

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská



Implementace sociálního pilíře jako součásti strategie udržitelného rozvoje podniku

Disertační práce

Autor práce: Ing. Andrea Mikulková

Školitel: doc. Ing. Miroslav Hájek, Ph.D.

© 2015

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma *Implementace sociálního pilíře jako součásti strategie udržitelného rozvoje podniku* vypracovala samostatně pod vedením vedoucího disertační práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury. Jako autorka uvedené disertační práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob. Souhlasím se zveřejněním disertační práce dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby“.

V Praze dne 13. června 2015

.....
Ing. Andrea Mikulková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu disertační práce panu doc. Ing. Miroslavu Hájkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, konzultace a cenné rady.

Abstrakt

Předložená disertační práce se zabývá problematikou udržitelného rozvoje na podnikové úrovni, kdy je pozornost ubírána především k sociálnímu pilíři a jeho interní oblasti, čili k zaměstnancům. Právě zaměstnance autorka spatřuje jako jeden ze stěžejních faktorů úspěšného podnikání. V první teoretické části jsou za pomoci analýzy dokumentů podána stěžejní teoretická východiska, přecházející pozvolně od udržitelného rozvoje v obecné rovině, až po samotný sociální pilíř na podnikové úrovni, i jeho nejznámější podobu v rámci konceptu Společenské odpovědnosti organizace (CSR). Vzhledem k zaměření v části praktické, je část teorie věnována myšlenkám udržitelného rozvoje v podnicích lesního hospodářství a to za pomoci přijetí certifikace lesního hospodářství PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes).

V posledním oddíle teoretické části jsou informace získané z předložené literární rešerše použité k navržení vlastního metodického postupu implementace sociálního pilíře do podnikové strategie.

Část praktická je analyzována za pomoci dotazníkového šetření, jímž jsou zjištěny skutečné přínosy zavedení certifikace PEFC, jako nástroje pro implementaci udržitelného rozvoje podniku a jeho sociálního pilíře. Z rozboru konkrétních výsledků je potom zjištěna potřeba aplikace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie a případná úprava navržené metodiky.

Dojde také k potvrzení či vyvrácení hypotéz:

- Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku.
- Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na sociální pilíř podniku.
- Zohlednění sociálních aspektů v řízení podniků má významné ekonomické přínosy.

Klíčová slova

Udržitelný rozvoj, sociální aspekty udržitelného rozvoje, společenská odpovědnost organizace, sociální pilíř udržitelného rozvoje, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, konkurenceschopnost podniku, certifikace lesního hospodářství, PEFC.

Abstract

This dissertation deals with the issue of sustainable development at the corporate level. Attention is focused mainly on social pillar and its internal area, it means to employees. The author sees employees as being one of the key factors of a successful business. In the first part we are given fundamental theoretical basis, through the analysis of documents, passing slowly by sustainable development in general, to the actual social pillar at the corporate level, as well as its most famous appearance in the concept of Corporate Social Responsibility (CSR). Given the focus on the practical part, the theory part will be devoted to the idea of sustainable development in forestry companies, with the assistance of acceptance forest management certification PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes).

In the last section of the theoretical part, there are presented information obtained from literature review. They are used to design their own methodical process of implementation of the social pillar of the corporate strategy.

The practical part is based on a survey which revealed actual benefits of the introduction of PEFC certification in sustainable enterprise development and social factors.

This will also confirm or refute hypotheses.

- Adoption PEFC certification has a positive effect on business competitiveness.
- Adoption PEFC certification has a positive impact on the social pillar of the company.
- Taking into account the social aspects of corporate governance has significant economic benefits.

More specific targeting of the survey on the social factors of sustainable development is also to determine the actual needs of the implementation of the social pillar of sustainable development into business strategy and possible adjustment of the proposed methodology presented in the theoretical part.

Key words

Sustainable development, social aspects of sustainable development, corporate social responsibility, social pillar of sustainable development, employees, human resources management, business competitiveness.

Obsah

1 Úvod	1
2 Cíl práce.....	3
3 Literární rešerše.....	4
3.1 Udržitelný rozvoj	4
3.2 Udržitelný rozvoj na podnikové úrovni	7
3.3 CSR jako aplikační nástroj udržitelného rozvoje v podniku	10
3.3.1 Vztah mezi CSR a udržitelným rozvojem	10
3.3.2 Pilíře CSR	13
3.3.3 Zájmové skupiny - stakeholders	16
3.3.4 Implementace CSR	18
3.3.5 Měření CSR	20
3.3.6 Reportování CSR	22
3.3.6.1 <i>CSR report</i>	25
3.3.6 Vliv CSR na konkurenceschopnost podniku	29
3.4. PEFC jako aplikační nástroj udržitelného rozvoje lesního podniku	31
3.4.1 <i>Kritéria a indikátory sociálního pilíře PEFC</i>	37
3.5 Sociální pilíř udržitelného podniku	39
3.5.1 Řízení lidských zdrojů	41
3.6 Sociální výkonnost	47
3.6.1 <i>Global Reporting Initiative</i>	49
3.6.2 <i>Social Accountability 8000</i>	51
3.6.3 <i>Bezpečný podnik</i>	52
3.6.4 <i>Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	52
3.6.5 <i>Systém managementu společenské odpovědnosti.</i>	52
3.6.6 <i>Stakeholder Engagement Standard.</i>	53
3.6.7 <i>Friendly Employer</i>	53
3.7 Konkurenceschopnost podniku	54
3.7.1 <i>Zaměstnanci firmy jako významný konkurenční faktor</i>	56
3.8 Vlastní metodický postup implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie	57
3.8.1 <i>Závazek managementu</i>	57

3.8.2	<i>Definování zainteresovaných stran</i>	57
3.8.3	<i>Analýza současného stavu - mapování kultury společnosti</i>	58
3.8.2.1	<i>Zahájení dialogu s vybranou cílovou skupinou</i>	60
3.8.3	<i>SWOT analýza</i>	61
3.8.4	Určení hodnot zájmové skupiny	62
3.8.5	<i>Úprava personální strategie</i>	64
3.8.6	<i>Posílení interní komunikace a motivace zaměstnanců</i>	65
3.8.7	<i>Stanovení cílů</i>	67
3.8.8	<i>Akční plán</i>	67
3.8.9	<i>Implementace</i>	68
3.8.10	Hodnocení	69
3.8.11	<i>Reportování – Sustainability reporting</i>	69
3.8.12	<i>Opatření ke zlepšení</i>	70
4	Metodika	71
5	Výsledky	75
5.1	Shrnutí výsledků dotazování	88
5.2	Hypotézy	91
6.	Závěr	93
6.1.	Navržená opatření	95
7	Diskuze	98
8	Seznam literatury a použitých zdrojů	104
9	Seznam příloh, tabulek a obrázků	114
10	Seznam zkratk	115
11	Životopis	116
12	Přílohy	1

1 Úvod

Udržitelný rozvoj se stal v posledních desetiletích předmětem intenzivního zájmu vlád, podniků i veřejnosti. Myšlenka „udržitelnosti“ se začala prosazovat v době, kdy došlo k narušení představy o nevyčerpatelnosti přírodních zdrojů a neomezeném ekonomickém a technickém růstu. Ve druhé polovině 20. století vyvolal dramaticky se zhoršující stav životního prostředí diskuzi o vztahu člověka s okolním prostředím. Diskuze se postupně přeměnily ve vznik celého myšlenkového proudu, který prosazoval ochranu přírodních systémů vůči dílčím zájmům ekonomickým. Problematiku udržitelného rozvoje však nelze omezit pouze na otázku ochrany životního prostředí, je nutné brát tento koncept jako celek. Jeho cílem je zabezpečit takový rozvoj, který zajistí rovnováhu mezi třemi základními pilíři: ekonomickým, environmentálním a sociálním. (Brundtlandová, 1991)

Prioritní oblastí problematiky udržitelného rozvoje je jeho aplikace do podnikového prostředí. Pakliže je koncept udržitelného rozvoje všeobecně přijímán, měl by se jím řídit nejen stát, veřejné a správní instituce a člověk sám, ale především soukromá sféra ekonomické činnosti, tedy podniky. První systémy pro měření a hodnocení udržitelného rozvoje se začaly aplikovat do podniků chemického průmyslu, posléze došlo k rozšíření do výrobní a nevýrobní sféry.

Většina podniků si uvědomuje, že lidská práce je stále, ač v dnešním více a více automatizovaném hospodářství, velmi důležitým faktorem efektivnosti výrobních i nevýrobních činností. Vedení podniků by se tedy odpovídajícím způsobem mělo o své zaměstnance, resp. lidské zdroje, starat. Podniky potřebují ke svému úspěchu získat a stabilizovat vysoce kvalifikované zaměstnance. Atraktivnost podniku jako potenciálního zaměstnavatele má potom úzkou vazbu na jeho pověst u veřejnosti a schopnost realizovat personální strategii zaměřenou na získávání a rozvoj talentů. Objevuje se proto celá řada iniciativ a programů, které se věnují otázkám udržitelného rozvoje a investic do sociálního kapitálu.

Jednou z významných iniciativ, které zdůrazňují sociální aspekty

udržitelného rozvoje, je koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR). Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

Živelný vývoj, stejně jako značná šíře tohoto konceptu, který souvisí průřezově s celou řadou různých disciplín, zatím ale způsobují vysokou terminologickou nejednotnost. Přitom právě sociální pilíř udržitelného rozvoje je obecně vnímán jako nejslabší článek celé koncepce a to jak z hlediska pojmové nejasnosti, tak z hlediska praktické aplikovatelnosti. Nejednoznačnost se odráží v poměrně volných metodách hodnocení sociálních aspektů napříč podniky i státy.

Podniky lesního hospodářství deklarují závazek k udržitelnému rozvoji, potažmo i k sociálnímu pilíři například přijetím certifikace. Největší certifikační organizací v České republice je organizace PEFC ((Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes). Organizace PEFC přesvědčena o tom, že dosažení udržitelného rozvoje v lesním hospodářství je možné pouze v případě, že je ekonomicky realizovatelné, environmentální a sociálně spravedlivé.

Předložená disertační práce se orientuje právě na sociální pilíř udržitelného rozvoje zejména v oblasti podniků, které deklarují svůj závazek k udržitelnému rozvoji přijetím certifikace PEFC. Touto prací by autorka ráda přispěla k lepšímu fungování podniků v České republice, ve smyslu odpovědnosti ke svým zaměstnancům, což v konečném důsledku povede k větší spokojenosti pracovníka nejen v pracovním, ale i osobním životě. Tento pozitivní koloběh bude dále ovlivňovat kladné smýšlení všech lidí, což v dnešní době, doznívající hospodářské krize, chápe jako stěžejní faktor pro dosažení konkurenceschopnosti podniků a další vývoj lidské populace vůbec.

2 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je na základě analýzy odborné literatury navrhnout vlastní metodický postup pro implementaci sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie. Za cíl dílčí si autorka klade zhodnocení účelnosti přijetí certifikace PEFC, jako nástroje pro aplikaci udržitelného rozvoje v podnicích lesního hospodářství a míru využívání aspektů sociálního pilíře v podnikových strategiích. Dojde tak k navržení opatření a doporučení pro zefektivnění aplikace sociálních aspektů v podnicích.

Cílem v oblasti teoretické je analýza doposud známých vědeckých přístupů, dále komparace a definování teoretických východisek ve zvolené oblasti se zaměřením na kvalifikování možných přínosů pro podnik za předpokladu implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do firemní strategie a vliv této implementace na konkurenceschopnost podniku.

Obecným cílem je také přispět k rozšíření a zprůhlednění teorie v sociální oblasti udržitelného rozvoje na úrovni podnikatelských subjektů.

Součástí cílů práce bude i potvrzení či vyvrácení následujících hypotéz

- 1) Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku.
- 2) Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na sociální pilíř podniku.
- 3) Zohlednění sociálních aspektů v řízení podniků má významné ekonomické přínosy.

3 Literární rešerše

V teoretické části jsou za pomoci analýzy dokumentů a komparace vědeckých přístupů, podána stěžejní teoretická východiska, přecházející pozvolně od udržitelného rozvoje v obecné rovině, až po samotný sociální pilíř na podnikové úrovni, i jeho nejznámější podobu v rámci konceptu Společenské odpovědnosti organizace (CSR). V posledním oddíle teoretické části budou informace získané z předložené literární rešerše použité k navržení vlastního originálního metodického postupu implementace sociálního pilíře do podnikové strategie. Vzhledem k zaměření v části praktické, bude závěr teorie věnován myšlence udržitelného rozvoje v podnicích lesního hospodářství a to za pomoci přijetí certifikace lesního hospodářství PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes).

3.1 Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj, dříve také pod pojmem trvale udržitelný rozvoj, vznikl jako normativní koncept s ambicí určit, jaké tempo a způsob rozvoje lidské společnosti jsou pro lidstvo a planetu Zemi dlouhodobě únosné (Hopwood, Mellor, O'Brien, 2005). Původ termínu udržitelný rozvoj pochází již z 18. století, kdy byl v určité míře používán v lesnictví. V té době bylo možné vykácet pouze omezený počet stromů tak, aby byla zajištěna nepřetržitá dodávka dřeva bez snížení zdrojů pro nadcházející generace (Lele, 1991). Otázku ochrany přírodních zdrojů a životního prostředí dostává do popředí pesimisticky laděná zpráva Meze růstu (The Limits to Growth), která výrazně ovlivnila atmosféru tehdejší doby a vyvolala silné politické odezvy v podobě korekcí růstových strategií a přijetí řady zákonů posilující ochranu životního prostředí (Ebner, Baumgartner, 2006).

Za významný milník je považován rok 1987, kdy na tíživé problémy životního prostředí zareagovala Komise pro životní prostředí a rozvoj OSN, za předsednictví G. H. Brundtlandové a to zprávou s názvem „Our Common Future“ (Naše společná budoucnost) (Ebner, Baumgartner, 2006). V této zprávě, označované

jako „Brundtland-Report“ byl použit termín „sustainable development“, přeložený do češtiny jako „trvale udržitelný rozvoj“, který se od té doby stal klíčovým pojmem v politice životního prostředí. Dále vznikla první a doposud nejznámější definice udržitelného rozvoje: „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů*“ (Brundtlandová, 1991).

Pojem trvale udržitelný rozvoj se skládá z termínů „udržitelnost“ a „rozvoj“. Tato dvě slova se nachází ve vzájemném rozporu, cílem je termíny sloučit a dosáhnout mezi nimi určitého kompromisu (Nátr, 2005). Pojem „rozvoj“ je spjat především se zajišťováním potřeb současného světa, zatímco přívlastek „udržitelný“ se týká potřeb budoucí generace. Rozvoj trvale udržitelný by měl být kompromisem mezi hospodářským pokrokem a zachováním životního prostředí (Nátr, 2005). Elkington šel ve své definici více do hloubky, když tvrdí, že společnosti by se neměly soustředit pouze na zvyšování hodnoty prostřednictvím maximalizace zisku, ale měly by se zaměřit stejnou měrou i na otázky ochrany životního prostředí a sociální otázky (Elkington, 1998).

Zlomovým okamžikem pro koncepci udržitelného rozvoje byla Konference OSN o životním prostředí a rozvoji, jež se konala v Rio de Janeiru v roce 1992. Tato konference si dala za cíl zpracovat celosvětový plán aplikace udržitelného rozvoje v praxi (Klein, 2001). Na konferenci bylo přijato několik právně nezávazných dokumentů, mezi kterými byla rovněž **Agenda 21**, která obsahuje celkem 40 kapitol rozdělených do částí (Glavič, Lukman, 2007):

- sociální a ekonomické aspekty,
- ochrana zdrojů a hospodaření s nimi,
- posilování úlohy velkých skupin,
- finanční zdroje a mechanismy.

V tomto dokumentu jsou rovněž uvedené principy pro uplatňování udržitelného rozvoje v místních podmínkách a tři pilíře, na kterých udržitelný rozvoj stojí, jsou jimi pilíř environmentální, ekonomický a sociální (Glavič, Lukman, 2007).

Při mezinárodním setkání na Světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu v roce 2002, byla všeobecně přijata rozšířená definice udržitelného rozvoje: „*Udržitelný rozvoj je rozvoj, který zajistí rovnováhu mezi třemi základními pilíři: sociálním, ekonomickým a environmentálním*“ (Redclift, 2005). Podstatou udržitelnosti je tedy naplnění tří základních cílů: **sociální rozvoj**, respektující potřeby společnosti, účinná **ochrana životního prostředí** a šetrné využívání přírodních zdrojů, při udržení vysoké stabilní úrovně **ekonomického růstu** a zaměstnanosti. Z těchto základních pilířů je zřejmé, že potřeba udržitelného rozvoje není vyvolána pouze environmentálními limity, ale také limity ekonomickými a sociálními vyplývajícími ze zvyšujících se konkurenčních tlaků globální ekonomiky (Redclift, 2005).

Vláda České republiky přijala ve svém usnesení č. 1242, ze dne 8. prosince 2004 dokument Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Strategie byla vypracována pod koordinací Rady vlády pro udržitelný rozvoj a představuje dlouhodobý rámec pro politická rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala při respektování specifických podmínek v ČR (Zázvorka, 2007). Je východiskem pro zpracování dalších materiálů koncepčního charakteru (sektorových politik či akčních programů) a pro strategické rozhodování v rámci státní správy a územní veřejné správy a pro jejich spolupráci se zájmovými skupinami (Zázvorka, 2007).

Zákon č. 17/1992 o životním prostředí definuje udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (Zákon o životním prostředí, 1992).

Evropský parlament definoval udržitelný rozvoj takto: „*Udržitelný rozvoj znamená zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace.*“ (Pavlík, Bělčík, 2010). A například Právní řád České republiky chápe pojem udržitelný rozvoj jako „*rozvoj, který současný i budoucím generacím*

zachovává možnost uspokojovat jejich základní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“ (Zázvorka, 2007).

Udržitelný rozvoj není jednoduchá a jednoznačně popsaná kategorie, nýbrž něco, čeho musí lidstvo dosáhnout, chce-li zabezpečit životodárné podmínky pro pokračování lidského rodu. Neurčitost definice udržitelného rozvoje je příčinou odlišného chápání tohoto pojmu, rozdílných přístupů v praxi a tím i některých rozporů (Glavič, Lukman, 2007). Udržitelný rozvoj je pojem vyjadřující snahu o odpovědný přístup lidské společnosti ke své budoucnosti. Zájem o tyto spojitosti v současné době graduje a prostupuje z celosvětového měřítka na lokální i podnikovou úroveň, kde ovlivňuje myšlení, rozhodování a jednání v každodenním životě (Zázvorka, 2007).

3.2 Udržitelný rozvoj na podnikové úrovni

K udržitelnému rozvoji lidské společnosti velmi významně přispívají podnikatelské subjekty. Zatím co je ale o udržitelném rozvoji v globálním měřítku napsána celá řada definic, podniková udržitelnost doposud své jednoznačné popsání postrádá (Schaltegger, Burrit, 2006). Na jedné straně zákonná opatření jednotlivých států usměrňují podnikové chování tak, aby nedocházelo k dalšímu zhoršování kvality životního prostředí, a určují rámec, v němž se musí podniky pohybovat, pokud chtějí dlouhodobě prosperovat (Elkington, 1998). Na straně druhé vytváří strategie udržitelného rozvoje pro podniky významnou příležitost, jak zvýšit svou konkurenceschopnost tím, že tento směr pochopí jako výzvu a své odpovědné chování zanesou do svých strategických cílů, prezentovaných veřejnosti (Elkington, 1998).

Udržitelnost podniku lze tedy chápat jako komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků uspokojovat sociální potřeby při plném respektování environmentálních limitů. Ve vyspělých společnostech již není dosahování maximalizace zisku jediným kritériem (Bansal, 2005). V rámci svého rozhodování musí management zahrnout i dobrovolné přístupy vztahující se

k udržitelnosti a tím dosáhnout konkurenční výhody i vyváženého vztahu mezi environmentálním, ekonomickým a sociálním pilířem (Bansal, 2005). Aby podnikatelské subjekty mohly uspět v konkurenčním boji, musí svůj odpovědný přístup náležitě deklarovat, a to v souladu s environmentálními a sociálními přístupy za pomoci zaváděním systémů environmentálního managementu (ISO 14 000, EMAS, Čistší produkce, apod.) nebo dobrovolných konceptů (CSR, ISO 26 000, BOZP, Bezpečný podnik apod.) (Schaltegger, Burrit, 2006). Získání příslušného certifikátu, ale i prezentování odpovědného přístupu, společnosti zaručují obchodním partnerům, a dalším zúčastněným stranám, určitou úroveň podnikové kultury a vyspělost daného podniku (Schaltegger, Burrit, 2006).

Vzhledem k cílům podnikání je zřejmé, že podnikatelské prostředí přijme koncepci udržitelného rozvoje tehdy, pokud si bude vědomo především ekonomických přínosů šetrného přístupu k životnímu prostředí a pokud respektování principů společenské odpovědnosti přispěje k ekonomické prosperitě podniku (Kocmanová, Hřebíček 2013). Z hlediska podniku to tedy znamená vnímat vzájemné souvislosti ekonomické výkonnosti, environmentálního profilu a výkonnosti podniku v oblasti sociální (Bolis, Morioka, Sznelwar, 2013).

Udržitelnost podniku znamená zajištění a vytváření dlouhodobých hodnot pro zainteresované osoby, jimiž mohou být vlastníci, akcionáři, veřejnost, ale také samotní zaměstnanci (Elkington, 1998). Takto pojaté podnikání postavené na sdílení hodnot mezi firmou a okolím, v sobě zahrnuje celou řadu témat, které jsou vždy specifické pro sektor, ve kterém firma působí (Kocmanová, Hřebíček 2013). V současnosti roste počet investorů, kteří vnímají udržitelnost jako zásadní faktor úspěchu podnikání (Kocmanová, Hřebíček 2013).

Udržitelnost je nemyslitelná bez rovnováhy, ale současně i určité vyváženosti v environmentální, sociální a ekonomické oblasti. Podstatou je naplnění třech základních cílů, a to ochrana životního prostředí při šetrném využívání přírodních zdrojů, udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti s dobrými pracovními podmínkami (Elkington, 1998). To vše by mělo být souladu se

sociálním rozvojem, který respektuje potřeby všech (Kocmanová, Hřebíček 2013). Koncepce udržitelnosti podniku proto zdůrazňuje harmonický a vyvážený rozvoj environmentálních, sociálních a ekonomických pilířů, viz Obrázek 1.1.

Obrázek č.1: **Environmentální, sociální a ekonomická udržitelnost**



Zdroj: (Elkington, 1998)

3.3 CSR jako aplikační nástroj udržitelného rozvoje v podniku

Jedním z přístupů jak prosazovat udržitelný rozvoj v podnikovém prostředí je koncept společenské odpovědnosti organizací (CSR – Corporate Social Responsibility) (Douglas et al., 2004). V dnešním konkurenčním prostředí, kde značka, reputace a image společnosti jsou stále více chápány jako stěžejní aktivity k prosazení se na trhu, pomáhá CSR budovat loajalitu a důvěru, což přináší jednoznačně udržitelný rozvoj společnosti a zvyšující se konkurenceschopnost (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2010). Koncept společenské odpovědnosti firem je výrazně podporován ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací. Na půdě Evropské unie a OSN vzniklo několik iniciativ, které zavedení společenské odpovědnosti do organizací podporují. Jsou jimi například **Multi-stakeholder Forum** (Fórum zájmových skupin), **World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)** je mezinárodní asociace firem, jejichž cílem je prosadit užší spolupráci mezi firmami navzájem, vládou a dalšími organizacemi na poli udržitelného rozvoje (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2010). **International Business Leaders Forum** neboli mezinárodní nevládní organizace založená v roce 1990 jejichž cílem je propagovat odpovědné chování společností a napomáhat k dosažení udržitelného rozvoje v otázkách sociálních, ekonomických i ekologických. V České republice je to především **Business Leaders Forum** jako partnerská organizace International Business Leaders Forum (Dyllick, Hockerts, 2002), (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2010).

3.3.1 Vztah mezi CSR a udržitelným rozvojem

Vztah CSR s termínem udržitelného rozvoje (Sustainability) je vztahem vzájemné souvislosti, CSR je přímou a velmi významnou součástí širokého proudu, který se zasazuje o udržitelný rozvoj (Gregor 2007). Udržitelný rozvoj bývá považován za smysl CSR, jak vyplývá např. z následující definice Evropské komise. „*CSR je vnitřně spojena s konceptem trvalé udržitelnosti; podniky musí začleňovat ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých činností. CSR není volitelným doplňkem k hlavním podnikatelským aktivitám, ale jde o způsob, kterým je podnikání řízeno.*“ (Gregor 2007). Udržitelný rozvoj je tedy ve vztahu k CSR jedním z jejích stěžejních cílů. (Gregor 2007).

Pakliže se termín udržitelný rozvoj začal používat v roce 1987, rámec konceptu CSR má své kořeny již v roce 1950 (Kahounová, 2010). V roce 1953 vydal ekonom Howard R. Bowen (USA) knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které je uváděna první definice společenské odpovědnosti (Carroll, 1999): „*K závazkům každého podnikatele patří uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí a takové jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“. Bowen tak apeloval na podnikatele, aby jednali, přijímali rozhodnutí a volili takové postupy, které jsou potřebné z hlediska cílů a hodnot společnosti. Tato definice je více zaměřena na odpovědnost podnikatele samotného, nicméně je ovšem z obecného pohledu prospěšnosti podnikání pro společnost základem definic dalších (Douglas et al., 2004). Opírajíc se o odborné definice lze tvrdit, že koncept CSR vznikl dříve než udržitelný rozvoj. Nicméně při analýze starších dokumentů je zřejmé, že myšlenky udržitelného rozvoje v nedefinované podobě lze spatřit již v 18. století. Dá se tedy říci, že je i koncept společenské odpovědnosti tvořen v návaznosti na udržitelný rozvoj, jeho strategii a tři základní pilíře (Douglas et al., 2004).

V roce 1971 vydává Comete for Economic Development publikaci, v níž je zkonstruován koncept CSR prostřednictvím tří soustředných kruhů a to **Vnitřní kruh**: vykonávání základních ekonomických aktivit firmy, **prostřední kruh**: odpovědnost při výkonu ekonomických funkcí s ohledem na měnící se společenské priority a hodnoty a **vnější kruh**: nové a stále se měnící odpovědnosti, které jsou předpokladem pro aktivní zlepšování společenského prostředí (Kahounová, 2010).

Na základě dosavadních poznatků přichází v roce 1979 Arcie B. Carroll (USA) s definicí CSR, kde popisuje čtyři základní požadavky odpovědnosti a to ekonomickou, legislativní, etickou a dobrovolnou. O několik let později definuje Carroll Společenskou odpovědnost takto: „*jedná se o závazky podnikatele realizovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“ (Carroll, 1999).

Kenneth se při své definici společenské odpovědnosti opírá o myšlenku udržitelného rozvoje, když tvrdí, že Společenská odpovědnost podniku je velmi

vážená a cílená péče o blaho společnosti, která brání tomu, aby se v individuálním či podnikovém chování vyskytovaly skutečně destruktivní aktivity. Bez ohledu na okamžitou ziskovost vede k pozitivnímu přispění a zdokonalení člověka rozličnými způsoby (Kenneth in Hartman, 1998).

Obecně uznávaným názorem je ten, že pro udržitelnost podniku a jeho odpovědnost nestačí pouze, aby organizace plnily základní legislativní požadavky, ale dobrovolně se chovaly odpovědným přístupem (Freeman, 2001). Významným mezníkem v historickém vývoji koncepce Společenské odpovědnosti podniku se stal rok 1984, kdy k ní přispěl R. Edward Freeman svojí „stakeholderskou teorií“, ve které identifikuje nejdůležitější subjekty, vůči kterým by měl být podnik zodpovědný. Svou koncepcí tedy napomohl podnikům prakticky vymezit, kam mají zacílit svou pozornost. Stakeholderská teorie se v nezměněné formě využívá dodnes (Freeman, 2001).

V roce 1995 je na popud Jacquese Delorse ustavena evropská expertní centrála (CSR Europe), která se zaměřuje na pomoc podnikům v dosahování ziskovosti, dlouhodobého růstu a rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím zakotvení myšlenek CSR do běžného podnikového života (Caroll in Doležalová, 2005).

V červnu roku 2001 vydává Evropská Komise Zelenou knihu, kde je uváděna první evropská definice CSR: „*Společenská odpovědnost organizací je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se zainteresovanými stranami (stakeholders)*“ (Silberhorn, Warren, 2007). Podstatné je zde slovo dobrovolnost, nikoliv shora nařízená iniciativa, společnosti investují do své budoucnosti a očekávají, že dobrovolný závazek, který přijímají, jim pomůže zvýšit ziskovost (Silberhorn, Warren, 2007).

Definice existuje v současné době s nárůstem počtu CSR organizací velké množství. Přestože se liší, lze z nich abstrahovat společné prvky (Kuldová, 2012):

- Dobrovolný závazek,

- nad rámec zákonů,
- začleněný do fungování firmy,
- orientovaný na dlouhodobé cíle (místo krátkodobých) a na optimální zisk (místo maximálního),
- chování směřující k trvalé udržitelnosti firemních aktivit a přispívající ke zlepšení života komunity („people, planet, profit“/ lidé, planeta, zisk),
- identifikace stakeholderů a komunikace s nimi (Kuldová, 2012).

