

UNIVERZITA PARDUBICE

**FAKULTA EKONOMICKO-
SPRÁVNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. Lucie Kaufmannová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Komparace přístupů k naplňování principů konceptu
Corporate Social Responsibility

Bc. Lucie Kaufmannová

Diplomová práce

2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Kaufmannová
Osobní číslo: E140008
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Komparace přístupů k naplňování principů konceptu Corporate Social Responsibility
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Cílem práce je provést analýzu a komparaci přístupů a nástrojů využívaných k naplňování společenské odpovědnosti ve vybraných firmách. Získané výsledky porovnat s přístupy charakterizovanými v odborné literatuře.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení přístupů a nástrojů využívaných k naplňování principů Corporate Social Responsibility.
- Definování metodologie provedeného šetření.
- Analýza přístupů a využívání principů Corporate Social Responsibility v praxi.
- Komparace získaných výsledků s teoretickými východisky.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BĚLČÍK, M., PAVLÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 9788024731575.

FREEMAN, R. Stakeholder theory: the state of the art. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. 357 s. ISBN 9780521137935.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 159 s. ISBN 9788024744803.

KOTLER, P., LEE, N. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. 320 s. ISBN 0471476110.

KUNZ, V. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 201 s. ISBN 9788024739830.

Vedoucí diplomové práce:



Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016



doc. Ing. Renáta Mysková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Všechny literární prameny a informace, které jsem použila pro vypracování, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

V Pardubicích dne 15.8. 2016

Bc. Kaufmannová Lucie

Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za konzultace, ochotu, pomoc a věcné připomínky při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá přístupem vybraných ekonomických subjektů ke konceptu Corporate Social Responsibility. Cílem práce je provést analýzu a komparaci přístupů a nástrojů s frekvencí jejich využívání k naplňování společenské odpovědnosti ve vybraných firmách a dále získané výsledky porovnat s přístupy charakterizovanými v odborné literatuře. V závěru práce je také souhrn názorů odpovědných pracovníků vybraných firem na vnímání konceptu CSR v dnešní podobě.

Klíčová slova

Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost, ochrana životního prostředí, stakeholder, etický kodex

Title

Comparison of the approaches for meeting the principles of CSR concept

Annotation

This thesis deals with approach of selected economic subjects to concept of Corporate Social Responsibility. The aim of this work is to realise an analysis and comparison of approaches and tools with the frequency of their use to fulfil the CSR social responsibility in selected companies and then compare the asquired results with. In conclusion there is also a summary of views of responsible employees from selected companies about the perception of concept CSR in nowadays.

Keywords

Corporate Social Responsibility, environment protection, stakeholder, Code of Ethics

Obsah

| | |
|---|--|
| Úvod | 11 |
| 1. Corporate Social Responsibility | 13 |
| 1.1 Teoretické vymezení pojmu | 13 |
| 1.1.1 Aktéři | 14 |
| 1.1.2 Aktivity | 16 |
| 1.2 Historie konceptu Corporate Social Responsibility | 17 |
| 1.3 Důvody ke společenské odpovědnosti | 20 |
| 1.4 Oblasti Corporate Social Responsibility | 21 |
| 1.4.1 Ekonomická oblast | 22 |
| 1.4.2 Environmentální oblast | 24 |
| 1.4.3 Sociální oblast | 25 |
| 1.5 Přístupy Corporate Social Responsibility | 28 |
| 1.6 Teorie stakeholder | 29 |
| 1.7 Kodifikace požadavků | 30 |
| 1.8 Přínosy a kritika Corporate Social Responsibility | 33 |
| 1.8.1 Přínosy | 33 |
| 1.8.2 Kritika | 37 |
| 1.8.3 Současný trend ve společenské odpovědnosti | 38 |
| 2. Implementace Corporate Social Responsibility v podniku | 40 |
| 2.1 Plánování (Plan) | 40 |
| 2.2 Provádění (Do) | 45 |
| 2.3 Kontrola, hodnocení a reportování (Check) | 46 |
| 2.4 Zlepšování (Act) | 46 |
| 2.5 Reportování | 46 |
| 2.6 Hodnocení | 49 |
| 2.6.1 Exaktní metody hodnocení CSR | 49 |
| 2.6.2 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR | 51 |
| 3. Charakteristika a analýza přístupů ve vybraných firmách | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.1 Metodologie průzkumu | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.2 Přístupy k CSR ve vybraných firmách | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.2.1 Analýza přístupů velkých firem | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.2.2 Analýza přístupů středních firem | Chyba! Záložka není definována. |

| | | |
|-----------|--|--|
| 3.2.3 | Analýza přístupů malých firem..... | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.3 | Názory odpovědných pracovníků vybraných firem na CSR v České republice Chyba! Záložka není definována. | |
| 4. | Komparace získaných výsledků s odbornou literaturou..... | Chyba! Záložka není definována. |
| | Závěr | 77 |
| | Zdroje..... | 79 |
| | Seznam příloh | 82 |

Použité zkratky

| | |
|---------|---|
| AA | Accountability |
| aj. | a jiné |
| atd. | a tak dále |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| EK | Evropská komise |
| EMAS | Eco-Management and Audit Scheme |
| EU | Evropská unie |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| ILO | Mezinárodní organizace práce |
| ISO | International Organization for Standardization |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| OSN | Organizace spojených národů |
| PR | Public relations |
| SA 8000 | Social Accountability |
| tzn. | to znamená |
| USA | Spojené státy americké |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek číslo 1: 3P | 21 |
| Obrázek číslo 2: Důležitost ekonomických a společenských hodnot | 19 |
| Obrázek číslo 3: PDCA..... | 40 |
| Obrázek číslo 4: Dělení stakeholderů pro CSR strategii | 43 |

Seznam tabulek

| | |
|---|--|
| Tabulka číslo 1: Oblasti a aktivity CSR podle D. J. Woodové | 19 |
| Tabulka číslo 2: Očekávání jednotlivých skupin stakeholderů | 44 |
| Tabulka číslo 3: Témata CSR pro komunikaci s klíčovými stakeholdery | 45 |
| Tabulka číslo 4: Vlivy motivů ke společensky odpovědnému chování – pomocná tabulka k rozhovoru | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka číslo 5: Zájmové skupiny a frekvence zaměřování aktivit společensky odpovědného chování – pomocná tabulka k rozhovoru | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka číslo 6: Aktivity a míra jejich využívání ve firmě – pomocná tabulka k rozhovoru | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka číslo 7: Přínos aktivit společensky odpovědného chování a způsob jejich měření – pomocná tabulka k rozhovoru | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka číslo 8: Výroky na téma CSR – pomocná tabulka k rozhovoru | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka číslo 9: Seznam firem zařazených do provedeného šetření | Chyba! Záložka není definována. |

Úvod

Společenská odpovědnost, neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), představuje poměrně nový koncept. Řadí se mezi dobrovolné nástroje ochrany životního prostředí a společnosti, které působí nad legislativní rámec daného státu. Ekonomické subjekty se v posledních letech začaly zabývat konceptem CSR a stále více z nich je přesvědčených o jeho důležitosti. Neustále se zvyšující tlak ze strany konkurence nutí podniky hledat nové konkurenční výhody a nezaměřovat se pouze na maximalizaci zisku. Dobré jméno u odběratelů získává větší význam. Právě ten může být posilován odpovědným chováním vůči okolní veřejnosti. Zároveň s tím je tu možnost získat právě jistou konkurenční výhodu, která podniku pomáhá ke zvyšování úspěchu u svých zákazníků na trhu. Mnoho podniků, velkých či malých, si stanovuje jako primární cíl zvyšování zisku a sekundárním cílem se pro ně stává posilování své konkurenceschopnosti pomocí principů CSR.

Jak již bylo řečeno, podniky se zaměřují častěji na odpovědné chování vůči místní veřejnosti, a to nejen nadnárodní velké podniky, jak tomu bylo dříve. Dnes už i malí podnikatelé využívají nástrojů konceptu CSR. Uvědomují si, že jsou také součástí společnosti, proto své aktivity častěji zaměřují na své zákazníky, zaměstnance či na místní veřejnost. Poté pro ně z toho plynou přínosy ve formě tvorby tradice nebo posílení hodnoty své značky. Společnost také klade požadavky na ochranu životního prostředí. Ať už to je velký podnik v chemicko-zpracovatelském průmyslu, který může zanechat na přírodě neodmyslitelnou stopu, nebo to je malý výrobce či prodejce, který pouze tříděním odpadu přispívá ke snižování negativních vlivů na přírodu. Protože čím dál více lidí třídí odpad a snaží se kupovat ekologické výrobky, požadují také po obchodnících stejné jednání. Myslí přitom na budoucí generace, kterým se snaží zajistit zdroje, které šetří svým šetrným zacházením.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu a komparaci přístupů k CSR vybraných firem v České republice. Součástí toho je poskytnout výčet aktivit a frekvencí využívání nástrojů v rámci CSR. Předmětem analýzy jsou přístupy vybraných firem k podpoře zaměstnanců, zákazníků, životního prostředí a místní veřejnosti. Získané výsledky jsou dále porovnány s přístupy charakterizovanými v odborné literatuře.

Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Pro zpracování teoretické části této práce byla použita metoda rešerše (rozběr literatury a dalších zdrojů k tématu). Pro zpracování analytické části jsou použity metody analýza (rozběr získaných informací) a komparace (porovnání).

První kapitola se zaměřuje především na teoretické vymezení samotného konceptu CSR. V jeho rámci definuje jednotlivé pojmy a popisuje oblasti (ekonomická, sociální, environmentální). Identifikuje aktéry, jejich aktivity, přístupy a jimi využívané nástroje k naplňování principů společenské odpovědnosti. Součástí této kapitoly je také definice pojmu stakeholder, kodifikace požadavků CSR a historický vývoj CSR s jeho teoretizací v průběhu let. Závěrem jsou zde vylíčeny důvody ke společenské odpovědnosti a přínosy plynoucí ze zavedení CSR v podniku. Dále také největší kritiky tohoto konceptu. Jsou jimi Milton Friedman a Robert Reich, kteří se shodují, že jako primární cíl podniku by měl zůstat pouze zisk a jeho maximalizace.

Druhá kapitola vymezuje obecný návod pro zavádění principů CSR do podniku. Pro tento proces je použit rámec PDCA. Ten vymezuje fáze plánování, provádění, kontrola (hodnocení, reportování) a zlepšování. Dále tato kapitola definuje pojem reporting (reportování) CSR s faktory, které ho ovlivňují. Na závěr popisuje metody hodnocení zavedení konceptu CSR do podniku, které mohou být exaktní (certifikáty, normy, atd.) nebo benchmarkingové a indexové (analýzy, indexy, atd.).

Třetí kapitola této práce představuje analytickou část, která se zaměřuje na analýzu a komparaci přístupů k CSR ve vybraných firmách v České republice. Je zde použita kvalitativní metoda, konkrétně polo-řízené rozhovory. Pro určování významnosti nebo frekvence využívání aktivit a nástrojů byly připraveny tabulky, ve kterých respondenti označovali odpovědi na škále od jedné do pěti (5 - nejvíce, 1 – nejméně). Závěry jsou sumarizovány dle velikosti dotazované firmy a druhu odvětví, ve kterém působí. V jednotlivých podkapitolách analytické části práce (velké firmy, střední firmy, malé firmy) se nachází analýza a následná komparace získaných výsledků. Součástí třetí kapitoly je také souhrn názorů odpovědných pracovníků vybraných firem na otázku konceptu CSR a jeho postavení v podnikání v České republice. V závěru práce se nachází souhrnné porovnání přístupů velkých, středních a malých firem s odbornou literaturou tohoto tématu.

1. Corporate Social Responsibility

Tato kapitola se zaměřuje na teoretické vymezení konceptu společenské odpovědnosti. Definuje základní pojmy a popisuje oblasti, kterých se tato problematika týká. Dále identifikuje aktéry společenské odpovědnosti, jejich případné aktivity a přístupy nebo nástroje využívané k naplňování principu společenské odpovědnosti v organizaci. Část této kapitoly je také věnována historickému vývoji CSR a teoretizaci tohoto pojmu v průběhu let.

1.1 Teoretické vymezení pojmu

CSR se v České Republice překládá jako „Společenská odpovědnost firem“. Vyjadřuje způsob vedení společnosti, který přispívá k budování vztahů s partnery, což směřuje k posílení pověsti u zákazníků a zvýšení důvěryhodnosti na trhu.

V roce 2001 byla Evropskou unií vydána tzv. Zelená kniha. Zde se CSR definuje jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických ohledů do všech činností firmy, a to ve spolupráci se stakeholdery. [3] Definice The Corporate Social Responsibility Newswire Servicec se příliš neliší. Také uvádí, že jde o integraci firemních praktik a hodnot způsobem, který je v zájmu všech zainteresovaných stran. Podle World Business Council for Sustainable Development je CSR nepřetržitý závazek podniků k etickému chování a přispívání k ekonomicky udržitelnému růstu. Zároveň je to také snaha o zlepšování kvality života zaměstnanců, jejich rodin, místní komunity a společnosti jako celku. [10] Mezinárodní organizace Business for Social Responsibility uvádí CSR jako řízení podnikání způsobem, který naplňuje nebo překračuje etická, právní, komerční a společenská očekávání. [14] Sdružení Business Leaders Forum v České republice chápe CSR jako dobrovolný závazek podniků k etickému chování v rámci veškerých svých činností. [3] Po srovnání všech dostupných definic konceptu CSR je patrné, že se shodují především v úvaze o dobrovolnosti a dlouhodobosti. Dále uvádějí, že jde o naplňování společenských očekávání.

