Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2011 Daria Krasnikova

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce

"Analýza vlivu CSR na pracovní spokojenost zaměstnanců"

Vypracovala: Daria Krasnikova

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

"Analýza vlivu CSR na pracovní spokojenost zaměstnanců"

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 25.05.2011 Podpis

Abstrakt

V současné době jsou zaměstnanci nejcennějším zdrojem ve všech komerčních a neziskových organizacích. Zaměstnavatelé se snaží vytvořit co nejlepší podmínky, aby získali a udrželi ty nejlepší a nejkvalitnější zaměstnance. Jedním z komplexních nástrojů pro vytvoření příznivých podmínek pro zaměstnance a jejich dlouhodobou spokojenost je koncept společenské odpovědnosti korporace (corporate social responsibility, CSR). CSR je dobrovolná politika pro řízení organizace, která umožňuje dlouhodobý udržitelný rozvoj a je založena na třech pilířích: ekonomickém, ekologickém a sociálním. V rámci sociálního pilíře CSR poskytuje pro zaměstnavatele celou řádu možnosti pro zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnance a získání jeho loajality.

Klíčová slova: CSR, sociální pilíř, spokojenost zaměstnanců, loajalita zaměstnanců, ČEZ, CSR zpráva.

Summary
How does CSR affect employee's satisfaction?

In now days knowledge society employees become the most important recourse of all kind of commercial and non-profit organizations. Employers are making efforts to create the best possible conditions with goal to get and hold the best employees. One of the complex tools to make those work conditions better and increase the satisfaction of the employees is concept of Corporate Social Responsibility (CSR). CSR is a policy for management of the organization which builds base for a sustainable development. It consists of three principles: economic, environmental and social. Within the social principle CSR offers plenty of methods and ways to rise the employee's satisfaction and gain his loyalty.

Keywords: CSR, social principle, employee satisfaction, loyalty of employee, ČEZ, CSR report.

Obsah

ÚVOD 1

1 TEORETICKÁ ČÁST 3

1.1 Obecné údaje a vývoj CSR 3

1.2 Spektrum použití 5

1.3 Tři pilíře CSR 5
1.3.1 Ekonomický pilíř 6
1.3.2 Environmentální pilíř 6
1.3.3 Sociální pilíř 6

1.4 CSR a pracovní prostředí 7
1.4.1 Loajalita zaměstnanců 7
1.4.2 Oblasti spokojenosti zaměstnanců 8
1.4.3 Zapojení zaměstnanců do CSR 11

2.5 Měření, hodnocení a reporting CSR aktivit 12
2.5.1. Měření a hodnocení 12
1.4.4 OECD 12
1.4.5 Global Reporting Initiative (GRI) 13

2 PRAKTICKÁ ČÁST 16

2.1 Charakteristika firmy a odvětví 16
2.1.1 Nejatraktivnější zaměstnavatel 16

2.2 CSR aktivity 17
2.2.1 Firemní kultura 17
2.2.2 Sedm principů 18
2.2.3 Principy očima zaměstnanců 25

2.3 Ocenění a soutěže 26
2.3.1 Ocenění ČÉZAR 26
2.3.2 Ocenění CEO Award 26
2.3.3 Cena Idea 26

2.4 Komunikace se zaměstnanci 27
2.4.1 Časopis ČEZ News 27

2.5 Péče o zaměstnance 27
2.5.1 ČEZ Potentials 28
2.5.2 Vzdělávací programy pro zaměstnance 28
2.5.3 Nadstandardní podmínky a benefity 29
2.5.4 Outplacement 30
2.5.5 Bezpečnost a ochrana zdraví 30

2.6 Odbory 31

2.7 Evropská rada zaměstnanců 32

2.8 Firemní filantropie a dárcovství **33**
2.8.1 Čas pro dobrou věc 33
2.8.2 Dárcovství 33

ZÁVĚR **34**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **35**

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila téma Analýzu vlivu CSR na pracovní spokojenost zaměstnanců z toho důvodu, že osobně považuji CSR za velmi účinný nástroj pro úspěšné a dlouhodobé fungování firmy. Hlavním a nejvzácnějším zdrojem firmy je lidský kapitál, ve mnoha situacích spokojení a loajální zaměstnanci jsou rozhodujícím faktorem pro přežití organizace v období krize. Proto je vhodné dbát na získání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců a vynakládat dostatečné prostředky (peněžní a nepeněžní) pro posilování jejich loajality, spokojenosti a v neposlední řádě na zvyšování kvalifikace.

Cílem mé práce je analýza a hodnocení aktivit společenské odpovědnosti korporace zvyšujících spokojenost zaměstnanců firmy, která podniká v energetickém průmyslu.
Studium literatury mi nastínilo některé výhody, které poskytuje koncept CSR v oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců. Na základě studia literatury předpokládám, že politika CSR:

- pozitivně ovlivňuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců ve firmě,
- dělá firmu přitažlivější pro zaměstnance,
- pomáhá získávat a udržovat kvalitní zaměstnance,
- poskytuje rovné příležitosti pro všechny, nepřipouští diskriminaci,
- poskytuje kariérní růst,
- poskytuje odpovídající ohodnocení práce,
- zvyšuje efektivitu práce a vnitřní motivaci zaměstnanců.

Pro zpracování teoretické části jsem použila údaje z českých, ruských a anglických zdrojů.
V teoretické části své práce definuji základní pojmy společenské odpovědnosti firem, tři pilíře CSR, měření a reporting CSR aktivit. Vymezení pojmů je důležité a nezbytné pro přiblížení problematiky.
V praktické části se budu věnovat využití CSR aktivit ve vztahu ke zlepšování spokojenosti zaměstnanců ve skupině ČEZ. V této části bude prezentovaná firemní kultura, její vytvoření, stanovení a projevy, vzdělávání pracovníků, péče o zdraví a sociální zabezpečení, firemní soutěže a ohodnocení zaměstnanců, zapojení firemního dobrovolnictví do životního stylu zaměstnanců a jiné aktivity a opatření.
Pro svou práci jsem byla nucena používat pouze veřejně dostupné informace, z toho důvodu, že komunikace s odpovědnou osobou ve Skupině ČEZ nepřinesla žádné výsledky. Všechny informace byly získané z Internetu z veřejně dostupných zdrojů (v první řádě Zpráva o společenské

odpovědnosti 2008/2009, časopis ČEZ News a internetové stránky společnosti) a interní informace o CSR ČEZ, o které bylo požádáno, byly prohlášené za tajné.

1 Teoretická část

1.1 Obecné údaje a vývoj CSR

Corporate social responsibility (CSR) je komplexní strategie řízení podniku, která se dotýká všech každodenních aktivit a rozhodování v organizaci. Je to velmi široký pojem a existuje mnoho různých definicí. Nicméně všechny jsou založené na komplexnosti a dlouhodobém charakteru, dobrovolnosti, překročení základních legislativních požadavků, dialogu se stakeholdery. Dále jsou uvedené 3 nejpoužívanější definice[1]:

"**CSR** je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň zasazovat se o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku." (World Business council for sustainable Development:,1997)

„**CSR** je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání." (Nevládní organizace Business for Social Responsibility)

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders". (Evropská unie, Zelená kniha 2001)

V praxi to znamená, že firma spojí etickou, morální a filantropické činnosti se svým závazkem vydělávat a dodržovat legislativní rámec. CSR překračuje hranice podniku a dotýká se celého jeho okolí, ale v první řádě stakeholderů.

"**Stakeholder** je skupina nebo jednotlivec, kteří mohou mít vliv na dosažení podnikových cílů, ale na druhé straně mohou být sami dosažením podnikových cílů ovlivněni." *(Ed Freeman: "Strategic Management - A Stakeholder Approach",* 1984*)* Proto stakeholdeři jsou velmi důležitým prvkem úspěchu podniku.

Každý podnik musí umět definovat klíčové skupiny stakeholderů a zaměřit svoji činnost na naplňování jejich očekávání.

Tabulka č. 1 znázorňuje všechny skupiny stakeholderů, které můžou být spojené s podnikem.

Zaměstnance
Vlastnici

[1] J. Trnková: „SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR", Praha, únor 2004, dostupné z WWW: www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

Dodavatelé
Zákazníci a spotřebitelské organizace
Stát
Zprostředkovatelé
Odbory
Veřejné organizace a místní komunita
Investoři a finanční analytici
Konkurence

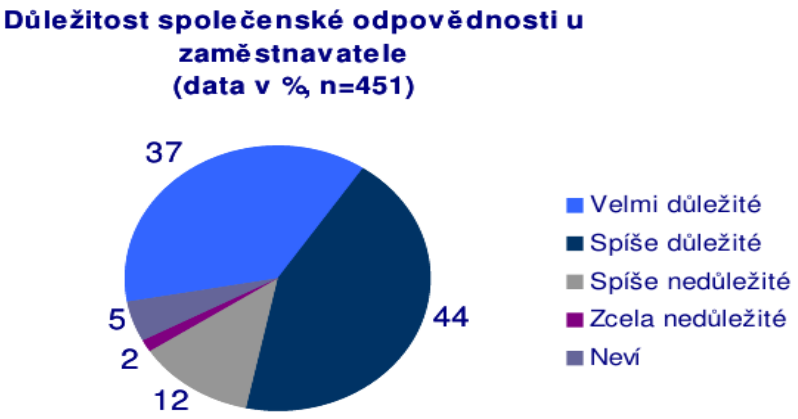
Tabulka 1: Stakeholdeři

Zdroj: Selander Joran, Stakeholder management, HR management, 15. 09. 2009

CSR je relativně nový trend, který začal svou cestu v polovině 20. století knihou Bowena "Social Responsibilities of businessman". Od té doby koncepce prošla mnoha změnami až do současného znění. V 80-tých letech byla koncepce CSR propojena s pojmem stakeholders.