Další současné pojetí definice společenské odpovědnosti pochází z řad členů Business Leaders Forum, kdy je společenská odpovědnost vymezena jako dobrovolný závazek společnosti chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podnikají (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2010).

3.3.2 Pilíře CSR

Stejně tak jako udržitelný rozvoj nelze brát jako separovaný koncept, je i CSR vzájemně propojena s mnoha dalšími oblastmi. Dobrovolně odpovědné chování podniku stojí na třech vzájemně provázaných pilířích (Kuldová, 2012). Jedná se o oblast ekonomickou, environmentální a sociální, tyto dimenze jsou provázané a tvoří tzv. trojí minimální linii (triple - bottom – line), která všechny tři rozměry propojuje. V odborné literatuře bývá označována populárnější názvem „3P“ neboli „Lidé, Planeta, Prosperita“ (People, Planet, Profit) (Dunphy, Griffiths, Benn, 2001).

V oblasti **ekonomické** se může jednat o aktivity směřující např. k vyšší transparentnosti obchodních operací, vyšší konkurenceschopnosti či dosahování vyššího ekonomického růstu, prostřednictvím odmítání korupce, včasné úhrady závazků, nabídky kvalitních a bezpečných produktů a služeb, podpory inovací a udržitelnosti, uplatňování marketingové a reklamní etiky, ochrany duševního vlastnictví, každodennímu zlepšování vztahů se zákazníky, obchodními

partnery
a investory (Kuldová, 2012).

Oblast **sociální** je zaměřena především na dvě skupiny stakeholderů. První skupinou jsou zaměstnanci, kde podnik praktikuje aktivity vedoucí ke zvýšení spokojenosti, loajality a produktivity zaměstnanců prostřednictvím zlepšování pracovních podmínek (bezpečnost při práci, zdraví, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců), prosazováním rovných příležitostí (Kuldová, 2012). Druhá skupina je tvořena neziskovými organizacemi a veřejností. Dobrovolně odpovědné chování firmy spočívá v aktivitách, jež přispívají ke zlepšení vztahů s okolím, např. v kulturním rozvoji občanů, rozvoji zaměstnanosti a místní infrastruktury, sociální integrace či firemní filantropie (Kuldová, 2012).

Enviromentální pilíř CSR předpokládá takové dobrovolně odpovědné chování podniku, které nezatěžuje životní prostředí a šetří přírodní zdroje, a to aplikováním enviromentální politiky, která je v souladu s normami a standardy, produkováním ekologicky šetrných produktů, ekologickou likvidací odpadu, hospodárným nakládáním s vodou a energií a podobně (Zadrazilová, 2010).

Tabulka č. 1: Tři pilíře CSR

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Ekologický pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů			
zákazníci/ spotřebitelé	zaměstnanci	státní orgány neziskové organizace	organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
smluvní/ obchodní partneři	Odbory zaměstnavatelé místní komunity		
Investoři	Podniky		
veřejný sektor	státní orgány		
Problémy			
odpovědné řízení dodavatelských řetězců	různorodost na pracovišti	sociální integrace	těžba nerostných surovin a jejich vyčerpání
Kvalita	rovné příležitosti	péče o zdraví	nakládání s vodou
Inovace	rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem	Vzdělávání	klimatické změny
bezpečnost produktů	zdraví a bezpečnost	kvalita života	kyselý deště
férové ceny	školení a rozvoj pracovníků	ekonomický rozvoj	nakládání s půdou
uspokojení zákazníků	uspokojení z práce	místní infrastruktura	kontaminace půdy a podzemních vod
očekávání zákazníků	platy a odměny	Bezpečnost	ozonová díra
etická reklama	vytváření/ ochrana pracovních míst	lidský kapitál	kyselý deště
Transparentnost	pracovní práva	lidská práva	Smog
ochrana duševního vlastnictví	lidský kapitál		snížení biologické diverzity
Korupce			
Nástroje			
štítek/ informace o produktu	informovanost zaměstnanců o legislativě	peněžní dary	předjímání legislativy
charta spotřebitele	pružné pracovní vzorce	věcné dary	formální a neformální systémy ekologického řízení
Marketing	aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodování	služby zdarma	životní cyklus ekologické značky
vnější komunikace	vztahy s odbory	půjčován	deklarace
standardy: ISO 9000, SA 8000	druhotné programy	podnikových zdrojů	environmentálních produktů
sociální značky	partnerství se stakeholdery	firemní filantropie	čistší produkce
systémy řízení kvality	SA 8000	zapojení zaměstnanců	věda a výzkum
kodexy chování	sociální značka		prostorové plánování
corporate governance			dopravní plánování
			dobrovolné dohody

Zdroj: (Zadražilová, 2010)

3.3.3 Zájmové skupiny - stakeholders

Pojem stakeholder jako jeden z mála v managementu nemá ustálený český překlad. Asi nejpřesnějším vyjádřením významu tohoto pojmu jsou „zainteresované strany.“ Freeman (1984) coby hlavní stoupenec a popularizátor stakeholderské teorie definuje stakeholdera takto: „*stakeholder určité organizace je jakýkoli jedinec či skupina osob, která může ovlivnit či být ovlivněna plněním cílů dané organizace*“ (Freeman, 1984). Jinými slovy, jedná se o zainteresované strany daného podniku, osoby, seskupení a organizace, které mají vliv nebo jsou ovlivňovány fungováním podniku, jsou tedy ve vzájemné interakci (Trnková, 2004).

Obrázek č. 2: **Zainteresované strany**



Zdroj: (Freeman, 1984)

Každý stakeholder má na podnik jiné nároky a vyžaduje odlišné potřeby (Platková, 2008). Například **zaměstnanci**, kteří jsou na podnik vázáni pracovními

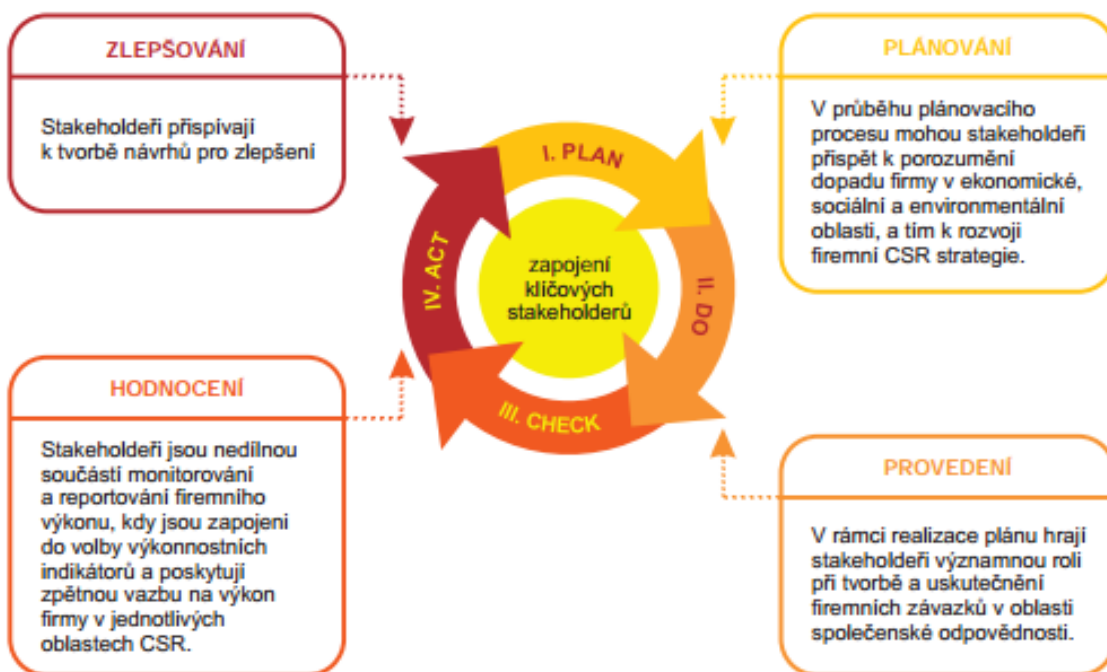
i osobními vazbami vyžadují spravedlivou odměnu, respekt, pochopení pro nestandardní situace (úmrtí v rodině, nemoc dítěte, osobní krize), dobrý pracovní kolektiv, rovné zacházení nebo další péči, jenž bude udržovat jejich sounáležitost s podnikem (Platková, 2008). **Rodiny zaměstnanců** očekávají, že práce bude jejich blízké naplňovat a bude jim přinášet uspokojení, osobní rozvoj i hmotné zázemí. **Vlastníci** požadují zisk, který bude trvalý a bude odpovídající riziku, které nesou, dobrou pověst firmy, zájem zaměstnanců na plnění daných cílů (Hohnen, 2007). **Zákazníci** slyší na férovou cenu, kvalitní výrobky a služby, vstřícné vyřizování reklamací, poskytování nadstandardní péče nebo výhod (Hohnen, 2007). **Dodavatelé** upřednostňují včasné placení za jejich dodávku, konzistence v jednání, oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah, rovné jednání (Platková, 2008). **Obchodní partneři** dbají na férové jednání, dostatečnou informovanost o vývoji společnosti aj. **Věřitelé** mohou požadovat především finanční prostředky na základě smluvně dohodnutých podmínek. **Lidé žijící v okolí firmy** neomezování ze strany společnosti, ať už nadměrným hlukem, znečištěním ovzduší, zápachy atd. Naopak by společnost měla občanům, kteří žijí v blízkém okolí přinášet užitek. Dalšími zainteresovanými stranami jsou například **místní samospráva** nebo **vláda** (Platková, 2008), (Bučiuniene, Kazlauskaite, 2012).

3.3.3.1 Zapojení zájmových skupin

Promyšlené zainteresování stakeholderů přináší společnosti četné výhody. Jednou z výhod je **inovativní prostředí**, jelikož neustálé zjišťování názorů a komunikace se zainteresovanými stranami představuje cenný nástroj pro identifikování nových trendů (Hohnen, 2007). Dialog s externími stranami může také včas naznačit možná rizika, zejména pokud podnik naváže vztahy i se stakeholdery, kteří nevnímají společnost pozitivně. Dochází potom ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu **řízení rizika**. Vzájemně výhodný stav spočívá ve schopnosti rozvinout individuální vztahy, které povedou k vybudování oboustranné důvěry a porozumění (Platková, 2008). **Nastavení cílů a monitorování výkonu**, kdy lze za pomoci vnějších podnětů snadněji stanovit cíle, které mají smysl. Informační hodnota představuje pevné a důvěrné vztahy se stakeholdery, jenž představují pro firmu zdroj cenných informací (Hohnen, 2007).

Následující obrázek znázorňuje, v jaké fázi je vhodné začlenit zainteresované strany neboli stakeholdery do procesu CSR (Hohnen, 2007).

Obrázek č. 3: Zapojení stakeholderů do aktivit CSR

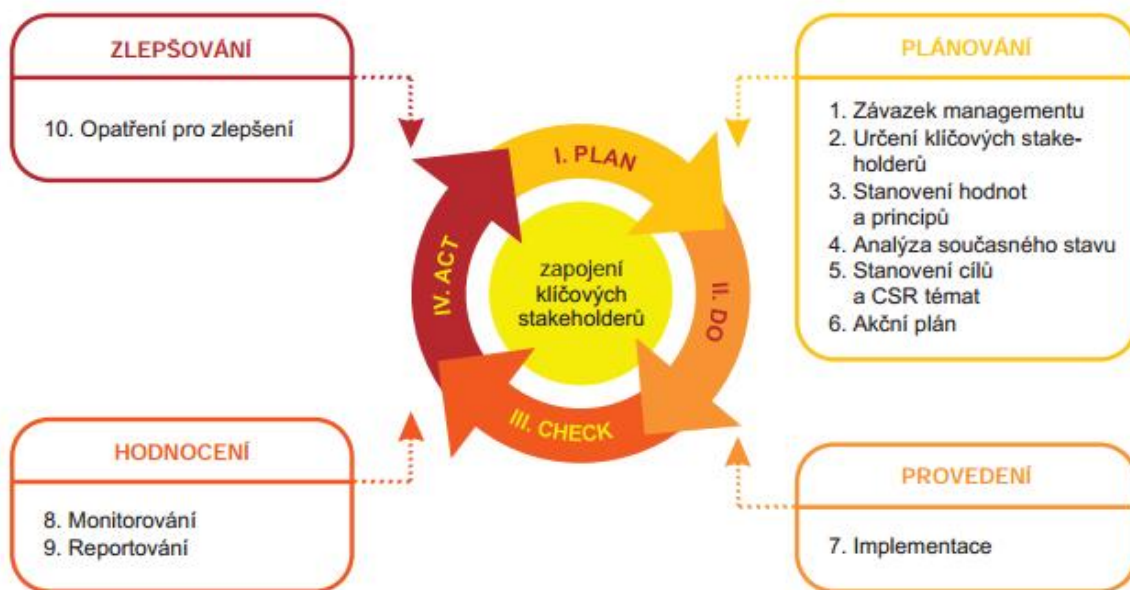


Zdroj: (Hohnen, 2007)

3.3.4 Implementace CSR

Před implementací jakéhokoliv systému či strategie je nutné získat dostatek informací, prozkoumat současný stav a zvolit svou cílovou skupinu (Steinerová, Makovski, 2008). Jako každá koncepce, je i CSR koncepce třeba zavést do praxe, dále implementovat hodnoty, zásady a aktivity v jednotlivých oblastech. Samozřejmě všechny aktivity a projekty řídit, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku a stanoveného cíle. Na obrázku č. 3 jsou znázorněny jednotlivé kroky implementace konceptu CSR (Steinerová, Makovski, 2008).

Obrázek č. 4: 10 kroků implementace CSR



Zdroj: (Steinerová, Makovski, 2008)

Má li být zavedení společenské odpovědnosti úspěšné, je účelné postupovat podle deseti klíčových bodů, které znázorňuje výše uvedený obrázek (Steinerová, Makovski, 2008).

Prvním krokem je **ztotožnění vrcholového vedení** s přístupem CSR, kdy top management uchopí tento krok jako výzvu a možnost dosáhnout za pomoci tohoto dobrovolného nástroje konkurenční výhody. Pokud strategii nevěří nejvyšší vedení, není možné motivovat zaměstnance společnosti a předávat jim kvalitní informace. Hodnoty musí být zaneseny do strategických dokumentů firmy, jako jsou vize, mise i dlouhodobé plány (Steinerová, Makovski, 2008).

Druhý krok spočívá v **definování stakeholderů** (zainteresovaných stran) a identifikování současného stavu a to především jejich očekávání, názory a požadavky na společnost. Zde je zapotřebí započítí komunikace s vybranými skupinami stakeholderů (Steinerová, Makovski, 2008).

Krok třetí je rovněž velmi podstatný, dochází zde ke **stanovení jednotlivých hodnot a principů** pro zvolené oblasti, které jsou vybírány podle priorit společnosti a očekávání stakeholderů. Hodnoty jsou chápány jako ideální situace, které lze dosáhnout (Steinerová, Makovski, 2008).

Analýza stávajícího stavu je čtvrtým krokem. Je popsán současný positioning firmy a určen reálný rozdíl mezi ideálním a současným stavem. V pátém kroku jsou **popsány cíle**, kterých chce firma dosáhnout (Hohnen, 2007).

Šestý krok je sestavení **akčního plánu**, tedy cest, jak stanovených cílů dosáhnout. Krok sedmý zahrnuje **realizaci tohoto plánu** (Steinerová, Makovski, 2008). V osmém kroku probíhá pravidelná **kontrola plnění definovaného plánu** a v kroku devátém **reportování plnění** plánovaných aktivit a **dosažení stanovených cílů**. Po předem určením období (obvykle 1 rok) dochází k celkovému vyhodnocení aktivit, identifikaci nedostatků a na základě všech získaných poznatků jsou navržena nápravná opatření, která jsou zahrnuta do plánu pro další období, což je posledním krokem implementace (Steinerová, Makovski, 2008).

3.3.5 Měření CSR

Dynamické a úspěšné společnosti pružně reagují na nové podmínky podnikání, sledují, měří a průběžně vyhodnocují úroveň své podnikatelské výkonnosti a začínají se zaměřovat na udržitelnou výkonnost podniku včetně vydávání dobrovolných udržitelných zpráv. Správné řízení jakéhokoliv konceptu nebo strategie se neobejde bez správného řízení a hodnocení dosažených výsledků. (Global Reporting Initiative, 2013).

Měření společenské odpovědnosti organizace je realizováno ukazateli, které jsou strategickým nástrojem řízení udržitelnosti podniku (Hyršlová, 2009). V každém podniku jsou nejlepšími ukazateli takové, které odpovídají klíčovým rizikům týkajících se udržitelnosti podniku. Tyto ukazatele poskytují informace, které mohou vrcholovému vedení pomoci objasnit problémy a měřit odezvy. Ukazatele, které

slouží pro měření udržitelnosti v podnicích, jsou průběžně vyvíjeny různými mezinárodními organizacemi s cílem dosáhnout mezinárodně uznávaného standardu směřujícího k vzájemné porovnatelnosti národních ekonomik, jednotlivých průmyslových odvětví a rovněž mezi jednotlivými podniky (Hyršlová, 2009).

Pro měření udržitelnosti na úrovni podniků existuje v zahraničí množství environmentálních, sociálních a ekonomických ukazatelů, které dokumentují vývoj změn v péči podniku o jednotlivé složky životního prostředí ve stanoveném časovém úseku (Hyršlová, 2009). Ukazatele mohou být absolutní i relativní, k indikaci lze použít i finanční veličiny. V oblasti odpovědného chování existuje celá řada iniciativ. Tématem odpovědného chování se zabývají neziskové a veřejně prospěšné organizace, stát, ale také firmy samotné. Společnosti, které integrovaly principy CSR do svých strategií, většinou používají kombinaci těchto nebo dalších standardů. Žádný z nich totiž není plnohodnotným standardem v oblasti měření CSR (Študent J., Vaněček V., Hyršlová J., 2005).

Přehled modelů pro měření a reportování CSR (Študent J., Vaněček V., Hyršlová J., 2005).

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard
- Social Audit Network
- ETHIBEL
- EFQM
- SA 8000 - Social Accountability International
- ISO 26000, ISO 8000, ISO 9000, ISO 14000
- IASE 3000
- Global Reporting Initiative (GRI)
- London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice)
- Corporate Responsibility Index
- Corporate Giving Standard

- Corporate Community Involvement Index
- Dow Jones Sustainability Index
- FTSE4GOOD

Rozdíly mezi jednotlivými standardy často spočívají v cílových skupinách či v rozsahu jejich metodiky. Například GRI a OECD směrnice se shodně zaměřují na ekonomické, sociální a environmentální problémy a reflektují názory svých stakeholderů, ale liší se jejich cílové skupiny. Zatímco GRI směrnice mohou používat veškeré organizace, OECD směrnice jsou určeny pouze pro mezinárodní společnosti. Pouze některé ze směrnic navíc nabízejí nezávislý audit a certifikaci (Študent J., Vaněček V., Hyršlová J., 2005).

3.3.6 Reportování CSR

Z průzkumu celosvětové sítě poradenských společností KPMG Zveřejňování zpráv o společenské odpovědnosti firem, vyplývá, že téměř tři čtvrtiny podniků, přesněji 71 procent vydává zprávy o společensky odpovědném chování. Zájem o tyto společenské reporty a jejich zveřejňování je v současné podnikatelské praxi běžnou záležitostí (Steinerová, Makovski, 2008). V hojnosti vydávaných zpráv si první příčku drží Amerika, kde celý koncept vznikl, zprávy o společenské odpovědnosti zveřejňuje 76 procent firem, v kvalitě naopak vyniká Evropa. Počet společností, které zveřejňují zprávy o společenské odpovědnosti (tzv. CSR reports), vzrostl proti roku 2011 o sedm procentních bodů. Z 250 největších firem světa (tzv. G250) dokonce pravidelně reportuje 93 procent (Svět o udržitelnosti v souvislostech, 2014).

Interní reporting

Vedení společnosti nebo představenstvu jsou reporty předkládány zpravidla měsíčně a obsahují porovnání skutečnosti s plánem a často i předcházejícími měsíci nebo stejným časovým úsekem v minulých letech (Freiberg, 1996). Porovnání následuje analýza zjištěných odchylek, určují se jejich příčiny a osoby za ně zodpovědné. Výstupem je návrh opatření, která napomohou znovudosažení

požadovaného stavu (Reichmann, 1997). Do celkových reportů jsou promítány reporty vývoje plánovaných a skutečných nákladů a výnosů za dílčí hospodářská střediska. Hospodářská střediska reportují v periodě vyžadované potřebami operativního vedení, což může znamenat častěji než měsíčně. Odchytky od plánu musí většinou odpovědný vedoucí daného úseku komentovat (Freiberg, 1996).

Externí reporting

Podoba reportu mateřské společnosti je často striktně standardizována, co se týká jak struktury, tak termínů vyhotovení. Zpravidla report odpovídá porovnání plánovaných a skutečných výkazů – rozvahy, výsledovky případně cash flow (Reichmann, 1997). Často je kromě těchto měsíčně poskytovaných údajů vyžadováno i zpracování reportů o dalších skutečnostech, Obsah controllingu 24 které souvisejí například se strukturou zákazníků, vývojem počtu a vzdělání zaměstnanců apod., a to nejčastěji čtvrtletně. Navíc pokud je mateřskou společností zahraniční subjekt, musí controllingové oddělení zpracovat výkazy pro účely reportu dle mezinárodních účetních standardů (Freiberg, 1996).

Externí reporting třetím stranám

Reporting třetím stranám má poněkud odlišný charakter, než dva předcházející druhy reportingu, protože se jeho uživatelům jedná primárně o informace o vývoji finanční pozice podniku (Freiberg, 1996). Z pohledu státních úřadů se jedná o zjištění daňové povinnosti. Banky sledují zejména rentabilitu, likviditu a zadluženost podniků. Každá z těchto institucí má poměrně konkrétní požadavky jak na obsah výkazů, tak na periodicitu jejich zasílání. Realizaci controllingových funkcí v podniku umožňují konkrétní controllingové úlohy (Reichmann, 1997).

Controlling

Rozsah i funkce controllingu v podniku závisí na celé řadě faktorů. Důležitá je například velikost podniku, historický vývoj controllingu v podniku, styl řízení, konkurenci atd. Může se pohybovat od čistě poradenské funkce controllingu přes participaci na řídicích úlohách až po převzetí zodpovědnosti za rozhodující úlohy vedení (Mikovcová, 2007).

Jak uvádí Eschenbach, vedení podniku má za úkol vytvořit a vést tzv. vitální podnik, tedy zajistit dlouhodobou životaschopnost neboli vitalitu podniku. Podnik je pro tento účel třeba chápat jako systém prvků, mezi kterými existují vazby (Eschenbach, 2007). Přesněji řečeno se jedná o sociálně technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky. Vazby mezi nimi jsou reprezentovány komunikačními a výrobními strukturami, jejichž součinnost je cíleně zaměřena. Kromě toho má podnik vazby ke svému okolí, se kterým neustále vstupuje do vzájemné interakce. Vitalita je v tomto kontextu chápána jako schopnost aktivně se přizpůsobit vyvíjícím se podmínkám okolí a jako schopnost pokroku rozvíjením vlastní podnikové identity. Souhrnně se hovoří o schopnosti podniku ke změně řízené zevnitř podniku na základě změn okolí (Eschenbach, 2007).

Bohumil Král v knize „Manažerské účetnictví“ pojem controlling v nejobecnějším významu chápe jako metodu, jejíž cíl je zvýšit účinnost řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním cílů a aktualizací odchylek (Král, 2002). Controlling je podle něj vymezen dvěma subsystemy - subsystemem plánování a kontroly a subsystemem zajištění informační základny. Za základ považuje především integraci plánování a kontroly do jednoho systému (Král, 2002).

Mezi bezprostřední cíle controllingu patří: (Horváth, 2004):

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace.

Controlling přispívá ke koordinaci těchto cílů a jejich integraci do strategie podniku. Při úspěšném převedení strategie do praxe pak podnik tvoří hodnotu pro investory zhodnocováním jimi vložených zdrojů (Král, 2002). Tohoto zhodnocení dosahuje díky vysokým tržbám. Pokud se mu daří na trhu prodávat, pravděpodobně je tomu tak proto, že produkuje kvalitní zboží nebo služby, které odpovídají poptávce a potřebám zákazníků (Král, 2002). Aby docházelo k produkci zboží, které má

odbyt a přináší vysoké zisky, musí podnik hospodařit efektivně, produkovat s minimálními náklady, ale přitom mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří pracují na maximu svých možností (Horváth, 2004).

Úlohy controllingu

Typické činnosti a úlohy controllera jsou definovány v popisu pozice controllera, který uvádí Mezinárodní sdružení organizací činných v oblasti controllingu. Podle tohoto popisu mezi úlohy controllera patří (Knápková, Pavelková, 2010):

- Koordinace dílčích cílů a dílčích plánů a organizace výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost,
- moderování a tvorba procesu řízení hledání cíle, plánování a řízení tak, aby každý s pravomocí rozhodovat mohl cíleně jednat,
- zajišťování transparentnosti strategie, výsledků, financí a procesu a tím i přispívání k vyšší hospodárnosti,
- zajištění služeb potřebných k zabezpečení provozně hospodářských dat a informací,
- vytváření a udržování systémů controllingu.

3.3.6.1 CSR report

CSR report lze definovat jako výroční veřejně publikovanou firemní zprávu, která poskytuje detailní přehled o firmě a jejím ekonomickém sociálním a environmentálním dopadu na společnost (Hohnen, 2007).

Zpráva o společenské odpovědnosti má pro firmu dvojitý význam, lze ji považovat za **komunikační nástroj**, který zajišťuje komunikaci odpovědných aktivit směrem ke stakeholderům nebo **manažerský nástroj** zajišťující systematický přístup ke strategii CSR, měření dosažených výsledků, hodnocení, určování nových cílů a kontrola splnění cílů stanovených. Aby zpráva měla správnou vypovídací hodnotu, je nutné dodržovat několik následujících zásad (Steinerová, Makovski, 2008).

Úplnost zprávy se sleduje ve dvou vzájemně se prolínajících směrech. Předpokládá se, že report pokryje všechny podnikové operace a pobočky v dané zemi a že zpráva informuje v plném rozsahu o významných aspektech dopadu firmy na okolní společnost a životní prostředí (Kuldová, 2012).

Důvěryhodnost zprávy je založená na popisu firemní politiky, personálních zodpovědností, metody sběru dat a stanovení cílů. Důvěryhodnost je rovněž významně ovlivněna mírou zapojení stakeholderů a ověřením interních systémů a informací třetí nezávislou stranou (Steinerová, Makovski, 2008).

Forma je významným kritériem reportu, nejedná se pouze o grafickou podobu, úpravu a vzhled, jde především o její čtivost a srozumitelnost. Zpráva musí být srozumitelná pro všechny zainteresované strany, měla by být přiměřeně dlouhá a poutavá. S tím souvisí i přehledná navigace, která napomáhá čtenáři k rychlé orientaci. V úvodu zprávy se doporučuje vykreslit tak zvanou mapu dokumentu, která navede stakeholdera na jemu určenou část (Kuldová, 2012).

Prvky zprávy. Správné CSR zprávě by neměl chybět žádný z následujících tematický bloků: **a) firemní souvislosti, b) řízení společenské odpovědnosti, c) výkonnost podniku a d) postup tvorby reportu** (Steinerová, Makovski, 2008).

a) Firemní souvislosti

Ke správnému pochopení zprávy přispívá zasazení formy do kontextu, ve kterém společnost podniká. Uvádí se zde zejména závazek vrcholového managementu a firemní profil (Kuldová, 2012).

Závazek vrcholového managementu (Steinerová, Makovski, 2008):

- **slovo ředitele** - vedení podniku popíše a zhodnotí klíčové části a zjištěné zprávy,
- **definice CSR** - zveřejnění vlastního nebo převzatého pojetí konceptu,

- **firemní souvislosti** - odpovědné podnikání je dáno do souvislosti s firemními hodnotami, principy a pravidly chování. Firma tak dává najevo, že to, v co věří, umí převést do praxe,
- **souhrn zprávy** - spojení ekonomického, environmentálního a sociálního dopadu do celkového vlivu na společnost,
- **cíle na další rok** - informace o tom, čeho chce firma dosáhnout a jaké CSR aktivity k tomu využije.

Firemní profil (Platková, 2008):

- **základní informace** - produkty a služby, geografické umístění, odvětví, podíl na trhu, a další,
- **finanční výsledky** - výnosy z prodeje, zisk po zdanění,
- **lidské zdroje** - počet zaměstnanců, organizační struktura nebo benefity.

b) Řízení společenské odpovědnosti (Platková, 2008):

Úspěšné dosažení cílů v oblasti odpovědného podnikání závisí na **zvolené strategii, efektivitě firemního řízení a míře zapojení stakeholderů.**

Strategie (Hohnen, 2007):

- **CSR jako součást obchodní strategie** - uvedení vztahu mezi CSR strategií a celkovou obchodní strategií,
- **CSR priority** - určení prioritních témat odpovědného podnikání a souvisejících aktivit,
- **přínosy CSR** - uveřejnění výhod, které firmě odpovědné podnikání přináší.

