

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2019

Jan Kopriva

**Univerzita Pardubice**

Fakulta chemicko-technologická

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

**APLIKACE KONCEPTU CSR  
VYBRANÝM PRŮMYSLOVÝM PODNIKEM**

Jan Kopřiva

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Kopřiva**  
Osobní číslo: **C16132**  
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Aplikace konceptu CSR vybraným průmyslovým podnikem**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

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

1. Společenská odpovědnost podniků - teoretická východiska (vymezení společenské odpovědnosti podniků, oblasti a aktivity společenské odpovědnosti podniků, komunikování společensky odpovědných aktivit podniků).
2. Společenská odpovědnost vybraného průmyslového podniku (analýza a zhodnocení uplatnění konceptu společenské odpovědnosti, návrh možných opatření ke zlepšení).
3. Shrnutí výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48. ISSN 0007-6813.
2. Graafland, J., Van de Ven, B., Stoffle, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, No. 1, pp. 45-60. ISSN 0167-4544.
3. Kašparová, K., Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
4. Pokorná, D. (2012). *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6.
5. Tetřevová, L. a kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.**

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. července 2019**



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.  
děkan

L.S.



Ing. Jan Vávra, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 23. února 2019

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s 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 vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Jaroměři dne 4. 7. 2019

Jan Kopřiva

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych velice rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D., za její odbornou pomoc, poskytnuté materiály a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá konceptem společenské odpovědnosti podniků (CSR). Hlavním cílem práce bylo souhrnně zpracovat problematiku konceptu společenské odpovědnosti podniků, analyzovat a zhodnotit aplikaci tohoto konceptu společností Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. a navrhnout možná opatření ke zlepšení. V teoretické části práce jsou představeny různé pohledy na vymezení konceptu CSR. Jsou zde také uvedeny a charakterizovány oblasti CSR a zvláštní pozornost je věnována konkrétním CSR aktivitám. Zmíněna je i problematika CSR komunikování. V praktické části práce je pozornost zaměřena na aplikaci konceptu CSR společností Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické odpovědnosti a na návrh možných opatření ke zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Společenská odpovědnost podniků, CSR aktivity, ekonomická odpovědnost, sociální odpovědnost, environmentální odpovědnost, etická odpovědnost, filantropická odpovědnost

## **TITLE**

Application of CSR Concept by a Selected Industrial Enterprise

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the concept of the corporate social responsibility (CSR). Its main objective was to process the issue of the social responsibility concept and to analyze and evaluate the application of this concept by Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. and then to propose possible improvement measures. The theoretical part of the thesis presents various possible views on the definitions of the corporate social responsibility concept. There are also listed and characterized areas of CSR and special attention is given to particular CSR activities. The issue of CSR communication is also mentioned. The practical part is devoted to the application of the CSR concept by Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. in the areas of economic, social, environmental, ethical and philanthropic responsibility and to suggestions for possible measures for improvement.

## **KEYWORDS**

Corporate social responsibility, CSR activities, economic responsibility, social responsibility, environmental responsibility, ethical responsibility, philanthropic responsibility



# OBSAH

Úvod .....	10
<b>1 Společenská odpovědnost podniků .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Vymezení společenské odpovědnosti podniků .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Oblasti společenské odpovědnosti podniků .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Aktivity společenské odpovědnosti podniků .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Aktivity ekonomické odpovědnosti .....	18
1.3.2 Aktivity sociální odpovědnosti .....	20
1.3.3 Aktivity environmentální odpovědnosti .....	22
1.3.4 Aktivity etické odpovědnosti .....	25
1.3.5 Aktivity filantropické odpovědnosti .....	27
<b>1.4 CSR komunikování .....</b>	<b>29</b>
<b>2 Aplikace konceptu CSR ve společnosti Procter &amp; Gamble – Rakona, s.r.o. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 O společnosti .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Ekonomická odpovědnost .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Sociální odpovědnost .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Environmentální odpovědnost .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5 Etická odpovědnost .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6 Filantropická odpovědnost .....</b>	<b>38</b>
<b>2.7 Zhodnocení aplikace konceptu CSR a návrh opatření na zlepšení .....</b>	<b>39</b>
Závěr .....	43
Seznam literatury .....	46
Seznam obrázků .....	50

## ÚVOD

Předložená bakalářská práce je zaměřena na problematiku společenské odpovědnosti podniků, neboli Corporate Social Responsibility (CSR). Společensky odpovědné chování podniků je aktuálním tématem, které postupem času nabývá na stále větším významu. Jak vyplývá ze studie společnosti IPSOS (2017), realizované v roce 2016 v České republice, 61 % lidí při rozhodování o nákupu posuzuje společenskou odpovědnost firmy, od které produkt nakupují, 68 % lidí si je ochotno připlatit za produkt, který je šetrný k životnímu prostředí a pro 79 % zaměstnanců je důležité, zda je jejich zaměstnavatel společensky odpovědný.

Skutečností je, že podniky by měly pociťovat závazek vůči všem svým zainteresovaným skupinám a společnosti jako celku a angažovat se v jejich prospěch. Koncept společenské odpovědnosti je konceptem dobrovolným, a proto šíře a spektrum jeho aktivit jsou v podstatě neomezené. Je-li koncept společenské odpovědnosti podniků uchopen správně, tj. jsou-li aplikovány vhodné společensky odpovědné aktivity a tyto aktivity jsou efektivně komunikovány, je aplikace tohoto konceptu zdrojem významných přínosů. Ty jsou nejen společenského rázu, ale vznikají i samotnému podniku, ať už v podobě zvýšení konkurenceschopnosti, vytváření dobrého jména, posilování loajality zákazníků a zaměstnanců, lepší možnosti získání kvalitních pracovníků či zvýšení přitažlivosti pro potenciální investory.

Hlavním cílem předložené bakalářské práce bylo souhrnně zpracovat problematiku konceptu společenské odpovědnosti firem, analyzovat a zhodnotit aplikaci tohoto konceptu společností Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. a navrhnout možná opatření ke zlepšení. Uvedený hlavní cíl práce lze dekomponovat na následující parciální cíle, kterými bylo:

- 1) Shrnout definiční pojetí pojmu společenská odpovědnost podniků a vymezit znaky CSR.
- 2) Představit alternativní pohledy na oblasti CSR a identifikovat a charakterizovat možné CSR aktivity.
- 3) Vysvětlit základní východiska CSR komunikování.
- 4) Analyzovat a zhodnotit aplikaci konceptu CSR ve společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o.

- 5) Navrhnout možná opatření ke zlepšení aplikace konceptu CSR ve společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o.

Zpracování předložené bakalářské práce vychází z literární rešerše. Jejím předmětem se staly jak literární zdroje v podobě odborných knih a článků domácích i zahraničních autorů, tak konferenční příspěvky, ale i zdroje elektronické v podobě dokumentů relevantních institucí. Jejich výběr byl ovlivněn aktuálností a relevancí zdrojů. Při zpracování této bakalářské práce byly aplikovány standardní metody vědecké práce v podobě analýzy, syntézy, komparace a dedukce.

# 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ

## 1.1 VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKŮ

**Pojem společenská odpovědnost podniků** vychází z anglického termínu Corporate Social Responsibility (CSR). Podle konceptu CSR by se měly podniky chovat společensky odpovědně ke svým vlastníkům, investorům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, ale také místní komunitě či životnímu prostředí, tj. ke svým stakeholderům. Termín stakeholder (nebo také zájmová skupina, zainteresovaná strana či skupina) pochází z angličtiny a rozumí se jím subjekty, příp. objekty, které ovlivňují činnost podniku či jsou činností podniku ovlivňováni (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 92). Setkat se můžeme s řadou klasifikací stakeholderů. Nejrozšířenější je klasifikace na primární a sekundární stakeholdery. Primární stakeholdery jsou ti, kteří mají přímý zájem na činnosti podniku anebo podíl v podniku. Jsou to například vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři či místní komunita. Za sekundární stakeholdery se považují ti, kteří mají nepřímý zájem o podnik. Mezi sekundární zájmové skupiny se řadí například místní nebo regionální orgány státní správy, veřejné instituce a skupiny, obchodní a průmyslové skupiny, média či konkurenti (Mullerat, 2010, s. 228).

Skutečností je, že společensky odpovědné aktivity a závazky nejsou stanoveny legislativně, ale jsou vykonávány na principu dobrovolnosti. Z toho pak vyplývá značná šíře konceptu CSR, která následně vede k definiční nejednotnosti v této oblasti. V současné době pro pojem CSR neexistuje žádná celosvětově uznávaná definice. Podle Kunze (2012, s. 14-15) tento problém souvisí zejména s faktem, že společenská odpovědnost podniků je založena na dobrovolnosti a nemá jasně vymezené hranice chápání. Tím dává možnost k rozsáhlé diskuzi a různému chápání tohoto konceptu jednotlivými zájmovými skupinami – stakeholdery. A právě v důsledku širokého chápání tohoto konceptu vznikla řada definic a přístupů k CSR.

Podle Pavlíka, Bělčíka a kol. (2010, s. 19) lze za tři **nejrozšířenější definice** společenské odpovědnosti podniků považovat následující:

- „CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ – definice Evropské komise publikovaná v tzv. Zelené knize;

- „CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ – definice World Business Council for Sustainable Development;
- „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ – definice Business for Social Responsibility.

Obecně z pohledu všech organizací, nejen podniků, vymezuje pojem CSR norma ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Podle této normy společenská odpovědnost představuje odpovědnost organizace za důsledky jejich činností a rozhodnutí na společnost a životní prostředí pomocí transparentního morálního chování, které přispívá ke zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti, udržitelnému rozvoji, bere v potaz očekávání stakeholderů, není v rozporu s legislativou a je integrováno v rámci celé organizace (ČSN ISO 26000).

I přes značnou šíři a mnohotvárnost konceptu CSR a rozdílné chápání jednotlivými zájmovými skupinami Kašparová a Kunz (2013, s. 16) vymezily **základní principy CSR**, a to:

- dobrovolnost – podniky uskutečňují CSR aktivity dobrovolně, nad rámec jejich povinností, které jsou vymezeny zákonem;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami;
- transparentnost a otevřený dialog se zainteresovanými skupinami – podniky by měly zainteresovaným skupinám umožnit přístup nejen k informacím spojeným s ekonomickou výkonností podniku;
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“ - podniky se zaměřují na dopady jejich činností z pohledu ekonomického, sociálního a environmentálního;
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont – koncept CSR je dlouhodobě zahrnut v hodnotách podniku a jeho podnikatelské vizi;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života – společenská odpovědnost podniku představuje určitý příslib pracovat ve prospěch celé společnosti.