CSR je relativně nový nástroj řízení, který se používá v oblasti etického jednání. Aplikuje do praxe principy a hodnoty morální filozofie. Společenská odpovědnost se opírá o koncepci „people-planet-profit“, neboli „lidé-planeta-zisk“. Tato koncepce označuje víceúrovňový pohled na podnikání v závislosti na třech oblastech CSR. [7] Uvádí se ekonomická, sociální a environmentální oblast. Ve

všech třech musí své aktivity realizovat v rámci svého definovaného závazku odpovědnosti vůči společnosti.

Společenská odpovědnost se vymezuje těmito rysy: [3, 10]

- **Dobrovolnost** - Odpovědné jednání v rámci CSR je ze strany společnosti zcela dobrovolné. I když dobrovolnost svádí k porušování, většina se jej snaží dodržovat. Aktivity v rámci CSR jsou uvažovány nad rámec legislativy.
- **Jednání v podobě dialogů** - Jednání se stakeholdery by mělo být vedeno pomocí dialogu a ne pomocí direktivního jednání. Demokratický přístup může mít přínos ve formě kreativních poznámek zaměstnanců nebo připomínek odběratelů.
- **Dlouhodobost** - Společenská odpovědnost nemůže být brána jako krátkodobá aktivita. Stanovuje se jako dlouhodobý cíl firmy, který nekončí. I když se firma ocitne ve špatné ekonomické situaci, její odpovědnost by měla být stále stejně důležitá.
- **Důvěryhodnost** - Důvěryhodnost společnosti se díky CSR posiluje. Činnosti, které jsou představovány společností, musí však být trvalé a transparentní. Pokud budou jejich zveřejněné informace klamavé, vytratí se důvěra jejich odběratelů.

Společenská odpovědnost firem je tedy druh závazku, který slouží ke zlepšení komunity a jejího blahobytu pomocí dobrovolných a volitelných podnikatelských aktivit a příspěvků z podnikových zdrojů. Klíčové je slovo volitelné, které odráží fakt, že aktivity konceptu CSR nejsou založeny na legislativě. [14]

1.1.1 Aktéři

Kromě obecně uznávaného dělení stakeholderů, existují aktéři, kteří ovlivňují koncept CSR ve smyslu ukotvení vnímání společenské odpovědnosti do prostředí celé země. Jsou jimi: [17]

- **Soukromé firmy** - Realizátory principů CSR jsou právě soukromé firmy, proto jsou klíčovými aktéry koncepce CSR. Přijetím se dobrovolně zavazují minimalizovat dopady na životní prostředí, budovat dobré vztahy se zaměstnanci a podporovat region, ve kterém působí. Stanovením svého etického standardu a jeho dodržováním se mohou odlišovat od konkurence a stát se atraktivnější pro své obchodní partnery.

- **Investoři** - Větší investoři, jako jsou například penzijní fondy, v posledních letech zohledňují sociální a environmentální aspekty v definování svých cílů. Tyto cíle se týkají zvyšování hodnot a tržeb a jsou brány v dlouhodobé perspektivě.
- **Stát** - V oblasti CSR mají náskok spíše demokratické státy, před postkomunistickými, protože mají dlouhodobě fungující tržní hospodářství. Funkce státu v oblasti CSR má pouze omezené pravomoci. Má možnost ovládat společensky odpovědné jednání soukromého sektoru pouze formou právních předpisů. V případě jejich porušování je může trestat či sankcionovat. Předpisy, které vydává, jsou většinou v podobě regulací činností společností, jako například v environmentální oblasti. Protože je však koncept CSR založen na dobrovolnosti, pohybuje se především mimo legislativu. Rozvíjí se dále na základě rovnováhy mezi nabídkou společensky odpovědných aktivit ze strany firem a poptávkou ze strany občanů. Stát by měl podporovat společensky odpovědné jednání a snažit se o jeho zakotvení do podvědomí společnosti.
- **Občanský sektor** - V dnešním světě se na trhu pohybují dva druhy občanských organizací. Jedny nejsou spokojeny s přístupem některých soukromých firem k životnímu prostředí, svým zaměstnancům nebo výrobě svých produktů či poskytování služeb. Tyto občanské společnosti poukazují na nepopiratelnou část viny na znehodnocování našeho světa, v němž žijeme. Tento typ společností je často nazýván watchdogové organizace. Plní nezastupitelnou roli v případech, kdy stát nedostatečně plní svou úlohu. Jeho kontrolní funkce často nahrazuje selhání státu při obhajobě veřejných zájmů. Dalším druhem těchto organizací jsou ty, které mají k soukromým firmám podstatně blízko. Můžeme se setkat s pojmem BINGO (Business-oriented international Non-Governmental Organization), který je označuje. Dalším druhem organizace občanského sektoru jsou odborové organizace, které zastupují své zaměstnance při jednáních se svým zaměstnavatelem ohledně jejich zájmů. Do občanského sektoru lze zahrnout také nadace a nadační fondy. Ty pomocí finančních prostředků naplňují nejrůznější veřejně prospěšné cíle.

- **Ratingové agentury** - Na konci 20. let vznikla celá řada nových ratingových agentur. Jejich cílem bylo hodnocení společenské odpovědnosti organizací. Zájem o služby těchto agentur mají investoři, zároveň ale také korporace, které usilují o přilákání pozornosti těchto investorů.
- **Evropská unie** - Důležitou osobností EU je Jacques Delors. Ten inicioval založení evropské centrály CSR Europe v roce 1995. Tato centrála byla založena za účelem pomoci subjektům z privátního sektoru dosáhnout ziskovosti, udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu pomocí přijetí CSR konceptu do svých podnikatelských strategií.

1.1.2 Aktivity

Všichni zmiňovaní aktéři mohou přispívat v oblasti CSR různými aktivitami. Jsou jimi například: [17]

- **Sponzorství a dárcovství** - Dnes už se nejen nadnárodní společnosti, ale i malé a střední podniky angažují v těchto aktivitách. Diskutuje se, zda lze tyto činnosti zahrnout do naplňování společenské odpovědnosti. Názory jsou různé, avšak většina z nich se přiklání k začlenění této podpory do CSR.
- **Nadace a nadační fondy** - Některé společnosti považují za nejlepší svěřit finanční prostředky určené na filantropii do rukou nadací nebo nadačních fondů. Tyto instituce mají v oblasti podpory veřejně prospěšných projektů zkušenosti.
- **Sociální marketing** - Sociální marketing zahrnuje pomoc neziskovým organizacím nebo veřejně prospěšným projektům. Tato aktivita může vést ke zvýšení tržeb, zisků nebo přilákání nových zákazníků. Nejznámější formou sociálního marketingu jsou reklamní kampaně soukromých společností. Tyto společnosti se v nich například zaručují darovat určitou částku z každého prodaného kusu svého výrobku na charitu. Díky těmto druhům dárcovství si podnik vytváří a buduje lepší pověst u veřejnosti.
- **Reportování CSR** - Převážně velké korporace vytvářejí reporty o vykonávání a působení jejich společenských aktivit. Tyto zprávy působí nad rámec legislativy. Jejich zpracování a zveřejnění posiluje dobré jméno společnosti. Reportování je věnována následující kapitola této práce.

Další aktivity vykonávané za účelem společenské odpovědnosti mohou být například poskytování darů nepeněžního charakteru, nabídky odborné pomoci či

poradenství. V posledních letech se rozšířil tzv. matchingový fond. Principem tohoto fondu je kombinovat firemní podporu s angažovaností zaměstnanců. Do fondu zaměstnanců, firma přispívá z vlastních prostředků. Podobou těchto fondů je také sbírka zaměstnanců. Dalšími aktivitami vykonávané přímo zaměstnanci a jejich vedením mohou být dobrovolnické práce ve prospěch místních komunit (sbírání odpadků v lese) nebo v oblasti sociálních služeb a vzdělávání (návštěva domova důchodců nebo domova mládeže). Toto firemní dobrovolnictví se označuje jako tzv. Corporate volunteering. [17]

1.2 Historie konceptu Corporate Social Responsibility

V roce 1953 vydal Howard Bowen knihu *Social Responsibilities of the Businessman*. V této knize uvedl první definici společenské odpovědnosti. Začínající definice odpovědnosti, jako odpovědnosti podnikatele a ne podniku, se postupem let změnila. Jejím problémem byla nejednoznačná identifikace žádoucího chování podnikatele nebo podniku. V 60. letech byla populární definice Keitha Davice, podle které má podnik kromě ekonomických a zákonných závazků, také závazek vůči společnosti. Pokud se tento závazek dlouhodobě neplní, může být společnosti právo podnikat odebráno. Toto právo bylo čerpáno na základně tzv. Železného zákona. Začátkem 70. let tuto myšlenku podpořili i jiní teoretici. Zároveň se utvářel názor, že podnik zabývající se pouze legislativními požadavky nelze považovat za společensky odpovědný. [12]

CSR se dostává větší pozornosti až ve druhé polovině 20. století, a to především v USA. V Evropě tento pojem zviditelnila především Evropská komise, která se touto problematikou začala zabývat v 90. letech. Vidí v ní nástroj pro dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu. [12] Poprvé ji Evropská unie prezentovala na úrovni dobrovolnosti v *Manifestu podniků proti sociálnímu vyloučení* v roce 1995. Následně byla vytvořena evropská odborná centrála pro sociální odpovědnost firem s názvem CSR Europe. [18]

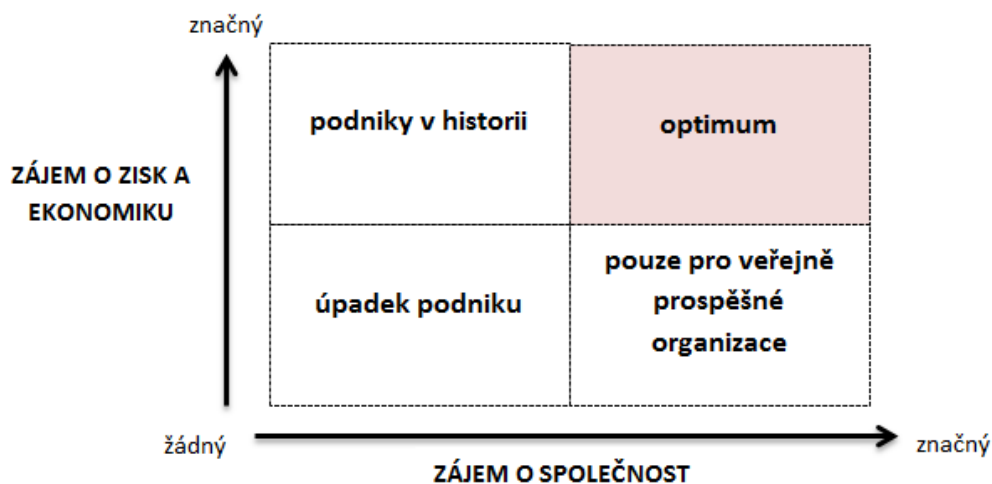
Nástroji CSR pro odpovědnou a konkurenceschopnou Evropu podle CSR Europe:[13]

- dovednosti a utváření kompetencí
- rovné příležitosti a diverzita
- bezpečnost a zdraví

- inovace a podnikání
- zapojení stakeholders
- vedení a řízení, následná kontrola
- ochrana životního prostředí
- sjednocování CSR
- obchodní partnerství
- komunikace

V roce 2001 byl tento pojem blíže definován v tzv. Zelené knize, nazvané *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. V tomtéž roce byl zahájen v Aténách cyklus 14 konferencí *CSR Business Maraton*. Práce Evropské komise vyústila v tzv. *Multistakeholder Forum*, jehož cílem je „propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR a postupně sblížovat existující iniciativy“. Za dobrovolné iniciativy lze považovat například Tripartitní deklaraci principů ILO z roku 1977, Globální úmluvu OSN nebo mezinárodní standardy Social Accountability 8000 Global Reporting Principles vytvořené sdružením Global Reporting Initiative v roce 1997. [18]

Vymezení CSR jako syntézy poznatků navrhl A. B. Carroll, který zároveň podpořil jeden z prvotních názorů na CSR Keitha Davice, v roce 1979. Jeho doporučení je složeno ze čtyř složek. Těmito složkami jsou ekonomická, zákonná, etická a dobrovolná odpovědnost. Dobrovolnou odpovědnost přejmenoval v roce 1991 na filantropickou. Zároveň k tomuto vymezení navrhl autor váhy jednotlivých složek, a to jako 4:3:2:1. V této knize se také objevilo poprvé spojení oblastí ekonomických aktivit, jejichž vzájemný vliv se do té doby vylučoval. [12]



Obrázek číslo 1: Důležitost ekonomických a společenských hodnot

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Obrázek č. 2 představuje souvislost ekonomických a společenských zájmů podniku. Nastiňuje také teoretické vymezení chování podniku. A. B. Carroll odhaduje, že pro společnost je nejlepší nacházet se v kvadrantu číslo dvě. Zde se podnik zajímá jak o zisky, tak o společenské aktivity. Problémem této definované matice je, že nezobrazuje bod optima, v jakém je nejlepší vyvážení zájmu o zisk a společenské odpovědnosti.