Obecně, CSR podstatně zvyšuje efektivitu podnikání, klade důraz na kvalitu, umožňuje snadnější kontrolu. V oblasti řízení lidských zdrojů: snižuje fluktuaci zaměstnanců, čímž snižuje náklady na hledání nových, zaškolení atd.

Z výzkumu Projekt CSR Research 2010 (Corporate Social Responsibility Research 2010) provedeného společnosti Ipsos společně s Českou spořitelnou, KPMG Česká republika, Skupinou ČEZ a Vodafone vyplynulo, že „Pro více než 80 % zaměstnaných lidí je důležité, zda je jejich zaměstnavatel „společensky odpovědný." (*IPSOS CSR Research září- říjen 2010)* To je velmi silný argument pro zaměstnavatele. Na grafu č. 1 je graficky znázorněn poměr odpovědí zaměstnanců.



Zdroj: Ipsos CSR Research, září-říjen 2010

Obrázek 1 Důležitost společenské odpovědnosti u zaměstnavatele

Zdroj: IPSOS CSR Research září- říjen 2010, dostupné z WWW: http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem

Příznivci CSR jsou přesvědčení, že pouze odpovědné, ohleduplné a transparentní podnikání, zaměření se na dlouhodobé strategické cíle umožňuje dlouhodobou prosperitu organizace. Na jinou stranu, kritika tvrdí, že zásady CSR jdou v rozpor se smyslem existence podniku, jako subjektu založeného za účelem dosahování zisku.

Vývoj společnosti klade jiné požadavky na účel existence podniku. Samozřejmě, v některých případech může být nesmyslné se zabývat dopadem na místní komunitu, environmentální prostředí nebo udržitelný rozvoj, zvláště u malých firem, ale je dobré alespoň dodržovat základy etického chování, férového jednání a péče o zaměstnance.

1.2 Spektrum použití

V současnosti se CSR stává globálním standardem, uznávaným po celém světě. Velké a multinacionální korporace, které se ucházejí o první místa ve svých oborech ve světové ekonomice, již dávno ocenily široké spektrum možností a příležitostí vyplývající z uplatňování politiky CSR v praxi.

I přesto, že se zdá, že CSR je vhodnou záležitosti pouze pro velké organizace, které se nemusejí starat o každodenní problémy pro přežití, může být přizpůsoben pro malé a střední podniky, neziskové organizace, orgány veřejné správy.

1.3 Tři pilíře CSR

Činnost podniku v oblasti CSR je možné rozdělit na 3 pilíře [2]:

- ekonomický,
- ekologický,
- sociální.

První dva se dotýkají tématu této práce pouze okrajové, proto budou popsané krátce, pro uvedení čtenáře do problematiky CSR jako celku. Třetí pilíř je stěžejní oblasti, proto bude rozebrán do hloubky. Cílem bude najít souvislosti konkrétních CSR aktivit firmy se spokojenosti zaměstnanců.

[2] Tři pilíře CSR, http://csr-online.cz/page.aspx?tripilire

Některé zdroje asociují tři pilíře CSR s triple bottom line: profit, people, planet. [3]

1.3.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř souvisí s komunikací (interakcí) podniků s vnějším prostředím a především plněním hlavních úkolů podniků: vyrábět produkty nebo poskytovat služby a získávat za ně protihodnotu v peněžní podobě. [3]

Do této kategorie je možné zařádit například [4]:

- udržitelný rozvoj a přiměřený zisk,
- transparentnost,
- kvalitu a bezpečnost výrobků a služeb,
- etické a férové jednání se zákazníky, obchodními partnery, dodavateli, investory a ostatními stakeholdery.

1.3.2 Environmentální pilíř

Zahrnuje činnosti firmy, které se tykají jejího působení na okolní prostředí. Cílem je minimalizovat negativní dopad působení organizace na životní prostředí [5]:

- dodržování ekologických předpisů,
- použití ekologický nezávadných materiálů,
- recyklace odpadu,
- výstavba čistících zařízení pro vodu a vzduch,
- úspora energie a vody.

1.3.3 Sociální pilíř

Sociální aktivity firmy je možné rozdělit na dvě základní kategorie [6]:

1. Rozvoj místní komunity

[3] R. Petříková, Z. Hofbruckerová, R. Lešingrová, P. Hercík: *Společenská odpovědnost organizací,* 1. vyd. ISBN 978-80-02-02099-8.
[4] Ekonomický pilíř, http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612
[5] Enviromentální pilíř, http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=614
[6] Sociální pilíř, http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613

firma by měla rozvíjet prostředí, ve kterém působí, dbát na zlepšení kvality života a pomáhat sociálně nejslabším skupinám. Pro větší organizace je typická spolupráce se školami, provádění workshopů, předávání znalostí a zkušeností studentům. Na vysokých školách je běžnou praxi provedení odborných přednášek různými specialisty z firem.

2. Pracovní prostředí pro zaměstnance

Je velmi důležitou součásti politiky CSR, která bude podrobně vysvětlena v této práci.

1.4 CSR a pracovní prostředí

Podrobně o druhé části sociálního pilíře.

1.4.1 Loajalita zaměstnanců

V současné době se začalo mluvit o tom, že loajální zaměstnanec je základem pro úspěch firmy. Je pro to několik důvodů: na jedné straně loajální personál sdílí hodnoty firmy a přispívá k jejímu úspěšnému fungování. Na druhé straně, loajalita snižuje náklady na recruting, adaptaci a tréninky pro zaměstnance (podle některých údajů, úspora na jednoho zaměstnance činí 3500 až 50 000 dolarů). [7]

Výzkum, provedený internetovým časopisem Botexpert na téma Loajalita zaměstnanců, ve kterém zjišťoval, co se asociuje s loajalitou personálu, co ji ovlivňuje, jak by se mohla měřit a jiné. [8] Podle výsledků dotazníku, loajalitou personálu se rozumí:

- přání pracovat v té konkrétní firmě, být součásti týmu, dosahovat cílů firmy a rozvíjet se společně s ní,
- ztotožňování se s cíli firmy,
- Oddanost firmě, sdílení hodnot, poslání a organizační kultury
- Snaha být užitečným pro organizaci,
- Důvěra managementu
- Schopnost přijetí kompromisu, v některých případech proti svému zájmu
- Chápání firmy jako rodiny

[7] CSR zvyšuje loajalitu personálu, dostupné z http://www.hrm.ru/db/hrm/D0503594F3E14301C32577570063E246/category.html
[8] Průzkum, dostupný z http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_146.html?ThemeID=6

Úroveň loajality je možné zjistit mírou fluktuace, mírou pracovní neschopnosti, pracovní spokojeností a mírou motivace k práci.

Společnosti projevují snahu o zvyšování loajality. Jako příklad je zde uvedeno několik možných způsobů:

- dobře nastavený systém hodnocení a odměňování,
- možnost profesního, osobního a kariérního růstu,
- systematické vzdělávání zaměstnanců,
- vztah managementu k zaměstnancům jako ke kapitálu, ne zdroji,
- vytváření příjemné atmosféry v zaměstnání,
- transparentnost cílů a dostatek informací o činnosti a strategii firmy,
- důležitost názoru zaměstnance, jeho podíl na rozhodování,
- rozvoj organizační kultury.

Dobrý vliv na loajalitu mají teambuildingové tréninky a společné neformální akce pro zaměstnance.

1.4.2 Oblasti spokojenosti zaměstnanců

Organizace, která se hlásí k politice CSR se zavazuje plnit svoje závazky vůči zaměstnancům nejenom dané zákonem, ale i nad rámec legislativních požadavků. Organizace se má snažit o vytvoření takové atmosféry na pracovišti, aby se každý zaměstnanec cítil jedinečným, že je cenný právě díky jedinečnosti a nezaměnitelnosti. [9]

Nejprve se obrátíme na povinnosti zaměstnavatele, které vyplývají ze zákona:

- Dodržování lidských prav [9]

Pro Českou republiku je závazným dokumentem Listina základních práv a svobod, která se ve většině bodů shoduje s nezávaznou Všeobecnou deklaraci lidských práv. V Listině jsou dotčené klíčové zásady práv člověka spojených se zaměstnáním, které jsou tradičně přijatelné v podmínkách České republiky a Evropské unie. Například, svobodná volba povolání včetně podnikatelské činnosti, omezení některých činnosti zákonem, poskytnutí státem náhrady osobám, které nemohou zdravotně a jinak omezení vykonávat práci, poskytování stejné odměny za stejnou práci, speciální podmínky pro ženy a mladistvé, zákaz nucených práci kromě státem stanoveného trestu. [10,11]

[9] R. Petříková, Z. Hofbruckerová, R. Lešingrová, P. Hercík: *Společenská odpovědnost organizací,* 1. vyd.)

[11] Listina základních práv a svobod: http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html (články 9, 26, 28, 29)

- Ochrana zdraví a bezpečnost práce [13]

Je další závaznou oblastí, která je ovlivněná legislativou, Evropskou unií a odbory.