Firemní řízení (Hohnen, 2007):

- **personální zabezpečení CSR** - zobrazení organizační struktury a uvedení personálních zodpovědností v rámci naplňování konceptu CSR,
- **řízení CSR** - popis manažerského systému využívaného v souvislosti s CSR.

Zapojení stakeholderů (Holme, Watts, 2000)

- **klíčoví stakeholderi** - popis uskutečněných kroků vedoucích k zapojení stakeholderů a výstupů vzniklých z této interakce,
- **mezisektorová spolupráce** - informace o aktuálním partnerství podniku s nekomerčními subjekty.

c) Výkonnost podniku

Jádrem zprávy je popis firemního výkonu v oblasti CSR. Firma podává kvantitativní a kvalitativní informace o dopadu procesů, produktu a služeb na společnost v oblasti trhu, pracovního prostředí, místní komunity a životního prostředí. Alternativně lze report rozdělit do kapitol určených jednotlivým stakeholderům (Kramer, 2011).

d) Postup tvorby reportu dle (Steinerová, Makovski, 2008):

- **rozsah zprávy** - uvedení časového období a výčet obchodních jednotek, které byly zahrnuty do reportu,
- **metodologie** - popis standardů či metodik, které byly při tvorbě zprávy použity,
- **ověření** - stále více podniků zahrnuje do CSR zprávy i ověření od třetí nezávislé strany,
- **seznam indikátorů** - rejstřík zveřejněných indikátorů a zdůvodnění jejich volby,
- **zpětná vazba** - popis mechanismu zpětné vazby, aby mohli čtenáři sdělit firmě svůj názor na zprávu či samotný CSR výkon,
- **další informace** - uvedení zdroje dalších informací o činnostech podniku (webové stránky, výroční zpráva atd.) (Steinerová, Makovski, 2008).

V otázce, zda je možné vytvořit souhrnný seznam aktivit, který by podnikům napomohl k efektivní aplikaci konceptu CSR, se odborníci shodují, že není možné vytvořit pro všechny podniky totožné aktivity, neboť např. zásada transparentnosti je velmi diskutabilní. Transparentní chování podniku není možné dobrovolně naplňovat a na základě tohoto argumentu by mělo být náležitostí každé právní úpravy. Je zde zapotřebí individuální přístup (Platková, 2008).

3.3.6 Vliv CSR na konkurenceschopnost podniku

Přijetí konceptu CSR do podnikatelského modelu firmy je dlouhodobá investice do konkurenceschopnosti a žádné krátkodobé negativní efekty (propady tržeb, finanční krize) by neměly mít dopad na uplatňování CSR (Steinerová, Makovski, 2008). Ačkoliv se koncept CSR stává nedílnou součástí strategického řízení firem, v oblasti hodnocení přínosů CSR pro podnik se zatím nedospělo k vědeckému konsenzu. Největším otázkou je separace CSR (jakožto měkkého faktoru) od tvrdých faktorů, které ovlivňují výkonnost firmy významněji. Podíl CSR na zisku firmy tak není z velké části materiálně měřitelný. Principy CSR se totiž vyznačují výhodami nefinančního charakteru (například dobré jméno firmy, hodnota značky, důvěra, silná pozice na trhu) (Kuldová, 2012).

„Koncept CSR, jak je řadou firem komunikován nyní, potřebuje redefinovat. Odlišit se od konkurence lze pouze efektivním spojením sdílené a ekonomické hodnoty firmy. Jen tak lze přeměnit CSR na konkurenční výhodu, jež bude v udržitelném horizontu zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost firmy. Jeden z cílů výkonnosti by pak měl v podmínkách udržitelného rozvoje odrážet odpovědnost firmy vůči společnosti, ve které podniká“ (Kuldová, 2012).

Společnostem chybí přímá vazba společenské odpovědnosti na jádro podnikání. Podniky se většinou zaměřují na nesmyslné a často neefektivní financování filantropických projektů (sázení stromků, natírání laviček), přičemž společensky odpovědné činnosti nejsou řízeny efektivně. Strategické propojení CSR a podnikání by umožnilo snazší identifikaci vlivů na konkurenceschopnost, výkonnost firmy a ve výsledku i generování zisků (Kramer, 2011).

Společensky odpovědné chování má v současném tržním prostředí nesporný význam. Výstižně se k přínosům CSR vyjadřuje Zadražilová (2008), která považuje za příčiny dlouhodobě úspěšné firmy silnou značku, která je spojena s dobrou reputací a s jedinečností. Právě jedinečnost (odlišnost od konkurence) může být konkurenční výhodou. CSR pak podle ní může být zdrojem tržeb, zisku a generování nových obchodů tehdy, jestliže nasměruje investice a obchodní koncepty na budoucí

preferance a životní postoje spotřebitele (Platková, 2008). Tím podnik buduje silnou značku, která v průběhu času plní očekávání zákazníků. Dobrá reputace se však od silné značky odlišuje. Zatímco značka je zaměřena na zákazníky a bývá spojena s plněním závazků vůči zákazníkům, reputace je spojena s důvěryhodností podniku u všech zainteresovaných subjektů (zaměstnanců, investorů, organizací apod.). Reputace je pak nutnou podmínkou k udržení se na trhu. V tomto smyslu lze chápat CSR jako podmínku k vytváření dobré reputace, která zároveň umožňuje firmě budovat silnou značku a stát se jedinečnou (Zadrazilová, 2008).

3.4. PEFC jako aplikační nástroj udržitelného rozvoje lesního podniku

Další specifickou oblastí je implementace udržitelného rozvoje v prostředí podniků lesního hospodářství. Vzhledem k výzkumu v praktické části, se autorka v následující kapitole věnuje certifikaci lesního hospodářství, jako nástroji pro aplikaci udržitelného rozvoje v podnicích lesního hospodářství. Stejně jako některé podniky přijímají dobrovolně koncept společenské odpovědnosti, tak na pomezí lesního hospodářství tento účel plní certifikace, přičemž v České republice vévodí certifikace PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes).

Strategie udržitelného rozvoje je rozšířena v celé řadě odvětví a lze přitom zaznamenat celou řadu různých přístupů (Hopwood et al., 2005). V jednotlivých odvětvích lze nalézt specifické přístupy vyplývající ze zvláštností těchto odvětví ve vztahu k naplňování strategie udržitelnosti. Jedním z příkladů tohoto specifického přístupu je lesní hospodářství (Bowers, 2005).

Podnětem zájmu o udržitelné lesní hospodářství se stalo především ničení a devastace tropických pralesů. Snaha o ochranu těchto pralesů vedla ke vzniku certifikace lesů. Přestože se zatím nepodařilo splnit původní cíl, byla certifikace rozšířena i do dalších oblastí světa. V Evropě k původnímu záměru chránit přirozené lesy přibýly i další důvody: obrana trhu v jednotlivých zemích před dovozem dříví získaného exploatačním hospodařením, fragmentace lesních ekosystémů, úbytek druhové rozmanitosti, zdravotní stav lesů ap (Bowers, 2005).

V Helsinkách roku 1993 na 2. ministerské konferenci na ochranu evropských lesů bylo definováno trvale udržitelné hospodaření (TUH) jako: „správa a využívání lesů a lesní půdy takovým způsobem a v takovém rozsahu, které zachovávají jejich biodiverzitu, produkční schopnosti a regenerační kapacitu, vitalitu a schopnost plnit v současnosti a budoucnosti odpovídající ekologické, ekonomické a sociální funkce na místní, národní a mezinárodní úrovni a které nepoškozují ostatní ekosystémy (Bowers, 2005).“

Na základě posouzení nezávislou certifikační organizací byl vydán certifikát pro region - celé území ČR. Následovalo přihlašování jednotlivých vlastníků lesa k účasti v regionální certifikaci a vydávání Osvědčení o účasti v regionální certifikaci (PEFC, 2015)

Koncepce udržitelného hospodaření v lesích se stala strategií a cílem lesnické politiky v ČR. V tomto duchu i zákon č. 289/1995 Sb., o lesích vyhláší v § 1, že jeho „účelem je stanovit předpoklady pro zachování lesa, péče o les a obnovu lesa jako národního bohatství, tvořícího nenahraditelnou složku životního prostředí, pro plnění všech jeho funkcí a pro podporu trvale udržitelného hospodaření v něm (Zázvorka, 2007). "

Celý systém certifikace a nastavení kritérií pro hodnocení TUH vychází ze závěrů Konference OSN o životním prostředí (UNCED 1992), ze závěrů Ministerských konferencí o ochraně lesů v Evropě (Helsinky 1993, Lisabon 1998, Vídeň 2004, Varšava 2007) a platné legislativy daného členského státu.

V současné době lze zaznamenat, že k udržitelnému vývoji lesního hospodářství přispívají mj. certifikační systémy. V České republice je to především certifikace PEFC a FSC. Obě zmíněné certifikace zahrnují dva rozdílné procesy, jednak certifikaci lesního managementu a jednak certifikaci spotřebního řetězce, tedy včetně dřevozpracujících firem, kde musí být důsledně používáno pouze certifikované dřevo hospodaření (Ball, 2010).

Organizace PEFC je přesvědčena o tom, že dosažení udržitelného rozvoje v lesním hospodářství je možné pouze v případě, že je ekonomicky realizovatelné, environmentální a sociálně spravedlivé. Tyto tři pilíře nemohou být rozděleny a řešeny individuálně (Bowers, 2005). Naopak, jsou jedním celkem a bez jejich současného naplňování lze jen velmi těžko chránit lesy, zajistit prosperitu lesníků a komunit závislých na lesním hospodaření či snížit emise škodlivých látek produkovaných při neudržitelném hospodaření (Ball, 2010). Organizace PEFC rovněž usiluje o posílení a zlepšení pozitivního image lesnictví a dřeva jako

obnovitelné suroviny (PEFC, 2014).

V současnosti je více než 240 milionů ha lesů všech velikostí (zhruba dvě třetiny celkové globální lesní plochy s certifikací) certifikováno podle PEFC. Z tohoto pohledu se jedná o celosvětově největší certifikační systém trvale udržitelného hospodaření (PEFC, 2014). Certifikace PEFC je založena na mezinárodních standardech udržitelného hospodaření. Vyžaduje dodržování všech základních úmluv Mezinárodní organizace práce v lesním hospodářství. Pro zajištění nezávislosti a nestrannosti posuzování udržitelného hospodaření jsou přísně oddělovány procesy stanovení standardů, certifikace a akreditace. Také jsou veškeré standardy podrobeny veřejné konzultaci na národní i mezinárodní úrovni a hodnocení (audit) třetích stran. Po získání certifikace jsou národní certifikační systémy pravidelně revidovány (HASENAUER, 2006).

Certifikace je přizpůsobena specifikům komunitně či rodinně spravovaných lesů s ohledem na zachování jejich zdroje obživy a posilování rozvoje venkova. V rámci certifikace udržitelného hospodaření je kladen důraz zejména na (PEFC, 2015):

- Zachování či zvýšení biodiverzity lesních ekosystémů
- Udržení funkcí lesních ekosystémů, které:
 - poskytují jídlo, biomasu a dřevo
 - jsou klíčovou součástí hydrologického cyklu, významně se podílí na zachycování a ukládání uhlíku a zabraňují erozi půdy
 - jsou využívány jako přírodní stanoviště a přístřeší pro lidi a volně žijící živočichy
 - zahrnují duchovní a rekreační funkce
- Nahrazení chemických látek přírodními alternativy, nebo minimalizaci jejich použití
- Ochranu práv a životních podmínek pracovníků
- Podporu lokálního zaměstnávání
- Respektování práv původních obyvatel krajiny
- Provádění všech operací při dodržování právního rámce a osvědčených postupů

Kromě certifikace lesního hospodářství nabízí PEFC rovněž certifikaci spotřebitelského řetězce. Mechanismus takové certifikace spočívá ve sledování

certifikovaného materiálu od jeho získání v lesním prostředí až po finální výrobek. Tímto je zajištěno, že dřevo obsažené ve výrobku je zpětně dohledatelné z hlediska příslušnosti k certifikovanému lesu (HASENAUER, 2006).

V České republice působí kromě certifikační organizace PEFC také nevládní nezisková organizace FSC (Forest Stewardship Council). Mezinárodní certifikační systém FSC funguje od roku 1993, přičemž na jeho vzniku se podílela řada subjektů (zástupci mezinárodních environmentálních organizací, velko- i maloobchodníci se dřevem, lesníci, dřevozpracující průmysl, sdružení domorodých obyvatel, odbory a certifikační organizace z celého světa). FSC se zaměřuje na podporu ekologicky šetrného, sociálně prospěšného a ekonomicky životaschopného obhospodařování lesů (FSC, 2009). České zastoupení FSC neprovádí samotnou certifikaci, ale se stará o propagaci lesní certifikace systémem FSC a certifikovaných výrobků, vytváření a revize Českého standardu FSC a také monitoring certifikačního procesu v ČR (FSC, 2009).

Certifikační systémy PEFC a FSC lze z globálního hlediska považovat za v současnosti dominantní organizace zajišťující certifikaci lesního hospodaření (Overdevest, 2010). Hlavní principy a cíle organizací se z obecného hlediska příliš neliší. Oba certifikační systémy jsou určeny subjektům věnujícím se lesnímu hospodaření či subjektům určitým způsobem s ním spjatým. Certifikace pak označuje úspěšnou implementaci udržitelného rozvoje do činnosti hospodaření. Existují však difference, které se týkají vzniku, vnitřního fungování a specifického zaměření obou organizací (Overdevest, 2010).

V roce 2004 vydala nezisková organizace FERN (The Forests and the European Union Resource Network), zabývající se lesním prostředím, zprávu, ve které srovnávala jednotlivé významné certifikační systémy (Fern, 2004). Certifikace FSC byla považována za nejkvalitnější z pohledu nastavení standardů a celkově všech postupů, které transparentně vedou k výsledné certifikaci.

Graf č. 1: Vývoj podílu plochy lesů certifikovaných podle zásad PEFC a FSC na celkové ploše lesů v ČR [%] 2002–2012



Zdroj: FSC ČR, o.s., PEFC ČR

Schlyter et al. (2009) shrnují hlavní rozdíly ve vnitřním fungování obou organizací. PEFC i FSC jsou založeny na troj-komorovém modelu rozhodování v rámci jejich řídicího orgánu. Zatímco FSC používá model, kde mají ekonomicky, sociálně a environmentálně zaměřené zainteresované strany při rozhodování stejnou váhu, v případě PEFC klade řídicí orgán dvou třetinovou váhu na vlastníky lesů a navazující zpracovatelský průmysl. Dokumentace je u obou certifikačních systémů k dispozici veřejnosti (to se týká i plánů vlastníků lesů nutných k předložení při certifikaci). Mechanismy pro vyřešení potenciálních problémů mezi certifikačním orgánem a vlastníkem lesa jsou pak méně jasné v případě PEFC.

Stěžejní certifikací v České republice, je certifikace PEFC, certifikováno je více než 70% celkové rozlohy lesů, tj. necelých 1,9 mil. hektarů lesa. Celosvětově je systémem PEFC certifikováno 232 mil. hektarů lesa a 7522 dřevozpracujících subjektů (PEFC, 2015).

Jednotliví vlastníci se mohou přihlásit k regionální certifikaci pro region, ve kterém se nachází jejich lesní majetek, za podmínky splnění kritérií, která jsou

definována v normativním dokumentu CFSC 1002:2006. Posouzení těchto kritérií je prováděno v rámci interního auditu, který provádí buď žadatel sám, nebo jím pověřená organizace. Žadatel o regionální certifikaci musí mít zavedeny tyto prvky systému managementu jakosti (PEFC, 2015):

- Odpovědnost vedení,
- nápravná opatření,
- preventivní opatření,
- vnitřní audity hospodaření individuálních vlastníků účastnících se regionální certifikace.

Aby mohl vlastník lesa žádat o certifikaci, musí vypracovat a schválit Zprávu o stavu lesního hospodářství regionu, která popisuje vztah mezi managementem jakosti a trvale udržitelným hospodařením. Tato zpráva má dvě části, první část musí obsahovat (PEFC, 2015):

- Název,
- předmět,
- obsah,
- úvod,
- charakteristika regionu,
- politika a cíle vzhledem k trvale udržitelnému hospodaření v lesích,
- organizační struktura k zajišťování systému hospodaření v lesích,
- popis zajištění kritérií,
- vypracování indikátorů kritérií a jejich plnění.

Druhá část zprávy musí obsahovat příručku jakosti pro zajišťování účasti individuálních vlastníků lesa, vnitřní audity hospodaření individuálních vlastníků a nápravná a preventivní opatření (PEFC, 2015).

Pokud má žadatel zprávu v pořádku a audit proběhl taktéž úspěšně, je mu poskytnut na pět let regionální certifikát, který potvrzuje, že les je obhospodařován trvale udržitelným způsobem (PEFC, 2015).

3.4.1 Kritéria a indikátory sociálního pilíře PEFC

Kritéria a indikátory pro interní oblast sociálního pilíře jsou definovány ve směrnici CFCS 1003:2011 s názvem Kritéria a indikátory trvale udržitelného hospodaření v lesích (PEFC, 2015).

Kritérium: Odborné vzdělávání pracovní v lesnictví a výzkumná činnost.

Lesní hospodáři, podnikatelské subjekty, lesní personál a majitelé lesů mají informace o zásadách trvale udržitelného hospodaření v lesích, jsou v tomto směru vzdělávání a příslušné informace jsou pravidelně aktualizovány (PEFC, 2015).

Indikátory sledované na úrovni vlastníka (PEFC, 2015):

- Vlastník má OLH, se kterým konzultuje hospodářské aktivity v lese,
- vlastník se stará o vzdělání svých zaměstnanců,
- vlastník dle svých možností spolupracuje s lesnickým školstvím a výzkumem,
- vlastník dle svých možností upřednostňuje dodavatele, kteří zajišťují odborné práce kvalifikovanou pracovní silou.

Kritérium: Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců.

Při hospodaření v lesích jsou dodržovány zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v lese, včetně dodržování kontroly a odstraňování nedostatků na pracovních postupech, strojích a zařízeních (PEFC, 2015).

Indikátory sledované na úrovni vlastníka (PEFC, 2015):

- Dodržování zákonů, nařízení vlády, vyhlášek a předpisů vlastníka, včetně práva zástupců zaměstnanců na provádění kontroly a požadování odstranění závad a nedostatků na pracovních postupech, strojích a zařízeních, pracovištích,

- školení všech zaměstnanců podle vykonávané práce, účast na školeních a výcviku je považována za součást výkonu práce,
- zajištění preventivních lékařských prohlídek,
- provádění preventivních kontrol zejména vedoucími zaměstnanci.

Kritérium: Zajištění práv zaměstnanců. Jsou respektovány struktury zaměstnanců, jejich svobodné rozhodnutí se sdružovat a účastnit se na činnosti zaměstnavatele (PEFC, 2015).

Indikátory sledované na úrovni vlastníka (PEFC, 2015):

- Možnost zaměstnanců svobodně se sdružovat a organizovat,
- existence omezení pro využití tohoto práva zaměstnavatelem,
- respektování struktur hájící zájmy zaměstnanců,
- uzavírání podnikové kolektivní smlouvy a závodových příloh mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi,
- dodržování všech příslušných zákonů a ustanovení dohodnutých v podnikové kolektivní smlouvě, případně vnitropodnikových směrnicích.

3.5 Sociální pilíř udržitelného podniku

Před popsáním současného stavu je příhodné nahlédnout do minulosti a pokusit se nalézt ekvivalent dané problematiky. Českými společensky odpovědnými podnikateli byli zajisté Tomáš Baťa, František Čuba, což byl předseda zemědělského družstva Slušovice, František J. Vlček, zakladatel průkopnické velkotovárny Vlček Tool Co, Jan Böhm, zakladatel světoznámého podniku s růžemi, Václav Klement, František Otta a celá řada dalších (Zelený, 2005). Ze zahraničních osobností nelze opomenout zejména francouzského podnikatele Adrého Gustava Citröena, který v roce 1917 založil továrnu na šípové ozubení kol a zavedl na svou dobu velké sociální vymoženosti pro své zaměstnance jako např. závodní stravování, vánoční dárky pro rodiny s dětmi, velkorysé sociální zařízení továrny a další zaměstnanecké výhody (Zelený, 2005). Důležitou osobou byl zajisté také Henry Ford, jehož aktivity způsobily revoluci v průmyslu. Přesto že zmiňovaní podnikatelé neznali společenskou odpovědnost organizace v dnešním pojetí, dokázali aplikovat do každodenních činností prvky svého sociálního citění (Zelený, 2005).

Současná východiska

Sociální pilíř v podniku lze členit na dvě základní oblasti. Na oblast interní, tedy **pracovní prostředí** a oblast externí, která je vnímána především jako **místní komunita** (Elkington, 1998). Aby mohla koncepce sociálního pilíře dobře fungovat, je důležité aktivity zaměřovat nejen na externí prostředí, ale náležitou pozornost vynakládat především na prostředí interní, které je jistým hnacím motorem společnosti (Spirig, 2006).

Vzhledem k šíři celého konceptu, bude níže pozornost ubírána především k oblasti interní, čili k pracovnímu prostředí aktivitám zaměřeným na samotné zaměstnance.

V interní oblasti sociálního pilíře podniku jsou stěžejní složkou zaměstnanci, kteří významným podílem participují na dosahování dlouhodobých úspěchů podniku a jeho vytyčených cílů (Wright, 2001). Zaměstnanci jsou s podnikem spjati nejen pracovními, ale i osobními vazbami. Jelikož v práci tráví převážnou část dne

a vykonávaná činnost ovlivňuje kvalitu jejich soukromého i rodinného života, mnohdy má zaměstnání vliv také na jejich zdraví (Koubská, Hralová, 2006).

Zaměstnanci jsou velmi důležitou součástí každé společnosti a úspěch každé firmy stojí na úspěších zaměstnanců (Spirig, 2006). Z dlouhodobého hlediska jsou proto zaměstnanci nejcennějším kapitálem společnosti, o který se musí vedoucí pracovníci náležitě starat a poskytovat jim příznivé pracovní prostředí. Pouze loajální a motivovaný zaměstnanec je schopný podávat výborný pracovní výkon, a jedine podávají-li zaměstnanci skvělé výkony, může prosperovat i společnost (Koubská, Hralová, 2006). Zaměstnanci navíc mají přesah do prostředí externího, kde fungují jako další podpůrný komunikační kanál v rámci PR a šíří dobré jméno společnosti prostřednictvím pozitivního ohlasu (Amstrong, 2002).

Odpovědná podniková a personální strategie umožňuje vykonávat takové podnikové praktiky, které umožňují nabírat, rozvíjet a udržet ty nejlepší pracovníky, kteří pokud jsou motivovaní, jsou také velmi produktivní (Amstrong, 2002). Kromě produktivity je pro podnik důležitá loajálnost pracovníků, která snižuje náklady na přijímání nové pracovní síly spokojenost zaměstnanců, jelikož právě spokojení zaměstnanci se podílejí na posilování image podniku (Spirig, 2006).

Pracovní prostředí a chování zaměstnanců ovlivňují především následující aktivity (Katic, Majstrovic, Colak, 2011):

- zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování,
- nefinanční benefity,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- vyváženost osobního a pracovního života (flexibilní formy práce),
- rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní, starší lidé),
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- podpora propuštěných zaměstnanců,
- opatření vůči všem formám diskriminace (Katic, Majstrovic, Colak, 2011).

S odpovědným chováním v pracovním prostředí jsou spojeny určité přínosy, které je možné definovat jako (Amstrong, 2002):

- žádaný zaměstnavatel,
- kvalitní zaměstnanci,
- motivace vedoucí k produktivitě,
- kreativní a inovativní prostředí,
- nízká fluktuace zaměstnanců.

K systémovému uchopení interního sociálního pilíře a poskytování kvalitní péče o zaměstnance napomáhá v podnicích obor personální řízení nebo mladší termín řízení lidských zdrojů. (Katic, Majstrovic, Colak, 2011).

3.5.1 Řízení lidských zdrojů

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením“ R.Solow

Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace (Spirig, 2006). Z tohoto hlediska nemůže být problém formování lidských zdrojů chápán jako ohraničená funkční oblast. Je třeba na něj pohlížet jako na oblast strategického významu, ovlivňující ve svých důsledcích jak tvorbu strategie firmy, tak i její realizaci (Amstrong, 2002). V sociálním pilíři udržitelného rozvoje je stěžejní funkcí řízení lidských zdrojů neboli personální řízení (Wright P., 2001). Personální řízení je součástí personální strategie podniku, která logicky navazuje na celkovou firemní strategii. Podle úrovně a kvality nastavených personálních procesů lze odhadnout, za jak stěžejní management podniku personální práci vztáženou na zaměstnance považuje. Velmi záleží, o jaký typ společnosti se jedná, rozdílné přístupy mohou mít podniky soukromé a jinak budou řešit problematiku lidských zdrojů podniky státní. Důležitý je také předmět činnosti organizace (Wright P., 2001).

3.5.1.1 Klíčové úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Vytvářet **soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst** a počtem a strukturou pracovníků, tak, aby v každém okamžiku požadavkům pracovního místa odpovídali i schopnosti pracovníka (Koubek, 2007).

Zabezpečit **efektivní využití pracovní síly** z hlediska optimálního využití pracovní doby a schopností pracovníků (Koubek, 2007).

Ovlivňovat **tvorbu pracovních týmů, stylů vedení a efektivní komunikace** i vztahů mezi jednotlivci a týmy na pracovišti (Koubek, 2007).

Zabezpečit **personální a sociální rozvoj pracovníků**, ovlivňovat jejich pracovní kariéru, zabezpečovat formování firemní kultury s cílem dosažení souladu individuálních a podnikových zájmů. Vytvářet vyvážený materiální a nemateriální zázemí pro pracovníky (Koubek, 2007).

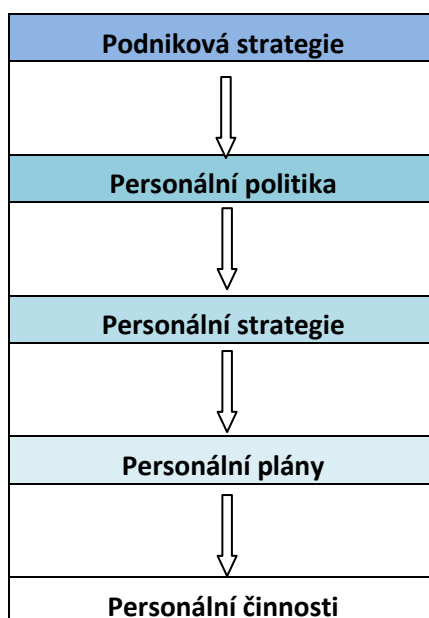
Dodržovat **platnou legislativu** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek, 2007).

Z dílčích personálních činností se potom jedná zejména o (Amstrong, 2002):

- tvorba a průběžná inovace personální strategie a v návaznosti na ni formulace personálních plánů různých typů,
- vyhledávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků,
- organizování a řízení procesů adaptace pracovníků,
- motivace a stimulace pracovníků,
- hodnocení a odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- řízení pracovní kariéry,
- uvolňování pracovníků (Amstrong, 2002).

Personální řízení v podniku není izolovaným subsystémem podnikového řízení, nýbrž je závislé a propojené s celou řadou dalších podmínek a disciplín. Vztah mezi podnikovou strategií a personální strategií zobrazuje následující tabulka (Stachová, Stacho, 2012).

Tabulka č.2: **Vztah mezi podnikovou strategií a personální strategií** (Stachová, Stacho, 2012).



Zdroj: (Stachová, Stacho, 2012).

3.5.1.2 *Stěžejní aktivity zaměřené na zaměstnance*

Z literatury vyplývá, že mezi standardní a zákonem opatřené aktivity v souvislosti se zaměstnanci podniku patří zajištění zdraví a bezpečnosti při práci. (Robson, Clarke, Cullen, 2006). Vedle **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, stanovené zákonem č. 262/2006 Sb., aplikuje odpovědná firma systémy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (např. *Health and Safety Management System*) a standardy, které pomáhají firmě lépe identifikovat a řídit rizika podnikání a výroby a zlepšovat tak celkovou výkonnost. Investování do bezpečnostních opatření a do zajištění

hygienického pracovního prostředí zvyšuje aktivitu pracovníka (např. méně nemocenské) a v konečném důsledku snižuje investice firmy vynakládané například na tak zvané sick days (Williams, Siegel, 2001). Zdraví zaměstnanců se mimo jiné dotýká i jejich soukromého života, tedy má dopad na komunitu, ve které žijí. Firmy se tak nestarají pouze o zdraví svých zaměstnanců, ale z části i o zdraví veřejné (Robson, Clarke, Cullen, 2006).