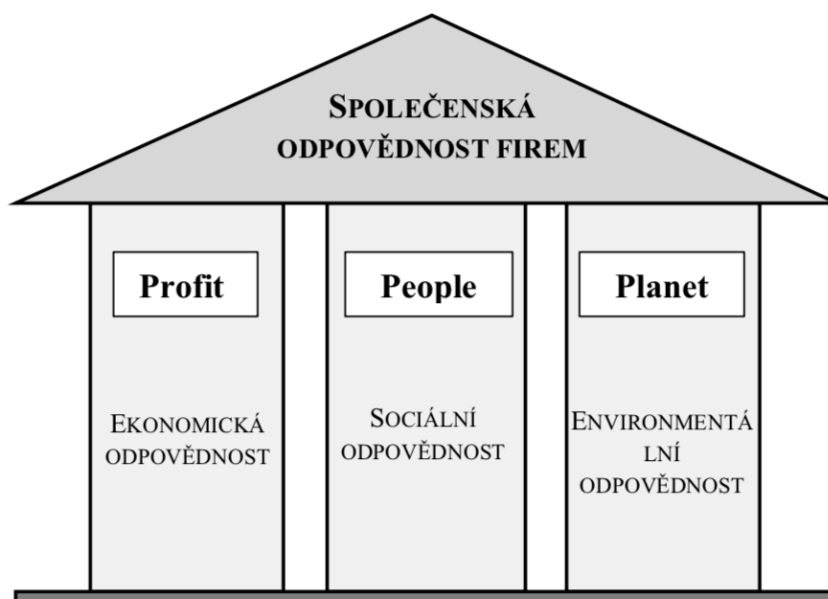
Obdobně vymezuje **společné znaky** CSR Dahlsrud, který za ně považuje stakeholders, dobrovolnost a tzv. triple bottom line, neboli ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost (Kunz, 2012, s. 15).

Závěrem můžeme shrnout, že CSR představuje moderní pojetí podnikání, které vystihuje zaměření podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí, ve kterých podnik působí (Kunz, 2018, s. 57). Rozumíme jím takové chování manažerů a všech dalších zaměstnanců podniku, které bere v potaz nejen ekonomické zájmy podniku, ale i zájmy všech zainteresovaných skupin, přičemž toto chování je dobrovolné nad rámec legislativních povinností a smluvních ujednání a prolíná se všemi činnostmi podniku (Tetřevová a kol., 2017, s. 19).

## 1.2 OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKŮ

Společenská odpovědnost podniků zahrnuje širokou škálu aktivit, které lze seskupit do ucelených oblastí CSR. Tyto oblasti jsou v odborné literatuře vymezovány různě.

Základní pojetí oblastí CSR je založeno na tzv. třech pilířích CSR, a to oblasti ekonomické, sociální a environmentální (Kunz, 2012, s. 20). Tyto pilíře jsou v souladu s tzv. triple bottom line, neboli třemi „P“. Za zkratkou **3P** přitom stojí slova **Profit** (zisk), **People** (lidé) a **Planet** (planeta) (Coombs, Holladay, 2012, s. 8), blíže viz Obr. 1.1.



Obr. 1.1 – Oblasti společenské odpovědnosti podniků v pojetí 3P

Zdroj: (Tetřevová a kol., 2017, s. 22)

První pilíř představuje ekonomickou odpovědnost podniků, která spočívá v transparentním podnikání, odmítání korupce, rozvíjení dobrých vztahů se stakeholdery a v uplatňování principů dobrého řízení (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 25). Druhý pilíř, oblast sociální, je založen na odpovědném chování vůči zaměstnancům a veřejnosti (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 26). Třetí pilíř stojí na environmentální odpovědnosti, která představuje snahu o omezování negativních dopadů působení podniku na životní prostředí (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 26).

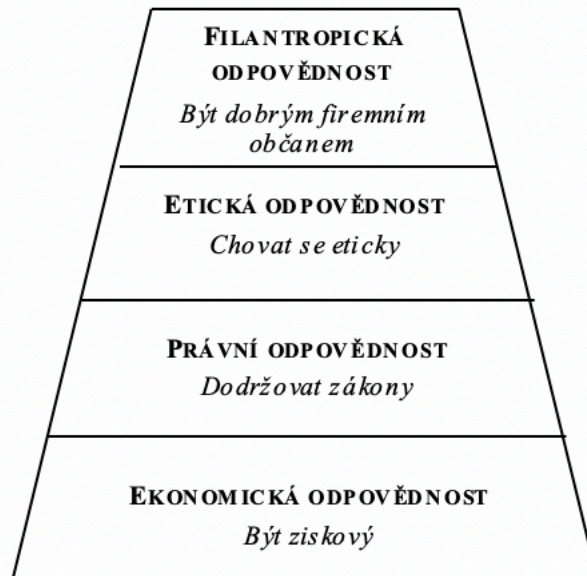
Steinerová (2008, s. 5) vymezuje oblasti CSR obdobně, uvádí však čtyři oblasti. Konkrétně se jedná o **trh** (ekonomická odpovědnost), **pracovní prostředí** (sociální odpovědnost vůči zaměstnancům – tzv. interní sociální odpovědnost), **místní komunita** (sociální odpovědnost ve vztahu k veřejnosti – tzv. externí sociální odpovědnost) a **životní prostředí** (environmentální odpovědnost), viz Obr. 1.2.



Obr. 1.2 – Oblasti společenské odpovědnosti podniků podle Steinerové

Zdroj: (Tetřevová a kol., 2017, s. 22)

Jiný pohled na oblasti CSR prezentuje Carroll (1991, s. 42), který vymezil následující čtyři oblasti CSR – **ekonomickou odpovědnost, právní odpovědnost, etickou odpovědnost a filantropickou odpovědnost**, viz Obr 1.3. Ekonomická odpovědnost představuje závazek produkovat výrobky a služby, které jsou kvalitní a generují podniku zisk. Právní odpovědnost je založena na respektování právních norem při výkonu podnikatelské činnosti. Etická odpovědnost zahrnuje činnosti a chování, které jde nad rámec zákona – tedy je dobrovolné, avšak je od podniku očekáváno a spočívá v respektování etických norem. Filantropickou odpovědností Carroll rozumí aktivity, které jsou dobrovolné a nad rámec očekávání společnosti, zejména se jedná o aktivity ve formě dárcovství v jakýchkoli jeho podobách.



Obr. 1.3 – Pyramida společenské odpovědnosti podniků podle Carrola

Zdroj: (Carroll, 1991, s. 42; Tetřevová a kol., 2017, s. 23)

Carrollovo chápání oblastí CSR je rozporuplné, a to hned ze dvou důvodů. Za prvé, společenská odpovědnost podniků stojí na činnostech a chování, které jde nad rámec zákona. To znamená, že oblast právní odpovědnosti by neměla být do oblasti společenské odpovědnosti zahrnována. Druhou diskutabilní otázkou je, že Carroll primárně nezmiňuje environmentální a sociální atributy CSR. Přitom právě oblast environmentální odpovědnosti je v současnosti s ohledem na udržitelný rozvoj klíčová. Nelze také opomenout ani oblast sociální odpovědnosti, neboť na kvalitě, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců je závislý úspěch každého podniku (Tetřevová a kol., 2017, s. 23).

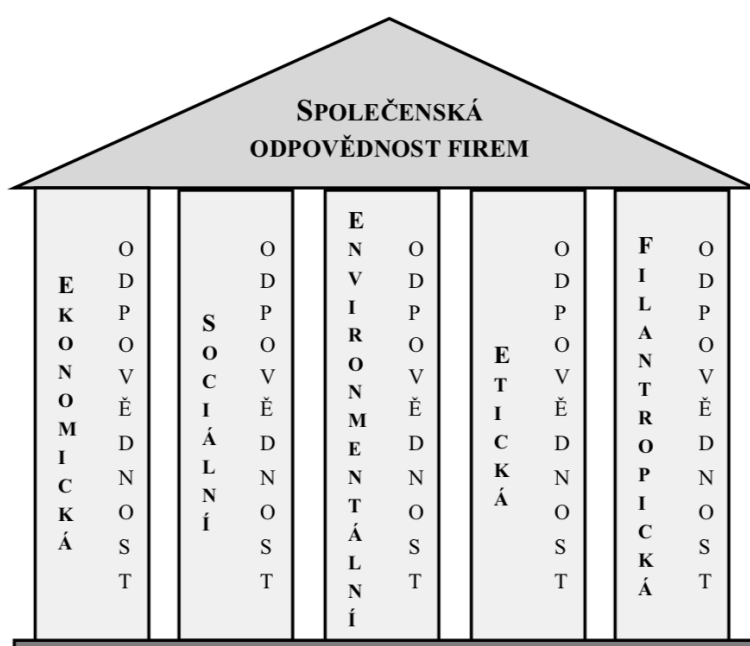
Na základě alternativních postojů k CSR, které jsou v dnešní době známy, Tetřevová a kol. (2017, s. 23-24) navrhli upravené pojetí komponent společenské odpovědnosti podniků, zahrnující následujících pět oblastí CSR:

- **ekonomická odpovědnost** - spočívající v produkci užitečných výrobků a služeb pro společnost v požadovaném množství a kvalitě za přiměřenou cenu při současném zajištění ziskovosti pro vlastníky;
- **sociální odpovědnost** - zakládá se na respektování obsáhlého spektra potřeb a zájmů lidských zdrojů;



- **environmentální odpovědnost** - spočívá v zabránění vzniku negativních externalit a v uskutečňování aktivních environmentálních opatření;
- **etická odpovědnost** – zahrnuje vytváření, naplňování a šíření etických norem;
- **filantropická odpovědnost** – je realizována v podobě firemního dobrovolnictví a dárcovství.

Dané pojetí oblastí CSR, které zahrnuje nejširší škálu komponent CSR a respektuje výše uvedená pojetí konceptu CSR, znázorňuje Obr. 1.4.



Obr. 1.4 – Modifikované pojetí oblastí společenské odpovědnosti podniků

Zdroj: (Tetřevová a kol., 2017, s. 24)

### **1.3 AKTIVITY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKŮ**

Aplikace konceptu společenské odpovědnosti podniků je založena na uplatnění celé řady CSR aktivit. Pohledy jednotlivých autorů na tuto problematiku se v mnoha ohledech shodují, ale zpravidla jsou odlišně strukturovány, a to se zřetelem na upřednostňované pojetí oblastí společenské odpovědnosti podniků. V této práci budou aktivity CSR rozděleny do pěti oblastí podle výše uvedeného modifikovaného pojetí komponent společenské odpovědnosti, blíže viz také Tetřevová a kol. (2013, s. 274-275).

#### **1.3.1 Aktivity ekonomické odpovědnosti**

Obecně lze aktivity ekonomické odpovědnosti spojit s cílem dlouhodobě dosahovat zisku. A právě zisk umožní mimo jiné vynakládat finanční prostředky na podporu CSR aktivit. Vytváření dlouhodobého zisku přitom může být uskutečňováno nejen s využitím běžných nástrojů strategického řízení podniku, ale také pomocí aktivit ekonomické odpovědnosti (Tetřevová a kol., 2017, s. 47).

Většina autorů (např. Kunz, 2012, s. 21; Šancová a kol., 2005, s. 31 či Tetřevová a kol., 2017, s. 36) se shoduje v tom, že mezi **aktivity ekonomické odpovědnosti podniků** můžeme řadit:

- uplatnění principů dobrého řízení podniku;
- poskytování kvalitních a bezpečných produktů;
- tvorbu a zavádění inovací;
- posilování vztahů se zákazníky;
- posilování vztahů s vlastníky a investory;
- posilování vztahů s dodavateli.

Základem správně fungujícího ekonomického pilíře je **uplatňování principů dobrého řízení podniku**. Pojem dobré řízení podniku, z anglického termínu Corporate Governance, se používá pro označení efektivní správy a řízení organizací, v nichž dochází k posilování vlivu stakeholderů (Kislingerová a kol., 2008, s. 55). Mezi základní principy dobrého řízení podniku řadíme (Tetřevová a kol., 2017, s. 49):

- vyvážené vymezení pravomocí a odpovědností mezi výkonným, kontrolním a schvalovacím orgánem;

- prosazení vědomosti o těchto pravomocech a odpovědnostech mezi stakeholdery;
- ochranu práv vlastníků;
- prosazení vymahatelnosti vymezených pravidel;
- transparentnost takto vytvořeného systému.