Základní požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práce definuje zákoník práce, podle něho je organizace povinna neustále vyhledávat rizika plynoucí z výkonu činnosti a odstraňovat je. Dále tuto oblast upravuje zákoník práce, zákon 251/2005 Sb., o inspekci práce a další legislativní dokumenty, které stanovují podmínky pro hlášení úrazů, kategorizaci prací podle zátěže zdraví a jiné. Zaměstnavatel je povinen provádět školení BOZP a přijímat preventivní opatření. [11]

Nezávazným rozšířením je norma OHSAS 18001:2007 systémy managementu BOZP, která zavazuje podnik k zlepšování systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví, čímž snižuje riziko vzniků pracovních úrazů nebo nemocí z povolání a tak snižuje náklady spojené s nehodami a zajišťuje plynulý provoz. [13, 12]

- Zapojení zaměstnanců do rozhodování [13]

Velmi důležitý aspekt je jak vertikální, tak i horizontální komunikace v podniku a poskytnutí pro zaměstnance možnosti se zapojit do rozhodování a projevu kreativity. Myslím si, že vedení podniku by mělo brát ohled na názory svých zaměstnanců. Pro to je vhodné provádět průzkumy spokojenosti a poskytovat zpětnou vazbu na názory zaměstnanců. [13]

- Spravedlivé odměňování [13]

Odměna za odvedenou práci musí odpovídat pracovní pozici, dosaženému vzdělání a výkonu zaměstnance. V žádném případě nesmí dojít k diskriminaci osoby na základě jakýchkoliv principů. Odměny nohou být jak finanční (mzda, prémie a jiné), tak nefinanční (uznání, benefity). Pro odměňování je vhodné používat průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. [13]

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců [13]

Zaměstnavatel byl měl připravovat plán kariérního rozvoje zaměstnance v souladu s celopodnikovými cíli a osobním přáním zaměstnance. Vzdělávání a rozvoj zahrnují školení, kurzy a jiné formy výuky v profesní sféře a kurzy a tréninky pro rozvoj osobnosti. Zaměstnavatel také může poskytovat placené volno pro studium. Je vždy v zájmu organizace zaměstnávat kvalifikovaný a kompetentní personál. [13]

- Zdraví a bezpečnost [13]

[12] OHSAS 18001:2007 - Systémy managementu BOZP
[13] R. Petříková, Z. Hofbruckerová, R. Lešingrová, P. Hercík: *Společenská odpovědnost organizací,* 1. vyd.

Kromě požadavků, daných ze zákona, organizace může poskytovat zaměstnancům příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, očkování a jiné. Dalším bodem, který je možné zařádit do této kategorie je ergonomie pracovního místa. Dobré podmínky a správné uspořádání pracovního místa značně zvyšují efektivitu vykonávané práce a spokojenost zaměstnanců. [14]

- Vyváženost pracovního a osobního života (work-life balance) [14]

Práce výrazně ovlivňuje osobní život a v některých případech může jít i o negativní dopady, kterým je dobré se vyhnout. Existuje mnoho způsobů jak je zmírnit: pružná pracovní doba, zkrácená pracovní doba, práce z domova, sdílení pracovního místa. V rámci podpory rodinného života jsou poskytované příspěvky na hlídaní dětí nebo i firemní školky. Někdy organizace najímají firemního psychologa pro řešení jak pracovních, tak i osobních problémů zaměstnanců. [14]

- Podpora propuštěných zaměstnanců (outplacement) [14]

V současné době kvůli nutnosti organizace pružně reagovat na měnící se tržní podmínky jsou časté případy propouštění zaměstnanců z důvodů organizačních změn. Outplacement znamená podporu propuštěných zaměstnanců při hledání nového zaměstnání, přípravě na vykonávání nové pracovní pozice, v některých případech zvýšení nebo změnu kvalifikace. [14]

„Dobrý outplacement je taková služba, jejímž cílem je redukovat nebo dokonce eliminovat ... negativní vlivy propouštění, tedy dopad na propouštěné zaměstnance, propouštějící manažery a na ostatní pracovníky, kteří ve společnosti zůstávají“ (Tomáš Prajzler ze společnosti Advanced Search, http://www.novinky.cz/kariera/131792-outplacement-je-soucasti-dobreho-hr-marketingu.html)

- Rovné pracovní příležitosti [14]

Organizace by měla stanovit pevné standardizované podmínky pro nábor, rozmístění, kariérový růst a odměňování zaměstnanců, aby zabránilo diskriminaci některých skupin zaměstnanců. [14]

- Zapojení zaměstnanců do tvorby a realizace sponzoringové politiky [14]

Ve mnoha případech jsou zaměstnanci lépe seznámení s okolím organizace, než vrcholový management, proto je rozumné nechat rozhodnutí o provádění dobrovolnických aktivit na nich. [14]

[14] R. Petříková, Z. Hofbruckerová, R. Lešingrová, P. Hercík: *Společenská odpovědnost organizací,* 1. vyd.

1.4.3 Zapojení zaměstnanců do CSR

Efektivní fungování CSR ve mnohem závisí na zapojení každého zaměstnance do CSR procesů ve firmě. Existuje celá řada způsobů zapojení zaměstnanců do CSR aktivit, počínaje krátkodobými akcemi až do dlouhotrvajících procesů [15]:

- Community Fellowships: práce pro neziskové organizace v rámci pracovní doby a placená zaměstnavatelem.
- Team Development Assignments: akce pro posílení týmové spolupráce.
- One to one support mentoring: poradenství nebo couching pro jednotlivce nebo skupiny, pro které je to prínosné v profesionální nebo osobní sféře.
- Non-executive roles: role, které může zaměstnanec vykonávat na dobrovolnickém základě.
- Individual Volunteering: podpora zájmu a snahy jednotlivých zaměstnanců týkajících se rozvoje místní komunity.
- Done in a Day Projects: lokální aktivity /eventy.
- Pro Bono aktivity: poskytování poradenských služeb zdarma s cílem zpřístupnění některých služeb jednotlivcům a skupinám, kteří jsou finančně omezení. Například KPMG poskytuje zdarma poradenství pro neziskové organizace, které by si ho nemohly z finančního hlediska dovolit.
- Payroll giving: pravidelné příspěvky do charitativních organizací z platů zaměstnance
- Sbírka mezi zaměstnanci.
- Firemní nadace.
- Matchingový fond: speciální účet, na který zaměstnance můžou vkládat peníze na veřejně prospěšné účely.
- Charitativní aukce a výstavy: kulturní a společenské akce, prostředky získané ze kterých jsou věnované na veřejně prospěšné účely nebo podporů potřebné oblasti.
- Jednorázové aktivity organizované firmou: dárcovství krve aj.

[15] Zapojení zaměstnanců do CSR http://www.csr-solutions.cz/jak-na-to#zapojeni-zamestnance

2.5 Měření, hodnocení a reporting CSR aktivit

2.5.1. Měření a hodnocení

Každá organizace, která se hlásí k politice CSR, se zavazuje poskytovat informaci o aktivitách v této oblasti pomocí pravidelných zpráv neboli reportů. Interval, ve kterém jsou CSR zprávy publikovány činí zpravidla jeden až dva roky. V některých případech vznikají pochybnosti o pravdivosti údajů uvedených ve zprávách, ale informace by měly být představeny takovým způsobem, aby bylo možné ověřit jejich věcnost a kvalitu.

V současné době není stanovená jednotná forma hodnocení a reportování výsledků CSR. Ve velkých korporacích a vládních organizacích vzniká velké množství iniciativ, každá z nich má jiný obsah a spektrum pohledu. Táto různorodost vede ke komplikaci sestavování zpráv a jejich následnému ověřování. Proto je snaha o sjednocení a standardizaci. [16]

CSR je možné hodnotit pomocí buď exaktních metod, nebo na základě indexových a benchmarkingových srovnání. Do první skupiny patří:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises,
- Global reporting iniciative,
- SAN Social Audit Network
- EFQM,
- ISO 26000,
- Corporate responsibility index a jiné. [16]

Nejvíce rozšířené jsou OECD Guidelines for Multinational Enterprises a Global Reporting Initiative (GRI).

1.4.4 OECD

Směrnice OECD (Organization for Economic Co-operation and development) byla vydána vládami několika států a obsahuje doporučení mezinárodním společnostem. V doporučeních jsou obsazené dobrovolné zásady a standardy odpovědného chování, které jsou v souladu s legislativními požadavky. Doporučení se vztahují ke každému ze tří pilířů. [17]

[16] M. Pavlík, M. Bělč a kolektiv: *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál* . 1. vyd., Praha 2010.
[17] R. Petříková, Z. Hofbruckerová, R. Lešingrová, P. Hercík: *Společenská odpovědnost organizací,* 1. vyd.

1.4.5 Global Reporting Initiative (GRI)

Společnost ČEZ v současnosti využívá této metody hodnocení CSR aktivit.

V roce 2006 mezinárodní iniciativa Global reporting vytvořila nejnovější souhrn zásad a pravidel pro tvorbu reportů o společenské odpovědnosti, které mají za úkol usnadnit zhotovení kvalitního a informačně vypovídajícího dokumentu. V zprávě vytvořené podle zásad GRI jsou 3 hlavní oblasti: Ekonomická, environmentální a sociální výkonnost, které jsou rozdělené na kapitoly a dále na drobné aspekty. Organizace si sama zvolí, jaké z těchto oblastí jsou pro ni klíčové a co použije jako vlastní relevantní indikátory. Na základě této zprávy může být firma ohodnocena „známkou" A, B, C. [18]

Níže je uvedená tabulka, kterou je vytvořena GRI pro sestavování reportů. CSR zpráva ČEZu je vytvořena podle těchto zásad a její výhodou je logická struktura a rychlá orientace.

Oblasti	Kategorie	Aspekty
Ekonomická výkonnost	Přímé ekonomické důsledky	Ekonomická výkonnost
		Výskyt na trhu
		Přímé ekonomické dopady
Environmentální výkonnost	Životní prostředí	Materiály
		Energie
		Voda
		Biodiverzita
		Emise, vypouštění a odpad
		Produkty a služby
		Soulad s předpisy
		Doprava
		Celkový přehled
Sociální výkonnost	Pracovní podmínky a důstojnost práce	Zaměstnanci
		Vztahy mezi zaměstnanci a managementem
		Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
		Školení a vzdělávání zaměstnanců
		Rozmanitost a rovné příležitosti
	Lidská práva	Investiční a dodavatelské postupy
		Diskriminace
		Svoboda sdružování a kolektivního

[18] M. Pavlík, M. Bělč a kolektiv: *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál* . 1. vyd., Praha 2010.

		vyjednávání
		Dětská práce
		Nucená práce
		Bezpečnostní postupy
		Práva původního obyvatelstva
	Společnost	Komunita
		Úplatkářství a korupce
		Veřejná politika
		Konkurenční chování
		Soulad s předpisy
	Odpovědnost produktů	Zdraví a bezpečnost zákazníků
		Označení produktů a služeb
		Marketingová komunikace
		Respekt k soukromí zákazníků
		Soulad s předpisy

Tabulka 2: Indikátory výkonnosti GRI

Zdroj: M. Pavlík, M. Bělč a kolektiv: Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál . 1. vyd., Praha 2010, str. 103

Zpráva je vytvořená na vlastní odpovědnost a nepravdivé údaje mohou ohrozit image firmy, proto je nutné se zmínit o principech její tvorby. Tyto principy jsou uvedené v seznamu [19].

