaměření metody GRI pouze na část výsledků a zcela opomíjející část předpokladů. Uplatnění modelu EFQM zde má proto zřejmé

opodstatnění – umožňuje manažerskou implementaci jednotlivých ukazatelů systému GRI i sebehodnocení organizace za účelem zdokonalování se (Plášková a kol., 2009).

Východiskem je zpracování zprávy o CSR pomocí této metodiky a její následné zhodnocení ve všech třech základních pilířích CSR. Každý pilíř je rozčleněn na jednotlivá subkritéria, u kterých je jednak uvedena část věnovaná předpokladům (celkem 13 subkritérií), tak i část věnovaná výsledkům (celkem 12 subkritérií). Především pro aplikaci u malých a středních podniků je vhodné upozornit na možnost nerelevantní ukazatele z posuzování vyloučit. Pro vyhodnocení výsledků je použita bodová stupnice, která přiřazuje každému ukazateli body v rozmezí 0 až 100 bodů. V panelu hodnocení předpokladů je pro stanovení bodových intervalů navíc využit cyklus zlepšování PDCA – viz tabulka č. 2. Výsledek je pak uveden jako aritmetický průměr všech zahrnutých subkritérií (Plášková a kol., 2009).

*Tab. č. 2: Bodové ohodnocení ukazatelů v části předpokladů*

Fáze	Panel předpokladů	Panel výsledků	Počet bodů
V oblasti nejsme aktivní	Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	Výsledky se neměří nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 - 10
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	Výsledky se měří a vykazují negativní trendy.	11 – 30
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	Výsledky vykazují nevýrazné trendy či mírný pokrok.	31 – 50
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme správnost činností a jejich provádění.	Výsledky vykazují rostoucí trendy.	51 – 70
ACT (provozuj)	Korigujeme činnosti na základě jejich prověření.	Výsledky vykazují značný pokrok	71 – 90
PDCA	Činnosti plánujeme, realizujeme, prověřujeme i korigujeme.	Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky	91 - 100

*Zdroj: Plášková a kol. (2009, s. 75-76), upraveno*

### **3.4 SA 8000**

Mezinárodní certifikační systém Social Accountability je určen pro zlepšování pracovních podmínek a řízení lidských zdrojů a jeho východiskem jsou dokumenty Všeobecná deklarace lidských práv OSN a Úmluva o právech dítěte. Získání certifikátu je poměrně náročné, neboť proces certifikace trvá tři roky a je zakončen formálním

auditem (den auditu stojí 8 000 – 25 000 Kč). Platnost certifikátu je tříletá a v jejím průběhu jsou prováděny tzv. dozorové audity (Prskavcová, 2009). Tento poměrně mladý systém se rychle rozšiřuje, přičemž dle posledních údajů bylo na celém světě certifikováno 3083 společností a v ČR celkem 26 společností (SAAS, 2013).

### 3.5 Investors in People

Tento standard z Velké Británie představuje především program pro rozvoj lidských zdrojů. Jeho výhodou je především to, že nestanovuje direktivně postup pro provedení potřebných iniciativ, ale pouze vymezuje rámec a cílový stav. Součástí procesu získání certifikátu je cca 12 až 18 měsíců trvající příprava a zlepšování konkrétních oblastí dle 10 definovaných indikátorů, následuje audit a rozhodnutí o udělení certifikátu. Toto rozhodnutí je nejméně jednou za tři roky přezkoumáváno (Prskavcová, 2009). Mnoho českých podniků implementovalo tento standard v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, který probíhal pod záštitou agentury CzechInvest v letech 2004 – 2008 (CzechInvest, 2013).

### 3.6 ČSN BS OHSAS 18001:2007

Jedná se o celou řadu norem pro systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (v originálním znění Occupational Health and Safety Assessment Specification, zkráceně BOZP). ČSN OHSAS 18001 využívá prvků risk managementu a krizového managementu za účelem minimalizace bezpečnostních rizik zaměstnanců i jiných osob. Platnost certifikace je obdobně jako u ostatních norem stanovena na tři roky. Mezi výhody použití tohoto systému patří možnost univerzálního využití ve všech typech provozů a firem a zaručení jeho kompatibility s normami ČSN EN ISO 9001 (Systém managementu kvality) a ČSN EN ISO 14001 (Systém environmentálního managementu). V současnosti je platná druhá verze. Základní model tohoto systému lze popsat pomocí následujících kroků cyklu PDCA (Prskavcová, 2009):

- **Politika BOZP** – spočívá ve vytvoření, schválení a zavedení systému managementu BOZP, který odpovídá povaze společnosti a jejím specifickým rizikům;
- **Plánování** – zahrnuje identifikaci a hodnocení rizik, průběžném sledování právních požadavků na BOZP a stanovení cílů v této oblasti včetně jejich přezkoumávání;

- **Zavedení a provoz** – obsahuje např. v zajištění zdrojů, přidělení úloh, komunikaci, dokumentaci, udržování systému, řízení provozu a také v havarijní připravenosti;
- **Kontrola a nápravná opatření** – zahrnuje především monitoring a měření, hodnocení souladu, vyšetření mimořádných událostí a zajišťování opatření k nápravě;
- **Přezkoumání vedením a neustálé zlepšování** – spočívá v posouzení stávajícího systému jako celku za účelem hledání příležitostí pro zlepšování.

### 3.7 Bezpečný podnik

Program Bezpečný podnik vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a je garantován Státním úřadem inspekce práce (SÚIP). Obsahuje obdobné požadavky jako ČSN OHSAS 18001 a je taktéž v souladu s normami ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Navíc je u něj deklarována shoda se zákonnými požadavky ČR i požadavky prosazovanými EU. Jeho výhodou oproti ČSN OHSAS 18001 je především to, že je poskytován zdarma. Na konci procesu certifikace je provedena prověrka oblastním inspektorátem práce a úspěšným žadatelům je následně vydán certifikát s tříletou platností, a to hromadně ve dvou vymezených dnech v roce (SÚIP, 2009).

### 3.8 AA1000 Series of Standards

Autorem této série tří standardů je globální nezisková organizace AccountAbility (AA), která si klade za cíl měřit a dokumentovat sociální a etické výkony organizací. Tyto mezinárodně uznávané standardy jsou volně přístupné a je k nim poskytována zpoplatněná odborná poradní a školící činnost (Prskavcová, 2009). Nevýhodou je, že tyto standardy nejsou přeloženy do češtiny. Sérii tvoří následující standardy:

- **AA1000APS - Principles Standard** – představuje základní principy jak pochopit, formulovat, implementovat, hodnotit, komunikovat a neustále zlepšovat firemní odpovědnost směrem k trvalému rozvoji. Obsahuje také základní předpoklady pro úspěšné zavedení systému udržitelného rozvoje podle normy AA1000AS a kvalitního zapojení stakeholderů dle normy AA1000SES.
- **AA1000AS - Assurance Standard** – definuje požadavky pro úspěšné zavedení systému udržitelného rozvoje včetně způsobu jeho reportování a publikování;

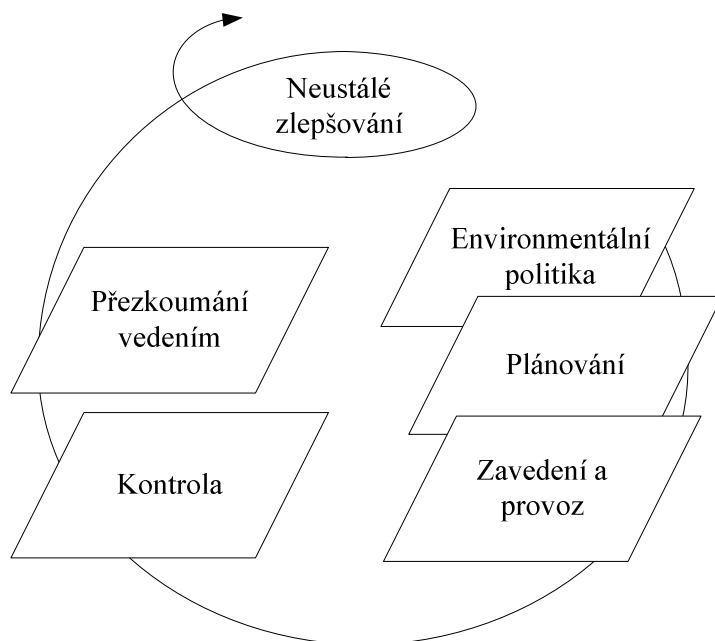


- **AA1000SES - Stakeholder Engagement Standard** – definuje pravidla, jak kvalitně zapojit a zavázat stakeholdery do oblastí vzdělávání, řízení a odpovědnosti (AccountAbility, 2012, vlastní překlad).

### 3.9 ČSN EN ISO řady 14000

Řada č. 14000 je poměrně obsáhlá a čítá celkem 14 norem, přičemž jako základní a výchozí lze považovat ČSN EN ISO 14001:2005 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití. Obdobně jako v případě standardů ČSN EN ISO řady 9000 se jedná o univerzální normy vedoucí k vytvoření uceleného certifikovaného systému managementu, které lze integrovat do celkového systému managementu dané společnosti. Standard se soustředí na snižování negativních dopadů výroby na životní prostředí především prostřednictvím řízení rizik a zaměření na prevenci. Metodika zavedení systému environmentálního managementu (EMS) vychází obdobně jako u metody ČSN OHSAS 18001 z cyklu PDCA, jehož jednotlivé kroky znázorňuje obrázek č. 6.

Obr. č. 6: Kroky modelu systému environmentálního managementu dle ISO



Zdroj: ČSN EN ISO 14001:2005

Organizace si sami stanovují rozsah EMS a jsou povinny ho realizovat a řádně dokumentovat. Důraz je kladen na zapojení zaměstnanců do celého systému, u kterých musí být zároveň zajištěna odborná způsobilost, výcvik a povědomí o EMS. Stejně tak je v normě vyzdvihován význam monitoringu, měření a hodnocení souladu. Celý

system prochází pravidelnými interními audity nezávislou stranou. Výsledkem je získání certifikace s dvouletou platností (Prskavcová, 2009; ČNI, 2005).

### **3.10 EMAS - Eco-management and Audit Scheme**

EMAS představuje Systém řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí, který byl zřízen EU. Vychází z podobných principů jako ČSN EN ISO 14001, tento systém však v mnoha ohledech rozšiřuje. Kromě vytvoření funkčního systému environmentálního řízení klade důraz na pravidelné hodnocení dosažených výsledků a jejich reportování v podobě environmentální zprávy. Systém také popisuje přímé i nepřímé environmentální aspekty a vyžaduje aktivní účast zaměstnanců v procesu zavádění systému i jeho neustálého rozvoje. Zavedení této metody podobně jako u předchozího jmenovaného systému je poměrně náročné jak z hlediska finančních zdrojů, tak z hlediska administrativního a časového. Splnění požadavků kladených touto normou kontroluje akreditovaný ověřovatel, který zároveň uděluje úspěšnému žadateli možnost používat logo programu (Prskavcová, 2009; Kožená, 2007).

## 4 Soutěže a prestižní ocenění

Účast v soutěžích a usilování o získání některého z významných ocenění v oblastech CSR může podnikům nabídnout mnoho zajímavých benefitů, o kterých se určitě vyplatí uvažovat. Podnik může být tímto způsobem identifikován jako společensky odpovědný za cenu často mnohem nižších nákladů než při zavádění nejrůznějších certifikátů či norem. Zlepší se image firmy a obecné povědomí o firmě, dojde k podpoře jejích dalších PR aktivit a zdůrazní se příklady dobré praxe, které aplikuje. Podnik získá také významnou zpětnou vazbu ve formě srovnání s konkurenty či jinými srovnatelnými subjekty a může nasbírat mnoho inspirace pro další rozvoj a zlepšování vlastní CSR strategie. Následující část této podkapitoly je věnována vybraným zavedeným a prestižním českým soutěžím v oblastech CSR aktivit a projektů.

- **European CSR Award Scheme** – Jedná se o ocenění, které navazuje na Evropskou cenu za CSR a Cenu za společenskou odpovědnost firem. Evropská cena za CSR byla poprvé udělena v roce 2008 a jejím cílem bylo primárně podpořit principy Evropské Komise (KOM) vymezené v Zelené knize EU (2001). Projekt ceny je vypisován jako grant KOM a má dvě kola: národní a evropské. Vyhlášovány jsou dvě kategorie („Malá a střední firma“ a „Velká firma“) a udílí se první tři místa. Cenu v EU v roce 2013 vyhlašuje CSR Europe a Business in the Community, v ČR pak platforma Byznys pro společnost (Byznys pro společnost, 2012).
- **Národní cena ČR za společenskou odpovědnost** – Cenu od roku 2009 vyhlašuje Rada kvality ČR a pořádá ji Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Hodnocení probíhá formou zkoumání zaslané Zprávy o CSR pomocí metodiky KORP. Výsledky jsou vyhlašovány ve třech kategoriích (podnik do 250 zaměstnanců, podnik nad 250 zaměstnanců a veřejný sektor) a třech stupních (ocenění za zapojení, finalista a vítěz). Zúčastnění je vhodné i pro malé podniky a je zpoplatněno registračním poplatkem a poplatkem za hodnocení (Národní informační středisko podpory kvality, 2013).
- **Cena Futurum** – Dříve známá jako Cena zdraví a bezpečného životního prostředí oceňuje především inovativní projekty v oblasti životního prostředí a BOZP. Je pořádána od roku 1991 BLF pod záštitou Ministerstva životního prostředí (MŽP). Projekty jsou hodnoceny dle 8 kritérií, např. komplexnost, originalita či veřejný přínos.

V roce 2012 byla oceněna tři první místa v jedné kategorii a mimo to byly uděleny dvě zvláštní ceny poroty (BLF, 2012).

- **TOP odpovědná firma** – Nezávislá cena, která byla v prvních dvou letech známá jako TOP filantrop, existuje od roku 2009, má národní charakter a uděluje ji platforma Business pro společnost. Na rozdíl od jiných cen je zcela bezplatná, uděluje se v celkem 14 kategoriích a hlavní ceny se jmenují „Top odpovědná velká firma“ a „Top odpovědná malá firma“ (určena pro MSP). Hodnocení podléhá 35 členné hodnotící komisi dle jednotné interní metodiky (Byznys pro společnost, 2012).
- **Firma roku – rovné příležitosti** – Smyslem ocenění, jehož historie sahá až do roku 2004, je ocenit firmy, které svou kvalitní zaměstnaneckou politikou dbají na uplatňování principu rovných příležitostí ve firmě. Cenu vyhlašuje organizace Gender Studies o. p. s a uděluje ji 5 členná komise, která hodnotí firmy na základě dvoukolového bodového systému s využitím kritérií jako počet žen v řídicích pozicích, inovativnost, genderová diverzita či vliv programu na ostatní firmy. Účast v soutěži je zdarma a vyhlašují se první tři místa. V roce 2013 se udílení této ceny konat nebude, k vyhlášení dojde až v roce 2014 a hlavním tématem bude řízení věkové diverzity (Gender Studies, 2013).
- **Cena VIA BONA** – Dlouholeté ocenění individuálního a firemního dárcovství, které má za sebou již 15 ročníků, je vyhlašováno Nadací VIA ve spolupráci s Nadací The Kellner Family Foundation. V roce 2012 bylo vyhlášeno hned 7 kategorií, z toho 2 připadají výlučně pro firmy a 1 pro konkrétní dobročinný projekt. Nominovat vhodné adepty může kdokoliv, účast v soutěži je bezplatná, vyhodnocení probíhá ve dvou kolech a mají ho na starosti hned tři poroty složené ze zástupců odborníků, médií, podnikatelského a neziskového sektoru (Nadace VIA, 2012).

Spektrum soutěží a vyhlašovaných ocenění je mnohem širší, ostatní ceny mají však již poněkud menší vliv, nejsou tolik zavedené nebo mají spíše regionální význam. Jedná se například o Cenu hejtmana za uplatňování konceptu CSR v Moravskoslezském kraji (ostatní kraje se doposud nezapojily), ocenění „Sociálně prospěšný podnikatel“, „Ethnic Friendly“, „Sodexo Zaměstnavatel roku“, „CZECH TOP 100“ či „Best Employers Česká republika“.

## 5 Dílčí aktivity CSR

### 5.1 Firemní filantropie

Filantropické aktivity představují významný prvek chování všech společensky odpovědných firem, neboť umožňují pokrývat vazby s tak významnými stakeholdery firmy, které souhrnně označujeme jako místní komunitu. Fórum dárců definuje firemní filantropii jako „dobrovolnou angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti či konkrétní komunitě.“ Pojem zahrnuje nejrůznější formy firemního dárcovství, které jsou shrnuty v tabulce č. 3.

Tab. č. 3: *Formy dárcovství*

Peněžní dárcovství	Nepeněžní dárcovství
Přímá finanční podpora	Školení, vzdělávání a odborná pomoc
Zaměstnanecká sbírka a matchingový fond	Poskytnutí zázemí
Firemní nadace nebo nadační fond	Firemní dobrovolnictví
Charitativní aukce a výstavy	Účast ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací

*Zdroj: vlastní zpracování dle Bartošové (2006, s. 7 a 9)*

Nespornou výhodou přímé finanční podpory je možnost uplatnit poskytnuté dary (v případě splnění zákonem daných podmínek) jako odečitatelnou položku ze základu daně z příjmů právnických osob, a to až do výše 5 %.<sup>7</sup> Z dalších způsobů podpory je vhodné upozornit na tzv. matchingový fond, což je typ fondu, do kterého přispívají jednak zaměstnanci, tak i sám zaměstnavatel (v určeném poměru k příspěvkům zaměstnanců). Zajímavou formou dárcovství je i firemní dobrovolnictví, které předpokládá, že zaměstnavatel vyčlení část proplácené pracovní doby zaměstnanců k výkonu určité prospěšné činnosti (např. oprava kulturní památky, výstavba dětského hřiště, uspořádání dětského dne apod.). Účast ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací je možným filantropickým aktem, který je určen především pro manažery firmy a který umožní předat užitečné znalosti a zkušenosti z podnikatelského sektoru do sektoru neziskového (Bartošová, 2006).

<sup>7</sup> V případě daru vysokým školám a veřejným výzkumným organizacím lze odečíst dalších 5 %.

Obecně lze rozeznat dva přístupy firem k vlastní filantropii: reaktivní a proaktivní. Reaktivní přístup spočívá v tom, že firma reaguje pouze na příchozí žádosti a nabídky neziskových organizací a teprve z nich vybírá ty, které podpoří a které ne. Opakem je proaktivní přístup, v rámci kterého firma sama aktivně vyhledává vhodné projekty a vypracovává vlastní strategii firemní filantropie. Důvodů, proč zvolit cestu proaktivity, je několik. Jedná se například o možnost zamezit nadměrnému počtu žádostí, možnost zpětné kontroly poskytnutých prostředků a tedy ujistění, že byly dané prostředky vynaloženy efektivně, zvýšení transparentnosti filantropických aktivit a zlepšení reputace společnosti (Bartošová, 2006).

## **5.2 Cause related marketing**

Pojem se používá pro označení přímého propojení komerčních a nekomerčních aktivit na základě využití marketingových nástrojů. Společnost se v tomto případě nejčastěji zavazuje přispět daným procentem z tržeb určitého produktu na konkrétní charitativní projekt. Závazek je veřejně prezentován a slouží jednak k růstu prodejů daného výrobku, tak i k prezentaci firmy jako společensky vnímavé a k propagaci partnerské charitativní organizace či projektu. I koncovému zákazníkovi může dle Kotlera (2005) tento způsob propagace firem přinášet benefity, neboť mu umožňuje bezplatně<sup>8</sup> podpořit preferovanou neziskovou aktivitu.

## **5.3 Společensky odpovědný marketing**

V tomto případě jde o přímé pořádání neziskové kampaně nebo její finanční podpora či jiný druh záštity, jejímž cílem je nejčastěji změna určitého celospolečenského chování kýženým směrem. Příkladem může být kampaň pro podporu recyklace odpadu nebo kampaň proti kouření u mladistvých osob, kterou uskuteční např. výrobce cigaret. Obdobou je anglický výraz cause promotions, což je typ kampaně, jehož primárním účelem je vzbudit zájem o konkrétní sociální problém a tím podpořit fundraising neboli získávání peněžních prostředků v jeho prospěch. Společensky odpovědný marketing lze provádět buď z vlastní iniciativy bez spolupráce s jinou organizací, nebo naopak jako hlavní partner neziskové organizace, která se řešením daného problému zabývá (Kotler, 2005).

---

<sup>8</sup> Finanční prostředky sice spotřebitel vynaložil, ale byla za ně poskytnuta odpovídající protihodnota v podobě daného produktu – předpokládá se tedy, že náklady na dar nese samotná firma.

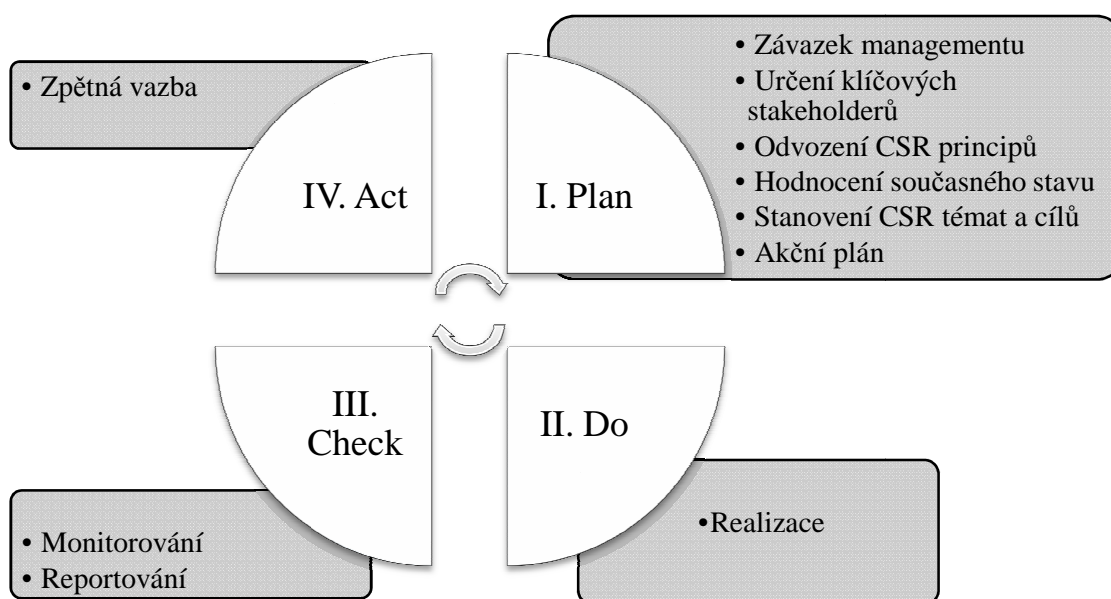
## 6 Postup implementace CSR do organizace

Zavádění principů společenské odpovědnosti do fungujícího organismu podniku, má-li být provedeno systematicky a koncepčně, je složitý, značně komplexní a dlouhodobý úkol. Ze strany zúčastněných zaměstnanců klade zvýšené nároky především na kreativitu, přístupnost novým myšlenkám a otevřenou komunikaci. K implementaci je nutné ze strany managementu navíc přistupovat strategicky. Jak píše Zdražilová (2010, s. 145): „Má-li se strategie společenské odpovědnosti stát konkurenční výhodou, je nutné ji integrovat do celkové firemní strategie.“ V praxi je přitom často uplatňovaný systém, že CSR strategie je formulována a implementována vedle celopodnikové strategie, což stěžuje její možnost přispívat k růstu konkurenční výhody společnosti.

Ač téměř všichni autoři, kteří se problematice zavádění společenské odpovědnosti do systémů organizace věnují, používají vlastní postupy a názvosloví, můžeme u nich pozorovat mnoho podobných znaků. Následující kapitola se věnuje jejich popisu a komparaci. Výstupem z ní bude stanovení vhodného postupu pro zavedení v podniku.

Jako výchozí bod srovnávání byl zvolen přístup Steinerové (2008), který sestává z deseti srozumitelných a návazných kroků. Tato koncepce, kterou znázorňuje obrázek č. 7, bude následně využita v praktické části této diplomové práce. Jedinou změnou oproti původnímu návrhu bude, že dojde ke sloužení kroku realizace a monitorování.

Obr. č. 7: Implementační cyklus CSR



Zdroj: Steinerová, 2008, s. 33, upraveno

- **Krok 1: Závazek managementu**

Nezbytným předpokladem, ale zároveň v praxi i v teorii často opomíjeným krokem, je potřeba iniciovat potřebné změny shora. Vrcholové vedení společnosti učiní veřejné prohlášení, ve kterém poskytne podporu konceptu a zároveň vymezí prvotní závazek ke konkrétním opatřením. Eticky smýšlející management má možnost rozšířit své přesvědčení a hodnoty mezi zaměstnance a získat si tak jejich zaujetí a ochotu (Steinerová, 2008).

Začít tímto krokem považuje za důležité také Plášková a kol. (2009). Naopak jeho použití rozporuje Svoboda (2011), podle kterého je zbytečné tento krok definovat, neboť předpokládá za přirozené, že koncept podléhá rozhodnutí a schválení managementu. Sám autor nahrazuje tento krok podle něj potřebnějším a pragmatičtějším studiem dané problematiky a vytvořením základního přehledu. Ostatní autoři jako např. Zadražilová (2010) a Pavlík a kol. (2010) tento krok nezmiňují. Dle mého názoru je vhodné bod v postupu ponechat, a to především z toho důvodu, že přispívá k mobilizaci zaměstnanců pro provedení jasně deklarovaného úkolu.

Vrátím-li se k metodice, kterou uvádí Plášková a kol. (2009), je možné ji označit za velmi propracovanou a podrobnou. V rámci rozhodnutí vrcholového vedení o implementaci CSR do společnosti je zde zároveň doporučeno učinit rozhodnutí, že implementace bude řešena jako projekt. V souvislosti s tím je jmenován řešitelský tým projektu, jeho manažer (představitel CSR) a je provedeno úvodní školení členů týmu i vrcholového vedení.

- **Krok 2: Určení klíčových stakeholderů**

Tento krok zahrnují ve svých postupech všichni autoři, které jsem brala v této kapitole v potaz. V základu obsahuje aktivity týkající se identifikace a analýzy skupin stakeholderů, definice klíčových skupin a stanovení strategií vzájemných vztahů. Bližší informace o této problematice poskytuje podkapitola 1.3 této práce. Důležitým výstupem provedených analýz je stanovení oprávněných požadavků klíčových stakeholderů, které slouží jako podklad pro formování CSR témat a cílů.

Autoři Plášková a kol. (2009) a Svoboda (2011) však tuto část procesu rozšiřují o rozsáhlejší analýzy externího a interního charakteru. Součástí těchto vstupních analýz se tak stává např. posouzení produktů společnosti, realizovaných úspěchů společnosti,



znalostí zaměstnanců, úroveň komunikace apod. Obdobný přístup zastává i Pavlík a kol. (2010), který rozlišuje následující části těchto analýz:

- vnitřní analýza – sebehodnocení organizace;
- analýza vnějšího prostředí;
- určení klíčových stakeholderů;
- způsob zapojení stakeholderů do CSR aktivit v organizaci.

### • **Krok 3: Odvození CSR principů**

Před samotným generováním konkrétních aktivit je nutné jasně vymezit podnikový přístup ke společenské odpovědnosti a definovat základní principy, které ji vhodně charakterizují. Často používaným nástrojem v tomto ohledu je etický kodex společnosti (Steinerová, 2008). Obdobnou úlohu může plnit Prohlášení o sdílených hodnotách nebo Prohlášení o CSR vizi. Krok odvození CSR principů je zároveň vyjádřením strategického přístupu ke společenské odpovědnosti, a právě jeho provedením zajistíme propojení celopodnikové strategie společnosti se strategií CSR. Při odvození principů je nutné brát v úvahu tzv. strategická východiska skládající se z poslání, vize a cílů, která si podnik vymezil ve svém strategickém plánu. V rámci tohoto bodu je vždy vhodné zvážit reformulaci těchto východisek tak, aby brala v potaz přijímaný koncept CSR.

Pavlík a kol. (2010) označuje tento krok jako „identifikaci klíčových CSR vizí organizace“, přičemž obsahem se z větší částí překrývá nejenom s krokem 3, ale také s krokem 5 postupu uvedeného v této kapitole. Obdobný přístup můžeme vidět i u Svobody (2011), který odpovídající část označil jako „strategickou fázi“.

### • **Krok 4: Hodnocení současného stavu**

Steinerová (2008) i Pavlík a kol. (2010) uvádí fázi hodnocení současného stavu až po strategickém vymezení, je však nutno podotknout, že ostatní autoři, které zmiňuji v této kapitole, ho začleňují již před tímto krokem. Pouze Zadražilová (2010) tento krok vůbec neuvádí, což je možné akceptovat pouze v případě, že se jedná o společnost, která se s pojmem CSR setkává poprvé.