V daném kontextu Dubbink a Graafland (2008, s. 391) zdůrazňují, že při uplatňování principů dobrého řízení je důležité, aby byly podniky transparentní a ochotné o sobě neustále poskytovat informace takovým způsobem, aby firemní stakeholdeři mohli získat náležitý náhled do věcí, které se jich dotýkají.

Mezi další aktivitu ekonomické odpovědnosti řadíme **poskytování kvalitních a bezpečných produktů**. Za kvalitní produkty lze považovat ty, které mají schopnost plnit svou funkci (Jakubíková, 2008, s. 167). Za znaky kvality lze přitom považovat např. jejich životnost a spolehlivost (Jakubíková, 2008, s. 167). Podnik uplatňující principy CSR by měl také zajistit bezpečnost a chránit zdraví svých zákazníků, tedy např. používat bezpečné a zdravotně nezávadné materiály či testovat bezpečnost a zdravotní nezávadnost svých produktů (Tetřevová a kol., 2017, s. 50).

Další aktivitu ekonomické odpovědnosti představuje **tvorba a zavádění inovací**. Díky inovacím podnik jednak vytváří zcela nové výrobky a služby, ale také např. vyvíjí produkty, které jsou environmentálně a sociálně odpovědné a udržitelné (Tetřevová a kol., 2017, s. 52).

Za aktivitu ekonomické odpovědnosti lze také považovat **posilování vztahů se zákazníky**. Budování vztahů se zákazníky je daleko důležitější než získávání zákazníků nových (Lošťáková a kol. 2017, s. 16). Kromě zmiňovaných aktivit v podobě poskytování kvalitních a bezpečných produktů za férové ceny a tvorby a zavádění inovací je pro podnik uplatňující principy CSR velmi důležité, aby zajistil transparentní komunikaci se svými zákazníky (Trnková, 2004, s. 7) a formoval účinné mechanismy zpětné vazby (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 93).

V rámci aktivit ekonomické odpovědnosti je dále nezbytné **posilovat vztahy s vlastníky i investory**, neboť jsou to ti, kteří mohou významně zasahovat do chodu podniku. Důležité je, aby byl s vlastníky a investory veden aktivní dialog a byl zajištěn soulad podnikatelské činnosti s jejich očekáváními (Kunz, 2012, s. 21). Pravidelně je tak

třeba informovat tyto subjekty např. formou výročních zpráv či pravidelných reportů (Tetřevová a kol., 2017, s. 55).

Aktivitou, kterou nelze z pohledu ekonomické odpovědnosti opominout, je **posilování dodavatelsko-odběratelských vztahů**. Založeno je např. na uplatnění fair trade (Business Leaders Forum, 2008, s. 3), včasných dodávkách a včasném placení faktur (Business Leaders Forum, 2008, s. 3), ochraně duševního vlastnictví a dodržování pravidel spravedlivé hospodářské soutěže (Tetřevová a kol., 2017, s. 56) či posilování důvěry a podpore společenské odpovědnosti v celém dodavatelském řetězci (Tetřevová a kol., 2017, s. 56).

### 1.3.2 Aktivity sociální odpovědnosti

Oblast sociální odpovědnosti je zaměřena na zaměstnance podniku. Kunz (2012, s. 22) v dané souvislosti zdůrazňuje, že podnikoví manažeři by si měli uvědomovat skutečnost, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je skvělým základem pro správně fungující podnik. Podniky, které věnují pozornost své sociální odpovědnosti, zvyšují motivaci a kreativitu zaměstnanců, což má pozitivní vliv na produktivitu práce i kvalitu produktů (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 64).

V oblasti sociální odpovědnosti mohou firmy realizovat širokou škálu CSR aktivit. Mezi hlavní **aktivity sociální odpovědnosti podniků**, které uvádí většina autorů, např. Kunz (2012, s. 22), Pavlík, Bělčík a kol. (2010, s. 26) či Trnková (2004, s. 8), patří především:

- zajištění bezpečnosti a ochrana zdraví zaměstnanců;
- vytváření vhodných pracovních podmínek;
- péče o vzdělání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- vyváženost profesního a soukromého života zaměstnanců;
- zákaz diskriminace.

V prvé řadě je důležité si uvědomit, že neexistuje naprosto bezpečné pracoviště či naprosto bezpečná práce. Při každé činnosti hrozí úraz. Proto se v současné době klade velký důraz na **bezpečnost a ochranu zdraví při práci**. Podle Malého (2009, s. 7) oproti dřívějšímu konceptu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zaměřenému zejména

na dodržování zákonných ustanovení, není v současné době tento koncept chápán pouze jako prevence proti úrazům. Zaměřuje se i na postupy a eventuality **vytváření nejvhodnějších pracovních podmínek**, které nebudou ohrožovat zdraví zaměstnanců a současně budou vést k vyššímu uspokojení z práce. Mimo jiné je třeba dbát na různorodost a obohacování práce a také například na rotaci práce (Šancová a kol., 2005, s. 58).

Další aktivitu sociální odpovědnosti představuje **péče o vzdělání a rozvoj zaměstnanců**. I přes skutečnost, že neexistuje zákon, který by ukládal podnikům povinnost vzdělávat své zaměstnance, tedy vyjma školení ze zákona pro vybraná zaměstnání, je ve vlastním zájmu podniků starat se o vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců (Tetřevová a kol., 2017, s. 64). Společensky odpovědné podniky by tak měly vytvářet podmínky pro zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, podporovat jejich neustálé vzdělávání, rozšiřování jejich znalostí a dovedností, a to nejen v oblasti jejich působnosti (Zadrazilová a kol., 2010, s. 115).

Mezi aktivity sociální odpovědnosti dále řadíme **péči o zaměstnance**. Ta primárně zahrnuje celou řadu zaměstnaneckých benefitů. Může jít například o příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na dovolenou, odměny k významným životním jubileím zaměstnanců či zajišťování možnosti společenského vyžití (Kunz, 2012, s. 22-23). Mnoho firem také využívá tzv. caterie systému, kdy si zaměstnanci mohou v rámci svých obdržených kreditů vybrat z výhod, které jim podnik nabízí (Kunz, 2012, s. 23).

Jedním z moderních trendů v oblasti aktivit sociální odpovědnosti je vytváření podmínek k tomu, aby zaměstnanci mohli zkoordinovat svůj pracovní a osobní život – tzv. **work life balance** (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 26). Podniky mohou k zajištění work life balance využít celé řady nástrojů, kterými jsou například pružná pracovní doba nebo možnost její úpravy, práce z domova, pomoc zaměstnancům při změně bydliště, právní poradenství při krizových situacích či provozování firemní školky (Šancová a kol., 2005, s. 59).

Mezi další aktivity sociální odpovědnosti podniku patří **zákaz diskriminace**. Diskriminaci lze zjednodušeně definovat jako „nerovné rozhodování mezi dvěma či více lidmi na základě vrozených kvalit, které bezprostředně ovlivňují jejich zapojení do nějaké činnosti“ (Matějka, 2007, s. 61). Sociálně odpovědný podnik by tak např. měl na volná pracovní místa přijímat nejvhodnější zaměstnance bez ohledu na jejich pohlaví, věk,

etnický původ či víru – tedy zaměstnávat i minoritní a ohrožené skupiny obyvatel (Kunz, 2012, s. 23). Častou podobou diskriminace je nerovné postavení žen a mužů na pracovním trhu, ale i nerovné postavení osob se zdravotním postižením, dlouhodobě nezaměstnaných anebo cizinců. (Tetřevová a kol., 2017, s. 65). Za diskriminaci je podle Nešćákové (2012, s. 202) považováno ale také obtěžování, sexuální obtěžování, navádění k diskriminaci či pronásledování. Sociálně odpovědný podnik by neměl připustit žádné diskriminační chování a případné projevy tohoto chování by měl potrestat.

### 1.3.3 Aktivity environmentální odpovědnosti

Oblast environmentální odpovědnosti je věnována ochraně přírodních zdrojů a snižování dopadů působení podniků na vnější okolí (Pokorná, 2012, s. 16). Otázkám týkajícím se ochrany životního prostředí je v posledních letech věnována stále větší pozornost. Mnoho aktivit v této oblasti přitom vzniklo jako reakce na vládní regulace a nařízení (Kunz, 2012, s. 23-24).

Skutečností je, že environmentálně odpovědné chování je důležité zejména pro takové podniky, jejichž činnost má významný vliv na životní prostředí, tedy např. pro podniky chemické, těžební či hutní (Kašparová, Kunz, 2013, s. 91).

Vedení každého podniku by si mělo uvědomit, že odpovědnost v environmentální oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř podniku samotného, tak i vůči vnějšímu prostředí, které podnik svým chodem bude vždy určitým způsobem ovlivňovat (Kunz, 2012, s. 24). Z tohoto důvodu je tedy možné aktivity environmentální odpovědnosti členit do dvou skupin, a to na:

- aktivity realizované uvnitř podniku;
- aktivity realizované mimo podnik;

Primárně by měla být aplikována environmentálně odpovědná opatření uvnitř samotného podniku a následně je třeba rozšířit tato opatření také do vnějšího okolí podniku (Tetřevová a kol., 2017, s. 78).

Mezi **environmentálně odpovědné aktivity, které jsou realizovány uvnitř samotného podniku**, je možné zařadit zejména (Kunz, 2012, s. 24):

- maximalizaci úspor energií;
- využívání zelené energie;

- snižování spotřeby materiálu;
- odpovědné zacházení s odpady;
- nakládání s nebezpečnými látkami;
- investice do čistých a nejlepších dostupných technologií.

Mezi **environmentálně odpovědné aktivity, které jsou realizovány mimo podnik**, můžeme řadit:

- podporu zachování zdrojů a přírodní diverzity (Tetřevová a kol., 2017, s. 77)
- šetrný způsob přepravy zboží nebo materiálu (Šancová a kol., 2005, s. 65);
- propagaci a podněcování k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí (Tetřevová a kol., 2017, s. 78).

Jednou z klíčových aktivit environmentálně odpovědných podniků jsou snahy o **úspory energií**. Opatření na úsporu energií lze zčásti provést lepší organizací výrobních cyklů, ale primárně je nutné investovat do moderních technologií (Šancová a kol., 2005, s. 64). Úspory energií mohou být realizovány také mimo výrobní útvary, např. v administrativních prostorách podniku. Cestou úspory energií je aplikace ekologické firemní kultury, zahrnující mimo jiné např. recyklace, úsporu elektrické a tepelné energie či úsporu vody (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 26).