V 90. letech upozornila D. J. Woodová na to, že je nutné u CSR rozlišovat tři úrovně. Tyto úrovně pojmenovala institucionální, organizační a manažerská. Dle tohoto rozlišení vyplívají také různé odpovědnosti a aktivity. Tyto aktivity jsou shrnuty v následující tabulce. [12]

Tabulka číslo 1: Oblasti a aktivity CSR podle D. J. Woodové

| Oblasti | Zásady CSR | | |
|-------------------|---|--|--|
| | Institucionální | Organizační | Individuální |
| Ekonomická | produkce výrobků a služeb, poskytování zaměstnání, tvorba zisku | stanovení ceny podle pravdivých nákladů včetně zahrnutí externalit | tvorba ekologických výrobků, recyklování, omezení znečišťování přírody |

| | | | |
|-------------------|-----------------------------------|--|--|
| Zákonná | dodržování zákonů a předpisů | práce pro Public Policy | využití regulatorních požadavků při inovacích |
| Etická | dodržování etických zásad | poskytování informací o produktu, zvýšení bezpečnosti produktů nad rámec legislativy | poskytování informací odlišným trhům |
| Dobrovolná | správné jednání ve všech ohledech | investice do charity | charitativní činnost ve formě investic, které se splatí po vyřešení společenského problému |

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

1.3 Důvody ke společenské odpovědnosti

Vzhledem k rostoucí popularitě konceptu společenské odpovědnosti se vynořují argumenty podporující CSR. Je to způsobené především řadou faktorů, které ovlivňují celé formování samotného CSR. Nejvýznamnějšími faktory jsou: [15]

- **Globalizace** - Narůstající vliv nadnárodních společností v dnešním světě ovlivňuje podnikatelské prostředí, kvalitu života a stav životního prostředí. Je tedy nutné vytvořit a zajistit dodržování mezinárodně uznávaných pravidel.
- **Informovanost** - Dnešní společnost očekává od firem mnohem více, než jen nabízet výrobky s danými užitnými vlastnostmi. Vzhledem k šíření informací a znalostí se čeká i důraz na přínos společnosti.
- **Tlak stakeholderů** - Vzrůstající tlak zákazníků, místních společenství nebo bank na společensky odpovědné chování.
- **Potřeba stabilního prostředí** - Klesající důvěra zákazníků, lidí ve svou vládu je dalším trendem dnešní doby. Ke ztrátě důvěry v podnikatelský sektor přispívají i skandály řady velkých firem, které se dostávají do podvědomí díky médiím. Od společností se tedy očekává transparentnost a

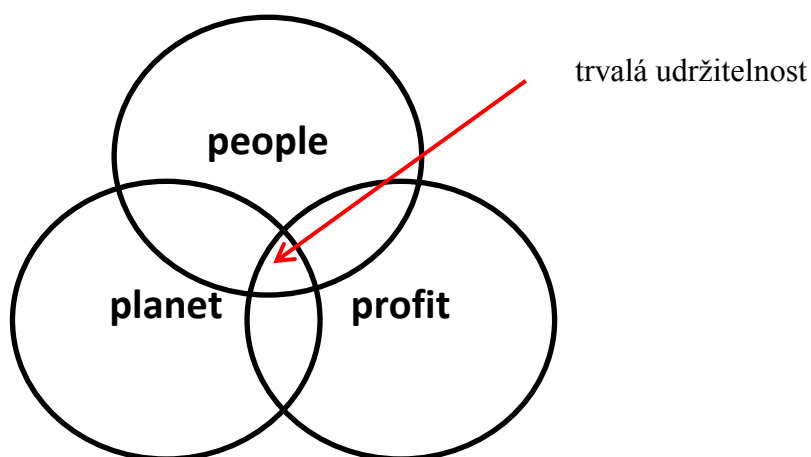
informovanost o všem, co souvisí s její činností. Zároveň je nutné analyzovat a dokládat dopad jejich aktivit na společnost.

V odborné literatuře dokládají autoři spoustu dalších důvodů pro přijetí společenské odpovědnosti do celého hodnotového řetězce. Například Evropská komise zdůrazňuje, že společensky odpovědné jednání ze strany podnikatelského prostředí přispívá zároveň také k cílům veřejné politiky. [15]

Důvodem pro užívání CSR může být, že společnost čelí vážným problémům způsobených z velké většiny vznikem velkých korporací. Management musí řídit své aktivity tak, aby dané problémy vyřešil nebo je alespoň zmírnil. Tento boj může být podpořen právě společenskou odpovědností. Dalším z argumentů pro podporu CSR jsou také zákony a samoregulační orgány. Tyto orgány dohlíží nad dodržováním etických principů, které nejsou zakotveny přímo v zákoně. Monitorují také očekávání a trendy ve společnosti. To pro společnost znamená například spojení nezdravého životního stylu, který svými produkty podporují, se zdravými aktivitami, jako je sport. [12]

1.4 Oblasti Corporate Social Responsibility

Společenská odpovědnost je postavena na třech pilířích, tzv. „triple-bottom-line“. Tyto pilíře jsou vzájemně provázány a jako optimální se považuje je využívat současně. Obecně se dělí na pilíře z oblastí ekonomické, environmentální a sociální. [10, 12, 13, 15] Firma, která je společensky odpovědná, se snaží především o dosažení zisku. Zároveň však bere ohled na „people-planet-profit“, tzv. 3P. [23]



Obrázek číslo 2: 3P

Zdroj: [15]

Někdy se uvádí jako další samostatná oblast společenská odpovědnost vůči místní komunitě a vládě. Do ní lze zahrnout jednání, jako například: [15]

- Rozeznávání škály stakeholderů
- Budování vztahu podniku k místní komunitě
- Vytvoření plnohodnotného firemního občanství
- Zavedení firemní filantropie, například firemní dárcovství
- Rozvoj vztahů firmy a vlády na národní či regionální úrovni
- Harmonizace podnikových a komunitních potřeb
- Zohlednění potřeb komunity ve strategii CSR

1.4.1 Ekonomická oblast

Hlavním cílem podnikání každé organizace je dosahování zisku. Pokud firma tohoto zisku dosahuje, má prostředky na financování společensky odpovědných aktivit. Do této oblasti aktivit lze zařadit: [15]

- **Organizace i její zaměstnanci se chovají eticky** - Závazky v oblasti etického jednání si firma sepisuje v etickém kodexu. V tomto dokumentu se mimo jiné zavazuje organizace i její zaměstnanci vyhýbat se korupci.
- **Dobrá správa a řízení firmy** - Způsob správy a řízení organizace jsou uplatňovány dle principu dobrého chování.
- **Organizace jsou věrohodné a transparentní** - Organizace by měly poskytovat informace o svých aktivitách všem svým stakeholderům. Informovanost jejím partnerům, zaměstnancům nebo zákazníkům umožní získání patřičného náhledu do věcí, které se jich týkají.
- **Dobré vztahy se zákazníky a dodavateli** - Firmy dlouhodobě budují vztahy se svými zákazníky nebo dodavateli například pomocí rovných příležitostí při výběru. Spokojenost zákazníků je jedním z nejdůležitějších cílů firem. Jsou spokojeni, pokud jsou jim nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Zároveň požadují od prodejce dodržování obchodních podmínek. S tím souvisí tzv. platební morálka. Pozdní platby v obchodním styku jsou velkým problémem při budování důvěryhodnosti firmy.
- **Chování akcionářů a vlastníků** - Ve firmě by se měl uplatňovat dialog s akcionáři, tzv. shareholders dialogue. Tato spolupráce se uplatňuje informovaností vlastníků a snahou o soulad s jejich požadavky. Zároveň se

musí dodržovat ochrana duševního vlastnictví, podporovat inovaci a udržitelnost a respektovat pravidla čestného konkurenčního boje.

Jedním ze základních nástrojů, který pomáhá definovat etické principy v ekonomické oblasti, konkrétně u vztahu s obchodními partnery a zákazníky je etický kodex.

Slovo kodex je modernější výraz pro pravidlo. Ve výjimečných případech se objevuje také slovo manifest. Existuje rozdíl mezi zákonem a kodexem. Zákon upravuje určité činnosti nezbytné pro chod společnosti a její rozvoj. Kodex pouze navazuje na tyto zákony tam, kde existence zákona není nezbytná. Většinou mívají podobu závazku těch, na nichž se vztahují, dodržování příslušných zákonů. [22]

Závazky, které si společnost definuje na základě přijatého konceptu CSR jsou sepsány právě ve formě etického kodexu nebo jiného kodexu podnikatelského chování, jež jsou základním nástrojem podnikatelské etiky. Etický kodex je firmou vytvořený dokument definující platné principy etického jednání v rámci všech jejich podnikatelských činností. Je to vyjádření uznaných norem chování organizace a udává návod, jak se chovat v určitých situacích. [26] Týká se dodržování zásad uvnitř organizace. Výrazně se liší od pracovních řádů, které pouze určují, co se musí dodržovat. [4]

Schválením, podepsáním a zveřejněním tohoto dokumentu se společnost zavazuje plnit veškeré náležitosti v něm obsažené. Měly by to být zásady jako například odmítání korupce nebo transparentnost. [19]

V historii se dá považovat za první kodex Hippokratova přísaha, která vznikla přibližně před 2400 lety. Zavazují se v ní lékaři za nezištné pomáhání nemocným nebo za dodržení lékařského tajemství, atd. V průběhu let vznikaly i jiné kodexy, například kodexy mistrů a tovaryšů nebo kodexy mravních norem mnišských řádů. Etické kodexy se v průběhu let stále vyvíjely a uplatnily se také v podnikatelském prostředí jako tzv. firemní, podnikové kodexy. [2] Firemní kodexy jsou rozšířené zejména v USA. Obvykle vyjadřují celkovou politiku firmy a jejího vztahu k zákazníkům a konkurenci. Zabývají se také vztahy zaměstnaneckými, bezpečností zaměstnanců a řadou dalších záležitostí. Jsou zveřejňovány za účelem rozšíření pohledu veřejnosti na danou firmu. V 90. letech se v Evropě tento trend neuchytil. Na rozdíl od amerických firem se zde pravidla a stanoviska považují za

vnitropodnikové záležitosti, které nejsou určeny pro veřejnost. Poté se však trend změnil s rozšířením společenské odpovědnosti a podnikatelské kodexy se staly neodmyslitelnou součástí podnikové dokumentace. [22]

Pokud se společnost rozhodne o sestavení svého kodexu, je důležité si stanovit, kdo se bude na jeho tvorbě podílet. Do jeho přípravy se zapojují zaměstnanci a především ti, jichž se bude týkat. Cílem je podpořit motivaci zaměstnanců k dodržování stanovených zásad kodexu. Je vhodné konzultovat obsah se zákazníky organizace, dodavateli či místními orgány. Důležité je také stanovit si, jak často a do jaké míry bude tento kodex doplňován či upravován. Při implementaci kodexu se mohou využít školicí programy pro zaměstnance. Definované zásady by se také měly promítnout do firemních směrnic a pravidel. Jejich porušování také musí stanovit dodatek o sankcích. K ověření, jakým způsobem kodexy působí na manažery, může sloužit metoda 360 °. [24] Tato metoda je forma anonymního hodnocení jednotlivců. Sestavuje se pomocí dotazníkového šetření s využitím zaměstnanců uvnitř organizace. Sloučením hodnocení vzniká ucelený soubor, který slouží jako hodnotná zpětná vazba. [1]

Kodexy mají své klady i zápory. Často bývají kritizovány za jejich omezenost. Jsou velmi obecné a zobrazují pouze teorii, nikoliv praktické zavedení. Některé podniky uveřejňují své podnikatelské kodexy pouze za účelem reklamy a zvýšení konkurenceschopnosti. [22]

1.4.2 Environmentální oblast

Otázka ochrany životního prostředí je diskutována až v posledních desetiletích. Většina aktivit firem v této oblasti je reakcí na nové vládní nařízení a regulace. Pokud je firma odpovědná a realizuje opatření v oblasti ochrany životního prostředí, musí je uplatňovat jak uvnitř firmy, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí. Toto vnější prostředí ovlivňuje vytvořeným vzhledem krajiny, hlučností, využíváním zdrojů, emisemi nebo odpady a dopravní zátěží. Firma by se měla snažit o eliminaci a kompenzaci těchto negativních faktorů, které působí na životní prostředí díky její podnikatelské činnosti. [15, 17]

Činnosti zaměřené na tuto oblast: [15]

- **Eliminace negativních vlivů na životní prostředí**
- **Tvorba ekologické proaktivní politiky firmy** - Jedním z cílů firmy může být ekologicky šetrná výroba, výrobky i služby.
- **Environmentální management** - Je třeba dbát na soulad aktivit s národními a mezinárodními standardy jako jsou ISO nebo EMAS.
- **Investice** - Těmito investicemi se rozumí financování ekologických technologií. Je to nákladná záležitost, ale může podniku a jeho výrobkům zajistit konkurenceschopnost na trhu.
- **Monitoring** - Je třeba reportovat aktivity v oblasti vlivu na životní prostředí.
- **Vyhodnocení výkonnosti firmy**
- **Ochrana přírody** - Ochrana přírodních zdrojů a zároveň šetrné zacházení s nimi může být realizováno snížením spotřeby energií a vody, minimalizací využívání fosilních paliv. Náhradou může být užití alternativních obnovitelných zdrojů energie, například pomocí solárních panelů.
- **Odpadové hospodářství** - Jednou z důležitých prvotních aktivit v oblasti ochrany životního prostředí může být recyklace odpadů, jejich třídění a používání například recyklovaného papíru.
- **Dodržování bezpečnostních zásad** - Například při manipulaci s rizikovými látkami. Je třeba pravidelné školení zaměstnanců o bezpečnosti.
- **Minimalizace dopravní zátěže** - Může jít o přepravu výrobků, zaměstnanců nebo surovin.
- **Zahrnování environmentálních požadavků do výběru dodavatelů**

Environmentální odpovědnost se netýká pouze výrobních podniků, ale také nevýrobních. Ty mohou svou přijatou odpovědnost také propojovat s celou řadou aktivit, například snižování spotřeby energií nebo třídění odpadu.