Hodnocení provedené v této fázi by jednak mělo objektivním způsobem shrnout, jaké společensky odpovědné aktivity jsou aktuálně prováděny, ale také určit jejich možné dopady na jednotlivé skupiny stakeholderů a pozitivní efekty pro podnik samotný. Pro hodnocení lze použít celou řadu nástrojů počínaje dotazníkovým šetřením a průzkumem

u jednotlivých skupin stakeholderů, přes provádění benchmarkingu až k provedení celkové SWOT analýzy zaměřené na politiku CSR.

- **Krok 5: Stanovení CSR témat**

Jedná se o klíčovou fázi, která do značné míry určuje všechny nadcházející kroky. Zároveň se opírá o všechny dříve provedené analýzy a využívá širokého spektra informací tak, aby stanovila prioritní témata a cíle společenské odpovědnosti, jež budou co nejlépe charakterizovat daný podnik. Při volbě konkrétních témat bereme v úvahu nastavený směr, kterým se společnost ubírá; image, kterou se chce prezentovat a především její možnosti. Je také potřeba si uvědomit, že se vždy bude jednat o určité kompromisní řešení mezi tím, co požadují stakeholderi a tím, jakých efektů by chtěla dosáhnout sama organizace (Pavlík a kol., 2010). Témata volíme vyváženě ve všech třech pilířích CSR. Na zahrnutí tohoto bodu se všichni autoři shodují.

- **Krok 6: Akční plán**

V tomto kroku jde o sestavení akčního plánu, který bude odpovídat vymezeným tématům CSR politiky a bude je rozpracovávat do podoby konkrétních akcí a iniciativ. Pokud celou implementaci provádíme podle postupu, který stanovila Plášková a kol. (2009) – tedy za využití projektového řízení, bude tato i následující fáze tímto rozhodnutím do značné míry ovlivněna. Autorka a její spolupracovníci ve své práci označují tento krok jako „rozhodnutí o podobě systému CSR a stanovení požadavků na jeho organizaci“, a to včetně procesu plánování neboli tvorby projektového záměru. Spojují zde tedy prvky předcházejícího a tohoto kroku.

Mezi oblasti, které by měl akční plán řešit, patří kromě seznamu konkrétních akcí také stanovení časového harmonogramu, požadavků na zdroje (nejen finanční, ale i personální apod.), projekt vzdělávání a informování zainteresovaných zaměstnanců, vymezení způsobů komunikace, postupů shromažďování dat a zpětné vazby.

- **Krok 7: Realizace a monitorování**

Tento krok spočívá v tvorbě konkrétních výstupů, jež byly definovány v rámci akčního plánu. Jeho provedení bude do značné míry závislé na vnitřní kultuře organizace, zavedeném stylu vedení a práce zaměstnanců. Jsou zde zpracovávány a uvedeny v platnost jednotlivé směrnice a dokumenty (např. etický kodex) a dochází k přímé realizaci naplánovaných akcí.

Jak zdůrazňuje Steinerová (2008), nelze tento krok jednoduše separovat od ostatních částí celého postupu. Naopak časově se tyto kroky značně prolínají, což umožňuje flexibilně reagovat na zjištěné nedostatky a úskalí vznikající z možné nekompatibility mezi návrhem a reálným stavem, který v organizaci panuje. Tento krok má tedy značný význam z hlediska posouzení, jak kvalitně a vhodně byl celý CSR navrhnut, zda je vybudován na reálném podkladu a zda slouží svému účelu. Je nutné tedy souběžně veškerou činnost a výstupy monitorovat a následně i hodnotit. Za tímto účelem je sestavena soustava kvalitativních i kvantitativních indikátorů (parametrů), které slovně nebo číselně vyjadřují žádoucí konečný stav pro každou definovanou iniciativu a jejichž cílem je stanovit, nakolik byla daná iniciativa naplněna. Jedním z možných způsobů hodnocení je využití soustavy indikátorů používaných v rámci metodiky KORP, která je popsána v kapitole 2.2.3 této práce.

- **Krok 8: Reportování**

Tato část spočívá především v tvorbě CSR reportu, který umožní vytvořit detailní přehled o všech společensky prospěšných aktivitách organizace. Tento report slouží nejen jakožto komunikační nástroj směrem ke stakeholderům, ale také jako manažerský nástroj systematicky shrnující a zhodnocující dosažené výsledky a poskytující podklady pro další rozvoj (Pavlík a kol., 2010).

Důležitost reportingu ve vztahu k CSR strategii nepopírá žádný z autorů věnující se CSR. Někteří z nich (např. Svoboda, 2011) ho uvádějí pod fází hodnocení, která se zabývá zároveň i monitoringem. Autoři se ale již liší v tom, co vše by zpráva měla obsahovat a jak by měla být strukturována. Základní principy tvorby CSR reportu však zůstávají stejné a patří sem např. úplnost, věcnost, věrohodnost a volba vhodné formy (Steinerová, 2008).

- **Krok 9: Zpětná vazba**

Zpětná vazba činí z uvedeného postupu nekončící cyklus, který vede k neustálému zdokonalování celého systému strategie CSR. Využívá nejen výstupů z CSR reportu, ale i všech ostatních poznatků nasbíraných v průběhu celé dosavadní implementace.

Existuje i alternativní chápání pojmu zpětná vazba, které prezentuje např. Svoboda (2011). Ten ho definuje jako formu kontroly a potvrzení správnosti každého dílčího provedeného kroku. V jeho pojetí je tedy zpětná vazba přítomna v průběhu celého procesu, nikoliv jen na jeho konci.

## 7 Představení společnosti Škoda Transportation a. s.

### 7.1 Profil společnosti

Škoda Transportation a. s. (dále jen Škoda TRN) je předním evropským výrobcem vozidel pro městskou a železniční dopravu. V širším slova smyslu se jedná o skupinu 11 firem, z nichž nejvýznamnější postavení má společnost Škoda TRN. Koncern nepůsobí pouze v České republice, ale má své dceřiné společnosti i v Maďarsku, Polsku a Rusku. Sídlo celé společnosti je však v Plzni, kde sídlí i dceřiné společnosti MOVO spol. s. r. o., ŠKODA ELECTRIC a. s. a ŠKODA CITY SERVICE s. r. o. Podniky v celé skupině se zabývají vzájemně příbuznými obory a jsou výrobně i obchodně značně propojené. Např. dceřiná společnost ŠKODA ELECTRIC a. s. je výrobcem elektrických pohonů a trakčních motorů, které jsou následně montovány do tramvají a lokomotiv Škody TRN. Velkého významu v celé skupině dosahuje i ŠKODA VAGONKA a. s., která ve spolupráci se Škodou TRN vyvíjí a vyrábí vlastní vlakové soupravy a jednopodlažní a dvoupodlažní elektrické jednotky.

Tato diplomová práce se však primárně zabývá samotným podnikem Škoda TRN a nikoliv celou skupinou. Důležité údaje o této společnosti shrnuje tabulka č. 4.

Tab. č. 4: Základní údaje o podniku

<b>Název (obchodní firma)</b>	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
<b>Právní forma podnikání</b>	Akciová společnost
<b>Sídlo</b>	Borská 2922/32, 301 00 Plzeň, Jižní Předměstí
<b>Datum zápisu do obchodního rejstříku</b>	1. 3. 1995
<b>IČO</b>	62623753
<b>Základní kapitál</b>	3 150 000 000 Kč
<b>Počet akcií</b>	2 (o jmenovité hodnotě 3 134 100 000 Kč a 15 900 000 Kč)
<b>100% vlastník</b>	SKODA INDUSTRY (EUROPE) LTD
<b>Počet zaměstnanců (k 31. 1. 2013)</b>	1161

Zdroj: Obchodní rejstřík (2013), Výroční zpráva 2011 (Škoda TRN, 2011)

Výrobní program Škody TRN se skládá primárně z výroby lokomotiv, souprav metra, 100% nízkopodlažních tramvají a částečně nízkopodlažních tramvají. Jedná se o podnik montážního typu, který většinu součástí na výstavbu dopravních prostředků nakupuje od subdodavatelů. Kromě výroby kolejových vozidel je vedlejším předmětem činnosti:

- vývoj, montáž, rekonstrukce a opravy dopravních prostředků;
- provádění zkoušek drážních vozidel;
- obráběčství, zámečnictví a nástrojařství;
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a jiných zařízení;
- činnost účetních poradců a vedení účetnictví.

Výroba podniku se soustředí do tradičního areálu v Plzni, který před několika lety prošel rekonstrukcí a modernizací za více než 2 mld. Kč. Škoda TRN disponuje také vlastním vývojem a výzkumem, do kterého v roce 2011 investovala 1,379 mld. Kč.

Společnost se orientuje jednak na segmenty trhů, které jsou jí historicky blízké, jako je např. Česká a Slovenská republika, Maďarsko, Rusko, Polsko, Ukrajina a Pobaltí, tak i na nové trhy jako Itálie, Čína a USA. V rámci těchto trhů vystupuje v sektoru B2G (Business-to-Government), jejími zákazníky jsou tedy především organizace územní samosprávy (města), městské dopravní podniky a železniční dopravci. Mezi největší současné zakázky patří:

- dlouhodobá zakázka (roky 2009 – 2018) pro Hlavní město Praha, jejímž předmětem je dodávka 250 kusů tříčlánkových nízkopodlažních tramvají ForCity v celkové hodnotě 19 mld. Kč;
- zakázka pro roky 2012 – 2014 na vlaky RegioPanter pro České dráhy, kterých bude dodáno 19 kusů v hodnotě kontraktu 2,5 mld. Kč;
- zakázka pro roky 2012 – 2014 na dodávku 31 kusů nízkopodlažních obousměrných tramvají 26 T pro maďarské město Miskolc v hodnotě téměř 2 mld. Kč;
- zakázka na dodávku 60 kusů nízkopodlažních obousměrných tramvají 28 T pro turecké město Konya v hodnotě více než 2,6 mld. Kč (Škoda TRN, 2013).

## 7.2 Historie

Tradice Škody TRN sahá až do roku 1859, kdy byl podnik založen jako slévárna a strojírna. Jeho jméno je spojeno se strojírenským inženýrem a významným podnikatelem Emilem Škodou, který do závodu nastoupil v roce 1866 a o tři roky později ho odkoupil. Teprve v roce 1920 začíná podnik s výrobou prvních parních lokomotiv. Z roku 1923 pochází ochranná známka podniku, kterou je známý okřídlený šíp v kruhu. Negativně se na chodu společnosti odrazily obě světové války, kdy byla

produkce podniku téměř výhradně tvořena zbraněmi. Během druhé světové války bylo vlivem bombardování zničeno 70 % areálu. Po znárodnění v roce 1945 jsou některé závody od sebe definitivně odděleny jako například automobilka v Mladé Boleslavi. Za doby komunistického režimu začala firma postupně vyrábět elektrické lokomotivy a trolejbusy. Po převratu prošla Škoda TRN postupnou transformací ze státního podniku na akciovou společnost, zásadní restrukturalizací výrobního sortimentu a modernizací (Škoda TR, 2013).

### 7.3 Organizační struktura společnosti Škoda TRN

V čele společnosti stojí čtyřčlenné představenstvo a nejvyšší kontrolní funkci plní dozorčí rada složená ze tří členů, přičemž jeden člen je volen do této rady odborovou organizací. Hlavní výkonnou pozici zastává generální ředitel společnosti J. Bernard. Ve vrcholovém vedení kromě něj stojí dále výkonný ředitel Ing. T. Krsek, technicko-výrobní ředitel Ing. M. Krsek a ředitel strategického útvaru Doc. Ing. M. Korecký, Ph.D. Následují odborní ředitelé jednotlivých úseků. Jelikož je ve společnosti uplatňována plochá organizační struktura, je těchto úseků velké množství, proto by bylo grafické znázornění pomocí organigramu rozsáhlé a poměrně nepřehledné. Úseky jsou proto pouze vyjmenovány v tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Přehled organizačních úseků k 31. 12. 2013

Název úseku	Počet zaměstnanců	Název úseku	Počet zaměstnanců
Výroba	481	Servis	21
Full servis Praha	230	Obchod	20
Technika	141	Realizace	10
Kvalita	67	Personalistika	5
Nákup a sourcing	49	Komunikace	4
Logistika	32	Plánování	4
Výzkum a vývoj	29	Kancelář GŘ	4
Technologie	26	Strategie	3
Ekonomika a finance	23	Business Development	2

Zdroj: interní materiály Škody TRN, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že největším oddělením je úsek výroba. Tento se dále skládá z pěti dílčích provozních úseků, kam patří Provoz montáží, Provoz svařovna, Provoz speciálních procesů, Výrobně-dispoziční kancelář a Výrobně-technická základna.

Zaměstnanci jsou ve společnosti děleni na technicko-hospodářské pracovníky (THZ), výrobní dělníky a nevýrobní dělníky. Přesnou strukturu uvádí následující tabulka č. 6.

Tab. č. 6: Struktura zaměstnanců k 31. 1. 2013

Pracovní kategorie	Produktivní		Administrativní	Prodej	Celkem
	Přímí	Nepřímí			
THZ	226	244	58	26	554
Nevýrobní dělníci	5	74	1	0	80
Výrobní dělníci	527	0	0	0	527
Celkem	758	318	59	26	1161

Zdroj: interní materiály Škody TRN

## 7.4 Finanční situace

Pro přiblížení finanční situace Škody TRN jsem využila data zveřejněná ve výročních zprávách. Poslední zveřejněná výroční zpráva pochází z roku 2011.

Tabulka č. 7 zobrazuje nejvýznamnější ukazatele, které stručně charakterizují stav společnosti z ekonomického hlediska. Účetní výkazy, které byly při tvorbě této tabulky použity, tvoří přílohu B této práce a jsou sestaveny dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS). Proto se může použít terminologie mírně odlišovat od té, která se běžně používá v ČR. Účetní závěrka za rok 2009 nemohla být do tohoto srovnání zahrnuta, protože je sestavena podle Českých účetních standardů.

Tab. č. 7: Základní údaje o finanční situaci podniku

Položka	2010	2011
<b>Majetek a závazky společnosti</b>		
Bilanční suma (v tis. Kč)	22 654 788	21 478 976
Podíl stálých aktiv na majetku společnosti	63,6 %	63,8 %
Podíly v dceřiných, přidruž. a společných podnicích (v tis. Kč)	10 301 541	9 875 163
Podíl oběžných aktiv na majetku společnosti	36,4 %	36,2 %
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	5 797 856	5 087 211
Podíl vlastního kapitálu na zdrojích společnosti	54,5 %	45,0 %
Nerozdělený výsledek hospodaření (v tis. Kč)	5 318 316	5 901 947
Podíl závazků na zdrojích společnosti	45,5 %	55,0 %
Závazky z obchodního styku (v tis. Kč)	6 815 667	3 407 395

<b>Ukazatele likvidity</b>		
Běžná likvidita	0,91	0,81
Pohotová likvidita	0,75	0,65
Čisté cash-flow (v tis. Kč)	1 001 180	148 495
<b>Výnosy, náklady a výsledek hospodaření</b>		
Tržby (v tis. Kč)	6 730 041	7 557 119
Provozní náklady (v tis. Kč)	5 059 144	5 608 872
Provozní hospodářský výsledek (v tis. Kč)	1 670 312	1 948 470
Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	3 015 716	3 488 840
Ostatní výsledek hospodaření (v tis. Kč)	48 774	-9 072
Úplný výsledek hospodaření (v tis. Kč)	3 064 490	3 479 768
<b>Ukazatele rentability</b>		
Rentabilita vlastního kapitálu	24,8 %	36,0 %
Rentabilita aktiv	13,5 %	16,2 %
Rentabilita tržeb	45,5 %	46,0 %
<b>Ukazatele aktivity</b>		
Obrat aktiv	29,7 %	35,2 %
Doba obratu zásob	75,9 dne	72,5 dne
Doba obratu pohledávek	310,1 dne	242,3 dne
Doba obratu závazků z obchodního styku	364,6 dne	162,3 dne

*Zdroj: Výroční zpráva 2011 (Škoda TRN, 2011)*

Jak lze z tabulky vyčíst, Škoda TRN dosáhla v roce 2011 hodnoty bilanční sumy 21,4 miliard Kč a ročních tržeb ve výši 7,5 miliardy Kč. Společnost tedy splňuje definici velkého podniku podle EU a i v rámci českého strojírenského průmyslu patří k těm největším a nejvýznamnějším.

Zatímco hodnota aktiv vykazuje tendenci k poklesu (o 5,2 %), nemá tento pokles vliv na výši tržeb ani zisku. Lze tedy konstatovat, že podnik v roce 2011 využíval svůj majetek efektivněji než v roce 2010. To se taktéž projevilo na růstu ukazatele obratu aktiv. Ten je obecně velmi nízký, uvádí se, že by měl být větší než 1. V našem případě je jeho nízká hodnota do značné míry způsobena vysokou hodnotou podílů Škody TRN ve svých dceřiných podnicích. Ostatní uvedené ukazatele aktivity odrážejí vysoké hodnoty doby obratu jak zásob, tak pohledávek i závazků. To je způsobeno především dlouhodobým charakterem výrobního cyklu podniku.



Společnost dosahuje záporného čistého pracovního kapitálu, a tedy část jejího oběžného majetku musí být kryta z dlouhodobých zdrojů, lze proto tvrdit, že společnost používá poměrně agresivní přístup k financování svých aktiv. Tento přístup lze akceptovat, neboť je spojen s vysokou výnosností společnosti. Jak si lze všimnout, tak všechny ukazatele rentability dosahují velmi pozitivních hodnot. Ani likvidita společnosti není tímto přístupem ohrožena, neboť podnik dosahuje v obou sledovaných letech kladného cash-flow. Zajímavá je však jeho nízká hodnota v roce 2011, která je způsobena výplatou vlastníkům z vlastního kapitálu (jak prostřednictvím dividend, tak z kapitálových fondů). To je zároveň i jeden ze dvou aspektů, které vysvětlují změnu poměru mezi vlastními a cizími zdroji ve sledovaných letech. Druhým aspektem pak je v roce 2011 započaté čerpání dlouhodobého úvěru ve výši více než jedné miliardy Kč.

Většina tržeb (90 %) pochází z prodeje vlastních výrobků. V této oblasti dominuje tuzemský prodej tramvají a lokomotiv a modernizace kolejových vozidel v tuzemsku. Ostatní tržby jsou spjaty s poskytováním služeb nejčastěji v podobě servisu.

Z výše uvedených údajů lze konstatovat, že Škoda TRN je prosperující společností a vykazuje pozitivní hodnoty finančních ukazatelů. Její stabilita z finančního hlediska není ohrožena.

## **8 Návrh a implementace CSR do Škody TRN**

Tato kapitola se zabývá samotným návrhem vhodné strategie společenské odpovědnosti pro podnik Škoda TRN a vymezuje zároveň i jednotlivé kroky, které bude nezbytné pro její implementaci provést. Jak již bylo řečeno, bude zde využita koncepce Steinerové (2008), která předkládá implementační postup sestávající z 9 návazných kroků. Stěžejní částí této kapitoly je samotné určení CSR témat a cílů. Tato témata budou vycházet z analýzy současného stavu společenské odpovědnosti ve firmě a budou sloužit pro tvorbu akčního plánu. Provedení akčního plánu je také nutné řádně monitorovat a hodnotit, v práci proto bude také navrhnout způsob výkonu těchto dvou aktivit.

### **8.1 Závazek managementu**

Škoda TRN již dlouhou dobu věnuje zvýšenou pozornost sociálním a environmentálním aspektům své činnosti, aktivně se zajímá o své zaměstnance a o prostředí, ve kterém pracují, a podporuje neziskové subjekty ve svém okolí. Tyto aktivity společnost od začátku chápe jako přirozené ve vztahu k její samotné podnikatelské činnosti. S konceptem společenské odpovědnosti se ale vedení společnosti seznámilo teprve poměrně nedávno. V současné době management společnosti chápe důležitost tohoto konceptu, a proto se rozhodl učinit základní kroky, které by tento koncept ve společnosti podpořily. Provedením těchto kroků byla pověřena personální ředitelka a ředitelka úseku Kvality.

Aby bylo možné považovat tento krok za naplněný, je nutné, aby vedení společnosti a osoba pověřená jeho rozvojem chápaly pojem společenské odpovědnosti nejen intuitivně, ale aby se s ním seznámily podrobněji. Za tímto účelem byla společnosti ještě před samotnou tvorbou návrhu konceptu poskytnuta teoretická část této práce, která stručně shrnuje tento koncept a zároveň poskytuje v podkapitole 1.2 dostatek argumentů pro jeho přijetí. V případě bližšího zájmu o danou problematiku lze doporučit velké množství internetových zdrojů jako je např. webová stránka [www.csr-online.cz/](http://www.csr-online.cz/).

V teoretické části byl zároveň vyřčen názor, že tento krok by měl být podpořen veřejným prohlášením vrcholového managementu. Bylo by tedy vhodné před samotnou realizací navrhnutého akčního plánu toto prohlášení učinit. Jako ideální se jeví využít úvodního slova generálního ředitele ve firemním magazínu Škodovák. Zaměstnanci

podniku by tak získali přehled o tom, proč a z jakých důvodů následné změny přichází. V této souvislosti by také bylo vhodné do daného čísla časopisu zařadit menší osvětový článek o konceptu a základních bodech navržené strategie. Článek by byl umístěn na jedné ze dvou předposledních stran, které se zpravidla věnují sociálním aktivitám firmy.

V této fázi by bylo také vhodné podrobněji argumentovat, proč je vhodné koncept CSR ve Škodě TRN zavést. Pokud budeme sledovat situaci u konkurentů společnosti, uvidíme, že jsou v této otázce značně napřed před samotnou Škodou TRN. Lze z toho odvodit, že firmy v tomto odvětví již delší dobu chápou společenskou odpovědnost firem jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti, obzvláště uvědomíme-li si, že hlavními zákazníky v tomto odvětví jsou organizace veřejného sektoru, které by na společensky odpovědné chování již ze své podstaty měly brát větší ohled.

Jako konkrétní příklad a určitý motivační vzor lze uvést dva přímé konkurenty Škody TRN. Prvním je společnost Bombardier Transportation se sídlem v Německu, která již v roce 2003 podepsala Chartu udržitelnosti Mezinárodního svazu veřejné dopravy (UITP) a v roce 2006 pak vydala první Report o udržitelném rozvoji. Aktuální report pochází z roku 2010, čítá 33 stran a pokrývá svým rozsahem všechny tři pilíře CSR. Report je taktéž podrobován hodnocení dle metodiky GRI, které je zveřejněno na jeho poslední straně. Společnost zvolila střední aplikační úroveň tohoto reportu a dosahuje zde velmi pozitivních výsledků. Kromě toho je ve společnosti již delší dobu zaveden etický kodex (Bombardier Transportation, 2011).

Druhým zkoumaným konkurentem je Siemens. Koncern jako takový má strategii CSR propracovanou důkladně a každoročně sestavuje globální CSR report za celou mezinárodní skupinu. Aktuální CSR report má dokonce 90 stran (Siemens, 2012). Tato globální CSR strategie je převzata i divizí, která se zaměřuje na výrobu tramvají a lokomotiv, přičemž významná část této divize sídlí i v ČR. Pozitivem v této oblasti je fakt, že divize pouze pasivně globální CSR strategii nepřebírá, ale upravuje ho svým specifickým podmínkám, aniž by jakkoliv porušovala celistvost tohoto konceptu pro celý koncern. Siemens v ČR tak patří k zakladatelům skupin Standard odpovědná firma a Koalice pro transparentní podnikání a je také členem platformy Byznys pro společnost, která každoročně uděluje ocenění TOP odpovědná firma. Věnuje se četným filantropickým aktivitám a má vlastní nadační fond. Společnost sestavila i českou mutaci vlastního etického kodexu (Siemens, 2013).

## 8.2 Určení klíčových stakeholderů

Důležitost tohoto kroku byla v teoretické části několikrát zmíněna. V návaznosti na matici stakeholderů z teoretické části této práce byly v případě společnosti Škoda TR vymezeny následující skupiny stakeholderů:

- **Skupina „Zapojit a aktivně ovlivňovat“:** vlastník, zaměstnanci a jejich zástupci – odborová organizace;
- **Skupina „Zajistit spokojenost“:** zákazníci, dodavatelé a obchodní partneři;
- **Skupina „Průběžně informovat“:** veřejnost, média, environmentální organizace, místní komunita, vzdělávací instituce;
- **Skupina „Monitorovat a odpovídat na otázky“:** konkurence, lobbisté, politické skupiny, vládní instituce, odborná sdružení a svazy.

Skupiny byly zvoleny tak, aby vůči nim šla uplatnit obdobná politika vzájemných vztahů, kterou jsem následně podrobně rozepsala do čtyř tabulek (č. 8 - 11 ).

Tab. č. 8: Skupina „Zapojit a aktivně ovlivňovat“

<b>Zahrnutí stakeholderů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Vlastník, zaměstnanci a jejich zástupci (odbory)</b></li> </ul>
<b>Jmenovitě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1161 zaměstnanců</li> <li>○ ZO OS KOVO ŠKODA DOPRAVNÍ TECHNIKA s. r. o.</li> <li>○ SKODA INDUSTRY (EUROPE) LTD (vlastník)</li> </ul>
<b>Očekávání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bezpečné a podnětné pracovní prostředí</li> <li>○ Odpovídající finanční ohodnocení a pravidelný nárůst mezd</li> <li>○ Pocit stability</li> <li>○ Profesní rozvoj a soulad mezi prací a soukromým životem</li> <li>○ Dodržování platné kolektivní smlouvy</li> <li>○ Růst hodnoty firmy a tvorba zisku</li> </ul>
<b>Typ vlivu na podnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zásadní</li> <li>○ Tvorba přidané hodnoty firmy</li> <li>○ Tvorba zásadních rozhodnutí o směřování organizace</li> <li>○ Vliv zabezpečen řadou smluvních vztahů (pracovní smlouvy, kolektivní smlouva, stanovy) a legislativních ustanovení</li> </ul>
<b>Uplatňovaná politika vzájemných vztahů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zajistit dialog a informovanost</li> <li>○ Zajistit přímou účast na rozhodování a zpětnou vazbu</li> <li>○ Monitorovat spokojenost, loajalitu, konkrétní návrhy, mzdové podmínky, míru fluktuace a strukturu zaměstnanců</li> </ul>
<b>Komunikační kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Škodovák, diskuze, osobní neformální a formální rozhovory, emailová korespondence, intranet, EasyArchiv, schůzky s odbory a jiné</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## Komentář k tabulce č. 8

Skupina „Zapojit a aktivně ovlivňovat“ je charakterizována nejvyšším vlivem na společnost a zároveň nejhlubšími zájmy vzhledem k ní. Z hlediska zaměstnanců jsou v tabulce vyjmenována očekávání, která by měla být naplňována především prostřednictvím vhodně zvolené personální politiky společnosti a politiky BOZP. Personální politika je vymezena ve směrnici „Lidské zdroje“ s interním označením S801, politika BOZP pak ve směrnici S805. Jejich zhodnocení včetně činnosti personálního úseku bude provedeno v kapitole 5.4. Zájmy zaměstnanců jsou aktivně hájeny především odborovou organizací ZO OS KOVO, která je součástí jednoho z nejvýznamnějších odborových svazů v ČR - OS KOVO. Organizace se jednou měsíčně schází s personálním a generálním ředitelem. Na těchto schůzkách je řešeno především konkrétní stížnosti zaměstnanců. Zároveň odborová organizace uzavřela se Škodou TR kolektivní smlouvu s platností pro roky 2011 až 2013. Projednávání detailů této smlouvy s platností na další rok probíhá vždy koncem předcházejícího roku.

V letech 2010 a 2011 byly vyplaceny dividendy v průměrné výši 2,4 mld. Kč. Vzhledem ke strategickému záměru na střednědobé období lze očekávat, že výše zisků nebude v blízké budoucnosti významně kolísat a bude nadále zachována schopnost firmy vyplácet odpovídající výši dividend. Problémem může být do určité míry kolize tohoto zájmu s bezproblémovou úhradou splatných závazků, neboť výplata dividend v minulém roce významně ponížila dosahované čisté cash-flow.