Jelikož je elektrická energie naprosto nezbytná a v současné době nelze její spotřebu zásadně omezit, jednou z environmentálních aktivit, které se snaží o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí je využívání tzv. **zelené energie**, tedy energie z přírodně obnovitelných zdrojů (Tetřevová a kol., 2017, s. 80). Příkladem mohou být větrné, vodní, geotermální nebo solární elektrárny nebo elektrárny zpracovávající biomasu (Quasching, 2008, s. 15)

Další environmentálně odpovědnou aktivitou může být **snižování spotřeby materiálu**. Snižování spotřeby materiálu je uskutečňováno mnohými způsoby, např. se může jednat o následující (Econation, 2017):

- návrh a výroba menších produktů (miniaturizace);
- návrh a výroba lehčích produktů (používáním alternativních konstrukcí);
- nahrazení hmotných věcí nehmotnými (namísto dopisů používání e-mailu);

- omezení využívání materiálů nebo systémů, vyžadujících velkou náročnost na infrastrukturu (namísto využití automobilu pro cestu do práce využít informačních a komunikačních technologií).

V oblasti environmentálně odpovědných aktivit nelze opomenout ani **odpovědné zacházení s odpady**, které vznikly činností podniku. Nakládání s odpady je upraveno zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech, podle kterého je podnik povinen předcházet vzniku odpadů a omezovat jejich množství. Tyto odpady poté musí být náležitou formou využity nebo odstraněny (Zákon č. 185/2001 Sb., §9a až 25).

Mezi environmentálně odpovědné aktivity můžeme dále zařadit **odpovědné nakládání s nebezpečnými a rizikovými látkami**. Tetřevová a kol. (2017, s. 82) navrhuji využívat inovace, a tím omezit spotřebu těchto látek. V případě že to není možné, je nutné zabezpečit, aby se při přepravě, zpracování nebo uskladňování zabránilo úniku nebo kontaktu těchto látek s osobami či životním prostředím.

V kontextu s výše uvedenými se pojí další aktivita environmentálně odpovědného chování podniků, kterou jsou **investice do čistých a nejlepších dostupných technologií** – anglicky Best Available Techniques, ve zkratce BAT. Nejlepšími dostupnými technikami se podle zákona č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci, v platném znění, rozumí „nejúčinnější a nejpokročilejší stádium vývoje technologií a činností a způsobů jejich provozování, které ukazují praktickou vhodnost určitých technik navržených k předcházení, a pokud to není možné, tak k omezování emisí a jejich dopadů na životní prostředí“ (Zákon č. 76/2002 Sb., §2). Právě používáním BAT je dosahováno vysokého stupně ochrany životního prostředí. Souhrn nejlepší dostupné techniky je uveden v evropských referenčních dokumentech (ve zkratce BREF), které jsou zpracovány pro jednotlivé kategorie průmyslových odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2017)

Další důležitou environmentálně odpovědnou aktivitou je **podpora zachování zdrojů**. Z výše zmíněného je patrné, že podpora zachování zdrojů velmi úzce souvisí se schopností podniku modifikovat svoje technologie a výstupní produkty takovým způsobem, aby bylo možné např. minimalizovat spotřebu energie, potřebu těžby nerostných surovin a fosilních paliv či naopak maximalizovat využití recyklovaného materiálu.

Mezi aktivity environmentální odpovědnosti lze také zařadit **podporu zachování biodiverzity**. Mezi konkrétní aktivity, které může podnik realizovat, patří např. ochrana



krajiny před nepůvodními druhy, zakládání zeleně či opatření k minimalizaci škod způsobených ohroženými druhy živočichů (SFŽP ČR, 2016).

Další environmentálně odpovědnou aktivitou může být využívání **šetrného způsobu přepravy**. Ať už jde o přepravu zboží, materiálu či zaměstnanců, je vhodné využívat právě šetrné způsoby přepravy. Například u nákladní přepravy je vhodné využívat většího podílu přepravy po železnici. Co se týče přepravy zaměstnanců, je např. vhodné vést zaměstnance k využívání hromadné dopravy (Šancová a kol., 2005, s. 65).

V neposlední řadě může také environmentálně odpovědný podnik přispět k ochraně životního prostředí díky tomu, že má určitý vliv na své stakeholdery. To mu dává možnost **propagovat a podněcovat je k odpovědnému chování vůči životnímu prostředí**. Ovlivňovat tímto způsobem může jak své zákazníky, tak i dodavatele či zaměstnance (Tetřevová a kol., 2017, s. 85).

#### 1.3.4 Aktivity etické odpovědnosti

Oblast etické odpovědnosti zahrnuje aktivity, které jsou založeny na dodržování určitého souboru etických a morálních norem nebo zásad společnosti (Tetřevová a kol., 2017, s. 92). Podle Carrolla (1991, s. 41) etická odpovědnost podniku zahrnuje normy, standardy či očekávání, které reflektují to, co stakeholdeři považují za spravedlivé, nebo které respektují či chrání morální práva stakeholderů.

Mezi **aktivity, které může eticky odpovědný podnik realizovat**, patří (Tetřevová a kol., 2017, s. 93):

- vytvoření a uplatňování etického kodexu;
- vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání;
- realizace etického reportingu a auditu;
- vytvoření úřadu firemního ombudsmana
- provozování etické linky.

**Vytváření a implementace tzv. etického kodexu podniku** je klíčovou a nejvyužívanější etickou aktivitou (Kunz, 2012, s. 51). Tyto kodexy nesou i alternativní označení, např. v podobě podnikových principů, podnikových standardů či kodexů chování (Tetřevová a kol., 2017, s. 95). Etický kodex obecně představuje dokument, který slouží organizaci k prosazování etického chování. Organizace v něm popisuje a specifikuje

všeobecný systém hodnot a etické zásady s cílem, aby jednání všech zaměstnanců odpovídalo určitým pravidlům (Kunz, 2012, s. 51). Etický kodex by měl být srozumitelný, jednoznačný a výstižný (Kuldová, 2010, s. 109). Vyvážená by také měla být míra jeho podrobnosti (Putnová, Seknička, 2007, s. 78). Příliš stručný kodex by mohl opomíjet některé významné aspekty podnikové etiky, naopak rozsáhlý kodex by se mohl stát nepřehledným. Etický kodex by měl vycházet z konkrétní situace, ale také by měl hledět do budoucna (Dytrt, 2006, s. 124).

Další významnou aktivitou v oblasti etické odpovědnosti je **vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání**. Podstata této aktivity spočívá v průběžném a systematickém prohlubování znalostí a vědomostí zaměstnanců všech úrovní o etickém chování a zároveň v prověřování jejich schopností řešit modelové krize, které jsou eticky problematické (Putnová, Seknička, 2007, s. 82). Za vhodný nástroj se považují především prakticky zaměřené vzdělávací programy vedené v rámci malých skupin, ve kterých se zaměstnanci připravují na řešení etických problémů, s nimiž se mohou v běžné praxi setkat (Putnová, Seknička, 2007, s. 82). Mohou mít podobu tzv. etických tréninků, které umožňují posílit etické povědomí zaměstnanců a naučit je etické principy využívat v praxi (Zadrazilová a kol., 2010, s. 126).

Nedílnou součástí aktivit etické odpovědnosti je **realizace etického reportingu**. Reporting je jednou z částí informačního systému podniku a jeho cílem je pravidelně informovat zájmové skupiny o činnostech podniku a jejich dopadech na vnější okolí (Tetřevová a kol., 2017, s. 99). V případě etického reportingu, pak jde konkrétně o činnosti týkající se etických otázek. Kvalitní reporty by měly být důvěryhodné, úplné (reportovat o všech aktivitách, i těch nevydařených) a měly by být vhodně formálně upraveny (Steinerová, 2008, s. 27).

Mezi další aktivity etické odpovědnosti je možné řadit **realizaci etického auditu**. V rámci etického auditu se „zkoumá, měří, vyhodnocuje a reportuje o stavu etické odpovědnosti v podniku či o souladu s informacemi, jež o etických aspektech podnikové činnosti z hlediska hodnot a očekávání zainteresovaných stran podnik o sobě podává“ (Tetřevová a kol., 2017, s. 100). Audit může být realizován jako interní nebo externí (Synek a kol., 2011, s. 424).

Za aktivitu etické odpovědnosti lze také považovat **vytvoření úřadu firemního ombudsmana**. Jedná se o osobu (personální manažer, člen rady odborů nebo ředitel podniku), které zaměstnanci důvěřují a mohou se na ni v případě zjištění neetického

chování obrátit. Na tuto osobu se mohou obrátit nejen zaměstnanci podniku, ale také další zainteresované strany (Tetřevová a kol., 2017, s. 101). Ombudsman může oběti poskytnout první pomoc nebo radu o eventualitách dalšího postupu, může také celý proces usměrňovat a hrát roli prostředníka mezi obětí a pachatelem (Graafland, Van de Ven, Stoffle, 2003, s. 48).

V oblasti etické odpovědnosti nelze opominout aktivitu v podobě **provozování etických linek**. Tyto linky slouží k dotazování se na etické otázky nebo upozorňování na aktuální či potencionální neetické chování v podniku (Treviño, Weaver, 2003, s. 81). V této souvislosti se také můžeme setkat s označením whistleblowing linky (Kuldová, 2010, s. 108).

### 1.3.5 Aktivity filantropické odpovědnosti

Firemní filantropií se rozumí dobrovolné zapojení podniku do veřejně prospěšných činností (Tetřevová a kol., 2017, s. 106). Společným cílem filantropických aktivit je snaha přispět k vyšší kvalitě života jednotlivců i celé společnosti, respektive snaha o zvýšení veřejného blaha (Kunz, 2012, s. 54).

Mezi **filantropické aktivity podniků** můžeme zařadit (Tetřevová a kol., 2017, s. 106):

- firemní dárcovství;
- firemní sponzoring;
- firemní dobrovolnictví.

Jednou z klíčových aktivit filantropické odpovědnosti je **firemní dárcovství**. Jde o přenechání finančních prostředků nebo něčeho jiného vnějším subjektům bez očekávané protislužby (Kunz, 2012, s. 55). Dary přitom mohou být:

- finanční – jednorázové, opakované nebo tzv. cause-related marketing (z prodeje určitého produktu podniku může jít určitá částka na podporu dobré věci) (Kunz, 2012, s. 56-57);
- věcné – výrobky podniku či například automobil, počítače, kancelářské vybavení (Tetřevová a kol., 2017, s. 113);
- poskytnutí služeb – například poskytnutí reklamních ploch, poradenství, odborná pomoc či školení (Kunz, 2012, s. 56);

- zapůjčení podnikového majetku – například zapůjčení firemních prostor či nákladního automobilu (Tetřevová a kol., 2017, s. 113).

V oblasti filantropických aktivit nelze opominout **firemní sponzoring**. Základním principem sponzoringu je služba sponzora a protislužba sponzorovaného – to v reálné praxi znamená, že sponzor za své darované finanční či věcné prostředky nebo služby očekává určité rozšíření své reklamy (Hubinková a kol., 2008, s. 172). Zásadní rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem je právě očekávaná protihodnota. Zatímco při firemním dárcovství neočekávají podniky za své dobrovolné aktivity žádnou protihodnotu, při sponzoringu je očekávanou protihodnotou zviditelnění, zejména prostřednictvím reklamy (Kunz, 2012, s. 55). V mnohých publikacích však firemní sponzoring nenalezneme jako součást firemní filantropie. Např. Kunz (2018, s. 133) v této souvislosti uvádí, že sponzoring oproti dárcovství je založen na protislužbě, tím pádem se nejedná o filantropii, ale o obchodní transakci. Naopak Tetřevová a kol. (2017, s. 112) či Vysekalová a Mikeš (2009, s. 108) sponzoring hájí jako společensky odpovědnou činnost.