1.4.3 Sociální oblast

Rozmach sociální odpovědnosti započal vydáním knihy H. R. Bowena v roce 1953. V ní jako první teoretik zabývající se společenskou odpovědností, požaduje, aby bylo podnikání zvažováno podle sociálních důsledků rozhodnutí. Sociální odpovědnost je záležitostí vlastníků a manažerů a představuje pro ně vážné zvažování vlivu na společnost vykonáváním svých aktivit.

Aktivity sociální odpovědnosti mohou mít různý charakter. Management je může realizovat v oblasti svého marketingu díky pravdivé reklamě nebo v oblasti výroby, pomocí ekologických a bezpečných výrobků. Ve výrobě lze podpořit odpovědnost společnosti i použitím recyklovaného materiálu či recyklovaného pomocného materiálu, dále také vedením nechemické výroby. V oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků lze podpořit sociální odpovědnost vytvořením pracovních podmínek, které podpoří efektivní výkon pracovníků. Výrobní technologie snižující produkci odpadních látek znečišťujících vodu nebo ovzduší jsou žádané v oblasti ochrany životního prostředí. Tato ochrana je součástí CSR jako samostatný environmentální pilíř, avšak aktivitami v této oblasti vytváříme zároveň také sociální odpovědnost v rámci jejího samostatného pilíře. Sociální odpovědnost se v největší míře chápe jako odpovědnost vůči pracovníkům společnosti. Lze ji podpořit v oblasti zaměstnaneckých vztahů a péči o pracovníky, a to například pomocí vytvoření střediska pro denní péči pro předškolní děti. Zároveň by se neměla opomenout diskriminace žen nebo národnostních menšin, které by se měl management zcela vyhnout a vytvořit tím rovnovážného prostředí pro všechny. Oblast public relations se může podnik angažovat ve financování neziskových organizací, škol, uměleckých aktivit nebo sociálních a charitativních programů. [13]

Aktivity v sociální oblasti lze rozdělit do dvou skupin. Rozdělují se dle přínosu pro zákazníky, zaměstnance nebo například sociálně prospěšných sdružení. Lze je tedy zařadit do oblastí: [13]

- **interní** - Řadí se sem sociální aktivity přínosné pro zákazníky, zaměstnance, vlastníky a management.
- **externí** - Tuto skupinu lze chápat jako skupinu, která se týká specifických uživatelů. Jsou jimi například menšiny, ženy a tělesně postižení. Dalšími mohou být uživatelé ekologických, vzdělávacích nebo kulturních programů. Angažovanost ve výsledcích podporovaných výzkumů lze také chápat jako externí aktivitu.

Existuje další, velmi podobné rozdělení přínosů sociální odpovědnosti do oblasti vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Zde vnější prostředí zahrnuje veškeré vztahy ve skupině, vztahy k zákazníkům, k dodavatelům a životnímu prostředí. Součástí sociální odpovědnosti je poskytování určitých práv zákazníkům, výroba bezpečného výrobku a postarání se o jejich informovanost o výrobku pomocí

informačních údajů na výrobcích či informovanost o organizaci díky internetovým stránkám, letákům nebo údajům z obchodního rejstříku. Stejný princip informovanosti musí být dodržen i v jednání s dodavateli. Angažovanost v ochraně životního prostředí podporou environmentálního rozvoje společnost vyjadřuje zároveň také odpovědnost vůči budoucím generacím. Jelikož se sociální odpovědnost týká všech stakeholders, je žádoucí, aby byl vztah vůči nim otevřený. Vnitřní prostředí zahrnuje fyzické prostředí organizace. Je jím chápáno například bezpečnost výroby, ekonomické aspekty nebo podniková kultura. Další přínosy jsou z oblasti pracovních podmínek, které by měly být správně nastaveny. Měly by zahrnovat informace a nařízení o pracovním režimu a dále definovat způsoby získávání a výběru pracovníků. Lidské zdroje by měly být také vedeny z hlediska minority. Měla by být věnována pozornost jejím odlišnostem a multikulturním rozdílům. [13]

Do sociální oblasti lze zahrnout aktivity jako například: [15]

- **Tvorba podmínek pro zaměstnance** - Zde se má na mysli tvorba podmínek k tomu, aby zaměstnanci mohli sladit osobní život s pracovním. Jedním z trendů je využití pružné pracovní doby nebo její úpravy. Dalšími trendy posledních let jsou například práce z domova, práce při rodičovské dovolené, opatření týkající se lepšího začlenění vracejících se zaměstnanců nebo poradenství v oblasti financí nebo styku s úřady.
- **Rozvoj lidského kapitálu** - Podnik může podpořit profesní specializaci svých zaměstnanců pomocí pořádání kvalifikačních kurzů. Podporují tím permanentní vzdělávání a rozvoj znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Ve firmě poté mají zaměstnanci možnost kariérního postupu.
- **Outplacement** - Tento pojem zahrnuje starost firmy o zajištění rekvalifikací propuštěných zaměstnanců a o jejich další uplatnění.
- **Zaměstnanecká politika** - Politika zahrnuje stanovení přiměřených mezd, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které jsou většinou nad rámec legislativy. Firmy mohou poskytovat svým zaměstnancům například příspěvky na stravování, programy zdraví nebo odměny za významné životní události. Jedním z používaných systémů, z oblasti zaměstnanecké politiky, je systém cafeterie. Ten nabízí individuální výběr výhod v rámci zaměstnaneckého kreditu.

- **Rovné pracovní příležitosti** - Přístup firmy by měl být stejný bez ohledu na pohlaví, barvu pleti, věk nebo sexuální orientaci. K problematice rovných příležitostí přistupuje tzv. diversity management. Ten se snaží prosazovat pravidla různorodosti v organizacích. Ve smíšených pracovních týmech může docházet k obohacování vývoje z hlediska příspěvků od různých národností nebo pohlaví.
- **Boj proti mobbingu** - Tento pojem vyjadřuje jakoukoliv formu skrytého teroru na pracovišti. Na pracovišti je dále nepřipustné sexuální harašení nebo obtěžování.
- **Humanizace práce, rotace práce a její obohacování** - Pracovní proces, který je zbaven nadměrně namáhaných a zdraví škodlivých činností. Měl by se stát prostředkem tvůrčí aktivity a seberealizace zaměstnanců.
- **Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost pracovníků**
- **Podniková kultura** - V organizaci by mělo panovat zdravé a přátelské klima. To je posíleno silnou podnikovou kulturou. V takovéto kultuře mají zaměstnanci možnost bez obav vyjádřit svůj názor. Manažeři uplatňují demokratický styl řízení. Využívána je především práce v týmech.
- **Dodržování lidských práv** - Vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí.
- **Monitoring a reportování**
- **Zaměstnávání minoritních skupin** - Jsou na mysli například handicapovaní, absolventi škol nebo matky s dětmi.
- **Zákaz dětské práce**

1.5 Přístupy Corporate Social Responsibility

Přístup organizace ke společenské odpovědnosti se liší. Existují tři pohledy, které zahrnují tyto přístupy. Jsou jimi: [17]

- **přístupy dle velikosti organizace** - Dříve se tématem společenské odpovědnosti věnovaly spíše velké korporace, avšak dnes se k tomuto konceptu hlásí i malé a střední podniky. Tyto menší firmy se nedostávají do povědomí veřejnosti, maximálně do povědomí místních komunit, protože jejich aktivity nejsou mediálně šířeny kvůli jejich malým finančním prostředkům. I přes to, jsou považovány za společensky odpovědné, protože CSR není o množství prostředků, ale o chování a jednání. Pravdou je, že

společensky odpovědný přístup je v povědomí společnosti brán jako drahá záležitost, kterou si mohou dovolit pouze velké společnosti. Ty mají skutečně dost prostředků, které investují do nadací nebo životního prostředí. Toto společenské jednání využívají k medializaci a marketingu. Na druhou stranu malé a střední podniky musí mít princip svého odpovědného podnikání zcela naplánován a propočítán. Jelikož ve většině případů podniky působí pouze v menším regionu, nezáleží jim pouze na sumě investovaných prostředků, ale i na dalších krocích, které dokazují celkový přístup firmy k odpovědnosti.

- **přístupy dle vlastnictví organizace** - Vlastnictví organizace se může dělit na organizace vlastněné globálními korporacemi, jednotlivci, státem nebo organizace v rukou veřejné správy. První dva druhy souvisejí s popisem v předchozím odstavci zabývajícím se přístupem CSR v organizaci dle její velikosti. Přístup v organizaci vlastněné státem je velice podobný přístupu k CSR ve velké organizaci.
- **přístupy dle závislosti zisku organizace na dobré pověsti firmy** - Jedním z hlavních cílů organizací je budovat a posilovat dobrou pověst u svých klientů. Podniky, jejichž úspěšnost je přímo závislá na jejich dobré pověsti, dbají na pozitivní publicitu a je skoro jisté, že tato korporace má konkrétní politiku společenské odpovědnosti. Jejich přímí klienti jsou lidé z široké veřejnosti. Dalším druhem podniků jsou ty, jejichž úspěšnost nepřímo souvisí s dobrou pověstí u zákazníků. U nich lze předpokládat nižší potřebu realizace společensky odpovědných aktivit. Stávají se neatraktivní pro média, tedy nejsou tolik citlivé vůči negativní publicitě. U podniků, které nemají úspěch závislý na jejich dobré pověsti lze předpokládat, že posilují pověst u odborné podnikatelské veřejnosti, která je jejich zákazníkem. Většinou bývá součástí dodavatelsko-odběratelského řetězce, jehož partneři jsou společensky odpovědní. Může být vlastněn významnou korporací a praktikování CSR může být delegováno z mateřské společnosti.

1.6 Teorie stakeholder

V dnešní době již existuje řada definic a výkladů tohoto slova. Většina z nich uvádí šest oblastí, které spadají do této problematiky. Jsou jimi vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, manažeři, dodavatelé a investoři.

I když tento pojem vznikl již v 60. letech, jedna z nejstarších a nejznámějších definic pojmu stakeholder pochází od autora R. E. Freemana. Ten usiloval o to, aby podniky byly řízeny ve prospěch stakeholderů a nejen vlastníků. Zdůvodnil to dvěma argumenty. Prvním je právní argument, který se týkal vznikajících zákonů o právech zaměstnanců, životního prostředí, atd. Druhým je ekonomický. Ten vychází z teorie, že existence tržních selhání znemožňuje realizaci mechanismu neviditelné ruky trhu, aby tyto krize vyřešila. [8, 18]

Často se uvádí ještě dvanáct oblastí stakeholderů, které mohou být dále děleny na primární a sekundární. Primárními jsou osoby v s významným vlivem na chod podniku, například zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, konkurence, věřitelé a velkoobchod nebo maloobchod. Sekundárními oblastmi jsou myšleny zájmové skupiny. Uvádí se místní společenství, veřejní aktivisté, média, obchodní asociace, zahraniční vlády, stát a veřejnost. Další používaná klasifikace je členění na interní a externí stakeholdery. Externí se dále mohou dělit do dvou skupin, a to na externí stakeholdery spojené s trhem (například zákazníci) a stakeholdery nespojené (například média). [15]

Pokud chce být podnik úspěšný na trhu, měl by pravidelně analyzovat skupiny svých klíčových stakeholderů. V této analýze by se měl zabývat základními otázkami. Jsou jimi: [15]

- Kdo jsou naši stakeholderi?
- Jak jsou důležití, neboli kdo mezi ně patří?
- Jaké jsou jejich očekávání a zájmy?
- Jaký mají vliv na naše podnikání?
- Jak s nimi, co nejlépe komunikovat?