Tab. č. 9: Skupina „Zajistit spokojenost“

<b>Zahrnutí stakeholderů</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Zákazníci, subdodavatelé a ostatní obchodní partneři</b></li></ul>
<b>Jmenovitě</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Hlavní město Praha (zákazník)</li><li>○ České dráhy (zákazník)</li><li>○ Město Miskolc (zákazník)</li><li>○ ŠKODA ELECTRIC, a. s. (dodavatel)</li><li>○ Savea, s.r.o. (dodavatel)</li><li>○ KMEKI COMPOSITES, s.r.o. (dodavatel)</li></ul>
<b>Očekávání</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Splnění požadavků definovaných v dokumentech zakázky</li><li>○ Poskytnutí vysoce kvalitních produktů, které splňují místní bezpečnostní a jiné normy</li><li>○ Otevřené jednání, řízení vztahů se zákazníky (CRM)</li><li>○ Bezproblémová platební morálka</li><li>○ Flexibilita při řešení problémů</li></ul>

<b>Typ vlivu na podnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zásadní</li> <li>○ Zajištění smyslu existence firmy – zajištění účelnosti produkce</li> <li>○ Zajištění dodávek materiálu v požadované kvalitě</li> <li>○ Vliv zabezpečen řadou (obchodních) smluv</li> </ul>
<b>Uplatňovaná politika vzájemných vztahů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zajistit dialog a informovanost</li> <li>○ Zformulovat vzájemně výhodné smlouvy</li> <li>○ Usilovat o rozsáhlý (celoživotní) poprodejní servis, poradenství a ostatní podpůrné služby</li> <li>○ Podpora dodavatelů při plnění environmentálních požadavků</li> <li>○ Podpora CSR aktivit všech obchodních partnerů</li> <li>○ Dodržování platebních podmínek</li> </ul>
<b>Komunikační kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osobní schůzky a jednání, telefonická podpora, emailová korespondence, webové stránky, podpůrné dokumenty, propagační materiály, průzkum trhu, místní veletrhy a konference</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Komentář k tabulce č. 9**

Vztahy s touto skupinou jsou založeny především na profesionálním přístupu. Z hlediska organizační struktury je má na starost hned několik útvarů počínaje úsekem Nákupu a sourcingu přes úsek Komunikace až po oddělení Obchodu.

Společnost má velmi široké portfolio nejrůznějších dodavatelů, což je dáno tím, že jednotlivých komponentů, které jsou nakupovány a následně montovány do výsledného produktu, je velké množství (např. elektrovýzbroj, motory, podvozky, interiéry, lamináty apod.). Tito dodavatelé chápou firmu Škoda TRN jako silného obchodního partnera se zvýšenými nároky na dodávky materiálu. Škoda TRN musí podrobovat své dodavatele náročnému hodnocení (credit-scoringu) v rámci svého sourcing managementu. Za tímto účelem poskytuje Škoda TRN svým dodavatelům podrobné instrukce.

Z hlediska zákazníků je nutné zdůraznit, že veškeré zakázky, o které společnost usiluje, jsou silně individuální a podléhají jednotlivým výběrovým řízením, která se vyznačují vysokou úrovní konkurence. Již v okamžiku vývoje produktů je potřeba co nejlépe odhadnout budoucí požadavky zákazníků, přičemž je kladen důraz na to, aby byla vyvinuta taková koncepce produktu, kterou lze následně v určitých parametrech přizpůsobovat požadavkům konkrétních zákazníků. Samozřejmým požadavkem zákazníků je povinnost splnit veškeré místní normy a evaluace pro provoz dopravních

prostředků. Vzhledem k tomu, že se společnost zaměřuje na různorodé trhy, je splnění této části zakázek jedním z kritických bodů.

Zároveň je vhodné zmínit národnostní (a kulturní) odlišnosti obchodních partnerů Škody TRN. Z toho důvodu je úsek Obchodu členěn na 5 částí právě podle regionů, odkud zákazníci pochází.

Tab. č. 10: Skupina „Průběžně informovat“

<b>Zahrnutí stakeholderi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Veřejnost, média, environmentální organizace, místní komunita, vzdělávací instituce</b></li> </ul>
<b>Jmenovitě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Česká média oblastní i celostátní, zahraniční média v zemi cílového zákazníka</li> <li>○ Obyvatelé města Plzně, v širším smyslu obyvatelé ČR</li> <li>○ Techničtí nadšenci, návštěvníci Techmanie</li> <li>○ Sousední firmy v borském areálu (cca přes 60)</li> <li>○ Centrum pro dopravu a energetiku</li> <li>○ ČVUT v Praze</li> <li>○ Západočeská univerzita v Plzni (ZČU v Plzni) a jeho výzkumné ústavy a centra</li> </ul>
<b>Očekávání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zveřejňování relevantních zpráv o vývoji organizace</li> <li>○ Vytváření pravdivého obrazu o organizaci</li> <li>○ Zájem o místní komunitu</li> <li>○ Dodržování environmentální legislativy</li> <li>○ Vedení dialogu a poskytování odpovědí na dotazy</li> <li>○ Spolupráce ve výzkumné oblasti</li> </ul>
<b>Typ vlivu na podnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Střední</li> <li>○ Vliv na image podniku</li> <li>○ Vyvíjení tlaků na podnikovou etiku</li> <li>○ Vyvíjení tlaků na zlepšení vlastních životních podmínek a na ochranu životního prostředí</li> <li>○ Inspirativní prostředí a zdroj nových nápadů</li> <li>○ Zdroj potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců</li> </ul>
<b>Uplatňovaná politika vzájemných vztahů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poskytovat informace a odpovídat na dotazy</li> <li>○ Rozvíjet PR aktivity</li> <li>○ Podporovat komunitu (finančně i nefinančně)</li> <li>○ Zahrnout relevantní požadavky do CSR strategie</li> <li>○ Využít podněty pro lepší řízení rizik</li> </ul>
<b>Komunikační kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Všechny dostupné kanály PR, online kontaktní formulář, online anketa, emailová korespondence, výroční zprávy, dotazníkové šetření, firemní magazín Škodovák a jiné</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### Komentář k tabulce č. 10

Společnost musí počítat s tím, že o ni bude veřejnost projevovat zájem z celé řady důvodů, jmenovitě např. z následujících:

- společnost se účastní veřejných zakázek, které jsou financovány z veřejných zdrojů a podléhají tedy veřejné kontrole;
- je jedním z významných zaměstnavatelů v Plzeňském kraji;
- je nezanedbatelnou součástí tradičního českého průmyslu;
- vyrábí produkty, které slouží k hromadné přepravě a týkají se tedy širokého okruhu osob;
- reprezentuje český průmysl v zahraničí;
- podílí se na rozvoji vědy a techniky v oblasti strojírenství.

Tuto oblast stakeholderů lze pokrýt především prostřednictvím PR politiky a CSR politiky. Základním motivem veškeré činnosti by se měl stát transparentní přístup a nediskriminační přístup.

Tab. č. 11: Skupina „Monitorovat a odpovídat na otázky“

<b>Zahrnutí stakeholderi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Konkurence, lobbisté, politické skupiny, vládní instituce, odborná sdružení a svazy</b></li> </ul>
<b>Jmenovitě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bombardier Transportation (konkurent z Německa)</li> <li>○ Siemens (konkurent globální)</li> <li>○ Pesa (konkurent z Polska)</li> <li>○ Pragoimex (konkurent z ČR)</li> <li>○ Hospodářská Komora ČR</li> <li>○ Svaz průmyslu a dopravy</li> <li>○ Asociace podniků českého železničního průmyslu</li> </ul>
<b>Očekávání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytváření konkurenčního prostředí jako výzva pro zlepšování</li> <li>○ Budování dobré reputace celého odvětví</li> <li>○ Dodržování legislativních podmínek daných zemí</li> <li>○ Dodržování obecně uznávaných pravidel podnikatelské etiky</li> <li>○ Spolupráce v rámci odborných sdružení a svazů</li> </ul>
<b>Typ vlivu na podnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nízký</li> <li>○ Vymezení základních pravidel fungování</li> <li>○ Ovlivňování směřování organizace</li> <li>○ Konkurenční pozice</li> <li>○ Zdroj informací</li> <li>○ Zájem na zvyšování reputace výrobců dopravních prostředků</li> </ul>
<b>Uplatňovaná politika vzájemných vztahů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Benchmarking používaných praktik (CSR, technologie apod.)</li> <li>○ Důsledně dodržovat právní normy, sledovat vývoj právních norem</li> <li>○ Poskytovat informace na dotaz</li> <li>○ Využívat poradenských služeb</li> </ul>
<b>Komunikační kanály</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Emailová korespondence, webové stránky, výroční zprávy, osobní schůzky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování



## **Komentář k tabulce č. 11**

Poslední skupinu stakeholderů tvoří subjekty, vůči nimž bude uplatňován přístup „monitorovat a odpovídat na otázky“. Tato skupina je tvořena i konkurencí, která má zcela jistě vysoký význam z hlediska analýzy odvětví (viz Porterova analýza pěti sil), ale z hlediska analýzy stakeholderů je její vliv spíše omezený. V této souvislosti je vhodné zaměřit se hlavně na techniku benchmarkingu, jehož použití vzhledem k politice CSR bylo naznačeno v rámci předchozí kapitoly.

Svoje místo v této skupině mají i četná odborná sdružení, jejichž aktivním členem Škoda TRN je. Jejich smyslem je zejména obecná podpora podnikání v ČR, podpora exportu, poskytování odborného poradenství a v neposlední řadě také ovlivňování hospodářské politiky české vlády a hájení společných zájmů svých členů.

### **8.3 Odvození CSR principů**

#### **Vymezení současných strategických východisek**

Pro určení CSR principů je vhodné vyjít ze strategických východisek, která si společnost stanovila v rámci závazných dokumentů vytvářejících střednědobý Strategický plán společnosti. Tyto dokumenty mají interní charakter a nejsou oficiálně zveřejňovány. Je zde vymezeno především poslání a vize společnosti. Poslání společnosti je definováno následujícím způsobem:

*„Posláním Škody TRN je vybudování firmy, která v návaznosti na svoji historii i současný strategický plán bude nabízet produkty pro kolejovou dopravu nejvyšších uživatelských parametrů. Rozvoj firmy je založen nejenom na tradiční vynikající technické a technologické vybavenosti, ale především na znalostním potenciálu zaměstnanců a využití informačních zdrojů“* (interní materiály Škody TRN, 2013).

*Vize společnosti vychází ze dvou základních strategií:*

- *„uspokojování požadavků zákazníků,*
- *využití inovačních postupů při rozvoji produktů, jejich servisu a dalších služeb pro zákazníky“* (interní materiály Škody TRN, 2013).

Jako kladné stránky takto definovaného poslání a vize lze označit respektování minulého i současného vývoje společnosti a směřování do budoucna založené na využití silných stránek společnosti.

## **Současný postoj firmy k CSR**

Nejdříve by bylo vhodné zmínit, jaké motivy vůbec Škodu TRN vedly k zavedení CSR ve společnosti. Mezi ty zásadní patří:

- potřeba odpovídajícím způsobem a efektivně komunikovat o svých veřejně prospěšných aktivitách a úspěších společnosti v této oblasti;
- posílit vlastní mediální obraz;
- reagovat na vývoj CSR aktivit u konkurence jako na výzvu.

Z těchto motivů lze usuzovat především na nutnost zaměřit se na oblast zveřejňování údajů o CSR. Autorka této práce vidí další motiv pro zavedení CSR v možnosti stanovit systematický přístup ke všem dosavadním CSR aktivitám společnosti a nastolit proces jejich zlepšování.

Společnost chápe svoji dosavadní roli ve společenské odpovědnosti v možnosti poskytovat taková technologická řešení pro veřejnou dopravu, která podpoří udržitelný rozvoj. Zároveň chce usilovat o způsob podnikání, který spojí růst ekonomiky, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí. Za tímto účelem si Škoda TRN stanovila čtyři základní body vlastní společenské odpovědnosti:

- ekologickou výrobu;
- péči o zaměstnance;
- sponzoring;
- Techmanii Science Center – technologické muzeum (Škoda TRN, 2013).

## **Zhodnocení, reformulace a rozšíření strategických východisek a CSR principů**

Jak si lze všimnout, poslání společnosti a její vize jsou poměrně vzdálené současnému pojetí CSR. Je tedy na místě uvažovat o jejich reformulaci tak, aby bylo zajištěno propojení s CSR.

Bylo tedy přistoupeno k návrhu nového poslání a vize, který vypadá následovně:

*„Posláním ŠKODY TRANSPORTATION a. s. je nabízet kolejová vozidla pro městskou a železniční dopravu nejvyšších uživatelských parametrů, která budou zároveň ekologicky šetrná. K tomu bude společnost využívat zázemí vlastního výzkumu a vývoje využívajícího vysoký znalostní potenciál zaměstnanců a vynikající technickou a technologickou vybavenost.“*

*„Základní myšlenkou vize je, že společnost chce být i nadále vnímána jako úspěšná, respektovaná a dlouhodobě prosperující společnost, která dosahuje stabilní výše zisků.“*

*Tato vize je vymezena na období následujících pěti let, na jehož konci bude společnost splňovat následující charakteristiky:*

- *vyhledávaný dodavatel kolejových vozidel nejen v rámci tradičních trhů střední Evropy, ale i rámci trhů východní a jižní Evropy a Blízkého východu;*
- *společnost posunující současné znalosti vědy a převádějící je do konkurenceschopných produktů, které směřují k udržitelnému rozvoji;*
- *jeden z vysoce prestižních plzeňských zaměstnavatelů;*
- *vyhledávaný partner nejen pro obchodní, ale i pro neziskové aktivity.“*

Z veřejné prezentace firmy lze však odvodit i další hodnoty, které Škoda TRN vyznává a proklamuje jejich dodržování. Jedná se zejména profesionalitu, špičkový výkon a spolehlivost. Zároveň tedy lze rozšířit stávající strategická východiska společnosti o vymezení sdílených hodnot, které by zahrnovaly následující body:

- inovativní řešení;
- ekologická šetrnost;
- dlouholetá tradice;
- profesionalita;
- špičkový výkon;
- spolehlivost;
- podpora a partnerství.

Takto vymezené sdílené hodnoty by bylo vhodné více propagovat. Typicky je možné jejich uvedení na webových stránkách společnosti a v úvodu CSR reportu, jehož návrh je součástí této práce.

Poslední navrhnoutou změnou, která významně rozšiřuje stávající postoj firmy k CSR, je vytvoření vlastního etického kodexu. Ten tvoří přílohu C této diplomové práce. Při jeho tvorbě bylo vycházeno z následujících pouček:

- Cílem etického kodexu je zavést do firmy taková opatření, která umožní zaměstnancům chovat se maximálně zodpovědně a morálně; měl by tedy poskytovat přímý návod, co a jak má zaměstnanec v morálně rizikových situacích udělat a nikoliv být jen souhrnem líbivých, ale prázdných frází.
- Neměl by stát pouze na dodržování zákonných norem, naopak by měl být dobrovolným závazkem k chování, jež stojí na vyšších morálních principech.
- Musí být jednoznačně srozumitelný (Čaník, 2013; Čaník a kol., 2006).

## **8.4 Hodnocení současného stavu**

Pro tuto část bude využito hodnotící metodiky KORP, která již byla představena v teoretické části této práce. Metodika je původně určena pro hodnocení CSR zprávy, lze ji však použít i pro hodnocení aktuálního stavu společenské odpovědnosti v organizaci v případě, že společnost CSR zprávu ještě nikdy nevydala. V takovém případě získává společnost cenné zkušenosti o dané hodnotící metodice, které následně může uplatnit i při vlastním návrhu CSR reportu.

Bude provedena zjednodušená verze hodnocení, která sestává ze slovního popisu po jednotlivých subkritériích (např. S01) a následného bodového ohodnocení s použitím základní stupnice uvedené v teoretické části v tabulce č. 2. V příloze E je pak uvedeno bodování jednotlivých dílčích subkritérií (např. S01P1), které zvolené ohodnocení blíže zdůvodňuje. U každého subkritéria se hodnotí dosažená úroveň v rámci cyklu PDCA, úspěchy v této oblasti nebo naopak nezdary a problémové oblasti, kterým není v současné době věnována pozornost.

### **8.4.1 Sociální pilíř**

#### **Lidská práva (S01)**

Toto subkritérium je zaměřeno na dodržování lidských práv zejména v oblasti pracovněprávních vztahů. Značnou nevýhodou společnosti v tomto ohledu je, že stále nemá zavedený etický kodex. Jeho návrh je ale součástí této práce a předpokládá se, že bude ve společnosti v budoucnu reálně využíván. Aktuálně se také pracuje na zapracování pravidel proti diskriminaci do vnitřní směrnice společnosti, jež vymezuje přístup k zaměstnancům. Směrnice nese název „Lidské zdroje“. Postupy proti diskriminaci jsou v praxi společnosti běžně uplatňovány jak při náboru zaměstnanců, tak při výkonu zaměstnání. Ve společnosti jsou zaměstnány osoby v širokém věkovém rozpětí od čerstvých absolventů až po osoby v předdůchodovém věku. Z hlediska pohlaví jsou zaměstnávány ve většinové míře muži (cca z 84 %), což lze vysvětlit technickým zaměřením podniku. Na pozicích odborných ředitelů jsou 3 ženy, což odpovídá celkovému procentu žen zaměstnaných ve společnosti. Názvy inzerovaných pozic jsou ve většině případů zveřejňovány pouze v mužském rodě, ženské skloňování je používáno výjimečně.

Administrativní budova je bezbariérově uzpůsobena, je tedy možnost zaměstnat i osoby se zdravotním postižením. Aktuálně ale nejsou zaměstnána 4 % osob se zdravotním postižením, jak ukládá zákon. To je dáno hlavně tím, že těchto osob by muselo být zaměstnáno 46, což je z hlediska specifického zaměření firmy těžko realizovatelné. Zákonná povinnost je řešena náhradním plněním a odvodem do státního rozpočtu.

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti lidských práv je zabezpečováno pouze jako dílčí část školení zaměstnanců personálního úseku.

Ve společnosti funguje na velmi dobré úrovni kolektivní vyjednávání. Zaměstnanci společnosti jsou zastupováni Základní organizací OS KOVO DOPRAVNÍ TECHNIKA s. r. o. Tato organizace je součástí Odborového svazu KOVO, který patří k jedněm z největších v ČR. Pro rok 2011 až 2013 je platná Kolektivní smlouva, která podrobně na 25 stranách (a včetně Mzdového výměru na 37 stranách) vymezuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Mezi nejvýznamnější ujednání této smlouvy patří pravidelné navyšování mezd, poskytování závodního stravování, odměňování zaměstnanců, stanovení pracovní doby, řešení stížností zaměstnanců a pravidla BOZP. Dále jsou jedenkrát měsíčně realizovány schůzky, kterých se účastní generální ředitel, personální ředitel a vedení odborů. Zde jsou projednávány především konkrétní stížnosti zaměstnanců a úroveň zaměstnaneckých benefitů. V poslední době se týkají tyto stížnosti především úrovně stravování v závodní jídelně a pracovních podmínek na pracovišti.

Evidence incidentů a stížností v oblasti lidských práv je uskutečňována jednak v rámci zápisů z jednání se zástupci odborů, tak i v rámci jednání s Oblastním inspektorátem práce (OIP), pokud některý ze zaměstnanců podá na OIP podnět. Na jiné úrovni tento druh evidence ve společnosti nefunguje.

Z hlediska dodavatelů jsou v rámci individuálních obchodních smluv ošetřována rizika porušování zákona u dodavatelů, a to i pro případ porušování lidských práv. Ve všeobecných obchodních podmínkách toto ustanovení ale chybí. Je zahrnuto pouze ustanovení týkající se BOZP.

Ve firmě nebyla identifikována žádná rizika případu nucené, nedobrovolné a dětské práce nebo práce mladistvých, která má rizikový charakter. Každý zaměstnanec má možnost kdykoliv svobodně ukončit pracovní poměr dle podmínek daných zákonem. Ve společnosti jsou také stanovena přísná kritéria bezpečnosti práce, která eliminují

možnost, že by některý ze zaměstnanců spadajících do kategorie mladistvých vykonával práci, která je z hlediska jeho ochrany zdraví (nebo duševního vývoje) riziková.

### **Komunita (SO2 – 1. část)**

Škoda TRN udržuje úzké vztahy s místní komunitou a tyto vztahy trvale rozvíjí. Zajištění kontaktu a realizaci aktivit má na starosti úsek Komunikace a případně úsek Personalistika. Rozhodování o konečné výši příspěvku je vždy v rukou vrcholového vedení společnosti. Toto rozhodování je plně individuální a závislé na konkrétních potřebách žadatele.

Na místní komunitu je nahlíženo jako na tu část obyvatel (či jiných subjektů) Plzně a v širším smyslu i Plzeňského kraje, kteří jsou nějakým způsobem znevýhodněni nebo potřebují pomoc, kterou jim Škoda TRN může zajistit. Spolupráci s komunitou lze rozdělit do tří kategorií na čistě altruistické a filantropické aktivity, sponzoringové aktivity se zpětným dopadem na posílení image společnosti a konečně na podporu vzdělávání v technologických oborech.

V rámci sponzoringových aktivit dominuje podpora v podobě generálního partnerství, která je zajištěna potřebnými smlouvami. Typicky se tímto způsobem podporují sportovní aktivity na profesionální i amatérské úrovni. V minulém roce to byly především cyklistické závody, sponzoring hokejového klubu a poskytování příspěvků na provoz dvou sportovních areálů v Plzni. Kompletní výčet těchto aktivit lze nalézt v příloze D této diplomové práce. V této příloze jsou uvedeny i filantropické aktivity společnosti a aktivity v oblasti vzdělávání. Z filantropických aktivit je pravděpodobně nejznámější podpora Domova svaté Zdislavy, který se zaměřuje na poskytování pomoci pro matky s dětmi v tísní a těhotné ženy v obtížné situaci.

I aktivity v oblasti podpory vzdělávání Škody TRN jsou značně rozsáhlé. Nejznámější z nich je projekt Techmania Science Center – interaktivní technologické muzeum, které se nachází v samotném areálu Škody TRN a zaměřuje se na podporu zájmu dětí a mládeže o vědu a techniku. Škoda TRN založila Techmanii v roce 2005 jako o. p. s. ve spolupráci se ZČU v Plzni. Společnost spolupracuje ale i s ostatními školami včetně základních a středních škol. V rámci této spolupráce jsou především pořádány exkurze do výrobního areálu, jejichž náklady nese Škoda TRN.

Spolupráce s vysokými školami technického zaměření je specifická a zaměřena na účast na pracovních veletrzích a navázání kontaktu s konkrétními studenty, zajišťování

externí výuky, poskytování stipendií studentům s vynikajícími výsledky a na samotnou vědeckou činnost. Mezi vysoké školy s vysokým stupněm spolupráce patří ZČU v Plzni a její výzkumný ústav, ČVUT v Praze, Univerzita Pardubice, Vysoká škola báňská v Ostravě a Žilinská univerzita. Poskytování stipendií je navázáno na podmínku, že daný student po skončení studií bude ve firmě pracovat alespoň tři roky.

V roce 2012 bylo na filantropické a sponzoringové aktivity vynaloženo řádově desítky milionů korun. Jedná se o poměrně velkou částku i ve srovnání se stejně velkými společnostmi. Bližší informace o konkrétních částkách ani jejich adresátech (kromě těch uvedených v příloze D) nebyly poskytnuty z toho důvodu, že se jedná o citlivá interní data.

### **Korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (S02 – 2. část)**

Ve společnosti je zavedena přísná kontrola shody s legislativou i s certifikovanými normami. Kontroly provádí různé státní instituce z titulu zákonného dozoru, certifikační orgány, najaté externí firmy (např. v oblasti BOZP) i firma samotná. Dále je sestavována a auditorem ověřena Zpráva o vztazích mezi propojenými osobami.

Korupce je ošetřována pouze na úrovni managementu. Manažerské smlouvy v sobě obsahují konkurenční doložku a doložku o střetu zájmů. Jiné formalizovaná podoba protikorupčních praktik ve firmě ale není realizována. Zároveň v tomto ohledu ve společnosti neproběhlo žádné školení. V navrhnutém etickém kodexu (viz příloha C) je však bod týkající se ochrany proti korupci zohledněn.

Dále není známo žádné porušení pravidel na ochranu hospodářské soutěže. Společnost však vede dlouholetý spor se svým konkurentem – společností Bombardier Transportation týkající se sedm let vypovězené licenční smlouvy a úhrady licenčních poplatků z této smlouvy. Škoda TRN podala proti firmě Bombardier reverzní žalobu o navrácení licenčních poplatků. Dále Bombardier Transportation neuspěl se stížností podanou na dceřinou společnost Škoda Electric proti jejímu vítězství v tendru na dodávku trakční výzbroje po metro v čínském městě Suzhou.

Škoda TRN dále vede spor s Českými drahami, který se týká opožděné dodávky lokomotiv a sankčních poplatků za ně. Ani v jedné z těchto žalob dosud soud nerozhodl.

### **Zaměstnávání a přiměřená práce (S03)**

Toto subkritérium řeší primárně personální politiku ve společnosti, práci personalistů, motivační program, systém vzdělávání, systém BOZP, fluktuaci pracovníků a způsob řešení stížností zaměstnanců.

Personální politika je ve společnosti řešena primárně skrz interní směrnici „Lidské zdroje“, která stanovuje jednotné požadavky pro tuto oblast. Personální praxe je ve Škodě TRN nastavena na velmi dobré úrovni. Jejimi silnými stránkami je adaptační systém nových zaměstnanců, nastavení motivačního i vzdělávacího systému a školení v oblasti BOZP, požární ochrany (PO), zdravotního minima a environmentu, kterému je věnována samostatná směrnice. Za slabé stránky lze označit nesystematický přístup k řešení stížností, složitý personální informační systém, nejednoznačně definovaný vztah mezi hodnocením zaměstnance a jeho odměňováním a nedostatečná kapacita personálního úseku (1 pracovník personálního úseku připadá na 290 zaměstnanců, optimálně by měl připadat 1 pracovník na 100 až 200 zaměstnanců).

Motivační program ve společnosti je široký a zahrnuje následující položky, na které mají nárok všichni kmenoví zaměstnanci bez rozdílu:

- příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění ve výši 500 Kč měsíčně;
- pravidelný nárůst mzdy dle aktuálního kolektivního vyjednávání na daný rok;
- pět týdnů dovolené (týden dovolené nad rámec zákona);
- závodní stravování poskytované firmou Eurest s dotovanou cenou jídel; výběr z pěti jídel nebo nabídka v rámci bufetu;
- Flexipassy s volným použitím na kulturu, zdraví, sport, relaxaci, dovolenou a vzdělávání v hodnotě 400 Kč na měsíc; nárok má zaměstnanec, který v daném měsíci nebyl na nemocenské dovolené;
- zvýhodněný tarif k mobilnímu telefonu pro zaměstnance i jeho rodinné příslušníky na základě individuálního sjednání u společnosti T-Mobile;
- příspěvek na očkování;
- pro manažerské pozice k dispozici služební automobil, pro většinu ostatních pozic k dispozici mobilní telefon a notebook se vzdáleným připojením do interní sítě prostřednictvím VPN.

Kromě toho je pro nově nastupující zaměstnance - absolventy vytvořen speciální Program START, v rámci kterého mohou čerpat výhod dotovaného bydlení.



Vzdělávací systém rozlišuje tři typy vzdělávacích programů: jazykové vzdělávání, periodické vzdělávání a ostatní odborné. Jazykové vzdělávání se týká těch zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zahraničními osobami – průměrně se týká 127 zaměstnanců ročně. Je zaměřeno především na anglický a ruský jazyk a trvá 40 – 47 týdnů. Výuka probíhá jedenkrát týdně po dobu 90 minut. Periodické vzdělávání je zaměřené především na kurzy a školení povinné ze zákona, typicky se jedná např. o kurzy svářečské. Ostatní odborné zahrnuje podle názvu všechna ostatní odborná školení (např. školení o DPH pro účetní a o zákoníku práce pro personalisty) a navíc všechna školení týkající se zlepšování IT dovedností a soft skills. Celkem v minulém roce připadalo na jednoho zaměstnance 5,2 školení. Vývoj počtu školení (školení se účastní jedna osoba až padesát osob) udává následující tabulka č. 12.

*Tab. č. 12: Vývoj počtu školení resp. balíčků školení*

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Počet školení <sup>9</sup>	274	262	247

*Zdroj: interní materiály Škody TRN*

Na část vzdělávacího programu získala společnost finanční prostředky z programu *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost* (OP LZZ), konkrétně je projekt nazývá *Efektivní vzdělávání a zvýšení adaptability zaměstnanců ŠKODA TRANSPORTATION a.s.*

Následující tabulka č. 13 udává celkové výdaje Škody TR na vzdělávání vynaložené v roce 2012. Do této tabulky nejsou započítány dotace a granty z OP LZZ.

*Tab. č. 13: Přehled výdajů na vzdělávání za rok 2012 (v Kč)*

<b>Typ vzdělávání</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Jazykové	870 581	833 350	391 860
Odborné	3 594 593	2 340 851	2 431 337
Periodické	685 147	844 705	980 750
<b>Celkem</b>	<b>5 150 321</b>	<b>4 018 906</b>	<b>3 803 947</b>

*Zdroj: interní materiály Škody TRN*

Systém BOZP je ve společnosti řešen v rámci spolupráce útvaru kvality, personálního útvaru a externí firmy. Ve společnosti je zaveden systém dle normy BS OHSAS

<sup>9</sup> Klesající tendence v počtu školení je dána slučováním školení do balíčků nikoliv jejich reálným poklesem.