Další aktivitou v oblasti filantropické odpovědnosti je **firemní dobrovolnictví**. Firemní dobrovolnictví je forma filantropie, kdy podnik poskytne neziskové organizaci práci a čas svých zaměstnanců (Kuldová, 2010, s. 94). Podniky tedy neposkytují přímo peníze, ale hradí náklady na čas svých zaměstnanců (Boukal a kol., 2013, s. 35-36). Zaměstnanci činí veřejně prospěšnou činnost pro neziskové organizace v rámci své pracovní doby (Tetřevová a kol., 2017, s. 107-108). Zaměstnanci by se měli k dobrovolnictví, jak už slovo naznačuje, hlásit dobrovolně. Jakýkoliv nátlak managementu je škodlivý (Boukal a kol., 2013, s. 36). Dobrovolnictví může mít formu fyzickou (jednoduchá manuální práce), asistenční (např. procházky, předčítání, pomáhání při práci v dílnách) nebo o expertní (odborná činnost, která souvisí s tím, co zaměstnanec vykonává v pracovním životě) (Tetřevová a kol., 2017, s. 108-109).

Do aktivit filantropické odpovědnosti podniků je možné zařadit například i **budování vlastních uměleckých sbírek** (Hejlová, 2015, s. 203) či **podporu individuálního dárcovství zaměstnanců**, anebo **podporu individuálního dobrovolnictví zaměstnanců** (Tetřevová, 2018, s. 480; Tetřevová, L., Paták, M., Kyrylenko, I., 2019, s. 870).

## 1.4 CSR KOMUNIKOVÁNÍ

Už při vytváření CSR strategie je důležité zabývat se budoucí **komunikací CSR aktivit**. Podniky mají právo, aby se jejich stakeholdeři dozvěděli, jak odpovědnou součástí společnosti jsou (Šancová a kol., 2005, s. 73). CSR komunikování je ve skutečnosti náročný proces, vyžadující správné pochopení stakeholderů, jejich informačních potřeb a komunikačních kanálů. Ne všechny zainteresované strany potřebují znát tytéž informace. CSR komunikace musí být přizpůsobena každému stakeholderovi, ale zároveň musí být zachována celková konzistence. Kupříkladu investoři se jistě zajímají o finanční výsledky, zatímco místní komunita chce vědět jak podnikové aktivity přímo ovlivňují jejich životy (Coombs, Holladay, 2012, s. 110). Komunikovat o společensky odpovědných aktivitách zjednodušeně znamená „umět různým stakeholderům představit, vysvětlit a „prodat“ své myšlenky vhodnou formou“ (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 91).

Tím, že podnik komunikuje o svých společensky odpovědných aktivitách, poskytuje stakeholderům informace o hodnotách podniku a o výrobcích či službách, které uvádí na trh. Kromě toho také dává ostatním podnikům dobrý příklad hodný následování (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 92).

Dobrá informovanost stakeholderů může podniku přinést několik **pozitiv**, kterými jsou například zvýšení informovanosti o podniku, posílení vztahů se stakeholdery, zvýšení zapojení zainteresovaných skupin do rozhodování podniku, upevnění dohledu nad společensky odpovědnými aktivitami či objevení slabých míst v CSR strategii podniku (Business Leaders Forum, 2008, s. 22).

Nástroje, kterými se komunikují CSR aktivity podniků lze rozdělit na interní a externí. Interní nástroje jsou využívány k informování zaměstnanců a spolupracovníků. Externí nástroje jsou naopak využívány k informování veřejnosti (Business Leaders Forum, 2008, s. 22). Mezi **interní nástroje** přitom lze zařadit především etický kodex, podnikový intranet a webové stránky, školení zaměstnanců, firemní informační tabule, přijímací řízení, podnikový zpravodaj nebo časopis, pravidelné schůzky zaměstnanců či plakáty a propagační materiály (Steinerová, 2008, s. 26; Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 96). Naopak mezi **externí nástroje** ke komunikaci CSR aktivit patří výroční zprávy nebo CSR reporty, webové stránky podniku, den otevřených dveří, zprávy v médiích, produktové označení (např. BIO, Ekologicky šetrný výrobek), tiskové zprávy nebo konference, reklamy aj. (Steinerová, 2008, s. 26-27; Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 97).

Při komunikaci by měly být dodržovány některé **základní principy**. Zprávy o společensky odpovědných aktivitách by měly být transparentní, podstatné, spolehlivé, porovnatelné, srozumitelné a měly by být pravidelně zveřejňovány (Kunz, 2012, s. 125).

## 2 APLIKACE KONCEPTU CSR VE SPOLEČNOSTI PROCTER & GAMBLE – RAKONA, S.R.O.

### 2.1 O SPOLEČNOSTI

Společnost **Procter & Gamble – Rakona, s.r.o.** je členem celosvětového koncernu Procter & Gamble, který je při své podnikatelské činnosti aktivní v mnoha zemích a dodává výrobky vynikající kvality a hodnoty spotřebitelům po celém světě. Společnost Procter & Gamble je s obratem 84 miliard USD největší a nejziskovější společností s rychloobrátkovým zbožím na světě. V současnosti jejich výrobky používá více než 5 miliard lidí z více než 180 zemí světa. Výrobní podnik Rakona se primárně zaměřuje na výrobu a návrhy nových technologií pro automatizované výrobní linky. Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. patří mezi největší závody koncernu Procter & Gamble ve střední a východní Evropě a mezi největší zaměstnavatele v okrese Rakovník (P&G – Rakona, s.r.o., 2019). V současné době zaměstnává cca 390 zaměstnanců (P&G – Rakona, s.r.o., 2018).

**Historie** této společnosti se datuje již od roku 1837. Společnost Procter & Gamble založili v americkém Ohio v roce 1837 výrobce svíček William Procter a výrobce mýdla James Gamble. V roce 1875, o necelých 40 let déle, otevírá František Otta v českém Rakovníku první mýdlárnu - předchůdkyni dnešní Rakony. Začátek působení společnosti Procter & Gamble na někdejším československém trhu je datován od roku 1990. Po odkoupení výrobního závodu Rakona v Rakovníku koncernem Procter & Gamble od Fondu národního majetku v roce 1991 se jediným akcionářem společnosti RAKONA, akciová společnost, která byla zakrátko přejmenována na společnost Procter & Gamble – Rakona a.s., stala společnost Procter & Gamble Eastern Europe Inc. se sídlem v Americkém Cincinnati, Ohio. Na základě rozhodnutí jediného akcionáře ze dne 27. 3. 2003 o změně právní formy společnosti změnila společnost Procter & Gamble – Rakona, a.s. právní formu na společnost s ručením omezeným. Nová obchodní firma společnosti od té doby zní: Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. V roce 2004 se jediným společníkem společnosti Procter & Gamble – Rakona s.r.o. stala společnost Procter & Gamble Central Europe Holding B.V., poté společnost Procter & Gamble Czech Holding B.V., poté společnost Series Acquisition B.V. a nyní je jediným společníkem společnost Procter & Gamble International Operations SA (P&G – Rakona, s.r.o., 2018).

**Portfolio výrobků** českého závodu v Rakovníku se pak postupem doby rychle rozšiřovalo, stejně jako provozní prostory a strojní zařízení továrny. Ve výrobním závodě společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. v Rakovníku se vyrábí více než 15 značek různých výrobků. Patří mezi ně univerzální prací prášky ARIEL, TIDE, VIZIR a BONUX, prací prášek a aviváž vjednom Lenor, který je distribuován pouze na trzích v západní Evropě a prací prášek DASH, který je taktéž určený pro západní Evropu. V portfoliu se také nachází avivážní prostředek LENOR a prostředek na mytí nádobí JAR, který v ostatních zemích nese název FAIRY (P&G – Rakona, s.r.o., 2018).

## **2.2 EKONOMICKÁ ODPOVĚDNOST**

Svou ekonomickou odpovědnost uplatňuje společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. pomocí následujících aktivit.

Společnost si uvědomuje, že základem správně fungujícího ekonomického pilíře je **uplatňování principů dobrého řízení**. Z tohoto hlediska jsou pro společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. zásadní hospodářské výsledky, kterých je dosahováno. Za účetní období 2017/2018 celkové tržby společnosti činily více jak 1,45 mld. korun. V tomtéž období činil zisk po zdanění více než 101 mil. korun.

V rámci ekonomické odpovědnosti je pro společnost zejména důležité **poskytovat kvalitní výrobky**. Právě v kontextu s kvalitou podstupuje společnost různé certifikační procesy. Zajímavou skutečností je, že všechny její produkty jsou vyráběny v souladu s legislativou té země, která má danou legislativu nejpřísnější. Společnost si v souvislosti s kvalitou vytyčila následující cíle, kterých chce dosahovat. Cílem je, aby nedostávala žádná upozornění od regulačních úřadů, žádné potvrzené stížnosti od zákazníků a aby se nestávaly žádné mikrobiální incidenty kvality.

Z pohledu aktivit ekonomické odpovědnosti je třeba zmínit skutečnost, že podnik vyvíjí značné úsilí v oblasti **inovací** svých výrobků, výrobních technologií a výrobních procesů. Inovace jsou jedním ze základních kamenů umožňujících dlouhodobý růst společnosti a spokojenost spotřebitelů i zaměstnanců. Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. je svým organizačním zařazením v rámci koncernu Procter & Gamble zejména výrobním podnikem. Nicméně výzkum a vývoj nových technologií a jejich implementace do praxe se staly součástí činnosti této společnosti v rámci nově



vytvořeného Technologického centra, zajišťujícího dané činnosti pro celou Evropu. Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. rovněž soustavně zlepšuje a zefektivňuje procesy vlastní výroby ve výrobním závodu v Rakovníku. Z pohledu inovací za zmínku stojí např. skutečnost, že Světové ekonomické fórum vyhlásilo společnost P&G – Rakona, s.r.o. za jeden z devíti podniků světa, který je nejlépe připraven na 4. průmyslovou revoluci z pohledu implementace nových technologií.

Jelikož je společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. v koncernu Procter & Gamble zejména výrobním podnikem, **budování vztahů se zákazníky** není primární součástí jejího konceptu CSR. Za tuto činnost přebírají odpovědnost jiné specializované útvary koncernu. Nicméně je nutné podotknout, že podnik posiluje vztahy se zákazníky právě tím, že jim poskytuje vysoce kvalitní výrobky, jak již bylo zmíněno výše.

Další ekonomicky odpovědnou aktivitou, které podnik věnuje pozornost, je **posilování vztahů s vlastníky a investory**, kteří jsou o činnosti společnosti informováni především pomocí výročních zpráv, pravidelných reportů, ale také např. pomocí časopisu „Rakona listy“.

Z pohledu ekonomické odpovědnosti je třeba ocenit, že společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. věnuje **pozornost i sekundárním stakeholderům**, např. vzdělávacím institucím. Univerzitním studentům nabízí různé brigády, stáže, trainee programy nebo spolupráci při psaní bakalářských a diplomových prací, absolventům pak nabízí i možnost stálého zaměstnání. Zmínit v této souvislosti je třeba i pořádání exkurzí pro studenty středních a vysokých škol, v rámci kterých se mohou zajímavým způsobem dozvědět mnohé o této společnosti a její činnosti. Je také třeba ocenit, že podnik pořádá jednou za 5 let den otevřených dveří. Poslední den otevřených dveří se konal v letošním dubnu.