1. Relevantnost: Zpráva obsahuje pouze informace, které přímo souvisí se CSR a ovlivňují rozhodování.
2. Zapojení stakehodlerů: ve zprávě by se měly zmínit klíčové skupiny stakeholderů a aktivity
3. Udržitelný kontext: report se tyče všech tří pilířů.
4. Úplnost: informace, které firma uvádí v reportu mají být dostatečné pro správné posouzení výkonu firmy.
5. Vyváženost: zpráva obsahuje jak silné, tak i slabé stránky společnosti.
6. Srovnatelnost: zpráva je přehledná, napsaná jednotným stylem a umožňuje snadně porovnávat výkon s minulými obdobími nebo jinými organizacemi.

[19] M. Pavlík, M. Bělč a kolektiv: *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál* . 1. vyd., Praha 2010.

7. Přesnost: informace mají být podrobné a přesné.
8. Správné načasování: zpráva by měla být publikována ve stejných intervalech a ve vhodnou dobu pro stakeholdery, aby jim usnadnila rozhodování.
9. Srozumitelnost: zpráva má být napsána tak, aby byla srozumitelná pro všechny zainteresované stranám.
10. Spolehlivost: informace pravdivě odrážejí realitu ve firmě.

2 Praktická část

2.1 Charakteristika firmy a odvětví

V současné době je Skupina ČEZ nejvýznamnějším hráčem na trhu dodávek elektrické energie v České republice a patří mezi 10 největších energetických koncernů v Evropě. Byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR formou akciové společnosti. Hlavním akcionářem je Česká republika. Po mnohá úspěšných akvizicích během posledních deseti let se ČEZ stál mezinárodní společnosti s mnoha dceřinými společnostmi v Polsku, Maďarsku, Bulharsku, Rumunsku, Srbsku a jiných státech. Ve většině těchto zemi provozuje distribuční soustavu a má nejsilnější postavení na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. [20]

Hlavní podnikatelskou činnosti je „výroba, nákup, distribuce a prodej elektrické energie konečným zákazníkům všech velikostních skupin, nákup a obchod s plynem“. Kromě toho, mezi další činnosti patří výroba a prodej tepla, zpracování vedlejších energetických produktů, poskytování inženýrských služeb a těžba uhlí. V blízké budoucnosti se ČEZ chce zaměřit na trh s plynem, ze začátku pro zajištění vlastních potřeb, později pro obchodování s plynem na trhu. [21]

Jako největší firma, ČEZ má největší dopad na okolní prostředí, komunitu a ekonomiku, proto již několik let se angažuje v oblasti Společenské odpovědnosti.

2.1.1 Nejatraktivnější zaměstnavatel

Skupina ČEZ patří mezi největší zaměstnavatele v regionu střední a jihovýchodní Evropy, zaměstnává více než 33 000 lidí.

V roce 2010 ve čtrnáctém ročníku soutěže Zaměstnavatel roku, kterou provádí organizace AIESEC mezi studenty vysokých škol, titul Nejžádanější Zaměstnavatel získala skupina ČEZ.

Dříve, v roce 2008 průzkum německé společnosti Tendence umístil ČEZ na první místo v žebříčku studentů technických oborů a na druhé místo u studentů ekonomie.

Je to velmi důležité ohodnocení, protože studenti vysokých škol jsou budoucnosti firmy. ČEZ počítá toto za velký úspěch, protože dle jejich slov, do roku 2008 studenti „přehlíželi“ společnost. [22]

[20] http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html
[21] http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html
[22] http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/aktuality/15-cez-je-nejzadanejsim-zamestnavatelem.html

2.2 CSR aktivity

2.2.1 Firemní kultura

Firemní kultura je jedním ze základních prvků, které tvoří strukturu firmy. Je to souhrn společných hodnot, pravidel, způsobu chování a komunikace, které zaměstnanci používají při svém každodenním jednání. Na vytvoření firemní kultury se podílí všichni zaměstnanci a je velmi důležité, aby vedení firmy usměrňovalo rozvoj kultury a pomáhalo zakotvit žádoucí prvky do každodenního života firmy.

Na první pohled je vidět, že ČEZ je velmi pyšný na svoji silnou firemní kulturu. Mají detailně propracovaný systém firemních hodnot, který je sjednocen do „7 principů chování" a vizualizován do názorné grafické podoby.

Průzkum mezi zaměstnanci ukázal, že i přes velikost společnosti tam vládne kolegialita, vzájemný respekt a přátelská atmosféra. Nově přijatí zaměstnanci se rychle adaptují a zařazují se do kolektivu. Sami zaměstnanci definují atmosféru ve společnosti takto: „Na své kolegy se mohu spolehnout", „Jsme tady jako rodina", „Kolektiv umí jít za svojí vizí", „Lidi si tu umí pomoct". [23]

Do firemní kultury v této práci je zařazeno téma vize a mise celé společnosti. Pouze spokojení a cílevědomé zaměstnanci jsou schopní vést firmu k naplňování stanovených cílů. Skupina ČEZ má jasně stanovenou vizi a misi, na naplnění které se každý zaměstnanec podílí v rámci svých pravomocí.

Takto se vyjadřuje management ČEZu o firemní kultuře v brožuře „ČEZ — víc než tři písmena": „Jen všemi zaměstnanci přijatý soubor firemních hodnot bude fungovat a naplňovat misi. Jen dodržovaný jednotný firemní styl vyjádří vizi firmy a odliší ji od konkurence. Základním předpokladem obojího je však srozumitelnost: člověk se ztotožní jen s tím, čemu rozumí a co dokáže přijmout za své." [24]

Vize Skupiny ČEZ: „Stát se lídrem na trzích s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě." Vizi se rozumí společný cíl skupiny ČEZ, ke kterému má směrovat všichni jako jeden tým. [24]

Mise Skupiny ČEZ: „Stát se nejefektivnější společností v energetice ve všech našich činnostech." Mise se v první řádě tyká smyslu firmy pro zákazníky: tzn., co chce nabídnout a v čem jsou výhody toho, že zvolí právě tuto nabídku. [24]

[23] http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/vyhody-prace-v-cez.html
[24] Brožura „ČEZ — víc než tři písmena"

Z následujícího obrázku je zřejmé, že celá funkčnost společnosti je založená na 7 hodnotách a je věnována pozornost každodenním projevům firemní kultury a hodnot.



Obrázek 2 "Chrám"

Zdroj: *Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009,str. 88, dostupná z WWW:* *http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html*,

2.2.2 Sedm principů

Bezpečně tvoříme hodnoty	Naší nejvyšší prioritou je vytváření hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti
Zodpovídáme za výsledky	Všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků
Jsme jeden tým	Jednání každého z nás musí vést k prospěchu skupiny
Pracujeme na sobě	Neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji
Rosteme za hranice	Vytváříme mezinárodní společnost
Hledáme nová řešení	Jsme otevření změnám a přijímáme lepší řešení
Jednáme fér	Jsme poctiví a loajální k naším principům a společnosti

Tabulka 3: Sedm principů

Časopis ČEZ News, Naše principy, březen 2008, Petr Holub, Monika Dobiášová, str. 17

V roce 2005 bylo sedm principů propracováno v ČEZu do podoby podrobného "průvodce" pro správné rozhodování v každodenní práci. Principy mají za úkol jednoznačně ukázat každému zaměstnanci, jaké chování při určitých podmínkách se od něj očekává.

Sedm principů se vztahuje k těmto oblastem [25]:

- společné hodnoty,
- žádoucí způsoby chování,
- kritéria hodnocení,
- určení směrů rozvoje,
- osu a návod pro poskytování zpětné vazby.

V lednu 2008 principy byly promítnuty do měřitelných projevů a na ty navazuje systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tento systém byl poprvé zaveden a integrován do vnitřního informačního systému SAP R3P v roce 2008. Manažeři ohodnocují chování podřízených v souladu s principy na stupnici A++ az C. Na základě prvního hodnocení se stanoví výkonový kód, tj. celkové hodnocení zaměstnance. To znamená, že se hodnocení vztahuje jak k plnění stanovených cílů, tak i k pracovnímu chování v souladu s principy. Obe dve hodnocení se převedou na procentní tvar (0-200%), který se následně použije pro výpočet roční odměny a úpravu roční mzdy. Výhodou možnosti překročení hodnocení přes 100 % je velká diferenciace pracovního výkonu. V rámci hodnocení jsou prováděné hodnoticí rozhovory se zaměstnanci. [26]

Hodnocení poskytuje přímou vazbu na rozvoj zaměstnanců tak, že hodnotitel navrhne osobní plán rozvoje pro hodnoceného. Rozvojové aktivity jsou vybírané z Katalogu rozvojových programů podle pomocné matice, která obsahuje doporučení při výběru rozvojových programů pro určité chování. Hodnotitel má možnost zadat do pěti individuálních cílů každému hodnocenému podle metody SMART:

- Specific – konkrétní,
- Measurable – měřitelný,
- Attainable – dosažitelný,
- Relevant – odpovídající,
- Time-bound - ohraničený v čase.[27]

Těmito opatřeními dochází k prohlubování žádoucího chování zaměstnanců.

V roce 2009 pro zkvalitnění zpětné vazby byl vypracován e-learningový kurz pro manažery.

