

DISERTAČNÍ PRÁCE

Význam konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) a jeho využívání v České republice

**Significance of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and its
use in the Czech Republic**

Autor: Ing. Jiří Svoboda

Obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Červen 2010

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou chtěl vyjádřit poděkování všem, kteří mi svými návrhy, radami, připomínkami a odbornými materiály přispěli k vypracování této disertační práce.

Můj největší dík patří mému školiteli panu doc. Ing. Petru Brišovi, CSc. za velmi vstřícný přístup, cenné rady, trpělivost, ochotu a snahu mi pomoci při řešení mé disertační práce. Děkuji především za jeho důležité rady a připomínky, které mi poskytoval po celou dobu mého doktorského studia.

V neposlední řadě je třeba také poděkovat všem zúčastněným respondentům provedených výzkumů, bez jejichž ochoty a sdělených názorů by tato disertační práce nevznikla.

Velké poděkování za trpělivost a nikdy nekončící podporu patří také mé rodině a přátelům.

ABSTRAKT

Předložená disertační práce je zaměřena na problematiku společenské odpovědnosti organizací v České republice. Hlavním cílem je zmapovat současný stav ve využívání konceptu CSR v České republice a na jeho základě navrhnout metodický návod sloužící k aplikaci konceptu CSR v praxi. V úvodu autor přibližuje důvody volby uvedeného tématu. V první kapitole jsou formulována teoretická východiska, která se vztahují k problematice společenské odpovědnosti organizací. Pozornost je zde věnována vývoji a vymezení konceptu společenské odpovědnosti organizací, základním pilířům CSR a problematice zapojení stakeholders. Ve druhé kapitole autor definuje hlavní cíl, dílčí cíle a hypotézy disertační práce. Ty jsou doplněny postupem a obsahem disertační práce. Ve třetí kapitole autor uvádí metody, použité při zpracování disertační práce. Obsahem čtvrté kapitoly jsou hlavní výsledky disertační práce. Konkrétně vyhodnocení výsledků z provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Dále je zde v páté a šesté kapitole provedena verifikace cílů a hypotéz. Na základě všech výsledků, autor v sedmé kapitole navrhl doporučení pro organizace, jak implementovat koncept CSR do podnikových struktur. Součástí této kapitoly je také návrh osnovy samostatného výukového kurzu se zaměřením na problematiku CSR pro vysoké školy. Teoretické a praktické přínosy disertační práce jsou přiblíženy v osmé kapitole. V závěru autor shrnuje hlavní cíl a přínos disertační práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost organizací, stakeholders, význam, využívání, implementace, Česká republika

ABSTRACT

The presented propositions of the doctoral thesis are focused on the problems of Corporate Social Responsibility in the Czech Republic. The principal aim is to chart the current situation in using the CSR concept in the Czech Republic and, on the basis of this, propose methodical instructions of how to apply the CSR concept in practice. At the beginning of the doctoral thesis the author explains the reasons of selection of the stated topic. In the first chapter the author formulates the theoretical possibilities that are related to the problems of CSR. The attention is paid here to brief development and definition of the concept of Corporate Social Responsibility, basic pillars of CSR and problems of stakeholders involvement. In the second chapter the author defines the principal aim, partial aims and hypothesis of the doctoral thesis. Those are supplemented by procedure and content of the thesis. The third chapter shows methods for following processing of doctoral thesis. In the fourth chapter are main results of the doctoral thesis. In the concrete the evaluation of performed quantitative and qualitative research. Further is in the fifth and sixth chapter made verification of aims and hypothesis of the doctoral thesis. On the basis of all results the autor proposed recommendations for an organization how to implement the concept of CSR into companies structures. Part of this chapter is also a propasal of individual trainee course which is focused on CSR for universities. The main contributions of doctoral thesis in both theoretical and practical levels are outlined in the eighth chapter. In conclusion the author summarizes the principal aim and contribution of the doctoral thesis.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, stakeholders, significance, using, implementation, Czech Republic

OBSAH

ABSTRAKT	5
ABSTRACT	6
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU CSR	13
1.2 VÝVOJ KONCEPTU CSR VE SVĚTĚ	15
1.2.1 50. léta 20. století	16
1.2.2 60. léta 20. století	17
1.2.3 70. léta 20. století	17
1.2.4 80. léta 20. století	20
1.2.5 90. léta 20. století	20
1.2.6 Současný vývoj	22
1.2.7 Budoucí vývoj	24
1.3 VÝVOJ KONCEPTU CSR V ČESKÉ REPUBLICE	25
1.3.1 Vývoj do roku 1939	25
1.3.2 Vývoj v letech 1948 - 1989	27
1.3.3 Vývoj po roce 1989	28
1.4 CSR Z POHLEDU VÝVOJE SYSTÉMŮ MANAGEMENTU KVALITY	28
1.5 ALTERNATIVNÍ KONCEPTY CSR	31
1.5.1 Firemní občanství	32
1.5.2 Společenská vnímavost firmy	32
1.5.3 Společenská výkonnost firmy	32
1.5.4 Podnikatelská etika	33
1.6 STAKEHOLDERS A JEJICH ZAPOJENÍ DO KONCEPTU CSR	34
1.6.1 Očekávání stakeholders	36
1.6.2 Postup spolupráce se stakeholders	37
1.7 ZÁKLADNÍ PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ	39
1.7.1 Ekonomický pilíř CSR	42
1.7.2 Sociální pilíř CSR	48
1.7.3 Environmentální pilíř CSR	57
1.8 IMPLEMENTACE CSR	61
1.8.1 Postup implementace CSR	62
1.8.2 Výhody implementace CSR	69
1.8.3 Rizika implementace CSR	70
1.8.4 Standardy zveřejňování informací o CSR	71
1.9 DOSAVADNÍ PRŮZKUMY K PROBLEMATICE CSR V ČR	73
1.10 PŘÍPADOVÉ STUDIE	75
1.10.1 CSR ve firmě Vodafone Czech Republic, a.s. (Case study)	76
1.10.2 CSR ve společnosti Škoda Auto a.s. (Case study)	78
1.11 ZÁVĚR SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ	79
2 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	82

2.1	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	82
2.2	HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	83
2.3	OBSAH A POSTUP DISERTAČNÍ PRÁCE	84
3	ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	87
3.1	METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	87
3.2	OČEKÁVANÉ PROBLÉMY A OMEZENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	89
4	HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	91
4.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	91
4.1.1	<i>Výběr a velikost vzorku</i>	91
4.1.2	<i>Metody a techniky kvantitativního výzkumu</i>	92
4.1.3	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	93
4.1.4	<i>Shrnutí kvantitativního výzkumu</i>	115
4.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	117
4.2.1	<i>Výběr a velikost vzorku</i>	118
4.2.2	<i>Výsledky kvalitativního výzkumu</i>	118
4.2.3	<i>Shrnutí kvalitativního výzkumu</i>	124
4.3	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO PRŮZKUMU	125
4.4	POVĚDOMÍ A ZÁJEM O PROBLEMATIKU CSR U STUDENTŮ UTB VE ZLÍNĚ	127
4.4.1	<i>Výsledky dotazníkové šetření</i>	128
4.4.2	<i>Shrnutí dotazníkového šetření</i>	132
5	VERIFIKACE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	133
6	VERIFIKACE HYPOTÉZ DISERTAČNÍ PRÁCE	134
7	NÁVRH KONKRÉTNÍCH DOPORUČENÍ	137
7.1	POSTUP IMPLEMENTACE KONCEPTU CSR DO PODNIKOVÝCH STRUKTUR PODNIKU	137
7.1.1	<i>Počáteční fáze</i>	137
7.1.2	<i>Přípravná fáze</i>	138
7.1.3	<i>Strategická fáze</i>	138
7.1.4	<i>Realizační fáze</i>	139
7.1.5	<i>Fáze hodnocení</i>	139
7.1.6	<i>Fáze zlepšování</i>	139
7.1.7	<i>Kontrola</i>	139
7.2	NÁVRH OSNOVY VÝUKOVÉHO KURZU PRO VYSOKÉ ŠKOLY SE ZAMĚŘENÍM NA PROBLEMATIKU CSR	139
7.3	BUDOUCÍ TRENDY	143
7.4	DALŠÍ MOŽNOSTI KE ZPRACOVÁNÍ	144
8	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	145
8.1	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE VĚDĚ	145
8.2	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE PRO PRAXI	146
	ZÁVĚR	147
	POUŽITÁ A STUDIJNÍ LITERATURA	148
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	157
	CURRICULUM VITAE	161
	PŘÍLOHY	163