18001:2007, která je představena v teoretické části této práce. Tento systém je spjat s velkým množstvím reportů, evidence a dílčích směrnic. Za nejdůležitější lze považovat dokument *Evidence pracovních úrazů s následnou pracovní neschopností*, kde se zaznamenávají úrazy ve členění dle měsíců, zdrojů, příčin, druhů zranění, úseků apod.

Ve společnosti je také sledována fluktuace pracovníků v rámci reportů *Nábor report* a *Nábor report – výstup*. První obsahuje stav průběhu výběrových řízení, druhý řeší odchody pracovníků a obsahuje mimo jiné identifikaci osob, které odcházejí ze Škody TR, důvod a způsob jejich odchodu. Tyto reporty jsou překládány jednou týdně k hodnocení personálnímu řediteli a jednou měsíčně ke generálnímu řediteli.

Jak již bylo řečeno, slabou stránkou personálního systému je řešení stížností zaměstnanců. Neexistuje jednotná evidence stížností ani univerzální možnost podat anonymní (nebo i podepsanou) stížnost např. přes schránku stížností. Ve společnosti se předpokládá, že se zaměstnanci se svými stížnostmi budou obracet na své přímé nadřízené, kteří je budou řešit individuálně. Stížnosti jsou ale zpravidla přímo podávány odborové organizaci nebo na OIP, což by měl být až poslední krok, pokud není možné vyřešit stížnost interně.

Názorům zaměstnanců je ale přesto věnována pozornost na úrovni pravidelných diskuzí a individuálních formálních i neformálních rozhovorů organizovaných personálním úsekem.

Personální úsek se zabývá i možnostmi sladění pracovního a osobního života zaměstnanců. Ve firmě je nastavena flexibilní pracovní doba spočívající v tom, že zaměstnanec má dáno, že musí být ve firmě v čase od 9:00 do 14:00 a zbytek pracovní doby si může rozložit dle svého uvážení. Zaměstnancům je umožněna ve specifických případech práce z domova neboli tzv. home office. Jsou také realizovány zkrácené pracovní úvazky, a to ve výši 1,06 % všech pracovních úvazků.

#### **Ochrana spotřebitele (SO4)**

Tato oblast je ovlivněna především tím, že se společnost pohybuje na trzích B2G. Obecně lze tyto trhy charakterizovat jiným přístupem k propagaci, zjišťování požadavků zákazníků a samotným prodejním procesem. Ten probíhá na vysoce profesionální úrovni, je dlouhodobého charakteru a je zabezpečen podrobnými smluvními závazky. Původní požadavky zákazníka jsou definovány v rámci výběrového

řízení. Samozřejmostí je nutnost splnit veškeré normy a zákonné požadavky platné v dané zemi. V této souvislosti je pozornost zaměřena především na bezpečnost a spolehlivost používání produktů. Roste zde také význam hodnocení životního cyklu produktu. Současným trendem, který realizuje i Škoda TRN, je snaha o celoživotní či alespoň dlouhodobý servis svých produktů.

Řešení neshodných produktů, respektive vad na produktech je vždy individuálního charakteru a závisí na tom, jestli jsou dané produkty stále v záruce a zda je reklamacie v návaznosti na smluvní ustanovení označena jako oprávněná. V minulosti byla tato problematika často medializována s poměrně negativním dopadem na image Škody TRN. Jedná se zejména o následující závady:

- Vady na kolech u tramvají 15T Forcity dodaných Dopravnímu podniku hlavního města Prahy. Tento problém byl vyřešen provedením bezplatné mimořádné servisní prohlídky ze strany Škody TRN v rámci reklamačního řízení (Škoda TRN, 2011).
- Rychlé opotřebení brzdových destiček u stejných tramvají jako v předchozím případě (E15.cz, 2012).
- Problém s převodovými skříněmi u tramvají typu 14T, které taktéž odebral Dopravní podnik hlavního města Prahy (Paclíková, 2012).

Následující tabulka č. 14 udává celkové hodnocení sociálního pilíře v části předpokladů i v rámci výsledků. Rozklad na jednotlivá dílčí subkritéria tvoří přílohu E.

*Tab. č. 14: Souhrnné hodnocení sociálního pilíře*

Subkritérium	Hodnocení dle tabulky č. 2	
	Předpoklady	Výsledky
Lidská práva (S01)	42,5	62,9
Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (S02)	71,7	55,6
Zaměstnávání a přiměřená práce (S03)	82,5	83,9
Ochrana spotřebitele (S04)	80,8	81,4
<b>Průměrná hodnota subkritérií</b>	<b>69,375</b>	<b>70,95</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **8.4.2 Ekonomický pilíř**

### **Management a organizační zabezpečení (EM1)**

Společenská odpovědnost je ve společnosti organizačně zabezpečena pouze na úrovni dílčích pilířů a není tedy řešena jako jeden celek nebo systém. Není jmenována funkce představitele pro CSR a ve společnosti neexistuje tým pro CSR. Jsou stanoveny pouze osoby, které zodpovídají za dílčí části CSR. Zpravidla se jedná o ředitele odborných úseků.

Ve společnosti také není k dispozici dokument, který by řešil analýzu stakeholderů. Konkrétními skupinami stakeholderů se zabývá vždy odpovídající úsek individuálně a samostatně. V této práci se analýzou stakeholderů zabývá podkapitola 5.2.

Dále ve společnosti nebyla žádná osoba vyškolená o CSR a dosud neexistují dokumenty, které by se podrobně zabývaly nebo hodnotily současný stav CSR.

Společnost má stanoveny klíčové oblasti, kterými se z hlediska společenské odpovědnosti zabývá. Vymezení konkrétních cílů a strategie CSR jako celku dosud provedeno nebylo, je to však součástí této práce. Dosud byly vždy stanoveny cíle pouze v konkrétních dílčích oblastech. Tyto oblasti lze rozdělit na dvě části:

- politiku a zavedený integrovaný systém managementu v oblasti kvality (QMS), environmentu (EMS) a BOZP;
- personální politiku.

Pro oblast filantropie a sponzorství nejsou stanoveny žádné konkrétní cíle.

Ve společnosti funguje spolehlivý systém řízení dokumentů (DMS) ve formě tzv. EasyArchivu. Každý pracovník s přístupem do IS má definována přístupová práva k jednotlivým dokumentům.

### **Ekonomická výkonnost (EM2)**

Toto subkritérium řeší nejen přímé ekonomické výsledky, ale i systematické plánování výkonnosti, plánování výdajů na filantropii, management ekonomických rizik a management projektů.

Ekonomické výsledky jsou zveřejněny v kapitole 4 a podkapitole 5.4.1. Zde je zároveň řečeno, že Škodu TRN lze označit jako prosperující společnost s uspokojivými

hodnotami ekonomických ukazatelů a nadstandardní výši poskytovaných částek na filantropii a sponzoring.

Plánování ekonomické výkonnosti je prováděno v rámci střednědobého strategického záměru, který je následně zpřesňován a rozpracováván pro jednotlivé roky v ročním Business plánu společnosti. Jedná se však o interní dokumenty, ke kterým mají přístup pouze zaměstnanci společnosti.

Výdaje na filantropii jednotně plánovány nejsou, pouze v rámci Business plánu je vymezena určitá výše disponibilních prostředků, ze kterých lze pro tyto účely dle konkrétní potřeby čerpat. Tyto disponibilní prostředky jsou však kromě výdajů na filantropii určeny i pro jiné účely nahodilého charakteru. Dále jsou pro řadu sponzoringových aktivit uzavírány dlouhodobé smlouvy, kde jsou vymezeny částky, které se Škoda TRN zavazuje v následujících letech poskytnout. S těmito částkami se logicky počítá již při zpracování Business plánu.

Management ekonomických rizik je ve společnosti zpracován na velmi dobré úrovni. Jsou zde řešena především měnová rizika, úvěrová rizika a rizika související s garancemi, soudními spory a ztrátovými projekty. Měnová rizika jsou ošetřována zajišťovacími instrumenty v podobě měnových forwardů, opcí a swapů. Na ostatní druhy rizik jsou vytvářeny rezervy. Rezerva byla například vytvořena i na projekt dodávky tramvají 15T pro Dopravní podnik hlavního města Prahy.

### **Přímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)**

V části předpokladů je firma hodnocena za definování pojmu komunity a jednoznačně stanovené přístupy k náboru zaměstnanců a k nákupu subdodávek. V části výsledků je firma hodnocena za zveřejňování dat o mzdách zaměstnanců, za výsledky nábory zaměstnanců z lokálních zdrojů a za výsledky v nákupu dodávek od místních dodavatelů.

Škoda TRN má vymezen pojem komunita (viz subkritérium S02 – 1. část).

Ve firmě je stanoven jednotný náborový proces, který je popsán v interní směrnici S801 „Lidské zdroje“. Výběr je založen na posuzování zaslaného životopisu a výsledků pohovoru. Ve firmě se nevyplňuje žádný interní dotazník. Při výběrových řízeních se počítá také se systémem kádrových rezerv, který řeší kariérní růst jednotlivých pracovníků. Ve Škodě TRN jsou zavedeny statistiky, které slouží k vyhodnocování,

kolik zaměstnanců pochází z interních zdrojů společnosti. Za interní zdroj je považováno i to, že je daná osoba na pozici doporučena jiným zaměstnancem. Dále lze zjistit dle uvedeného bydliště statistiku, kolik nově přijatých zaměstnanců pochází z místní komunity. Tyto statistiky nejsou zveřejňovány, lze však s jistotou tvrdit, že z místní komunity pochází většinová část zaměstnanců.

Struktura mezd je popsána ve Mzdovém výměru, který je součástí platné Kolektivní smlouvy. K tomuto mzdovému výměru mají přístup všichni zaměstnanci. Ve výroční zprávě jsou zveřejňovány také celkové osobní výdaje a jejich podrobnější členění včetně uvedení, jaké náklady připadají na řadové pracovníky a jaké na vedení společnosti. Údaje o rozpětí mezd a podílu zaměstnanců placených minimálních mzdou nejsou zveřejňovány.

Dodavatelé jsou hodnoceni dle přísných kritérií v rámci tzv. credit-scoringu. V rámci tohoto hodnocení nejsou nijak zvýhodňováni místní dodavatelé. Údaje o systému hodnocení dodavatelů mají interní charakter a nejsou zveřejňovány.

#### **Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM4)**

Subkritérium hodnotí především způsob mapování potřeb komunity, zpětné hodnocení účelnosti vynaložených prostředků a ostatní nepřímé vlivy na komunitu.

Potřeby komunity jako takové mapovány nejsou, spolupráce s komunitou je založena na reakčním přístupu, kdy firma čeká na podněty z komunity. Pokud je Škoda TRN zvnějšku oslovena, pak se vždy možností pomoci zabývá a vyjádří se k ní.

Výsledky spolupráce s komunitou jsou ve Škodě TRN vyhodnocovány pro každý jednotlivý případ. Od příjemců finančních prostředků je požadována zpětná vazba ve formě vyjádření, k čemu byly poskytnuté prostředky použity, kolika osob se týkaly apod. Zároveň je požadována fotografická dokumentace a vyjádření o způsobu prezentace Škody TRN v souvislosti s poskytnutými prostředky. Nejvýznamnější dopad společnosti na komunitu lze vidět především v oblasti růstu vzdělanosti a v podpoře zdravého životního stylu (sport). Částečně by se také dalo mluvit o podpoře zaměstnanosti, neboť se Škoda TRN snaží svými aktivitami podporovat konkurenceschopné technické obory, které lze na trhu práce dobře uplatnit.

Dále jsou zpracovávána s absolventy stáží a Trainee programů na jejich konci vyhodnocení, v jakých oblastech a nakolik byla stáž prospěšná. Tyto údaje jsou

následně využívány pro zlepšování struktury stáží. Bylo zjištěno, že téměř 90 % nově nastupujících studentů na technické pozice již dříve s firmou na různé úrovni spolupracovalo.

Dále nebyly identifikovány žádné negativní dopady na místní komunitu ze strany společnosti.

Následující tabulka č. 15 udává celkové hodnocení ekonomického pilíře v části předpokladů i v rámci výsledků. Subkritérium EM1 nemá stanoveny žádné body pro oblast výsledků. Rozklad na jednotlivá dílčí subkritéria tvoří přílohu E.

*Tab. č. 15: Souhrnné hodnocení ekonomického pilíře*

Subkritérium	Hodnocení dle tabulky č. 2	
	Předpoklady	Výsledky
Management a organizační zabezpečení (EM1)	34,62	x
Ekonomická výkonnost (EM2)	70,00	68,33
Přímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)	88,33	31,67
Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM4)	59	37,5
<b>Průměrná hodnota subkritérií</b>	<b>62,99</b>	<b>45,83</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 8.4.3 Environmentální pilíř

#### Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje (EG1)

Ve společnosti je zaveden integrovaný systém managementu, který sdružuje systémy EMS, QMS, BOZP a PO. Fungování tohoto systému je zajištěno na bázi spolupráce zaměstnanců úseku Kvality, útvarů Správy majetku a Údržby a externích dodavatelů. Současným dodavatelem služeb v environmentální oblasti je společnost EKOvia EUROPE s.r.o., která vykonává celou řadu činností od výkonu funkce odpadového hospodáře, přes pravidelné externí kontroly plnění požadavků EMS až po poradenskou činnost. Dodavatelem systému BOZP je společnost CIVOP s. r. o.

Škoda TRN je certifikovaná pro následující normy:

- EN ISO 9001:2008 – systém managementu kvality;
- EN ISO 14001:2004 – systém managementu environmentu;
- BS OHSAS 18001:2007 – systém managementu BOZP;
- IRIS – systém kvality výrobců kolejových vozidel;
- ostatní normy a certifikáty (např. svařování, lepení apod.) (Škoda TRN, 2013).

Certifikáty k těmto normám jsou zveřejněny na webových stránkách. Je zde uvedena i platnost všech certifikátů. S normami je spojeno nejen zavádění systémů managementu, ale i jejich pravidelné hodnocení a práce na jejich neustálém zlepšování.

Ve společnosti je stanovena environmentální politika v rámci dokumentu *Politika kvality, environmentu a bezpečnosti práce*, který je volně přístupný všem stakeholderům na webových stránkách Škody TRN. V tomto dokumentu jsou vymezeny následující body, na které se společnost zaměřuje:

- zaměření na zákazníka a další zainteresované strany;
- vedení a zapojení zaměstnanců;
- procesní a systémový přístup k řízení;
- rozhodování zakládající se na faktech a neustálé zlepšování;
- vzájemně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy.

V rámci certifikovaných norem jsou ve společnosti stanoveny cíle v jednotlivých oblastech. Obecným trendem těchto cílů je snižování dosahovaných hodnot u úrazů, produkce zplodin a odpadů a energetické náročnosti. Bližší údaje o stanovených cílech a jejich naplňování firma nezveřejňuje a nelze se tedy k nim vyjádřit.

Všichni zaměstnanci bez rozdílu jsou již při nástupu vyškoleni o EMS, BOZP a PO. Školení je zajištěno externě. Další informace o environmentální politice se zaměstnanec může dozvědět v rámci intranetu. Ve společnosti je zároveň zpracován systém havarijní připravenosti. Je vypracován seznam rizik ve všech relevantních oblastech a způsob reakce na ně.

V dílčích oblastech (QMS a EMS) jsou prováděny pravidelné (minimálně 1krát ročně) interní audity. Četnost auditů je závislá na počtu zjištěných nálezů. Platí, že čím více je nalezeno pochybení a závad, tím častěji jsou kontroly prováděny. Za provedení environmentálních auditů odpovídá úsek Kvality, resp. pozice vedoucího útvaru Řízení systému kvality. Výsledky interních auditů se nezveřejňují.

### **Shoda s legislativou (EG2)**

Škoda TRN naplňuje zákonem vymezené podmínky, ať už z hlediska informační povinnosti nebo přímého plnění stanovených limitů. Nebyla hlášena žádná závažná porušení ze strany kontrolních orgánů, a pokud byly při pravidelných nebo nehlášených kontrolách zjištěny drobné prohřešky, byly vždy okamžitě odstraněny.



### **Environmentální dopady spotřeb energie, zdrojů, látek (EG3)**

Energetickou spotřebou se ve společnosti zabývá primárně úsek Správy majetku. Lze tvrdit, že nedávnou modernizací celého areálu společnost výrazně snížila energetickou náročnost výroby. Spotřeba tepla klesla na pouhých 7 % oproti stavu v roce 2006. Také byl zaznamenán pokles spotřeby užitkové vody. Na střechách výrobních hal byly nainstalovány solární panely, které zajišťují částečné samozásobení elektrickou energií.

Škoda TRN ve výrobě používá energeticky úsporné technologie a dává přednost materiálům, které jsou ekologicky nezávadné. Konkrétním případem je například využívání nátěrových hmot ředitelných vodou, která je používána místo chemických ředidel. Dochází tak ke snížení emisí i úspoře materiálu.

Na velmi dobré úrovni funguje ve společnosti odpadové hospodářství. Tato oblast je důsledně monitorována a je zaměřena nejen na samotnou výrobu, ale i na každodenní chod organizace. Po celém areálu jsou rozmístěny kontejnery na třídění tak, aby bylo možné třídít odpad při každé možné situaci. Ve firmě lze třídít plasty, papír, sklo, tonery a cartridge, elektroodpad a bioodpad. Třídění bioodpadu je omezeno na závodní jídelnu.

V administrativní budově jsou používány následující metody šetření a úspor:

- používání úsporných zářivek a světel s pohybovými čidly;
- omezené používání klimatizace a regulace topení;
- moderní tepelná izolace budov;
- vypínání kancelářské techniky při odchodu z práce;
- tisk z obou stran, monitoring tisku a případné sankce za nadměrný tisk.

### **Environmentální dopady výroby a služeb (EG4)**

Výroba podléhá neustálé optimalizaci. Ve firmě zastává tuto úlohu přímo speciální útvar Racionalizace sestávající ze sedmi osob. Současně ve společnosti běží od roku 2012 zaměstnanecká soutěž „Liga týmů“ v rámci japonské filozofie neustálého zlepšování Kaizen, kdy spolu jednotlivé týmy výrobních a technických úseků soupeří o největší počet zlepšovacích návrhů ve společnosti a samotný nejlepší zlepšovací návrh. Návrhy jsou zaměřeny primárně na zjednodušení a zkvalitnění výrobního procesu. Za to zaměstnancům přísluší finanční odměna ve výši až 4000 Kč pro každého člena týmu, který se umístí. Vyhodnocování soutěže probíhá pololetně.

Dalším systémem, který funguje ve výrobě i rámci spolupráce s dodavateli, je systém RAMS. Jedná se o systém zabezpečující bezporuchovost (Reliability), pohotovost (Availability), udržovatelnost (Maintainability) a bezpečnost (Safety). Jeho smyslem je monitorovat a snižovat počet poruch a dobu do obnovy u produktů společnosti.

Samotné produkty Škody TRN lze označit jako ekologicky šetrné, ať už z hlediska jejich samotného významu (slouží k veřejné dopravě), tak z hlediska používaných technologií především co se týče motorů a pohonů. Společnost investuje značné částky do vlastního výzkumu a vývoje. V posledních třech letech bylo vynaloženo na výzkum a vývoj v průměru přes 1 mld. korun ročně.

### **Environmentální dopady výstupů (EG5)**

Výstupem v tomto případě není myšlen konečný produkt, ale produkce odpadů, emisí nebo jiný způsob znečištění životního prostředí. Společnost nezveřejňuje čísla týkající se těchto druhů výstupů. Informační povinnost je realizována pouze v zákonné výši, což znamená, že jsou poskytovány informace pouze státním orgánům pro účely statistik a kontroly. Nad rámec zákona jsou poskytovány údaje o ekologičnosti pouze u produktů konkrétním zákazníkům. V brožurách jednotlivých produktů určených pro základní prezentaci společnosti nejsou uváděny téměř žádné ekologické parametry produktů. Tuto oblast lze obecně označit jako slabší především z hlediska transparentnosti a zveřejňování jakýchkoliv údajů.

Tabulka č. 16 udává celkové hodnocení environmentálního pilíře v části předpokladů i části výsledků. Podrobný rozklad všech pěti subkritérií je obsažen v příloze E.

*Tab. č. 16: Souhrnné hodnocení environmentálního pilíře*

<b>Subkritérium</b>	<b>Hodnocení dle tabulky č. 2</b>	
	<b>Předpoklady</b>	<b>Výsledky</b>
Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje (EG1)	85,00	50
Shoda s legislativou (EG2)	78,33	86,67
Environmentální dopady spotřeb energie, zdrojů a látek (EG3)	40	56,67
Environmentální dopady výroby a služeb (EG4)	87,5	85
Environmentální dopady výstupů (EG5)	78,75	83,33
<b>Průměrná hodnota subkritérií</b>	<b>73,916</b>	<b>72,334</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 8.4.4 Celkové zhodnocení dosažených výsledků

Nejlépe hodnoceným pilířem s velmi dobrými výsledky je pilíř environmentální. Po něm v hodnocení následuje sociální pilíř a nejhorsího hodnocení mezi těmito třemi pilíři dosáhl ekonomický pilíř. Je proto patrné, že zásahy zásadního charakteru bude potřeba provést především v kritériích, která určují ekonomický pilíř. Následující text je věnován bližšímu hodnocení nedostatků v jednotlivých pilířích.

V sociálním pilíři bylo dosaženo nízkého hodnocení především v kritériích týkajících se etického kodexu, formálních antidiskriminačních pravidel, vzdělávání zaměstnanců v oblasti lidských práv a definovaných protikorupčních pravidel. Proto budou všechny čtyři oblasti řešeny i v akčním plánu. Naopak velmi pozitivních výsledků dosáhla Škoda TRN v kritériích, která řešila kontakty s odbory, zaměstnaneckou a sociální politiku a ochranu spotřebitele. Chápání pojmu spotřebitele je v tomto případě nahrazeno zákazníkem, neboť jak už bylo řečeno, se firma pohybuje v rámci B2G sektoru.

V ekonomickém pilíři bylo objeveno více oblastí, které jsou problematické. V oblasti předpokladů to je jednak nízká úroveň zabezpečení CSR aktivit personálními zdroji, vzdělávání lidských zdrojů v této oblasti, provádění analýzy stakeholderů, existence souhrnných dokumentů a záznamů o CSR, monitorování činností CSR a plánování filantropických aktivit. Většina těchto dílčích kritérií byla ohodnocena 25 body, neboť aktivity nejsou prováděny, ale jsou plánovány a jsou také navrhovány v této diplomové práci. Lze tedy říci, že pokud by se tato práce zabývala pouze hodnocením CSR a nikoliv také návrhem nové strategie CSR, dosáhla by společnost v hodnocení o něco horších výsledků.

Vůbec nejnižšího hodnocení v části výsledků pak bylo dosaženo v oblastech, které nebylo možné nijak doložit, tedy např. rozpětí nástupních platů a podíl nákupů u místních dodavatelů. Tato dílčí kritéria také zapříčinila dosažení vůbec nejnižšího ohodnocení subkritéria mezi všemi ostatními subkritérii. Konkrétně se jedná o subkritérium zkoumající přímé ekonomické vlivy na komunitu.

Oblast předpokladů i výsledků v environmentálním pilíři byla v nejvyšší míře ovlivněna certifikovanou normou ISO. Právě proto zde společnost dosáhla velmi pozitivních hodnot. Nízkého hodnocení bylo dosaženo pouze v oblasti plánování environmentálních dopadů, které se podařilo prokázat pouze částečně.

## 8.5 Stanovení CSR témat a oblastí

V rámci hodnocení současného stavu CSR ve Škodě TRN byla identifikována celá řada silných a slabých stránek společnosti. Z těchto skutečností jsem vycházela při stanovení následujícího seznamu kroků, k jehož postupnému plnění by ve společnosti mělo dojít. Stanovené kroky jsou následující:

1. zajištění transparentnosti; růst objemu zveřejňovaných dat, která nejsou citlivá; odstranění stávajících nedostatků z hlediska komunikace;
2. formalizace pravidel uvnitř firmy – zavedení etického kodexu, systému řešení stížností, antidiskriminačních opatření;
3. aktivní přístup k soudním sporům a stížnostem zákazníků i konkurentů, jejich dořešení, vydávání tiskových zpráv o průběhu i pro případ neúspěchu;
4. zajistit, aby produkty byly vyvíjeny s větším ohledem na environmentální kritéria;
5. rozšířit filantropické aktivity, přechod z reaktivního přístupu na proaktivní;
6. systematický přístup k CSR, propojení CSR s ostatními aktivitami;
7. důraz na CSR report a uplatňování hodnotících metodik;
8. usilovat o ocenění, trvalý rozvoj.

Tyto postupné kroky respektují fakt, že některé činnosti ve společnosti bude možné provést relativně rychle a snadno (např. vytvoření formalizované podoby pravidel, zveřejnění konkrétních údajů), zatímco jiné svojí komplexností budou vyžadovat mnohem větší úsilí a především přehodnocení stávajících zavedených mechanismů (např. vývoj a výzkum s větším ohledem na environmentální kritéria). Kroky mají povahu stavebních kamenů, jejichž naplnění je předpokladem pro vytvoření nezpochybnované, respektované a vyvážené společenské odpovědnosti Škody TRN.

Z těchto základních kroků lze s respektováním výsledků analýzy stakeholderů následně definovat základní témata pro CSR strategii, která tímto bude vymezena na období následujících dvou let, tedy roky 2013 až 2015. Témata byla volena pro čtyři jednotlivé oblasti:

- pracovní prostředí;
- trh a vztahy s obchodními partnery;
- místní komunita a vzdělanost;
- životní prostředí a ekologická výroba.

Oblasti byly zvoleny tak, aby odpovídaly základním pilířům CSR a zároveň respektovaly zvolené body Škody TRN. Oblast pracovního prostředí bude zahrnovat bod „péče o zaměstnance“ a oblast místní komunity a vzdělanosti bude zahrnovat bod „sponzoring“ a „Techmania“.

Následující tabulka č. 17 shrnuje, jaká konkrétní témata byla zvolena pro jednotlivé oblasti. Některá z těchto témat se prolínají skrz více stanovených oblastí. Za tabulkou následuje komentář, který zdůvodňuje volbu jednotlivých témat a blíže je popisuje.

Tab. č. 17: Seznam témat strategie CSR

Pracovní prostředí	Místní komunita a vzdělanost	Trh a vztahy s obchodními partnery	Životní prostředí a ekologická výroba
A) Rozvíjet pozici vysoce atraktivního zaměstnavatele s výbornou pověstí		H) Prohlubovat etický přístup k obchodním partnerům, bránit korupčnímu jednání	K) Neustálý tlak na rozvoj a hlubší integraci QMS, EMS a BOZP
B) Stát se partnerem pro řešení stížností a problémů	E) Nastartování přechodu na proaktivní a otevřenou filantropii	I) Navázat vlastní CSR na dodavatele a zákazníky	L) Zajistit hospodárnost, snižování emisí a produkce odpadů
C) Udržet bezpečné a motivující pracovní prostředí	F) Zvýšit transparentnost, zveřejňování dat o finančním vývoji, dárcovství a ekologických aspektech výroby i samotných produktů		
D) Budovat a využívat znalostní potenciál zaměstnanců	G) Udržet a zlepšovat vzdělávací aktivity	J) Zákaznický a ekologicky orientovaný výzkum a vývoj; vývoj s ohledem na konec životního cyklu produktu	

Zdroj: vlastní zpracování

#### Komentář k tabulce č. 17

##### A) Rozvíjet pozici vysoce atraktivního zaměstnavatele s výbornou pověstí

Škoda TRN má zcela jistě potenciál stát se jedním z top zaměstnavatelů v Plzeňském kraji i na úrovni celé republiky. V současné době však nefiguruje v žádném z podobných žebříčků. Za tímto účelem je potřeba zvýšit úroveň vlastní propagace především na úrovni pracovních veletrhů a zároveň nabídnout uchazečům o zaměstnání žádanou kombinaci pracovních podmínek, finančního ohodnocení a benefitů. Bude nutné se zamyslet nad možností používání moderních komunikačních nástrojů.

## **B) Stát se partnerem pro řešení stížností a problémů**

Dosud jako základní spojovací článek pro řešení konfliktů a stížností zaměstnanců fungovala odborová organizace. Cílem tohoto tématu je zajistit, aby se zaměstnanec při řešení jakýchkoliv problémů obracel více na vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů nebo na jmenovanou osobu – interního ombudsmana. Jedním z nástrojů bude i etický kodex, který by měl přispět k vyjasnění vztahů k zaměstnancům a vymezení rovného a etického přístupu k nim. Zaměstnanci by se v návaznosti na to neměli bát, že jejich připomínky a stížnosti nebudou vyslyšeny nebo jim dokonce pohorší.

## **C) Udržovat bezpečné a motivující prostředí**

Vysoký standard z hlediska bezpečného a motivujícího prostředí je již nastaven. Další rozvoj v určitých slabších místech je možný, z pohledu autorky této práce by však bylo vhodnější úsilí koncentrovat na oblasti, které nejsou tak vyvinuté. Je však potřeba nastavený systém udržovat na stávající úrovni.