[25] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009
[26] Časopis ČEZ News, Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou za rok 2008, ČEZ News, leden 2009, str.12-14
[27] http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management

V lednu roku 2008 byly detailně propracované matice rozvojových aktivit, která navazuje na sedm hodnot. Dále jsou rozepsané jednotlivé principy a odpovídající aktivity. [28]

1. Vytváření hodnoty při zajištění bezpečnosti
    - Identifikuje priority ve své oblasti.
    - Navrhuje a předkládá optimální postupy řešení.
    - Plní úkoly ve stanovené kvalitě a termínu.
    - Kontroluje správnost a dodržování schválených postupů.
    - Identifikuje možná rizika a navrhuje možnosti jejich ošetření.
2. Prosazování individuální odpovědnosti za dosahování ambiciózních výsledků
    - Přijímá osobní odpovědnost za splnění přidělených cílů.
    - Organizuje si práci v souladu s plněním stanovených priorit.
    - Hledá a uplatňuje nejefektivnější postupy.
    - Analyzuje potenciální rizika.
    - Efektivně používá své know-how.
3. Budování sounáležitosti se Skupinou ČEZ
    - Aktivně komunikuje a zpřístupňuje potřebné informace kolegům.
    - Při spolupráci uplatňuje varianty řešení „win-win“.
    - Poskytuje podněty ke zlepšení procesů Skupiny.
    - Aktivně naslouchá a konstruktivně pracuje s odlišnými názory.
    - Vstřícně spolupracuje.
4. Rozvíjení lidského potenciálu
    - Aktivně vyhledává příležitosti pro vlastní rozvoj.
    - Účastní se plánovaných rozvojových aktivit.
    - Sleduje a využívá nové trendy své odbornosti.
    - Pracuje s doporučeními ze zpětné vazby.
    - Buduje si a sdílí své know-how.
5. Vytváření mezinárodní organizace
    - Je připraven pracovat v jiném regionu / zahraničí.
    - Je schopen využívat nejlepších mezinárodních praktik.
    - Je otevřen spolupráci se zahraničními spolupracovníky.
    - Má přehled o dění v oboru v mezinárodním kontextu.

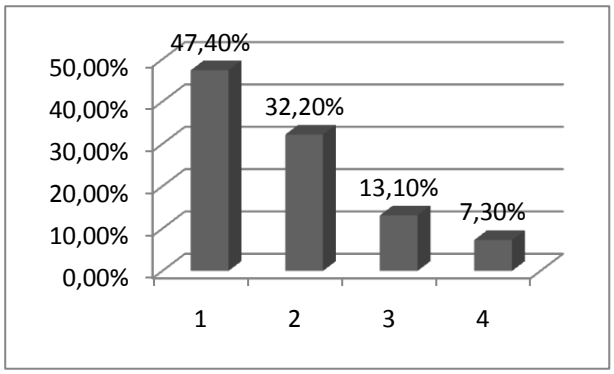
[28] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009

- Je schopný komunikovat efektivně v mezinárodním prostředí.

6. Přijímání neustálé změny
   - Aplikuje přijaté změny do postupů a metodik.
   - Adaptuje se na změny, nelpí na zavedených postupech.
   - Ke změnám přistupuje pozitivně.
   - Navrhuje zlepšení a hodnotí dopady.
   - Spolupracuje při zavádění změn napříč Skupinou.
7. Princip morální integrity.
   - Chová se v souladu s morálními principy.
   - Dodržuje pravidla a předpisy.
   - Zná bezpečnostní rizika na svém pracovišti a předchází jim.
   - Je konzistentní ve svých názorech, postojích a chování.
   - Hájí dobré jméno společnosti.[29]

V časopisu ČEZ News za leden 2009 byl publikován rozhovor s jedním ze zaměstnanců ČEZ, překvapující je reakce na dotaz: "Jak vnímáte naše principy?"
"Všech sedm principů vytváří dobrý podnikatelský, ale i morální kodex. Nelze než s ním souhlasit a podporovat jej. Snad jen chybí dodat, že nepracujeme pouze pro byznys, zisk, ale že zároveň vykonáváme i nezbytnou a dnes již nenahraditelnou službu pro veřejnost. Ta si to dnes velmi málo uvědomuje a i z toho vyplývají její často negativní až nepřátelské postoje k naší firmě." (Pavel Erban, ČEZ News za leden 2009, str. 15)
Je to vynikajícím důkazem toho, že se zaměstnanci doopravdy ztotožňují se Sedmi principy a pokládají je za základ pro osobní úspěch a úspěch celého týmu. Zaměstnanci se cítí součásti velkého celku a přispívají do jeho prosperity.
Přejdeme ke konkrétním číslům, dle statistiky z časopisu ČEZ News společnosti se úspěšně podařilo implementovat principy chování do každodenního života a zaměstnanci se aktivně účastní jejich rozšíření a zakotvení. Skoro polovina zaměstnanců tvrdí, že principy odpovídají jejich osobním hodnotám a další třetina je dobře s nimi seznámena a využívá je v praxi.[30]

[29] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009
[30] Časopis ČEZ News, leden 2009, str. 15



Obrázek 3 Znáte našich sedm principů a rozumíte, jak podle nich ve své práci jednat? 2009

Zdroj: Časopis ČEZ News, Známe Naše principy a daří se nám podle nich jednat? červenec-srpen 2009, str. 11

Principy znám, rozumím jim a jsou i blízké mým osobním hodnotám	47,40%
Principy znám, rozumím jim, ale je těžké se s nimi ztotožnit	32,20%
Principy znám, ale nerozumím, jak mám podle nich jednat	13,10%
Sedm principů neznám dobře	7,30%

Tabulka 4 Znáte našich sedm principů a rozumíte, jak podle nich ve své práci jednat? 2009

Zdroj: Známe Naše principy a daří se nám podle nich jednat? Časopis ČEZ News, červenec-srpen 2009, str. 11

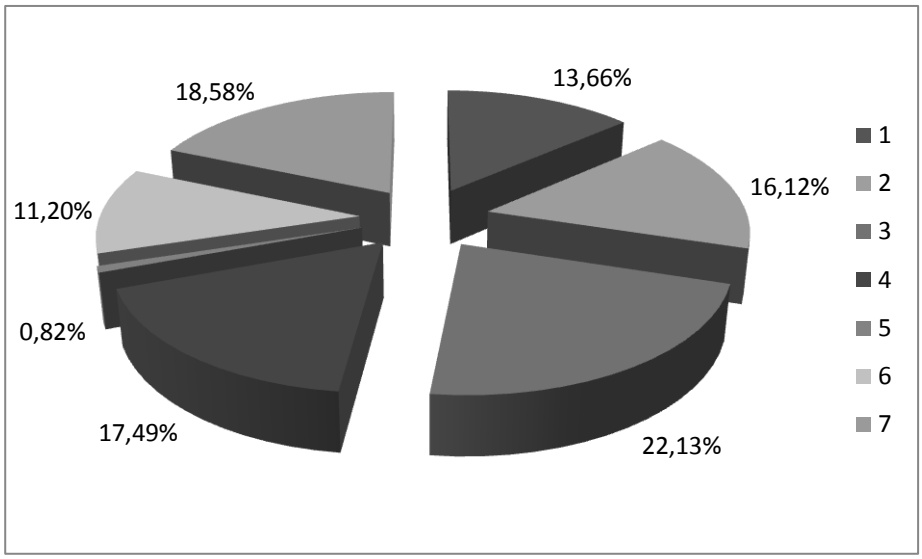
Průzkum v březnu roku 2008 zjišťoval, jaké principy jsou více nebo méně problematické pro dodržování v každodenní praxi. Zjistilo se, že nejlépe zaměstnanci zvládají princip - jsme jeden tým[31] (to potvrzuje jeden z ukazatelů od Geerta Hofstede, který zařazuje Českou republiku mezi státy s kolektivismem převládajícím nad individualismem[32])
Nejtěžším pro plnění je princip Rosteme za hranice. Jak se ukázalo, většina zaměstnanců není připravena k práci v zahraničí a je spokojena s českým prostředím. [31]
Na grafech č.3 a 4 jsou znázorněné poměry odpovědí na dotaz „Který ze sedmi principů se vám daří nejlépe naplňovat?“. Z grafů je zřejmé, že se tyto poměry značně změnily a je možné usoudit, že změna vznikla díky opatřením a prováděným rozvojovým aktivitám.

[31] Časopis ČEZ News, duben 2008, str. 7
[32] http://www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml

Princip	Číslo na grafu	Výsledek 2008	Výsledek 2009
Bezpečně tvoříme hodnoty	1	13,66%	19,8%
Zodpovídáme za výsledky	2	16,12%	26,7%
Jsme jeden tým	3	22,13%	19,8%
Pracujeme na sobě	4	17,49%	10,1%
Rosteme za hranice	5	0,82%	3,2%
Hledáme nová řešení	6	11,20%	6,4%
Jednáme fér	7	18,58%	13,8%

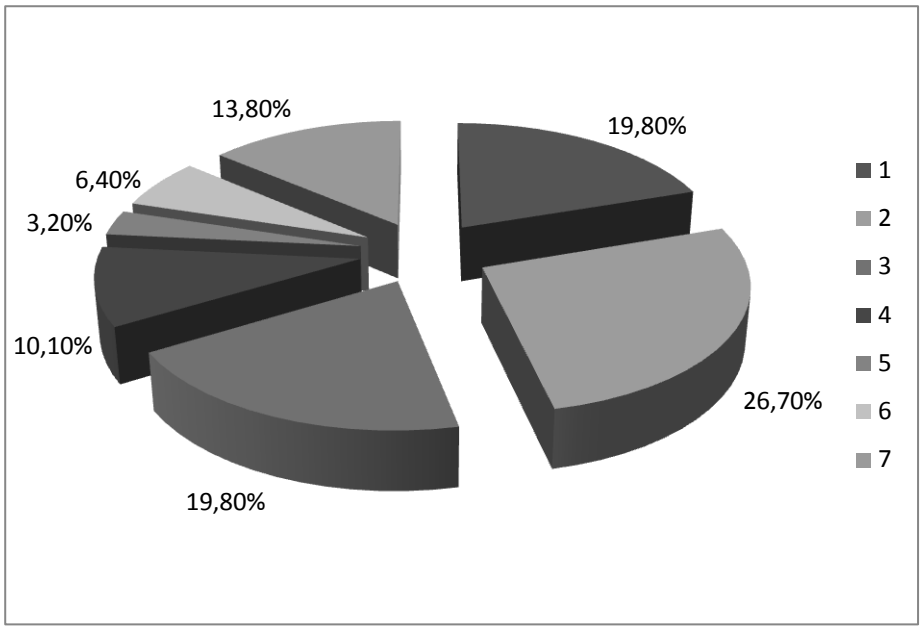
Tabulka 5 Který ze sedmi principů se vám daří nejlépe naplňovat? 2008 a 2009