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1: Carrollovy složky společenské odpovědnosti</i>	19
<i>Obr. č. 2: Vyrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot</i>	20
<i>Obr. č. 3 : Carrollova pyramida společenské odpovědnosti firem</i>	22
<i>Obr. č.4: Systém managementu CSR jako nedílná součást komplexní podnikové integrace</i>	30
<i>Obr. č. 5: CSP model</i>	33
<i>Obr. č. 6: Matice k určení klíčových stakeholders</i>	37
<i>Obr. č. 7: Matice k identifikaci klíčových témat pro komunikaci se stakeholders</i>	38
<i>Obr. č. 8: Postup spolupráce se stakeholders</i>	39
<i>Obr. č. 9: Tři základní pilíře CSR</i>	40
<i>Obr. č. 10: Doporučení při implementaci CSR v rámci modelu EFQM Excellence</i>	62
<i>Obr. č. 11: Implementace CSR v deseti krocích</i>	64
<i>Obr. č. 12: Zapojení klíčových stakeholders do jednotlivých fází implementace CSR</i>	66
<i>Obr. č. 13: Matice rizik</i>	90
<i>Obr. č. 14: Směřování CSR aktivit k zájmovým skupinám</i>	106
<i>Obr. č. 15: Nejvíce ovlivněné zájmové skupiny koncepcí CSR</i>	106
<i>Obr. č. 16: Postup implementace CSR do podnikových struktur</i>	137

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1: Model tří soustředných kruhů společenské odpovědnosti podle CED</i>	18
<i>Tab. č. 2: Modelový příklad koncepce CSR dle Woodové</i>	21
<i>Tab. č. 3: Rozdíl mezi společenskou odpovědností a společenskou vnímavostí</i>	32
<i>Tab. č. 4: Členění stakeholders na primární a sekundární</i>	35
<i>Tab. č. 5: Příklady stakeholders a jejich očekávání podle Batemana</i>	36
<i>Tab. č. 6: Postup implementace CSR</i>	63
<i>Tab. č. 7: Rozdělení společností podle velikosti a oboru činnosti</i>	92
<i>Tab. č. 8: Právní forma společností</i>	94
<i>Tab. č. 9: Doba činnosti společností</i>	95
<i>Tab. č. 10: Funkce respondenta ve společnosti</i>	96
<i>Tab. č. 11: Setkání respondentů s problematikou CSR</i>	98
<i>Tab. č. 12: Přehled respondentů kvalitativního průzkumu</i>	118
<i>Tab. č. 13: Přehled zúčastněných respondentů</i>	128

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1: Setkání respondentů s pojmem CSR</i>	97
<i>Graf č. 2: Postoj k tvrzení</i>	98
<i>Graf č. 3: Důležitost tvrzení</i>	99
<i>Graf č. 4: Důvody k uplatňování CSR</i>	100
<i>Graf č. 5: Důležitost CSR témat dle respondentů</i>	101
<i>Graf č. 6: Aktivity firem vůči zaměstnancům</i>	102
<i>Graf č. 7: Aktivity firem vůči místní komunitě</i>	103
<i>Graf č. 8: Aktivity firem vůči životnímu prostředí</i>	104
<i>Graf č. 9: Aktivity firem vůči trhu</i>	105
<i>Graf č. 10: Analýza stakeholders ve společnostech</i>	107
<i>Graf č. 11 : Analýza stakeholders ve firmách napříč skupinami</i>	108
<i>Graf č. 12: Motivy k realizaci koncepce CSR</i>	110
<i>Graf č. 13: Překážky při realizaci koncepce CSR</i>	111
<i>Graf č. 14: Výhody z koncepce CSR</i>	111
<i>Graf č. 15: Pravidelnost charakteru odpovědného chování</i>	112
<i>Graf č. 16: Politika a cíle CSR</i>	113
<i>Graf č.17: Zájem o vzdělávací kurzy CSR</i>	115
<i>Graf č. 18: Setkání s pojmem CSR</i>	129
<i>Graf č. 19: Místo setkání s pojmem CSR</i>	129
<i>Graf č. 20: Důležitost problematiky CSR</i>	130
<i>Graf č. 21: Pozornost věnovaná koncepci CSR ve výuce ne UTB ve Zlíně</i>	131
<i>Graf č. 22: Zájem o samostatný předmět se zaměřením na CSR</i>	131
<i>Graf č. 23: Rozšiřování myšlenek společenské odpovědnosti organizací</i>	132

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BE	Podnikatelská etika
BLF	Business Leaders Forum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CC	Firemní občanství
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
CSP	Společenská výkonnost firmy
CSR	Společenská odpovědnost organizací
CSR2	Společenská vnímavost firmy
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
EMAS	Eco-Management Audit Scheme
EMS	Systém managementu zaměřený na ochranu životního prostředí
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
HACCP	Systém kritických bodů v technologii výroby potravin
HSMS	Systém managementu zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci
QMS	Systém řízení kvality
ILO	Mezinárodní organizace práce
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
NPJ	Národní politika jakosti
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OF	Obchodní firma
OHSAS	Specifikace pro posuzování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OSN	Organizace spojených národů
SAI	Social Accountability International
SAN	Social Audit Network
SF	Stavební firma
TQM	Komplexní řízení jakosti
VF	Výrobní firma
ZTP	Zdravotně tělesně postižení

ÚVOD

„Příčinou krize je především morální bída. To čemu jsme zvyklí říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“

Tomáš Baťa ke krizi, 1932

V několika posledních letech zájem o problematiku společenské odpovědnosti organizací celosvětově velmi významně roste. Aktuálně se stává předmětem pozornosti nadnárodních a mezinárodních organizací, Evropské unie a vlád jednotlivých států, ale i samotných podniků. Stále častěji se začínají hledat odpovědi na otázku, jaká je role podniků v dnešní znalostní společnosti, stejně jako neustále roste tlak ze strany všech zainteresovaných stran na společensky odpovědné chování podniků. Je totiž zřejmé, že role podniků ve společnosti se v posledních letech podstatně změnila. Lidé už nevnímají podniky pouze a jen jako producenty výrobků a dodavatelů služeb, jejichž jediným cílem je maximalizace zisku. Aby byly podniky i v dnešním globálním světě dlouhodobě či dokonce trvale úspěšné, musí naplnit nová očekávání svého okolí. Jedním z těchto očekávání je v rámci komplexního systému řízení bezesporu jejich odpovědné chování vůči společnosti, ve které působí. [27, 71]

Řada excelentních organizací již dnes chápe, že mít úspěch v dnešním náročném globálním světě neznamena upínat se na jediný izolovaný systém řízení, ale především pružně a neustále přijímat a integrovat ve vzájemné synergii nejnovější systémy a praktiky v oblasti celopodnikového řízení. Jedním z těchto systémů je právě koncept společenské odpovědnosti organizací (Corporate Social Responsibility – CSR), který představuje pro organizace nový způsob, jak dělat úspěšný business a obstát ve vysoce konkurenčním prostředí 21. století.

Disertační práce je zaměřena na problematiku společenské odpovědnosti organizací v České republice. Hlavním cílem, při zpracování disertační práce, je zmapovat současný stav ve využívání konceptu CSR v České republice a na jeho základě navrhnout metodický návod sloužící k aplikaci konceptu CSR v praxi. Jelikož v našem podnikatelském prostředí není přikládána stále dostatečná důležitost této problematice a samotný koncept společenské odpovědnosti organizací je přijímán a uplatňován pouze nahodile a nesystematicky.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

V této první kapitole jsou formulována teoretická východiska disertační práce, která se vztahují k problematice společenské odpovědnosti organizací. Pozornost je zde věnována vymezení a vývoji konceptu společenské odpovědnosti organizací, základním pilířům CSR a problematice zapojení stakeholders. Neméně důležitou součástí této kapitoly je i vymezení CSR z pohledu vývoje systémů managementu kvality, představení alternativních konceptů CSR, vlastní analýza dosavadních průzkumů vztahujících se k dané problematice v České republice a nástin možných přínosů a rizik plynoucích z implementace konceptu CSR do každodenní podnikové praxe. Dále jsou zde představeny příklady dobré praxe realizované v České republice formou případových studií a v závěru této kapitoly dochází k sumarizaci poznatků ze současného stavu poznání.

1.1 Vymezení pojmu CSR

Základním východiskem pro charakteristiku pojmu společenské odpovědnosti organizací (Corporate Social Responsibility - CSR) tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že organizace¹ je přímou součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. To jí umožňuje realizovat její prvotní cíl, tedy vytvářet zisk. Tvorba zisku by však měla jít ruku v ruce s odpovědností vůči společnosti, neboť žádná organizace není izolovanou jednotkou, ale je součástí širšího systému vztahů. Její prosperita bude v důsledku tedy záviset na zdraví okolní společnosti a v neposlední řadě také na pozitivním vztahu této společnosti vůči ní. Právě tato myšlenka je dnes základem v hojně užívaném pojmu CSR. [81]

Pojmem (koncept) společenské odpovědnosti organizací se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat zhruba od poloviny 20. století. Za zlomový lze považovat rok 1953, kdy ekonom Howard Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti:

„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ [3, 30, 53, 65, 73]

¹ Pojem „organizace“ používám v disertační práci nejčastěji, neboť tím zdůrazňuji, že předmětem zájmu koncepce společenské odpovědnosti mohou být nejen podnikatelské subjekty, ale i nepodnikatelské subjekty – organizace (institute/jednotlivci, kteří v nich pracují).