Rozdělení stakeholderů, naslouchání a následná spolupráce s nimi může vést k řadě výhod. Tyto výhody firma využije v oblasti řízení, konkrétně u předcházení rizik, zajištění transparentnosti a odpovědnosti, získávání informací nebo budování dlouhodobých partnerství.

1.7 Kodifikace požadavků

Od 90. let se objevují různé snahy o vymezení přesných požadavků CSR. Objevily se také snahy o hodnocení úrovně zavedení CSR ve firmě s následným vyhodnocením pozitivního či negativního výsledku. V případě pozitivního

vyhodnocení by se jednalo o dosvědčení například v podobě certifikátu. Základními dokumenty popisující koncept CSR jsou: [5, 16]

- **Zelená kniha** - Na Summitu v Lisabonu v roce 2000 se kromě stanovení cíle Evropy týkající se konkurenční pozice vůči USA, jednalo také o podnikatelských subjektech. Hovořilo se o nutnosti péče těchto subjektů nejen o své finanční zdraví a zákonné povinnosti, ale také o společenské a ekologické jednání. Závěrem tohoto setkání bylo sepsání tzv. Zelené knihy EK, následné zprávy EK o CSR a zřízení Evropského mnohostranného fóra pro CSR. Závěry, které se objevují v tomto dokumentu, jsou:
 - CSR je dobrovolná aktivita zejména podnikatelských subjektů a spočívá v integraci environmentálních a sociálních přístupů do podnikání i mimo rámec legislativy a obchodních dohod
 - vývoj spěje k vytvoření standardu na způsob ISO nebo EMAS, jehož požadavky budou předpokladem v případě zájmu podniku například o veřejnou zakázku
 - závazek vedení podniku k dodržování CSR je nezbytný pro úspěšné fungování CSR
 - hlavním cílem podnikání je vytvářet zisk, a pokud se k tomu integruje i sociální a environmentální hledisko, podnik přispívá ke své trvalé udržitelnosti
 - CSR je prostředek pro dosažení ekonomického, sociálního a environmentálního pokroku a slouží k integraci těchto zájmů do praxe
- **SA 8000** - Je mnoho způsobů, jak dosáhnout nízkých nákladů v podnikání. Mluví se o tzv. dumpingu. Jedním z těchto způsobů může být nedodržování sociálních, environmentálních podmínek, porušování lidských práv, atd. Snaha o vytvoření důvěryhodnosti pro obchodního partnera vedla k vytvoření standardu označeného SA 8000. Je založen na podobném principu jako norma ISO z řady 9000 či 14000. Jejím účelem je sloužit firmám k zavedení a následné certifikaci systému řízení založeného na společenské odpovědnosti.

Tento standard vychází z konvencí Mezinárodní organizace práce, světové deklarace lidských práv a konvence o právech dětí. Jsou zde obsaženy požadavky známé z ISO 9001 nebo ISO 14001. Nařízení, která jsou zde obsažená:

- Nesmí být zaměstnán pracovník, který je mladší 15 let. Pokud stát operuje pod konvencí Mezinárodní organizace práce číslo 138, lze mu udělit výjimku. Tato výjimka opravňuje zaměstnávat osobu starší 14 let. Tento rozdíl se týká rozvojových zemí.
- Nesmí se uplatňovat žádné formy nucené práce. Je na mysli například zákaz odebrání průkazů totožnosti nebo uplatňování požadavků vyplácení zálohy jako podmínka zaměstnání.
- Společnost musí upravit pracovní prostředí dle platných základním standardům pro bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Dále zaměstnavatel musí zajistit pitnou vodu a odpovídající sociální zařízení. Samozřejmostí jsou také pravidelná školení o bezpečnosti či zdraví.
- Společnost musí respektovat volbu svých zaměstnanců založit odbory. Nesmí je také omezovat ve vstupu do odborů nebo v účasti na kolektivním vyjednávání.
- V podniku či jiné organizaci nesmí existovat diskriminace založená na rasové rozdílnosti, původu, náboženství, postižení, pohlaví, sexuální orientaci, politických názorech nebo věku. Dále není přípustná jakákoliv forma sexuálního obtěžování na pracovišti.
- Jsou zakázány tělesné tresty, nátlak fyzický i psychický a slovní napadání pracovníků.
- Pracovní doba musí být upravena dle právních předpisů. V žádném případě ale nesmí překročit 48 hodin v týdnu s alespoň jedním dnem volna v 7 denním celku. Přesčasy jsou placené mzdou, k níž se připočte příplatek. Nesmí však přesáhnout 12 hodin týdně. Přesčasy mohou být pro zaměstnance povinné, pokud je to součástí odborové či jiné kolektivní smlouvy.
- Odměna musí odpovídat právním a podnikovým standardům. Musí být také dostatečná k pokrytí základních potřeb pracovníků a jejich rodin.
- Systém řízení definuje procesy a postupy, od jmenování představitelů přes vedení záznamů.

Implementací standardu SA 8000 s následnou certifikací dává firma najevo svým zákazníkům a ostatním stakeholderům, že její činnost je v souladu s ochranou práv svých pracovníků. Dále také uznává, že zajistila

dodržování etických zásad spojených s podnikáním a že je veškerá její produkce vedena zároveň s těmito zásadami. Certifikaci zajišťují auditoři, neboli certifikační společnosti, které akreditovala společnost SAI. Ta pomáhá podnikům vzbudit důvěru jejich zákazníků pomocí uděleného certifikátu normy SA 8000 a ostatních dokladů prokazujících soulad produktů s příslušnými normami.

- **AA1000 Assurance Standard** - Řada norem z roku 2008 slouží pro všechny typy organizací a jejím cílem je prověřování jejich důvěryhodnosti. Zkoumá, zda dodržují zásady a pravidla dialogu se zainteresovanými stranami. Obsahuje také požadavky na kvalitu reportování v oblasti ekonomické, environmentální i sociální odpovědnosti. Tato norma byla publikována neziskovou organizací Account Ability, která sídlí v Anglii. Jejím důvodem existence je podpora férového podnikání.
- **ISO 26000** - Tato norma obsahuje pokyny pro společenskou odpovědnost. Charakterizuje celý koncept managementu CSR. Zahrnuje informace o obecně uznávaných principech, oblastech, implementaci aktivit a o jejich následném hodnocení. Tato norma slouží pouze pro hodnocení úrovně CSR, nikoliv pro certifikaci. Snaží se však předkládat doporučení k aplikaci CSR ve firmách. Jejimi základními cíli jsou především poskytování návodu pro budování CSR, identifikace zainteresovaných stran, zvýšení důvěryhodnosti reportů o CSR, zvýšení spokojenosti zákazníků, zdůraznění nezbytnosti růstu výkonnosti a být konzistentní s jinými normami.

1.8 Přínosy a kritika Corporate Social Responsibility

1.8.1 Přínosy

Důvody pro společenskou odpovědnost a využívání principů CSR se musí hledat v dlouhodobém horizontu. Většina autorů uvádí tyto nejdůležitější přínosy pro firmy: [15, 17, 19, 21]

- **Tvorba podnikového klimatu** - Společenská odpovědnost, jakožto část managementu, se dotýká výhradně managementu lidských zdrojů. Zde se řeší práce s lidmi. Práce se s dobou vyvíjí. To co bylo normální v jednání s lidmi v organizaci dříve, dnes již neplatí. Dnes je to složitá, profesionální a komplexní péče o lidské zdroje. Lidské zdroje totiž tvoří bohatství firmy. Lze konstatovat, že pracovník, který cítí zájem a dostane následnou pomoc od své

firmy, je spokojený a jeho vztah se s firmou utuží. Vztah se může také utužit díky aktivitám spojeným s ochranou nebo revitalizací životního prostředí. Pokud se pracovník bude cítit dobře v organizaci a zároveň v okolí, bude o to spokojenější. Do práce bude chodit s lepším pocitem. Dalším problémem, který musí management lidských zdrojů řešit je multikulturnost. Dříve bylo zvykem, že v tuzemské firmě jsou pouze nebo z velké většiny tuzemští pracovníci. Dnes, v globalizovaném světě, kde je nutné a potřebné cestovat za prací nebo se stěhovat, je tomu jinak. V jedné organizaci pracují Češi, Rumuni, Poláci a jiné národnosti. Je tedy povinností managementu přizpůsobit pracovní požadavky kladené na zaměstnance zvyklostem daného národu. Dalším aktuálním problémem hlavně v České republice, je nízká porodnost. Věková hladina zaměstnanců se zvyšuje. U starších zaměstnanců lze zúročit jejich zkušenosti a znalosti nasbírané za léta praxe. Mladší jedinci však mají jistou míru tvořivosti, která je pro růst a rozvoj firmy stejně důležitá. Oddělení lidských zdrojů musí mít také na paměti fluktuaci zaměstnanců. Je to podstatná součást řízení managementu. Společenská odpovědnost je založena na partnerství. Manažeři a zaměstnanci spolu musí spolupracovat za účelem lepších výsledků a vyšší efektivity práce. To nakonec vede k vyšším úspěchům. Zaměstnanci musí vědět, kam jejich podnik směřuje, jaké jsou jeho cíle a jakou mírou se na tom podílejí právě oni. V dnešní době již nejsou vytyčovány strategie závislé pouze na ziskovosti. Trendem jsou krátkodobé cíle, které přinášejí dlouhodobý úspěch. Tento úspěch je dosahován, pokud je firma společensky odpovědná, řídicí metodou „win-win“. Tato metoda označuje strategii vyjednávání, kdy nikdo není na straně poraženého. Všichni by měli něco získat. Z průzkumu prováděného v USA vyplynulo, že 78 % dotazovaných zaměstnanců preferuje pracovní úvazek u zaměstnavatele, který pečuje o pověst své firmy, dokonce i na úkor vyššího platu.

- **Zpřístupnění kapitálu a růst přitažlivosti pro investory** - Řada investorů oceňuje fungující společenskou odpovědnost. Existují také burzovní indexy, které se snaží CSR zohlednit. Jsou jimi například Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE-4Good Index nebo BitC Corporate Responsibility Index. Firmy se těší jejich přízni, protože jsou pro ně zárukou trvalé udržitelnosti.

- **Zlepšení reputace u veřejnosti** - Veřejnost si vytváří celkový obraz na dlouhodobý, systematický a cílevědomý proces vytváření image společností. Organizace musí počítat se vzrůstajícími požadavky veřejnosti na jejich činnosti. V posledních desetiletích se klade čím dál větší důraz na aktivity, přispívající do společnosti. Je jimi například různá angažovanost v sociálních programech. Zároveň vnímání organizace jako společensky odpovědné zvyšuje její goodwill. Pojem goodwill vyjadřuje dobrou pověst, dobré jméno podniku. Je výsledkem pozitivního působení na trhu. Odráží se v něm odpovědné chování v tržním prostředí ke všem subjektům, kteří mají jakýkoliv zájem nebo podíl, který se do jejich činností promítá. Sponzoring a jiné formy dárcovství jsou všeobecně pokládány za projev společenské odpovědnosti. Dle průzkumu pod záštitou Market & Opinion Research International ve Velké Británii, dlouhodobé zavedení CSR do organizace zvyšuje její konkurenceschopnost, což také zvyšuje hodnotu obchodní značky.
- **Zlepšení reputace u obchodních partnerů** - Při rozhodování obchodních partnerů o tom, zda budou dlouhodobě spolupracovat s danou firmou, hraje roli nejen cena, ale také řada dalších faktorů. Jsou jimi například kvalita výrobků, solventnost, platební a obchodní podmínky. Díky CSR je větší šance získat zajímavé a důležité obchodní partnery. Pokud se firma bude chovat při jednání eticky a spolehlivě, získá tím výhodu dlouhodobé spolupráce.
- **Odlišení od konkurence** - Firma se ve svém podnikání snaží vytvářet a udržovat konkurenční výhody, které je odliší od konkurence. Společensky odpovědné jednání může být jednou z nich. Zároveň poskytuje jistou výhodu při jednáních s úřady nebo institucemi EU.
- **Posílení důvěry zákazníků** - Od firem v dnešní době očekávají zákazníci společenskou odpovědnost, díky které budují povědomí o značce svých výrobků. Řada výzkumů ve světě uvádí, že zákazníci jsou právě těmto společnostem více nakloněny. Například podle průzkumu CSR Europe z roku 2000, se 70 % dotazovaných zajímá o původ a způsob výroby zboží, které si kupuje. Až 16 % zákazníků v minulosti upustilo od značky výrobků firmy, kterou po prokázání porušování principů CSR považují za společensky

neodpovědnou. Další průzkum realizovaný agenturou STEM, kterou pověřila firma Philip Morris v roce 2003, dokazuje, že vzdělanější lidé jsou ochotni zaplatit o 10 % vyšší cenu za ekologičtější výrobek.