Zdroj: autor



Obrázek 4 Který ze sedmi principů se vám daří nejlépe naplňovat? 2008

Zdroj: Co Vy a principy?, Časopis ČEZ News, duben 2008, str. 7



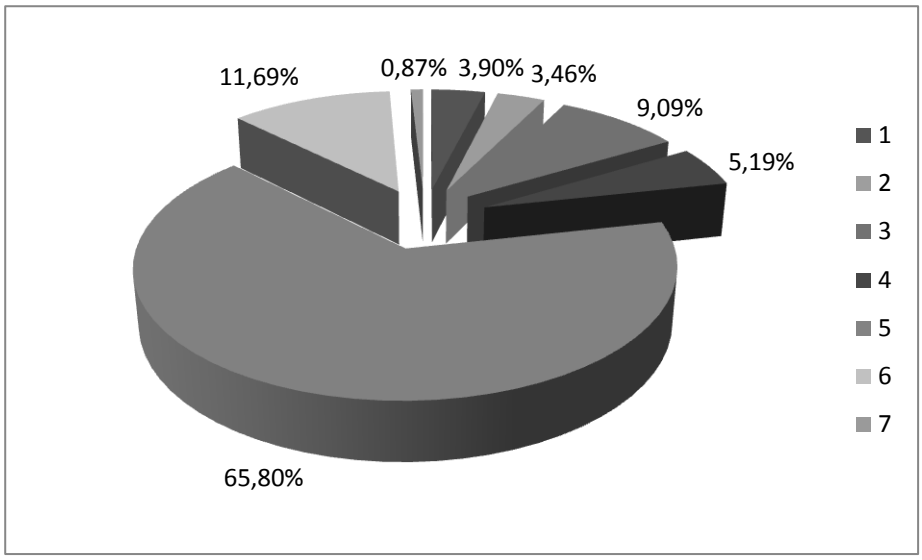
Obrázek 5 Který ze sedmi principů se vám daří nejlépe naplňovat? 2009

Zdroj: Známe Naše principy a daří se nám podle nich jednat? Časopis ČEZ News, červenec-srpen 2009, str. 11

Princip	Číslo na grafu	Výsledek 2008
Bezpečně tvoříme hodnoty	1	3,90%
Zodpovídáme za výsledky	2	3,46%
Jsme jeden tým	3	9,09%
Pracujeme na sobě	4	5,19%
Rosteme za hranice	5	65,80%
Hledáme nová řešení	6	11,69%
Jednáme fér	7	0,87%

Tabulka 6 Který princip je pro vás v praxi nejtěžší dodržovat? 2008

Co Vy a principy? Časopis ČEZ News, duben 2008, str. 7



Obrázek 6 Který princip je pro vás v praxi nejtěžší dodržovat? 2008

Co Vy a principy? Časopis ČEZ News, duben 2008, str. 7

2.2.3 Principy očima zaměstnanců

ČEZ požádal osm zaměstnanců, aby v rámci kampaně Principy vašima očima poskytli svůj názor na principy, jejich uplatnění v každodenní praxi. Na základě této kampaně a dalších zkušenostech pak ČEZ prezentoval přínosy principů a jejich použití[33]. V časopise ČEZ News za březen 2009 byly zveřejněné interview s 3 z 8 účastníků projektu. V rámci rozhovoru odpověděli na 5 otázek [34]:

1. Je podle vás dobré mít jasně definované zásady firemní kultury?
2. Jak hodnotíte současnou úroveň firemní kultury ve Skupině ČEZ?
3. Který princip je pro vás nejtěžší dodržovat?
4. Co chcete v letošním roce udělat pro zlepšení v nějakém principu?
5. Co vás zaujalo při přípravě nové kampaně našich principů?

Jak podle názorů účastníků projektu, tak ze statistiky ankety mezi všemi zaměstnanci nejsložitějším principem je Rosteme za hranice.

ČEZ odkazuje na velké množství interních informací o sedmi principech a jejich uplatnění, ale pro tuto práci informace nebyly poskytnuté.

[33] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009

[34] Časopis ČEZ News, březen 2009,str. 28-29

2.3 Ocenění a soutěže

2.3.1 Ocenění ČÉZAR

Pro podporu individuální odpovědnosti řadových pracovníků ČEZ každoročně organizuje ocenění ČÉZAR. Na základě návrhu podřízených vedení divizí vybere kandidáty pro ocenění. V rámci tohoto ocenění se hodnotí nejúspěšnější zaměstnanci, kteří nejvíce přispěli k výsledkům svého útvaru nebo dosáhli mimořádných výsledků při plnění osobních cílů. Ocenění dostávají peněžní odměnu a symbol ocenění. Od roku 2008 se ocenění rozšířilo na všechny pobočky ČEZu a získalo mezinárodní charakter. Vítěze se vyhlašují na pracovních setkáních. [35]

V roce 2008 bylo oceněno 41 zaměstnanců, z toho 12 v zahraničí. V dalším roce ocenění získalo 42 zaměstnanců včetně 9 zahraničních. [36]

2.3.2 Ocenění CEO Award

CEO award je oceněním generálního ředitele, které každoročně získávají 2 pracovní nebo projektové týmy a jeden jednotlivec za mimořádný přínos pro společnost ČEZ nebo svůj útvar. Návrhy přicházejí ze všech útvarů i z dceřiných společností a ceny jsou vyhlášené na ČEZ Management Meetingu. [36]

2.3.3 Cena Idea

V roce 2009 byl zahájen první ročník soutěže Idea. Soutěž je založena na prvním z principů „Bezpečně tvoříme hodnoty“ a dává zaměstnancům možnost přijít s novými návrhy na zvýšení bezpečnosti a kvality. Soutěž začíná podáním přihlášky s popisem návrhu na zlepšení jednotlivcem nebo týmem. Návrhy vyhodnocuje odborná komise a posuzuje jejich využitelnost v praxi, předpokládaný přínos, kvalitu zpracování, originalitu, časovou a nákladovou náročnost pro implementaci, možnost využití v jiných útvarech nebo procesech. Několik návrhů vybraných odbornou komisi postupuje k výkonnému řediteli, který vyhlásí vítěze. Nejlepší návrhy budou implementované do praxe a autoři dostanou odměny. [37]

[35] Časopis ČEZ News, leden 2008, str. 14-15, Pavel Pošusta
[36] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009
[37] ČEZ News červenec-srpen 2009, str. 18-19, Pavel Pošusta

2.4 Komunikace se zaměstnanci

Základem plynulého fungování společnosti je dobře sladěná a efektivní komunikace, při které každý dostane včas potřebné informace. Pro interní komunikaci v ČEZu se hojně používají elektronické prostředky, jako je například intranet, newslettery, on-line rozhovory, video konference a jiné. Nejsou vynechané i tradiční formy komunikace, jako jsou pracovní setkání mezi manažery a zaměstnanci, pracovní setkání společností a meziregionální profesní setkání. Pro spojení kolektivu se provádějí neformální zaměstnanecké akce, kterých se můžou zúčastnit i rodiny zaměstnanců, např. Sportovní akce, zájezdy, dny Otevřených dveří a jiné. [38]

Průzkum spokojenosti v roce, kterého se zúčastnilo 3082 zaměstnanců, ukázal, že 82% zaměstnanců je spokojeno s úrovní interní komunikace. [38]

2.4.1 Časopis ČEZ News

Velkou roli v komunikaci mezi různými úrovněmi zaměstnanců hraje firemní časopis zaměstnanců ČEZ News, který vychází každý měsíc jak v tištěné podobě, tak i on-line. Pomocí časopisu je možné sdělovat aktuální informace, výsledky firemních aktivit, výkony, zapojovat zaměstnance do kreativních činností, vyprávět zajímavosti z různých poboček společnosti a sjednocovat lidí v různých regionech a zemích. Často jsou publikované rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, ve kterých mají možnost vyjádřit svůj názor, návrhy na zlepšení, někdy i kritiku. Časopis je volně dostupný na webových stránkách Skupiny ČEZ.

Na základě průzkumu spokojenosti v roce 2007 byla vytvořena nová struktura a grafická podoba časopisu, později vznikla redakční rada, složena ze zástupců zaměstnanců různých útvarů

V roce 2009 časopis ČEZ News získal první místo v soutěži Zaměstnanecký časopis CZECH TOP 2009. [39]

2.5 Péče o zaměstnance

Péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti ČEZ na vysoké úrovni díky dlouhodobé tradici a spolupráci se školami.

[38] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009
[39] http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03_01_03.htm

2.5.1 ČEZ Potentials

Jak jíž bylo poznamenáno na předchozích stránkách, ČEZ projevuje velký zájem o absolventy vysokých škol, a to jak technických fakult, tak i ekonomických či právních. Každoročně ČEZ organizuje pro absolventy vysokých škol trainee program ČEZ potencials, do kterého se mají možnost přihlásit čerství absolventi magisterského stupně bez praxe nebo s praxí do dvou let.

Vybrání absolventi nastoupí do pracovní pozice, kde po dobu roku pod dohledem vedoucího pracovníka je zapojován do fungování společnosti do práce na skupinových projektech a v individuálních úkolech. V rámci programu jsou absolventi zapojení do rozvojových aktivit, např.