I když tato definice hovoří spíše o odpovědnosti podnikatele, než samotného podnikatelského subjektu, můžeme konstatovat, že je platná dodnes. [3, 30, 65, 73]

V 60. a 70. letech minulého století byla definice společenské odpovědnosti postupně upřesňována a doplňována o názorovou platformu, že organizace, které naplňují základní legislativní požadavky nelze považovat za společensky odpovědné. [30]

V druhé polovině 20. století a především od jeho 70. let dochází v USA a na půdě Organizace spojených národů k úvodním debatám o obsahu pojmu CSR a vytváření základů pro chápání jeho obsahu v dnešní podobě. [57]

V současné době je společenská odpovědnost organizací chápána jako iniciativa, která je založena na dobrovolnosti a nemá žádné přesně vymezené hranice své působnosti. Této skutečnosti odpovídá rovněž to, že dosud neexistuje jednotná definice, ale celá řada definic, které jsou záměrně formulovány značně obecně, a to zejména z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro tvůrčí aplikace zmíněného konceptu CSR v praxi. [30]

Z řady definic společenské odpovědnosti organizace patří mezi ty nejznámější a nejčastěji citované definice [7, 15, 30, 31, 33, 34, 35, 55, 71, 73, 81]:

„Společenská odpovědnost organizace je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders².“ (Evropská Unie, Zelená kniha 2001)

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

„Společenská odpovědnost organizace je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development, 1997)

„Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“ (Business Leaders Forum)

² Jako stakeholders jsou označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí organizace – jedná se o zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace

Z výše uvedených definic lze dospět k názoru, že společensky odpovědné organizace se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního a vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení. [27, 71, 79]

Pokud bychom chtěli co nejvíce zjednodušit a syntetizovat definiční vymezení pojmu CSR, tak lze se ztotožnit s prof. Petříkovou [30], která konstatuje, že CSR popisuje základní principy, které stanovují jak dobře a úspěšně podnikat, tzn. jak přinášet hodnoty celé společnosti, současně nezatěžovat životní prostředí a chovat se při všech svých podnikatelských aktivitách slušně a korektně. Prosazováním principů CSR se vytváří nová kvalita vztahů mezi podnikatelskou sférou, státními orgány a organizacemi, nevládními organizacemi, ale i samotnými občany. Vzniká jistá reciprocita založená na sdílených zájmech a hodnotách.

Podle některých autorů [34, 67, 81] však výklad pojmu společenské odpovědnosti organizací obecně trpí dvěma nedostatky, které mu výrazně ztěžují cestu k převedení do praxe - a sice malou konkrétností a možnou zaměnitelností s jinými alternativními pojmy (viz. blíže kap. č. 1.5). Snaha ustanovit vhodné vymezení koncepce CSR provází ekonomy a výzkumníky, kteří se tématem CSR zabývají, již od dob, kdy koncept teprve vznikal. I přes veškerou jejich snahu, která bude zmíněna v dalším textu, je obecným problémem celé koncepce CSR stále poněkud neurčité vymezení, co všechno lze pod pojem společenská odpovědnost organizací zahrnout, z čehož plyne značná šíře a rozdílnost pojetí koncepce CSR u různých autorů i v praktické implementaci. Považuji proto za nutné se seznámit s vývojem konceptu CSR nejen ve světě, ale i v České republice. V zájmu konkretizace pojmu společenské odpovědnosti organizací je potřeba také objasnit, kdo je „společnost“, tedy vůči komu má být organizace odpovědná. Odpověď na tuto otázku přináší pojem stakeholders, kterému se věnuji v kapitole 1.6 mé disertační práce. Pro objasnění toho, co společenská odpovědnost znamená v praxi, uvedu některé její konkrétní projevy s ohledem na tzv. triple-bottom-line business, kdy se organizace zaměřuje nejen na ekonomickou, ale také na sociální a environmentální stránku své činnosti (viz. kap. 1.7).

1.2 Vývoj konceptu CSR ve světě

Historie konceptu společenské odpovědnosti organizací není dlouhá, byť některé z jeho základních myšlenek bychom jistě mohli vystopovat např. ve spojení s odpovědným podnikáním některých obchodníků již třeba

v 1. polovině 20. století. [57] Za průkopníky v této oblasti můžeme považovat Henryho Forda, Henryho Fayola a v našich podmínkách Tomáše Baťu. Všichni tito podnikatelé se vyznačovali starostlivostí nejen o sociální podmínky svých zaměstnanců, ale i o okolní prostředí, ve kterém působili jejich organizace. [32]

Někteří autoři dle doc. Putnové [35] zasazují vývoj společenské odpovědnosti už do období rozvoje akciových společností a domnívají se, že tyto myšlenky byly akceptovány v řadě případů už v 19. století. Například stavbou ubytoven pro zaměstnance dávali majitelé firem najevo nejenom zájem o zvýšení produktivity dělníků prostřednictvím přijatelného bydlení, ale také víru, že posilují vztahy mezi vedením a dělníky.

Je na místě si položit otázku, zda se opravdu jedná o tak „mladou“ problematiku? Například I. Morton [69] ve svém článku *Birth of Corporate Social Opportunity* tvrdí, že zájem podnikatelů o okolní společnost lze pozorovat odedávna, a že se koncept CSR poprvé objevil již ve starověkém Řecku a jeho provinciích. I když je otázka historie společenské odpovědnosti velmi složitá, pokusím se ji osvětlit pouze dle dostupných teoretických literárních pramenů. První práce zabývající se formálně novodobou koncepcí společenské odpovědnosti vznikají teprve během druhé poloviny 20. století v USA. Evolucí konceptu CSR a vývojem jeho definičního vymezení se zabývá ve svých pracích především Carroll.

1.2.1 50. léta 20. století

V této době vznikají první práce, které se zabývají společenskou odpovědností. Je ovšem potvrzeno, že na počátku 30. let 20. století, školil podnikatele k vědomí společenské odpovědnosti Američan Wendel Wilkie. I když vyšlo několik prvních příspěvků ve čtyřicátých letech dvacátého století (publikace J. M. Clarka *Social Controll of Business* nebo T. J. Krepse *Measurment of the Social Performance of Business*), teprve v roce 1946 proběhlo první šetření magazínu Fortune, v rámci kterého byli manažeři poprvé dotazováni v souvislosti s problematikou společenské odpovědnosti. [3, 67]

Za zlomový bod můžeme ovšem považovat již zmiňovaný rok 1953, kdy dochází k prvnímu vydání knihy zabývající se problematikou CSR, která nesla název *Social Responsibilities of the Businessman*, a kterou měl na svědomí H. Bowen, kde je uvedena první definice této problematiky (viz. kapitola 1.1). [3, 30, 53, 65, 73]

1.2.2 60. léta 20. století

V těchto letech dochází k upřesnění definice společenské odpovědnosti Američanem Davisem. Ten rozšiřuje Bowenovu definici o konstatování: „že se vztahuje k rozhodování a jednání podnikatele, které bylo uskutečněno alespoň částečně nad rámec přímého ekonomického a technického zájmu podniku“. [3, 53] Nová Davisova definice rozdělila ekonomy (manažery) do dvou táborů. Souhlas vyjadřoval např. McQuire, který byl zastáncem skutečnosti, že podnik má i závazky ke společnosti, které jdou nad rámec jeho závazků ekonomických a zákonných. Tím vlastně naráží na tzv. *železný zákon odpovědnosti*, formulovaný Davisem, který říká, že společnost propůjčuje podniku určitou pravomoc a ta mu zase může být odebrána, pokud nebude dlouhodobě naplňovat očekávání společnosti. [3, 53, 65, 67] Ve své knize *Business and Society* (1963) zmiňuje, že „*korporace se musí zajímat o politiku a blaho veřejnosti, o vzdělání, o „štěstí“ svých zaměstnanců a o celý společenský svět okolo sebe. Proto se musí chovat tak, jak by správný občan měl.*“ [3, 67] Další z ekonomů Walton přichází v roce 1967 s převratným názorem, že podstatnou součástí firemní společenské odpovědnosti je dobrovolnost. Tento názor byl publikovaný v knize *Corporate Social Responsibilities* a můžeme říci, že přetrvává dodnes. Dokonce je považován za jeden z ideologických základů celé koncepce. [3, 67]

Nejostřeji vystupuje proti koncepci CSR jeden z nejznámějších ekonomů světa Milton Friedman, který tvrdí, že jedinou společenskou odpovědností podniku je tvorba zisku pro vlastníky. Podle něj manažeři, kteří zaangažují podnik do společensky prospěšných aktivit, které negenerují viditelný zisk, okrádají vlastníky, jelikož vlastně na podnik uvalují tzv. samozvané daně, které snižují shareholders výnosy či zaměstnancům platy. [53, 65] Friedman byl důležitým přispěvatelem k problematice CSR, i když se jednalo obzvláště o bezprostřední nesouhlasné reakce. Své názory formuloval ve své knize *Capitalism and Freedom* (1962), ve které doslova uvádí: „...jen několik trendů dokáže podkopat základy svobodné společnosti tak, jako ztotožnění se vedoucích pracovníků s konceptem společenské odpovědnosti ve smyslu jiném, než získat pokud možno co nejvíce peněz pro akcionáře firmy“. [3, 67] Friedman dále pokračuje v kritice a věrný svému liberálnímu přesvědčení podrobuje ostré kritice tehdejší myšlenku společenské odpovědnosti firem, kterou stále chápe jako nebezpečí pro svobodnou společnost. [3, 67]