## **D) Budovat a využívat znalostní potenciál zaměstnanců**

Tento bod souvisí nejen s dalším rozvojem systému školení, ale především s vytvořením dokonalejšího prostředí pro uplatňování znalostí. S tím souvisí pokles administrativního a jiného zatížení především pracovníků výzkumu, vývoje a technologie tak, aby se mohli primárně věnovat vlastní výzkumné činnosti.

## **E) Nastartování přechodu na proaktivní a otevřenou filantropii**

Společnost má propracovaný systém sponzoringu, který je zajištěn i řadou smluvních závazků. Nicméně ostatním filantropickým aktivitám (dárcovství, dobrovolnictví) již takový prostor věnován není a ani se nelze o nich dozvědět více podrobností. Bude potřeba vymezit proces rozhodování o filantropických aktivitách včetně přímé alokace prostředků v rámci Business plánu společnosti.

## **F) Zvýšit transparentnost, zveřejňování dat o finančním vývoji, dárcovství a ekologických aspektech výroby i samotných produktů**

Tento bod je poměrně jednoznačný. V jeho rámci dojde k úpravám výroční zprávy, webových stránek, prospektů společnosti atd. Zmínky o ekologičnosti produktů byly nalezeny pouze na webových stránkách v sekci CSR a sekci věnované šetrné dopravě. Propagační materiály společnosti, které byly získány pro účely této diplomové práce,

tento typ obsahu téměř neřeší. Zároveň bude navrhnutá struktura budoucího CSR reportu.

#### **G) Udržet a zlepšovat vzdělávací aktivity**

Vzdělávací aktivity společnosti směřované směrem ke komunitě lze označit jako jednu z oblastí tzv. sdílených hodnot. Tyto aktivity jsou prospěšné nejen pro místní komunitu, ale i pro samotný podnik Škoda TRN. Také proto věnuje společnost do těchto aktivit velké množství finančních prostředků. Další rozvoj nebude spočívat ani tak v dalším růstu poskytovaných peněžních prostředků, jako v prohlubování navázaných vztahů s vysokými školami a vytváření si pozice trvalého a vysoce respektovaného partnera. Cílem je zajistit si exkluzivní přístup k možné spolupráci.

#### **H) Prohlubovat etický přístup k obchodním partnerům, bránit korupčnímu jednání**

Smyslem tohoto tématu je (formálně) podpořit stávající principy etického podnikání ve společnosti. Tím by mělo dojít také ke snížení právních i mimoprávních sporů, které Škoda TRN vede.

#### **I) Navázat vlastní CSR na dodavatele a zákazníky**

Ve společnosti se nepodařilo zjistit konkrétní způsoby napojení EMS a ostatních aktivit CSR na dodavatele a zákazníky. Cílem je jednak zvýšit informovanost zákazníků o vlastních CSR aktivitách, tak i zakomponování určitých společensky odpovědných požadavků na dodavatele v rámci všeobecných nákupních podmínek (Obchodní podmínky dodávek Zboží skupiny „ŠKODA“). Využití a vyžadování CSR principů i v rámci dodavatelského řetězce je zároveň jedním z výrazných trendů u konkurence.

#### **J) Zákaznický a ekologický orientovaný výzkum a vývoj; vývoj s ohledem na konec životního cyklu produktu**

Vývoj a výzkum je jednou ze silných stránek společnosti. Cílem je zajistit, aby byla zabezpečena reálná vazba mezi požadavky zákazníků a výzkumnými činnostmi, která bude pokud možno i formálně nadefinována. Cílem bude také nadefinovat, reálně při vývoji využívat a dále veřejně propagovat environmentální charakteristiky produktů v podobě tzv. EPDs (Environmental Product Declarations). Jedná se ekologické deklarace produktů, které jsou vymezeny v normě ISO 14025:2006. Posledním cílem

bude již při vývoji dbát ve zvýšené míře na ošetření konce životního cyklu produktu a způsob jeho likvidace.

#### **K) Neustálý tlak na rozvoj a hlubší integraci QMS, EMS a BOZP**

Součástí všech ve společnosti certifikovaných norem je část, která se týká neustálého zlepšování systémů managementu. Tuto část je potřeba neopomíjet, ale naopak na ni pracovat. V tomto ohledu bude vhodné také navrhnout větší míru zapojení interních zaměstnanců na těchto systémech, jelikož v současné době je značná část práce zajišťována externími dodavateli.

#### **L) Zajistit hospodárnost, snižování emisí a produkce odpadů**

Modernizace budov před několika lety přispěla k jednorázovému výraznému zvýšení hospodárnosti především v oblasti energetické spotřeby a produkce emisí a dalších znečišťujících látek. Trend zvyšování hospodárnosti a snižování emisí a produkce odpadů by se ale neměl zastavit a měl by pokračovat trvalým hledáním úzkých míst a slabých stránek. Cílem bude zajistit takový systém, který bude napomáhat hledat tato úzká místa a bude motivovat zaměstnance k jejich odstraňování.

### **8.6 Tvorba akčního plánu**

Akční plán bude prezentován tak, že pro jednotlivé oblasti (4) budou vyjmenovány navržené akce a ke každé akci bude uvedeno, s jakými tématy (12) souvisí a měla by vést k jejich naplnění. U každé akce bude také uveden stupeň náročnosti na její uskutečnění, který bude brát v úvahu nutné personální zajištění, potřebný čas, vykonané úsilí a vynaložené peněžní prostředky. Akční plán zahrnuje ty aktivity, v rámci kterých dojde ke změnám. Kromě nich ale bude celá řada aktivit zachována v jejich stávající podobě. Tyto aktivity poběží kontinuálně s navrženými změnami. Jedná se zejména o následující:

- vzdělávací systém a jeho již nastavený rozvoj;
- motivační systém a adaptační systém nových pracovníků;
- PR aktivity a účast na odborných veletrzích a pracovních veletrzích;
- spolupráce se školami a ostatní aktivity vzdělávání komunity;
- sponzoringové aktivity;
- fungování a rozvoj integrovaného systému QMS, EMS, BOZP a PO;
- racionalizační procesy;



- výzkum a vývoj nových technologií;
- profesionální nákupní a prodejní proces.

### **8.6.1 Akce v oblasti pracovního prostředí**

#### **1) Zajistit větší propagaci společnosti v médiích a na pracovních portálech**

Nárůst propagace by měl podpořit růst povědomí o firmě a také zlepšit její image mezi cílovými skupinami, kterými jsou studenti vysokých a středních škol a lidé technického zaměření, kteří hledají práci nebo uvažují o změně práce. Škoda TRN nemá tu zásadní výhodu jako mnoho jiných firem - a to, že jsou zaměřeni na koncového zákazníka a vkládají tedy značné finanční obnosy do marketingových kampaní a reklamy významně posilující jejich image. Škoda TRN se tedy musí zaměřit především na zvýšení frekvence vydávání tiskových zpráv, poskytování rozhovorů na odborných portálech a rozšíření placených premium služeb inzerce na pracovních portálech.

*Vede k naplnění tématu A; nízká náročnost.*

#### **2) Zajistit formulaci většiny inzerovaných pracovních pozic v ženském i mužském rodě**

Jak již bylo řečeno v části hodnocení současného stavu, většina pozic je inzerována pouze v mužském rodě. To lze pochopit pro případy, kdy je práce chápána jako typicky mužská (svářeč). Určitou genderovou asymetrii už lze ale vidět v případě, že jsou takto označovány pozice, u kterých existuje reálná šance, že se o ně budou ucházet i kvalifikované ženy (manažer ekonomiky a financí, provozní ekonom společnosti, specialista plánování apod.). Ženské skloňování je dosud používáno pouze u pozic, které jsou typicky obsazovány ženami (např. asistentka, tajemnice vedení společnosti) a které nejsou z hlediska kvalifikace tak náročné.

*Vede k naplnění témat A a B; nízká náročnost.*

#### **3) Zajistit standardizovanou dokumentaci přijímacích pohovorů včetně kladených otázek; věnovat pozornost a zpětnou kontrolu výběru kladených otázek**

Vzhledem k vysokému procentu mužů by bylo vhodné se zaměřit na kontrolu a zpětné zhodnocení, zda jsou v rámci výběrových řízení reálně dodržována veškerá pravidla proti diskriminaci. To lze prostřednictvím zajištění standardizované dokumentace

přijímacích pohovorů. Z těchto dokumentů by mělo být vždy patrné zdůvodnění vedoucího pracovníka, který o výběru konkrétního pracovníka rozhodl.

*Vede k naplnění tématu B; střední náročnost.*

#### **4) Rozvoj talent a knowledge managementu uvnitř firmy**

Ve společnosti se lze setkat s velmi dobře nastaveným systémem získávání talentů. Také zde funguje systém „kádrových rezerv“, jehož hlavním úkolem je zvyšovat kompetence vybraných jedinců a připravovat je na kariérní růst. To však nelze přímo označit jako řízení talentů a znalostí. Vhodné by tedy bylo uvažovat o přechodu tohoto systému na vyšší úroveň a to se zaměřením především na úseky, kde je vytvářena nejvyšší přidaná hodnota - tedy v rámci výzkumu a vývoje, technologie apod. Základním krokem by mělo být postupné snižování administrativní náročnosti kladené na tyto pracovníky a individuální plánování jejich potřeb.

*Vede k naplnění témat C a D; střední náročnost.*

#### **5) Mix školení pro pracovníky personálního úseku a manažerů společnosti**

Lze uvažovat o využití některého z následujících školení pro vedoucí pracovníky a pracovníky personálního útvaru, které podpoří uplatňování myšlenek CSR ve firmě:

- Společenská etika pro manažery (až 5 školení dle zájmu);
- Firemní kultura a etika jako součást systému řízení (až 5 školení dle zájmu);
- Jak bránit diskriminaci na pracovišti (2 školení);
- Talent management a těžba znalostí (2 školení);
- Plány osobního rozvoje zaměstnanců (1 školení).

*Vede k naplnění témat B, C a D; střední náročnost.*

#### **6) Vytvoření pozice interního ombudsmana**

Jedná se o pozici, která zajistí interní řešení stížností a jiných aktuálních problémů týkajících se práv a povinností zaměstnanců v rámci celého koncernu – tedy i ve vzdálených pobočkách a dceřiných společnostech v zahraničí, čímž se zajistí užší kontakt se zdejšími zaměstnanci. Jeho úkolem bude otevřeně komunikovat a hledat řešení se zaměstnanci ještě před tím, než se zaměstnanci obrátí na odbory nebo na organizace státního dozoru. Tato osoba bude mít také na starosti evidenci stížností na všech úrovních a bude provádět jejich pravidelné vyhodnocování.

Tím se lze vyhnout variantě vytvoření schránek na stížnosti a připomínky, ke které se Škoda TRN vyjádřila jako k nepříliš preferované. Předpokládá se snížení tlaku ze strany odborů i kontrol ze strany státu. Prvním stupněm tohoto kroku bude přiřazení této role již existující pozici. Může se například jednat o pozici CSR analytika, jejíž navržení je také součástí této práce. Následně bude nutné sledovat, jestli tato praktika má ve firmě reálné využití a podle toho pozici a její zaměření upravovat. Druhým stupněm, pokud se funkce interního ombudsmana ujme, bude vytvoření samostatné pozice s širší agendou.

*Vede k naplnění tématu B; vysoká náročnost.*

#### **7) Rozšíření personálního úseku o dva pracovníky**

Tento bod vyplývá ze zjištění, že personální úsek společnosti je přetížen. Více se lze dočíst v rámci hodnocení subkritéria „Zaměstnávání a přiměřená práce“.

*Vede k naplnění témat C a D; vysoká náročnost.*

#### **8) Nárůst procenta částečných pracovních úvazků a podpora této možnosti práce**

Aktuálně toto procento činí něco málo přes jedno procento, což výrazně zaostává za celostátním průměrem, který činí kolem 6 %.<sup>10</sup> Je však třeba říci, že určitou kompenzací je právě nastavení flexibilní pracovní doby a možnost práce z domova, která je využívána ve větší míře. Přesto by bylo vhodné si položit jako cíl na období dalších dvou let zvýšení tohoto podílu alespoň na 2,5 %.

*Vede k naplnění tématu C; nízká náročnost.*

#### **9) Provedení průzkumu spokojenosti a loajality zaměstnanců**

Před samotnou implementací by měl být proveden průzkum spokojenosti a loajality zaměstnanců v podobě dotazníkového šetření. Tímto průzkumem dojde k odhalení dalších možností rozšiřování CSR aktivit v podniku. Výsledky budou také sloužit ke zpřesnění analýzy stakeholderů.

U průzkumu se předpokládá, že bude anonymní a bude se skládat z maximálně 15 otázek, z čehož 3 otázky budou rozřazovací a budou sloužit k segmentaci zaměstnanců do skupin podle věku, zařazení (THZ nebo dělník) a počtu let strávených ve společnosti. Zhodnocení dotazníků a vypracování závěrečné zprávy bude mít na starosti pozice CSR

---

<sup>10</sup> Pro úplnost průměr EU je 19,3 % (ČSÚ, 2010).

analytika. Ten zároveň zajistí jejich distribuci přímým nadřízeným dělníkům a THZ pracovníkům. Lze také brát v úvahu vytvoření několika dočasných sběrných míst.

*Vede k naplnění témat B a C; vysoká náročnost.*

#### **10) Poskytnout jako alternativu k nabídnutému hrazenému očkování proti chřipce preventivní balíček proti nemocem**

Tento bod týkající se rozšíření zaměstnaneckých benefitů je určen především pro ty, kteří nemají kladný vztah k tomuto typu očkování, a proto by jeho nabídku nevyužili. Návrhem je poskytnout jednorázově v období na konci podzimu balíček, který bude obsahovat balení vitamínů a bylinných čajů. Hodnota balíčku by měla odpovídat průměrné hodnotě očkování – tedy cca 300 korunám.

*Vede k naplnění tématu C; nízká náročnost.*

#### **11) Zavedení a aktivní využívání etického kodexu**

Zavedení etického kodexu, který tvoří přílohu C této práce, lze považovat za jeden ze stěžejních okamžiků zavádění CSR do firmy. Je potřeba kodex nejen vytvořit, ale také zajistit, aby se s ním seznámili všichni zaměstnanci a akceptovali ho jako jednu z vnitřních norem, kterou je potřeba neustále dodržovat.

Pro zaměstnance, kteří mají zřízen uživatelský účet na intranetu společnosti, bude etický kodex přístupný zde v rámci systému správy dokumentace EasyArchiv, který umožňuje také vyjádření souhlasu s tímto kodexem prostřednictvím zjednodušeného elektronického podpisu. Každému zaměstnanci s uživatelským účtem bude zaslána výzva, aby kodexu věnoval svoji pozornost a připojil se k němu. Zaměstnanci budou mít také možnost získat bližší informace u jmenované kontaktní osoby.

Zaměstnanci bez přístupu do EasyArchivu (zpravidla dělnické profese) budou s kodexem seznámeni formou hromadných schůzek, na jejichž konci se připojí ke kodexu písemně do připravené listiny.

Jedním z úkolů CSR analytika bude také monitorování dodržování tohoto kodexu a překládání pravidelných pololetních hodnocení vedení společnosti.

V momentě, kdy si bude společnost jistá, že dokument již plně zastává svoji funkci, je možné jeho zveřejnění na webových stránkách společnosti pod kolonkou CSR.

*Vede k naplnění témat A, B a C; vysoká náročnost.*

## 12) Úprava směrnice S801 „Lidské zdroje“ a dotazníku „Hodnocení pracovníka“

Zprvė bylo navrhnuo upravit směrnicu S801, která vymezuje personální politiku společnosti, o oblasti týkající se dalšího profesního rozvoje zaměstnanců. Na tento rozvoj je ve společnosti v současnosti nahlíženo spíše ve smyslu dalšího vzdělávání nebo růstu výkonnosti pracovníka. Ve směrnici není ale řešen způsob možného kariérního růstu, který pro zaměstnance představuje jeden z výrazných motivačních prvků. Zároveň není kariérní růst blíže propojen s hodnocením pracovníků a zaměstnanci nemají příliš možností se vyjádřit o svých představách o kariérním postupu, ať již vertikálním nebo horizontálním. Navrhnuté úpravy jsou tedy následující:

- Vymezení pojmu kariérní růst a jeho uvedení mezi ostatními definicemi uvedenými v úvodu směrnice S801. V tomto případě lze navrhnout následující definici:

„**Kariérní růst** – postup v pracovním zařazení, ve funkcích a finančním ohodnocení. Kariérní růst zaměstnance je podmíněn jeho profesním rozvojem a pozitivními závěry z hodnocení zaměstnanců.“

- Užší propojení systému hodnocení s kariérním růstem zaměstnanců a vymezení interního systému „kádrových rezerv“ (resp. řízení kariéry zaměstnanců). Oddíl D lze přejmenovat z původního označení „Hodnocení zaměstnanců“ na „Hodnocení a kariérní růst zaměstnanců“ a rozšířit o následující odstavce:

„(5) Řízení kariéry je systematický a kontinuální proces plánování, realizace a kontroly profesní dráhy zaměstnanců, který je nedílnou součástí personální politiky organizace. Jeho provádění pro konkrétního pracovníka má na starosti vždy Specialista rozvoje a vzdělávání. Při plánování a řízení kariérního růstu zaměstnanců jsou brány v potaz aktuální i dlouhodobé potřeby organizace z hlediska zabezpečení lidskými zdroji a výkon, potenciál a preference zaměstnance. Výkon, potenciál a preference zaměstnanců jsou výstupem z hodnotícího formuláře.

(6) Kariérní růst se člení na růst přidělených kompetencí a odpovědnosti zaměstnance a na hierarchický růst spočívající v postupu na novou pozici směrem vzhůru organizační strukturou společnosti.

(7) Údaje o plánování kariérního růstu jsou důvěrného charakteru a jsou k dispozici pouze nejužšímu vedení společnosti.“

Zadruhé bylo navrženo upravit formulář „Hodnocení pracovníka v následujících oblastech:

- Rozšíření v části sebehodnocení o možnost vyjádření zaměstnance o tom, jakou má představu o svém dalším kariérním postupu ve společnosti:
 

„Jakou máte představu o Vašem kariérním růstu v organizaci v následujícím období?

  - Jsem spokojený/á se stávajícím pracovním zařazením.
  - Uvítal/a bych rozšíření či změnu pracovní náplně.
  - Uvítal/a bych přechod na jinou pracovní pozici na stejném stupni hierarchie v organizaci.
  - Mám zájem o kariérní postup na pozici na vyšším stupni hierarchie ve společnosti.“
- Změna formulace části hodnocení, kterou vyplňuje vedoucí pracovník a která slouží ke stanovení profesních a kariérních cílů pro další období. Nově bude tato část nahrazena tabulkou č. 18.

*Tab. č. 18: Stanovené rozvojové cíle v jednotlivých oblastech pro následující období*

<b>Odborná způsobilost</b>	
<b>Jazyková připravenost</b>	
<b>Výkonnost a kvalita</b>	
<b>Komunikační dovednosti</b>	
<b>Růst kompetencí a odpovědnosti</b>	
<b>Postup/změna v pracovním zařazení</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zvolené oblasti rozvoje zahrnují cíle v oblasti kariérního růstu, ale i růstu výkonu a potenciálu hodnoceného zaměstnance. V této tabulce vedoucí pracovník určí oblast, pro kterou bude stanoven rozvojový cíl daného zaměstnance pro další období a následně ho blíže specifikuje. Oproti původní praxi se bude jednat o systematictější přístup, neboť dosud různí vedoucí pracovníci používali pouze slovní hodnocení a k němu přistupovali poměrně různorodě.

*Vede k naplnění témat B a C; nízká náročnost.*

### **13) Zavést program „Dobrých nápadů a trvalého zlepšování“ pro celou firmu a ne jen pro výrobu**

Ve výrobních úsecích funguje soutěž v rámci systému zlepšování Kaizen. Pro ostatní zaměstnance by bylo vhodné zavést obdobu této soutěže, která by byla zveřejňována a vyhodnocována v každém vydání firemního časopisu Škodovák. Každé kolo soutěže by se týkalo určitého tématu (např.: Co vám nejvíc chybí v závodní jídelně? Jaké opatření byste zavedli na podporu recyklace ve společnosti? S jakými neziskovými organizace by podle Vás mohla Škoda spolupracovat?) a nepřínosnější nápad, návrh nebo připomínka by byla odměněna menším hmotným dárkem (např. flash disk).

*Vede k naplnění tématu C; střední náročnost.*

### **14) Zavedení tradice zaměstnaneckých dnů ve společnosti**

Škoda TRN má ideální zázemí pro konání zaměstnaneckých dnů, které by bylo škoda nevyužít. Toto zázemí tvoří prostory Techmania v samotném areálu společnosti. Zaměstnanecký den by byl určen i pro rodiny a děti zaměstnanců s různými soutěžemi v týmech. Jednou z nich by mohlo být procházení expozicemi Techmania a plnění zadaných úkolů do soutěžního archu.

Neopominutelnou součástí programu bude představení úspěchů společnosti v předešlém období a možnost zapojení se do vybrané filantropické aktivity - sbírky pro konkrétní účel a pro konkrétní neziskovou organizaci, se kterou společnost naváže dlouhodobou spolupráci. Společnost se zaváže, že přispěje do sbírky stejnou částkou, jakou přispějí její zaměstnanci dohromady. Pro případ ne příliš úspěšného výběru finančních prostředků deklaruje Škoda TRN přispěním částky v určité minimální výši. Výběr prostředků bude uskutečněn jednak přímo na místě do připravených kasiček, tak i prostřednictvím bankovního převodu. Lidé budou mít k dispozici letáčky s potřebnými údaji pro provedení převodu prostředků přímo na účet neziskové organizace. Pro identifikaci platby bude sloužit určený variabilní symbol.

*Vede k naplnění tématu C; vysoká náročnost.*

### **15) Vytvoření orientační brožury pro nové zaměstnance**

Adaptační proces nových zaměstnanců bude doplněn o brožuru, jejímž cílem je seznámit nově nastupujícího zaměstnance se společností a poskytnout mu informace, které mu usnadní prvotní orientaci. Brožura by měla obsahovat základní údaje o firmě

a její firemní kultuře, seznam důležitých kontaktů, seznam školení, které je nutné při nástupu absolvovat, způsob, jak správně vyplnit důležité formuláře pro personální oddělení apod. Brožura bude sestavena na základě zkušeností personalistů, na jaké otázky se noví zaměstnanci nejčastěji ptají a jaké oblasti jim dělají největší problémy.

*Vede k naplnění tématu C; nízká náročnost.*

## **8.6.2 Akce v oblasti místní komunity a vzdělanosti**

### **1) Formální stanovení pravidel pro poskytování peněžních prostředků pro nekomerční aktivity a stanovení základních oblastí, na které se přispívá**

Škoda TRN je stejně jako další velké firmy v Plzeňském kraji zahrnována množstvím žádostí o dárcovství, ve kterých může být poměrně náročné se vyznat. Jedním z principů CSR, který je v poslední době často vyzdvihován, je právě koncepční a předem vymezený přístup k filantropickým aktivitám, který pomůže výše zmíněný problém vyřešit. Tento přístup ovšem nemůže být uplatňován pro všechny typy filantropických aktivit, neboť některé mají nárazový charakter nebo se týkají poskytování nízkých částek, u kterých by daný přístup nebyl účelný. Proto je navrženo přijmout systém, kdy většinová část prostředků bude plánována a realizována s předem vymezenou dlouhodobou koncepcí (řekněme projektově) a část prostředků byla uvolněna pro drobné dárcovství s aktuální potřebou. Zároveň by však měl být plně akceptován fakt, že rozhodování o poskytnutí peněžních prostředků je zcela v rukou generálního ředitele společnosti. Vedení společnosti by se nemělo cítit svázáno těmito novými pravidly, ale naopak je brát jako něco, co jim jejich úlohu usnadňuje.

Je tedy navrženo vytvořit základní dokument, ve kterém by nejvyšší vedení společnosti s pomocí CSR analytika určilo, jaké budou prioritní oblasti, na které se bude společnost soustředit, a kde budou zároveň vytyčena základní kritéria, podle kterých se bude rozhodovat. Svě místo zde má i vymezení vhodného způsobu evidence veškerých filantropických aktivit. V dokumentu je dále potřeba věnovat prostor určení způsobu, jakým budou odmítání neúspěšní žadatelé. Je potřeba, aby i těmto žadatelům byla poskytnuta zpětná vazba, proč byli odmítnuti. Společnost se právě zde může odvolat na vypracovaný dokument filantropické strategie. Dokument dále může také sloužit k vymezení charakteru spolupráce s dlouhodobými partnery v neziskovém sektoru.

*Vede k naplnění tématu E a F; střední náročnost.*



## 2) Navázání dlouhodobé spolupráce s konkrétními neziskovými organizacemi

Realizaci tohoto bodu bude mít na starosti pozice CSR analytika. Volba oblastí, ve které vybrané neziskové organizace působí, je stěžejní. Společnost je vybírá dle vlastního uvážení, v jakých oblastech může v co největší míře přispět, kde bude tato spolupráce oboustranně výhodná a kde je možné nějakým způsobem zajistit propojení filantropických aktivit se samotnými podnikovými aktivitami společnosti. Dále je nutné brát v potaz aktuální (ale i budoucí) potřeby místní komunity jako takové a hledat oblasti, které jsou z hlediska dárcovství v současné době nejvíce opomíjené.

V této souvislosti bylo pracováno s následujícími úvahami:

- Pokud společnost nemá příliš mnoho dřívějších zkušeností s dárcovstvím zcela pro konkrétní účely, je vhodnější směřovat první prostředky nadacím a nadačním fondům, které prostředky následně přerozdělí konkrétním projektům a osobám. Je ale nutné zajistit opravdu dlouhodobou finanční podporu, neboť jednorázové příspěvky nestačí na zajištění běhu delších projektů a vystavují neziskové organizace nejistotě ohledně budoucího financování.
- Společnost již tradičně věnuje velké množství prostředků do sportovních a volnočasových aktivit Plzeňanů na úrovni sponzoringu. Kromě sponzoringu lze podporovat tyto aktivity i formou dárcovství. Navíc mnoho zaměstnanců společnosti jsou aktivní cyklisté, kteří by uvítali větší podporu cyklistiky v Plzni.
- Příležitost lze vidět také v přímé podpoře jakýchkoliv ekologických způsobů dopravy včetně hromadné dopravy, jejíž dopravní prostředky společnost vyrábí.
- Často opomíjenou oblastí filantropie je podpora starých osob a osob sociálně vyloučených.

S jako výchozí možností lze pracovat s následujícími již zcela konkrétními návrhy:

- Navázání dlouhodobé spolupráce s Městskou charitou Plzeň a Diecézní charitou Plzeň. S první jmenovanou organizací má společnost již zkušenosti v rámci dárcovství jejím konkrétním projektům. Obě charity lze charakterizovat jako vysoce důvěryhodné organizace, které se věnují širokému spektru méně medializovaných aktivit. Jedná se právě např. o pomoc seniorům a těžce zdravotně nemocným, vedení azylových domů, podporu sociálně vyloučeným jedincům apod.
- Aktuálně je možná registrace soutěžních týmů zaměstnanců v rámci iniciativy Do práce na kole. Iniciativa také shání partnery, kteří by poskytli finanční i věcné

zázemi pro akci v jednotlivých městech. Samotná soutěž týmů se koná každý rok a konkrétně v roce 2013 poběží po celý měsíc květen (Sdružení Auto\*Mat, 2013). S tím souvisí pravděpodobná nutnost navýšit počet stojanů v areálu společnosti. Aktuálně se v celém areálu nachází pouze jeden stojan u administrativní budovy.

- Navázání užší spolupráce s municipálními úřady za účelem podpory výstavby cyklistických stezek a růstu počtu stojanů na kola v Plzni. Této oblasti se věnuje také volná iniciativa plzeňských občanů Plzeň na kole, která by mohla společnosti poskytnout bližší informace o této problematice (Plzeň na kole, 2013).
- Podpora Nadace sportující mládeže – Jedná se o plzeňskou nadaci, která se zaměřuje na podporu sportu nejen mezi mladými sportovci a která pravidelně vyhlašuje soutěž Sportovec Plzně.
- Navázání spolupráce s Centrem pro dopravu a energetiku, což je nevládní nezisková organizace, která se dlouhodobě zabývá vlivem dopravy a energetiky na životní prostředí. Společnost působí i v oblasti lobbingu a snaží se aktivně ovlivňovat environmentální politiku v ČR i v EU. S touto organizací je možné zajistit kampaň na podporu ekologických způsobů dopravy včetně té hromadné.
- Podpora Nadace pro transplantace kostní dřeně. Transparentní nevládní nezisková organizace, která se věnuje oblasti, jež není tolik medializovaná a je dlouhodobě podfinancovaná. Aktuálně je v běhu 5 grantových programů.
- Převzetí záštity nad některou z mnoha kulturních památek nebo chráněných oblastí v Plzni.