- školení měkkých dovedností (např. komunikační či prezentační dovednosti),
- Self-Leadership Program zaměřený na podporu Vašeho rozvoje v oblasti sebeřízení,
- pravidelná setkání s management coachem vedená v anglickém jazyce,
- pravidelná setkání s představiteli TOP managementu,
- exkurze do provozů Skupiny ČEZ,
- další profesní vzdělávání nezbytné k získání potřebných znalostí.

Absolventi mají skvělou příležitost získat zajímavou praxi, která jim pomůže v budoucí kariéře ve Skupině ČEZ či jiné organizaci. [40]

2.5.2 Vzdělávací programy pro zaměstnance

ČEZ nabízí široké spektrum možností vzdělávání pro své zaměstnanci. Skupina ČEZ je velmi zainteresována ve zvyšování kvalifikace, prohlubování znalostí a zdokonalování dovedností svých zaměstnanců. Vzdělávání je možné roztřídit do těchto oblastí[41]:

- profesní vzdělávání dle aktuálních potřeb
- mandatorní školení a zkoušky
- semináře, workshopy, konference v ČR i v zahraničí
- manažerské vzdělávání
- rozvoj osobnosti zaměstnanců
- jazyková příprava

[40] http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/studenti/trainee-program.html
[41] http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03_01_03.html

Každý zaměstnanec se může zúčastnit programu pro zlepšení měkkých dovedností (komunikace, sebeřízení, zákaznický přístup). Pro manažery je připravena nabídka, zaměřená na zvýšení kvality vedení lidí: koučování, rozvoj leadershipu a jiné. Některé rozvojové aktivity jsou povinně nařízené, jiné si zaměstnanec může zvolit sám. [42]

Oblíbenou formou výuky se staly e-learningové kurzy, které poskytují časovou a prostorovou flexibilitu výuky a snižují náklady na provedení kurzu. V některých oblastech, například ovládaní počítačových programů nebo vnitřního informačního systému, je to nejefektivnější způsob výuky. Jak ukazují čísla v následující tabulce, největší množství kurzů se právě vztahuje k těmto oblastem. [43]

Kurzy	Rok 2007	Rok 2009
Doprava	1	2
Bezpečnost	0	11
Soft Skills	0	1
MS Office	0	4
SAP	0	23

Tabulka 7: Srovnání využívaní e-learningových kurzů

Zdroj: *Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009,str. 93, dostupná z http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html,*

Jako velká mezinárodní společnost, ČEZ věnuje hodně pozornosti studiu cizích jazyků. Podle dostupných údajů v roce 2009 se jazykové přípravy zúčastnilo přes 2500 zaměstnanců.

Pracovníci ve výrobě pravidelně procházejí školením v oblasti bezpečnosti práce. Jsou zařízená tři školicí střediska v Jaderné elektrárně Dukovany, Jaderné elektrárně Temelín a v Brně, ve kterých probíhá odborná příprava zaměstnanců pro práci v jaderných elektrárnách. V střediscích jsou unikátní plnorozsahové simulátory obou bloků elektráren. [43]

2.5.3 Nadstandardní podmínky a benefity

V rámci péče o zaměstnance ČEZ zavedl celou řádu jak finančních, tak i nefinančních benefitů a zvláštních pracovních podmínek. V seznamu jsou uvedené některé z nich: [42]

- zkrácená pracovní doba na 37,5 hodiny týdně,

[42] http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03_01_03.html
[43] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009

- jeden týden dovolené navíc oproti zákonnému nároku,
- pracovní volno při překážkách v práci s náhradou mzdy nad rozsah daný právními předpisy,
- osobní účty určené pro rekreaci,
- příspěvky na odběr elektrické energie
- příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění,
- závodní stravování,
- zdravotní péče,
- v mimořádných případech i jednorázové sociální výpomoci.

2.5.4 Outplacement

Kromě péče o své současné zaměstnance ČEZ se také snaží zpříjemnit osud propuštěných zaměstnanců, kteří opouštějí firmu kvůli organizačním změnám. Tomuto programu se říká outplacement. V rámci outplacementu jsou odcházejícím zaměstnancům nabídnuté aktivity, které jim pomohou v hledání dalšího zaměstnaní a prosazení se na trhu práce, v některých případech jsou poskytnuté možnosti rekvalifikace. [44]

"Cílem poskytování této služby je snaha zaměstnavatele ulehčit odcházejícím zaměstnancům jejich obtížnou situaci. Vedení společností Skupiny ČEZ nejsou lhostejné další osudy lidí, kteří s ní spojili někdy i velkou část svého života," říká personální ředitelka ČEZ Hana Krbcová. (Zdroj: http://ekonomika.idnes.cz/cez-propousti-externi-firma-pomuze-zamestnancum-najit-novou-praci-1pz-/ekoakcie.aspx?c=A110111_215855_ekoakcie_brm)

Náklady na poradenství pro jednoho zaměstnance (bez nákladů na rekvalifikaci) činí okolo 8.000 Kč.

2.5.5 Bezpečnost a ochrana zdraví

Jak jíž bylo řečeno výše, bezpečnost, jakost a ochrana životního prostředí je pro Skupinu ČEZ na prvním místě.

„Jedním ze základních cílů Skupiny ČEZ v oblasti bezpečnosti je zabezpečení dlouhodobě se zlepšujícího nebo ustáleného trendu úrazovosti zaměstnanců Skupiny ČEZ a jejích dodavatelů “(Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009, str. 95)

Politika bezpečnosti je založena na několika oblastech [45]:

[44] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009
[45] http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/bezpecnost.html

- Jaderná bezpečnost: předcházení haváriím, případně zmirňování dopadů.
- Radiační ochrana: opatření proti ozáření osob a k ochraně životního prostředí.
- Technická bezpečnost: bezpečný provoz.
- Požární ochrana: minimalizace pravděpodobnosti vzniku požáru, případně zmírnění následků.
- Fyzická ochrana jaderných materiálů a jaderných zařízení: opatření proti neoprávněným činnostem s jadernými zařízeními, jadernými materiály a vybranými položkami.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: minimalizovat negativní vliv práce na zdraví zaměstnanců a ostatních osob.
- Ochrana životního prostředí: minimalizovat negativní vliv na životní prostředí.

Nedílnou součásti firemní kultury je kultura bezpečnosti. "Kultura bezpečnosti je soubor charakteristik a osobních postojů v organizaci a myšlení lidí, který zajišťuje, že problémům bezpečnosti je věnována nejvyšší priorita, odpovídající jejich významnosti." [46]
Kulturu bezpečnosti popisují následující principy:

1. Každý je osobně odpovědný za bezpečnost.
2. Vedoucí demonstrují svoje postoje k bezpečnosti.
3. Nastolujeme atmosféru vzájemné důvěry.
4. Při rozhodování zohledňujeme „bezpečnost na prvním místě".
5. Jadernou technologii respektujeme jako zvláštní a jedinečnou.
6. Podporujeme zvídavý přístup.
7. Učíme se z chyb (jsme učící se organizace).
8. Úroveň bezpečnosti trvale ověřujeme. [46]

Pro zjištění stavu kultury bezpečnosti jsou prováděné průzkumy, na jejich základě je možné určit účinnost provedených aktivit a opatření.

2.6 Odbory

Do 31 odborových organizací v roce 2009 bylo zapojeno 38% zaměstnanců ČEZu, v dceřiných společnostech okolo 50% zaměstnanců.
V ČEZu působí tři odborové svazy:

- Odborový svaz zaměstnanců energetického a chemického odvětví, zejména výrobců a

[46] http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/bezpecnost/kultura-bezpecnosti.html

distributorů elektrické energie, chemického, farmaceutického průmyslu, zpracování ropy, gumárenského a plastikářského průmyslu - ECHO

- Český odborový svaz energetiků - ČOSE
- Odborový svaz zaměstnanců jaderných elektráren Elektrárna Dukovany - OSZJE EDU

Kolektivní smlouva, která byla sjednána na období 2007-2010 měla za úkol přesně definovat pracovněprávní vztahy, odměňování a benefity a zaručit pokračování ve stanovené sociální politice na další období. V průběhu trvání smlouvy byly vyjednané dodatky, tykající se úpravy mzdových tarifů a odměňování. [47]

2.7 Evropská rada zaměstnanců

V listopadu roku 2007 byla zřízena Evropská rada zaměstnanců Skupiny ČEZ. Jejím úkolem je projednání a informování zaměstnanců o takových záležitostech, jako je:

- politika a strategie Skupiny ČEZ včetně strategických fúzí a akvizic,
- organizační a majetkové uspořádání Skupiny ČEZ,
- ekonomická a finanční situace Skupiny ČEZ,
- pravděpodobný vývoj činnosti, výroby, prodeje, stavu a vývoje zaměstnanosti,
- investice a podstatné změny technologie,
- zrušení a převody zaměstnavatelů Skupiny ČEZ, které mají dopad na zájmy zaměstnanců zaměstnavatelů Skupiny ČEZ současně minimálně ve dvou členských státech Evropské unie,
- rozhodnutí ústředí, v důsledku kterého bude přikročeno k hromadnému propouštění zaměstnanců zaměstnavatelů Skupiny ČEZ současně minimálně ve dvou členských státech Evropské unie,
- Politika BOZP.

Jednání se konají dvakrát ročně. Evropská rada zaměstnanců má celkem 22 členů z různých zemí: 14 z České republiky, 3 z Bulharska, 3 z Rumunsk a 2 z Polska. [47, 48]

[47] http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03_01_03.html
[48] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009

2.8 Firemní filantropie a dárcovství

ČEZ považuje za svoji povinnost zlepšovat prostředí, ve kterém působí a pomáhat místní komunitě.

2.8.1 Čas pro dobrou věc

V současné době se mnozí chtějí zapojit do veřejně prospěšných aktivit, ale omezující podmínkou bývá čas. Proto se skupina ČEZ rozhodla o podpoření těchto aktivit a jíž několik let za sebou organizuje firemní dobrovolnické dny. ČEZ nabízí úhradu času stráveného pro dobrou věc. Od roku 2008, kdy ČEZ zahájil první ročník programu Čas pro dobrou věc zájem zaměstnanců o dobrovolnictví projevuje rostoucí trend. Tak, v roce 2008 se programu zúčastnilo 331 dobrovolníků a v následujícím roce 481.