- **Nárůst zisku** - Je prokázáno, že společenská odpovědnost přináší lepší ekonomickou výkonnost. Jeden z výzkumů zpracovaný Institute of Business Ethics z roku 2003 ukázal nárůst zisku až o 18 % společensky odpovědným firmám. Lepší finanční výsledky se dostaví, pokud se berou při aktivitách v úvahu zájmy všech zainteresovaných skupin. Výsledky těchto průzkumů ukázaly:
 - čtyřnásobné tempo růstu
 - osminásobné tempo nárůstu zaměstnanců
 - nárůst investic od spolehlivých investorů
 - zvýšení kvality lidských zdrojů a zároveň kvality produkce
 - snížení rizik
 - snížení nákladů na nové zaměstnance

Hlavním přínosem přijetí CSR je snížení implicitních nákladů. Tyto náklady souvisí s neočekávanou událostí. Jsou jimi například náklady na odstraňování ekologických škod nebo na právní spory. I když z krátkodobého hlediska náklady spíše stoupají díky novým investicím, v dlouhodobém horizontu dochází ke zvýšení efektivnosti a snížení nákladů na provoz.

- **Zvýšení efektivity provozu** - Efektivní výroba může vést ke snížení provozních nákladů. Tyto úspory jsou ve formě snížení spotřeby energie, vody nebo nižšími náklady na likvidaci odpadu.
- **Zlepšení risk managementu** - V dnešní době, kdy média vysoce ovlivňují dění na trhu, se společenská odpovědnost v oblasti environmentální, ekonomické nebo právě mediální považuje za nepostradatelnou. V době krize mohou provozované společensky odpovědné aktivity zachránit firmě reputaci.
- **Tvorba zázemí k úspěšnému fungování a trvalé udržitelnosti** - Většina firem v dnešní době považuje odpovědné a etické chování za jednu z podmínek trvalé udržitelnosti a prosperity.

1.8.2 Kritika

Koncept CSR má své obhájce, ale zároveň kritiky. Jedním z největších kritiků je zastánce liberální ekonomie a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman. V mnoha svých publikacích na téma společenské odpovědnosti uvádí, že jedinou odpovědností podniku je tvorba zisku. Manažeři podle něj angažovaností ve společenské odpovědnosti okrádají vlastníky, protože generují neviditelný zisk. Tento neviditelný zisk přináší pouze daně, které snižují shareholderům jejich výnosy a zaměstnancům platy. [12] Podnik by se měl soustředit zejména na tvorbu zisku. Protože jsou manažeři v roli zaměstnanců firmy, mají povinnost řídit firmu v jejich zájmu a usilovat o maximalizaci zisku. Friedman zastává názor, že pokud se firma snaží primárně právě o tuto maximalizaci, přispívá tím k uspokojování i dalších stakeholderů. Dá se tedy říci, že je v konečném důsledku společensky odpovědná. V jednom ze svých článků k této teorii dodává, že firma by měla primárně využívat své zdroje a zapojovat se do aktivit směřujících k navyšování zisku. Firma by se podle něj měla zapojovat do otevřené a volné soutěže bez používání intrik nebo podvodů. [15]

Dalším kritikem koncepce CSR je profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkley. Ten v minulosti vedl ministerstvo práce a sociálních věcí v kabinetu Billa Clintona. Ve své publikaci autor uvedl, že CSR je pouhé rozptýlení, které podkopává demokracii. Zastává názoru, že by firmy měly od CSR upustit nebo alespoň omezit angažování ve společensky odpovědných aktivitách. Pokud se tomu tak stane v podnikatelském prostředí, lze se soustředit na hlavní úkol a tím je přinucení vlády sociální problémy řešit. Vláda by podle něj měla nastavit taková pravidla, která zachovají volný trh, kde mohou firmy dosahovat zisků. Tyto zisky by měly být dosahovány s ohledem na veřejné zájmy celé společnosti. Přijetím konceptu CSR firmy nahrazují roli vlády a snaží se vyhnout dalším regulacím. CSR se poté stává nástrojem public relations, který manipuluje s dalšími stakeholdery a veřejností.

Ostatní kritici CSR poukazují na to, že pokud bude podnik zaměřovat svou pozornost na společenskou odpovědnost, postupně se vytratí jeho základní poslání. Pokud podnik také získá značnou sílu v ekonomické a environmentální či technologické oblasti, není pro něj žádoucí rozšiřovat také svůj vliv v oblasti

sociální. Zároveň také dokládají, že většina firem využívá tzv. greenwashing, který pouze vytváří dojem společensky odpovědný firmy. [12, 15]

1.8.3 Současný trend ve společenské odpovědnosti

V současné době je sociální odpovědnost definována jako systém, součást managementu organizace, který se snaží o začlenění problematiky CSR do systému řízení celé společnosti. Doporučuje se zavádět aktivity z této oblasti i nad rámec překračující legislativu a požadavků stanovených úřady. Tento proces je založen na zajištění integrovaného, vyváženého a rovného zacházení založeného na třech pilířích. CSR je nutné integrovat do personální politiky. Trendy v dnešní době jsou hlavně work-life balance, diversity management, řízení věkové struktury pracovníků, atd. [13]

Work-life balance

Tento pojem je obvykle definován jako rovnováha mezi pracovním a mimopracovním, jinými slovy soukromým životem. Někdy se používá související pojem friendly-friendly nebo family-friendly, který vyjadřuje užší oblasti než problematika work-life balance. Tato problematika má dlouhou historii. Již v 60. až 70. letech se diskutovala v USA, kde se zaměřovala především na zaměstnané matky. Zde byla také řešena a dozorována státní administrativou. Od poloviny 80. let se tato problematika rozmohla a organizace předělávali svou personální politiku a benefity. Změny se týkaly zejména mateřské dovolené, flexibilní pracovní doby nebo práce z domova ve spojitosti s péčí o děti. Poté se záběr tohoto pojmu rozšířil i na muže, rodiny a organizace. [13] Vychází se zde z předpokladu, že stres, úzkost a nespokojenost pracovníka nevychází jen z jeho neschopnosti zvládnout svůj život, avšak je to výsledek nedostatečně promyšlené organizace činností a špatný odhad důležitosti jednotlivých aktivit. Work-life balance politika je důležitá ve vztahu k zaměstnanci a jeho hladině stresu. Ke stresu, k němuž vede vykonávání činností v rámci jeho zaměstnání. Pro vyrovnaného zaměstnance je důležitá rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Díky nabídce flexibilních pracovních dob se více uplatňují na trhu práce matky nebo otcové, na které posléze působí tlak společnosti, která uznává tradiční genderové role a stereotypy. [9]

Diversity management

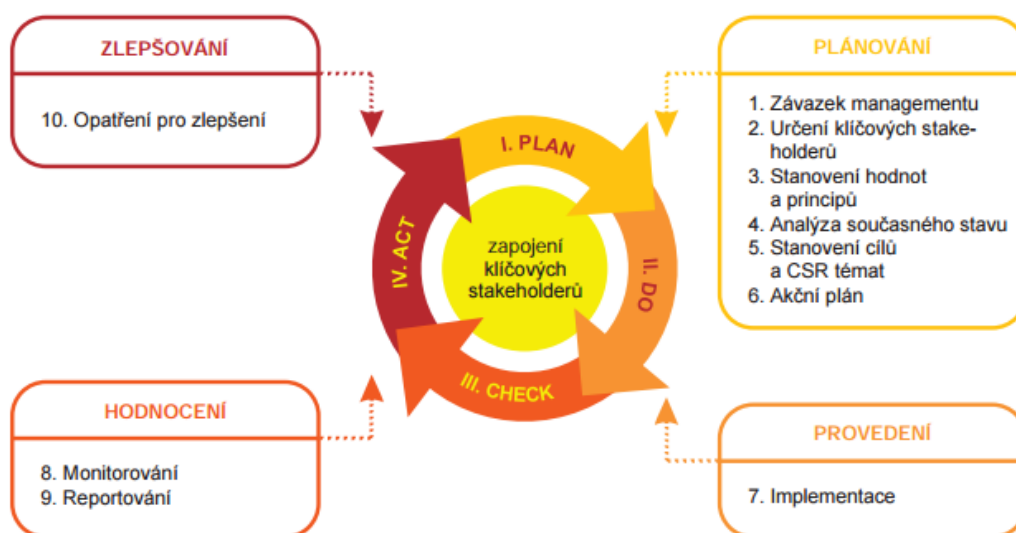
Tento pojem označuje koncept tvorby ve společnosti, zejména v podnikání, takové podmínky, které pomohou plně rozvinout osobní potenciál všech lidí ve společnosti, zejména pak v podnikatelské sféře. Tyto podmínky neberou ohled na individuální odlišnosti. Vychází z přirozené různorodosti společnosti a reflektuje rovné příležitosti. Odráží se také v work-life balance či age managementu. Bývá spojován s odlišností menšin a znevýhodněných skupin. Zabývá se také následnou integrací těchto kolektivů do společnosti. Vznik diversity managementu se datuje již k 80. létům v USA, kde vznikla jako následek problémů na pracovním trhu. Globalizace a demografická situace na evropském trhu práce v 90. letech zapříčinila rozšíření povědomí o této problematice do Evropy. [13] Diverzita ve společnosti je velmi důležitá z hlediska přínosu ve vyrovnávání nepříznivého demografického vývoje. Zabráněním špatnému vývoji lze předejít ekonomickému kolapsu, k němuž by mohla vést klesající porodnost nebo stárnutí obyvatelstva. Pro jednotlivce diverzita znamená zvýšení možnosti uplatnění na pracovním trhu, neboť šíří myšlenku rovnosti bez ohledu na vzájemné odlišnosti. Odlišnostmi jsou zde na mysli národnostní, věkové, zdravotní, rodinné nebo odlišnosti ve fyzické stránce člověka. [25]

2. Implementace Corporate Social Responsibility v podniku

Tato kapitola uvádí obecný návod pro zavádění principů CSR do podniku. To by mělo být zahrnuto ve všech podnikatelských procesech a na všech úrovních. Implementace by měla být trvalá, aby se úspěch dostavil v dlouhodobém horizontu. Při zavádění konceptu CSR do podnikové strategie je nutné postupovat systematicky s ohledem na poslání, podnikovou kulturu, předmět podnikání, obchodní strategii, rizika spojená se změnou strategie a na provozní podmínky. [20]

Základem pro vytvoření vize společensky odpovědné organizace je tvorba demokratického prostředí, ve kterém je svobodná podniková kultura založená na spolupráci a motivaci. [7]

Pro implementaci CSR lze použít rámec PDCA. Te popisuje jednotlivé fáze jako plánování, provádění, kontrolu a zlepšování.



Obrázek číslo 3: PDCA

Zdroj: [20]

2.1 Plánování (Plan)

Plánování je přípravnou fází implementace CSR. V jeho rámci se stanoví závazek managementu, analyzuje se stav organizace a určí se klíčoví stakeholderi na jejichž zájmech je posléze postaveno hodnocení.

- **Závazek managementu a analýza současného stavu**

V tomto kroku si management určí motivaci pro zavedení CSR konceptu. Zároveň analyzuje a hodnotí současný stav organizace. Dále je třeba zvolit odpovědný úsek či osobu managementu, která bude dohlížet na implementaci a rozhodne o alokaci potřebných zdrojů. [20]

Výsledkem přípravné fáze by měly být odpovědi na tyto otázky: [17]

Proč chceme CSR?

Jaké chceme CSR?

Jak vypadá dnešní CSR?

Jak má vypadat naše CSR?

Jednotlivé fáze plánování: [15, 17]

- Identifikace motivačních faktorů - Je nutná identifikace hlavních motivačních faktorů směřujících k tvorbě CSR koncepce v organizaci. Existují dva typy motivátorů. Jsou jimi interní, které zahrnují například potřebu tvorby strategie k naplnění firemních cílů, CSR jako reakce na změnu strategie nebo potřeba vyškolených zaměstnanců k naplňování cílů CSR. Druhé motivátory jsou externí. Sem spadají například potřeba lepší komunikace s obchodními partnery, jejich porozumění a potřeba získání systému pro pružnou reakci na změny.
- Analýza klíčových vizí organizace z hlediska CSR - Společenskou odpovědnost organizace zohledňuje i při tvorbě její vize, hodnot a strategie. Vize, která udává důvod existence, se musí propojit s konceptem CSR. Organizace zohledněním své společenské odpovědnosti v její vizi dokazuje, že ji bere vážně a začleňuje ji i do strategie. Stanovené hodnoty představují podnikové preference, které by měly být odrazem jejího vztahu s klíčovými stakeholdery. Na základě těchto hodnot poté organizace může stanovit principy své plánované odpovědnosti, které jsou základními stavebními kameny CSR strategie.
- Zhodnocení nynějšího přístupu k CSR - V této fázi organizace hodnotí svou současnou pozici v konceptu CSR. Stanoví vliv CSR strategie na své charakteristické rysy. Součástí je komplexní sebehodnocení a analýza potencionálních dopadů zavedení CSR na externí i interní okolí.