Další formou podpory zaměstnanců je péče o jejich **rozvoj a vzdělávání**. (Stachová, Stacho, 2012). Patří sem například programy vzdělávání zaměstnanců (odborná školení, jazykové kurzy, seznamování zaměstnanců s trendy v oboru, s marketingovou strategií firmy), či zapojování zaměstnanců do tvorby sponzoringové politiky a do její realizace. Zaměstnanec však nemusí být školen pouze v rámci svých zaměstnaneckých činností, ale také v oboru, který přímo s jeho pracovní náplní nesouvisí. V tomto případě může firma profitovat z osobního rozvoje zaměstnance například při neočekávaném vstupu na nový trh, kdy dané znalosti zaměstnance může využít (Williams, Siegel, 2001). **Vzdělávání a zapojování zaměstnanců do dílčích aktivit** ovlivňuje nejen jejich osobní rozvoj, ale také pocit sounáležitosti k firmě. Loajalita k firmě se pak odráží ve vyšší produktivitě a kvalitě práce. Péče o rozvoj zaměstnance rovněž přispívá ke snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance ke konkurenci, čímž se snižují náklady na procesy spojené se získáváním a zaškolováním nového zaměstnance (Stachová, Stacho, 2012).

Společnost chovající se odpovědně ke svým zaměstnancům se také zabývá podporou v oblasti **vyváženosti jejich pracovního a osobního života** (Stachová, Stacho, 2012). Firmy by si měly být vědomi toho, že pracovní život není oddělenou a uzavřenou součástí života zaměstnance, ale promítá se i do jeho soukromého života (a naopak). Podniky se tak snaží nebýt lhostejní k osobním problémům zaměstnanců (Stachová, Stacho, 2012). Firmy v rámci sociálního pilíře poskytují například příspěvky na penzijní připojištění a další benefiční programy. V posledních letech přibývá firem, které disponují firemními mateřskými školami. Zaměstnanci tak nemusí řešit logisticky náročné vození a vyzvedávání svých dětí z mateřských škol lokalizovaných ve větší vzdálenosti od místa pracoviště. Další formou podpory

osobního života zaměstnanců je péče o jejich další zaměstnatelnost v případě jejich propuštění. Podniky tak touto cestou vyjadřují svůj vděk zaměstnanci a jistou sociální solidaritu (Williams, Siegel, 2001).

Součástí podpory zaměstnanců je **zachování rovných příležitostí pracovníků, transparentnost výběrových řízení a zákaz diskriminace** jakýchkoliv skupin obyvatelstva (Míkovcová a Kuthanová 2005). Podniky se tak nebrání zaměstnávání zdravotně postižených občanů, s čímž souvisí například bezbariérovost podnikových prostor, navrhují flexibilní pracovní dobu pro ženy s dětmi a poskytují rovné příležitosti etnickým minoritám či starším občanům. Firmy rovněž zavádí flexibilní formy zaměstnání, tedy například práci z domova, pružnou pracovní dobu nebo částečné úvazky (Stachová, Stacho, 2012).

Vztah zaměstnavatele a zaměstnanců může být nad rámecem zákonných povinností stanoven kolektivní smlouvou, přičemž rozsah takových opatření závisí na dohodě firmy s odbory. Kolektivní smlouva může obsahovat např. zásady poskytování příspěvku zaměstnancům na penzijní připojištění, odměny k životním výročím či opatření na zmírnění dopadů organizačních změn (Míkovcová a Kuthanová 2005).

Zajištění **dobrého pracovního prostředí a nadstandardní péče** o zaměstnance přináší firmě finanční úspory. Nedochozí k nadměrné fluktuaci pracovníků a zaměstnanci jsou využiti v maximální možné míře (minimalizace zdravotních a bezpečnostních rizik, omezení nemocenských) (Míkovcová a Kuthanová 2005). Loajálnost a výkonnost zaměstnanců se odráží na kvalitě produktů a služeb, což se promítá do rostoucího zájmu o firemní produkty. Podnik se tak i díky dobrému jménu mezi širší veřejností může stát vyhledávaným zaměstnavatelem. Jednotlivé formy podpory zaměstnanců jsou zároveň silným motivačním faktorem, bez něhož by zaměstnanec nevyužil svůj plný potenciál (Collier a Esteban, 2007).

Specifickou oblastí, která se prolíná všemi činnostmi, ať už pracovními, nebo

osobními a která ovlivňuje chování i jednání v určitých situacích a nakonec, která je podstatná pro implementace každé strategie, je motivace (Osterloh, Frey, 2000).

3.5.1.3 Motivace

„Když lidé pracují v podniku, kde se o ně pečuje, konají víc než jen svou povinnost.“

Dennis Hayes

Motivace je určitý vnitřní hnací motor, který žene člověka ke konání různých aktivit, většinou za účelem dosažení vytyčeného cíle. Za motiv lze označit specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka, usměrňují lidské jednání a prožívání (Wiley, 1997). Motivem mohou být city, zájmy, pudy, ideální, hodnoty, přání, postoje apod. Motivy člověka aktivizují do té doby, dokud není dosaženo daného cíle nebo se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti jím zvoleného cíle (Osterloh, Frey, 2000).

S motivací jako takovou úzce souvisí i motivace pracovní, která je chápána jako aspekt lidského chování, jenž je spojený s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice i s plněním pracovních úkolů (Wiley, 1997). Vztah člověka k práci závisí nejen na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonanou práci, jak společensky významné místo pracovník zaujímá, záleží zde i na životních zkušenostech, plánech a inspiracích. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají, vyšší výkone než lidé, kteří jsou demotivovaní (Manzoor, 2011).

3.5.1.4 Stimulace

Vnitřní motivaci lze do určité míry ovlivnit prostřednictvím tzv. stimulů. Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků a jejich pracovní ochoty. Ochota a loajalita pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku (Wiley,

1997).

Tabulka č. 3: **Vztah mezi motivy a stimuly** (Baloch, 2009).

Motivace	Stimulace
Vzdělávání a kvalifikace	Základní mzda
Pochvala	Odměna za výkon
Přenos odpovědnosti	Podíl na zisku
Rozšiřování práce	Sociální výhody
Rotace práce	Systém stravování
Obohacování práce	Odměna za kvalitu
Týmová práce	Bonusy
Loajalita pracovníků	Poskytování benefitů

Zdroj: (Baloch, 2009).

Poruchy motivace pracovního jednání nejčastěji vyústí v pokles zájmu o práci a dění na pracovišti. Objevují se i projevy nepřátelství nebo agresivity vůči spolupracovníkům, které mohou být podkladem pro zhoršení klimatu v pracovní skupině (Wiley, 1997).

Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci pracovníků může mít podobu **motivačního programu**. Ten zahrnuje soubor aktivit, které stimulují pracovníky v souladu s pracovními a dalšími úkoly, ale i se společenským posláním podniku (Baloch, 2009).

3.6 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost není hmatatelný nebo obvykle viditelný atribut produktů a služeb. Až integrováním sociální dimenze/sociálního pilíře do strategie společnosti či marketingové komunikace se stává sociální výkonnost viditelnou (Spirig, 2006). Opět je tedy potřeba zmínit profesionální komunikaci na vybrané zájmové skupiny,

aby mohlo být využito sociální výkonnosti k získání konkurenční výhody (Spirig, 2006).

Při definování sociální výkonnosti se literatura opírá o oblast péče o zaměstnance jako takovou činnost podniku, při které je zjišťována potřeba pracovníků, jenž však není přímo vázaná na výkon nebo na výsledky jejich práce (Kocmanová a kol., 2010).

Základním východiskem je spokojenost zaměstnanců, která tvoří jednu z podmínek jejich stabilizace a ochoty podávat očekávaný výkon. V České republice je péče o zaměstnance podstatnou a nedílnou součástí pracovněprávních vztahů a jsou jí věnována některá ustanovení Zákoníku práce. Snahou každého podniku by mělo být zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což povede ke zvyšování jejich produktivity a tím i k růstu ekonomické výkonnosti podniku. Současně by mělo docházet ke změně pozice na trhu, jelikož spokojení zákazníci nejen zůstávají podniku věrni, ale přivádějí nové spotřebitele (Kocmanová a kol., 2010).

Sociální oblast má také určité typy ukazatelů, které je možné využít k měření a převážně i k hodnocení výkonnosti. K hodnocení sociální výkonnosti se používají většinou nefinanční ukazatele (tzv. měkké ukazatele). U sociální výkonnosti je zapotřebí určit, pomocí kterých norem budou vybrány sociální ukazatele. Mezi ty, které zahrnují do svého kontextu sociální oblast, patří: Global Reporting Initiative; Společenská odpovědnost firem; Social Accountability 8 000; ČSN ISO 26000:2010 - Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti; Bezpečný podnik; ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; IQNet SR 10 – Systém managementu s společenské odpovědnosti; AA 1000 AccountAbility – Stakeholder Engagement Standard; Friendly Employer) (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

Nejpoužívanější způsoby měření sociální výkonnosti:

3.6.1 Global Reporting Initiative

Ukazatele sociální výkonnosti podniku podle GRI se dělí do čtyř klíčových oblastí (GRI, 2014):

- lidská práva,
- pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky,
- odpovědnost za produkty,
- společnost.

Indikátory v oblasti **lidských práv** vypracovávají organizace za účelem reportování o vlivu na občanská a politická práva. Zaměřují se na způsob, jakým organizace dodržuje a respektuje základní práva člověka. Na společnosti jsou kladeny stále vyšší nároky ve vztahu k dodržování základních a všeobecně uznávaných lidských práv a to z různých stran: spotřebitelů, zaměstnanců, investorů, finančních institucí, vlád ale i nevládních organizací. Pokud firmy nerespektují lidská práva, riskují ztrátu nejen dobrého jména, ale i soudní postihy a finanční pokuty.

Tato oblast je rozdělena dle hledisek, která jsou zakotvena v mezinárodně uznávaných normách (GRI, 2014):

- investiční postupy a obchodní praktiky,
- zákaz diskriminace,
- svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání,
- zákaz dětské práce,
- prevence nucené a povinné práce,
- bezpečnostní postupy,
- práva původních etnik,
- posuzování dopadů činností na lidská práva,
- posuzování lidských práv dodavatelů,
- mechanismy podávání stížností v oblasti lidských práv.

Indikátory v oblasti **pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky** vycházejí z mezinárodně uznávaných dokumentů, jako je například Všeobecná deklarace lidských práv OSN, Konvence OSN: Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Deklarace o základních zásadách a právech při práci Mezinárodní organizace práce MOP z roku 1998, Konvence OSN: Mezinárodní pakt o občanských a politických právech a jiné.

Mezi sociální aspekty v kategorii práce a pracovní postupy podle GRI patří:

- zaměstnanost,
- pracovní vztahy,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- školení a vzdělávání,
- rozmanitost a rovné příležitosti,
- rovné odměňování žen a mužů,
- mechanismy podávání stížností na pracovní postupy.

Ukazatele z oblasti pracovně právních vztahů a důstojných pracovních podmínek jsou rozděleny dle hledisek (GRI, 2014):

- zaměstnání,
- vztahy mezi zaměstnanci a managementem,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- školení a vzdělávání,
- diverzita a rovné příležitosti,
- rovné odměňování žen a mužů,
- mechanismy podávání stížností na pracovní postupy.

Ukazatele z oblasti odpovědnosti za produkty se zaměřují na vlivy a dopady výrobků a služeb na jejich uživatele a dělí se na skupiny (GRI, 2014):

- zdraví a bezpečí zákazníků,
- označení výrobků a služeb,

- marketingová komunikace,
- soukromí zákazníků,
- dodržování právních předpisů.

Ukazatele společnosti (společenského vlivu) se soustředí na vyjádření vlivu organizace na okolní komunitu a ostatní společenské instituce. Tato oblast je dělena dle následujících hledisek dle (GRI, 2014).

- místní komunity,
- korupce,
- veřejná politika,
- protikonkurenční chování,
- dodržování zákonných norem,
- hodnocení dodavatelů z hlediska vlivu na společnost,
- mechanismy podávání stížností týkajících se vlivu na společnost (GRI, 2014).

3.6.2 Social Accountability 8000

Mezinárodní norma Social Accountability 8000 (SA8000) je zaměřena především na zaměstnance a otázku pracovních podmínek. Norma dělí požadavky na devět oblastí (Social Accountability International, 2008):

- dětská práce,
- nucená práce,
- zdraví a bezpečnost,
- svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání,
- diskriminace,
- disciplinární praktiky.

Zaměstnanci by měli být srozuměni s disciplinárními zásadami a postupy a s tím, jaké jednání je disciplinárním přestupkem; podnik by neměl praktikovat a tolerovat tělesné tresty, psychický nebo fyzický nátlak na zaměstnance a slovní napadání),

- pracovní doba,
- odměňování,

- odpovědnost managementu.

Norma SA8000 vychází ze zásad mezinárodních norem týkajících se pracovních podmínek, které jsou obsaženy v úmluvách Mezinárodní organizace práce, ve Všeobecné deklaraci lidských práv OSN a v Úmluvě o právech dětí. Hlavní pozornost SA8000 je zaměřena na zlepšování pracovních podmínek po celém světě. Toto ukazuje cestu podnikům, které zlepšují a prokazují svou CSR z pohledu základních lidských práv v rámci pracovních podmínek (Kocmanová, Hřebíček, 2013).

3.6.3 Bezpečný podnik

Bezpečný podnik je program, který vyhláší Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR) a Státní úřad inspekce práce (SÚIP), umožňuje tak zaměstnavatelům zavedení systému managementu Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), který odpovídá nejen českým předpisům, ale také požadavkům uplatňovaným v zemích Evropské unie (EU) (SÚIP, 2009).

3.6.4 Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci Cílem normy ČSN OHSAS 18001 : 2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je podle (CQS, 2010) hodnotit a eliminovat rizikovost zaměstnanců v podniku. Norma OHSAS 18001 je koncipována tak, aby byla použitelná pro podniky všech typů a velikostí a navazuje svou strukturou na normu ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, aby bylo možno vytvářet systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci souběžně se systémem managementu kvality a systémem environmentálního managementu organizace.

3.6.5 Systém managementu společenské odpovědnosti.

Hlavním požadavkem normy IQNet SR 10 je podle (CQS, 2010), aby podnik určil všechny své dopady vyplývající z jeho rozhodnutí a činností. Tyto dopady musí být ohodnoceny, a to s ohledem na zainteresované strany a udržitelný rozvoj,

významné dopady se snažit eliminovat (Accountability, 2011).

3.6.6 Stakeholder Engagement Standard.

Tato norma (**AA 1000 Account Ability**) je návodem na vedení dialogu a zlepšování vztahu se zájmovými skupinami a jejich zapojení do tvorby a dosahování strategie podniku. Jejím účelem je začlenění ESG odpovědnosti do podnikového řízení (Accountability, 2011).

3.6.7 Friendly Employer

Friendly Employer (FE) je značka, která je udělována organizacím, resp. fyzickým osobám jako ocenění schopnosti dlouhodobě a odpovídajícím způsobem zařadit zdravotně postižené občany do pracovního procesu a průběžně rozvíjet jejich dovednosti a kvalifikaci. Tato certifikační značka naplňuje jeden z pilířů CSR (CQS, 2010).

Bylo prokázáno, že vztah mezi sociální a ekonomickou výkonností se ukazuje jako pozitivní. To znamená, že sociální zapojení mělo pozitivní vliv na ekonomickou výkonnost podniku (Orlitzky, Schmidt a Rynes , 2008). Většina studií používá krátkodobé ekonomické metriky, jako jsou zisk, návratnost vlastního kapitálu, tržní cena akcií. Avšak ekonomický dopad sociální angažovanosti může trvat déle než po dobu sledování těchto ukazatelů. Orlitzky, Schmidt a Rynes (2008) dokázali, že sociální výkonnost pozitivně koreluje s finanční výkonností. Podniková sociální činnost v odpovědnosti k životnímu prostředí je prospěšná z více pohledů (Orlitzky, Schmidt a Rynes , 2008).

3.7 Konkurenceschopnost podniku

Ačkoliv je termín konkurenceschopnost v současnosti velmi hojně používán, jeho přesný význam je poměrně obtížně definovatelný. Značné množství odlišných definic zpětně ovlivňuje nejasné chápání pojmu (Porter, 1994). Při posuzování nebo používání termínu konkurenceschopnost v různých souvislostech je proto nutné pojem alespoň rámcově definovat. V prostředí firmy, tedy na mikroekonomické úrovni, vychází konkurenceschopnost ze schopnosti firmy soutěžit s ostatními konkurenty na příslušném trhu. Konkurenceschopnost je schopnost organizace čelit **pěti hybným silám konkurenčního prostředí**. Jedná se o **odběratele, dodavatele, stávající konkurenci** v komoditě či odvětví, **nově vstupující firmy** a **substituty** (Porter, 1994).

Konkurenceschopnost pak vychází z identifikace a využívání konkurenčních výhod, respektující národní hospodářská a odvětvová specifika, a především ze schopnosti využít působení sil konkurenčního prostředí ve svůj prospěch zastaralosti (Dyllick, Hamschmidt, 2002). Jednotlivé síly působí odlišně dle příslušného odvětví. Na základě analýzy konkurenčních sil a konkurenčních výhod si podnik stanovuje vlastní strategii, která by rovněž měla reflektovat rozsah činností, pro které je vytvářena. Výhoda Porterova modelu tkví v jeho jednoduchosti a jasné struktuře. Do jisté míry může být i v současnosti aplikován při vytváření firemních strategií. Na druhou stranu by neměl být přeceňován, a to zvláště z důvodu jeho poměrné zastaralosti (Dyllick, Hamschmidt, 2002).

Jestliže se ještě na přelomu 80. a 90. let 20. století vyznačovalo tržní prostředí cyklickým vývojem a relativní stabilitou, v dnešní době se ekonomické podmínky výrazně mění. Předvídavost ekonomického vývoje, která je v modelu zastoupena schopností identifikovat potenciální nově vstupující firmy a substituty na trh, je v současném tržním prostředí velmi složitá (Dyllick, Hamschmidt, 2002). Současná podnikatelské prostředí se vyznačuje dynamickým vývojem a změnami, které lze v řadě případů jen těžko předvídat. Razantní vzestup informačních technologií, zejména internetu a e-business aplikací, a další technologické změny modifikují zažité tržní mechanismy (Porter, 1994).

O nový pohled na konkurenceschopnost v turbulentní globalizované společnosti se pokusil Gibson a kol. (1998), který rozebírá především nutnost podniků adaptovat se na nové tržní prostředí. Z českých autorů lze zmínit přístup Häusera a kol. (2003), který vychází ze snahy překonat dosavadní statické modely konkurenceschopnosti. Prostřednictvím spirály růstu konkurenceschopnosti, jež plyne z vnitřního fungování firmy, následně pokračuje růstem potenciálu úspěšnosti a kombinací konkurenčních faktorů (např. inovace, rychlost, kvalita, náklady), je zajištěna spokojenost zákazníka (Gibson, Brealey, 1998).

Přístupů k vymezení konkurenceschopnosti v souvislosti s měnícími se podmínkami tržního prostředí přibývá (Pitra, 2001). Z obecného hlediska spočívá konkurenceschopnost na úrovni podniku ve vytváření takového zboží či služeb, o které je za danou cenu zájem ze strany spotřebitelů (nejlépe dlouhodobý). Nutnou podmínkou k plynulému fungování podniku je pokrytí nákladů na výrobu a mezd zaměstnanců takovým způsobem, aby přijaté tržby rovněž generovaly zisk (Pitra, 2001). Aby byla firma konkurenceschopná, musí se pak v dlouhodobém měřítku umět přizpůsobovat požadavkům ze strany potenciálních zákazníků. Pakliže je v tomto „soupeření o zákazníky“ s ostatními firmami podnikajícími v daném odvětví úspěšná, lze o ní hovořit jako o konkurenceschopné firmě (Gibson, Brealey, 1998). K dosažení tohoto stavu podniky uplatňují různorodé strategie zahrnující snižování nákladů (např. využívání specifických technologií, aglomerační úspory), zvyšování kvality výrobků a služeb (např. technologické inovace a postupy) nebo efektivní získávání nových zákazníků (např. marketing, značka, ekologická šetrnost, společenská odpovědnost firem, nápaditost, věrnostní programy) (Gibson, Brealey, 1998). V současném dynamickém tržním prostředí je však úspěšnost firmy spojena také s flexibilitou a schopností reagovat na nové podněty a trendy v daném odvětví. Neustálá inovace produktů a výrobních postupů je tedy další nezbytnou součástí konkurenceschopnosti podniku (Pitra, 2001).

„Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou konkurenční výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři“

(Pitra, 2001).

Naprostá většina přístupů ke konkurenceschopnosti se potýká s vágností pojmu úspěšnost (či úspěch). Podnik může být úspěšný, avšak prostředky, které k úspěchu vedly, se mohou lišit. Přílišná orientace na generování zisku při drastickém snižování nákladů sice může vést k jistému úspěchu firmy, ten ale bude pouze krátkodobý s momentálním efektem (Dyllick, Hamschmidt, 2002). Dlouhodobé hledisko při dosahování úspěšnosti (konkurenceschopnosti) zahrnuje širší spektrum konkurenčních faktorů. Jedním z nich je uplatňování konceptu společenské odpovědnosti firem (Pitra, 2001).

3.7.1 Zaměstnanci firmy jako významný konkurenční faktor

Péče o zaměstnance je jedna z nejdůležitějších činností podniků. Spokojenost (nespokojenost) zaměstnanců může mít výrazný vliv na výslednou kvalitu výrobků či nabízených služeb, což se následně odráží v míře konkurenceschopnosti podniku (Pitra, 2001). V silném konkurenčním prostředí je právě dostatečně kvalifikovaný a vyškolený pracovník zárukou kvalitní produkce výrobků a služeb. Zaměstnanecká politika podniku ve velké míře určuje vztah zaměstnance k zaměstnavateli, který se logicky promítá do výše zaměstnancova pracovního nasazení (Dyllick, Hamschmidt, 2002).

3.8 Vlastní metodický postup implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie

Po analýze odborné literatury a komparace dosavadních teoretických východisek, uvádí níže autorka vlastní metodický postup implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podniku. Při sestavování postupu vychází jak z koncepce společenské odpovědnosti organizace, tak z přístupů směřujících k udržitelnému rozvoji. Metodika je zaměřená na interní pilíř podniku čili na pracovní prostředí. Pořadí níže uvedených kroků je sestavené podle vlastní úvahy s pomocí literární rešerše a vlastních poznatků z praxe.

3.8.1 Závazek managementu

Nezbytným předpokladem, ale zároveň v praxi i v teorii často opomíjeným krokem, je potřeba iniciovat potřebné změny ze shora od vedení společnosti. Eticky smýšlející management má možnost rozšířit své přesvědčení a hodnoty mezi zaměstnance a získat si tak jejich zaujetí a ochotu (Hohnen, 2007).

Tento závazek může být v podobě prohlášení nejvýše postavené osoby odpovědné za rozhodnutí přijatá společností (např. generálního ředitele, předsedy představenstva nebo jiného vrcholového vedoucího pracovníka) k významnosti, kterou má problematika udržitelnosti pro organizaci a pro její strategii (Hohnen, 2007). Toto prohlášení by mělo předložit celkovou vizi a strategii pro krátké období, středně dlouhé období (např. 3-5 let) i dlouhé období, zvláště pak ve vztahu ke klíčovým výzvám spojeným s působením organizace v ekonomické, environmentální a společenské oblasti (Holme, Watts, 2000).

3.8.2 Definování zainteresovaných stran

Dalším důležitým krokem je zjištění, na jakou cílovou skupinu se v rámci aktivit bude podnik zaměřovat. Pokud si management neví rady s určením zájmových skupin, lze využít matici zájmových skupin. Zainteresované strany jsou v ní kategorizovány podle dvou ukazatelů: **úrovně vlivu a úrovně očekávání**. Klíčovou cílovou skupinu představuje ta, která má na podnik vysoký vliv a zároveň od něho mnoho očekává (Partridge, Jackson, Wheeler, Zohar, 2005).

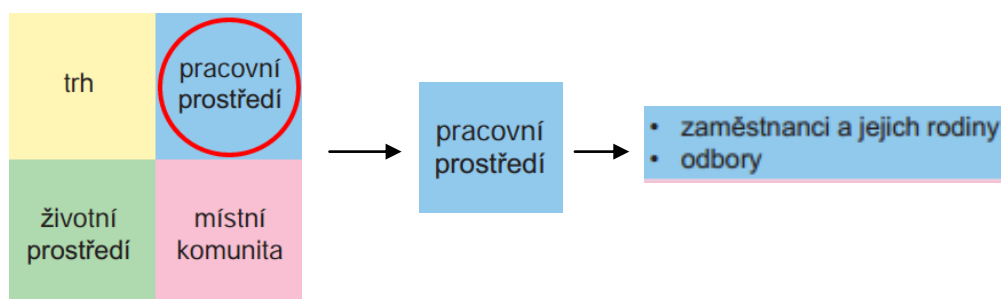
Tabulka č. 4: **Matice zájmových skupin**

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

Zdroj: (Steinerová, Makovski, 2008)

Následný příklad schématu selekce konkrétní zájmové skupiny.

Schéma č. 1: **Selekce zájmové skupiny**



Zdroj: (vlastní zpracování)

3.8.3 Analýza současného stavu - mapování kultury společnosti

Nyní je již managementu známé, na jakou cílovou skupinu se ve své strategii bude orientovat. Aby mohla být strategie účinná, a aby byly výsledky z provedených změn měřitelné, musí management vycházet ze současného stavu (Holme, Watts, 2000).

Analýza současného stavu vnitřního prostředí představuje hodnocení pozice, ve které se společnost momentálně nachází v rámci pracovního prostředí a jeho aspektů (Heemskerck, Pistorio, Scicluna, 2002). Analýza vnitřního prostředí lze uskutečnit například za pomoci průzkumu spokojenosti zaměstnanců, personálním auditem nebo určením silných a slabých stránek. Důkladné a pravdivé sebehodnocení přináší porozumění současnému stavu v podniku a motivuje k dalším

činností i sebereflexí společnosti (Heemskerk, Pistorio, Scicluna, 2002) Analýzu současného stavu lze rozdělit na analýzu **vnitřní a vnější**. I přes to, že se autorka zabývá především interní podnikovou oblastí, neopomíjí ani vnější pohled na zkoumanou oblast.

V rámci **vnitřní analýzy** se hodnotí především (Steinerová, Makovski, 2008):

- zákonné požadavky v oblasti péče o zaměstnance,
- zhodnocení současných aktivit směřujících k zaměstnancům a způsob měření jejich výkonu,
- vynaložené finanční zdroje a interní kapacity,
- přehled a analýza současných firemních politik a dokumentů,
- specifika spojená s předmětem podnikání a z něj vyplývající klíčová, témata, která mají nebo by mohla mít vliv na podnik,
- očekávané přínosy odpovědného chování pro podnik.

Vnější analýza (Steinerová, Makovski, 2008):

Po analýze vnitřního prostředí přichází na řadu rozbor vnějšího okolí firmy:

- určení možných externích podnětů (např. globalizace, vstup do EU, nové zákony, technologický rozvoj),
- průzkum konkurence a jejich aktivit a nástrojů v rámci odpovědnosti společnosti,
- srovnání výkonnosti s nejlepší praxí v oboru (tzv. benchmarking).

Vnitřní analýzu lze uskutečnit v rámci **mapování firemní kultury**, což je komplexní nástroj zahrnující dílčí aktivity, za pomoci kterých společnost zjistí svou současnou pozici vzhledem k zaměstnancům (Partridge, Jackson, Wheeler, Zohar, 2005). Jednou z aktivit v rámci mapování firemní kultury je „měření“ názorů zaměstnanců pomocí dotazníkové metody, známé jako průzkum spokojenosti zaměstnanců (Steinerová, Makovski, 2008). **Dotazníkové šetření** slouží jako předvýzkum, kdy je nutné otázky z dotazníků dále zkoumat metodou **pohovorů**. Dojde tak ke zjištění s čím jsou zaměstnanci spokojeni a co je neuspokojuje, ale ukáží se i příčiny zjištěného stavu. Dotazník zaměstnanecké spokojenosti může obsahovat

neměnné otázky aplikovatelné na různé typy společností, pro lepší vypovídací hodnotu je ale dobré otázky specifikovat na vybraný podnik. Ukázka dotazníku spokojenosti zaměstnanců je uvedena v příloze číslo dvě (Partridge, Jackson, Wheeler, Zohar, 2005).

3.8.2.1 Zahájení dialogu s vybranou cílovou skupinou

K definování otázek do dotazníků nebo jako námět k osobním rozhovorům mohou sloužit hlavní okruhy témat, na které by se měl podnik v rámci cílové skupiny zaměřit. K těmto účelům slouží matice, která spojuje zainteresované strany s jednotlivými tématy podle míry jejich zájmu. Tmavá políčka znázorňují silný zájem o téma a světlá políčka zájem slabý. Každá společnost vyplní matici jinak, závisí to zejména na oboru podnikání nebo geografickém umístění (Partridge, Jackson, Wheeler, Zohar, 2005).

Tabulka č. 5: **Dialog se stakeholdery**

		Klíčovní stakeholdéři				
		Investoři	Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Komunita
CSR témata	Hodnoty a způsob řízení					
	Transparentnost					
	Pracovní podmínky					
	Dopad produktů					
	Sociální dopad					
	Environmentální dopad					



Zdroj: (Steinerová, Makovski, 2008).