1.2.3 70. léta 20. století

V roce 1971 došlo k oficiálnímu přijetí konceptu CSR, kdy Committee for Economic Development (CED) vydala publikaci *Social Responsibilities*

of *Business Corporations*. Zde poprvé padl názor, že základní funkcí a účelem businessu, je sloužit zájmům společnosti. Také je zde poprvé zmíněna definice společenské odpovědnosti založena na základě modelu „tří soustředných kruhů“, na kterou navazují pozdější autoři, viz. tab. č. 1. [3, 4, 53, 65, 67]

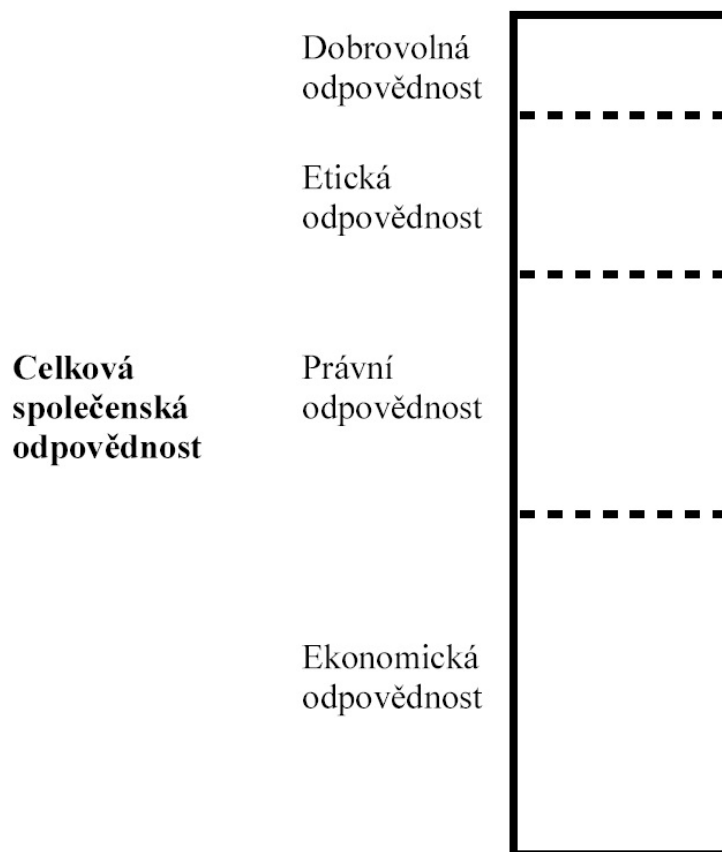
Stejného roku vychází článek významného amerického ekonoma Paula Samuelsona *Love that Corporation*, ve které autor vyjadřuje podporu myšlenky společenské odpovědnosti velkých firem. [3, 67]

Tab č. 1: Model tří soustředných kruhů společenské odpovědnosti podle CED[3, 4, 67]

Vnitřní kruh obsahuje nezpochybnitelnou základní odpověď týkající se efektivní realizace ekonomických funkcí firmy - produkce, nabídky pracovních míst a ekonomického růstu.
Prostřední kruh zahrnuje odpovědnost provádět tyto ekonomické funkce citlivě s vědomím postupných společenských změn, např. s ohledem na ochranu životního prostředí, vztahy se zaměstnanci, zákaznická očekávání, kvalitu výrobků a ochranu zdraví.
Vnější kruh naznačuje nově se objevující a stále ještě ne úplně vyprofilovanou odpovědnost byznysu v jeho širokém aktivním zapojení ve snaze o zlepšení společenského prostředí.

Za další základní zlom tohoto období můžeme považovat myšlenku: podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky odpovědný. Na základě syntézy jednotlivých poznatků, navrhl Carroll v roce 1979 definici CSR, která se opírala o 4 základní složky, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují: z ekonomické, zákonné, etické a dobrovolné. Především složka dobrovolné odpovědnosti společnosti nabývá, dle Carrola, na strategické úloze. Zároveň s touto definicí Carroll intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1, které byly posléze empiricky ověřovány Aupperlem a pak také Pinkstonem³, kteří došli k podobnému závěru (viz obr. č. 1). [3, 4, 53, 65]

³ Pinkston navíc na vzorku 591 firem se sídlem ve Velké Británii, Francii, Německu, Japonsku, Švédsku, Švýcarsku a USA zjistil, že Německu a Švédsku legislativní odpovědnost převážila odpovědnost ekonomickou, které byla ve všech ostatních zemích přiřazena největší váha



Obr. č. 1: Carrollovy složky společenské odpovědnosti [4, 67]

Carroll ve své čtyřdílné definici spojil oblasti podnikových aktivit, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují, ač existovaly určité projevy, které tomu nenasvědčovaly. Uvádí např., že i v době kdy byla od podniku očekávána pouze ekonomická odpovědnost, kterou prosazoval především Friedman, existovali podnikatelé, kteří se věnovali dárcovství, pocítovali závazky ke komunitě a objevovaly se případy paternalismu⁴. Na následujícím obrázku č. 2 dává Carroll do souvislosti ekonomický a společenský zájem podniku a nastiňuje v jednotlivých polích matice teoreticky možné typy chování podniku. Podle Carrolle v budoucnu bude pro přežití podniku nutné nacházet se v kvadrantu 2, kde se podnik zajímá, jak o zisky, tak také o širší společnost. [3,65]

⁴ V nejčastější podobě to byla výstavba "podnikových", měst – viz např. Baťův Zlín



Obr. č. 2: Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot [3,65]

1.2.4 80. léta 20. století

Osmdesátá léta byla symbolizována částečným tříštěním zájmu CSR mezi alternativní témata – společenská vnímavost firmy, společenská výkonnost firmy, podnikatelská etika, stakoholderská teorie, atd., ale také vzájemným propojováním koncepce CSR se skupinou „stakeholders“. Z tohoto ohledu měla velký význam Freemanova formulace stakehoderské koncepce (1984), která popsala podnikovou realitu a identifikovala nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují nebo které ovlivňuje podnik samotný. [3, 53, 65, 67] Tím do značné míry pomohla manažerům, kteří měli zájem aplikovat CSR v praxi, kam mají zaměřit svou pozornost a upřesnila, vůči komu mají být odpovědní. [30, 53] Blíže o této problematice pojednávám v kapitole 1.6 mé disertační práce.

1.2.5 90. léta 20. století

V tomto období upozorňuje Woodová na skutečnost, že je nutné při diskuzích o CSR rozlišovat tři úrovně: institucionální, organizační a manažerskou. Z těchto úrovní vyplývají rozdílné odpovědnosti a aktivity v oblasti CSR, které shrnuje na modelovém příkladu v následující tabulce č 2.

Tab č. 2: Modelový příklad koncepce CSR dle Woodové [48, 53, 65, 67]

Úroveň:	1 - Institucionální společenská legitimita	2 - Organizační veřejná odpovědnost	3 - Individuální manažerská uvážlivost
Kategorie: Ekonomická	Produkovat zboží a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro akcionáře.	Prodávát zboží a služby za ceny odrážející pravdivé náklady zahrnutím veškerých externalit.	Produkovat ekologické výrobky, užívat technologie šetrné k životnímu prostředí, recyklováním snižovat náklady.
Právní	Řídit se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodnění pozice ve veřejné politice.	Pracovat pro veřejnost reprezentující vlastní osvědčený zájem	Využít regulační požadavky k inovacím produktů a technologií.
Etická	Dodržovat základní etické principy (např. poctivost při označování produktů).	Poskytovat kompletní a přesné informace o výrobcích za účelem zvyšování bezpečnosti zákazníků nad rámec zákonných požadavků.	Zaměřit informační kampaň o produktu k určitým trhům (např. děti, cizinci) a propagovat to jako jeho přednost.
Dobrovolná	Chovat se jako "řádný občan" ve všech ohledech nad rámec zákona a etických norem. Vracet část příjmů zpět komunitě.	Invetovat charitativní zdroje firmy do řešení společenských problémů, které jsou spojeny s primárním a sekundárním zájmem firmy o společnost.	Vybrat charitativní investice, které se následně vrátí vyřešením společenského problému (tzn. užít kritérií efektivity).