Organizace zhodnotí svůj přístup k CSR z hlediska jejího předmětu činnosti. Oblasti, kterými se bude zabývat v rámci konceptu CSR se volí na základě zjištěných specifik spojených s podnikáním. Dále se volí klientská orientace. Ta by měla být také přímo závislá na předmětu podnikání. Odpovědný přístup organizace by měla odrážet podniková kultura. To znamená, že s novým konceptem CSR by měly být sžiti všichni zaměstnanci a vlastníci. Důležité je dopředu si stanovit přínosy, kterých chce organizace dosáhnout přijetím odpovědného chování. Celý stanovený koncept CSR by měl také přispět k image organizace a ne naopak. Tato vstupní analýza pomůže organizaci identifikovat oblasti, ve kterých je úspěšná. Zároveň také určí příležitosti ke zlepšení v určitých činnostech s ohledem na CSR.

- Analýza vnějšího okolí - Po analýze vnitřního okolí je třeba zhodnotit také vlivy vnějšího okolí. Je třeba prozkoumat zákonné požadavky v oblasti péče o zaměstnance, životního prostředí a přístupu k zákazníkům. Pro srovnání svých aktivit s konkurencí lze provést benchmarking, jehož součástí je průzkum konkurence a její hodnocení. Organizace může prozkoumat možnosti členství v asociacích, které jsou založené za účelem podpory společenské odpovědnosti. Výběr konkrétní asociace by měl odrážet možné dopady na vnější okolí způsobené činností organizace. Pro shrnutí a vyhodnocení výsledků z vnitřní a vnější analýze lze použít například SWOT analýzu současného využívání CSR v organizaci.
- Určení odpovědnosti za CSR - Součástí přípravné fáze je také volba odpovědnosti v oblasti CSR v organizaci. Doporučuje se zvolení tzv. CSR manažera, který je odpovědný za implementaci CSR do současné strategie organizace. Pro takového manažera by mělo platit, že bude v kontaktu se všemi odděleními, protože zahrnutí společensky odpovědných hledisek do strategie organizace má dopad na více složek podnikání. Zároveň musí vést efektivní dialogy se všemi stakeholdery. Žádoucí u odpovědné osoby je také schopnost motivovat pracovníky k přijetí nových CSR strategií. Právě získání podpory zaměstnanců a vedení je závislé na důkladném seznámení s plánovaným zavedením CSR do organizace. Pokud je tento úkol splněn, CSR lze integrovat do podnikové kultury.

- **Identifikace stakeholderů**

Identifikace jednotlivých stakeholderů a jejich zájmů organizaci pomůže definovat CSR politiku. Je třeba stanovit jejich očekávání, která se u jednotlivých druhů různí, abychom mohli zvolenou strategií tato očekávání uspokojit. [15]

Na stakeholdery je pohlíženo ze dvou stran dle velikosti jejich vlivu a zájmu o organizaci. Po rozdělení se pro každou skupinu doporučuje jiný způsob jednání.



Obrázek číslo 4: Dělení stakeholderů pro CSR strategii

Zdroj: [17]

Obrázek číslo 4 znázorňuje matici stakeholderů, která pomáhá stanovit míru vlivu stakeholderů na podnikové činnosti. Díky tomu lze stanovit optimální způsob jednání s jednotlivými skupinami.

Organizace následně určí klíčové stakeholdery, na které by se poté měla zaměřit. Tato skupina má značný vliv na organizaci a jejich úroveň očekávání je vysoká. Tato očekávání se mohou různit dle jejich odlišných nároků a požadavků.

Tabulka číslo 2: Očekávání jednotlivých skupin stakeholderů

| Skupina stakeholderů | Očekávání |
|-----------------------------|---|
| Zákazníci | vysoká kvalita výrobků a služeb efektivní řešení stížností a reklamací transparentnost |
| Zaměstnanci | spravedlivá odměna za práci dobré pracovní podmínky silná podniková kultura |
| Vlastníci | zhodnocení vloženého kapitálu profesionální management transparentnost |
| Dodavatelé | respekt včasné platby dodržování obchodních a platebních podmínek |
| Místní komunita | podpora rozvoje místního společenství oboustranně výhodná spolupráce zajištění pracovních míst daňový přínos |
| Neziskové organizace | spolupráce podpora |

Zdroj: [15]

Požadavky a zájmy jednotlivých skupin stakeholderů se musí respektovat. Zároveň se musí uspokojovat a organizace se musí snažit o dlouhodobou spolupráci a udržení. K vyvážení často protichůdných požadavků se využívá situace „win-win“. [15] Tato metoda znázorňuje jednání mezi podnikateli nebo zaměstnavateli a zaměstnanci, které vede k upokojení obou stran, tedy k jejich vítězství. Tato metoda se využívá nejen v byznysu, ale také v managementu, především pak v řízení lidských zdrojů. Je realizována na základě týmové spolupráce. [6]

Následující tabulka udává vhodnou identifikaci klíčových stakeholderů a s nimi vedených tematických okruhů dialogu. Jsou zde označena témata, která jsou v popředí zájmu jednotlivých skupin stakeholderů. [15]

Tabulka číslo 3: Témata CSR pro komunikaci s klíčovými stakeholdery

| Témata CSR | | Klíčové skupiny stakeholderů | | | | |
|------------|-------------------------|------------------------------|-------------|-----------|------------|----------|
| | | Investoři | Zaměstnanci | Zákazníci | Dodavatelé | Komunita |
| | Hodnoty a způsob řízení | | | | | |
| | Transparentnost | | | | | |
| | Pracovní podmínky | | | | | |
| | Vliv produktů | | | | | |
| | Sociální dopad | | | | | |
| | Environmentální dopad | | | | | |

Zdroj: [15]

- **Stanovení cílů**

V tomto okamžiku se stanovuje směr, kterým se chce organizace ubírat v souvislosti s CSR konceptem. V jednotlivých oblastech CSR se určí cíle. Tyto cíle se musí shodovat s hodnotami organizace. Většinou se vytyčují cíle v období do jednoho roku. Po uplynutí se vyhodnocují a na základě jejich úrovně naplnění se určí další postup. Příklady cílů pro jednotlivé oblasti jsou environmentální řízení dodavatelů pro trh, rozšíření vzdělávání pro zaměstnance, zapojení zaměstnanců do místních projektů pro komunitu nebo podpora využívání jízdních kol k dopravě zaměstnanců pro životní prostředí. [20]

- **Akční plán**

Akční plán obsahuje popis určených aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů. Měl by obsahovat informace o alokaci zdrojů, určených pravomocích a odpovědnosti a časový plán.

Příkladem takového akčního plánu může být podrobný popis projektu výstavby parkovacích míst pro jízdní kola, který podpoří ochranu životního prostředí a zároveň je přínosem pro zaměstnance, popřípadě místní komunitu. [20]

2.2 Provádění (Do)

V této fázi je na řadě samotná implementace. Tato implementace je řízena vytvořeným akčním plánem a nad jejím správným zavedením do strategie dohlíží odpovědný úsek managementu nebo CSR manažer. [20]

2.3 Kontrola, hodnocení a reportování (Check)

V tomto kroku organizace provádí kontrolu výkonu a její následné vyhodnocení pomocí kvantitativních a kvalitativních indikátorů. Díky reportování poskytne data určená ke stanovení dalších rozhodnutí. Aktivity k hodnocení jsou stanoveny stakeholdery. Případné zlepšování je na základě jimi navržených indikátorů. [20]

Reportování a hodnocení jsou věnovány následující kapitoly.

2.4 Zlepšování (Act)

Tento poslední krok implementace slouží k navržení opatření ke zlepšení výsledků v oblasti CSR. Lze rozšířit aktivity nebo případně změnit celou strategii CSR konceptu. Zlepšování je stanoveno na základě výsledků měření a hodnocení proběhlých aktivit. [20]

2.5 Reportování

Je vhodné realizované CSR aktivity reportovat cílovým skupinám stakeholderů za účelem jejich informovanosti o angažování organizace do společenské odpovědnosti.

Reporting může mít roli komunikačního nástroje nebo manažerského nástroje. Slouží pro komunikaci se stakeholdery nebo k měření pokroku a určování nových strategií a cílů. Kvalitní reportování by mělo naplňovat tyto základní aspekty: [17]

- Důvěryhodnost
- Úplnost
- Věčnost
- Vhodná forma

V posledních letech je trendem v reportování poskytování finančního ohodnocení přínosů CSR, šíření reportů k dodavatelům nebo zaměřování reportů spíše na budoucnost.

Dle Evropské komise reportování CSR aktivit usnadňuje komunikace mezi zúčastněnými a slouží k identifikaci rizik týkajících se udržitelnosti. Přispívá také k důvěře veřejnosti. Existuje mnoho směrnic pro vypracovávání reportů, například

GRI. Zároveň je reportování podporováno Mezinárodní radou pro integrované reportování, které v současnosti vytváří tzv. integrovaný reportingový rámec. [10]

Faktory ovlivňující CSR reportování

Na reportování CSR aktivit neexistuje jednotný postup pro všechny typy organizací. Protože se organizace mohou lišit, je třeba přistupovat k jejich reportování dle různých faktorů. Jsou jimi: [11]

- **velikost podniku** - Aktivita velkých podniků mohou ovlivnit větší počet stakeholderů. Tyto podniky jsou poté častějším terčem médií nebo politiky. Paralelně s velikostí podniku se často uvádí také jeho viditelnost. Ta se odráží od jeho velikosti a počtu stakeholderských skupin. Reportování takových podniků je větší a častější. Je to způsobeno snahou o snížení rizika intervence nebo snahou o omezení politických nákladů a vyhýbání se regulacím.
- **vlastnictví a způsob řízení** - Dalším faktorem ovlivňujícím reportování je způsob řízení, který je oddělený od vlastnictví. Toto oddělení přináší řadu výhod, avšak může vzniknout problém, kdy manažeři sledují pouze vlastní zájmy a ne zájmy vlastníků. Důsledkem takového řízení je nesouměrnost informací. Vlastníci jich mají méně, i když jsou pro ně informace klíčové právě pro posuzování managementu. Nejsnazším zdrojem informací jsou poté dobrovolné reporty. Také situace, kdy podnik obchoduje na burze, ulehčuje získávání informací, protože manažeři mají strach z převzetí podniku. Podniky s nízkou vlastnickou koncentrací a nízkým podílem manažerů na jejich vlastnictví často reportují. Ty, které mají koncentrované vlastnictví kvůli snížení konfliktů mezi managementem a vlastníky, reportují oproti nim v menším rozsahu. Další otázkou v oblasti reportování byl i typ vlastnictví podniku. Dle provedených průzkumů bylo zjištěno, že družstva, ačkoliv by se od nich čekalo časté reportování na základě jejich otevřenosti a velkého počtu družstevníků, reportují méně. Možné vysvětlení je neexistence investora, kterého by bylo nutné přesvědčovat o odpovědnosti, správnosti a etickém chování určeného družstva. Dalším výsledkem průzkumu je, že rodinné podniky reportují výrazně méně, než podniky investorů. Důvodem je vedení těchto podniků přímo vlastníky, kteří si zjišťují informace jinou cestou, než přes reporty. Závěrem průzkumu je, že státní podniky poskytují více

informací, než podniky v soukromém vlastnictví. Je to zapříčiněno snahou státu podporovat rozvoj reportování a CSR.

- **Potřeba kapitálu** - Je uznáváno, že potřeba cizího kapitálu vede management k častějšímu dobrovolnému reportování. Toto reportování se bere jako služba s přidanou hodnotou pro investory, kteří ušetří náklady na získávání informací z alternativních zdrojů. U podniků, které poskytují informace v takovém měřítku, se nepožaduje od investorů vysoká návratnost investic. Lze konstatovat, že podniky s vyšším zapůjčeným cizím kapitálem, více a kvalitněji reportují za účelem zachování smluvních podmínek a zajištění čerpání dodatečných zdrojů. Reportování je zároveň závislé na situaci na trhu.
- **Odvětví** - Úrovně reportování se liší také podle příslušnosti k určitému odvětví. Více podniky reportují v citlivém odvětví, kde se musí posilovat vztahy se stakeholdery. Dle průzkumů vyšlo najevo, že podniky z odvětví služeb často znevažují svůj vliv na životní prostředí. Naopak podniky z odvětví výroby se snaží tyto vlivy minimalizovat a často je podrobně zpracovávají ve svých reportech. Díky tomuto reportování mohou tyto podniky disponovat normou ISO 14001, která je k reportování přímo vede.
- **Standardy** - Dalším faktorem pro podnik je závazek dodržování určitých standardů. Mezi nejznámější standardy nařizující reportování se řadí směrnice OECD pro nadnárodní podniky, série AA1000, směrnice GRI, ISO 26000, SA 8000, atd.
- **Konkurence** - Platí, že potencionální investoři se při rozhodování, kam vloží své prostředky, řídí i tím, do jaké míry jsou jim poskytnuty určité typy informací. Dobrovolné reportování přináší v konkurenčním prostředí jistou výhodu, pokud se tím odlišuje podnik od konkurence. V situaci, kdy už reportuje většina, se konkurenční výhoda ztrácí. Navíc se může dobrovolným reportování změnit očekávání stakeholderů kladená na podnik.
- **Tlak stakeholderů** - Nejčastěji zmiňovaným faktorem je právě tlak stakeholderů nebo společnosti. Tento tlak vychází z jejich očekávání. Intenzita vlivu je dána jejich důležitostí pro podnikání. Díky reportování se mohou snižovat náklady na hledání alternativních zdrojů informací, což usnadní stakeholderům rozhodování a jejich očekávání se zmírní.