*Vede k naplnění tématu E; vysoká náročnost.*

### **3) Přímá alokace zdrojů v rámci Business plánu**

V rámci Business plánu je prozatím nadefinována pouze částka disponibilních zdrojů, které jsou určeny na filantropické aktivity, ale i jiné výdaje nahodilého charakteru. Výsledkem této akce bude tedy stanovení přesné částky, kterou lze na filantropické aktivity v daném roce poskytnout.

*Vede k naplnění tématu E; nízká náročnost.*

### **4) Změny z hlediska formy výroční zprávy**

Tento bod vychází z faktu, že ani vzhled ani struktura současné výroční zprávy nejsou vyhovující. Zpráva příliš neplní funkci reprezentativního dokumentu společnosti, jelikož je zveřejněna pouze ve formě naskenovaného dokumentu ve formátu PDF ve

špatné kvalitě s nízkou čitelností textu, malým fontem písma a ztrátou původní barevnosti. Ani struktura dokumentu není vhodná, neboť se jedná o sloučení několika samostatných dokumentů, které mají každý vlastní stránkování a obsah. Dále zpráva není zveřejněna na webových stránkách společnosti a lze se k ní dostat pouze vyhledáváním v obchodním rejstříku. Přitom z hlediska obsahu je zpráva kvalitní a rozsáhlá. Následující navržené změny se tedy týkají výše zmíněných nedostatků:

- Při tvorbě výroční zprávy by se mělo dbát na vytvoření jednotného dokumentu s jedním jediným obsahem, u kterého bude uvedeno stránkování.
- Bude použit větší font písma a členění do kapitol a podkapitol.
- Nejvhodnější bude správci obchodního rejstříku zaslat originální elektronickou verzi výroční zprávy a zároveň ji umístit i na webové stránky společnosti do sekce *O společnosti*.

Pokud společnost bude v budoucnosti publikovat vlastní CSR report, pak bude potřeba začít právě úpravou výroční zprávy. CSR reporty jsou totiž zpravidla tvořeny jako velmi vzhledné dokumenty s náročnější grafickou úpravou a je tedy třeba zajistit, aby rozdíl mezi CSR reportem a samotnou výroční zprávou nebyl tak markantní. Ideální je zajistit jednotný grafický styl a úpravu obou dokumentů.

*Vede k naplnění tématu F; nízká náročnost.*

## **5) Změny v obsahu webových stránek**

Pro zajištění větší transparentnosti by bylo vhodné zveřejnit na oficiálních webových stránkách společnosti údaje o organizační struktuře, počtu zaměstnanců a vývoji základních finančních ukazatelů jako jsou tržby, zisk a údaje o rentabilitě aktiv. Ty jsou sice zveřejňovány v rámci každoroční tiskové zprávy, tu je však potřeba nejdříve vyhledat mezi ostatními tiskovými zprávami (pokud ten, kdo ji vyhledává, odhadne, že ji tam má hledat). Informace by měly být napevno ukotveny mezi nejdůležitějšími údaji *O společnosti*, kde je jejich zveřejnění nejpříhodnější.

*Vede k naplnění tématu F; nízká náročnost.*

## **6) Členství v platformě Business Leaders Forum**

Platforma je určena pro všechny malé i velké firmy, které chtějí být aktivní na poli CSR. Členská základna uskupení se neustále rozrůstá a aktuálně čítá 32 členů. Jako výhodu členství lze považovat individuální a profesionální přístup ze strany expertů

společnosti, kteří mohou svými poradenskými službami přispět k výraznému zlepšování úrovně CSR ve firmě, přinášet neustále nové nápady a informovat o aktuálních trendech v této oblasti. Členství lze považovat také za vhodný způsob přihlášení se k CSR.

Bylo uvažováno i o členství v uskupení Business pro společnost. Nicméně to by mělo jednu nevýhodu a to, že zakladatelem je společnost Siemens, která je významným konkurentem Škody TRN. Bylo by proto příhodnější hledat jiné cesty k prosazení se mezi ostatními firmami, než následovat konkurenční společnost v jejích aktivitách.

*Vede k naplnění tématu A, E a F; střední náročnost.*

#### **7) Usilovat o ocenění v oblasti CSR**

Jedná se o logický návazný krok, který by měl následovat poté, co firma začne pravidelně zveřejňovat CSR report a stane se členem BLF. Přehled ocenění, o která je možné se aktuálně ucházet, je popsán v kapitole 2.3 této práce. Z pohledu autorky by bylo vhodné začít s účastí v soutěžích typu „Cena VIA BONA“. Jsou to ocenění, která jsou zaměřena na konkrétní oblasti společensky odpovědných aktivit, ve kterých se domnívám, že společnost dosahuje velmi dobrých výsledků a mohla by zde uspět. V rámci dalšího rozvoje nelze než doporučit také soutěž „Národní cena ČR za společenskou odpovědnost“, u kterého bude mít firma tu výhodu, že již bude seznámena s metodikou KORP, pomocí které je soutěž vyhodnocována.

*Vede k naplnění tématu A, E a F; střední náročnost.*

#### **8) Upevňování vztahů se vzdělávacími a výzkumnými institucemi**

Tento krok není možné definovat zcela konkrétně, neboť je již uzavřena celá řada smluv o spolupráci s vysokými školami a výzkumnými centry, které nebyly pro účely této práce zpřístupněny. Obecně je možné pracovat na prodlužování platnosti smluv a rozšiřování oblastí, na které bude zaměřena.

Samotné rozšíření spolupráce by bylo vhodné zaměřit na garanci konkrétního předmětu vyučovaného na ZČU v Plzni na některé z technických fakult. Postupně je možné rozšířit garanci z jednoho předmětu na celý studijní program stejně jako je tomu v případě studijního programu „Kolejová vozidla“ na pražské ČVUT. Vzhledem k blízkosti Škody TRN a areálu Západočeské univerzity by nebyl problém zajistit výuku odborníky z podniku.

*Vede k naplnění tématu G; střední náročnost.*

## 9) Spolupráce s neziskovou organizací Junior Achievement

Junior Achievement je světová nezisková organizace, která organizuje výuku vedenou manažery a zaměstnanci spolupracujících organizací na jednotlivých školách. Spolupráce by byla v tomto případě zaměřena na výuku ekonomie, podnikání a podnikatelské etiky na základních a středních školách v plzeňském regionu (Junior Achievement, 2013).

Dosavadní spolupráce se základními a středními školami byla zaměřena téměř výlučně na pořádání exkurzí do výrobního areálu, rozšíření aktivit v této oblasti je tedy příhodné. Užší spolupráce s nižšími vzdělávacími stupni je navíc současným trendem ve společensky odpovědných aktivitách velkých podniků v ČR.

*Vede k naplnění tématu G; střední náročnost.*

### 8.6.3 Akce v oblasti životního prostředí a ekologické výroby

#### 1) Zveřejnění základní sady údajů o působení společnosti na životní prostředí

Dle poskytnutých informací vykazuje Škoda TRN nadprůměrně dobré výsledky týkající se ekologických dopadů výroby do okolí společnosti. Tyto dobré výsledky ale nejsou až na výjimky zveřejňovány a konkrétní hodnoty nebyly poskytnuty ani pro účely této práce. Prokazatelné a zveřejněnými údaji podložené pozitivní působení v environmentální oblasti je ale u výrobních podniků jedním ze stěžejních okamžiků prosazování praktik CSR. Společnosti proto nelze než doporučit zaměřit se na tuto oblast a nejpozději do konce roku zveřejnit alespoň následující základní sadu údajů:

- celková roční spotřeba elektrické energie (lze rozšířit o procento elektrické energie získané z vlastních solárních panelů);
- celková roční spotřeba vody (lze rozšířit o procento využívání užitkové vody);
- celkové množství emisí CO<sub>2</sub> za rok;
- celkové množství vyprodukovaných odpadů za rok;
- procento recyklovaných odpadů z celkového množství vyprodukovaných odpadů za rok;
- popis systému řízení environmentálních rizik ve společnosti.

*Vede k naplnění tématu F; nízká náročnost.*

## **2) Zapojení se do projektu Zelená firma společnosti Rema Systém a. s.**

Projekt Zelená firma se zabývá sběrem drobných elektrozařízení a baterií přímo v sídle jednotlivých zapojených firem. Oproti stávajícímu stavu by přinesl tu výhodu, že je jednak prováděn zcela zdarma, jednak zapojuje do recyklace všechny zaměstnance společnosti. Zaměstnanci totiž mají možnost přinést na určené sběrné místo v sídle Škody TRN elektroodpad z vlastních domácností a nechat ho zdarma ekologicky zlikvidovat. Pokud by se Škoda TRN do projektu zapojila, získala by možnost využívat k vlastní propagaci logo Zelená firma. Do projektu je v současné době zapojeno více než 1400 firem z celé České republiky (Rema Systém, 2013).

*Vede k naplnění tématu L; nízká náročnost.*

## **3) Práce na větší samostatnosti v oblasti environmentálního managementu**

Podstatná část aktivit v rámci EMS je ve společnosti outsourcována. Je to dáno tím, že rozvoj EMS ve společnosti je poměrně čerstvou záležitostí - certifikace dle ISO normy proběhla v roce 2010. Společnost tedy neměla takové zkušenosti, a proto se spolehla na profesionální záštitu tohoto systému externí firmou. Aktuálně se ale chce společnost přihlásit ke konceptu CSR, který je typický aktivním přístupem každé organizace k jejím environmentálním dopadům. Bude proto potřeba postupně rozšiřovat zapojení úseku Kvality a útvarů Správy majetku a Racionalizace. Z tohoto pohledu bude nutné navýšit především počet pracovníků v útvaru Řízení systému kvality, který v současnosti primárně zodpovídá za spolupráci s externí firmou a aktuálně čítá pouze 3 zaměstnance. Dále bude potřeba průběžně skrz nastavený systém vzdělávání zvyšovat odbornou způsobilost všech zaměstnanců, kteří budou do EMS zapojeni.

*Vede k naplnění tématu K; vysoká náročnost.*

## **4) Definice EPDs (environmentální prohlášení o produktu), vývoj s ohledem na EPDs a certifikace normy ISO 14025:2006**

V současné době jsou téměř všechny činnosti ve výzkumu, vývoji a výrobě ve společnosti nastaveny tak, že jakákoliv práce na produktech vychází primárně z požadavků zákazníků v daném zadávacím řízení. To platí logicky i pro environmentální charakteristiky všech produktů společnosti. Ty jsou ve společnosti označovány jako environmentální prohlášení o aspektech produktu a musí být uvedeny v dokumentaci, se kterou společnost vstupuje do výběrového řízení. Nejedná se však

certifikovaný systém, který používá celá řada konkurentů společnosti. Je proto navrženo zavést do firmy normu ISO 14025:2006, pomocí které by se současný systém převedl na značení pomocí EPDs neboli environmentálních prohlášení o produktu (Environmental Product Declaration). Společnost tak získá vysoce důvěryhodný prostředek komunikace se svými zákazníky a může dále propagovat dosažené výsledky v rámci snižování ekologické náročnosti produktů společnosti.

Tato norma se konkrétně týká environmentálního značení typu III. Nutno připustit, že z hlediska provedení se jedná o značně náročný úkol, neboť je nutné se podrobit certifikaci a tím dokázat, že podnik zná veškeré environmentální dopady svých produktů a zavazuje se k jejich snižování. Provedení tohoto kroku bude mít ale velký význam pro růst transparentnosti firmy v oblasti ochrany životního prostředí.

*Vede k naplnění tématu J; vysoká náročnost.*

#### **8.6.4 Akce v oblasti trhu a vztahů s obchodními partnery**

##### **1) Připojit se k Platformě pro transparentní veřejné zakázky a přijmout tak jimi navržený etický kodex**

Základní obchodní činností společnosti je účast ve veřejných zakázkách a tendrech. Je tedy vhodné se přihlásit k iniciativě, která podporuje transparentnost, efektivnost a etiku v této oblasti. Platforma se týká České republiky a je možné se stát jejím signatářem - tedy podpisem vyjádřit souhlas s Etickým kodexem, který Platforma vytvořila. Na současném seznamu signatářů figurují téměř všechny společnosti, které jsou dodavateli veřejných zakázek v ČR a zároveň jsou aktivní na poli CSR.

Připojení se k tomuto etickému kodexu nebude nijak v rozporu s interním etickým kodexem, který je navrhnout v této diplomové části, a ani s dosavadní praxí v podniku. Etický kodex Platformy naopak podtrhuje společensky odpovědné aktivity signovaných organizací a rozšiřuje je. Výhodou jeho využívání je to, že jasně definuje (a poskytuje tedy návod), jak by se společnost měla chovat, pokud se chce ucházet o veřejné zakázky a chce tak činit s maximální možnou transparentností. Firma se jeho přijetím zaváže zveřejňovat důležité údaje o veřejných zakázkách, kterých se účastní.

*Vede k naplnění tématu H; nízká náročnost.*

## 2) Vymezení pojmu přiměřený a nepřiměřený dar

V řadě organizací je vymezen pojem přiměřeného daru, který mohou zaměstnanci přijmout od obchodních partnerů, aniž by vzniklo podezření, že tento dar může mít vliv na jejich obchodní činnost. Přiměřený dar je jednak vymezen jeho obvyklou hodnotou, která byla pro případ Škody TRN určena v maximální výši 200 eur, ale také jeho formou. Jako přiměřený dar nelze proto považovat dar ve formě peněžní hotovosti, ekvivalentu peněžní hotovosti (dárková poukázka) nebo převodu peněžních prostředků na bankovní účet. Nad hodnotu 200 eur bude potřeba dar ve společnosti nahlásit nadřízenému pracovníkovi.

*Vede k naplnění tématu H; nízká náročnost.*

## 3) Zakomponovat klauzuli o dodržování určených požadavků v oblastech dotýkajících se CSR do všeobecných *Obchodních podmínek*

Obdobné klauzule jsou dle sdělených informací součástí nezpřístupněných individuálních smluv s dodavateli. Zde jsou však primárně řešena environmentální kritéria. Bylo by proto vhodné zakomponovat do všeobecných *Obchodních podmínek dodávek zboží skupiny ŠKODA*, které jsou k dispozici na webových stránkách Škody TRN, ostatní prvky společenské odpovědnosti. Základní formu této klauzule lze navrhnout následovně:

### „22 Zásady chování dodavatele v oblasti společenské odpovědnosti

22.1 Dodavatel se zavazuje:

- dodržovat platné právní předpisy dané země v oblasti pracovněprávních vztahů, kolektivního vyjednávání, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci svých zaměstnanců a ochrany životního prostředí;
- zamezit dětské, nucené nebo nedobrovolné práci, porušování základních lidských práv svých zaměstnanců v souvislosti s výkonem práce pro zaměstnavatele;
- poskytovat svým zaměstnancům rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, barvu pleti, národnost, náboženství nebo jinou odlišnost;
- jednat v souladu s platnými právními předpisy na ochranu hospodářské soutěže;
- vést, uchovávat a na žádost objednatele poskytnout přiměřené důkazy o dodržování těchto závazků;



- vyžadovat stejné požadavky i po svých dodavatelích.“

Klauzule by byla obsažena na konci současných Obchodních podmínek.

*Vede k naplnění tématu I; nízká náročnost.*

**4) Poskytovat zákazníkům údaje o vlastních CSR aktivitách v rámci vlastní propagace, rozšířit zveřejňované parametry produktů o ekologické charakteristiky**

Tato akce je poměrně jednoznačná. Spočívá v rozšíření používaných propagačních a obchodních materiálů společnosti o část věnovanou CSR aktivitám ve společnosti a o ekologické charakteristiky jejích produktů. V tomto případě je možné využít výše zmíněných EPDs. V běžně dostupných obchodních materiálech společnosti převažuje uvedení technických parametrů, nikde ale například není uvedena průměrná energetická spotřeba vozidla na 1 km a 1 tunu, vyprodukované zplodiny apod.

*Vede k naplnění tématu I; střední náročnost.*

**5) Zaměření se na poprodejní aktivity společnosti, především na servisní služby, repasování, rekonstrukce a likvidaci na konci životního cyklu produktů**

Konkrétní cíl této akce spočívá ve zvýšení procenta obchodních smluv, které v sobě obsahují ujednání o tom, že po prodeji produktů Škody TRN bude společnost zajišťovat také celoživotní servis těchto produktů a ke konci životnosti zajistí buď jejich repasování a rekonstrukci, nebo ekologickou likvidaci vozidel. Naplnění tohoto cíle bude úkolem úseku Obchod.

Co se týče repasování a rekonstrukcí, jedná se o významný prvek ochrany životního prostředí, neboť významně prodlužuje životnost daného produktu. U kolejových vozidel se na rozdíl od osobních automobilů jedná o preferovaný způsob, který řeší stáří vozidla a jeho postupně se snižující kvalitativní charakteristiky. V tomto okamžiku také dojde k obměně těch komponent a materiálů, které jsou již z hlediska nových ekologických poznatků nevhodné a je možné je nahradit lepšími technologiemi.

V případě ekologické likvidace společností bude zajištěno, že dojde k optimální likvidaci produktu a recyklaci některých jeho složek. Zaměstnanci společnosti navíc získají zpětnou vazbu ohledně toho, jak likvidace těchto specifických produktů probíhá a budou moci tedy navrhnout již v momentě výzkumu, vývoje i výroby taková zlepšení, která následně umožní urychlení a zjednodušení celého procesu likvidace.

*Vede k naplnění tématu J; vysoká náročnost.*

**6) Rozšíření povědomí a budování filozofie ve společnosti, která je založena na řízení životního cyklu produktů**

Řízení životního cyklu produktů (PLM) a mapování nákladů životního cyklu produktů (LCC) je ve společnosti aktuálně považováno jako velmi úzký okruh činností, kterým se zabývají vysoce specializovaní zaměstnanci společnosti. Ve zbytku společnosti není tento pojem všeobecně rozšířen a především pro administrativní pracovníky je velmi těžké si pod tímto pojmem představit něco konkrétního. Přitom se jedná o jeden ze zásadních prvků, na kterém je založen celý podnikatelský záměr společnosti. Je proto navrženo pracovat na osvětě v této oblasti formou meetingů.

*Vede k naplnění tématu J; vysoká náročnost.*

## 8.7 Realizace

V této části se diplomová práce zabývá podrobnějším popisem, jakým způsobem bude zabezpečena realizace navržené CSR strategie a celého akčního plánu. Jak již bylo řečeno v teoretické části, bude potřeba především objasnit, jak budou alokovány finanční a personální zdroje pro jednotlivé akce a jak bude nastaven harmonogram.

### 8.7.1 Personální zajištění

Základní návrh počítá s vytvořením průřezového týmu napříč organizací a dále s vytvořením nové pozice CSR analytika, která bude zaštiťovat celou CSR strategii.

Vytvoření průřezového týmu je důležité z toho hlediska, že celá řada témat a naplánovaných akcí nebude proveditelná bez zapojení odborných úseků, jejíž vedoucí pracovníci nebo jiní představitelé budou členy tohoto týmu. V mnoha případech bude také nutné dosáhnout určitého konsenzu a kompromisu, který může vzniknout pouze na základě jednání celého týmu. Členy tohoto týmu budou následující osoby:

- CSR analytik;
- ředitelka útvaru Řízení systému kvality;
- personální ředitelka;
- zástupce úseku Strategie;
- zástupce útvaru Správa majetku;
- zástupce útvaru Komunikace;
- zástupce úseku Výzkum a vývoj;
- zástupce úseku Full servis Praha;
- zástupci externích firem zajišťujících EMS a BOZP.

Tým bude mít na starosti provedení jednotlivých položek akčního plánu ve vymezeném časovém horizontu dvou let. Jeho členové musí být zvoleni s ohledem na rozsah svých kompetencí tak, aby daná osoba měla dostatek pravomocí na provedení dané akce, která se týká jejího oboru. Tým se bude scházet pravidelně jednou měsíčně. Na těchto schůzkách bude vždy řešeno, nakolik se podařilo splnit úkoly stanovené v minulém období, jaké problémy případně vznikly a jak budou řešeny a jaké úkoly budou stanoveny na následující období. V pozici koordinátora a vedoucího týmu bude stát CSR analytik. Další obsah náplně této pozice byl již specifikován u jednotlivých akcí v rámci akčního plánu.

U pozice CSR analytika se počítá s jeho počátečním proškolením jedním z kurzů, které jsou uvedeny v tabulce č. 19.

Tab. č. 19: Kurzy pro pozici CSR analytika

Název kurzu	Specifikace kurzu	Cena
Manažer společenské odpovědnosti	Kurz poskytuje Česká společnost pro jakost. Kurz se skládá ze dvou třídních soustředění. Úspěšný absolvent má možnost se přihlásit k certifikační zkoušce u CSQ-CERT.	12 100 Kč včetně DPH
Společenská odpovědnost firem	Kurz poskytuje DNV Business Assurance. Kurz je jednodenní.	5 200 Kč včetně DPH
Úvod do problematiky společenské odpovědnosti organizací	Kurz poskytuje IQS-International Quality Services, s.r.o. Kurz je jednodenní.	4 700 Kč bez DPH (5 687 Kč včetně DPH)
Manažer společenské odpovědnosti	Kurz poskytuje DTO CZ, s.r.o. Kurz je šestidenní.	10 800 Kč bez DPH (13 068 Kč včetně DPH)

Zdroj: vlastní zpracování dle České společnosti pro jakost (© 2013), DNV Business Assurance (2012), DTO CZ (2013) a International Quality Services (2012)

Kromě základního proškolení se počítá s průběžným vzděláváním a doplňováním dalších kompetencí. S tím souvisí nutnost zajištění většího počtu dílčích školení, kurzů, seminářů, účast na konferencích apod. Lze této pozici také nabídnout pravidelné zasílání odborných časopisů, jako např. CSR fórum, jehož roční předplatné pro firmy činí 1 099 Kč (Agentura PubliCon, 2010). Celkové náklady na dílčí odborné vzdělávání této pozice byly proto předběžně stanoveny na 25 000 – 30 000 Kč ročně.

Odhadovanou celkovou nákladovost na jeden rok této nově vzniklé pozice shrnuje následující tabulka č. 20.

Tab. č. 20: Odhadované náklady nové pozice CSR analytika

Položka	Částka za rok
Dílčí odborné vzdělávání	25 000 – 30 000 Kč
Ostatní povinná školení	5 000 Kč
Mzdové náklady (včetně se SaZP)	360 000 Kč
Zaměstnanecké benefity	25 000 Kč
Administrativní a provozní náklady	45 000 Kč
Pojištění zodpovědnosti zaměstnavatele	1 500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>461 500 - 466 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.7.2 Finanční zajištění a harmonogram

Následující tabulky č. 21 – č. 24 shrnují finanční náročnost a časové rozpětí realizace všech jednotlivých akcí, které jsou vyjmenovány v rámci akčního plánu. Tabulka č. 25 se pak zabývá všemi ostatními činnostmi, které bude potřeba provést v ostatních fázích procesu zavádění nové CSR strategie.

Celkové plánované období pro připomenutí činí dva roky - začíná v druhém pololetí roku 2013 a končí na konci prvního pololetí roku 2015. Celá řada akcí má průběžný charakter, a proto se u nich očekává, že poběží kontinuálně po celou dobu plánovaného období. V druhém pololetí 2013 nejsou uvedeny téměř žádné náročnější akce, neboť se předpokládá, že CSR analytik projde nejdříve individuálním adaptačním plánem ve společnosti a společnost jako celek se bude s CSR teprve postupně seznamovat. Uvedené částky představují buď jednorázový výdaj, nebo budou vynakládány postupně v průběhu celých dvou let.

Tab. č. 21: Oblast místní komunity a vzdělanosti

	Název akce	Měsíce	Částka
1)	Formální stanovení pravidel pro poskytování peněžních prostředků pro nekomerční aktivity	I. 2014 – III. 2014	0 Kč
2)	Navázání dlouhodobé spolupráce s konkrétními neziskovými organizacemi – administrativní náklady	I. 2014 – III. 2014	náklady v řádu desetitisíců korun
3)	Přímá alokace zdrojů v rámci Business plánu	X. 2013 – XII. 2013	0 Kč
4)	Změny z hlediska formy výroční zprávy	II. 2014 – V. 2014	0 Kč
5)	Změny v obsahu webových stránek	XI. 2013	cca 5000 Kč
6)	Členství v platformě Business Leaders Forum	I. 2014	30 000 – 60 000 Kč
7)	Usilovat o ocenění v oblasti CSR – administrativní náklady	I. 2015 – VI. 2015	náklady v řádu tisícikorun
8)	Upevňování vztahů se vzdělávacími a výzkumnými institucemi	VII. 2013 – VI. 2015	350 000 Kč
9)	Spolupráce s neziskovou organizací Junior Achievement	I. 2014 – VI. 2015	50 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 22: Oblast pracovního prostředí

	Název akce	Měsíce	Částka
1)	Zajistit větší propagaci společnosti v médiích a na pracovních portálech	VII. 2013 – VI. 2015	cca 900 000 Kč
2)	Zajistit formulaci většiny inzerovaných pracovních pozic v ženském i mužském rodě	VII. 2013 – VI. 2015	0 Kč
3)	Zajistit standardizovanou dokumentaci přijímacích pohovorů včetně kladených otázek	VII. 2013 – VI. 2015	náklady v řádu stokorun
4)	Rozvoj talent a knowledge managementu uvnitř firmy	VII. 2013 – VI. 2015	náklady v řádu tisícikorun
5)	Mix školení pro pracovníky personálního úseku a manažerů společnosti	VII. 2013 – IX. 2013	cca 37 500 Kč
6)	Vytvoření pozice interního ombudsmana – odměna za výkon funkce	VIII. 2013	cca 48 000 Kč
7)	Rozšíření personálního úseku o dva pracovníky	VII. 2013 – VI. 2015	cca 1 760 000 Kč
8)	Nárůst procenta částečných pracovních úvazků na 2,5 % a podpora této možnosti práce	VII. 2013 – VI. 2015	cca 1 100 000 Kč
9)	Provedení průzkumu spokojenosti a loajality zaměstnanců	I. 2014	náklady v řádu tisícikorun
10)	Preventivní balíček proti nemocem	X. 2013 a X. 2014	cca 120 000 Kč
11)	Zavedení a aktivní využívání etického kodexu	VII. 2013 – VI. 2015	náklady v řádu stokorun
12)	Úprava směrnice S801 "Lidské zdroje" a dotazníku "Hodnocení pracovníka"	VII. 2013	0 Kč
13)	Zavést program "Dobrých nápadů a trvalého zlepšování" pro celou firmu a ne jen pro výrobu	VII. 2013 – VI. 2015	cca 25 000 Kč
14)	Zavedení tradice zaměstnaneckých dnů ve společnosti – výdaj 1 200 Kč na zaměstnance, předpokládá se vydání 1250 lístků	IX. 2013	1 500 000 Kč + 100 % výtěžku ze zaměstnanecké sbírky
15)	Vytvoření orientační brožury pro nové zaměstnance	X. 2013	náklady v řádu tisícikorun

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 23: Oblast životního prostředí a ekologické výroby

	Název akce	Měsíce	Částka
1)	Zveřejnění základní sady údajů o působení společnosti na životní prostředí	IV. 2014	0 Kč
2)	Zapojení se do projektu Zelená firma společnosti Rema Systém a. s.	I. 2014 – VI. 2015	0 Kč
3)	Práce na větší samostatnosti v oblasti environmentálního managementu	VII. 2013 – VI. 2015	cca 3 000 000 Kč
4)	Zavedení EPDs a certifikace normy ISO 14025:2006	I. 2014 – XII. 2014	cca 500 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 24: Oblast trhu a vztahů s obchodními partnery

	Název akce	Měsíce	Částka
1)	Připojit se k Platformě pro transparentní veřejné zakázky a přijmout tak jimi navržený etický kodex	I. 2014	0 Kč
2)	Vymezení pojmu přiměřený a nepřiměřený dar	VIII. 2013	0 Kč
3)	Zakomponovat klauzuli o CSR do všeobecných Obchodních podmínek	VII. 2013	0 Kč
4)	Poskytovat zákazníkům údaje o vlastních CSR aktivitách v rámci vlastní propagace	I. 2014 – VI. 2015	cca 50 000 Kč
5)	Zaměření se na poprodejní aktivity společnosti	VII. 2013 – VI. 2015	nelze stanovit <sup>11</sup>
6)	Rozšíření povědomí o řízení životního cyklu produktů ve společnosti	VII. 2013 – VI. 2015	cca 10 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 25: Činnosti mimo akční plán

	Název akce	Měsíce	Částka
1)	Vytvoření nové pozice CSR analytika	VII. 2013 – XII. 2013	cca 943 000 Kč
2)	Zpracování CSR reportu	XII. 2014	cca 40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem tedy bylo navrženo 36 akcí, z nichž necelých 28 % lze provést s nulovými náklady. Další 5 akcí je spjato s minimálními náklady především administrativního charakteru. Finančně nejnáročnější jsou pak aktivity, které spočívají v nábore nových

<sup>11</sup> Nelze stanovit z toho důvodu, že nebyly poskytnuty interní údaje potřebné pro stanovení částky.

pracovníků, práce na vyšší samostatnosti v rámci EMS a uspořádání zaměstnaneckého dne. Celkové náklady na provedení navržené CSR strategie činí přibližně 10 500 000 Kč. Vliv na jejich výši bude mít mimo jiné úspěšnost zaměstnanecké sbírky. Vzhledem k tomu, že v současné době byly vydávány jen na sponzoringové a filantropické aktivity částky ve výši desítek milionů korun, lze tuto konečnou částku považovat za úměrnou.