Výstupy z analýzy podávají zaměstnancům i vedení obraz o pracovním klimatu v organizaci. Zjištěné skutečnosti jsou podnětem k dalším diskusím, námětům a navrhování změn (Steinerová, Makovski, 2008). Velkým přínosem je rovněž možnost srovnávání osobních postojů, názorů a zkušeností se zjištěnými údaji. Celkový obraz dotazování a rozhovorů může dokreslit tak zvaný **snímek**

pracovního dne, kdy jsou pracovníci pozorováni v průběhu jejich pracovních aktivit (Partridge, Jackson, Wheeler, Zohar, 2005).

Logickým výstupem je vytvoření SWOT analýzy neboli analýzy silných a slabých stránek (Grasseová, 2006).

3.8.3. SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje vedení společnosti logický rámec pro hodnocení aktuální i budoucí pozice podniku. Z výsledného hodnocení může management zvolit strategické alternativy, které jsou v dané situaci nejvhodnější (Grasseová, 2006).

Schéma č. 2: **SWAT analýza**

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: (Grasseová, 2006) .

Tabulka č. 6 **Příklad personální SWOT analýzy**

Silné stránky	Slabé stránky
Loajalita pracovníků Genderová vyváženost Kvalifikovaní zaměstnanci Propracovaný benefiční systém	Špatná komunikace v týmech Nezastupitelnost zaměstnanců Narůstající administrativní zatížení Nedostatek informací řadovým pracovníkům
Příležitosti	Hrozby
Žádaný zaměstnavatel Nový způsob odměňování Systematické vzdělávání Získání dotací	Head hunting - přetahování pracovníků Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Odchod klíčových zaměstnanců Požadavky na zvyšování mezd Příchod nového investora do odvětví

Zdroj: (Vlastní zpracování).

3.8.4 Určení hodnot zájmové skupiny

Strategie zavedení sociálního pilíře, by měla vycházet z hodnot, které jsou pro firmu ve vztahu k jednotlivým klíčovým skupinám důležité. Firemní hodnoty ukazují preference firmy a jsou obecným výrazem chování podniku vůči zaměstnancům, ale i veřejně (Steinerová, Makovski, 2008). Hodnoty by v této fázi implementace měly být již známé z předešlé analýzy a měly by vyplývat i ze samotné SWOT analýzy (Grasseová, 2006).

Na základě vybraných firemních hodnot může podnik sepsat principy odpovědného chování, které představují základní stavební kameny sociálního pilíře udržitelného rozvoje. Hodnoty se musí náležitě prezentovat cílové skupině, umístit na viditelné místo nebo webové stránky (Krick, Forstater, Monaghan, Sillanpaa, 2007).

Příklad hodnot v oblasti pracovního prostředí TOP 10 dle (Holme, Watts, 2000):

1. Ctíme region, ve kterém působíme.
2. Respektujeme místní kulturu a zvyky.
3. Bezpečnými produkty zvyšujeme kvalitu života.
4. Podporujeme vzdělání v regionu a vychováváme absolventy.
5. Podporujeme firemní kulturu kreativity a týmové spolupráce.
6. Usilujeme o růst, který nenarušuje lidskou společnost.
7. Svým zaměstnancům věnujeme náležitou pozornost.
8. Jsme genderově vyvážení.
9. Zajišťujeme systém kontinuálního vzdělávání.
10. Jsme tu pro naše pracovníky.

Mnohé společnosti aplikují tzv. etický kodex, kde mají své zásady, hodnoty a normy popsány. Etický kodex společnosti se potom komunikuje mezi pracovníky například formou školení a veřejně si ho může firma umístit na webové stránky. Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích (Holme, Watts, 2000).

3.8.5 Úprava personální strategie

Personální strategie umožňuje smysluplně plánovat a řídit veškerou práci s lidskými zdroji, s ohledem na globální strategii firmy. Díky ní může podnik pružně reagovat na všechny změny a řešit nastalé personální otázky (Armstrong, 2002). Pro zaměstnance je dobře komunikovaná personální strategie srozumitelnou informací o tom, jak se budou v nejbližším období vyvíjet podmínky jejich práce. Důležité je uvědomění kam personální strategii systematicky umístit, s čím musí být v souladu a co naopak určuje. Názorně je zasazení personální strategie uvedeno za schématu číslo jedna (Armstrong, 2002).

Schéma č. 3: **Strategické schéma**



Zdroj: (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Při implementaci sociálního pilíře je předpoklad, že je již určitá personální strategie v podniku zavedená. Samotná tvorba personální strategie je rozsáhlou činností a není tak cílem tohoto návrhu. Z provedených analýz vyvstane, na které oblasti se v personální strategii společnost musí soustředit. Níže jsou uvedené nejčastější cíle a oblasti, které by společnost rozhodně neměla opomenout (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Hlavními cíly personální strategie jsou (Fernandez, 2004):

- utváření odpovídající personální struktury,
- péče o rozvoj kvalifikace pracovníků,
- vytváření sociálních a pracovních podmínek,
- zajištění personální stabilizace podniku,
- podíl na utváření dlouhodobé shody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Doporučené dílčí činnosti, na které by se měla personální strategie zaměřit (Armstrong, 2002):

- Koncepce řízení lidských zdrojů,
- informovanost zaměstnanců,
- administrace personalistiky,
- kompetentnost zaměstnanců,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- adaptace nových zaměstnanců,
- řízení zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,
- práce s perspektivními zaměstnanci.

3.8.6 Posílení interní komunikace a motivace zaměstnanců

Interní komunikace hraje v zavádění každé strategie či změny v podniku nesmírně důležitou roli, neboť zaměstnanci jsou ti, kteří ve firmě přímo „žijí“, přicházejí s ní každodenně do styku a stávají se automatickými propagátory firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Pokud jsou nedostatečně informováni, mohou, byť nezáměrně, poškodit firemní image. Jestli však budou rozumět prostředí, ve kterém pracují, jestli si budou vědomi, že jejich zaměstnavatel není pouhým vykořisťovatelem, pokud uvidí konkrétní dopady snah managementu na poli společenské odpovědnosti, či snad budou-li mít přímo možnost přidat ruku k dílu,

stane se pro ně práce mnohem smysluplnější (Armstrong, 2002). To se projeví v lepší pracovní morálce a věrnosti podniku. Zaměstnanci pak budou hrdí na podnik a budou se o něm pozitivně vyjadřovat, což přiláká další kvalitní a talentované pracovníky. A co je nejdůležitější, projeví se to na vztahu k zákazníkovi (Harper, Porter, 2004).

Nástroje komunikace směrem k zaměstnancům (Hermánek, 2006).

Nástěnky, plakáty a poutače: tyto nástroje se poměrně snadno vytvářejí a dají se umístit kdekoli. Mohou to být stěny na chodbách, kancelářích nebo v zasedacích místnostech (Hermánek, 2006). Na nástěnky se mohou umísťovat výstupy z jednotlivých akcí jako jsou fotografie zaměstnanců při dobrovolnické práci či informace jako např. suma, kterou firma poskytla na charitu za uplynulý rok. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnancům výrazně a každodenně připomínány vizuálně hodnoty společnosti. Čím jednodušší a výstižnější tyto nástroje budou, tím lépe splní svou funkci (Koubek, 2000).

Pravidelné schůzky všech zaměstnanců jsou velmi účinný nástroj, jak získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a přímo jim vysvětlit, o co se firma snaží, jakých dosáhla pokroků a co v budoucnu za aktivity plánuje (Kociálnová, 2004).

Pod **školením** si můžeme představit účelové výukové hodiny, které umožní zaměstnancům lépe porozumět konceptu sociálního pilíře tak, aby mohli posléze kompetentně odpovídat na dotazy budoucích zaměstnanců, novinářů a jiných tazatelů (Hermánek, 2006). Dalšími nástroji mohou být například **interní zpravodaje, časopisy a výroční zprávy, oběžníky nebo intranet** (Koubek, 2007).

Pokud firma nemá etický kodex a chystá se na jeho vypracování, není nic jednoduššího, než zaktivovat zaměstnance, aby se na přípravě kodexu podíleli. V současné době se rozvíjí firemní dobrovolnictví neboli dobrovolnictví v pracovní době, což je jedna z forem firemního dárcovství, kdy zaměstnanci mají možnost se v pracovní době (většinou jeden den v roce) věnovat dobrovolné práci pro neziskový subjekt, ať už se jedná o manuální práci (např. sázení stromků) nebo předávání odborných znalostí (provedení auditu zdarma, projekt Stínování manažerů atd.) (Kohoutová, 2004).

3.8.7 Stanovení cílů

Společnost v tomto kroku jasně definuje směry a cíle, kterými se bude v souvislosti se zavedením sociálního pilíře ubírat. Cíle se v tomto případě stanovují nejčastěji na období jednoho roku, kdy posléze dochází ke zhodnocení dosaženého. Určené cíle by samozřejmě měly korespondovat s hodnotami společnosti (Koubek, 2007).

Příklad cílů v oblasti sociálního pilíře (vlastní zpracování):

- vytvoření online školení BOZP a PO do půl roku,
- zavedení systematického vzdělávání pro střední management,
- pravidelná komunikace s řadovými pracovníky 1x týdně,
- zavedení dalšího benefitu do konce roku.

3.8.8 Akční plán

Jedná se o určení aktivit a činností, které povedou k naplnění zvolených cílů. Upřesněné by měly být i praktické informace typu: alokace zdrojů, pravomoci, odpovědnosti a časový plán. Obsáhlý výčet aktivit v rámci akčního plánu uvádí autorka v příloze číslo pět (Kazík, 2004).

Příklady navržených aktivit a plánů (vlastní zpracování):

Zajistit větší propagaci společnosti v médiích a na pracovních portálech (do půl roku)

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.

Zajistit formulaci většiny inzerovaných pracovních pozic v ženském i mužském rodu (ihned)

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.

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 udržitelného rozvoje ve firmě (Kavanová, 2006).

- 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).

3.8.9 Implementace

Následuje samotná implementace, kdy se společnost drží předem vytvořeným akčním plánem a zavádí aktivity sociálního pilíře do každodenního života firmy. Provedení implementace je do jisté míry závislé na vnitřní kultuře organizace, zavedeném stylu vedení a práce zaměstnanců (Harper, Porter, 2004). Jsou zde zpracovávány a uvedeny v platnost jednotlivé směrnice a dokumenty (např. etický kodex) a dochází k přímé realizaci naplánovaných akcí (Harper, Porter, 2004).

Při implementaci sociálního pilíře je důležité postupovat systematicky a s ohledem na (Kohoutová, 2004).

- poslání podniku,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní podmínky.

3.8.10 Hodnocení

Za účelem hodnocení 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 (Harper, Porter, 2004). Jedním z nejčastěji uváděných přístupů je metoda GRI. GRI je velká mezinárodní organizace, která vytvořila soustavu ukazatelů vhodných k implementaci a porovnatelnému měření a hodnocení udržitelného rozvoje čili i jeho sociálního pilíře. Iniciativu GRI a její indikátory pro měření jsou podrobněji rozebrány v kapitole 4.5.1 *Global Reporting Initiative*. Podrobné společenské ukazatele jsou potom přílohou číslo šest (GRI, 2014).

3.8.11 Reportování – Sustainability reporting

Sustainability reporting označuje způsob měření, zveřejňování a zodpovědnosti za informace o výkonu organizace vůči interním i externím zainteresovaným skupinám směrem k dosažení cíle udržitelného rozvoje. „Sustainability reporting“ je široký výraz, který zahrnuje synonyma k jiným slovním spojením označujícím reporting ekonomických, environmentálních a společenských dopadů a vlivů (např. tzv. triple botom line, corporate responsibility reporting atd.) (Heemskerk, Pistorio, Scicluna, 2002). Zpráva o udržitelném rozvoji by měla poskytovat vyrovnaný a přiměřený obraz o výkonu dané společnosti v oblasti udržitelného rozvoje, včetně pozitivních i negativních vlivů. Zpráva o udržitelném rozvoji vypracovaná podle Reportingového rámce GRI obsahuje výstupy a výsledky činností podniku, k nimž došlo v průběhu sledovaného období v souvislosti se závazky, strategií a manažerskými přístupy této společnosti. Zprávu je možné použít například k následujícím účelům (Heemskerk, Pistorio, Scicluna, 2002):

K benchmarkingovému porovnání a zhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj v důsledku činností reportující organizace s přihlédnutím k zákonům, normám, kodexům, standardům výkonu a k dobrovolným iniciativám.

K předvedení, jak organizace ovlivňuje a je ovlivňována očekáváními o vývoji představ o udržitelném rozvoji;

Podrobné informace k reportu, jeho tvorba, podoba a publikace je podrobně rozebrána v kapitole 4.4.5 Reportování CSR.

3.8.12 Opatření ke zlepšení

Ve finální fázi implementačního cyklu navrhuje společnost opatření ke zlepšení výkonu v oblasti sociálního pilíře, rozšiřuje své odpovědné aktivity či případně samotnou strategii. Výchozí podklady pro zlepšení jsou tvořeny výsledky měření a návrhy, které vzešly ze strany zájmových skupin. Může proběhnout opakované dotazování či rozhovory a hodnocení kvantitativního i kvalitativního posunu společnosti (Harper, Porter, 2004).

4 Metodika

Metodický postup je navržen tak, aby bylo dosaženo cílů dizertační práce, a aby mohly být posouzeny všechny hypotézy. První fází řešení je teoretický výzkum, zahrnující analýzu odborné literatury, která je zpracována z databází článků, knih, legislativy a souvisejících vládních dokumentů. Výsledkem této analýzy je sběr, deskripce a explanace sekundárních informací o zkušenostech se sledováním sociálních souvislostí u společností, které směřují k udržitelnému rozvoji. Zpracování dosavadních zkušeností bude metodou komparace a sledování největších přínosů strategie udržitelného rozvoje pro podnik. Vyústěním je za pomoci analyticko - syntetické metody sestavení metodického postupu pro implementaci sociálního pilíře do firemní strategie.

Ve fázi druhé dochází k samotnému empirickému výzkumu. Experimentální výzkumnou metodou empirického ověřování je metoda rozhovorů a dotazování.

Kvalitativní výzkum je zaměřen na analýzu zkoumání vztahů, závislostí a příčin chování zkoumaných jevů. Kvalitativní průzkum je proveden formou osobního řízeného rozhovoru s odborníky na problematiku lesní certifikace. V reakci na nové podstatné informace je využito volně formulovaných otevřených otázek. Na základě poznatků z kvalitativního průzkumu je upraven dotazník pro kvantitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum se v prvním kroku zaměří především na zjištění přínosu přijetí certifikace PEFC a vyvrácení či potvrzení zvolených hypotéz. Pro zjištění přínosu certifikace PEFC pro udržitelný rozvoj bylo zvoleno dotazníkové šetření, ve kterém byli osloveni všichni držitelé certifikace PEFC v České republice. Tento výzkumný soubor je vybrán z důvodu prokazatelného zájmu v oblasti udržitelného rozvoje ve všech třech pilířích. Následující část výzkumu je potom zaměřena na sociální pilíř udržitelného rozvoje v jeho interní oblasti, tzn. v zaměření na sociální aspekty vůči pracovníkům těchto podniků.

Forma dotazníkového šetření je v případě hodnocení dopadů certifikace lesa

často používána (CUBBAGE et al. 2010). Dotazníkové šetření umožňuje rychlé a ekonomicky nenáročné shromažďování komplexních dat od velkého počtu respondentů. Šetření probíhalo formou e-mailového oslovení respondentů a v případě vzniklých dotazů došlo k telefonické konzultaci s respondenty. Dotazování byli vedoucí pracovníci, popřípadě pracovníci mající v kompetenci proces certifikace. V dotazníku byly zvoleny uzavřené otázky (s možností výběru z nabídky konkrétních položek) nebo polouzavřené otázky, které kromě výběru odpovědi z nabídky umožňovaly doplnění v položce „uveďte jaké (jiné)“. Uzavřené otázky zajišťovaly jasné a pro respondenty časově nenáročný způsob odpovědi. Tyto otázky byly doplněny otázkami otevřenými, které poskytly respondentům příležitost volně se vyjádřit a upřesnit odpovědi na předchozí uzavřené (polouzavřené) otázky. Dotazník č. 1 (příloha č.1) obsahuje 11 otázek a dotazník č. 2 s názvem Sociální aspekty, obsahuje 6 otázek (příloha č.2).

Držitelé certifikace byly zjištěny z databáze uvedené na webových stránkách PEFC Česká republika (<http://www.pefc.cz>). Podle posledních aktuálních záznamů PEFC Czech Republic 2015 čítá seznam certifikovaných lesních podniků 352 subjektů. S tím, že u subjektů čítajících na našem území celou řadu majetků - podniků, byl dotazník zaslán pouze na centrálu společnosti a to z důvodu relevantnosti poskytnutých dat. Jedná se o tyto podniky: Lesy České republiky, s.p., Vojenské lesy a statky ČR, Spojené lesy, s.r.o., Lesospol Zbiroh, s.r.o., Kaiser, s.r.o., Česká zemědělská univerzita v Praze, Školní lesní podnik, Zájmové sdružení vlastníků obec. Lesů, Lesy pod Hostýnem, s.r.o., Drahomír Bednář, Firma-Lesodo.

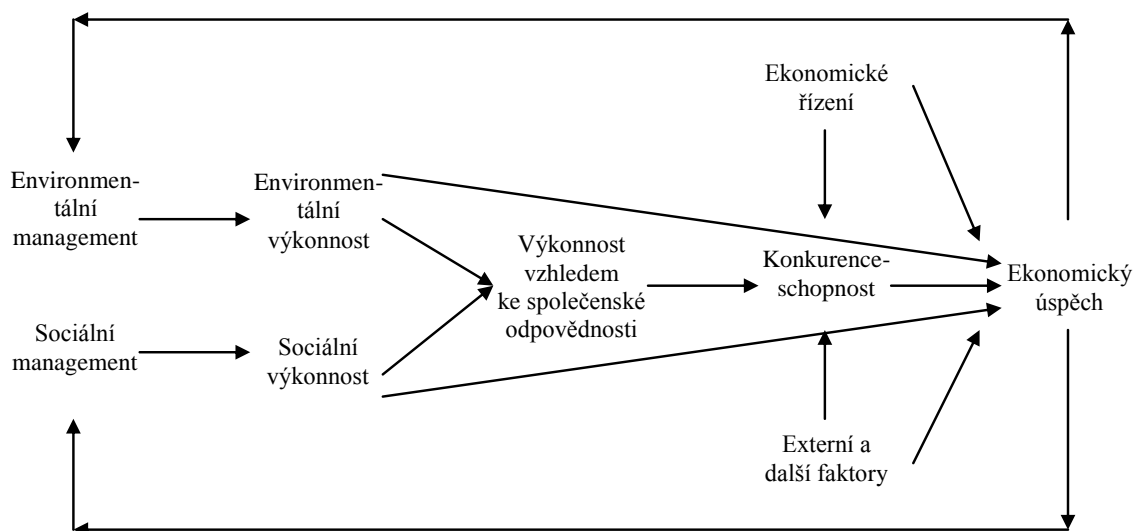
Posouzení přínosu pro udržitelný rozvoj není měřeno indikátory, které by porovnávaly stav lesa před certifikací a po certifikaci, ale závisí na subjektivním posouzení držitelů certifikace.

Důležitým parametrem je rozloha certifikovaných lesů, resp. velikost vlastníka, kde se předpokládá, že pohled na přínosy z certifikace a další související otázky bude rozdílný z pohledu vlastníků podle rozlohy majetku. Respondenti byli proto rozděleni do třech skupin. Skupina s rozlohou lesa 0-50 ha, s rozlohou lesa 51-500 ha a s rozlohou lesa 501 ha a více.

Udržitelnost při certifikaci je posuzována zejména otázkami na úspěšnost podnikání, vliv na ochranu životního prostředí a na sociální oblast. Vychází se přitom ze souvislostí uvedených na obrázku 5. Dále lze otázku podporu udržitelnosti prostřednictvím certifikace odvodit z důvodů zavedení certifikace a zejména jejich přínosů.

Konkretizací otázek pro sociální oblast dochází k zacílení na sociální pilíř podniků, k rozboru účelnosti přijetí certifikace i k analýze potřeby implementace sociálního pilíře v podniku.

Obr. 5: Řízení podniku v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje a konkurenceschopnost (SCHALTEGGER, WAGNER 2006)



Pro zpracování dat byla využita kvalitativní i kvantitativní analýza. Při hodnocení vlivu rozlohy lesního majetku bylo využito komparace mezi stanovenými skupinami rozlohy lesního majetku a korelace mezi rozlohou majetku a odpovědí na jednotlivé otázky. K potvrzení prokazatelného vztahu mezi velikostmi lesních majetků a vlivem certifikace na obchodní úspěch, ochranu životního prostředí, sociální oblast a náklady i přínosy (otázky č. 1-4), je použita neparametrická statistická metoda Chí-kvadrát test. Přičemž je zvolena nulová hypotéza vyjadřující shodný vliv certifikace u všech velikostí lesních majetků. Dále je zvolena alternativní hypotéza vyjadřující odlišnost vlivu certifikace v závislosti na velikosti lesního

majetku. Dosažená hladina významnosti testu bude porovnána s pravděpodobností 0,05, což je horní hranicí pro přijetí nulové hypotézy. Při hodnotě p menší než 0,05, je nulová hypotéza zamítnuta (Řeháková, 1979), (Chráška, 2007). Odpovědi respondentů jsou znázorněny v jednotlivých tabulkách v procentním nebo číselném vyjádření. U každé tabulky nechybí slovní zhodnocení a grafické vyjádření u stěžejních otázek. Na závěr dochází k navržení opatření a přijetí závěrů.

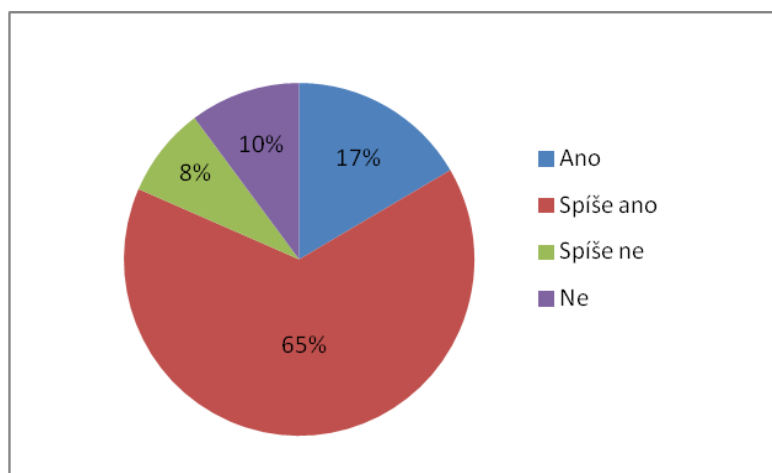
5 Výsledky

V prvním dotazníkovém šetření bylo osloveno **352 subjektů**. Návratnost dosáhla **44,3 %**. Všichni respondenti provádějí certifikaci téměř na všem vytěžením dříví (**99,2 %**).

Tab. 1: Vliv certifikace PEFC na úspěšnost podnikání

	Celkem (n=157)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Ano	26	2	4	20
Spíše ano	102	32	55	15
Spíše ne	13	7	6	0
Ne	16	4	9	3

Graf č. 1: Vliv certifikace PEFC na úspěšnost podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro posouzení udržitelnosti je nejdříve vyhodnocen vliv certifikace PEFC na úspěšnost podnikání (Tab. 1). Dosažená hladina významnosti je $p = 2,90 \cdot 10^{-9}$, nulová hypotéza je zamítnuta, přičemž vliv certifikace na obchodní úspěch není stejný u všech velikostí podniku. Z výsledků je zřejmé, že pozitivní vliv na podnikání je prokazatelný. Kladně odpovědělo 81,5 % respondentů. U majetků nad 501 ha je

pozitivní vliv ještě jednoznačnější (92,1 %) a převažují zde odpovědi „ano“.

V oblasti dopadu certifikace PEFC na životní prostředí nejsou odpovědi jednoznačné (Tab. 2). Dosažená hladina významnosti je $p = 8,63 \cdot 10^{-8}$, nulová hypotéza je zamítnuta, přičemž vliv certifikace na ochranu životního prostředí není stejný u všech velikostí majetku. Pozitivně hodnotí dopady na životní prostředí 54,1 % respondentů. Výraznější rozdíly jsou přitom v kategoriích podle rozlohy. V případě nejnižší rozlohy je pozitivní vliv hodnocen u 52,4 % respondentů, v kategorii 51 – 500 ha je pozitivní vliv hodnocen v 51,2 % případů a jednoznačně pozitivní vliv je vykázan u majetků nad 501 ha a představuje 84,2 %.

Tab. 2: Vliv certifikace PEFC na ochranu životního prostředí

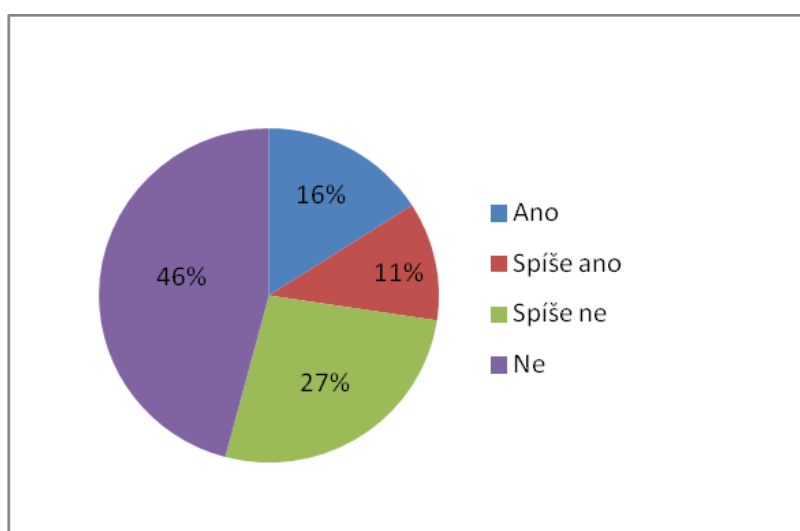
	Celkem (n=157)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Ano	14	2	1	11
Spíše ano	71	13	37	21
Spíše ne	21	5	14	2
Ne	51	25	22	4

Dosažená hladina významnosti je $p = 3,04 \cdot 10^{-17}$, nulová hypotéza je zamítnuta, přičemž vliv certifikace na sociální oblast není stejný u všech velikostí majetku. V sociální oblasti je většina respondentů (72,6 %) přesvědčena, že certifikace na ní nemá vliv (Obr. 3). Velký rozdíl je však podle kategorií. Zatímco respondenti u lesního majetku do 500 ha odpovídali převážně záporně (84,9 %) a do 50 ha jednoznačně záporně (66,7 %), v případě rozlohy lesního majetku nad 501 ha naopak převažuje odpověď kladná s tím, že odpověď „ano“ je v 64,9 % případů.

Tab. 3: Vliv certifikace PEFC na sociální oblast v podniku

	Celkem (n=157)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Ano	25	1	0	24
Spíše ano	18	5	12	1
Spíše ne	42	9	27	6
Ne	72	30	35	7

Graf č. 2: Vliv certifikace PEFC na sociální oblast v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4: Převažují přínosy certifikace PEFC nad náklady?

	Celkem (n=157)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Ano	45	5	13	27
Spíše ano	70	30	30	10
Spíše ne	21	8	11	2
Ne	21	6	13	2

Zdroj: Vlastní zpracování

S certifikací souvisí zejména úvaha, zda její přínosy jsou vyšší v porovnání s náklady. V této souvislosti je převážná část odpovědí kladných. Dosažená hladina

významnosti je $p = 2,23 \cdot 10^{-7}$, nulová hypotéza je zamítnuta, přičemž vliv certifikace na vynaložené náklady a dosažené přínosy z implementace certifikace není stejný u všech velikostí majetku. Jednoznačně kladná odpověď je v případě lesního majetku nad 501 ha, kde kladně odpovědělo 90,2 % s tím, že převažuje odpověď „ano“. Z hlediska financování nákladů souvisejících s certifikací odpověděli shodně všichni respondenti, že používají vlastní finanční zdroje.