- **Strach** - Strach z ohrožení společností ovlivňuje reportování podniku. Některé aktivity nejsou uváděny v reportech, aby se předcházelo například soudním sporům nebo poškození dobrého jména podniku. Tento fakt byl důvodem pro zasazení možnosti nereportovat o informacích ohrožujících konkurenční postavení na trhu do směrnice OECD pro nadnárodní podniky. Jako dodatek je však určeno, že toto jednání nesmí ohrozit jejich stakeholdery.
- **Rutina** - V tomto případě platí, že čím je podnik zkušenější ve zpracovávání svých reportů, tím jsou reporty kvalitnější a podrobnější.
- **Kultura země** - Posledním zmiňovaným faktorem ovlivňujícím reportování CSR je kultura dané země, kde podnik nebo organizace působí. Z výzkumu z roku 2007 plyne, že reportování se věnují spíše velké podniky z rozvinutých západních zemí.

2.6 Hodnocení

Je důležité, aby si organizace pro naplňování nové strategie stanovila mechanismy pro průběžné monitorování, měření a hodnocení stavu v jednotlivých oblastech CSR. Pro hodnocení CSR slouží mezinárodní iniciativy, které byly dříve vytvořeny vládními i nevládními organizacemi a agenturami. Slouží nejen k hodnocení, ale i jako pomůcka při zavádění nebo rozšiřování CSR. Existují exaktní metody hodnocení, indexové a benchmarkingové metody. [15, 17]

2.6.1 Exaktní metody hodnocení CSR

Existuje celá řada způsobů hodnocení a měření CSR aktivit. Mezi ty nejvýznamnější dle literatury patří: [15, 17]

- **SA 8000** - Tato mezinárodní norma týkající se zlepšování pracovních podmínek je jednou z mála, která je zároveň certifikována. Tuto certifikaci mohou poskytovat pouze orgány, které jsou akreditovány Social Accountability International. Certifikát této normy je vhodný zejména pro velké podniky.
- **AccountAbility 1000** - Cílem této série je příspěvek k větší transparentnosti jednotlivých činností managementu podniků. Zároveň požaduje větší kvalitu CSR reportingu. Zahrnuje oblasti jako například identifikaci stakeholderů, sociální a etický audit nebo volbu indikátorů. Poskytuje standard a vodítko

pro tvorbu CSR strategie organizace. Je vhodná pro jakýkoliv typ ve všech sektorech.

- **GRI** - Tato nezávislá mezinárodní organizace poskytuje návod pro reportování. Udává, co by měl report obsahovat a kvalitní i standardizované mechanismy hodnocení aktiv podniků. Zahrnuje finanční i nefinanční údaje vnitřních i vnějších vlivů. Přináší zároveň také seznam základních indikátorů, které mají kvantitativní i kvalitativní charakter.
- **ISO 26000** - Tato norma publikovaná v roce 2010 je dobrovolná a není určena pro účely certifikace. Doporučuje se všem organizacím v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru. Poskytuje návod pro implementaci CSR do strategie organizace. Obsahuje také informace o základních pojmech spojených s CSR.

Zmiňuje sedm hlavních principů, které by měla organizace dodržovat:

- odpovědnost
 - transparentnost
 - etické chování
 - respektování stakeholderů
 - respektování legislativy
 - respektování mezinárodních standardů
 - dodržování lidských práv
- **OECD Guidelines for Multinational Enterprises** - Tato směrnice se zaměřuje na ekonomické, sociální a environmentální problémy. Obsahuje doporučení formulované vládou pro odpovědné chování mezinárodních nadnárodních firem. [17]
 - **EFQM** - Tento model slouží organizacím pro zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Využívá princip sebehodnocení a benchmarkingu. Využívá model hodnocení RADAR (R-výsledky, A-přístup, D-rozvoj, A-hodnocení, R-přezkoumání). Obsahuje devět kritérií, které jsou děleny na předpoklady (vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje, procesy) a výsledky (zákazníci, lidé, společnost, klíčové ukazatele výkonnosti). [17]

2.6.2 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR

Za další způsoby hodnocení přínosů CSR můžeme považovat tvorbu různých indexů nebo převzetí závěrů z analýz či šetření. Model pro toto hodnocení je rozdělen do pěti skupin: [17]

- **Měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv** - Hlavní předností tohoto způsobu měření je dostupnost informací potřebných k této analýze. Zároveň má však mnoho nedostatků. Jsou jimi například rozdílný přístup k obsahu publikovaných zpráv, složitost porovnávání organizací na základě této metody a také, že tvůrcem tohoto hodnocení je přímo organizace. Může tedy obsahovat neúplně či záměrně zkreslené údaje. Další nevýhodou je subjektivní měření, čemuž se dá těžko předcházet.
- **Měření na základě poznatků z dotazníků** - Zde je potřeba stanovit si metodologii. Problémem je ale záměrné nebo nechtěné zkreslení reality dotazovanými respondenty.
- **Indexy znečištění** - Problémem u tohoto druhu měření je, že indexy se vztahují na výkonnost organizace pouze v některých odvětvích. Výhodou je provedení nezávislými organizacemi, což snižuje riziko zkreslení.
- **Indexy pověsti podniku** - Za měřítko výkonnost se často považuje umístění v různých žebříčcích hodnotících pověst organizace. Často se objevuje kritika této metody, protože do těchto žebříčků se většinou dostávají pouze velké firmy. Tyto indexy zkoumají názor skupin lidí z okolí organizace.
- **Informace od ratingových agentur** - Zde se objevuje objektivní hodnocení ratingových agentur. Hodnocení však není transparentní vzhledem k tomu, že ratingové agentury nezveřejňují metodologii svého šetření. Pravděpodobně ji považují za své obchodní tajemství nebo know-how.

Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu a komparaci přístupů k CSR vybraných firem v České republice. Součástí analýzy byl také přehled aktivit a frekvencí využívání nástrojů v rámci CSR u těchto firem. Předmětem byly přístupy k zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí nebo místní veřejnosti. Výsledky získané na základě polo-řízených rozhovorů s využitím pomocných tabulek pro určování počtu či frekvence využívání aktivit, byly následně porovnány s přístupy charakterizovanými v odborné literatuře.

Z analýzy u vybraných velkých firem je patrné, že principy CSR jsou jim známé a využívají v rámci nich mnoho nástrojů. Protože tyto firmy jsou většinou i mezinárodní či nadnárodní, jsou nuceni poskytovat svým různorodým zákazníkům certifikáty jejich kvality. Takto velké firmy jsou často také terčem médií či ekologických skupin, musejí mít proto správně implementované principy CSR. Etický kodex vlastní všechny vybrané firmy, a dále se jím i řídí. Mají daný cíl, kterého chtějí dosáhnout ve společenské odpovědnosti, i když ho nevládní jako samostatný dokument. Dále mají také vymezené hlavní stakeholdery, na které zaměřují své aktivity s různou frekvencí. Tyto aktivity jsou zastoupeny ze všech oblastí CSR, tedy jak ekonomické tak sociální i environmentální, což je také součástí definice společenské odpovědnosti. Pravidelný reporting svých aktivit ve většině případů neprovádí, avšak plánují v příštím období zvýšit nebo minimálně ponechat rozsah své společenské odpovědnosti. Přínosy z jimi realizovaných aktivit jsou spíše velké a k měření jsou často využívány benchmarkingové a indexové metody, tedy analýzy nebo indexy.

Analýza se dále zaměřila na střední firmy působící v České republice. Tyto firmy mají stejně jako velké také jasně daný přístup k CSR. Tedy vlastní buď etický kodex, písemně zpracovanou strategii CSR nebo mají tyto dva dokumenty provázány. Na základě literaturou nabízeném výčtu nástrojů v rámci společenské odpovědnosti, jich mají vybraných několik ze všech oblastí CSR. Jejich aktivity jsou tedy realizovány vůči vlastníkům a investorům, dále pak vůči zaměstnancům, ale také například ekologickým skupinám. Tyto aktivity mají pro firmy střední velikosti z většiny velký přínos. Proto také plánují rozsah svých společensky odpovědných aktivit v příštích letech spíše zvýšit, popřípadě ponechat současný stav.

Malé firmy již tolik nevyužívají principů CSR. Vzhledem k tomu, že působí na omezených trzích, je pro ně využívání některých nástrojů společenské odpovědnosti nadbytečné. Základní aktivity CSR však realizují. Jsou jimi například třídění odpadu, podpora zaměstnanců nebo využívání principů dobrého řízení na základě správných informací o stavu firmy. Pravidelný reporting neprovádí tyto malé firmy a neplánují ani v příštích letech výrazně změnit rozsah svých aktivit. Vyhovuje jim současný stav. Využívání CSR je u nich na takové úrovni, kterou požaduje jejich daný trh a zákazníci. Pokud se téma společenské odpovědnosti prostoupí i k nim v takové míře, jako se považuje u velkých společností, budou muset svůj přístup k CSR přehodnotit. V současné době principy společenské odpovědnosti využívají, ne však v takové míře, aby to bylo atraktivní pro medializaci.

Analýza v kontextu odborné literatury udává, že všechny oslovené firmy mají definovaný přístup k CSR. Využívají mnoho z nabízených nástrojů a z většiny splňují také podmínky principů CSR. To znamená, že jejich aktivity jsou dobrovolné nad rámec legislativy, jejich vystupování je transparentní a své aktivity realizují se společensky odpovědnými motivy. Ekonomický růst či dosažení zisku je u tohoto přístupu pro ně vedlejším motivem. Hlavní roli hrají většinou etické důvody, snaha o zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

Na základě prezentovaných výsledků analýzy v této práci lze konstatovat, že cíl byl splněn.

Zdroje

- [1] 360° zpětná vazba. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z:
https://cs.wikipedia.org/wiki/360%C2%B0_zp%C4%9Btn%C3%A1_vazba
- [2] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1084-8.
- [3] Business Leaders Forum, *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky*. 2012.
- [4] ČANÍK, Petr., ŘEZBOVÁ, Libuše., ZAVREL, Tomas van. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2005, 86 s., ISBN 80-245-0980-6.
- [5] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- [6] DYTRT, Zdeněk. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. V Praze: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9889-4.
- [7] *Empress* [online]. 2016 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: www.empress.cz
- [8] FREEMAN, R. *Stakeholder theory: the state of the art*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. 357 s. ISBN 9780521137935.
- [9] GATRELL, Caroline J. a Cary L. COOPER. *Work-life balance: working for whom? European J. International Management*. 2008, 2(1), 71-86.
- [10] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 159 s. ISBN 9788024744803.
- [11] KAŠPAROVÁ, Klára. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5985-6.
- [12] KAŠPAROVÁ, Klára. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. Brno, 2012.

- [13] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [14] KOTLER, P., LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. 320 s. ISBN 0471476110.
- [15] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- [16] Mezinárodní nástroje a standardy CSR. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: www.narodniportal.cz
- [17] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- [18] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [19] SLÁMEČKA, Vladimír. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7.
- [20] STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním* [online]. 2008 [cit. 2016-05-30]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
- [21] ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.
- [22] ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-856-0394-2.
- [23] TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004.

- [24] URBAN, Jan. Jak vytvořit etický kodex organizace. *Hospodářské noviny IHNED.cz* [online]. Economie, a. s., 2016 [cit. 2016-05-07]. ISSN 1213-7693.
- [25] VELÍŠKOVÁ, H. CO JE DIVERSITY MANAGEMENT? In: *Diversity Management* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8
- [26] ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 167 s., ISBN 978-80-7400-192-5.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Otázky k rozhovoru

Příloha č. 1: Otázky k rozhovoru

1. Máte ve Vaší firmě písemně zpracovanou strategii pro oblast společenské odpovědnosti? Pokud ano, na jak dlouhé období?
2. Má Vaše firma etický kodex?
3. Kdo se ve Vaší firmě zabývá společenskou odpovědností?
4. Jaký jsou Vaše motivy na rozhodnutí chovat se společensky odpovědně?
5. Na jaké zájmové skupiny a s jakou frekvencí zaměřujete své aktivity v rámci společensky odpovědného chování?
6. Jaké aktivity a jak často využívá Vaše firma v rámci CSR?
7. Provádíte pravidelný reporting CSR? Pokud ano, využíváte pro jeho tvorbu konkrétní rámec?
8. Jaký přínos mají pro Vás aktivity společensky odpovědného chování a jak tyto přínosy měříte?
9. Plánuje Vaše firma v příštích letech zvýšit nebo snížit rozsah aktivit společensky odpovědného chování?