## 8.8 Monitorování a zpětná vazba

Fáze realizace bude průběžně monitorována a jednou za pololetí bude vrcholovému vedení společnosti předložen report, který bude obsahovat soubor indikátorů pro jednotlivé oblasti. Jeden z možných souborů indikátorů je uveden v tabulkách č. 26 - 29.

Tab. č. 26: Indikátory pro oblast pracovního prostředí

Indikátor	Specifikace
Počet vydaných tiskových zpráv a rozhovorů	Alespoň 30% růst
Výše peněžních prostředků vynaložených na prémiové služby pracovních portálů	120 000 Kč
Formulace pracovních pozic v mužském i ženském rodě alespoň v 80 % případů	Alespoň v 80 % případů
Procento žen ve společnosti	Růstový trend
Proškolenost v oblasti talent managementu	Alespoň 3 pracovníci
Procento zaměstnanců, jimž je plánována kariéra v rámci kádrových rezerv	Růstový trend
Proškolenost v oblasti etiky a obrany proti diskriminaci	Alespoň 5 pracovníků
Počet vyřešených podání podnětů internímu ombudsmanovi	Alespoň 10
Počet zaměstnanců personálního úseku	Alespoň 6
Růst procenta částečných pracovních úvazků	Na 2,5 %
Počet přijatých opatření na základě průzkumu spokojenosti a loajality zaměstnanců	Kladné číslo
Procento zaměstnanců, kteří obdrželi preventivní balíček	S procentem příspěvku na očkování kumulativně 95 %
Procento zaměstnanců, kteří přijali Etický kodex	Alespoň 90 %
Počet provinění se proti Etickému kodexu	Snižující se trend
Procento realizovaných návrhů v rámci programu Dobrých nápadů a trvalého zlepšování	Alespoň 50 %
Uskutečnění zaměstnaneckého dne	Jedenkrát ročně

Zdroj: vlastní zpracování



Tab. č. 27: Indikátory pro oblast místní komunity a vzdělanosti

Indikátor	Specifikace
Existence formálních pravidel pro nekomerční aktivity	
Počet organizací, se kterými funguje dlouhodobá spolupráce	Alespoň 3
Vymezení přesné částky na nekomerční aktivity	Nejpozději ke konci každého roku
Nový vzhled výroční zprávy	
Zveřejnění základních finančních údajů a počtu zaměstnanců na webu	Počet ukazatelů
Členství v Business Leaders Forum	
Zapojení se do soutěží o ceny na poli CSR	Alespoň jedna
Garance předmětu nebo studijního programu na ZČU	
Počet odučených hodin v rámci spolupráce s Junior Achievement	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 28: Indikátory pro oblast životního prostředí a ekologické výroby

Indikátor	Specifikace
Zveřejnění údajů o působení společnosti na životní prostředí	Počet ukazatelů
Množství recyklovaného elektroodpadu v rámci projektu Zelená firma	Kg
Růst samostatnosti v oblasti environmentálního managementu	Procento činností zajišťovaných vlastními silami
Certifikace normy ISO 14025:2006	Do konce plánovaného období

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 29: Indikátory pro oblast trhu a vztahů s obchodními partnery

Indikátor	Specifikace
Připojení k Platformě pro transparentní veřejné zakázky	
Stanovení výše přiměřeného daru	200 eur
Rozšíření Obchodních podmínek o dodržování požadavků dodavatelů dotýkajících se lidských práv	Pro 100 % dodavatelů
Vydání nových propagačních materiálů s ekologickými charakteristikami produktů a CSR aktivitami	Nová verze u alespoň 75 % materiálů
Rozšiřování poprodejních aktivit	Růstová tendence uzavřených smluv
Všeobecné povědomí o PLM a LCC ve společnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.9 Reportování a komunikování

Reporting a komunikování směrem ke stakeholderům je nedílnou součástí každé CSR koncepce. CSR manažeři a analytici však zdůrazňují, že by se mělo vždy jednat až o druhotný účel všech aktivit prováděných na poli CSR, který má smysl až po tom, co lze prokázat reálné pozitivní dopady CSR strategie.

Základní komunikační kanály, které budou používány pro komunikaci se stakeholdery, jsou uvedeny v části věnované analýze a segmentaci stakeholderů. V tomto bodě budou vymezeny základní nástroje, které budou používány přímo pro komunikaci CSR aktivit Škody TRN. Většina z nich již byla zmíněna, následující výčet je shrnuje:

- CSR report – viz dále.
- Webové stránky – předpokládá se zveřejnění v sekci O společnosti a v již existujícím oddělení Společenská odpovědnost.
- Výroční zpráva – zde dojde ke změně struktury zprávy. V úvodu zprávy budou sloučeny oddíly Pracovněprávní vztahy a Životní prostředí a budou na stejném místě nahrazeny novým oddílem Společenská odpovědnost. Ten bude ve stručnosti shrnovat zásadní sdělení z CSR reportu.
- Firemní magazín Škodovák; na předposledních dvou stranách budou vždy řešena aktuální témata z oblasti společenské odpovědnosti, která chce Škoda TRN komunikovat směrem ke svým zaměstnancům, ale i odborné veřejnosti, která časopis pravidelně odebírá.
- Propagační materiály společnosti. Řeč je především o těch materiálech, které prezentují produktové portfolio Škody TRN.
- Intranet – tento komunikační kanál se týká především komunikování zpráv o Etickém kodexu firmy směrem k zaměstnancům.

Dle Steinerové (2008) lze rozlišit dvě základní formy CSR reportu, které se liší svým účelem. V prvním případě se jedná o CSR report určený ke komunikaci široké veřejnosti, tedy ve formě komunikačního a propagačního nástroje. V druhém případě se jedná o interní manažerský nástroj, jehož účelem je sjednotit a detailně zhodnotit veškeré dostupné informace o pokroku na poli společenské odpovědnosti. Dílčím cílem této formy reportu je prezentovat podrobné výsledky nejvyššímu vedení podniku.

V případě Škody TRN je účelné zpracovat obě formy reportu. Nejdříve bude vytvořen podrobný interní report, z něhož se ve druhé fázi bude čerpat pro vytvoření externího reportu. Externí report bude tedy obsahovat určitý výtah nejdůležitějších a pro širokou veřejnost nejpřínosnějších informací. Struktura obou reportů bude ale významně odlišná. Zatímco v případě interního reportu se bude striktně postupovat po jednotlivých oblastech a kritériích stanovených ve fázi monitorování, v případě externího reportu budou zveřejněné kapitoly reflektovat jejich žádanost jednotlivými stakeholdery. Tabulka č. 30 představuje navrhnutou strukturu externího reportu.

Tab. č. 30: Struktura externího reportu

Kapitola		Podkapitola	
0	Obsah		
1	Úvodní slovo generálního ředitele		
2	O zprávě		
3	O společnosti	3.1	Představení společnosti
		3.2	Poslání, vize, strategie a sdílené hodnoty
		3.3	Etický kodex
		3.4	Ekonomické výsledky
		3.5	Významní stakeholdeři
4	Strategie a cíle společenské odpovědnosti	4.1	Personální zajištění CSR strategie
		4.2	Vymezení současné strategie a cílů CSR
		4.3	Stručné shrnutí plnění těchto cílů CSR
		4.4	Vymezení cílů na další období SR
5	Životní prostředí a ekologická výroba	5.1	Ekologické charakteristiky produktů
		5.2	Výzkum, vývoj a používané technologie
		5.3	Využívání zdrojů ve výrobě
		5.4	Dopady výroby na životní prostředí
6	Místní komunita a vzdělanost	6.1	Sponzoring
		6.2	Dárcovství
		6.3	Techmania
		6.4	Vzdělávací aktivity
7	Vztahy se zaměstnanci	7.1	Personální politika
		7.2	Sociální politika
		7.3	Vzdělávání zaměstnanců
		7.4	Rovné příležitosti
		7.5	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
8	Trh a vztahy s obchodními partnery	8.1	Konference a odborná sdružení
		8.2	Dialog se zákazníky
		8.3	Řízení dodavatelského řetězce

Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah tohoto reportu se předpokládá mezi 30 až 35 stranami standardního formátu A4 a byl pro něj zvolen název Zpráva o společenské odpovědnosti: ŠKODA TRANSPORTATION a. s. Grafická úprava tohoto reportu bude svěřena společnosti Kalous & Skřivan s.r.o., která zajišťuje tutéž službu pro firemní magazín. V prvotní fázi zavádění navrhnuté CSR strategie se nepředpokládá ověření tohoto reportu třetí nezávislou stranou. Report bude zveřejněn ve formátu PDF na webových stránkách společnosti v sekci věnované společenské odpovědnosti. Předpokládá se také tisk menšího množství tohoto reportu, které bude mít k dispozici generální ředitel společnosti.

Při naplňování tohoto reportu bude potřeba dbát na dodržování zásad pro zveřejňování reportů stanovených buď normou GRI, nebo její českou mutací KORP (viz teoretická část této práce). Je však doporučeno používat metodiku GRI, neboť u té má společnost možnost si pro začátek zvolit nižší aplikační úroveň a postupně ji s rozvojem a stabilizací CSR ve společnosti zvyšovat. Metodika KORP, jak lze vyzorovat i v této diplomové práci, je značně rozsáhlá a náročná na zpracování. Navíc se jeví jako méně přehledná a srozumitelná pro běžného čtenáře.

## 9 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na problematiku společenské odpovědnosti firem a na možnosti implementace tohoto konceptu do stávajících systémů řízení v organizaci. Smyslem celého konceptu je zvýšení obecné společenské prospěšnosti daného podniku. Podnik, který k implementaci konceptu CSR do svých procesů přistoupí, tím dává najevo, že si je vědom svých závazků vůči lidské společnosti, jejíž je součástí a kterou ke svému vlastnímu rozvoji nutně potřebuje.

Cílem této práce bylo konkrétně navrhnout způsob implementace strategie CSR do společnosti Škoda Transportation a. s. Jednalo se o poměrně rozsáhlý úkol dotýkající se řady oblastí fungování podniku počínaje jeho obchodní činností, propagací a vztahy s veřejností, přes personální činnosti až k environmentální politice podniku.

Podkladem pro zpracování této práce bylo studium teoretického rámce celého konceptu, pochopení kontextu vybrané firmy, jejích vnitřních procesů a charakteristických znaků, inspirace aktuálními trendy a příklady dobré praxe v oblasti CSR. V neposlední řadě byl brán ohled na návrhy a přání firmy, které byly konfrontovány s vlastními nápady autorky.

Aby byl naplněn hlavní cíl této práce, bylo nutné projít celým procesem implementace CSR strategie, který se skládá z devíti po sobě jdoucích kroků. V každém kroku byla plněna agenda uvedená v teoretické části práce.

Prvním krokem bylo vymezení důvodů pro přijetí konceptu a zformulování závazku managementu. V druhém kroku byla provedena analýza identifikovaných stakeholderů v členění na čtyři základní skupiny. Třetím krokem bylo vymezení CSR principů neboli definování určitého odrazového můstku pro určení budoucího směřování strategie společenské odpovědnosti společnost Škoda Transportation a. s. Čtvrtým krokem bylo provedení velice důležitého zhodnocení současného stavu aktivit CSR v rámci všech tří základních pilířů CSR. Pro toho zhodnocení bylo využito české metodiky KORP a na základě zjištěných výsledků bylo konstatováno, že společnost dosahuje nejlepších výsledků v oblasti environmentální, velmi dobré výsledky má i v oblasti sociální a nutného zlepšení je potřeba dosáhnout v oblasti ekonomického pilíře.

Výše jmenované kroky následně vyústily ve stěžejní část této práce, kterou bylo stanovení vlastní CSR strategie pro období následujících dvou let v pátém bodě

a sestavení akčního plánu v šestém bodě. Pro tento účel byly určeny čtyři hlavní oblasti společenské odpovědnosti a pro každou oblast navrženy konkrétní aktivity, které budou provedeny v plánovaném období. Pro oblast pracovního prostředí bylo navrženo 15 akcí; pro oblast místní komunity a vzdělanosti bylo navrženo 9 akcí; pro oblast životního prostředí a ekologické výroby byly navrženy 4 akce a pro oblast trhu a vztahů s obchodními partnery bylo navrženo 6 akcí. Menší počet akcí pro poslední dvě zmíněné oblasti byl způsoben užším manévrovacím prostorem pro zlepšovací návrhy. V oblasti životního prostředí společnost využívá normu ISO 14000, která v sobě již má zakomponován systém neustálého zlepšování. Zlepšování v oblasti trhu a vztahů s obchodními partnery bylo do značné míry omezeno již nastaveným profesionálním obchodním systémem.

Za nejhodnotnější konkrétní návrhy akcí celé práce lze považovat vytvoření Etického kodexu, úpravu vybraných interních dokumentů společnosti a vytyčení směřování možných budoucích filantropických aktivit společnosti.

Poslední část této práce pak byla věnována způsobu realizace, monitorování a reportování zvolené CSR strategie. Byl zde vymezen průřezový tým pro CSR a navržena nová pozice CSR analytika. Prostor byl věnován také návrhu struktury CSR reportu, který by v budoucnu společnost mohla používat.

Jako hlavní přínos této práce pro samotnou společnost Škoda Transportation a. s. lze označit koncepční a systémový přístup k implementaci CSR strategie, který se posunuje od reaktivního postoje společnosti směrem k větší proaktivitě. Přínosy samotné nově navrhnuté strategie CSR pak lze spatřovat ve snaze objevit oblasti sdílených hodnot pro firmu a její stakeholdery. Většina navrhnutých opatření byla volena tak, aby směřovala ke změnám, které budou mít přínos jak pro jednotlivé zainteresované strany, tak pro samotnou společnost.

## 10 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Deset principů UN Global Compact.....	24
Tab. č. 2: Bodové ohodnocení ukazatelů v části předpokladů.....	29
Tab. č. 3: Formy dárcovství.....	36
Tab. č. 4: Základní údaje o podniku.....	43
Tab. č. 5: Přehled organizačních úseků k 31. 12. 2013.....	45
Tab. č. 6: Struktura zaměstnanců k 31. 1. 2013.....	46
Tab. č. 7: Základní údaje o finanční situaci podniku.....	46
Tab. č. 8: Skupina „Zapojit a aktivně ovlivňovat“.....	51
Tab. č. 9: Skupina „Zajistit spokojenost“.....	52
Tab. č. 10: Skupina „Průběžně informovat“.....	54
Tab. č. 11: Skupina „Monitorovat a odpovídat na otázky“.....	55
Tab. č. 12: Vývoj počtu školení resp. balíčků školení.....	64
Tab. č. 13: Přehled výdajů na vzdělávání za rok 2012 (v Kč).....	64
Tab. č. 14: Souhrnné hodnocení sociálního pilíře.....	66
Tab. č. 15: Souhrnné hodnocení ekonomického pilíře.....	70
Tab. č. 16: Souhrnné hodnocení environmentálního pilíře.....	73
Tab. č. 17: Seznam témat strategie CSR.....	76
Tab. č. 18: Stanovené rozvojové cíle v jednotlivých oblastech pro následující období.....	85
Tab. č. 19: Kurzy pro pozici CSR analytika.....	99
Tab. č. 20: Odhadované náklady nové pozice CSR analytika.....	99
Tab. č. 21: Oblast místní komunity a vzdělanosti.....	100
Tab. č. 22: Oblast pracovního prostředí.....	101
Tab. č. 23: Oblast životního prostředí a ekologické výroby.....	102
Tab. č. 24: Oblast trhu a vztahů s obchodními partnery.....	102
Tab. č. 25: Činnosti mimo akční plán.....	102
Tab. č. 26: Indikátory pro oblast pracovního prostředí.....	103
Tab. č. 27: Indikátory pro oblast místní komunity a vzdělanosti.....	104
Tab. č. 28: Indikátory pro oblast životního prostředí a ekologické výroby.....	104
Tab. č. 29: Indikátory pro oblast trhu a vztahů s obchodními partnery.....	104
Tab. č. 30: Struktura externího reportu.....	106

## 11 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Uspořádání konceptu CSR.....	11
Obr. č. 2: Matice stakeholderů.....	14
Obr. č. 3: Koncepce BSC.....	20
Obr. č. 4: Integrace CSR přidáním dvou perspektiv do modelu BSC .....	21
Obr. č. 5: Matice vstupů a výstupů LBG M.....	26
Obr. č. 6: Kroky modelu systému environmentálního managementu dle ISO .....	32
Obr. č. 7: Implementační cyklus CSR .....	38



## 12 Seznam použitých zkratk

AA	Označení pro globální neziskovou organizaci AccountAbility
B2G	Business-to-Government
BFL	Business Leaders Forum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard - Vyvážená karta výsledků
CAF	Společný hodnotící rámec (The Common Assessment Framework)
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ČNI	Český normalizační institut (dnes ÚNMZ)
ČR	Česká republika
DMS	Systém řízení dokumentů (Dokument Management System)
EFQM	Označení pro organizaci European Foundation for Quality Management
EMAS	Systém řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (Eco-management and Audit Scheme)
EMS	Environmentální manažerský systém (Environmental Management System)
EPDs	Environmentální prohlášení o produktu (Environmental Product Declarations)
EU	Evropská unie
GRI	Označení pro mezinárodní iniciativu Global Reporting Initiative
G3	Třetí generace
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (International Financial Reporting Standards)
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization)
KOM	Evropská komise
KORP	Český model hodnocení společenské odpovědnosti firem
LBG	Označení pro mezinárodní organizaci London Benchmarking Group
LBGM	London Benchmarking Group Model
MSP	Malé a střední podniky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí

OHSAS	System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health and Safety Assessment Specification)
OP LZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Cyklus neustálého zdokonalování (Plan-Do-Check-Act)
PO	Požární ochrana
PR	Vztahy s veřejností (Public relations)
QMS	System řízení jakosti (Quality Management System)
SA	Označení pro mezinárodní certifikační systém Social Accountability
SaZP	Sociální a zdravotní pojištění
SBSC	Udržitelná vyvážená karta výsledků (Sustainable Balanced Scorecard)
SOK	Sdružení pro oceňování kvality
SWOT	Analýza silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) organizace
TR	Používáno ve spojení Škoda TR jako zkratka pro přívlastek Transportation
TQM	Total Quality Management
UN	United Nations (jiné označení pro Organizaci spojených národů)
UNGC	United Nations Global Compact
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
ZČU	Západočeská univerzita

## 13 Seznam použité literatury

### Monografie, normy a odborné články:

1. BARTOŠOVÁ, Zuzana a Pavlína KALOUSOVÁ. Standard odpovědná firma v ČR: Měření účinků investic na veřejně prospěšné projekty. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, s. 4. ISBN 80-239-6111-X.
2. BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2006, 38 s. ISBN 80-902-9655-6.
3. CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 1999, vol. 38, no. 3, pp. 268 - 295. ISSN 0163-4437.
4. CRANE, Andrew, Abigail MCWILLIAMS, Dirk MATTEN, Jeremy MOON a Donald S. SIEGEL. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press Inc., 2008, 590 p. ISBN 978-0-19-921159-3.
5. ČSN EN ISO 26000:2011. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 102 s.
6. ČSN EN ISO 14001:2005. *Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut. 48 s.
7. FIGGE, Frank, Tobias HAHN, Stefan SCHALTEGGER a Marcus WAGNER. The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. In *Business Strategy and the Environment*. 2002, vol. 11, no. 5, pp. 269-284. ISSN 0964-4733. DOI: 10.1002/bse.339. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/bse.339>
8. FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006, 72 s. ISBN 8086544087.
9. GREGOR, Filip. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: jak hodnotit odpovědnost korporací?*. Praha: Zelený kruh, 2007, 31 s. ISBN 978-802-5402-047.
10. CHINYIO, Ezekiel a Paul OLOMOLAIYE. *Construction Stakeholder Management*. Bristol: Wiley-Blackwell, 2010, 392 s., ISBN: 978-1-4051-8098-6

11. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
12. KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management: 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
13. KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: Wiley, 2005, 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.
14. KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
15. KULDOVÁ, Lucie. *Vliv společenské odpovědnosti firem na zvýšení jejich konkurenceschopnosti v globalizovaném trhu*. Plzeň, 2011. 195 s. Disertační práce. ZČU v Plzni.
16. KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
17. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
18. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
19. PLÁŠKOVÁ, Alena, Tomáš NEJEDLO, Ondřej HYKŠ a Pavel RYŠÁNEK. *Společenská odpovědnost firem - aplikace a hodnocení - podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Národní a informační středisko podpory kvality, 2009, 116 s. ISBN 978-80-02-02205-3.
20. PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In *Strategy & Society: Harvard Business Review*. 2006, vol. 84, no. 5, pp. 78 - 92. ISSN 0258-0543.

21. PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
22. PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 143 s. ISBN 978-80-7372-558-7.
23. SKÁCELÍK, Pavel. *Učební text č. 10: společenská odpovědnost organizací*. Praha: JENA, 2010, 66 s.
24. STEINEROVÁ, Magdaléna. *Společenská odpovědnost firem - reportování jako součást implementačního cyklu*. Praha, 2008. 108 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
25. SVOBODA, Jiří. *Význam konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) a jeho využívání v České republice*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. 59 s. ISBN 978-80-7454-073-8. Teze disertační práce.
26. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
27. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
28. TRNKOVÁ, Jana. Co znamená společenská odpovědnost firem?. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, s. 5. ISBN 80-239-6111-X.
29. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.
30. ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

### **Elektronické dokumenty:**

1. BOMBARDIER TRANSPORTATION. *Sustainability Report 2010: Shaping the Future of Mobility*. Berlin, 2011. Dostupné z: [http://www.bombardier.com/files/en/supporting\\_docs/BT-Sustainability\\_Report-2010.pdf](http://www.bombardier.com/files/en/supporting_docs/BT-Sustainability_Report-2010.pdf)
2. COM. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brusel: European Commission, 2001. Dostupné z: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)
3. ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. 1. vyd. Praha: Transparency International, 2006, 86 s. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: [http://www.transparency.cz/doc/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf)
4. DNV BUSINESS ASSURANCE. *DNV Katalog kurzů 2012: Tréning pro znalosti*. Praha, 2012. Dostupné z: <http://www.dnvba.com/cz/DNV%20%20Downloads/DNV%20Katalog%20kurzu%202012.pdf>
5. DTO CZ. *Školení, vzdělávání, kurzy*. Ostrava, 2013. Dostupné z: [http://www.dtocz.cz/download/katalog\\_2013.pdf](http://www.dtocz.cz/download/katalog_2013.pdf)
6. GRI. *Pokyny pro Sustainability Reporting* [online]. 3. vyd. Amsterdam, 2006 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Czech-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
7. KOM. *Sdělení Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů. Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*, Brusel: KOM, 2011.
8. LONDON BENCHMARKING GROUP. *LBG Guidance Manual: Volume 1. Inputs - Assessing the Contribution* [online]. 1. vyd. 2008 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: [http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg\\_guidance\\_manual\\_vol\\_1\\_inputs.pdf](http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf)
9. SIEMENS. *Sustainability Report 2011: Sustainability inspires*. Berlin and Munich, 2012. Dostupné z: <http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/current-reporting/siemens-sr2011.pdf>

10. STÁTNI ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE. *Bezpečný podnik: Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* [online]. Opava, 2009 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: [http://www.suip.cz/\\_files/suip-842dd6d4f063dbc00fabd8a99a8b1ccd/prirucka\\_bp\\_2009.pdf](http://www.suip.cz/_files/suip-842dd6d4f063dbc00fabd8a99a8b1ccd/prirucka_bp_2009.pdf)
11. ŠKODA TRANSPORTATION a. s. *Výroční zpráva 2011*. Plzeň, 2012. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a399596&dokumentId=B+1491%2fSL108%40KSPL&partnum=0&variant=1&klic=1p3mm9>
12. UN GLOBAL COMPACT. *Corporate Sustainability in the World Economy* [online]. New York, 2011 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf)

#### **Webové stránky a weby:**

1. Certified Facilities By Country June 30, 2012. SAAS. *Social Accountability Accreditation Services* [online]. 2012 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: [http://www.saasaccreditation.org/certfaclists/2012\\_Q2/facilities%20and%20employees%20by%20country.xlsx](http://www.saasaccreditation.org/certfaclists/2012_Q2/facilities%20and%20employees%20by%20country.xlsx)
2. Etický kodex, pod který bych se v klidu a rád podepsal. ČANÍK, Petr. *Petr Čaník: Seriózně i neformálně o podnikatelské etice, společenské odpovědnosti firem, kultuře i životě* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/10/25/eticky-kodex-pod-ktery-bych-se-v-klidu-a-rad-podepsal/>
3. Etický kodex, který bych si za rámeček nedal. ČANÍK, Petr. *Petr Čaník: Seriózně i neformálně o podnikatelské etice, společenské odpovědnosti firem, kultuře i životě* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/10/24/eticky-kodex-ktery-bych-si-za-ramecek-nedal/>
4. Nabídka kurzů pro veřejnost. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Česká společnost pro jakost, o. s.: Váš partner na cestě za vyšší kvalitou* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/nabidka-kurzu-pro-verejnost/manazer-spolecenske-odpovednosti-m-csr.html>

5. O Modelu. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, o. s. *Česká společnost pro jakost, o. s.: Váš partner na cestě za vyšší kvalitou* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>
6. Operační program Rozvoj lidských zdrojů. *CzechInvest* [online]. © 1994-2013 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/op-rlz>
7. Služby Vydavatelství. AGENTURA PUBLICON. *PubliCon* [online]. © 2010 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/>
8. Společenská odpovědnost a etické podnikání: Čeká nás společná budoucnost?. SIEMENS, s. r. o. *Siemens* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/spol\\_odpovednost/Pages/spol\\_odpovednost.aspx](https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/spol_odpovednost/Pages/spol_odpovednost.aspx)
9. The AA1000 Standards. AA. *AccountAbility* [online]. © 2012 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/standards/index.html>
10. Tramvaje Forcity mají další problém – vadné brzdy. VRB. *E15.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/tramvaje-forcity-maji-dalsi-problem-vadne-brzdy-748199>
11. Třetina nových pražských tramvají Porsche kvůli poruše nejezdí. PACLÍKOVÁ, Adéla. *iDNES.cz* [online]. Praha, 2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://praha.idnes.cz/prazske-tramvaje-porsche-kvuli-poruse-nejezdi-f13-/praha-zpravy.aspx?c=A120613\\_1791819\\_praha-zpravy\\_ab](http://praha.idnes.cz/prazske-tramvaje-porsche-kvuli-poruse-nejezdi-f13-/praha-zpravy.aspx?c=A120613_1791819_praha-zpravy_ab)
12. UN Global Compact Participants. *United Nations Global Compact* [online]. © 2012 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>
13. Úvod do problematiky společenské odpovědnosti organizací. IQS-INTERNATIONAL QUALITY SERVICES. *Qualityaustria* [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.qualityaustria.cz/doporucujeme-uvod-do-csr/>
14. Výpis z obchodního rejstříku: ŠKODA TRANSPORTATION a.s., B 1491 vedená u Krajského soudu v Plzni. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a399596&typ=actual&klic=1p3mm9>



15. Změny v zaměstnanosti a nezaměstnanosti v České republice v porovnání s ostatními zeměmi EU. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2010, 20.8. 2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam080410analyza10.doc>
16. Zprávy 2000. INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. *Informační centrum OSN v Praze* [online]. 2000 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=696>
17. BUSINESS LEADERS FORUM. *Cena Futurum* [online]. 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.cenafuturum.cz/cs/default.aspx>
18. BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *European CSR Award Scheme* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.eucsraward.cz/>
19. BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *TOP Odpovědná firma: Cena Byznysu pro společnost* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/>
20. GENDER STUDIES. *Firma roku: Rovné příležitosti* [online]. 2013, 1. 2. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/>
21. JUNIOR ACHIEVEMENT, o.p.s. *Junior Achievement: Czech Republic* [online]. © 2006 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.jacr.cz/>
22. LONDON BENCHMARKING GROUP. *LBG* [online]. © 2011 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://www.lbg-online.net/>
23. NADACE VIA. *Cena VIA BONA: Za individuální a firemní dárcovství* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.cenaviabona.cz/>
24. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní politika kvality* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-cena-cr-za-csr/4>
25. PLZEŇ NA KOLE. *Plzeň na kole* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.plzennakole.cz>
26. REMA SYSTÉM. *Zelená firma: Projekt recyklace elektroodpadu ve firmách* [online]. [2013], 25.03.2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.zelenafirma.cz/index.php/cz/>