## **2.3 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST**

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. vyvíjí řadu zajímavých aktivit také v oblasti sociální odpovědnosti.

V první řadě se snaží pro své zaměstnance zajistit **bezpečné a kvalitní pracovní prostředí**. S cílem zajistit bezpečnost, absolvuje každý nový zaměstnanec kurz bezpečnosti. Teprve po absolvování tohoto kurzu je zaměstnanci povolen vstup do areálu

a na přiřazené pracoviště. Instrukce k bezpečnosti a bezpečnému chování dostává i každá osoba, která hodlá navštívit areál podniku. Každý den jsou navíc ve výrobních prostorách prováděny přísné kontroly dodržování stanovených předpisů. Na každém pracovišti jsou pak dostupné dokumenty, které velice srozumitelně instruují, jak mají jednotlivé činnosti na daných pracovištích probíhat. To vše s cílem zajistit, aby se nestávaly žádné úrazy, nevznikaly nemoci z povolání či incidenty v oblasti životního prostředí. V podniku jsou navíc také velice přísně sledovány i takzvané „nearmiss“, tedy úrazy či incidenty, které se nestaly, ale skutečnosti k nim přispívají.

Vedení společnosti dále věnuje pozornost **vytváření vhodných pracovních podmínek**, které nebudou ohrožovat zdraví zaměstnanců a současně budou vést k vyššímu uspokojení z práce. S tím souvisí i zájem managementu o to, aby se zaměstnanci neustále rozvíjeli a získávali nové zkušenosti.

Management společnosti tak věnuje nemalou pozornost **vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**. Vzdělávací a tréninkový model této společnosti je založen na principu 70:20:10. Podstata spočívá v tom, že většinu znalostí (70 %) zaměstnanec získává zkušenostmi přímo při vykonávání dané práce, 20 % komunikací s kolegy a 10 % „klasickými“ tréninkovými metodami. Společnost rovněž klade důraz na to, aby každý manažer poskytoval svému týmu rady a **pravidelnou zpětnou vazbu**.

Zajímavou skutečností je, že již první den po nástupu obdrží každý zaměstnanec této společnosti tréninkový plán, tzv. „skill matrix“, s propracovaným seznamem školení a tréninků, které mu pomohou se zvládnutím jeho pracovních úkolů. Tato školení a tréninky mohou probíhat buď ve formě eLearningu, výuky v zasedací místnosti společnosti či v podobě vypracování určitého projektu k dané problematice. V závislosti na druhu pracovní pozice není výjimkou, aby i absolventi na pozici Traineeship absolvovali školení v zahraničí.

Ve společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. zastávají přístup „povyšování z vlastních řad“, tedy najímají zaměstnance zpravidla na začátku jejich kariéry (studenty, čerstvé absolventy), kteří v podniku pracovní rostou a postupně svůj potenciál rozvíjí. V průběhu kariéry není výjimkou, aby lidé, kteří nastoupili na pozici Trainee, po 10 letech u společnosti pokročili na pozici výrobního nebo obchodního ředitele s více než 100 podřízenými a bohatými možnostmi zahraniční kariéry.

Vedení společnosti si velice váží svých zaměstnanců, a proto jim v rámci **péče o zaměstnance** poskytuje celou řadu **zaměstnaneckých benefitů**. Například poskytuje týden dovolené navíc, obědy ve firemní kantýně za zvýhodněnou cenu 24 korun, příspěvek na penzijní pojištění, odměny za odpracovaná léta, odměny při odchodu do důchodu, vánoční dárky či dárky pro novorozence zaměstnanců, ale také možnost nákupu výrobků společnosti se slevou. Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. také nabízí svým zaměstnancům bohaté sportovní vyžití, např. možnost hrát podnikovou hokejovou či fotbalovou ligu, volejbal, beach volejbal, tenis či badminton. Kromě těchto sportovních aktivit nabízí svým zaměstnancům i možnost využít tělocvičny a fitness, které se nacházejí přímo v areálu podniku. Opomenout nelze ani možnost masáží a fyzioterapií se slevou přímo v podniku. Zaměstnanci mohou také využít tzv. kartičku Beta Gallery, kartičku s příspěvkem na léky či kulturní akce. Dále zaměstnanci společnosti mají možnost rekreace na podnikové chatě v Božím Daru za zvýhodněnou cenu. Velmi zajímavý benefit, který společnost svým zaměstnancům nabízí, je nadstandardní zdravotní péče, kdy je zaměstnancům v rámci zdravotních prohlídek poskytováno vyšetření zraku, sluchu, rozborů krve a moči, podiatrický screening, vitamíny či očkování proti chřipce. Od příštího roku zaměstnanci budou moci také využít očkování zdarma proti klíšťové encefalitidě. Každým rokem společnost pořádá akci „Prsa, koule“, kdy zaměstnanci dostávají poukaz na bezplatné sonografické vyšetření prsou či preventivní prohlídku varlat. Na jaře příštího roku chystá podnik Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. novou akci s názvem „Dole dobrý“. Tato akce bude podobná akci „Prsa, koule“, avšak s širším zaměřením, včetně plodnosti či inkontinence. Zajímavým benefitem je i možnost stát se akcionářem společnosti, kdy společnost zprostředkuje nákup akcií a na nákup přispívá zaměstnancům až 2 % z jejich hrubé mzdy. Společnost pro své zaměstnance rovněž pořádá různé **firemní akce**, jako jsou teambuildingy či celofiremní oslavy. Jako příklad lze uvést Rakonský ples či tzv. „Family Day“, na který jsou zvány i rodiny zaměstnanců. V tento den jsou vyhlašováni zaměstnanci roku a předávána další ocenění. Podnik také nabízí víkendové **svozy do podniku pro zaměstnance** z okolí Rakovníku.

Podnik také pečuje o **zajištění vyváženosti pracovního a osobního života** (work life balance) svých zaměstnanců. Vybraným zaměstnancům je na základě jejich pracovního zařazení a osobního hodnocení umožněna práce z domova či pružná pracovní doba. Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. letos také nově zavádí politiku otcovské dovolené, která umožňuje zaměstnancům, respektive otcům, aby si vybrali osm

týdnů placené dovolené v průběhu až 18 měsíců od narození svého dítěte nebo od doby adopce. Kromě toho, že se jedná o velice zajímavý zaměstnanecký benefit, je tato politika zavedena také z důvodu odstranit genderové předsudky v péči o děti. V rámci manažerských pozic jsou pak nabízeny benefity v podobě podpory ubytování (bydlení ve studiu v Rakovníku) nebo finanční podpora na dojíždění po dobu 4 let. Společensky odpovědnou aktivitou, kterou nelze v souvislosti s work life balance opomenout, je možnost navštívit bezplatnou poradnu v případě psychických, finančních, právních či jiných problémů, které mohou zaměstnance trápit.

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. zásadně **odmítá jakékoliv známky diskriminace**. Rovněž se snaží zajistit **zdravou firemní kulturu** a přátelské klima. Ve společnosti převládá velice neformální prostředí, mnoho zaměstnanců si navzájem tyká. V podniku také není problémem napřímo komunikovat i s výše postavenými manažery. Ti oceňují upřímnou a konstruktivní zpětnou vazbu. Firemní kultura je založena na důvěře, otevřenosti a zapojení všech bez rozdílu věku, zkušeností a pozice. Ředitele podniku potkávají zaměstnanci každý den, své pracovní místo má ve společném „open-space“ s ostatními zaměstnanci a kdykoliv s ním může kdokoliv sdílet své požadavky, otázky a nápady.

## ***2.4 ENVIRONMENTÁLNÍ ODPOVĚDNOST***

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o., cítí odpovědnost za životní prostředí, a proto vyvíjí řadu aktivit i v oblasti environmentální odpovědnosti. V první řadě je třeba uvést, že tato společnost **plní veškeré povinnosti stanovené obecně závaznými předpisy** v oblasti ochrany životního prostředí.

Dále se společnost významně snaží o **odpovědné zacházení s vodou**. Jelikož se podnik nachází ve městě Rakovník, které je součástí jednoho z nejsušších regionů v ČR a navíc stoupá výroba tekutých výrobků této společnosti, recyklace vody ve výrobě je z pohledu environmentální odpovědnosti klíčová. Ve výrobě byla přijata taková opatření, která vyústila v roční úsporu více než 13 milionů litrů vody za poslední dva roky. Společnost si dále vytyčila cíl, být v oblasti vodního hospodářství každým rokem o 20 % efektivnější. Snahou je i **snižovat spotřebu energie**, konkrétně zemního plynu, jehož spotřeba je každoročně vysoká. Využíván je totiž zejména na sušení sypkých surovin.

Společnost se snaží o úspory převážně formou dlouhých výrobních dávek. Tím jsou maximalizovány úspory spojené s nájездem sušícího zařízení do provozních teplot. V budoucnu společnost plánuje zařadit do výrobního systému nový článek, který by ohříval suroviny před vstupem do sušícího zařízení a tím se ještě více snížila spotřeba energie.

Významnou environmentálně odpovědnou aktivitou je také **snížování spotřeby materiálu**, kdy se společnost u vybraných výrobků zaměřuje na výrobu jejich koncentrovanějších forem. Snahou je i **dematerializace** v podobě eliminace tisku, kdykoliv je to možné.

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. má již více jak 10 let statut „waste free“, tzn., že žádný odpad z podniku není skládkován. V oblasti odpadového hospodářství podnik spolupracuje s firmou Eltex International s.r.o., která sídlí v areálu společnosti a pro podnik zajišťuje **recyklaci** všech odpadů. Odpad je v podniku navíc tříděn, a to jak odpad vzniklý ve výrobě, tak administrativě. Společnost dále vyvíjí úsilí, aby její obaly byly 100% recyklovatelné nebo znovu použitelné. Jejím cílem je, aby většina jejích obalů (90 %) byla recyklovatelná nebo znovu použitelná. Spolupracuje proto s partnery na tvorbě inovativních řešení pro udržitelnější produkty. V současné době je již 86 % obalů společnosti považováno za recyklovatelné. Zajímavou skutečností je, že podnik společně se svými dodavateli využívá tzv. systému „reshippers“, kdy ty samé přepravní kartonové krabice využívá až dvanáctkrát.

Soustavným **zaváděním vyspělých technologií** do procesu výroby ve výrobním závodu v Rakovníku navíc společnost přispívá ke zlepšování stavu životního prostředí města Rakovník. Ke zlepšování životního prostředí přispívá také tím, že pokračuje ve výrobě bezfosfátových pracích prášků.

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. se rovněž snaží **podporovat odpovědný přístup svých zaměstnanců k životnímu prostředí**, a to např. tím, že je podporuje k využívání kol k cestě do práce namísto využívání automobilů, anebo tím, že dvakrát do roka, vždy na jaře a na podzim, pořádá akci s názvem „Lesní den“, v rámci které vybraní zaměstnanci, včetně jejich rodin, absolvují den v chráněné krajinné oblasti Křivoklátsko, kde pomáhají vysazovat nové stromy či se starají o lesní porost.