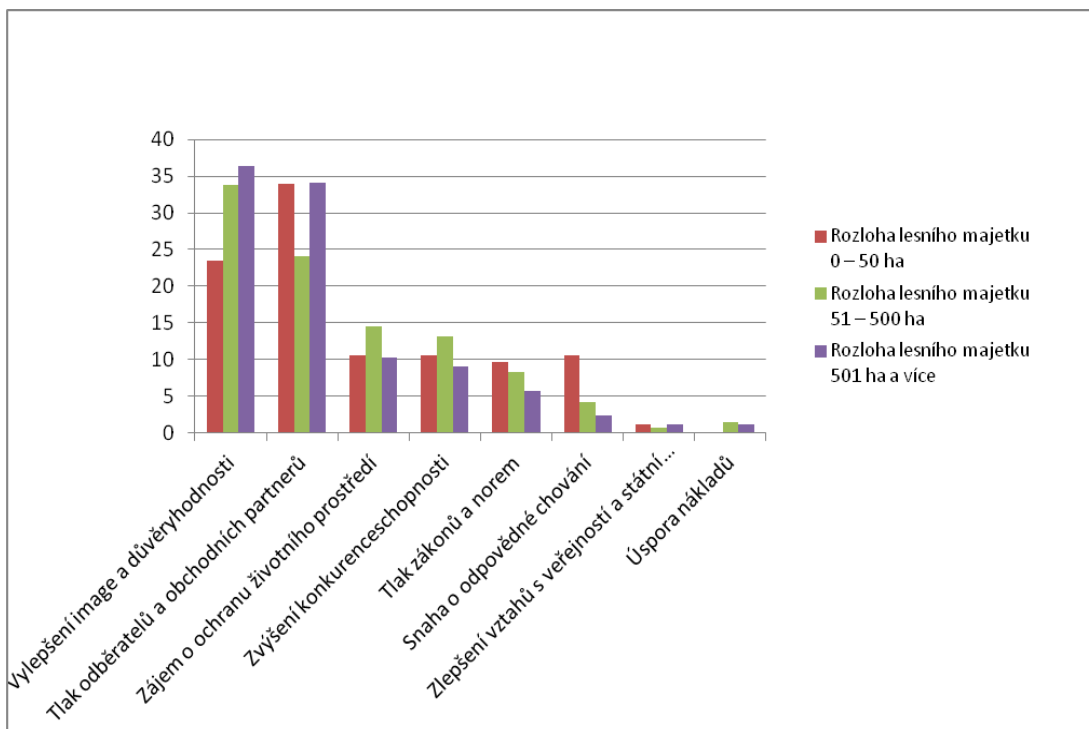
Tab. 5: Důvody k zavedení certifikace PEFC v %

Důvody	Celkem	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Vylepšení image a důvěryhodnosti	31,5	23,4	33,8	36,4
Tlak odběratelů a obchodních partnerů	29,7	34,0	24,1	34,1
Zájem o ochranu životního prostředí	12,2	10,6	14,5	10,2
Zvýšení konkurenceschopnosti	11,3	10,6	13,1	9,1
Tlak zákonů a norem	8,0	9,6	8,3	5,7
Snaha o odpovědné chování	5,5	10,6	4,1	2,3
Zlepšení vztahů s veřejností a státní správou	0,9	1,1	0,7	1,1
Úspora nákladů	0,9	0,0	1,4	1,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Klíčovou otázkou při certifikaci je důvod jeho zavedení. Vyjádříme-li celkové výsledky v sestupném pořadí v procentním vyjádření (Tab. 5), nejčastějším důvodem je vylepšení image a důvěryhodnosti (31,5 %). Na druhém místě (29,7 %) je tlak odběratelů a obchodních partnerů. U malých vlastníků lesa je však pořadí obráceně a na prvním místě je tlak odběratelů a obchodních partnerů (34,0 %). S odstupem je dalším důvodem ochrana životního prostředí (12,2 %) a zvýšení konkurenceschopnosti (11,3 %). Dalšími důvody pro certifikaci je ještě tlak zákona a norem (8,0 %) a snaha o odpovědné chování (5,5 %).

Graf č.3: Důvody zavedení certifikace PEFC



Zdroj: vlastní zpracování

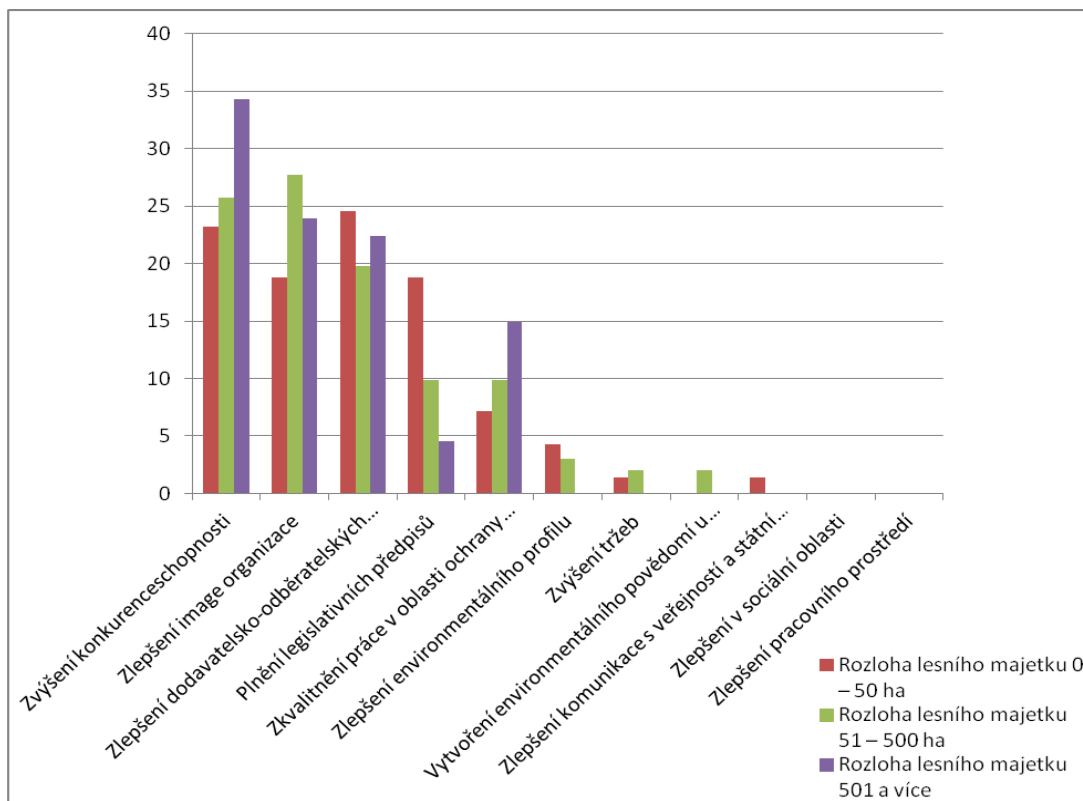
V návaznosti na důvody zavedení jsou v Tab. 6 uvedeny hlavní přínosy, které respondenti uvedli. Na prvním místě je zvýšení konkurenceschopnosti (27,4 %) a na druhém místě zlepšení image organizace (24,1 %). Přitom u rozlohy lesního majetku nad 501 ha je zvýšení konkurenceschopnosti výrazným přínosem (34,3 %). Dalším důvodem v pořadí je zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů (21,9 %). Tento přínos je v pořadí stejném u všech skupin rozlohy majetku. Dále, již z výrazným odstupem, je plnění legislativních předpisů (11,0 %) a zkvalitnění práce v oblasti ochrany životního prostředí (10,5 %). V případě rozlohy lesního majetku nad 501 ha je však pořadí obrácené a zkvalitnění práce v oblasti ochrany životního prostředí je čtvrtým důvodem v pořadí (14,9 %). Další důvody již nejsou statisticky významné. Žádný respondent nespatořoval přínosy certifikace v sociální oblasti.

Tab. 6: Skutečné přínosy zavedení certifikace PEFC v %

Přínosy	Celkem	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 a více
Zvýšení konkurenceschopnosti	27,4	23,2	25,7	34,3
Zlepšení image organizace	24,1	18,8	27,7	23,9
Zlepšení dodavatelsko- odběratelských vztahů	21,9	24,6	19,8	22,4
Plnění legislativních předpisů	11,0	18,8	9,9	4,5
Zkvalitnění práce v oblasti ochrany životního prostředí	10,5	7,2	9,9	14,9
Zlepšení environmentálního profilu	2,5	4,3	3,0	0,0
Zvýšení tržeb	1,3	1,4	2,0	0,0
Vytvoření environmentálního povědomí u všech zaměstnanců	0,8	0,0	2,0	0
Zlepšení komunikace s veřejností a státní správou	0,4	1,4	0	0
Zlepšení v sociální oblasti	0	0	0	0
Zlepšení pracovního prostředí	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4: Skutečné přínosy zavedení certifikace PEFC



Zdroj: vlastní zpracování

Po komparaci důvodů zavedení a skutečných přínosů je zřejmé, že největší shoda panuje v případě **zlepšení image a důvěryhodnosti**, což byl důvod číslo jedna při zavádění certifikace a ve skutečných přínosech je na místě druhém. Dalším shodným bodem je **zvýšení konkurenceschopnosti**, což byl důvod zavedení u podniků z 11,3%, skutečný přínos je potom 27,4%. Na jedné straně **tlak obchodních partnerů** jako důvod zavedení certifikace 29,7 % a na straně druhé **zlepšení dodavatelsko odběratelských vztahů** jako přínos 21,9%. Důvodem zavedení bylo pro 12,2 % i zájem o ochranu životního prostředí, toto očekávání se naplnilo dle respondentů z 10,5 %. V sociální oblasti společnosti nespatřují žádný přínos.

Vyhodnocení dotazníku č. 2 Sociální aspekty

V dotazníkovém šetření bylo osloveno **352 subjektů**. Návratnost dosáhla **19 %**.

Tab. 7: Sociální aspekty v podniku dle významnosti v %

Sociální aspekty	Celkem (n = 134)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Zdraví a bezpečnost pracovníků	27,61	28,57	28,57	26,56
Zapojení pracovníků do procesu rozhodování	26,87	28,57	25,00	26,56
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	16,42	9,52	17,86	20,31
Vyváženost osobního a pracovního života	12,69	11,90	14,29	12,50
Nefinanční benefity	8,96	16,67	14,29	1,56
Opatření vůči všem formám diskriminace	5,97	4,76	0	9,38
Rozmanitost na pracovišti (věková struktura, muži vs. ženy)	1,49	0	0	3,12

Zdroj: Vlastní zpracování

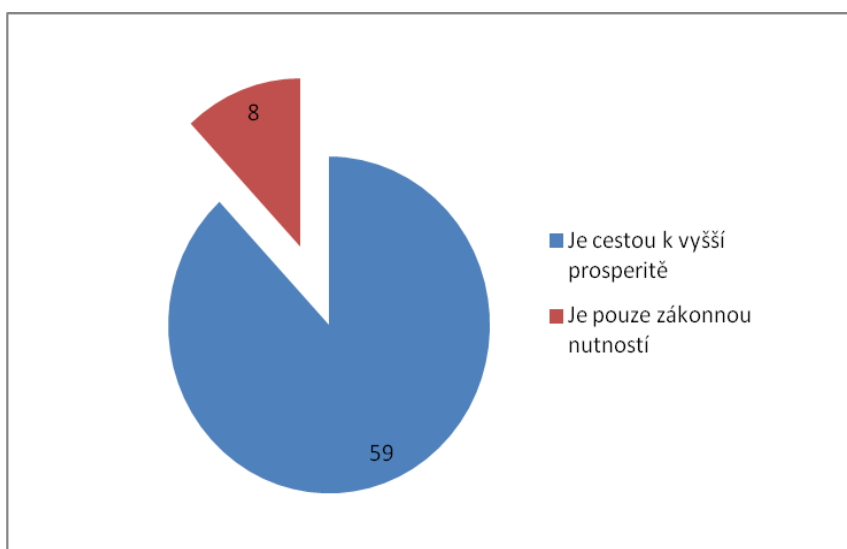
Zdraví a bezpečnost pracovníků chápou společnosti jako stěžejní faktor mezi sociálními aspekty (27,6%) a to nezávisle na velikosti lesního majetku. Druhým faktorem, který podniky chápou jako důležitý je zapojení pracovníků do procesu rozhodování (26,8%) kdy jsou odpovědi rovněž totožné u všech velikostí podniků. V otázce vzdělávání je výraznější rozdíl u podniků do 50 ha, které nepovažují vzdělání oproti větším podnikům za příliš důležité a to pouze z 9,52% oproti 20,31% u podniků nad 501 ha. U nefinančních benefitů je rovněž velký propad mezi podniky nad 501 ha, které vidí význam těchto benefitů za méně významný 1,56%, oproti podnikům do 50 ha s významností 16,67%. Za nejméně podstatné respondenti vnímají rozmanitost na pracovišti, věkovou strukturu, genderovou vyváženost.

Tab. 8: Chápání významu péče o pracovníka v podniku

	Celkem (n=67)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
Je cestou k vyšší prosperitě	59	14	15	30
Je pouze zákonnou nutností	8	6	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5: Chápání významu péče o pracovníka v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi pozitivním zjištěním je chápání významu péče o pracovníky, kdy tento faktor respondenti chápou jako cestu k vyšší prosperitě podniku a to z 88%. Přičemž opět u rozloh lesního majetku nad 501 ha, bylo nejvíce kladných odpovědí a to 97%. Tento výsledek je z hlediska případného zavádění sociálních aspektů do podnikové strategie velmi podstatný.

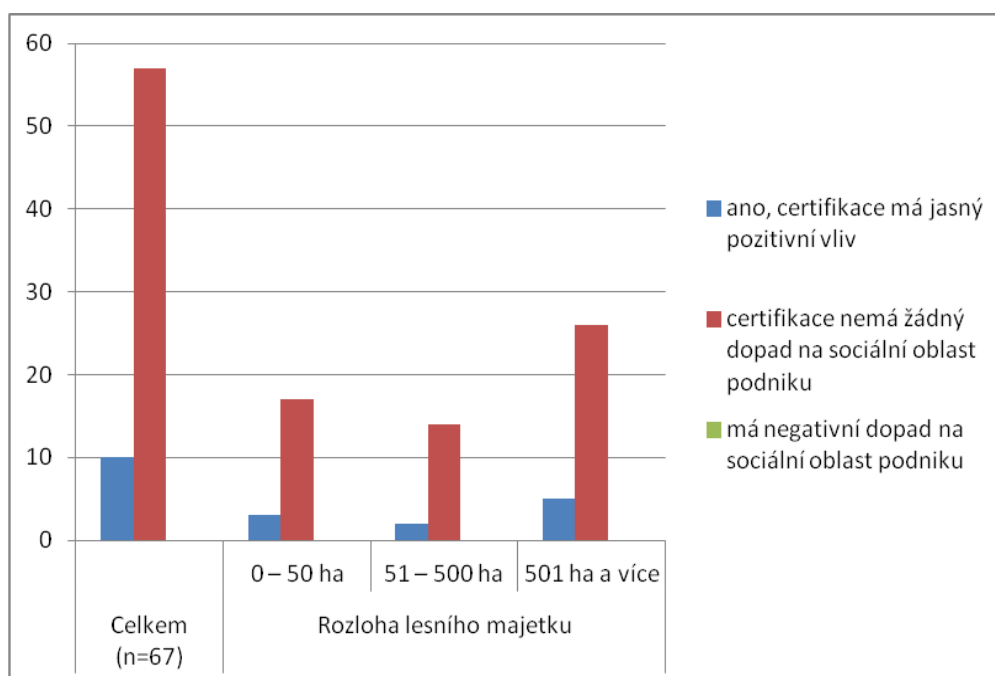
Tab. 9: Vliv přijetí certifikace PEFC na sociální oblast v podniku

	Celkem (n=67)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
ano, certifikace má jasný pozitivní vliv	10	3	2	5
certifikace nemá žádný dopad na sociální oblast podniku	57	17	14	26
má negativní dopad na sociální oblast podniku	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Nikdo z dotázaných neuvádí negativní dopady na sociální oblast podniku po zavedení certifikace. Ovšem pozitivní dopad také nebyl zaznamenán v hojném počtu. 85,1 % podniků vidí v zavedení certifikace neutrální dopad na sociální oblast.

Graf č. 6: Vliv certifikace na sociální oblast podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

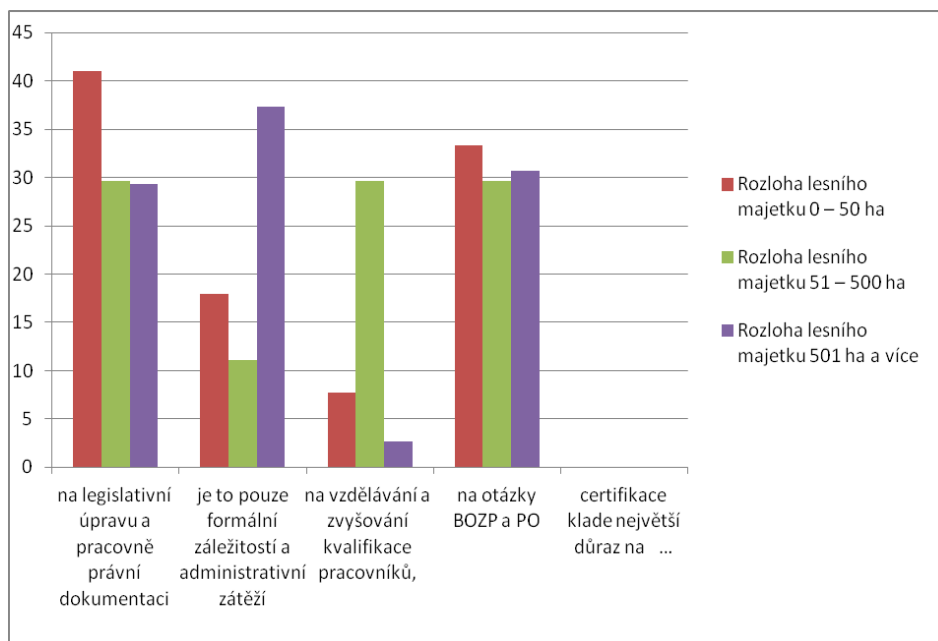
Tab. 10: Na jakou oblast sociálního pilíře klade certifikace největší důraz? v %

	Celkem (n=141)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
na legislativní úpravu a pracovní právní dokumentaci	32,6	41	29,6	29,3
je to pouze formální záležitostí a administrativní zátěží	27	18	11,1	37,3
vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků,	9,2	7,7	29,6	2,7
otázky BOZP a PO	31,2	33,3	29,6	30,7
certifikace klade největší důraz na ...				

Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí otázkou je potvrzena úvaha, že certifikace PEFC se na sociální pilíř udržitelného rozvoje příliš nezaměřuje. Při konkrétním určení, je zde hlavní zaměření především legislativního rázu. Příznivější výsledek je ten, že je v rámci certifikace řešena otázka BOZP a PO. Zajímavé jsou výsledky týkající se vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků, kdy podniky o lesních majetcích 50 - 501 ha vidí výrazný zájem certifikace o otázku vzdělávání a to z 29,6 %, oproti 2,7 % u lesních majetků nad 501 ha.

Graf č. 7: Sociální aspekty, na které je klade certifikace největší důraz



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11: Nejkritičtější aspekty v sociální oblasti v %

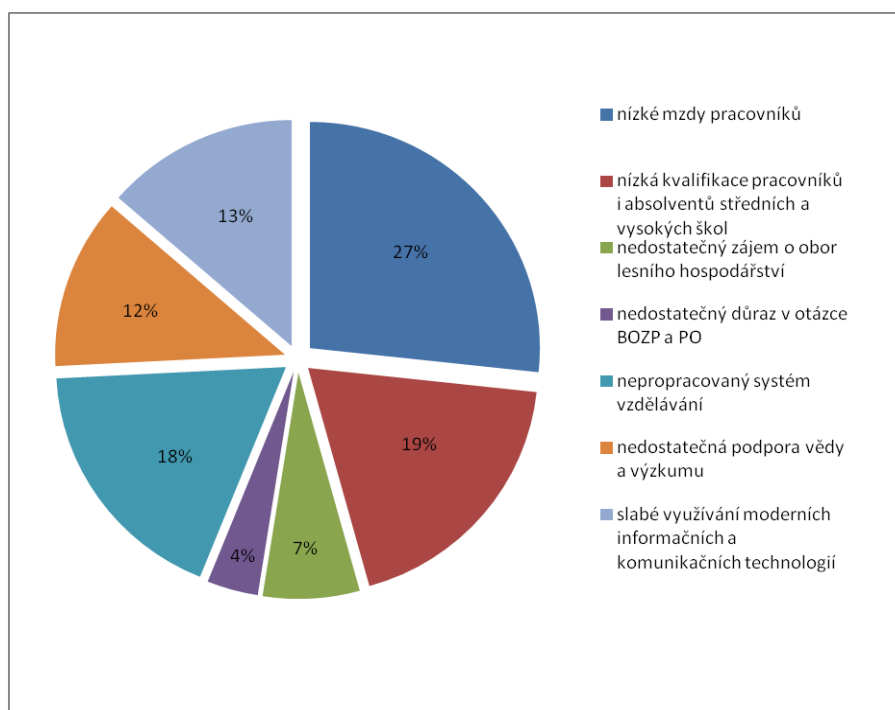
Kritické aspekty	Celkem	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
nízké mzdy pracovníků	26,7	27,4	27,6	25,6
nízká kvalifikace pracovníků i absolventů středních a vysokých škol	19,0	13,7	15,5	25,6
nedostatečný zájem o obor lesního hospodářství	6,8	9,6	8,6	3,3
nedostatečný důraz v otázce BOZP a PO	3,6	4,1	6,9	1,1
nepropracovaný systém vzdělávání	18,1	27,4	17,2	11,1
nedostatečná podpora vědy a výzkumu	12,2	6,8	12,1	16,7
slabé využívání moderních informačních a komunikačních technologií	13,6	11	12,1	16,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi palčivým problémem se zdají být nízké mzdy pracovníků v lesním hospodářství, tento faktor označilo jako kritický 26,7% respondentů a to nezávisle na velikosti lesního majetku. Nízká kvalifikace pracovníků i absolventů středních a vysokých škole je potom kritický faktor zejména u podniků nad 501 ha a to z 25,6 %, což je pro tuto skupiny podniků stejné hlasové zastoupení jako u faktoru nízkých mezd. Zejména podniky do 50 ha si potom stěžují na nepropracovaný systém vzdělávání nebo nedostatečný zájem o obor lesního hospodářství. Naopak nejméně kritickým faktorem se stala péče o pracovníky v oblasti BOZP a PO. Nedostatečná podpora vědy a výzkumu 12,2% a slabé využívání moderních technologií 13,6 %.

Přičemž se dá konstatovat, že větší podniky tento problém vidí výrazněji než podniky do 50 ha.

Graf č. 8: Nejkritičtější aspekty v sociální oblasti



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12: Zvýšení zájmu o sociální otázky ze strany certifikace PEFC

	Celkem (n=67)	Rozloha lesního majetku		
		0 – 50 ha	51 – 500 ha	501 ha a více
ANO	57	10	22	25
NE	10	6	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti prokazují zájem o sociální oblast a z 85% by uvítali zvýšení zájmu i ze strany certifikačního orgánu. Největší zájem je potom společnosti o rozloze lesního majetku 501 ha a více.

5.1 Shrnutí výsledků dotazování

Výsledky dotazování se různí dle velikosti majetků lesního podniku. V obecném měřítku jsou podniky s větší rozlohou lesní plochy přívětivější k otázkám udržitelného rozvoje i sociálním tématům.

Z výsledků je zřejmé, že zavedení udržitelného rozvoje do podniku za pomoci certifikace PEFC, má prokazatelně příznivý vliv na podnikání. Kladně odpovědělo 81,5 % respondentů. U majetků nad 501 ha je pozitivní vliv ještě jednoznačnější (92,1 %) a převažují zde odpovědi „ano“. Tímto výsledkem je jednoznačně potvrzena hypotéza č. 1: Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku.

S certifikací souvisí zejména úvaha, zda její přínosy jsou vyšší v porovnání s náklady. V této souvislosti je převážná část odpovědí kladných. Jednoznačně kladná odpověď je v případě lesního majetku nad 501 ha, kde kladně odpovědělo 90,2 % s tím, že převažuje odpověď „ano“. Z hlediska financování nákladů souvisejících s certifikací odpověděli shodně všichni respondenti, že používají vlastní finanční zdroje.

Klíčovou otázkou při certifikaci je důvod jeho zavedení. Vyjádříme-li celkové výsledky v sestupném pořadí v procentním vyjádření (Tab. 5), nejčastějším důvodem je vylepšení image a důvěryhodnosti (31,5 %). Na druhém místě (29,7 %) je tlak odběratelů a obchodních partnerů. U malých vlastníků lesa je však pořadí obráceně a na prvním místě je tlak odběratelů a obchodních partnerů (34,0 %). S odstupem je dalším důvodem ochrana životního prostředí (12,2 %) a zvýšení konkurenceschopnosti (11,3 %). Dalšími důvody pro certifikaci je ještě tlak zákona a norem (8,0 %) a snaha o odpovědné chování (5,5 %).

V návaznosti na důvody zavedení jsou v Tab. 6 uvedeny hlavní přínosy, které respondenti uvedli. Na prvním místě je zvýšení konkurenceschopnosti (27,4 %) a na druhém místě zlepšení image organizace (24,1 %). Přitom u rozlohy lesního majetku nad 501 ha je zvýšení konkurenceschopnosti výrazným přínosem (34,3 %). Dalším důvodem v pořadí je zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů (21,9 %). Tento přínos je v pořadí stejném u všech skupin rozlohy majetku. Dále, již s výrazným odstupem, je plnění legislativních předpisů (11,0 %) a zkvalitnění práce v oblasti ochrany životního prostředí (10,5 %). V případě rozlohy lesního majetku nad 501 ha je však pořadí obrácené a zkvalitnění práce v oblasti ochrany životního prostředí je čtvrtým důvodem v pořadí (14,9 %). Další důvody již nejsou statisticky významné. Žádný respondent nespatořoval přínosy certifikace v sociální oblasti a toto tvrzení se potvrdilo i v dalším dotazníkovém šetření.

V sociální oblasti je většina respondentů (72,6 %) přesvědčena, že certifikace na ní nemá vliv (Obr. 3). Velký rozdíl je však podle kategorií. Zatímco respondenti u lesního majetku do 500 ha odpovídali převážně záporně (84,9 %) a do 50 ha jednoznačně záporně (66,7 %), v případě rozlohy lesního majetku nad 501 ha naopak převažuje odpověď kladná s tím, že odpověď „ano“ je v 64,9 % případů.

V oblasti dopadu certifikace PEFC na životní prostředí nejsou odpovědi jednoznačné (Tab. 2). Pozitivně hodnotí dopady na životní prostředí 54,1 % respondentů. Výraznější rozdíly jsou přitom v kategoriích podle rozlohy. V případě nejnižší rozlohy je pozitivní vliv hodnocen u 52,4 % respondentů, v kategorii 51 –

500 ha je pozitivní vliv hodnocen v 51,2 % případů a jednoznačně pozitivní vliv je vykázán u majetků nad 501 ha a představuje 84,2 %.

Zdraví a bezpečnost pracovníků chápou společnosti jako stěžejní faktor mezi sociálními aspekty a to nezávisle na velikosti lesního majetku. Druhým faktorem, který podniky chápou jako důležitý je zapojení pracovníků do procesu rozhodování, kdy jsou odpovědi rovněž totožné u všech velikostí podniků. V otázce vzdělávání je výraznější rozdíl u podniků do 50 ti ha, které nepovažují vzdělání oproti větším podnikům za příliš důležité a to pouze z 9,52% oproti 20,31% u podniků nad 501 ha. Toto nepřikládání důležitosti vzdělání u malým podnikatelů, může být např. z důvodu malého počtu zaměstnanců. Za nejméně podstatné respondenti vnímají zákaz diskriminace a rozmanitost na pracovišti (ženy vs. muži, staří vs. mladí).

Velmi pozitivním zjištěním je chápání významu péče o pracovníky, kdy tento faktor respondenti chápou jako cestu k vyšší prosperitě podniku a to z 88%. Přičemž opět u rozloh lesního majetku nad 51 ha, bylo nejvíce kladných odpovědí a to 97%. Tento údaj je důležitý, protože vyjadřuje uvědomění vrcholového managementu o důležitosti svých pracovníků. Což by mělo jít ruku v ruce s pozitivním vnímáním sociálního pilíře na podnikové úrovni.

V otázce, zda má certifikace PEFC vliv na zmíněnou sociální oblast byly potvrzené výsledky z prvního dotazování. Ukázalo se, že certifikace nemá žádný vliv na sociální oblast v podniku a to i přes to, že deklaruje péči ve všech třech pilířích udržitelného rozvoje. Zde je spatřen tedy značný prostor pro zlepšení. Nikdo z dotázaných neuvádí negativní dopady na sociální oblast podniku po zavedení certifikace. Ovšem pozitivní dopad také nebyl zaznamenán v hojném počtu.

85,1 % podniků vidí v zavedení certifikace neutrální dopad na sociální oblast. Při konkrétním určení, je zde hlavní zaměření především legislativního rázu. Příznivější výsledek je ten, že je v rámci certifikace řešena otázka BOZP a PO. Zajímavé jsou výsledky týkající se vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků, kdy podniky o lesních majetcích 50 - 501 ha vidí výrazný zájem certifikace o otázku vzdělávání a to z 29,6 %, oproti 2,7 % u lesních majetků nad 501 ha.

Velmi palčivým problémem se zdají být nízké mzdy pracovníků v lesním hospodářství, tento faktor označilo jako kritický 26,7% respondentů a to nezávisle na velikosti lesního majetku. Nízká kvalifikace pracovníků i absolventů středních a vysokých škole je potom kritický faktor zejména u podniků nad 501 ha a to z 25,6 %, což je pro tuto skupiny podniků stejné hlasové zastoupení jako u faktoru nízkých mezd. Zejména podniky do 50 ha si potom stěžují na nepropracovaný systém vzdělávání nebo nedostatečný zájem o obor lesního hospodářství. Naopak nejméně kritickým faktorem se stala péče o pracovníky v oblasti BOZP a PO. Nedostatečná podpora vědy a výzkumu 12,2% a slabé využívání moderních technologií 13,6 %. Přičemž se dá konstatovat, že větší podniky tento problém vidí výrazněji než podniky do 50 ha.