Dobrovolnictví je přínosné jak pro ty, kteří to potřebují, tak i pro zaměstnanecký kolektiv organizace. Dobrovolnické akce umocňují navazování kontaktů a komunikaci v neformálním prostředí a tím sjednocuje kolektiv a vytváří dobré vztahy na pracovišti. [49], [50]

2.8.2 Dárcovství

Skupina ČEZ je v dnešní době jedním z nejvýznamnějších dárců v ČR a umísťuje se na nejvyšších příčkách v žebříčku Top Filantrop.
Za účelem „dosahování obecně prospěšných cílů zejména v oblasti rozvoje duchovních hodnot, vědy, vzdělání, sportu, ochrany lidského zdraví, lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrany kulturních památek a životního prostředí“(Statut Nadace ČEZ) byla zřízena Nadace ČEZ.
V současné době Nadace ČEZ realizuje následující projekty [50, 51]:

- Oranžové hřiště: výstavba a rekonstrukce dětských, sportovních a multifunkčních hřišť
- Oranžová učebna: zkvalitňování výuky technických předmětů ve školách, příspěvky na nákup nových technických zařízení, výpočetní techniky a jiných učebních pomůcek
- Oranžové schody: zlepšení technických podmínek pro přístup zdravotně postižených žáků základních a středních škol.
- Podpora regionů: zlepšení kvality života v regionech: veřejně prospěšné projekty.
- Oranžové kolo: finanční podpora místních neziskových organizací. “Dobrovolní cyklisté z řad veřejnosti šlapou po dobu jedné minuty na rotopedech a energii takto získanou (a přepočítanou na peníze) věnují jedné ze dvou vybraných místních neziskových organizací.

[49] Brožura Čas pro dobrou věc, březen 2010, útvar komunikace Skupiny ČEZ
[50] Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009
[51] http://www.nadacecez.cz/cs/uvod.html

Závěr

V nejvíce rozvinutých zemích světa se společenská odpovědnost postupně stala standardem, bez kterého si, již není možné představit podnikání. Velkou roli v rozšíření CSR mezi podnikateli hraje stát, který vhodným způsobem motivuje podniky a neziskové organizace k společensky odpovědnému chování. Dalším faktorem je chování spotřebitele, který svým výběrem dává prioritu určitým výrobkům a službám na základě toho, zda byly vytvořené v souladu s principy CSR.

V České republice situace s vnímáním CSR společnosti zatím není tak dobrá, jako v USA a západní Evropě. Je to ovlivněno tím, že společnost ještě nezná všechny důvody pro použití a výhody, které CSR může přinést. V současnosti, většina obyvatel ČR vnímá CSR jako další nástroj PR a staví se k němu negativně. I přes to, spotřebitele v ČR nevnímají CSR jako nutnost při nákupu zboží a služeb, na trhu práce společenská odpovědnost se stává jedním z klíčových faktorů při výběru zaměstnání.

Jak jsem již psala výše, CSR pomáhá zaměstnavateli vybudovat firemní kulturu, díky které se každý zaměstnanec cítí součásti organizace, podílí se na jejím úspěchu a sdílí její hodnoty.

Na základě analýzy dostupných materiálů, jsem přišla k závěru, že zaměstnanci sdílejí firemní hodnoty a jsou loajální ke svému zaměstnání. Nadpoloviční většina sdílí hodnoty společnosti, ve které pracuje a s potěšením pracuje pro její rozvoj. Systém odměňováni navazuje na firemní kulturu, motivuje zaměstnance k žádoucímu chování a zohledňuje všechny aspekty práce. Zaměstnance mají možnost se účastnit soutěží a prezentovat vlastí návrhy na zlepšení, nejlepší z nich získávají ceny. Zaměstnanci jsou aktivně zapojování do fungování a zlepšování společnosti.

Politika CSR zakotvila v chování zaměstnanců zásady firemní kultury a udělala jí neodmyslitelnou součásti jejich života. Faktor, že ČEZ věnuje hodně pozornosti CSR aktivitám dělá ho jedním z nejžádanějších zaměstnavatelů v celé České republice.

V rámci této práce byly hlavně použité materiály z období 2008-2009, CSR zpráva za další období bude dostupná až v létě 2011

Seznam použité literatury

Knihy a učebnice

1. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem / Leigh Branham ; [překlad Tomáš Juppa]
2. Brožura *„Čas pro dobrou věc“,* březen 2010, útvar komunikace Skupiny ČEZ
3. Brožura *„ČEZ — víc než tři písmena“,* příloha k CSR zpráve 2008-2009, vydal Odbor strategické komunikace vedený Soňou Křítkovou, koncept, text a design připravil autorský kolektiv pod vedením Richarda Koksche
4. Ed. Freeman: *"Strategic Management - A Stakeholder Approach",* Pitman Publishing 1984. ISBN-10: 0273019139, ISBN-13: 978-0273019138.
5. M. Pavlík, M. Bělč a kolektiv: *Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál* . 1. vyd., Praha 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
6. M. Prskavcová, K. Maršíková, P. Řehořová, M. Zbránková: *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností* . Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
7. R. Petříková, Z. Hofbruckerová, R. Lešingrová, P. Hercík: *Společenská odpovědnost organizací,* 1. vyd. ISBN 978-80-02-02099-8.

Internetové zdroje

1. *Co Vy a principy?* Časopis ČEZ News, duben 2008, str. 7
2. CSR zvyšuje loajalitu personálu, dostupné z http://www.hrm.ru/db/hrm/D0503594F3E14301C32577570063E246/category.html
3. Časopis ČEZ News, leden 2008, str. 14-15, Pavel Pošusta
4. ČEZ News červenec-srpen 2009, str. 18-19, Pavel Pošusta
5. ČEZ potencials, http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/studenti/trainee-program.html
6. *Důležitá je motivace,* Časopis ČEZ News, leden 2009, str. 15
7. Ekonomický pilíř, http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612
8. Enviromentální pilíř, http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=614

9. *Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou za rok 2008*, Časopis ČEZ News, leden 2009, str.12-14

10. http://ekonomika.idnes.cz/cez-propousti-externi-firma-pomuze-zamestnancum-najit-novou-praci-1pz-/ekoakcie.aspx?c=A110111_215855_ekoakcie_brm

11. http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/bezpecnost.html

12. http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/bezpecnost/kultura-bezpecnosti.html

13. http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html

14. http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html

15. http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index03_01_03.htm

16. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml)

17. http://www.kdejinde.cz/cs/jak-se-pracuje-v-cez/vyhody-prace-v-cez.html

18. http://www.kdejinde.cz/cs/kariera-v-cez/aktuality/15-cez-je-nejzadanejsim-zamestnavatelem.html

19. http://www.nadacecez.cz/cs/uvod.html

20. IPSOS CSR Research září- říjen 2010, dostupné z http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem

21. J. Trnková: „SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR“, Praha, únor 2004, dostupné z www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

22. *Naše principy? Samozřejmě!*, Časopis ČEZ News, březen 2009, Monika Dobiášová str. 28-29

23. *Naše principy?, Časopis ČEZ News, březen 2008, Petr Holub, Monika Dobiášová, str 17*

24. OHSAS 18001:2007 - Systémy managementu BOZP http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=OHSAS18001_S1

25. Průzkum, dostupný z http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_146.html?ThemeID=6

26. SMART http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management

27. Sociální pilíř, http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613

28. Tomáš Prajzler ze společnosti Advanced Search, dostupné z http://www.novinky.cz/kariera/131792-outplacement-je-soucasti-dobreho-hr-marketingu.html

29. Zapojení zaměstnanců do CSR http://www.csr-solutions.cz/jak-na-to#zapojeni-zamestnancu

30. *Známe Naše principy a daří se nám podle nich jednat?* Časopis ČEZ Newsčervenec-srpen 2009, str. 11

31. Zpráva o společenské odpovědnosti 2008/2009, dostupná z http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html

Sborníky a zákony

1. Listina základních práv a svobod: http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html (články 9, 26, 28, 29)

Seznam tabulek

TABULKA 1: STAKEHOLDEŘI 4
TABULKA 2: INDIKÁTORY VÝKONNOSTI GRI 14
TABULKA 3: SEDM PRINCIPŮ 18
TABULKA 4 ZNÁTE NAŠICH SEDM PRINCIPŮ A ROZUMÍTE, JAK PODLE NICH VE SVÉ PRÁCI JEDNAT? 2009 22
TABULKA 5 KTERÝ ZE SEDMI PRINCIPŮ SE VÁM DAŘÍ NEJLÉPE NAPLŇOVAT? 2008 A 2009 23
TABULKA 6 KTERÝ PRINCIP JE PRO VÁS V PRAXI NEJTĚŽŠÍ DODRŽOVAT? 2008 24
TABULKA 7: SROVNÁNÍ VYUŽÍVANÍ E-LEARNINGOVÝCH KURZŮ 29

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 DŮLEŽITOST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI U ZAMĚSTNAVATELE 4
OBRÁZEK 2 "CHRÁM" 18
OBRÁZEK 3 ZNÁTE NAŠICH SEDM PRINCIPŮ A ROZUMÍTE, JAK PODLE NICH VE SVÉ PRÁCI JEDNAT? 2009 22
OBRÁZEK 4 KTERÝ ZE SEDMI PRINCIPŮ SE VÁM DAŘÍ NEJLÉPE NAPLŇOVAT? 2008 23
OBRÁZEK 5 KTERÝ ZE SEDMI PRINCIPŮ SE VÁM DAŘÍ NEJLÉPE NAPLŇOVAT? 2009 24
OBRÁZEK 6 KTERÝ PRINCIP JE PRO VÁS V PRAXI NEJTĚŽŠÍ DODRŽOVAT? 2008 25