Woodová dále konstatuje, že je velmi obtížné vytvořit všeobecně platný seznam žádoucích aktivit, jelikož shoda nastává pouze na institucionální úrovni a dále se již aktivity v oblasti CSR liší vzhledem k typu podnikání a okolnostem působících rozličně na jednotlivé podniky. [53, 65]

Ve stejné době předkládá Carroll [3] nejnovější verzi své definice v tzv. „pyramidě společenské odpovědnosti firem“ viz. obr. č 3. Pokud se zaměříme na již zmiňovaný obrázek, je nutné zmínit, že pyramidové zobrazení není náhodné. Naopak zobrazuje hierarchii jednotlivých aspektů CSR a základní roli ekonomické stránky firmy. [3, 67]



Obr. č. 3 : Carrollova pyramida společenské odpovědnosti firem [3, 67]

Ke skutečnému rozvoji konceptu CSR dochází právě v poslední dekádě minulého století, kdy je také na mezinárodní úrovni pečlivě definován, jsou vypracovány první etické kodexy pro obchodní společnosti, podnikatelské standardy, vznikají první platformy a iniciativy, které se tématem CSR zabývají a rozšiřují o něm povědomí mezi podnikatelskou i nepodnikatelskou veřejností. Evropská unie se pak začíná konceptem CSR zabývat až ve druhé polovině 90. let a především v novém tisíciletí. [57]

1.2.6 Současný vývoj

V současnosti je koncept CSR výrazně podporován ze strany mezinárodních a nadnárodních organizací. Na půdě Evropské unie a OSN vzniklo několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření CSR jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni. [79]

Za mezník evropského vývoje v oblasti CSR lze považovat založení evropské expertní centrály na problematiku CSR, od roku 2000 nesoucí název CSR

Europe. Jejím posláním je zajišťovat propagaci, vzdělávání a poradenství v dané oblasti, dále pak fungovat v rámci Evropy jako referenční bod, shromažďovat poznatky a příklady a rovněž formulovat konkrétní výstupy dokládající jednoznačné přínosy společenské odpovědnosti organizací. CSR Europe má 65 členů z řad největších světových firem a 18 partnerských organizací po celé Evropě. V ČR je jejím partnerem Business Leaders Forum⁵. [30]

Dalším výrazným předělem pro evropský rozměr CSR se stal Lisabonský summit v březnu 2000, na němž vrcholní představitelé EU poprvé přímo apelovali na firemní smysl pro společenskou odpovědnost a shodli se na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti firem po celé Evropě. Koncept CSR přímo souvisí s cílem, který Lisabonský summit pro Evropu vytyčil, a sice: *„stát se do roku 2010 nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností“*. O tom, že CSR je silným nástrojem, který může tomuto cíli napomoci, panovala na summitu široká shoda. Evropská komise v roce 2001 vydala tzv. *Zelenou knihu* s podtitulem *„Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“*. Zde je obsažena stěžejní definice CSR, která byla uvedena v kapitole č. 1.1. Další význačným krokem Evropské unie je vytvoření Multistakeholder Fóra. Cílem Fóra je propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR. [73, 79]

Hlavní iniciativou OSN v oblasti CSR je tzv. Global Compact z roku 2000, která navazuje na již existující mezinárodní deklarace a snaží se o prosazení deseti základních principů ve čtyřech základních oblastech: lidská práva, pracovní standardy, životní prostředí a boj proti korupci. OSN rovněž chápe CSR jako součást dodržování principů udržitelného rozvoje, který vyvažuje ekonomická, sociální a ekologická hlediska. [67, 81]

Další důležitou institucí, která se zasadila o formulaci základních principů CSR je mezinárodní ekonomická organizace OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), která vydala v roce 2000 poslední upravenou verzi Pravidel OECD pro nadnárodní podniky (OECD Guidelines for Multinational Enterprises). Tyto pravidla obsahují sadu doporučení formulovaných vládami, týkajících se společensky odpovědným chováním korporací. [34, 79]

⁵ BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem.

Dalšími organizacemi, které v současnosti významně přispívají k formulaci, propagaci a realizaci koncepce CSR do praktického života jsou taktéž Business for Social Responsibilities, World Business Council for Sustainable Development, International Business Leaders Forum, International Labour Organisation, Global Reporting Initiative, International Organisation for Standardisation a Světová banka.

V současné době rovněž probíhá vývoj konceptu na půdě mnoha různých nestátních, povětšinou neziskových organizací a sdružení, které se problematikou CSR zabývají. Rovněž považují za správné, že koncept proniká i do výuky ekonomie na některých univerzitách. Např. The University of Nottingham nabízí přímo magisterský studijní program s názvem Corporate Social Responsibility.

1.2.7 Budoucí vývoj

Na nevyhnutelnost uplatňování koncepce společenské odpovědnosti organizací pro další osudy a rozvoj lidstva upozorňuje ve svých pracích prof. Porvazník. [33, 34]

Osobně s ním souhlasím, že budoucnost bude patřit jednoznačně humanismu. Na všech frontách. Náleží jen na nás, jakými cestami se ke „konečné“ podobě dopracujeme a jak dlouho nám to bude trvat. Společenská odpovědnost podle něj vzniká z celostního chápání podnikání, které je založené nejen na vědomostech a dovednostech manažerů, ale především na jejich sociální zralosti. Na jejich moudrosti, odpovědnosti a rozhodnutí sloužit lidem. Tito lidé považují za svou povinnost přispět k rozvoji společnosti. Odpovědné chování se ale týká i těch, kteří si tuto nutnost zatím vnitřně neuvědomují. Vnější okolnosti je však budou nutit myslet jinak a začít přemýšlet nejen nad svým vlastním osudem. Porvazník se domnívá, že evoluční vývoj, kterého jsme všichni součástí tak postupně nepřipustí nespolečenské jednání a apeluje na tom, že bychom to měli být především my, kteří budeme respektovat věci, které se dějí kolem nás, budeme vnímat změny, které se odehrávají a sami přispějeme k tomu, že se začnou odvíjet tím správným směrem. [33, 34]

Otázkou však podle prof. Porvazníka mimo jiné zůstává měřitelnost odpovědného chování, nutnost její kvantifikace a s tím spojené hodnocení. Má jít o čistě dobrovolné aktivity nebo je možné činy společností měřit a srovnávat? Má být odpovědnost součástí legislativy, a tak nutnou složkou podnikání? Přílišné vtažení do zákonů by jistě znamenalo vytvoření prostoru pro spekulativní akce a snahu vymanit se z povinného tlaku. Sociální zralost nelze vynutit. Lze k ní pouze dospět. A to na základě celostního přístupu k životu a práci. [33, 34]

1.3 Vývoj konceptu CSR v České republice

V předešlé kapitole jsem definoval vývoj konceptu CSR ve světě. Považuji za nutné a pro mou disertační práci přínosné, zmínit se o vývoji CSR v České republice, potažmo v Československu. Toto kapitolu jsem rozdělil do tří vývojových etap, které jsou významné především z historických a politických důvodů.

1.3.1 Vývoj do roku 1939

Práce mnohých autorů [5, 19, 20, 27, 28, 30, 33, 34, 41, 49, 72, 78] potvrzují, že to byl právě v českých zemích již v meziválečném období Tomáš Baťa (později také jeho bratr Jan Antonín Baťa), který i v tomto ohledu významně předběhl svou dobu ve vztahu ke konceptu CSR. Jeho koncepce rozvoje nebyla založena jen na špičkovém výrobku, zákazníkovi a rozšiřování trhu, ale také na dlouhodobém rozvoji firmy, zahrnující mimo jiné péči o rozvoj pracovníků a jejich rodin, a to od zvyšování kvalifikace, přes zdravotní péči, rekreaci, až po sportovní a společenské vyžití. Tato koncepce vedla daleko za hranice továren a přispívala k rozvoji regionu a souhrnu i k rozvoji celé společnosti.

Automaticky začleňovanými společenskými aktivitami přispěl Tomáš Baťa jak ke gigantickému úspěchu firmy Baťa, tak k výrazné expanzi regionu a zvýšení kvality života obyvatel. Intuitivně uplatňoval zásady, které teď objevuje celý svět. Uvědomoval si, že dlouhodobě nelze sázet jen na maximalizaci zisku. Zakládal Baťovi školy práce, nemocnice, podpůrné fondy. Interesoval zaměstnance na zisku společnosti. Jeho příklad je jen potvrzení toho, že nemluvíme o složitém papírování, definování, přesvědčování, či novém uplatňování. Jedná se o lidský přístup, pochopení základních přírodních zákonitostí, souhrnu mozku a srdce. A to Tomáš Baťa měl.