Pozitivní pro další práci se sociálními faktory jsou kladné odpovědi v otázce, zda by podniky přivítaly větší zájem právě o sociální otázky ze strany certifikace, kde 85% dotazovaných odpovědělo že ano.

5.2 Hypotézy

1) Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku.

ANO. Z výsledků je zřejmé, že zavedení udržitelného rozvoje do podniku za pomoci certifikace PEFC, má dle respondentů prokazatelně příznivý vliv na podnikání. Kladně odpovědělo 81,5 % respondentů. U majetků nad 501 ha je pozitivní vliv ještě jednoznačnější (92,1 %) a převažují zde odpovědi „ano“. Zvýšení konkurenceschopnosti byl také nejvíce volený faktor v otázce skutečných přínosů certifikace. Tímto výsledkem je jednoznačně potvrzena hypotéza č. 1.

2) Přijetí certifikace PEFC má pozitivní vliv na sociální pilíř podniku.

NE. V sociální oblasti je většina respondentů (72,6 %) přesvědčena, že certifikace na ní nemá vliv (Tab. 3). Velký rozdíl je však podle kategorií. Zatímco respondenti u lesního majetku do 500 ha odpovídali převážně záporně (84,9 %) a do

50 ha jednoznačně záporně (66,7 %), v případě rozlohy lesního majetku nad 501 ha naopak převažuje odpověď kladná s tím, že odpověď „ano“ je v 64,9 % případů.

Druhé dotazníkové šetření tedy stejnou otázku zopakovalo v jiném podání, kdy jsou výsledky jednoznačnější a to 85,1 % podniků spatřují v zavedení certifikace neutrální dopad na sociální oblast podniku. Hypotéza je tudíž vyvrácena.

3) Přijímají respondenti tvrzení, že: Zohlednění sociálních aspektů v řízení podniků má významné ekonomické přínosy.

ANO. Respondenti chápou význam péče o pracovníky jako cestu k vyšší prosperitě podniku a to z 88%. Přičemž opět u rozloh lesního majetku nad 51 ha, bylo nejvíce kladných odpovědí a to 97%.

6. Závěr

Aplikace udržitelného rozvoje do podnikového prostředí je poměrně složitý proces, přičemž dle výsledků z provedených analýz je nejslabším článkem právě implementace sociálního pilíře. Autorka si v předložené disertační práci klade za cíl analyzovat doposud známá teoretická východiska a kvalifikovat možné přínosy pro podnik za předpokladu implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje. Splněním tohoto cíle dochází k zpřístupnění a snadnějšímu zorientování v této rozsáhlé problematice. Teoretická východiska jsou definována od obecného ke konkrétnímu s popsáním vzájemných vztahů a souvislostí, což umožňuje využití těchto poznatků pro další práce a články.

Díky takto propracované literární rešerši je navržen vlastní metodický postup pro implementaci sociálního pilíře do podnikové strategie, jež byl hlavním stanoveným cílem. Takto navržený metodický postup slouží jako návod při řešení otázek implementace udržitelného rozvoje a jeho sociálního pilíře do podnikové strategie. Protože z výsledků dotazníkového šetření vyplývá zájem podniků o řešení sociálních otázek, navržená metodologie je zde použitelná. Ovšem z důvodu rozsáhlosti daného tématu, je samotná aplikace sociálního pilíře v konkrétním podniku již otázkou další vědecké práce, spočívající především v provázání navržené metodiky s analýzou konkrétních potřeb daného podniku.

Za další dílčí cíl si autorka určila analyzovat účelnost přijetí jednoho z nástrojů implementace udržitelného rozvoje a to na pomezí lesního hospodářství. V podnicích lesního hospodářství má tuto funkci plnit certifikace lesního hospodářství. Autorka disertační práce se zaměřila na certifikaci PEFC a to z důvodu převahy tohoto systému v České republice.

Certifikace trvale udržitelného hospodaření je v posledních letech uplatňována v řadě států, je moderním nástrojem působícím na trhu s lesními produkty, který se přes zatím rozporné reakce jeví být vhodným spojením obchodní a ekologické politiky sloužícím k prosazení myšlenky trvale udržitelného hospodaření do prostředí lesního hospodářství. Se silícím tlakem společnosti a především

neziskových organizací zabývajících se udržitelností si vlastníci lesů i dřevařské firmy uvědomují nutnost zavádění certifikačních mechanismů. Výhody a nevýhody systému lze obtížně generalizovat. Jednoznačný závěr nelze učinit z pohledu sledování vlivu certifikace na udržitelný rozvoj v lesích. Na základě provedeného výzkumu mezi vlastníky lesa využívajícími certifikaci PEFC je zřejmý velký zájem o získání a následné udržení certifikace. Důvodem pro zavedení certifikace však není v první řadě zájem o odpovědné chování, životní nebo sociální prostředí, nýbrž jakýsi marketingový trend nebo dokonce donucení ze strany zainteresovaných stran. Hlavními důvody jsou zejména vylepšení image a důvěryhodnosti a tlak odběratelů a obchodních partnerů. Certifikace PEFC je dále vnímána jako konkurenční faktor a aspekt, který má prokazatelně příznivý vliv na podnikání, přínosy zavedení jsou potom větší, než náklady spojené s implementací.

Pohled na otázky spojené s certifikací, i sociální otázky se liší v závislosti na velikosti podniku (lesního majetku), Obecně lze tvrdit, že u větších rozloh lesního majetku, byl celkový postoj k tématům udržitelného rozvoje i sociálním otázkách příznivější a otevřenější.

Z výzkumu je patrné, že certifikace PEFC klade nedostatečný důraz na sociální pilíř udržitelného rozvoje v jeho interní části - části zaměřené na pracovníky. Problematika sociálního pilíře udržitelného rozvoje se v posledních letech stává stále více akcentovanou a lze sledovat výrazný trend směrem k opouštění pohledu na udržitelný rozvoj jako na problém čistě environmentální. Z tohoto důvodu je nutné se touto problematikou zabývat a to nejen z obecného hlediska, ale i hlediska praktického. Je nutné specifikovat a implementovat potřebná opatření, pro jejichž konstrukci lze hledat inspiraci i v zahraničí. V budoucnu je nutné dále pokračovat ve výzkumu této problematiky. Jako velmi důležité se jeví nejen studium zahraničních postupů, ale také jejich evaluace z hlediska účinnosti a efektivnosti. Jen tak bude možné za určitých předpokladů využít potenciál zahraničních zkušeností.

Certifikované společnosti v České republice vidí péči o pracovníky jako stěžejní aspekt na cestě za úspěchem a konkurenceschopností. Často si ale s problematikou, která je ze strany certifikace PEFC podpořena spíše legislativně, neví rady. Pomoc v těchto otázkách by uvítala většina dotázaných. Nejkritičtějšími sociálními aspekty jsou potom nízké mzdy, nedostatečný systém vzdělávání, nízká kvalifikace absolventů škol i nedostatečné využívání nových technologií. Výsledky ukazují, že certifikace nemá téměř žádný vliv na sociální oblast v podniku a to i přes to, že deklaruje péči ve všech třech pilířích udržitelného rozvoje. Zde je spatřen značný prostor pro zlepšení, kdy jednoznačně vyplývá nutnost implementace sociálního pilíře do podnikové strategie. Tato implementace by se různila dle hlediska velikosti lesního majetku a individuálních potřeb podniků. Navržený metodický postup aplikace sociálního pilíře by byl použitelný a může být tématem další vědecké práce.

Následující podkapitola je věnována návrhům obecných opatření jako reakci na zjištěné nedostatky. Řešení a zájem o sociální otázky v lesním hospodářství jsou v České republice ještě na začátku. předloženou prací autorka přispívá k otevření debaty na toto téma a předkládá jeden z mála cílených výzkumů ve zvolené oblasti.

6.1. Navržená opatření

Situace v sociální oblasti lesních podniků není dlouhodobě příznivá. Nedostatečný zájem o tuto problematiku nadále snižuje kvalitu životní úroveň lesníků. Lesní hospodářství jako takové má mnoho specifik, ke kterým se musí při tvorbě opatření v této oblasti přihlížet, především je ale nutné si uvědomit, že zajištění stabilního fungování lesních podniků je pro naši budoucnost stěžejní.

Opatření č. 1: Systém odborného vzdělávání a školení za účelem zvýšení kvalifikace pracovníků, propojení podniků se vzdělávacími institucemi

Nutná je podpora studentů lesnických oborů, která zvýší počet kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Užší spolupráce mezi vzdělávacími institucemi a lesními podniky umožní podnikům snadnější získávání pracovníků, kteří si již v průběhu studia budou moci osvojit pracovní činnosti v daném podniku. Přijímáním kvalitních pracovníků to ale nekončí, je nutné se o zaměstnance starat

v celém průběhu pracovního poměru a případně i po uvolnění pracovníka. Navržení vzdělávacího systému, komunikačního systému, systému odměňování, kariérních plánů nebo systému bezpečnosti při práci je výzvou, kterou je potřeba se aktuálně zabývat. I drobné zlepšení je velkým krokem k vyjádření pozitivního přístupu a motivaci zaměstnanců.

- Zde je nutné úzké propojení lesních podniků se vzdělávacími institucemi, například formou placených stáží, brigád, podporu studentů ve studiu lesnických oborů. Užší spolupráce se středními a vysokými školami a zatraktivnění studijního oboru.
- Podpora vědy, výzkumu a vzdělávání na vysokých školách s lesnickým zaměřením. Využívání dotací, sponzorských darů a grantů.
- Nastavení adaptačního programu pro nově přijaté pracovníky.
- Kvalifikační, odborné a systematické vzdělání v průběhu celého pracovního vztahu a jeho propojení s motivačním systémem.
- Navržení kariérních a motivačních plánů pro zaměstnance v lesních podnicích

Opatření č. 2: Zavedení nových informačních a komunikačních technologií, umožňujících efektivní komunikace a sdružování lesních pracovníků a hledání nových pracovních příležitostí.

- Navržení kvalitního informačního systému v rámci podniků s důrazem na zvyšování kvalifikace a personální rozvoj v organizačních jednotkách.
- Navržení systému interní komunikace, kde by si pracovníci mohli sdělovat důležité informace, postřehy, novinky, či plánované vzdělávací aktivity.
- Školení zaměstnanců za pomoci moderních ICT technologií.
- Modernizovat stávající ICT systémy na vybraných školských pracovištích.
- Užívat nové technologie v rámci zvýšení efektivity práce, k přístupu k nových znalostem a širší spolupráci s pracovníky.
- Efektivněji využívat on-line spojení mezi pracovníky (zejména THP a managementu), kteří jsou od sebe značně vzdáleni.

- Spolupracovat při tom s firmami majícími licenci tuto činnost vykonávat.

Opatření č. 3: Bezpečný podnik

Program Bezpečný podnik, který vyhláší Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR) a Státní úřad inspekce práce (SÚIP), umožňuje zaměstnavatelům zavedení systému managementu Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), který odpovídá nejen českým předpisům, ale také požadavkům uplatňovaným v zemích Evropské unie (EU), (SÚIP, 2009).

Specifikace systému řízení BOZP, stanovená programem Bezpečný podnik, umožňuje realizovat systém managementu BOZP současně se systémy managementu kvality a systému environmentálního managementu (EMS), neboť vychází ze stejného principu a zásad, které jsou uplatňovány u těchto dvou systémů managementu. Svým provedením splňuje požadavek na systém managementu pokrývající oblast bezpečnosti práce, ochrany zdraví a ve vymezeném rozsahu i ochrany životního prostředí a požární ochrany. Součástí programu jsou i požadavky v oblasti pracovních podmínek zdravotní péče. Důraz je kladen na procesní přístup k řízení BOZP. V programu je rovněž požadavek na každoroční vyhodnocování ukazatelů zlepšování u podniků, které získaly osvědčení Bezpečný podnik. Tyto ukazatele podnik může doplnit o další, a využít je tak k prokazování plnění požadavku neustálého zlepšování i v jiných oblastech (např. v rámci EMS). Splněním požadavků programu Bezpečný podnik a neustálým zlepšováním podnik prokazuje, že v oblasti BOZP plní víc než mu ukládají předpisy. (SÚIP, 2009).

- Na pracovní úrazovost má vliv především nedostatek prevence, nízká kontrolní činnost i snižování kvalifikace pracovníků v lesním hospodářství
- Pravidelná školení v rámci BOZP a PO.
- Důsledná kontrola při provádění rizikových aktivit, vyhodnocení a předcházení dalším úrazům.
- Poskytování pracovně lékařské péče o pracovníky a příspěvky navíc., např. na rekreaci, lékařské služby, rehabilitaci atd.

Opatření č. 4: Poskytování poradenství a školení malým živnostníkům

Reakce menších živnostníků na otázky týkající se zlepšení životního prostředí nebo sociálních témat je oproti velkým podnikům často skeptická. To může být způsobeno právě nedostatkem informací v této oblasti. V případě projevení zájmu by měla být malým živnostníkům poskytnuta konzultace nad zvoleným tématem.

Opatření č. 5: Zvyšování konkurenceschopnosti lepší

Certifikace PEFC nabízí svým členům spoustu marketingových nástrojů k deklaraci jejich odpovědného přístupu a to přes hlavičkový papír po logo i prezentaci na veletrzích a odborně zaměřených konferencích. Podnikatelské subjekty se musí naučit tyto nástroje účelně využívat a podílet se tak na celkové osvětě. Vzhledem k trendu a ochotě spotřebitelů připlatit si za výrobky pocházející z šetrného hospodaření s odpovědným přístupem k životnímu prostředí, mohou tyto marketingové nástroje přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti, což povede k vyšším ziskům v konečném důsledku k volným prostředkům na navýšení mezd pracovníků.

Tématika sociálního pilíře udržitelného rozvoje nemůže být řešena jako samostatná oblast. Udržitelnost je nemyslitelná bez rovnováhy, ale současně i určité vyváženosti v environmentální, sociální a ekonomické oblasti. Podstatou je naplnění třech základních cílů, a to ochrana životního prostředí při šetrném využívání přírodních zdrojů, udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti s dobrými pracovními podmínkami (Elkington, 1998). To vše by mělo být souladu se sociálním rozvojem, který respektuje potřeby všech (Kocmanová, Hřebíček 2013).

7 Diskuze

Disertační práce se zabývá problematikou implementace udržitelného rozvoje se zaměřením na sociální pilíř v rámci podnikové strategie. Literární rešerše poskytuje ucelenou analýzu dostupných teoretických východisek, postupujících od udržitelného rozvoje obecně, až ke konkrétnímu zaměření na sociální oblast. Vyústěním této analýzy je navržení vlastního metodického postupu implementace sociálního pilíře do podnikové strategie. Výzkumná část je zaměřena na zhodnocení účelnosti přijetí jednoho implementačních nástrojů udržitelného rozvoje na pomezí lesního hospodářství a to certifikace lesního hospodářství. Zde autorka postupuje opět od obecného až ke konkrétnímu zacílení na aspekty sociálního pilíře certifikovaných podniků. Přičemž je zvolena certifikace PEFC, kvůli k převaze tohoto systému na území České republiky. Níže uvádí autorka pro srovnání přehled podobných výzkumů, především však zahraničních autorů. Adekvátně srovnatelný výzkum v českém prostředí nalezen nebyl.

Cubbage et al. (2010) zkoumají deset firem v Argentině a Chile, které přijaly certifikáty FSC nebo Sistema Chileno de Certificación Forestal (chilský certifikační systém v rámci PEFC). Ačkoliv se ve svém výzkumu věnují především změnám, které byly firmy nuceny podstoupit pro přijetí certifikací, částečně zjišťují i manažerské, ekonomické, sociální a environmentální dopady certifikace. Metoda zjišťování informací spočívala v osobních rozhovorech s vlastníky společností, dotazníkovém šetření a v průzkumu auditních zpráv a dalších reportů týkajících se certifikace. Naprostá většina dotázaných subjektů byla spokojena s dopady certifikace, zde panuje shoda s výsledky výzkumu předloženého v této práci. Mezi oběma zeměmi i oběma certifikacemi se objevovaly nápadné podobnosti. Rozhovory ukázaly, že v mnoha případech nebyla certifikace zaváděna pouze jako nástroj k plnění veřejných očekávání v souvislosti s lesním hospodařením, environmentálně šetrných praktik a sociálních standardů, ale její přínos se očekával také ve zvýšení kvality a udržitelnosti lesního hospodaření v rámci jednotlivých firem. Pro získání certifikace musely všechny firmy podstatně změnit a upravit řízení hospodaření, sociální a právní aspekty svých činností a také ekonomický chod podniku. Za hlavní silné stránky certifikací byly označeny: *obecné posílení lesnických prací, školení*

a vybavení pracovníků, souhlas veřejnosti a spotřebitelů s řídicími praktikami, kontrola postupů při dodávkách, vytvoření systému udržitelnosti do budoucna, zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí, zlepšení vztahů s veřejností či věrohodnost podniku. Naopak za negativa byla považována: větší administrativní zátěž, malé národní pokrytí certifikacemi v daných zemích, slabé dotování na certifikace, slabá schopnost trhu zvýhodnit certifikované firmy, neexistence vládních pobídek k získání certifikace, vysoké náklady menších podniků (které nejsou kompenzovány benefity) či potřeba vytváření certifikovaných klastrů za účelem kontaktování klientů.

Ve své studii mají Johansson a Lidestav (2011) za cíl posoudit dopad certifikací lesního hospodářství na ochranu životního prostředí ve Švédsku. Vychází z předpokladu, že dopad by měl být pozitivní a ochrana životního prostředí by měla být posílena. Byly využity tři metody: analýza dat na základě průzkumu databáze Swedish National Forest Inventory, analýza dat z Swedish Database for Forest Owner Analysis a následné dotazníkové šetření (zasílání mailů) se soukromými menšími vlastníky lesů vlastníci certifikací lesního hospodaření. Analýza sekundárních dat poskytla zjištění, že určitá zlepšení v environmentální oblasti existují, přičemž je zmíněna biodiverzita lesních ekosystémů. Zatímco změny byly téměř nezatelné u větších subjektů s certifikací FSC, u menších vlastníků lesů s certifikací PEFC byly změny více viditelné. Dotazníkové šetření ukázalo, že asi třetina respondentů byla nucena pozměnit management svého hospodaření, zbytek respondentů nezaznamenal v této oblasti výraznější změny. Co se týče lesní těžby, většina dotázaných musela přijmout přísnější environmentální opatření. Za hlavní důvod přijetí certifikace byly označeny ekonomické důvody (36 %), environmentální důvody (34 %) a již menší část uvedla, že byla ovlivněna asociací vlastníků lesů (22 %). Skandinávským zemím je věnováno hodně pozornosti i v dalších výzkumech (viz např. Gulbrandsen, 2005; Sverdrup-Thygeson et al., 2008; Keskitalo et al., 2009)

Van Kooten et al. (2005) se zabývají ekonomickými, institucionálními a sociálními příčinami, které vedly sledovaných 117 států k přijetí certifikací lesního

hospodaření, resp. jak významnou úlohu hrály dané faktory při přijímání certifikace FSC. Pomocí čistě kvantitativní metodiky (regresního modelu) je zkoumán vztah mezi ekonomickými (např. podíl lesních produktů na exportu), institucionálním (např. role vlády v ekonomickém rozvoji) a sociálními proměnnými (genderová vyváženost gramotnosti) a přijetím certifikačního systému. I když ekonomické faktory ovlivňují pravděpodobnost, že postupy hospodaření v lesích dané země jsou certifikované, výsledky výzkumu podporují i myšlenku, že záleží také na ekonomických institucích a sociálním kontextu. Schopnost občanů ovlivňovat politický proces je rovněž významným faktorem. V tomto případě se autoři domnívají, že pravděpodobnost nepřijetí certifikací se zvyšuje, pokud klesá role žen v občanské společnosti.

Lewis a Davis (2015) zkoumají dopady národních standardů Malaysian Timber Certification Scheme (MTCS) fungujících v rámci PEFC. Jejich pozornost je zaměřena především na změny v systému řízení lesního hospodářství. Zavedením MTCS se urychlila a zkvalitnila reakce na nedodržování standardů, čímž se i zvýšila pravděpodobnost vyřešení vzniklých problémů. Zároveň dodávají, že v případě většího množství finančních prostředků jsou systémy schopné reagovat ještě rychleji. Z hlediska typologického je častější nedodržování ekologických kritérií (na rozdíl od ekonomických a sociálních).

Rametsteinar a Simula (2003) představují myšlenku certifikace lesního hospodářství v souvislosti s měřením TUH pomocí kritérií a indikátorů. Pakliže byla certifikace lesního hospodářství zamýšlena k ochraně lesních ekosystémů a biodiverzity, autoři zpochybňují její úlohu s ohledem na pokračující proces odlesňování především v tropických oblastech. Uvědomují si však, že posuzování úspěšnosti implementace certifikací se odvíjí od specifických lokálních podmínek. Tím, že zavádění certifikací probíhá především v severních a západních zemích rozvinutého světa, není možné přímo vztahovat jejich působení na situaci lesních ploch v rozvojových zemích, na jejichž území je značná část tropických deštných pralesů. S tím souvisí skutečnost, že certifikace ve smyslu zvyšování konkurenceschopnosti a přístupu na trh vyžaduje určitý kapitál, který si rozvojové

země nemohou dovolit. Certifikace také představuje nástroj, který může být rozvojovými zeměmi vnímán jako další obchodní trik západních mocností, jak na obchodování s dřevařskými produkty vydělat větší finanční částky. Částečně předsudečně vykonstruované (a částečně oprávněné) riziko přijímání certifikace pak nechtějí rozvojové země podstoupit. Na druhou stranu Rametsteinar a Simula (2003) uvádí, že certifikace lesů velmi napomohla k důležitému zvyšování povědomí a šíření znalostí o TUH a s tím souvisejících ekonomických, ekologických a sociálních problémech na celém světě.

Specifickou vlastností certifikací lesního hospodaření je, že představují motivačně řízený přístup, který může být použit v různých aplikacích. Jako nástroj zahrnující předem dané standardy a nezávislý audit, má certifikace širší aplikační využití. Rametsteinar a Simula (2003) odkazují na výzkum (Bass a Simula, 1999), který vyvinul nezávaznou typologii certifikace a ověřování služeb vhodné pro v odvětví lesního hospodářství. Jedná se např. o tržně orientované certifikace kvality lesního managementu, ověření požadavků specifických pro lesní hospodářství, ověření dodržování právních předpisů, osvědčení o ukládání oxidu uhličitého či o certifikace environmentálních manažerských systémů.

Bowers et al. (2012) se zaměřují na přínosy lesnických certifikací v Číně a Vietnamu, přičemž věnují pozornost pouze podnikům produkujícím dřevařské výrobky. Tyto země se staly předními asijskými exportéry dřevařských produktů a v důsledku tlaku importérů, společnosti a neziskových organizací byly nuceny začlenit certifikační systémy do své výroby. Jejich studie je založena na řízených rozhovorech a dotazníkovém šetření s více než 800 podniky, přičemž cíl výzkumu spočíval ve zjištění dopadů, které vznikly zaváděním certifikací (typ certifikačního systému není blíže specifikován a ani není prioritní otázkou výzkumu). Respondenti se většinou shodovali na tom, že největšími překážkami při začleňování certifikovaných výrobků bylo získání certifikovaného dodávaného materiálu, jelikož místní lesní hospodářství nebylo ve většině případů certifikováno. Sekundárně tak rostly i náklady na import certifikovaného dřeva. Co se však týče Číny, v roce 2014 splnila národní organizace China Forest Certification Scheme požadavky PEFC

a v současnosti již je stálým členem certifikačního orgánu PEFC (PEFC, 2015).

Specifické výzkumy představují studie, které zjišťují problémy spojené s potenciální implementací certifikačních systémů. Georgiadis a Cooper (2007) na příkladu Řecka zkoumají přínosy certifikačních systémů PEFC a FSC. Samotné Řecko v době výzkumu nemělo žádný národní certifikační standard lesního hospodaření. Autoři popisují náležitosti, které by bylo nutno splnit pro přijetí požadavků systémů PEFC a FSC. Poměrně hypotetická studie dochází k závěru, že pro Řecko by bylo výhodné nastavit takový systém, který by byl akceptován oběma organizacemi (PEFC i FSC). V zemi bez žádného certifikačního systému je tak prvotním požadavkem začlenění udržitelnosti do lesního hospodaření a odchylky mezi jednotlivými certifikacemi a priori nepodléhají bližšímu výzkumu.

Chen a Innes (2013) uskutečnili několik rozhovorů s malými vlastníky lesů v jižních čínských provinciích. Cílem bylo zjistit hlavní překážky v úspěšném zařazení certifikací do hospodaření. Studie identifikovala několik aspektů omezujících potenciální přijetí udržitelného hospodaření v lesích a následnou certifikaci. Jedná se o omezené finance, špatně rozvinutou infrastrukturu a dopravní systémy, složitý systém vlastnictví lesních ploch, nesoudržnost politiky v oblasti lesního hospodářství, nízkou úroveň informovanosti, nelegální způsoby lesního hospodaření, nedostatek místních družstevních organizací a nedostatečné vědomosti zainteresovaných stran.

8 Seznam literatury a použitých zdrojů

ACCOUNTABILITY. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft [online]. 2008. [cit. 2012-08-25]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 8024704692

BALOCH, Q.B.: Effects of Job Satisfaction On Employees Motivation & Turn over Intentions *věstník manažerských věd*, 2009, 2.1.

BANSAL, Pratima. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 2005, 26.3: 197-218.

BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books.

BOLIS, I., MORIOKA S.N., Sznelwar L.I.: Sustainability Policies and Corporate Social Responsibility (CSR): Ergonomics Contribution Regarding Work in Companies. World Academy of Science, Engineering and Technology. 2013. 76, s. 205 – 211.

BOWERS, J. 2005. Instrument choice for sustainable development: an application to the forestry sector. *Forest Policy and Economics*. Vol. 7, Issue 1, p. 97-107.

BRUNDTLANDOVÁ, G.H. a kol.: Naše společná budoucnost. Zpráva Světové komise pro životní prostředí a rozvoj 1. vydání. Praha: Academia. 1991. 297 s. ISBN 80-85368-07-2.

BUČIŪNIENĖ I., KAZLAUSKAITĖ R. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. 2012. sv. VII. č. 1, s. 5-24. ISSN 1746-5265.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 1999, vol. 38, no. 3, s. 268-295.

COLLIER, J., ESTEBAN, R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*. 2007, Volume 16, Number 1, p. 19-33.

ČSN EN ISO 9001. ČSN EN ISO 9001:2009 - Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2009.

ČSN EN ISO 9004. ČSN EN ISO 9004:2010 - Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2010.

ČSN EN ISO 14 001. ČSN EN ISO 14001:2005 - Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2005.

ČSN ISO 26000. ČSN ISO 26000:2010. Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2010.

DOLEŽALOVÁ, K. Vývoj koncepce společenské zodpovědnosti podniku. In *Ekonomie, právo, management : Vzájemné vztahy v procesu trvale udržitelného rozvoje*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. s. 13-22, ISBN 80-210-3820-9.

Douglas, A. et al. (2004). Corporate social reporting in Irish financial institutions. In: *The TQM Magazine*, Vol. 16, 6, pp. 387-395.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 2002, 11.2: 130-141.

DYLLICK, Thomas. Umwelt management systeme.: Eine Bilanz *Umwelt Perspektiven* , 2007: 1-3.

EBNER, D., BAUMGARTNER, R.: The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Paper presented at the Corporate Responsibility.

ELKINGTON, J.: Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21 st century. Business new society publishers. 1998. 407 s. ISBN 0865713928.

Eschenbach, R. Controlling. 2. vydání 2007, Praha: ASPI 2004, 816 s., ISBN 80-7357-035-1.

EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf

FERNANDEZ, Y. F. Metodika BSC v řízení lidských zdrojů. Moderní řízení, 2004, č. 12: str. 55 až 57.

FREEMAN, R. Edward. California State University Sacramento [online]. 15. 6. 2001 [cit. 2010-12-09]. Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Dostupné z WWW: <http://www.csus.edu/indiv/e/estenson/117/Lect117_chp7.ppt>.

Freiberg, F. Finanční controlling. 1. vydání, Praha: Management Press 1996, 200 s., ISBN 80-85943-03-4.

GIBSON, R. - BREALEY, N. 1998. *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998. 276 p. ISBN 1-85788-108-7.

GLAVIČ, Peter; LUKMAN, Rebeka. Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 2007, 15.18: 1875-1885.

GRASSEOVÁ, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie*, 2006, 48-55.

GREGOR F. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí*. Brno: Zelený kruh/ Ekologický právní servis. 2007, s 31.

GRI. *Global reporting initiative*. [online] 2014. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>.

HAHN, Rüdiger; KÜHNEN, Michael. Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 2013, 59: 5-21.

HARPER, S. C. – PORTER, T. W. Jak uspět při realizaci strategie? *Moderní řízení*, 2004, č. 5: str. 24 až 26.

HÄUSER, S. a kol. 2003. *Průvodce řízením změn: trendy managementu*. Ostrava: OFTIS, 2003. 58 s. ISBN 80-248-0502-2.