## **2.5 ETICKÁ ODPOVĚDNOST**

Ve společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. je implementován **etický kodex**, na kterém si společnost velmi zakládá. Kodex nese název „Náš cíl, naše hodnoty a principy“. Tento kodex obsahuje soubor cílů, hodnot a principů, které slouží k budování dobrého jména společnosti. Cílem společnosti je poskytovat značkové výrobky a služby té nejvyšší kvality a hodnoty, které zlepší životy spotřebitelů po celém světě. Co se týká hodnot, je pro podnik zásadní čestnost, důvěra a touha po vítězství. Chování firmy je založeno na orientaci na zákazníka, kvalitě, zdokonalování a důležitá je i týmová spolupráce a dobrá firemní kultura. Tento kodex existuje a je v téměř nezměněné podobě implementován již od založení společnosti v roce 1837.

Společnost také **potírá jakékoliv náznaky uplácení anebo korupce**. Každý zaměstnanec je proto každoročně povinen vyplnit prohlášení o možném střetu zájmů. Pokud by například některý zaměstnanec byl členem zastupitelstva určité obce, nemá právo hlasovat o poskytnutí sponzorského daru této obci.

Další významnou aktivitou v oblasti etické odpovědnosti je **vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání**. Všichni zaměstnanci podstupují školení a tréninky, která spočívají v průběžném a systematickém prohlubování znalostí a dovedností v oblasti etického chování.

Zaměstnanci společnosti mohou hlásit jakékoliv neetické chování svému nadřízenému, anebo se obrátit přímo na personální oddělení. V podniku je také provozována anonymní telefonická a e-mailová **etická linka**, na které rovněž mohou zaměstnanci hlásit případné neetické chování.

## **2.6 FILANTROPICKÁ ODPOVĚDNOST**

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. uplatňuje mnohé aktivity také v oblasti filantropické odpovědnosti. Každoročně **daruje** více než 3 miliony korun organizacím a spolkům na Rakovnicku, čímž podporuje jejich sportovní, sociální a kulturní činnost. Příjemci finančních darů bývají zejména dětské domovy, domovy seniorů, denní stacionáře, ústavy pro mentálně či tělesně postižené anebo školy a školky. Za dobu svého působení již podnik daroval téměř 95 milionů korun. Společnost však výše uvedeným

organizacím neposkytuje pouze finanční, ale také nefinanční dary, a to v podobě produktů společnosti. Zajímavou skutečností v kontextu firemního dárcovství je, že vedení společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. kvartálně vybírá tři projekty ze seznamu projektů nominovaných zaměstnanci společnosti a tyto vybrané projekty společnost finančně podpoří.

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. také **podněcuje angažovanost zaměstnanců v oblasti firemního dobrovolnictví a dárcovství**. Zaměstnanci společnosti se tak např. podílí na pomoci v Dětském domově v Novém Strašecí s drobnými údržbovými aktivitami. O Vánocích zaměstnanci podniku pak obdarovávají hendikepované klienty Domova Ráček dárky dle jejich přání. S firemním dobrovolnictvím je spojené i pořádání akce „Give & Gain Day“, kdy společně jako tým zaměstnanci společnosti pomáhají různým organizacím pro seniory a dětským domovům např. s jarním úklidem nebo pracemi na zahradě.

## ***2.7 ZHODNOCENÍ APLIKACE KONCEPTU CSR A NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ***

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. je součástí velkého celosvětového koncernu a tyto koncerny zpravidla bývají velmi aktivní v oblasti aplikace konceptu CSR, což platí i pro tuto společnost. Ta vyvíjí celou řadu velmi zajímavých CSR aktivit ve všech oblastech společenské odpovědnosti – oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické i filantropické. Aplikaci konceptu CSR touto společností lze považovat za nadstandartní a příkladnou i pro ostatní podniky nejen obdobného zaměření.

V oblasti **ekonomické odpovědnosti** uplatňuje společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. řadu zajímavých aktivit. Prvořadou je pro tuto společnost poskytování kvalitních a bezpečných výrobků. Za velmi pozitivní lze považovat to, že všechny výrobky společnosti jsou vyráběny v souladu s legislativou té země, která ji má nejpřísnější. Značné úsilí vyvíjí tato společnost také v oblasti inovací. Vedení podniku totiž považuje inovace za základní kámen umožňující dlouhodobý růst této společnosti. Z pohledu inovací je třeba zmínit skutečnost, že společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. byla vyhlášena Světovým ekonomickým fórem za jeden z devíti podniků světa, které jsou nejlépe připraveny na 4. průmyslovou revoluci. Pozitivně můžeme také hodnotit fakt, že

společnost věnuje pozornost nejen svým primárním, ale také sekundárním stakeholderům. Ocenit je třeba nabídku brigád, stáží, trainee programů pro vysokoškolské studenty či možnost spolupráce při psaní diplomových prací. Pozornost je věnována i posilování vztahů s širokou veřejností, např. formou pořádání dnů otevřených dveří. V této souvislosti lze podniku doporučit zvýšení frekvence pořádání dnů otevřených dveří, které jsou doposud pořádány pouze jednou za 5 let. Doporučit můžeme také zvýšení transparentnosti a komunikační otevřenosti firmy, která by měla o svých aktivitách, nejen v oblasti CSR, poskytovat větší množství informací, a to jak s využitím tradičních, tak moderních komunikačních kanálů. Jako účelné se v oblasti ekonomické odpovědnosti dále jeví realizace aktivit směřujících k posilování společenské odpovědnosti v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

Za nadstandardní lze považovat počínání společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. v oblasti **sociální odpovědnosti**. Z hlediska hodnot je pro tuto společnost primární zajištění kvalitního a bezpečného pracovního prostředí. Velmi kladně lze hodnotit skutečnost, že každý zaměstnanec musí být v této souvislosti řádně proškolen a každý den jsou prováděny přísné kontroly dodržování bezpečnostních předpisů. Jako účelné se jeví i instruování k bezpečnosti a bezpečnému chování každé osoby, která hodlá navštívit areál podniku. To, že je bezpečnost pro vedení podniku na prvním místě dokazuje také skutečnost, že jsou v podniku velice přísně sledovány i úrazy či incidenty které se nestaly, ale skutečnosti k nim přispívají. Dále je třeba ocenit pozornost, kterou management společnosti věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, a to zejména pomocí tréninků, kdy společnost zastává názor, že zaměstnanec získá nejvíce zkušeností přímo při vykonávání dané práce. Pozitivně rovněž můžeme hodnotit rozsah a škálu benefitů, které svým zaměstnancům tato společnost nabízí. Velmi kladně můžeme také hodnotit aktivity společnosti v oblasti vyváženosti pracovního a osobního života, zejména skutečnost, že tato společnost jako jedna z prvních společností v ČR zavedla politiku otcovské dovolené. Ocenit můžeme i zdravou firemní kulturu a přátelské klima, které v této společnosti panuje. Co se týká oblasti sociální odpovědnosti, jako účelné by se nám jevílo přijmout následující opatření. V první řadě vytvořit nabídku vzdělávacích kurzů, které by se netýkaly pouze omezené pracovní působnosti jednotlivých zaměstnanců, ale zahrnovaly i širších aspekty jejich pracovní činnosti. Dále by vedení společnosti mělo zvážit provozování vlastní podnikové školky, která by jistě přispěla k lepšímu zajištění vyváženosti pracovního a osobního života řady zaměstnanců. S ohledem na otázku nediskriminace by



vedení společnosti mělo také zvážit úpravu prostor nově postavené jídelny, ve které mají manažeři společnosti oddělené prostory od ostatních zaměstnanců, a vytvořit společný prostor jídelny pro všechny zaměstnance.

Pozitivně lze hodnotit také aktivity, které společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. vyvíjí v oblasti **environmentální odpovědnosti**, a to jak uvnitř podniku, tak i mimo něj. Společnost působí aktivně zejména při snižování spotřeby vody, ale i spotřeby energií, konkrétně především spotřeby zemního plynu, ve výrobě. Snahou společnosti je také dosahovat úspor díky výrobě koncentrovanějších výrobků či dematerializaci. Velmi aktivní je společnost v oblasti nakládání s odpady, kdy více než 10 let je „waste free“. Ocenit je třeba také snahu této společnosti podporovat odpovědný přístup zaměstnanců k životnímu prostředí, a to jak ve formě podpory využívání kol při cestě do zaměstnání, tak např. pořádáním akce „Lesní den“. I přesto, že společnost působí v oblasti environmentální odpovědnosti velmi aktivně, lze vedení společnosti doporučit určitá opatření na zlepšení. Vzhledem k velikosti zastavěných ploch lze navrhnout, aby střechy objektů závodu byly osazeny solárními panely pro výrobu elektrické energie, kterou by podnik mohl buď spotřebovávat, anebo poskytovat do veřejné sítě. Dále lze doporučit, aby management společnosti zaměřil pozornost na snižování spotřeby elektrické energie, např. aby ve všech částech podniku instaloval úsporné osvětlení či světla na fotobuňky.

Aktivity **etické odpovědnosti** hrají ve společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. nezastupitelnou roli a mají zde dlouholetou tradici, jak vyplývá ze skutečnosti, že jejich etický kodex je uplatňován již více než 180 let. Velice pozitivně můžeme rovněž hodnotit snahu společnosti potírat jakékoliv známky uplácení či korupce. Společnost přispívá k etickému chování svých zaměstnanců i díky organizaci školení a tréninků v této oblasti. Pozitivně lze hodnotit i existenci linky hlášení neetického chování. Ačkoliv je etická odpovědnost v podniku silně zakotvena, za nedostatek lze vnímat absenci etického výboru či úřadu podnikového ombudsmana, které by se mohli podílet na řešení vzniklých problémů. Dále lze společnosti doporučit pořádání etických tréninků zaměřených na řešení modelových eticky problematických situací.

Společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. je rovněž velmi aktivní v oblasti **filantropické odpovědnosti**. Vynakládá každoročně nemalé finanční prostředky na dárcovství, ať už ve formě finančních, tak nefinančních darů (výrobků společnosti), které směřují především organizacím sociálního a vzdělávacího charakteru. Pozitivním faktem je, že vedení společnosti dává svým zaměstnancům možnost navrhnout projekty, které

následně podnik podpoří. Ocenit můžeme také úsilí vedení této společnosti podněcovat angažovanost zaměstnanců v oblasti firemního dobrovolnictví a dárcovství. I přes značnou angažovanost společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. v oblasti filantropické odpovědnosti lze spatřovat určité možnosti ke zlepšení. Vzhledem k dlouholetému působení podniku na Rakovnicku, lze doporučit vedení společnosti založení „muzea“, či spíše menších výstavních prostor, která by mapovala historii a současnost společnosti v Rakovníku.

Jak již bylo uvedeno, aplikace konceptu CSR společností Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. je na vysoké úrovni a lze ji považovat za příkladnou a inspirativní. Významným nedostatkem však je, že podnik o svých CSR aktivitách primární i sekundární zainteresované skupiny prakticky neinformuje. Omezené spektrum informací obsahují firemní webové stránky a dále pak časopis „Rakona listy“, který je však dostupný pouze vlastníkům a zaměstnancům společnosti a dále pak omezenému okruhu osob v místní knihovně v Rakovníku. Jednoznačně tak lze společnosti doporučit přijmout opatření vedoucí ke zvýšení úrovně **komunikování** jejich **společensky odpovědných aktivit**. Využít by společnost měla především firemních webových stránek, na kterých by uživatelsky přívětivým způsobem informovala o všech vyvíjených CSR aktivitách v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické i filantropické. K prezentaci vyvíjených aktivit by pak měla využít i klasických a profesních sociálních sítí, minimálně Facebook a LinkedIn.

## ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce je věnována problematice společenské odpovědnosti podniků. Na úvod teoretické části práce jsou uvedena vybraná definiční pojetí pojmu společenská odpovědnost podniků. Návazně jsou shrnuty charakteristické znaky konceptu společenské odpovědnosti podniků, mezi které můžeme zařadit triple bottom line (neboli zaměření se na oblast ekonomické, sociální a environmentální odpovědnosti), dobrovolnost, transparentnost, aktivní spolupráci se všemi stakeholdery, systematickosti, dlouhodobý časový horizont a závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života.

V další části práce jsou představeny různé pohledy na oblasti CSR. Jako první je představen základní koncept „3P“, tj. Profit, People, Planet, ze kterého se obecně vychází. V tomto pojetí společenská odpovědnost podniků zahrnuje oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Dále je uvedeno pojetí Carrola, který mezi oblasti CSR řadí odpovědnost ekonomickou, právní, etickou a filantropickou. Zmíněno je také pojetí Steinerové, zahrnující ekonomickou odpovědnost, sociální odpovědnost vůči zaměstnancům, sociální odpovědnost ve vztahu k veřejnosti a odpovědnost k životnímu prostředí. Na závěr je uvedeno pojetí pěti pilířů Tetřevové, která za oblasti CSR považuje odpovědnost ekonomickou, sociální, environmentální, filantropickou a etickou.

Návazně je v práci věnována pozornost konkrétním společensky odpovědným aktivitám podniků. Identifikovány a charakterizovány byly aktivity, které mohou společensky odpovědné podniky vykonávat v jednotlivých oblastech CSR. Vycházíme přitom z pojetí výše zmiňovaných pěti pilířů CSR. V oblasti ekonomické odpovědnosti tak byla pozornost zaměřena na uplatňování principů dobrého řízení, poskytování kvalitních a bezpečných produktů, vytváření a zavádění inovací a posilování vztahů se zákazníky, vlastníky, investory a dodavateli. V oblasti sociální odpovědnosti byly charakterizovány CSR aktivity v podobě zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, vytváření vhodných pracovních podmínek, vzdělání a rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance, vytváření podmínek pro vyváženost profesního a soukromého života zaměstnanců či zákazu diskriminace. V oblasti environmentální odpovědnosti byla věnována pozornost aktivitám v podobě maximalizace úspor energií, využívání zelené energie, snižování spotřeby materiálů, odpovědného zacházení s odpady a nebezpečnými látkami, investování do čistých a nejlepších dostupných technologií, podpory zachování zdrojů a přírodní diverzity, využívání šetrného způsobu přepravy či podněcování k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí. V oblasti etické odpovědnosti bylo pojednáno o aktivitách v podobě

vytváření a uplatňování etického kodexu, vzdělávání a výcviku zaměstnanců k etickému jednání, etického reportingu a auditu, vytvoření úřadu firemního ombudsmana či provozování etické linky. V oblasti filantropické odpovědnosti byla pozornost zaměřena na firemní dárcovství a sponzoring či firemní dobrovolnictví.

V poslední kapitole teoretické části práce je pozornost věnována komunikování společensky odpovědných aktivit. Vysvětleny jsou základní východiska a přínosy CSR komunikování, mezi které můžeme řadit zvýšení informovanosti o podniku, posílení vztahů se stakeholdery, zvýšení zapojení zainteresovaných skupin do rozhodování podniku, upevnění dohledu nad společensky odpovědnými aktivitami či objevení slabých míst v CSR strategii podniku. Dále jsou zde uvedeny možné nástroje komunikování, a to jak vnitřní, mezi které řadíme např. podnikový intranet, školení zaměstnanců, firemní informační tabule, podnikové zpravodaje nebo pravidelné schůzky zaměstnanců, tak vnější, mezi které řadíme např. výroční zprávy a CSR reporty, webové stránky podniku, dny otevřených dveří, zprávy v médiích či reklamy. Zdůrazněny jsou rovněž základní principy, které by měly být při CSR komunikaci dodržovány, jedná se o transparentnost, pravdivost, relevanci, porovnatelnost, srozumitelnost či pravidelnost zveřejňování zpráv.

V praktické části práce je na úvod pojednáno obecně o společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o., o její historii a portfoliu jejich výrobků. Následně je pozornost zaměřena na společensky odpovědné aktivity, které tato společnost vyvíjí v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické odpovědnosti. Z provedeného šetření vyplývá, že v oblasti ekonomické odpovědnosti se společnost zaměřuje na uplatňování principů dobrého řízení, prioritou je poskytování bezpečných výrobků té nejvyšší kvality a zaměření se na inovace. Dále se společnost soustředí nejen na posilování vztahů s primárními stakeholdery, především vlastníky a investory, ale pozornost také věnuje rozvíjení vztahů se sekundárními stakeholdery. V oblasti sociální odpovědnosti je pro společnost mimořádně důležité, aby zajistila bezpečné a kvalitní pracovní prostředí, aby vytvářela vhodné pracovní podmínky a aby zajistila zdravou firemní kulturu. Značnou pozornost věnuje také vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, navíc jim poskytuje i širokou škálu zaměstnaneckých benefitů a snaží se zajistit vyváženost jejich pracovního a osobního života. V oblasti environmentální odpovědnosti vedení společnosti soustředí pozornost především na efektivní hospodářství s vodou, snižování spotřeby energie, snižování spotřeby materiálu, na recyklaci či zavádění vyspělých technologií, ale i na podporu odpovědného přístupu zaměstnanců k životnímu

prostředí. Etické chování je ve společnosti Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. deklarováno etickým kodexem, který má již dlouholetou tradici. V podniku je také realizováno vzdělání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání a provozována linka hlášení neetického chování. Sledovaná společnost je aktivní i v oblasti filantropické odpovědnosti. Již řadu let podporuje finančním i hmotným dárcovstvím nejen sociální a vzdělávací organizace na Rakovnicku. V rámci svého filantropického úsilí rovněž podněcuje angažovanost svých zaměstnanců v oblasti firemního dárcovství a dobrovolnictví.

V závěrečné části bakalářské práce jsou zhodnoceny společensky odpovědné aktivity, které společnost Procter & Gamble – Rakona, s.r.o. vyvíjí a navržena jsou opatření, která by měla přispět ke zvýšení úrovně aplikace společensky odpovědného chování touto společností. Pozornost přitom byla zaměřena nejen na formulování doporučení v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické odpovědnosti, ale také v oblasti CSR komunikování.

## SEZNAM LITERATURY

- [1] Boukal, P. a kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2
- [2] Business Leaders Forum (2008). *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online] [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)
- [3] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48. ISSN 0007-6813
- [4] Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. 1 vyd. West Sussex: John Wiley & Sons. 184 s. ISBN 978-1-4443-3645-0
- [5] ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti
- [6] Dubbink, W., Graafland, J. (2008). CSR. Transparency and the role of intermediate organisation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, No. 2, pp. 391-408. ISSN 0167-4544
- [7] Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 196 s. ISBN 978-80-247-1589-9
- [8] Econation (2017). *Dematerialisation* [online] [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://econation.co.nz/dematerialisation/>
- [9] Graafland, J., Van de Ven, B., Stoffle, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, No. 1, pp. 45-60. ISSN 0167-4544
- [10] Hanzelková, A., Keřkovský, M., Kostroň, L. (2013) *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3
- [11] Hejlová, D. (2015). *Public Relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4
- [12] Hubinková, Z. a kol. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3

- [13] IPSOS (2017). *CSR & Reputation Research 2016* [online] [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos\\_csr\\_reputation\\_research\\_2016\\_vybrane\\_vysledky\\_z\\_verejne\\_casti\\_vyzkumu.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos_csr_reputation_research_2016_vybrane_vysledky_z_verejne_casti_vyzkumu.pdf)
- [14] Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [15] Kašparová, K., Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3
- [16] Kislíngerová, E. a kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu inovací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 193 s. ISBN 978-80-7179-882-8
- [17] Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Plzeň: Kanina. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1
- [18] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0
- [19] Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 173 s. ISBN 978-80-271-0560-1
- [20] Lošťáková a kol. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2
- [21] Malý, S. (2009). *Prevence pracovních rizik*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. 118 s. ISBN 978-80-86973-76-0
- [22] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2017). *Nejlepší dostupné techniky (BAT)* [online] [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumysl-a-zivotni-prostredi/ippc-integrovana-prevence-a-omezovani-znecisteni/referencni-dokumenty-bref/nejlepsi-dostupne-techniky-bat--224368/>
- [23] Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility: The role of corporations in the economic order of the 21st century*. 1. vyd. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International. 510 s. ISBN 978-90-411-2590-3

- [24] Neščáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnyky: rozborý vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 271 s. ISBN 978-80-247-4091-1
- [25] P&G – Rakona, s.r.o. (2018). *Výroční zpráva za rok 2018*. Rakovník. 45 s.
- [26] P&G – Rakona, s.r.o. (2019). *O společnosti* [online] [cit. 2019-06-21]. Dostupné z: <https://pg.jobs.cz>
- [27] Pavlík, M., Bělčík, M. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5
- [28] Pokorná, D. (2012). *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6
- [29] Putnová, A., Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- [30] Quasching, V. (2008). *Obnovitelné zdroje energií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 978-80-247-3250-3
- [31] SFŽP ČR (2016). *Program na podporu druhové diverzity* [online] [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: [http://archiv.sfzp.cz/soubor-ke-stazeni/28/8580-smernice\\_mzp\\_c\\_6\\_2010\\_prilohy\\_viii.pdf](http://archiv.sfzp.cz/soubor-ke-stazeni/28/8580-smernice_mzp_c_6_2010_prilohy_viii.pdf)
- [32] Steinerová, M. (2008). *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. 1. vyd. Praha: ASPRA a.s.
- [33] Synek, M. a kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [34] Šancová, V. a kol. (2005). *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: občanské sdružení AISIS. 163 s. ISBN 80-239-6111-X
- [35] Tetřevová, L. (2013). Social responsibility of chemical industry enterprises. *Sci. Pap. Univ. Pardubice* 19. Ser. A, s. 269-279. ISSN 1211-5541
- [36] Tetřevová, L. (2018). Communicating CSR in high profile industries: Case study of Czech chemical industry. *Engineering Economics*, Vol. 29, No. 4, pp. 478-487. ISSN 1392-2785



- [37] Tetřevová, L. a kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3
- [38] Tetřevová, L., Paták, M., Kyrylenko, I. (2019). Web-based CSR communication in post-communist countries. *Applied Economics Letters*, Vol. 26, No. 10, pp. 866-871. ISSN 1350-4851
- [39] Treviño, L. K., Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics of business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press. 364 s. ISBN 0-8047-4376-2
- [40] Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online] [cit. 2018-11-12]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)
- [41] Vysekalová, J., Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5
- [42] Zadražilová, D. a kol. (2010). *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5
- [43] Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, v platném znění.
- [44] Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů (zákon o odpadech), v platném znění.
- [45] Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci), v platném znění.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1 – Oblasti společenské odpovědnosti podniků v pojetí 3P	7
Obr. 1.2 – Oblasti společenské odpovědnosti podniků podle Steinerové	8
Obr. 1.3 – Pyramida společenské odpovědnosti podniků podle Carrola	9
Obr. 1.4 – Modifikované pojetí oblastí společenské odpovědnosti podniků	10