Baťa věděl, že systematická práce zaměřená na dlouhodobé hodnoty a prosperitu, musí mít úspěch. Podnikání pro něj bylo celoživotním posláním, které se sebou nese prvky odpovědnosti. Je to výzva tvorbě nového světa. Výzva dokázat, že lze skloubit podnikatelského ducha z rozvojem krajiny, ve které firma působí. Výzva pozitivně ovlivnit život lidí podpořit rozvoj společnosti. Existence podnikových kodexů a strategických plánů ještě nezaručuje jejich naplnění. Jako v každé oblasti lidského života, především skutky prozradí skutečné prosazení filozofie managementu a potažmo celého podniku. Navíc své aktivity zaměřil na výchovu v podnikatelském myšlení. Příležitost učit se měl každý, kdo o to stál. Sdílel znalosti a ukazoval lidem, jak peníze získat, jak se o ně starat a jak je rozmnožovat. [33, 34]

Služba veřejnosti není obětí podnikatele na úkor jeho zisku. Často to je právě služba lidem, která přitahuje peníze. Tomáš Baťa se choval efektivně, využíval komparativních výhod, tvořil optimální varianty orientované na zisk. To vše při zachování základní myšlenky jeho podnikání – orientace na lidi a službu pro ně. Jakékoliv ekonomické rozhodnutí respektovalo každého jedince a bylo v souladu s rozvojem krajiny. Celý svět byl podle něj stvořen k tomu, aby sloužil lidem, a lidé by měli žít tak aby sloužili celému světu. Svým přístupem k podnikání předběhl evoluční proces doby. My se teď snažíme pojmenovávat a nacházet činnosti, které pro něj byly přirozené a samozřejmé. [33, 34]

Dovolil bych si v této souvislosti připomenout některé výroky podnikatele Tomáše Bati, které můžou být nám všem v tomto směru příkladem a vzorem:

„Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid celé země. Nemůže být bohatství tam, kde jsou lidé zaměstnáni vzájemným podváděním; nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství“. [1]

„Výroba a podnikavost vedená v duchu služby veřejnosti jest zřídlem cti a moci pro každého a jediným zřídlem zámožnosti jedinců i celku“ [1]

CSR chování firmy Baťa bylo postaveno na službě veřejnosti, morálce, pracovní disciplíně a pořádku. Nepísaná pravidla byla všemi respektována a zjištěné případy jejich porušení se patřičně trestaly. Základem podnikatelské filozofie Tomáše Bati byly tyto zásady[27, 30]:

1. Podnikání je službou životu
2. Práce je službou životu
3. Posláním podnikání je služba
4. Všichni účastníci procesu musí mít zisk

Dle prof. Trnky [78] je ověřenou skutečností, že trvalé prosperity podniku je možno dosahovat jenom tehdy, když lidé v podniku pracují nejen proto, že musí, ale především proto, že to dává náplň jejich životu, že se cítí spoluvůrci, spolupodnikateli. Nemohou mít rádi někoho, kdo jim škodí. Dříve nebo později to lidé poznají a obrátí se to proti takovému podnikateli. Princip služby vyslovil Baťa, byl vůdčí ideou jeho podnikání. Řídil se jím a výsledky se dostavili. Ještě dnes můžeme zaznamenat velikou hrdost bývalých „Baťovců“ na to, že pracovali v tomto podniku a byli jím vychováni. A to je vlastně to nejdůležitější, co bylo možno dosáhnout. Vše ostatní pak jde mnohem snadněji. A tak se mění postoj z přinucení k práci na radost z práce. Jistě ne všichni tuto koncepci přijmou. Je ale důležité, aby se stala převládajícím postojem lidí pracujících v podniku. Potom funguje již téměř automaticky.

Cílem je vytvářet takové společenství, kdy se nepocituje postoj „my a oni“, tedy vedení a řadoví dělníci, ale my jako příslušníci podniku, který má společné zájmy, které se společně snažíme uskutečňovat. A je také pravda, že nelze spotřebovávat to, co nebylo vytvořeno. Proto je nutno budovat efektivní výrobu, která poskytuje dostatek zisku pro rozvoj podniku i sociálního zázemí. Samozřejmě také pro majitele. Zaměstnanec musí být vychováván k vědomí, že nelze dostávat „něco za nic“! To je druhá, velmi důležitá, strana mince. Snaha dosahovat lehce, bez velké námahy „bohatství“ není výsadou jenom podnikatelů. Je to nemoc celé naší společnosti. Protiváhou tomu musí být kvalitní práce ve prospěch firmy a vedení firmy musí dbát o blaho dělníka. Pochopitelně je to v různých etapách vývoje podniku různé, ale princip je stejný, trvalý. Základem přístupu ke společensky odpovědnému podnikání je podle prof. Trnky [78] přesvědčení ve filozofický princip smyslu a naplnění života. Takový princip podle něj vyslovil a mnohokrát opakoval a snažil se uskutečňovat Tomáš Baťa, kterého právem považujeme za vzor podnikatele i v současnosti.

1.3.2 Vývoj v letech 1948 - 1989

Bohužel vývoj konceptu CSR byl v Československu přerušen nejděsivějším konfliktem v dějinách lidstva - 2. světovou válkou. Situace se začala měnit po roce 1948, ne však k lepšímu ve vývoji CSR, kdy se regulace životních i pracovních podmínek obyvatelstva stala součástí státního plánovacího systému a vedla v sociální oblasti k rovnostářskému systému rozdělování prostředků. Díky státním dotacím zajišťovaly podniky řadu sociálních aktivit (např. vlastní stravovací zařízení, vlastní zdravotnická zařízení, vlastní byty, ubytovny, vlastní rekreační zařízení, kulturní a sportovní zařízení, předškolní péče o děti), a to bez ohledu na vlastní ekonomickou prosperitu. Výše uvedený koncept socialistického přístupu do roku 1989, jehož úskalí spočívalo jak v ideologických aspektech, tak především ve snaze centrálního usměrňování sociální politiky podniku, je v současném tržním hospodářství z větší části nepoužitelný, a proto zde nemůžeme v tomto období hovořit o uplatňování konceptu CSR. [72]

Plně souhlasím s prof. Trnkou [41, 78], že za výjimku v tomto velmi těžkém období lze považovat podnikatele podobného ražení jako byl T. Baťa – Františka Čubu, který působil rovněž na Zlínsku ve Slušovicích. Ve složitých podmínkách dosahoval vynikajících výsledků. Usiloval o to, aby každý družstevník byl spolupodnikatelem – volil k tomu formu předávání pracoviště do osobní péče podobně jako tomu bylo u Bati. V době, ve které nebylo podnikání příliš přáno a zároveň oblíbeno, se lidé stávali spolupodnikateli, byli závislí na konečných výsledcích jak v kladném, tak v záporném slova smyslu. To vše vytvářelo předpoklady pro zvyšování výroby a její zefektivňování,

vytváření dostatečně přidané hodnoty, aby z ní mohl být financován sociální rozvoj nejen uvnitř podniku, ale i v širším společenském okolí.

1.3.3 Vývoj po roce 1989

V České republice se koncepce CSR znovu začala rozvíjet až po roce 1989 a nabrala na významu zejména po vstupu do Evropské unie v květnu roku 2004. Velkým impulsem byl příchod zahraničních společností, které přinesly do podnikání mnohem více odpovědnosti a připravenosti nést důsledky za své jednání vůči vnitřnímu i vnějšímu prostředí firmy. Strategii společenské odpovědnosti začaly v České republice v první fázi prosazovat dceřiné společnosti transnacionálních korporací, které mají možnost využít zkušeností svých mateřských společností a vhodné programy implementovat s určitou modifikací i u nás. Z institucí, které významně vystupují na poli hodnocení a oceňování různých aspektů CSR můžeme uvést Czech Business Leaders Forum, Sdružení pro Cenu ČR za jakost, sdružení Korektní podnikání nebo Fórum dárců. Implementace odpovědného chování do firemní mise a následně do podnikových procesů, stanovení měřitelných cílů, kterých chce podnik dosáhnout v konkrétním čase a jejich důsledné vyhodnocování je v České republice zatím spíše výjimkou. Z hlediska budování konkurenční výhody je to ale i dobrá zpráva, protože je šance stát se pionýrem. [80, 81]

1.4 CSR z pohledu vývoje systémů managementu kvality

V této kapitole bych chtěl poukázat na vzájemně velmi úzký vztah mezi kvalitou a společenskou odpovědností, který je patrný rovněž z nejnovějšího definování odborníků na management kvality. [25] Podle nich v současnosti systém managementu kvality představuje soubor vzájemně souvisejících prvků⁶, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizace a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimálně spotřebě zdrojů. V podstatě říkají, že v systémech managementu kvality se hlavně jedná o zabezpečení vnitřního fungování organizace tak, aby byly respektovány zájmy všech zainteresovaných stran a upozorňují na to, že moderní management kvality se dnes již nemůže zaměřovat jen na produkty a procesy, ale i na to, co má přímý vliv na kvalitu života všech jejich zainteresovaných stran.

⁶ Jako prvky systému jsou chápány procesy, lidé, materiály, informace i zařízení, které jsou v rámci celé organizace hospodárně využívány, aniž by byla ohrožena schopnost produktů plnit požadavky

Tuto souvislost mezi kvalitou a společenskou odpovědností aktuálně potvrzuje i nově přijatá Charta kvality České republiky, ke které se osobně připojil svým podpisem i premiér Jan Fischer. Je zde doslova uvedeno, že v současných složitých podmínkách českých organizací je kvalita neoddělitelná od společenské odpovědnosti a že nelze dosáhnout kvality bez trvalého vytváření prostředí pro ni. [51]

Z důvodů lepšího pochopení vzájemných souvislostí v následujícím textu naznačuji krátkou exkurzi do vývoje systémů managementu kvality.

Podle prof. Vebera [44] a doc. Briše [2] cesta k řízení kvality vedla od kontroly jakosti přes regulaci výroby, zabráněním možnostem vzniku vad aplikací statistických metod až k úplnému řízení všech činností - procesů v podniku, které mají vliv na jakost⁷. I když se stále podle nich ukazuje vhodnost procesního modelu, zahrnutého v QMS⁸, tak zavedení a udržování samotného izolovaného systému managementu jakosti již většinou není konečnou fází rozvoje organizace (viz obr. č. 4). Na obr. č. 4 jsou rovněž znázorněna vývojová stadia v přístupech řízení kvality od kontroly jakosti až k současné komplexní podnikové integraci.