27. SDRUŽENÍ AUTO\*MAT. *Do práce na kole* [online]. [2013] [cit. 2013-04-03].  
Dostupné z: <http://www.dopracenakole.net/>
28. ŠKODA TRANSPORTATION A.S. *Škoda Transportation* [online]. Plzeň, © 2012  
[cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/>

**Interní zdroje společnosti Škoda Transportation a. s.:**

- Firemní magazín Škodovák
- Platná kolektivní smlouva pro roky 2011 - 2013
- Stanovy společnosti
- Interní směrnice S801 Lidské zdroje
- Interní směrnice S805 BOZP
- Tištěné propagační materiály společnosti
- Ostatní interní zdroje

## **14 Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozpis CSR témat na konkrétní aktivity

**Příloha B:** Zjednodušené účetní výkazy společnosti Škoda TR pro roky 2010 a 2011

**Příloha C:** Vlastní návrh etického kodexu pro společnost Škoda TR

**Příloha D:** Přehled filantropických a sponzoringových aktivit Škody TR za rok 2012

**Příloha E:** Podrobné hodnocení současného stavu po jednotlivých pilířích

**Příloha A: Rozpis CSR témat na konkrétní aktivity**

***Ekonomický pilíř:***

<b>CSR témata</b>	<b>CSR aktivity</b>	<b>Příklady</b>
Správa a řízení firmy	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uveřejnění finančních i nefinančních informací</li> </ul>
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etický kodex a jeho praktické využití</li> </ul>
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorování a měření firemního image</li> </ul>
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průzkum spokojenosti</li> <li>• Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb</li> <li>• Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy</li> </ul>
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Věrnostní program</li> <li>• Poprodejní servis</li> <li>• Bezbariérový přístup do prodejen</li> <li>• Přístupnost webových stránek</li> </ul>
	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Použití norem kvality (ISO 9001 a HACCP)</li> <li>• Produktové označení programu Česká kvalita</li> </ul>
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Školení preventivní servisní činnosti</li> <li>• Školení bezpečnosti práce</li> </ul>
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průzkum spokojenosti</li> <li>• Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Včasné placení faktur</li> </ul>
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci</li> <li>• Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy</li> </ul>
Marketing a reklama	Informace o produktech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách</li> </ul>
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Použití marketingových aktivit ke společné propagaci firmy a dobročinné věci</li> </ul>
	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu</li> </ul>

**Sociální pilíř – místní komunita:**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Podpora komunity	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor</li> </ul>
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi</li> </ul>
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdílení marketing</li> <li>• Sponzoring</li> </ul>
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní veřejně prospěšné projekty</li> </ul>
	Fair Trade, ethnocatering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití Fair Trade produktů a ethnocateringů na firemních akcích, rautech a snídaních</li> </ul>
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentské stáže, praxe či exkurze</li> <li>• Konzultace diplomových prací</li> <li>• Podpora studentských aktivit</li> </ul>
	Podpora výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapůjčení či darování techniky</li> <li>• Účast na výuce</li> </ul>
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní dobrovolnictví</li> <li>• Matchingový fond</li> <li>• Benefiční akce s účastí zaměstnanců</li> </ul>
	Zapojení zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy</li> </ul>
	Zapojení obchodních partnerů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit</li> </ul>

**Sociální pilíř - pracovní prostředí:**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průzkum spokojenosti</li> <li>• Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy</li> <li>• Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit</li> </ul>
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití prostředků interní komunikace</li> <li>• Informování uchazečů o práci o CSR</li> </ul>
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpovídající platové ohodnocení</li> </ul>
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportovní a relaxační vyžití</li> <li>• Kulturní vyžití</li> <li>• Společenské akce pro zaměstnance</li> <li>• Navýšení dovolené a volna</li> <li>• Osobní komfort (notebook, auto, mobil)</li> <li>• Příspěvek na dojíždění do práce</li> <li>• Zaměstnanecké akcie</li> </ul>
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Školení, kurzy, mentoring</li> </ul>
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plány kariérního rozvoje</li> </ul>
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidla, opatření, školení</li> </ul>
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči</li> <li>• Očkování</li> </ul>
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pružná pracovní doba</li> <li>• Práce z domova</li> <li>• Zkrácená pracovní doba</li> <li>• Práce na směny</li> <li>• Sdílení pracovního místa</li> </ul>
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek na hlídání</li> <li>• Psychologická podpora</li> </ul>
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt během rodičovské dovolené</li> <li>• Podpora při návratu do zaměstnání</li> </ul>
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční forma podpory</li> <li>• Pomoc při hledání práce</li> <li>• Rekvalifikace a školení</li> </ul>
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců</li> </ul>
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)</li> </ul>

Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práce či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci</li> </ul>
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benefiční plesy, aukce, tomboly</li> </ul>

**Environmentální pilíř:**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Environmentální politika	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmentální strategie</li> <li>Využití norem (ISO 14000, EMAS)</li> <li>Environmentální audit</li> </ul>
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmentální kritéria výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupráce na environmentálních aktivitách</li> <li>Návrhy na zlepšení environmentálních praktik</li> </ul>
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmentální školení</li> <li>Informace o environmentální politice firmy</li> </ul>
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opatření pro snižování uhlíkové stopy</li> </ul>
Energie a voda	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)</li> </ul>
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití energie slunečního záření, biomasy</li> </ul>
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opatření a zařízení na úsporu vody</li> </ul>
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách</li> </ul>
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů</li> </ul>
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tisk z obou stran papíru</li> <li>Vratné barely na pitnou vodu</li> <li>Optimalizace výrobního procesu</li> </ul>
Doprava	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce</li> <li>Omezování služebních cest (videokonference)</li> </ul>
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalizace logistiky</li> </ul>
Produkty a balení	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výrobky či služby s ekoznačkou</li> </ul>
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimalizace obalových materiálů</li> <li>Ekologicky šetrné obalové materiály</li> </ul>
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty</li> </ul>
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nákup od místních dodavatelů</li> </ul>

**Příloha B:** Zjednodušené účetní výkazy společnosti Škoda TRN pro roky 2010 a 2011

*Výkaz o finanční situaci k 31. 12. 2011 podle IFRS ve znění přijatém EU:*

<b>Položka (v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>22 654 788</b>	<b>21 478 976</b>
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	<b>14 410 093</b>	<b>13 704 580</b>
Pozemky, budovy a zařízení	2 294 301	2 171 154
Nehmotná aktiva	1 325 137	1 303 224
Nedokončený dlouhodobý majetek	2 233	1 475
Podíly v dceřinných podnicích	10 264 941	9 838 563
Podíly v přidružených a společných podnicích	36 600	36 600
Odložená daňová pohledávka	484 210	351 317
Finanční deriváty	540	0
Dlouhodobé pohledávky	2 131	2 247
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>8 244 695</b>	<b>7 774 396</b>
Zásoby	1 418 496	1 521 475
Pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky	5 789 242	5 083 414
Běžné pohledávky na dani z příjmů	8 614	3 797
Finanční deriváty	795	4 589
Peníze a peněžní ekvivalenty	1 027 548	1 161 121
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>12 354 976</b>	<b>9 658 547</b>
Základní kapitál	3 150 000	3 150 000
Kapitálové a jiné fondy	3 918 770	647 783
Změna reálné hodnoty u zajištění a kurzových přepočtů	-32 110	-41 183
Nerozdělený výsledek hospodaření	5 318 316	5 901 947
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 190 085</b>	<b>2 198 343</b>
Dlouhodobé půjčky a úvěry	0	1 246 753
Dlouhodobé rezervy	8 497	8 566
Ostatní dlouhodobé závazky	1 181 588	943 024
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>9 109 727</b>	<b>9 622 086</b>
Závazky z obchodního styku	6 815 667	3 407 395
Krátkodobé půjčky a úvěry	1 993 609	5 718 247
Krátkodobé rezervy	290 051	471 268
Finanční deriváty	10 400	25 176
<b>Vlastní kapitál a závazky celkem</b>	<b>22 654 788</b>	<b>21 478 976</b>



*Výkaz zisku a ztráty a výkaz o úplném výsledku za období 2010 a 2011 podle IFRS ve znění přijatém EU:*

<b>Položka (v tis. Kč)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Tržby za výrobky a služby	6 698 722	7 473 942
Ostatní provozní tržby	31 319	83 177
<b>Tržby celkem</b>	<b>6 730 041</b>	<b>7 557 119</b>
Změna stavu zásob vlastní výroby	109 108	-108 516
Aktivace	59 798	32 368
Spotřeba materiálu a služeb	4 370 046	4 406 152
Osobní náklady	548 979	616 671
Odpisy a amortizace	220 664	247 132
Snížení hodnoty dlouhodobých aktiv	-8 462	-11 825
Ostatní provozní náklady a výnosy	96 823	274 594
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>5 059 144</b>	<b>5 608 872</b>
Zisk/ztráta z vyřazení dlouhodobých aktiv	-585	223
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 670 312</b>	<b>1 948 470</b>
Zisk/ztráty z investic	1 574 291	1 899 521
Finanční výnosy	39 251	70 907
Finanční náklady	48 000	204 114
Ostatní výnosy a náklady	17 229	9 691
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3 253 083</b>	<b>3 724 475</b>
Daň z příjmů	237 367	234 635
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>3 015 716</b>	<b>3 489 840</b>
Zisky/ztráty ze zajištění peněžních toků	60 215	-11 200
Odložená daň k položkám ostatního úplného výsledku	-11 441	2 128
<b>Ostatní úplný výsledek hospodaření</b>	<b>48 774</b>	<b>-9 072</b>
<b>Úplný výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>3 064 490</b>	<b>3 480 768</b>

**Etický kodex – Code of Ethics**  
**ŠKODA TRANSPORTATION a. s.**

„Etiku chápeme jako způsob neustálého sebezdokonalování.“

**1. Preambule**

Jsme předním evropským výrobcem vozidel pro městskou a železniční dopravu. Uvědomujeme si toto významné postavení, a proto jsme sestavili následující etický kodex, jehož smyslem je vytyčit etické hodnoty a zásady, které vyznáváme a zavazujeme se je dodržovat.

**2. Obecné zásady managementu**

- Respektujeme základní lidská práva a potřeby vymezené v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod a v Listině základních práv a svobod ČR.
- Dodržujeme zákony a využíváme v podnikání pouze čestné obchodní praktiky. Vymezujeme proti korupčním praktikám a vyhýbáme se možnému střetu zájmů.
- Přijímáme zodpovědnost vůči společnosti, jež nás obklopuje. Podporujeme vzdělání a místní komunitu. Snažíme se minimalizovat negativní dopady naší činnosti na životní prostředí.
- Dbáme na osobnostní a profesní růst našich zaměstnanců a vytváříme transparentní pravidla pro jejich vzdělávání a rozvoj.
- Ctíme právo zaměstnanců na informování o stavu společnosti a jejích společensky prospěšných aktivitách.
- Jednáme čestně a profesionálně s našimi obchodními partnery. Dodržujeme platné obchodní závazky. Odpovědně a aktivně přistupujeme k řešení případných konfliktů.
- Vedení společnosti jde příkladem při dodržování tohoto kodexu a chová se preventivně.

**3. Zaměstnanci**

My zaměstnanci Škody Transportation a.s. budeme dbát na dodržování následujících zásad:

- Jednáme v souladu s tímto kodexem a se zákony České republiky.
- Pokud se setkáme s jakýmkoliv jednáním v souvislosti s výkonem zaměstnání, jež by bylo v rozporu se zákony této země nebo s tímto etickým kodexem, neprodleně informujeme osobu interního ombudsmana nebo přímého nadřízeného.
- Jsme proti jakékoliv formě diskriminace či naopak protěžování v organizaci.
- Přebíráme osobní zodpovědnost za poctivé a řádné vykonávání svých povinností.

- Jsme ctižádostiví, máme potřebu se neustále zlepšovat a snažíme se vždy podávat co nejlepší výkon. Za vykonanou práci nám náleží odpovídající finanční ohodnocení.
- Vzájemně spolupracujeme a dodržujeme zásady týmové práce. S kolegy jsme vzájemnými partnery a respektujeme se.
- Ve firmě budujeme pozitivní, přátelskou a inspirativní pracovní atmosféru.
- Dbáme na otevřenou vzájemnou komunikaci.
- Využíváme efektivně pracovní dobu a svěřené hmotné zdroje. Recyklujeme.
- Chráníme majetek společnosti, a to i ve smyslu duševního vlastnictví. Bojujeme proti praktikám průmyslové špionáže.
- Zachováváme dobré jméno společnosti a vždy se vyvarujeme přijímání jakýchkoliv úplatků či nepřiměřených darů.
- Dbáme na ochranu důvěrných informací o zaměstnancích, zákaznících, dodavatelích či jiných obchodních partnerech společnosti.
- Máme nárok na bezpečné pracovní podmínky a ve společnosti dbáme na to, aby byla minimalizována významná zdravotní rizika. Bezpečné pracovní prostředí trvale zlepšujeme.

#### **4. Rady pro správné rozhodování**

Tento kodex nemůže obsáhnout všechny morálně rizikové situace, které mohou v zaměstnaneckém poměru nastat. Proto nabízíme zaměstnancům tento obecný návod, jak se zachovat, pokud by hrozilo, že by se svým rozhodnutím nebo činem dostali do konfliktu s etickými a morálními hodnotami, které tento kodex vyznává.

Při řešení morálně rizikových situací v podniku:

- záměrně nezatajujeme informace o eticky problematických situacích v podniku;
- vyhledáme radu kolegů, nadřízeného, personálního manažera či vedení společnosti;
- se snažíme vždy nalézt cestu k eticky přijatelnějšímu řešení;
- nasloucháme svému svědomí a činíme tak, abychom se za svá rozhodnutí nemuseli stydět;
- vždy zvážíme dopad daného rozhodnutí na naši pověst a pověst podniku.

#### **5. Platnost kodexu**

Kodex je platný bez výjimek pro všechny členy představenstva společnosti, management firmy a všechny zaměstnance dnem přijetí valnou hromadou. Zaměstnanci svým podpisem stvrzují seznámení se s kodexem, jeho porozumění a souhlas s jeho obsahem. Kodex je k dispozici na zaměstnancům dostupných místech, především pak na intranetu v rámci EasyArchivu.

## **Příloha D: Přehled filantropických a sponzoringových aktivit Škody TRN za rok 2012**

### **Sponzoringové aktivity, kde působí Škoda TRN jako generální partner:**

- Hokejový klub HC Škoda Plzeň – v roce 2012 byla s klubem uzavřena nová smlouva o sponzoringu a spolupráci. Zároveň byl klub pojmenován po společnosti.
- Sportovní areál Škoda Sport Park – tento areál slouží ke sportovnímu vyžití občanů v plzeňské části Slovany a zahrnuje celou řadu způsobů vyžití, od horolezecké stěny a lanové centrum, přes různé míčové hry až po dětské hřiště a skatepark. Park je osvětlen a je každodenně uklízen. Společnost přispívá na celkový provoz areálu skoro půl milionu Kč ročně.
- Multifunkční areál Škoda Land – také u tohoto sportovního areálu přispívá společnost na jeho provoz zhruba půl milionu Kč ročně. Leží na jihu Plzně v blízkosti Borské přehrady a nabízí návštěvníkům např. in-line dráhu, skateboardový areál, minigolfový areál, koupaliště, hřiště pro různé míčové hry apod.
- Cyklistický závod ŠKODA BIKE Marathon – jedná se o závod pro různé kategorie cyklistů, kterého se ročně účastní kolem tisíce závodníků. V jeho rámci je vyhlašována také kategorie nejlepšího závodníka z řad zaměstnanců společnosti.
- Závod světové cyklokrosové série Grand Prix Škoda.
- Atletický klub AK Škoda Plzeň – Sportovní klub pro mládež i dospělé.

### **Filantropické aktivity Škody TRN:**

- Městská charita Plzeň – v roce 2012 byly podpořeny dva projekty v celkové výši 130 tisíc korun, a to:
  - Domov svaté Zdislavy – zde se jedná o téměř již desetiletou spolupráci;
  - Domov pro seniory svatého Jiří.
- Celá řada dalších nezveřejňovaných aktivit.

### **Aktivity Škody TR zaměřené na podporu vzdělávání:**

- Techmania Science Center o. p. s. – interaktivní technické muzeum pro děti, mládež i dospělé zaměřené na poznávání vědy a techniky. Na podzim tohoto roku má dojít ke zprovoznění v současnosti budovaného 3D planetária.

- Spolupráce se základními a středními školami zaměřená především na pořádání exkurzí do podniku, jehož náklady plně nese Škoda TRN.
- Spolupráce s vysokými školami zaměřená na:
  - účast na pracovních veletrzích (v Plzni, Praze a Ostravě);
  - zajišťování externí výuky na školách;
  - partnerství s nadací ČVUT Media Lab;
  - spolupráce na vědecké činnosti.
- Cena Emila Škody 2012 – Tato cena je udělena ve spolupráci s nadací ČVUT Media Lab a oceňuje nejlepší diplomové a disertační práce studentů technických univerzit.
- Trainee program pro studenty a čerstvé absolventy technických oborů.
- Stipendijní program – poskytování 6000,- měsíčně za výborné studijní výsledky.
- Garance studijního programu Kolejová vozidla na ČVUT.
- Program START – poskytování nově nastupujícím absolventům dotované bydlení v bytech 1+1 až 3+1.
- Poskytování témat a konzultací k bakalářským a diplomovým pracím.
- Účast na projektu „Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců členů Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje“ spolufinancovaného Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.

**Příloha E: Podrobné hodnocení současného stavu po jednotlivých pilířích**

	<b>Sociální pilíř</b>	<b>Body</b>
<b>S01</b>	<b>Lidská práva</b>	
S01P1	Etický kodex	30
S01P2	Viditelná antidiskriminační opatření, postupy, instrukce	30
S01P3	Vzdělávání zaměstnanců v oblasti lidských práv	15
S01P4	Kolektivní vyjednávání	90
S01P5	Evidence incidentů a stížností v oblasti lidských práv	40
S01P6	Péče o lidská práva u dodavatelů	50
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	<b>42,50</b>
S01V1	Etický kodex	0
S01V2	Vzdělávání zaměstnanců ohledně politik a postupů týkajících se lidských práv	15
S01V3	Celkový podíl případů diskriminace a přijetí opatření	80
S01V4	Opatření přijatá na podporu práv svobody sdružování nebo kolektivního vyjednávání	95
S01V5	Činnosti spjaté s rizikem nucené nebo nedobrovolné práce	100
S01V6	Činnosti spjaté s rizikem dětské práce	100
S01V7	Dodavatelské smlouvy obsahující klauzule o lidských právech	50
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	<b>62,86</b>
<b>S02</b>	<b>Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou</b>	
S02P1	Kontakty s komunitou	95
S02P2	Všechny typy angažování ve veřejném životě	90
S02P3	Protikorupční politiky a postupy	30
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	<b>71,67</b>
S02V1	Vliv činností na komunitu a naopak	95
S02V2	Počet zaměstnanců proškolených v protikorupčních politikách a postupech firmy	0
S02V3	Opatření přijatá v oblasti korupce	40
S02V4	Výsledky angažovanosti vůči veřejnosti, podíl na rozvoji veřejné politiky, lobbying	50
S02V5	Celková hodnota finančních a nefinančních příspěvků politickým stranám	0
S02V6	Celková hodnota finančních a nefinančních příspěvků na veřejné aktivity a projekty v zemi	90
S02V7	Úřední zásahy v rámci ochrany hospodářské soutěže	80
S02V8	Finanční a nefinanční sankce za neshody se zákony a předpisy	90
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	<b>55,63</b>

<b>S03</b>	<b>Zaměstnávání a přiměřená práce</b>	
S03P1	Existence vhodné personální politiky a postupů	90
S03P2	Personalistika - evidence, analýzy, možnost konstruovat reporty	75
S03P3	Motivační programy	90
S03P4	Systém vzdělávání zaměstnanců	95
S03P5	Systém pro řešení stížností zaměstnanců	50
S03P6	Systém péče o BOZP	95
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	<b>82,50</b>
S03V1	Pracovníci	90
S03V2	Fluktuace pracovní síly	75
S03V3	Benefity	95
S03V4	Aktivity vzdělávání zaměstnanců, podpora odcházejících zaměstnanců	90
S03V5	Počet hodin vzdělávání a výcviku na zaměstnance za rok	90
S03V6	Sledování výkonnosti zaměstnanců a jejich kariérní rozvoj	75
S03V7	Řešení stížností zaměstnanců	50
S03V8	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	95
S03V9	Pracovní úrazy a nemoci z povolání	95
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	<b>83,89</b>
<b>S04</b>	<b>Ochrana spotřebitele</b>	
S04P1	Požadavky na produkty poskytované zákazníkům	95
S04P2	Hodnocení životního cyklu produktů	95
S04P3	Programy na dodržování zákonů norem a závazků týkajících se propagace. Vedení neshod	60
S04P4	Monitorování a měření zákazníka	90
S04P5	Reklamace a stížnosti zákazníků	60
S04P6	Informace poskytované zákazníkům	85
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	<b>80,83</b>
S04V1	Etapy životního cyklu	95
S04V2	Informace o hmotných produktech	85
S04V3	Celkový počet případů neshod s předpisy a dobrovolnými závazky ohledně označování...	90
S04V4	Výsledky týkající se spokojenosti zákazníka včetně výsledků dotazníkového měření	50
S04V5	Celkový počet případů neshod s předpisy a závazky ohledně marketingové komunikace	95
S04V6	Celkový počet opodstatněných stížností ohledně narušení ztráty dat zákazníka	95
S04V7	Peněžní hodnota významných pokut pro neshody se zákony a předpisy týkající se prodeje	60
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	<b>81,43</b>

	<b>Ekonomický pilíř</b>	<b>Body</b>
<b>EM1</b>	<b>Management a organizační zabezpečení CSR</b>	
EM1P1	Jmenování představitele CSR	25
EM1P2	Jmenování týmu/týmů CSR	25
EM1P3	Určení relevantních zainteresovaných stran	25
EM1P4	Určení oblasti působnosti, strategie a cílů CSR v organizaci	40
EM1P5	Výcvik pracovníků v CSR a týmové práci	10
EM1P6	Dokumenty o CSR	20
EM1P7	Záznamy o CSR (přiměřeným způsobem)	25
EM1P8	Management dokumentů a záznamů	90
EM1P9	Provázání činností spojených s CSR s běžnými prac. činnostmi	25
EM1P10	Organizační zabezpečení tvorby Zprávy o CSR	25
EM1P11	Systém zlepšování - identifikace silných stránek, příležitostí ke zlepšení, projekty	25
EM1P12	Monitorování a měření - plán a provádění	25
EM1P13	Audity a systém hodnocení shod s legislativou, předpisy a přijatými závazky	90
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	34,62
<b>EM2</b>	<b>Ekonomická výkonnost</b>	
EM2P1	Systematické plánování ekonomické výkonnosti a její struktura	80
EM2P2	Plánování dobročinnosti a veřejně prospěšných aktivit	25
EM2P3	Management ekonomických rizik - analýza a řízení	90
EM2P4	Plánování tržeb za produkty	X
EM2P5	Plánování příjmů a výdajů souvisejících s hmotným majetkem	X
EM2P6	Plánování příjmů a výdajů souvisejících s kapitálem a s nehmotným majetkem	X
EM2P7	Management projektů	85
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	70,00
EM2V1	Přímé ekonomické výsledky	80
EM2V2	Finanční dopady a další rizika a příležitosti pro aktivity firmy, které vyplývají ze změn klimatu	X
EM2V3	Ostatní finanční dopady	50
EM2V4	Přijatá finanční pomoc	75
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	68,33
<b>EM3</b>	<b>Přímé ekonomické vlivy na komunitu</b>	
EM3P1	Určení komunity	90
EM3P2	Definované přístupy k náboru pracovníků	85
EM3P3	Definované přístupy k nakupování	90
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	88,33
EM3V1	Rozpětí poměrů standardních nástupních platů k minimální mzdě	10
EM3V2	Postupy místního nábory a podíl vrcholových manažerů přijatých lokálně	75
EM3V3	Politika, praxe a podíl nákupů u místních dodavatelů	10



	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	31,67
<b>EM4</b>	<b>Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu</b>	
EM4P1	Mapování pozitivních i negativních vlivů na komunitu	80
EM4P2	Mapování potřeb komunity	30
EM4P3	Budování veřejných služeb, od kterých není očekáván přímý zisk	80
EM4P4	Mapování vlivu na rozvoj zaměstnanosti	50
EM4P5	Mapování vlivu na šíření vzdělanosti a know-how, podpora školství, uvolňování pracovníků	55
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	59
EM4V1	Rozvoj a vliv infrastruktury investic a služeb poskytovaných pro veřejný prospěch	20
EM4V2	Popis a vysvětlení důležitých nepřímých ekonomických vlivů, včetně dimenze těchto vlivů	55
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	37,5

	<b>Environmentální pilíř</b>	<b>Body</b>
<b>EG1</b>	<b>Personální zajištění ochrany životního prostředí</b>	
EG1P1	Personální zajištění ochrany životního prostředí	80
EG1P2	Dobrovolné nástroje	90
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	85,00
EG1V1	Dobrovolné nástroje	50
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	50
<b>EG2</b>	<b>Shoda s legislativou</b>	
EG2P1	Dodržování legislativních požadavků	90
EG2P2	Celkový pohled na ochranu životního prostředí	70
EG2P3	Ekonomické ukazatele	75
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	78,33
EG2V1	Relevantní legislativní požadavky	95
EG2V2	Aplikace relevantních právních požadavků na činnosti firmy s uvedením důkazů o shodě	85
EG2V3	Poplatky a sankce	80
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	86,67
<b>EG3</b>	<b>Environmentální dopady spotřeb energie, zdrojů a látek</b>	
EG3P1	Plánování environmentálních dopadů spotřeb energie	40
EG3P2	Plánování environmentálních dopadů spotřeb zdrojů a látek	40
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	40,00
EG3V1	Aktivity související se snižováním spotřeby elektrické energie a plynu	55
EG3V2	Aktivity související se snižováním spotřeby vody	50
EG3V3	Aktivity související se snižováním množství a nebezpečí vstupujících materiálů a chemikálií	65
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	56,67

<b>EG4</b>	<b>Environmentální dopady výroby a služeb</b>	
EG4P1	Sledování a řízení výroby	90
EG4P2	Sledování a řízení služeb při jejich provádění/využívání	85
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	87,5
EG4V1	Výrobní aktivity	85
EG4V2	Interní a externí služby	85
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	85
<b>EG5</b>	<b>Environmentální dopady výstupů</b>	
EG5P1	Znečišťování ovzduší, dopady na ozónovou vrstvu	75
EG5P2	Produkce odpadů	80
EG5P3	Znečišťování vod a nakládání s vodami	70
EG5P4	Evidence nehod a provozních událostí	90
	<b>Průměrná hodnota části předpokladů</b>	78,75
EG2V1	Evidence a řízení ochrany ovzduší	80
EG2V2	Nakládání s odpady	85
EG2V3	Nakládání s vodami	85
	<b>Průměrná hodnota části výsledků</b>	83,33

## **Abstrakt**

MACHOVÁ, Pavlína. *Implementace strategie společenské odpovědnosti do stávajících systémů řízení organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 122 s., 2013

**Klíčová slova:** společenská odpovědnost firem, CSR, návrh, implementace, strategie, Škoda Transportation a. s., KORP, stakeholder

Předložená diplomová práce se zabývá aktuálním tématem společenské odpovědnosti firem (CSR). V práci je navržena strategie společenské odpovědnosti pro podnik Škoda Transportation a. s. na období následujících dvou let. První část práce je věnována teoretickým východiskům tohoto tématu, které čtenáře blíže seznamují s konceptem CSR a s možnostmi jeho zavedení do firmy prostřednictvím celé řady nástrojů. Druhá část je pak zaměřena na samotný implementační proces a popisuje, jak navrženou strategii v devíti jednoduchých krocích do společnosti zavést. Mezi tyto kroky patří: závazek managementu, určení klíčových stakeholderů, odvození principů CSR, hodnocení současného stavu metodou KORP, stanovení témat a oblastí CSR, tvorba akčního plánu, personální a finanční zajištění, monitorování, zpětná vazba, reportování a komunikace.

## **Abstract**

MACHOVÁ, Pavlína. *Implementation of CSR Strategy into Existing Management Systems of an Organization*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 122 p., 2013

**Key words:** corporate social responsibility, CSR, proposal, implementation, strategy, Škoda Transportation a. s., KORP, stakeholder

The presented diploma thesis deals with a present topic of corporate social responsibility (CSR). There is suggested a corporate social responsibility strategy for Škoda Transportation a. s. company for the next two-year period. First part deals with theoretical grounds of this subject, which introduce reader closer into the CSR concept and its implementation into a company through many possible tools. Second part is focused on proposal of CSR strategy and implementation process itself and describes how to implement suggested CSR strategy in nine simple steps. The steps are following: management commitment, identifying key stakeholders, deducing CSR principles, evaluation of current situation through a KORP method, developing CSR subjects and areas, developing action plan, personnel and financial ensuring, monitoring, feedback and communication.