HERMÁNEK, J.: Nejčastější problémy firemního vzdělávání. *Moderní řízení*, 2006, č. 1: str. 54 až 56.

HOPWOOD, B., MELLOR, M., O'BRIEN, G. 2005. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*. Vol. 13, p. 38-52.

HYRŠLOVÁ, J.: Účetnictví udržitelného rozvoje podniku (Metodika účetnictví udržitelného rozvoje podniku). Vysoká škola ekonomie a managementu. 2009. 174s. Bez ISBN.

HOHNEN, P. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. International institute for Sustainable Development, 2007.

CHRÁSKA, M. (2007): *Metody pedagogického výzkumu*. Praha, Grada Publishing a.s. 55.

KAHOUNOVÁ, J.: Etika v podnikání. Praha : Institut ekonomických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, 2009. s. 17.

KATIC, D., MAJSTOROVIC V., COLAK I.: Performance Measurement Review. Annals of DAAAM & Proceedings. 2011. s. 515-516. ISSN 1726-9679.

KAVANOVÁ, M. Vzděláváním přes počítač mohou firmy ušetřit. Human Resources Management, 2006, č. 1: str. 66 a 67.

KAZÍK, P. Systematický proces vzdělávání ve firmě. Moderní řízení, 2004, č. 6: str. VIII a IX.

KENNETH, R. A. in HARTMAN, L.M. :Perspectives in Business Ethics, Boston: Irwin/McGraw-Hill. 1998, s. 243.

KLEIN, J. 2001. *A Critique of Competitive Advantage* [online]. Critical Management Studies Conference, July 2001, Manchester, 12 p. [cit. 2014-04-24] Dostupné z: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Strategy/Klein-ACritiqueofCompetitiveAdvantage.pdf>

KNÁPKOVÁ. A., PAVELKOVÁ. D. Finanční analýza: Komplexní průvodce s

příklady. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.

KOČIANOVÁ, R. 2004 Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia

KOČMANOVÁ A., HŘEBÍČEK J. Měření podnikové výkonnosti Brno, Littera:, 2010, 252 s. ISBN: 978-80-85763-77-5.

KOHOUTOVÁ, B. Outsorcovat lze vše, i lidské zdroje. Moderní řízení, 2004, č. 6: str. 48 až 50.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBSKÁ, K., HRALOVÁ, E. 2006. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. CIR a BECO Group, 2006, 44 s. [cit. 2014-04-25] Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>.

KULDOVÁ, L. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. NAVA, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

KRÁL, Bohumil, et al. Manažerské účetnictví. 1. Praha: Management Press, 2002, str. 24-25

LELE, Sharachchandra M. Sustainable development: a critical review. *World development*, 1991, 19.6: 607-621.

MANZOOR, Quratul-Ain: Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness *European Journal of podnikání a managementu* , 2011, 3,3: 36-44.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 2001, 26.1: 117-127.

MÍKOVCOVÁ, L. - KUTHANOVÁ, L. 2005. SOF a vztahy se zaměstnanci. In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS o.s., 2005, s. 55-62. ISBN 80-239-6111-X.

MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9.

NÁTR, L.: ROZVOJ TRVALE NEUDRŽITELNÝ. *Ekosystémy a lidský Blahobyť*. 2006. Roč.52/ 11-12.

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., RYNES, S. L. *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. Organization Studies*. 2008. sv. XXIV. č. 3, s. 403-441. ISSN 0170-8406.

OSTERLOH M., FREY B.: Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 2000, 11.5: 538-550.

PANDEY, I. M. Balanced Scorecard: Myth and Reality. *Vikalpa: The Journal for Decision-Makers*. 2005. sv. XXX, č. 1, s. 51-66. ISSN 0256-0909.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde. 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PAVLÍK, Marek BĚLČÍK, Marek. Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4731-575, s. 16.

PITRA, Z. 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

PLATKOVÁ, G.: Etika v manažmente. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. Bez ISBN

PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN: 80-85605-11-2.

REICHMANN, T. Controlling: concepts of management control, controllership and ratios. Berlin: Springer 1997, 338 s., ISBN 3-540-62722-7

RYAN, N. The Performance Prism. ACCA. [online]. 2012. [cit.

2013-12-21].

Dostupné

z:

http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDFstudents/2012s/sa_mar12_p5_perfprism.pdf.

ROBSON, Lynda S., et al. The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: a systematic review. *Safety Science*, 2007, 45.3: 329-353.

REDCLIFT, M.: Sustainable development: Sustainable development an oxymoron comes of age. 2005. Volume 13, Issue 4, pages 212–227. Zákon č. 111/1992 Sb., O životním prostředí a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o životním prostředí). In: *Sbírka zákonů*. 22. 4. 1992. ISSN 1211-1244.

ŘEHÁKOVÁ, B. (1979) : Statistické ověřování reprezentativity: testy dobré shody. *Czech Sociological Review*, 15: 615-629.

SCHALTEGGER, S. BURRITT, R. (2006): Corporate Sustainability Accounting. A Catchphrase for Compliant Corporations or a Business Decision Support for Sustainability Leaders? In Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R. (eds.): *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht, Springer. 2006, s. 37-60.

SILBERHORN, D. - WARREN, R. C. 2007. Defining corporate social responsibility. A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*. 2007, Vol. 19, No. 5, p. 352-372.

SPIRIG, K.: Social Performance and Competitiveness, Socio – Competitive Framework. Managing the Business Case for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2006. S. 82-106. ISBN 1-874719-95-0.

STACHOVÁ, Katarína; STACHO, Zdenko. Condition of effective implementation of innovation is employee education. International Scientific Conference. 2012, 644-647.

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R.: Nový průvodce CSR. Společenská odpovědnost firem : nový faktor firemní konkurenceschopnosti [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>.

ŠINDELKA, Vladimír . Osvědčí se flexikurita i v jiných zemích EU?. *Ekonomika EU* [online]. 15.11.2006, [cit. 2011-06-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/81153-osvedci-se-flexikurita-i-v-jinych-zemich-eu-/>>.

ŠTUDENT, J., VANĚČEK V., HYRŠLOVÁ, J.: Udržitelný rozvoj a podnikání. 1. Vyd. Praha: CEMC Praha, 2005. ISBN: 80-85990-09-1.

WILEY, C.: What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*. 1997. Vol 18/3: 263-280.

WRIGHT, Patrick M.; Dunford, Benjamin B.; SNELL, Scott: A Human resources and the resource based view of the firm *Journal of Management*, 2001, 27,6: 701-721.

ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol.: Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost

a etika podnikání, C. H. Beck, Praha, 2010, 167 s., ISBN 978-80-7400-192-5.

ZÁZVORKA, P.: Udržitelný rozvoj z hlediska historie. *Časopis stavebnictví*.
[Online] EXPO DATA spol. s r.o., Listopad 2007. [Citace: 15. Březen
2014]<http://www.casopisstavebnictvi.cz/clanek.php?detail=464>.

ZELENÝ, M.: Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa a Zlín. Čintámani,
2011. 156s. ISBN: 80-239-8233-8.

9 Seznam příloh, tabulek a obrázků

Příloha č. 1: Vliv zavedení certifikace PEFC na konkurenceschopnost podniku

Příloha č. 2: Dotazník: Sociální aspekty

Příloha č. 3: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 4: Okruhy otázek pro verbální hodnocení personální politiky v podniku

Příloha č. 5: Měření přínosů CSR

Příloha č. 6: Hodnocení sociálního pilíře dle GRI

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tři pilíře CSR

Tabulka č. 2: Vztah mezi podnikovou strategií a personální strategií

Tabulka č. 3: Vztah mezi motivy a stimuly

Tabulka č. 4: Matice zájmových skupin

Tabulka č. 5: Dialog se stakeholdery

Tabulka č. 6: Příklad personální SWOT analýzy

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Environmentální, sociální a ekonomická udržitelnost

Obrázek č. 2: Zainterесované strany

Obrázek č. 3: Zapojení stakeholderů do aktivit CSR

Obrázek č. 4: 10 kroků implementace CSR

Obrázek č. 5: Řízení podniku v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje a konkurenceschopnost

10 Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
CSR	Corporate Social Responsibility Sociální odpovědnost firmy)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EMS	Environmentální systém řízení
EU	Evropská unie
FE	Friendly Employer
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OHSAS	System managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OSN	Organizace spojených národů
SA8000	Social Accountability 8000
SÚIP	Státní úřad inspekce práce
TUH	Trvale udržitelné hospodaření
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes

11 Životopis

Ing. Andrea Mikulková

OSOBNÍ ÚDAJE

Datum a místo narození: 09.02.1987, Chlumeck nad Cidlinou

Bydliště: Kamýcká, Praha 6 – Suchdol, 165 21

Telefon: 737 302 429

E-mail: mikulkovaandrea@seznam.cz

- | | |
|----------------|---|
| 2011 – doposud | ČZU Praha, Česká zemědělská univerzita
Ekonomie a management podniku (PhD.) |
| 2009 – 2011 | ČZU Praha, Česká zemědělská univerzita
Provoz a ekonomika podniku |
| 2006 – 2009 | UHK, Univerzita Hradec Králové
Informatika a management, Sportovní management |
| 2002 – 2006 | SOŠ Jana Maláta Nový Bydžov
Obchodní akademie |

Publikační činnost

Článek impaktovaný: JOURNAL OF FOREST SCIENCE, 60, 2014 (6): 226–235: Specifics in the introduction of sustainability reporting by companies in the forestry sector (*spoluautor*).

Článek impaktovaný: JOURNAL OF FOREST SCIENCE, x, 2015 (16): xxx–xxx: Forest certification as a tool to support sustainable development in forest management (*hlavní autor*).

12 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník - Vliv zavedení certifikace PEFC na konkurenceschopnost podniku

Dotazník PEFC

Prosíme o vyplnění pracovníkem odpovědným za certifikační systém PEFC, popř. zástupcem top managementu nebo vlastníkem podniku. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 5 minut, jeho vyplněním zároveň přispějete k výzkumu České zemědělské univerzity v Praze.

Velké díky od týmu doktorandů Fakulty lesnické a dřevařské na ČZU v Praze ☺

I. Údaje o dotazované společnosti

Rozloha lesního majetku (ha)	
Těžba celkem (m ³)	
- z toho certifikovaná těžba (m ³)	
Od kdy je certifikace využívána (rok)	

II. Údaje o PEFC

1. Má PEFC vliv na úspěšnost vašeho podnikání? (označte X)

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

2. Má PEFC vliv na ochranu životního prostředí? (označte X)

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

3. Má PEFC vliv na sociální oblast? (označte X)

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

4. Hlavní důvody, které Vás vedly k zavedení PEFC: (své odpovědi označte X, lze označit pouze dva nejvýznamnější důvody)

Zájem o ochranu životního prostředí	
Vylepšení image a důvěryhodnosti podniku	
Zvýšení konkurenceschopnosti	
Úspora nákladů	
Tlak zákonů a norem	
Tlak odběratelů a obchodních partnerů	
Snaha o odpovědné chování	
Zlepšení vztahů s veřejností a orgány státní správy	
Jiné:	

5. Hlavní přínosy PEFC: (své odpovědi označte X, lze označit pouze dva nejvýznamnější přínosy)

Přínosy	Očekávané	Skutečné
Plnění legislativních předpisů		
Zkvalitnění práce v oblasti ochrany životního prostředí		
Zlepšení environmentálního profilu (snížení negativních vlivů na životní prostředí)		
Lepší havarijní připravenost		
Snížení nákladů na suroviny a energie		
Zvýšení konkurenceschopnosti		
Zvýšení tržeb		
Zlepšení vnitropodnikové organizace a řízení		
Zlepšení v sociální oblasti		
Zlepšení pracovního prostředí		
Zlepšení image organizace		
Zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů		
Zlepšení komunikace s veřejností a státní správou		
Lepší jednání s bankami a pojišťovnami		
Vytvoření environmentálního povědomí u všech zaměstnanců		
Jiné:		

6. Máte pocit, že implementace PEFC je spíše formální záležitostí nebo je významným nástrojem udržitelného hospodaření v lesích? (označte X)

<input type="checkbox"/>	je to formální záležitost
<input type="checkbox"/>	je víceméně formální, ale systém pomohl zvýšit úroveň hospodaření v lese
<input type="checkbox"/>	je významným nástrojem udržitelného hospodaření v lesích

7. Souhlasil (a) byste s tvrzením, že v podniku převažují přínosy systému nad náklady vynaloženými v souvislosti s implementací a udržováním systému? (označte X)

	Ano
	Spíše ano
	Spíše ne
	Ne

8. Plánujete udržovat certifikaci? (označte X)

	Ano
	Spíše ano
	Spíše ne
	Ne

9. V případě, že nechcete udržovat certifikaci, Jaké jsou důvody? (označte X)

	system nesplňuje očekávání v oblasti zlepšování environmentálního profilu podniku
	je příliš nákladný
	nedostatek lidských zdrojů
	žádný stimul od obchodních partnerů
	přílišná administrativa (papírování)
	jiné (prosíme, uveďte jaké)
	...

10. Náklady související s certifikací jste financovali (označte X)

	z vlastních zdrojů
	z cizích zdrojů
	ze získané dotace

11. V případě financování nákladů na certifikaci formou dotace uveďte, o jakou dotaci se jednalo (označte X)

	dotace od obce či města
	dotace od kraje
	dotace z operačního programu
	jiná dotace (uveďte jaká)

Velice Vám děkujeme za vyplnění dotazníku, jehož data budou využita pouze pro školní účel.

Tým doktorandů České zemědělské univerzity – Fakulty lesnické a dřevařské.

Příloha č. 2: **Dotazník Sociální aspekty**

Sociální pilíř Vašeho podnikání:

1. Na které z uvedených **sociálních aspektů** kladete v podniku největší důraz? (označte max. 3 položky)

- zapojení pracovníků do procesu rozhodování,
- nefinanční benefity,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- vyváženost osobního a pracovního života (flexibilní formy práce),
- rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, starší lidé),
- zdraví a bezpečnost pracovníků,
- podpora propuštěných pracovníků,
- opatření vůči všem formám diskriminace.

2. Je podle Vás péče o pracovníka cestou k vyšší prosperitě podniku? Nebo je to pouze zákonnou nutností?

- ANO, je to cestou k vyšší prosperitě,
- NE, je to pouze zákonnou nutností.

3. Má přijetí této certifikace vliv na sociální oblast ve Vašem podniku?

- ano, certifikace má jasný pozitivní vliv,
- certifikace nemá žádný dopad na sociální oblast podniku,
- má negativní dopad na sociální oblast podniku.

4. Na jakou oblast sociálního pilíře klade certifikace největší důraz? (označte max. 3 položky)

- na legislativní úpravu a pracovně právní dokumentaci,
- je to pouze formální záležitostí a administrativní zátěží,
- certifikace klade největší důraz na vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků,
- certifikace klade největší důraz na otázky BOZP a PO,
- certifikace klade největší důraz na

5. Které aspekty jsou podle Vás v sociální oblasti nejkritičtější? (označte max. 3 položky)

- nízké mzdy pracovníků,
- nízká kvalifikace pracovníků i absolventů středních a vysokých škol,
- nedostatečný zájem o obor lesního hospodářství,
- nedostatečný důraz v otázce BOZP a PO,
- nepropracovaný systém vzdělávání,
- nedostatečná podpora vědy a výzkumu,
- slabé využívání moderních informačních a komunikačních technologií.

6. Uvítali byste větší zájem o sociální otázky ze strany certifikace?

- ANO,
- NE.

Děkuji za Váš čas, cením si Vaší pomoci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Příloha č. 3: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

VZOR VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

A nyní nám prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	1	2	3	4	5	9

1. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
b) Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky, směny)	1	2	3	4	5	9
e) Mzdové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
f) Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
g) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
h) Stejně možnosti pro muže a ženy	1	2	3	4	5	9
i) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
j) Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
k) Zajímavost práce	1	2	3	4	5	9
l) Informovanost o hospodaření podniku	1	2	3	4	5	9
m) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

2. A nyní nám prosím odpovězte, co soudíte o odměňování ve firmě.*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	1	2	3	4	5	9
c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	1	2	3	4	5	9

3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží.	1	2	3	4	5	9
c) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.	1	2	3	4	5	9
d) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	1	2	3	4	5	9

4. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?*Označte na uvedené stupnici, které z uvedených tvrzení je Vám bližší.*

Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra.

1

2

3

4

5

Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

5. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícím výrokem?

Zvolte příslušnou odpověď v řádce.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Doporučil(a) bych naši firmu/organizaci jako dobrého zaměstnavatele.	1	2	3	4	5	9

6. Rádi bychom zjistili více o podmínkách Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.	1	2	3	4	5	9
b) Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.	1	2	3	4	5	9
c) Mám jasně stanovené pracovní úkoly.	1	2	3	4	5	9
d) Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.	1	2	3	4	5	9

7. Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví?

Vyberte jen jednu možnost.

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

8. Domníváte se, že vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci velký důraz?

Vyberte jen jednu možnost.

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

9. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

Vyberte jen jednu možnost.

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

10. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

Vyznačte pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu současnému pracovnímu zařazení.

Dělník, mistr, předák	1
Administrativní pracovník včetně vedoucích pracovníků (obchod, marketing, personalistika, účtárna, vedení firmy)	2
Technik včetně vedoucích pracovníků (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)	3

11. Kolik let pracujete u této firmy?

Pokud pracujete ve firmě méně než 1 rok, запиšte do rámečku 1 rok. Zaokrouhlujte na celé roky.

--	--

12. Jakou máte se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

Vyznačte pouze jednu odpověď.

Smlouvu na dobu neurčitou	1
Smlouvu na dobu určitou	2
Jsem zaměstnanec agentury	3
Nevím	9

13. Máte podřízené?

Ano	1
Ne	2

14. Jste:

Muž	1
Žena	2

15. Kolik je Vám let?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	1
Vyučen(a), střední bez maturity	2
Maturita	3
Vysokoškolské	4

MŮJ VZKAZ VEDENÍ FIRMY

Co byste doporučil(a) vedení společnosti, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo k Vaší větší spokojenosti? Uveďte stručně maximálně tři podle Vašeho názoru nejzávažnější náměty nebo připomínky.

1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

Děkujeme Vám za Váš čas a odpovědi.

Příloha č. 4: Okruhy otázek pro verbální hodnocení personální politiky v podniku

A) Zaměstnanecká politika

1. Jak má definovány požadavky na pracovní místo?
2. Jak organizuje výběrové řízení?
3. Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?
4. Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?
5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?
6. Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace?
7. Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?

B) Bezpečnost a ochrana zdraví

1. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?
2. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?
3. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?
4. Jaká jsou stanovená preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?
5. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?
6. Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu?

C) vzdělávání

1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?
2. Jaký je postoj k interním školením?
3. Jaký je postoj k externím školením?
4. Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům? 30
5. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?
6. Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)?

7. Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?
8. Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům zaměstnanců již propuštěným?

D) Diverzita a rovné příležitosti

1. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví?
2. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?
3. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?
4. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?
5. Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?
6. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?
7. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?
8. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?
9. Jakým způsobem je podporován kariéernímu růst zaměstnanců?
10. Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?

Příloha č. 5: Měření přínosů CSR

<i>Nehmotná aktiva</i>	<i>Hodnocení pomocí indikátorů</i>	<i>Dlouhodobé měřitelné projevy</i>
dobré jméno podniku	- dotazníková šetření	- posílení pozice na trhu
	- skupinové diskuze	- možnost nových podnikatelských příležitostí v rámci místních partnerství
	- ohlasy v médiích	- získání sociálně citlivých spotřebitelů jako nových zákazníků - zefektivnění risk managementu
spokojenost a věrnost zákazníků	- průzkumy zákazníků	- posílení pozice na trhu
	- počet opakovaných objednávek	- zvýšení obrátu
	- počet reklamací	
flexibilita podniku (kreativita v uvádění nových produktů, služeb či procesů)	- počet modifikací produktu nebo služby	- rozšíření výrobního sortimentu
	- přidaná hodnota produktu nebo služby	- zvýšení podílu na trhu
spokojenost a kvalifikace zaměstnanců	- průzkumy zaměstnanců	- vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
	- počet absenčních dní	- nižší fluktuace zaměstnanců
	- počet proškolených zaměstnanců	- větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
ekologická firemní kultura	- spotřeba energie	- možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy
	- podíl zrecyklovaného odpadu	- získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
	- množství emisí	- zvýšení ekoeфективности (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt)
	- množství použitých nebezpečných látek	

Příloha č. 6: Akce v rámci sociálního pilíře

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

Příloha č. 7: Hodnocení sociálního pilíře dle GRI

Společenské ukazatele

Společenský rozměr udržitelného rozvoje se zabývá dopady aktivit organizace na společenské systémy, v nichž organizace funguje.

Ukazatele společenských vlivů GRI popisují klíčová hlediska výkonnosti organizace vzhledem k pracovním postupům, dodržování lidských práv, ke společnosti a k přijímání odpovědnosti za produkty.

Pracovní postupy a důstojné pracovní podmínky

Konkrétní hlediska obsažená v kategorii Pracovní postupy jsou založená na mezinárodně uznávaných všeobecných standardech, včetně:

- Všeobecné deklarace lidských práv Spojených národů a s ní spojených protokolů;
- Konvence spojených národů: Mezinárodní úmluva o civilních a politických právech;
- Konvence spojených národů: Mezinárodní úmluva o ekonomických, společenských a kulturních právech;
- Deklarace základních pracovních zásad a práv Mezinárodní Organizace Práce (ILO) z roku 1998 (zvláště pak 8 základních úmluv ILO);
- Vídeňské deklarace a akčního programu.

Ukazatele pracovních postupů taktéž vycházejí ze dvou nástrojů, které se věnují přímo společenské odpovědnosti podnikatelských subjektů: ILO Tripartitní deklarace o mezinárodních podnicích a sociální politice a OECD pokynů pro mezinárodní podniky.

Údaje o manažerském přístupu

Poskytují stručné údaje o manažerském přístupu k záležitostem spojeným s níže uvedenými pracovními hledisky. ILO Tripartitní deklarace o mezinárodních podnicích a sociální politice (a zvláště pak 8 základních úmluv ILO) a OECD pokyny pro mezinárodní podniky by měly být hlavními referenčními dokumenty:

- Zaměstnávání;
- Vztahy mezi zaměstnanci a managementem;
- Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;
- Vzdělávání a tréninky;
- Diverzita a rovné příležitosti.

CÍLE A VÝSLEDKY

Cíle celé organizace pro činnosti, které se dotýkají Pracovních hledisek a popis jejich propojení na mezinárodně uznávané všeobecné standardy.

Kromě ukazatelů výkonu GRI použijte pro prezentaci výsledků ve vztahu ke stanoveným cílům i ukazatele šité na míru vaší organizaci (bude-li to potřeba).

POLITIKY ČI KONCEPCE

Stručná, celooorganizačně platná politika či koncepce dokumentující celkový závazek organizace respektovat pracovní hlediska nebo odkaz na tento dokument umístěný na veřejně přístupném místě (například odkaz na internetové stránky).

ODPOVĚDNOST ORGANIZACE

Uvedte nejvyšší manažerskou pozici s provozní odpovědností za pracovní hlediska nebo popište, jak je provozní odpovědnost za tato hlediska rozdělena mezi členy vyššího managementu. Tento postup se liší od Údajů 4.1, které se zaměřují na struktury na organizačně správní úrovni.

TRÉNINKY A OSVĚTOVÉ ČINNOSTI

Procedury vztahující se k tréninkům a zvyšování povědomí zaměstnanců o pracovních hlediscích.

PRŮBĚŽNÉ A NÁSLEDNÉ SLEDOVÁNÍ

Procesy kontroly a postupy opravných a preventivních opatření, včetně těch, která se vztahují na dodavatelský řetězec.

Seznam certifikátů dokladujících systémy certifikace nebo hodnocení činností organizace ve společensko-pracovní oblasti, nebo jiných postupů auditu/potvrzení zveřejňovaných informací organizace nebo jejího dodavatelského řetězce.

DODATEČNÉ INFORMACE PRO DOKRESLENÍ KONTEXTU

Dodatečné významné informace, které jsou důležité pro lepší porozumění výsledkům organizace, jako jsou:

- Klíčové úspěchy a neúspěchy;
- Hlavní hrozby a příležitosti pro organizaci;
- Hlavní změny systémů nebo struktury zavedené za účelem zvýšení výkonu organizace ve sledovaném období;
- Klíčové strategie pro zavedení politik či koncepcí nebo dosahování výsledků.

Pracovní postupy a důstojné pracovní podmínky

HLEDISKO ZAMĚSTNÁVÁNÍ

ZÁKLADNÍ	LA1	Celkový počet zaměstnanců podle typu pracovního poměru, pracovních smluv a regionů.
ZÁKLADNÍ	LA2	Celkový počet a míra obměny (fluktuace) zaměstnanců podle věku, pohlaví a regionů.
DODATEČNÉ	LA3	Výhody poskytované zaměstnancům na plný úvazek, které se neposkytují zaměstnancům na zkrácený úvazek nebo v přechodném pracovním poměru - podle hlavních provozů.

HLEDISKO: VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCÍ A MANAGEMENTEM

ZÁKLADNÍ	LA4	Percentuální podíl zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva.
ZÁKLADNÍ	LA5	Minimální délka výpovědní lhůty v souvislosti s významnými provozními změnami. Uveďte, zda je minimální délka výpovědní lhůty určena v kolektivních smlouvách.

HLEDISKO: BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI

DODATEČNÉ	LA6	Percentuální podíl z celkového počtu zaměstnanců, kteří jsou zastoupeni ve společných oficiálních komisích BOZP (kde společně zasedají zaměstnanci a vedení), které jsou nápomocny radou v otázkách programů BOZP a při sledování jejich plnění.
ZÁKLADNÍ	LA7	Hodnoty úrazovosti, nemocnosti (nemoci z povolání), zameškaných dnů a absencí a celkový počet smrtelných pracovních úrazů podle regionů.
ZÁKLADNÍ	LA8	Programy vzdělávání, školení, poradenství, prevence a zvládání rizik se zaměřením na pomoc zaměstnancům, jejich rodinám nebo příslušníkům místních komunit v otázkách závažných chorob.
DODATEČNÉ	LA9	Problematika BOZP pokrytá oficiálními dohodami s odbory.

HLEDISKO: ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

ZÁKLADNÍ	LA10 Průměrný počet hodin věnovaných školení - vztaheno na jednoho zaměstnance za rok s rozčleněním podle zaměstnaneckých kategorií.
DODATEČNÉ	LA11 Programy pro řízení kvalifikace a pro celoživotní vzdělávání, které napomáhají zachovat zaměstnancům stálou zaměstnatelnost a umožňují jim zvládnout ukončení kariéry.
DODATEČNÉ	LA12 Procentuální podíl zaměstnanců, u nichž se provádí pravidelné hodnocení výkonnosti a hodnocení vývoje kariéry.

HLEDISKO: DIVERZITA A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

ZÁKLADNÍ	LA13 Složení řídicích orgánů společnosti a rozdělení zaměstnanců na kategorie podle pohlaví, věkových skupin, příslušnosti k menšinám a podle dalších ukazatelů diverzity.
ZÁKLADNÍ	LA14 Poměr základních platů mužů a žen podle jednotlivých kategorií zaměstnanců.

Lidská práva

Ukazatele dodržování lidských práv vyžadují, aby organizace zveřejňovala míru, do jaké jsou lidská práva dodržována při investování a při vybírání dodavatelů a odběratelů. Mimoto se ukazatele zabývají úrovní školení zaměstnanců a pracovníků bezpečnostních složek ve věcech lidských práv, diskriminace, svobody sdružování, zaměstnávání dětí, ve věcech práv původních obyvatel a nucené nebo povinné práci.

Všeobecně uznávaná lidská práva jsou definována následujícími konvencemi a deklaracemi:

- Všeobecnou deklarací lidských práv Spojených národů a s ní spojených protokolů;
- Konvencí spojených národů: Mezinárodní úmluvou o civilních a politických právech;
- Konvencí spojených národů: Mezinárodní úmluvou o ekonomických, společenských a kulturních právech;
- Deklarací základních pracovních zásad a práv Mezinárodní Organizace Práce (ILO) z roku 1998 (zvláště pak 8 základními úmluvami ILO);
- Vídeňskou deklarací a akčním programem.

Údaje a manažerském přístupu

Poskytují stručné údaje o manažerském přístupu k záležitostem spojeným s níže uvedenými hledisky lidských práv. ILO Tripartitní deklarace o mezinárodních podnicích a sociální politice (a zvláště pak 8 základních úmluv ILO, sestávajících z úmluv číslo 100, 111, 87, 98, 138, 20 a 105⁹) a OECD pokyny pro mezinárodní podniky by měly být hlavními referenčními dokumenty:

- Investiční a nákupní praktiky;
- Nediskriminování;
- Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání;
- Zrušení dětské práce;
- Prevence nucené nebo povinné práce;
- Postupy při řešení stížností nebo obtížných situací;
- Bezpečnostní postupy;
- Práva původních etnik.

CÍLE A VÝSLEDKY

Cíle celé organizace pro činnosti, které se dotýkají hledisek lidských práv a označení jejich napojení na mezinárodní deklarace a výše uvedené standardy.