Podle doc. Briše [2] organizace musí být především úspěšná. A to nejen z pohledu vlastníka, preferujícího hospodářský výsledek a dlouhodobý zisk, ale i z pohledu zaměstnanců (zdraví, bezpečnost práce a spokojenost) a svého okolí (životní prostředí) apod.

Proto jsou hledány další cesty rozvoje řízení kvality, a tak se organizace obracejí k přístupům TQM⁹, zejména k modelu EFQM¹⁰ Excellence a implementují doporučení těchto nástrojů ve směru zlepšení řízení celé firmy s cílem dosažení podnikatelské úspěšnosti. Vedle toho dochází také k integraci tří individuálních systémů managementu, kdy ke QMS přistupují EMS¹¹ a HSMS¹², a kde tato triáda tvoří jeden celek tzv. integrovaný systém managementu IMS. Avšak ani IMS nemusí tvořit konečný stupeň integrace. Světový vývoj směřuje k jedinému komplexnímu systému řízení podniku, nebo-li k tzv. komplexní podnikové integraci¹³. [2, 25, 27, 42, 44]

⁷ To znamená od zjišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu ve spokojenosti zákazníků

⁸ QMS – Quality Management System - systém řízení kvality

⁹ TQM – Total Quality Management – komplexní (úplné, integrované) řízení jakosti

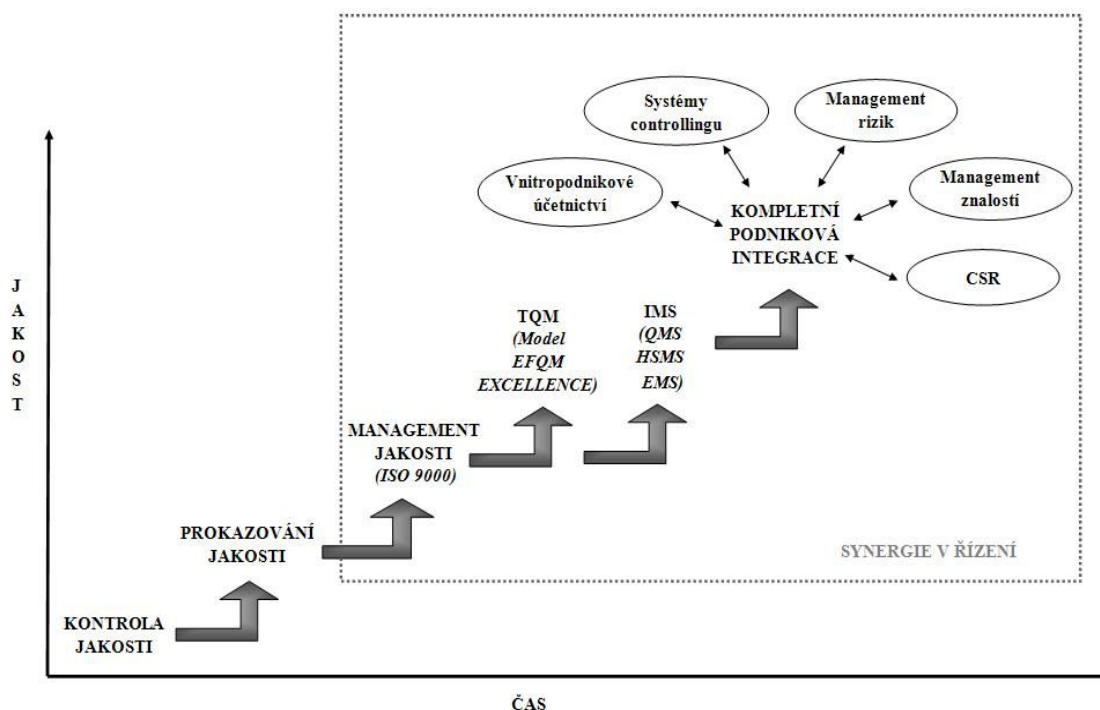
¹⁰ EFQM – European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality

¹¹ EMS – Environmental Management System – systém managementu zaměřený na ochranu životního prostředí

¹² HSMS - Health and Safety Management System – systém managementu zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci

¹³ Řada autorů uvádí taktéž celopodnikový systém řízení, celopodnikové řízení či celostní řízení

Odborníci na management kvality [2, 25, 27, 42, 44] pohlížejí na CSR jako na nový systém managementu, který je součástí této komplexní podnikové integrace (viz obr. č.4), kdy k systémům managementu kvality (QMS), environmentu (EMS) a bezpečnosti (HSMS) přistupují ve vzájemné synergii další podnikové systémy řízení, bez kterých nelze konkurenceschopnost na globálních trzích ve 21. století zajistit. Jedná se např. o systémy controllingu, systém managementu rizik, managementu znalostí, managementu bezpečnosti informací a nověji také postupně formujícím managementu společenské odpovědnosti CSR.



Obr. č.4: Systém managementu CSR jako nedílná součást komplexní podnikové integrace [vlastní zpracování, upraveno podle 2, 44]

Lze se ztotožnit s prof. Petříkovou [27], že se bude v budoucnu uplatňovat vzájemná synergie v rámci řízení, která je rovněž patrná z obr. č.4. Nakonec již přitom současná praxe a náš život sám vyžaduje synergická řešení stále častěji a naléhavěji, neboť každá jednostrannost nebo izolovanost nám může znehodnotit výsledky sebelepšího snažení. Byla to i taková významná osobnost jako W. Edwards Deming, který hovořil o nezbytnosti a vhodnosti takových synergických propojení mezi jednotlivými systémy řízení v rámci organizací. A toto tvrzení dokladují již výsledky synergických řešení, která berou v úvahu široké spektrum možností v rámci řízení a pak dokladují, že i řada variantně nastavených strategických cílů nemusí zdaleka znamenat diametrálně rozpory uvnitř firmy, ale právě naopak může znamenat její zvýšenou produktivitu a konkurenceschopnost.

Je však si třeba přiznat, že ve fázi komplexní podnikové integrace jsou v současnosti naše podniky teprve na počátku, neboť ještě před několika lety se podniky s nastaveným systémem podle standardů ISO 9000 považovaly za elitní a výjimečné. [25, 27]

Podle prof. Nenadála [25] lze na CSR dokonce pohlížet jako na procesně organizační inovaci, která vede ke změně norem a formy vnitřního uspořádání podniku, či dokonce jako na inovaci institucionální, která vede ke změně společenských pravidel. Kromě toho může CSR stimulovat další typy inovací, které mohou být zpětně přínosem pro zachování či změnu strategií CSR. Společenská odpovědnost se v současnosti stala jedním ze základních principů moderního managementu kvality, stejně jako nově jedním z principů Modelu EFQM Excellence, je to dáno či zapříčiněno tím, že si musíme zvyknout na zcela nový obsah pojmu „jakost“, který už nebude vázán na jednotlivé produkty a procesy, ale na všechno, co bezprostředně ovlivňuje naše životy.

Podle doc. Dytrta [7] moderní management kvality v sobě zahrnuje požadavek na důkladně propracovanou vnitřní organizaci firmy, avšak ještě důležitějším se jeví vnější kontakt s okolním prostředím, zejména ve vztahu k naplňování přání a požadavků zákazníků a dalších zúčastněných stran. Podle něj CSR není móda, ale poznaná nutnost. Zkušenosti ukazují, že veřejnost se o činnost podniků zajímá stále více. Příčinou byly finanční skandály velkých světových korporací. Veřejnost chce, aby se organizace chovaly šetrně k lidem, životnímu prostředí a nemyslely jenom na svůj prospěch.

Iniciativa je také vyvíjena v rámci CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti orientované k podpoře a rozvoji CSR, což dokazuje mimo jiné pořádání seminářů pro odbornou veřejnost. CQS uvažuje o jednotném standardu CSR (kritériích pro udělování značky CSR) pro firmy, které důrazně uplatňují koncept CSR, a tím by došlo k zviditelnění podniků a ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

1.5 Alternativní koncepty CSR

V současnosti se i přes značné úsilí zastánců konceptu CSR o její jednoznačné přijetí začínají ve světě rozvíjet alternativní přístupy, jejichž snahou je překonat nedostatky současné koncepce CSR, které podle některých spočívají především v její vágnosti, ve špatném vydefinování a kladení většího důrazu na motivaci než na výkonnost. Z níže uvedeného však jasně vyplyne, že tyto pokusy koncept CSR nenahradily, ale spíše jej pouze rozšířily. [65]

1.5.1 Firemní občanství

Z literatury je patrné, že pod pojmem firemní občanství (corporate citizenship, CC) spatřuje každý autor trochu něco jiného. Někteří ho vnímají jako určitou formu filantropie, jiní v něm vidí alternativu k CSR a někteří ho považují za jednu ze součástí CSR. V současné době bývá termín CC často volně zaměňován. Vnímání celé problematiky se liší zvláště regionálně, bývá uváděno, že např. USA a Německo preferují CC a Evropská unie zase CSR. Pojmy CSR a CC lze také odlišit asociativně, tedy z hlediska toho, co více zdůrazňují. Společenská odpovědnost spíše akcentuje etickou stránku problematiky, zatímco firemní občanství, vychází z pojetí „řádný občan“ (good corporate citizen), je méně normativně zatížené a lze jej vnímat jako více zaměřené na lokální aktivity a spolupráci s komunitou. [65, 67, 81]

1.5.2 Společenská vnímavost firmy

Koncept společenské vnímavosti firmy (corporate social responsiveness, CSR2) jako další alternativa k CSR pochází z práce Sethiho (1975), který tento pojem spojuje se schopností sladit firemní aktivity s potřebami společnosti. Na rozdíl od CSR představuje zcela konkrétní přístup a postoj, jaký firma zaujme k určitému společenskému problému a nezabývá se jako CSR úvahami o podnikatelské etice a společenské odpovědnosti. CSR2 je také spojena s kratším horizontem rozhodování než dlouhodobě zaměřená CSR. Jde tedy primárně o firemní potřeby a druh manažerské reakce, bez ohledu na morální a etické souvislosti. [65, 67, 81] Rozdíly mezi CSR a CSR2 jsou shrnuty podle Warticka a Ochra (1985) v následující tabulce č. 3.

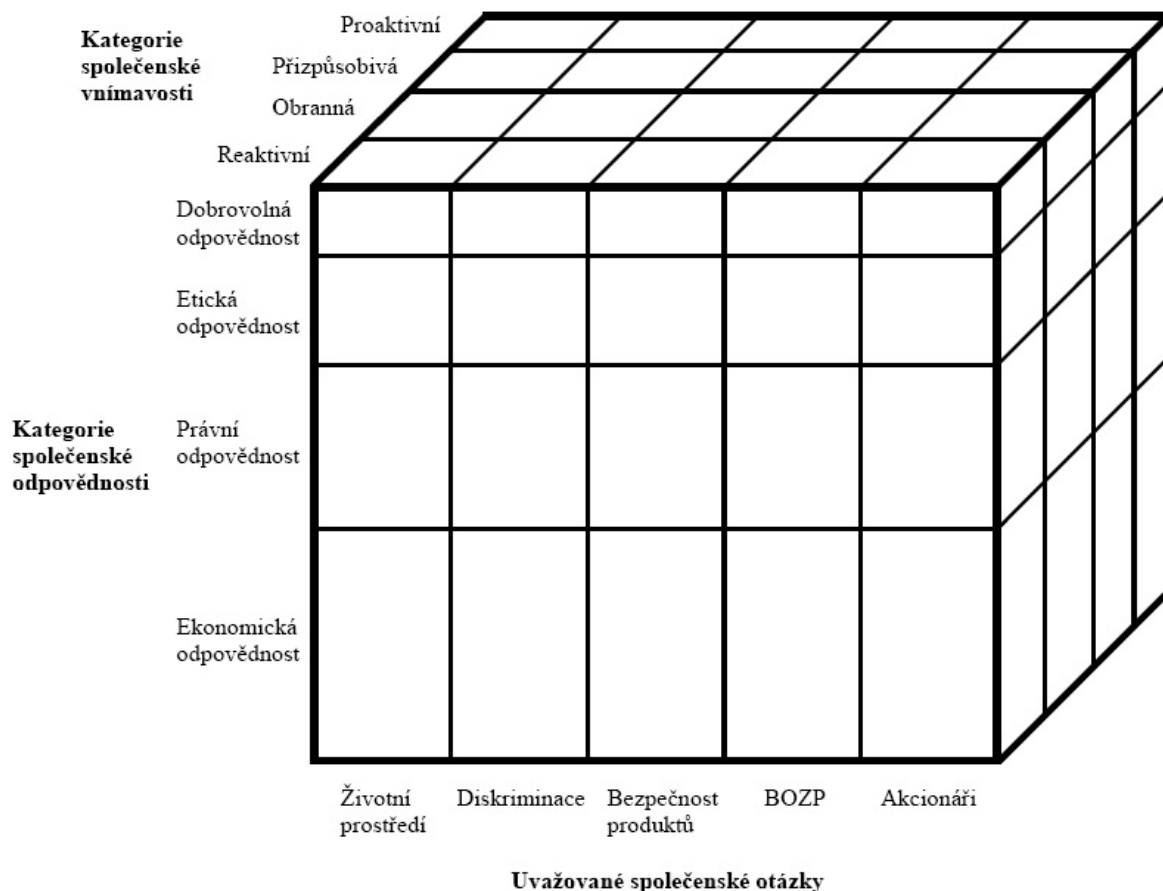
Tab. č. 3: Rozdíl mezi společenskou odpovědností a společenskou vnímavostí [65, 67]

	Společenská odpovědnost	Společenská vnímavost
Hlavní kritéria	etická	pragmatická
Jednotka analýzy	společnost	firma
Zaměření na	závěry	prostředky
Smysl	"pohled zvenčí" na firmu	"pohled zevnitř" firmy
Důrza na	závazky	reakce
Role firmy	morální činitel	výrobce zboží a služeb
Rámec rozhodování	dlouhodobý	středně až krátkodobý

1.5.3 Společenská výkonnost firmy

Model společenské výkonnosti firmy (corporate social performance, CSP) je nejkompexnější pohledem na společenské otázky firemních aktivit

a spojuje do té doby částečně konkurenční koncepty společenské odpovědnosti CSR a společenské vnímavosti firmy CSR2 v jeden logický celek. [65, 67]



Obr. č. 5: CSP model [4, 30, 65, 67]

Tento model je navržen tak, aby sloužil manažerům jako pomůcka při vypořádání se se společenskými problémy. Jak je patrné z uvedeného obr. č. 5, musí manažeři při jejich vypořádání identifikovat oblasti¹⁴, ve kterých je od podniku očekávána odpovědnost a stanovit konkrétní reakce na dané problémy. [65]

1.5.4 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika (business ethics, BE) je podobně jako firemní občanství ne zcela jasně definovaným konceptem, který se částečně překrývá se společenskou odpovědností. V případě podnikatelské etiky řešíme například problémy následujícího typu [56, 72]:

¹⁴ Vyjmenování oblastí v obrázku je pouze orientační, neboť tyto oblasti se mění jak v závislosti na odvětví, tak v průběhu času

- Slušnost a věrnost zákonu
- Bezpečnost a kvalita výrobků
- Konflikty zájmů a jejich řešení
- Uzavírání pracovních smluv
- Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
- Poctivost v obchodních praktikách
- Vztahy k dodavatelům
- Vztahy k zákazníkům
- Stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi
- Úplatky při získávání informací a zakázek
- Ochrana životního prostředí

BE představuje snahu o aplikaci etických zásad do podnikání, ovšem při zachování přirozené funkce firmy, tj. maximalizace zisku. Čaník a Čaníková [56] dokonce uvažují nad přespřílišnou podobností koncepcí společenské odpovědnosti organizace a podnikatelské etiky a jako jeden z možných rozdílů mezi nimi uvádí reaktivní roli BE a proaktivní roli CSR: *„Základním cílem programů podnikatelské etiky je předcházet škodám, oproti iniciativám v oblasti společenské odpovědnosti, kde je hlavním cílem a záměrem „dělat dobro“, přinášet společenský užitek.“* [56, 67, 72] Uzavírají však zhodnocením, že *„oba dva přístupy se snaží o společný a podobný cíl, tzn. aby ekonomické, sociální a environmentální hledisko tvořilo v podnikání pevný a neoddělitelný celek“* a ve své studii považují BE a CSR za jednotný myšlenkový směr. [56, 67, 72]

1.6 Stakeholders a jejich zapojení do konceptu CSR

Problematika stakeholders je jednou z klíčových částí koncepce společenské odpovědnosti organizací. Při uplatňování konceptu CSR jde ve skutečnosti o budování vzájemných vztahů a důvěry mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi, které se přímo nebo zprostředkovaně podílejí na rozvoji organizace, která principy CSR uplatňuje. A co vlastně tento pojem znamená? Dle Putnové [35] pojem „stakeholders“ vznikl na začátku šedesátých let, pravděpodobně v roce 1963, jako slovní hříčka. Pojem „stake“ vyjadřuje kromě jiného zájem na něčem, většinou finančně podložený, a pojem „stakeholders“ je tedy skupina těch, kteří mají zájem na činnosti firmy. Jsou to organizace či skupiny jednotlivců, jež mají vliv na činnost podniku nebo jsou její činností nějak dotčeny. Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. [30, 79, 81] V současnosti jsou stakeholders také označovány jako skupiny participující na podnikání nebo také zájmové skupiny či zainteresované strany.

Stakeholders jsou jak akcionáři, kteří jsou zainteresovaní na růstu a prosperitě podniku, tak i lokální organizace, které zajímá dopad působení firmy na životní prostředí v jejím okolí. Jsou jimi zaměstnanci, kteří prosazují pracovní podmínky ve firmě, stejně jako zákazníci, které zajímá kvalita služby nebo produktu firmy. [30, 79]

Dle Trnkové [79] množství teorií argumentuje a předkládá důkazy na potvrzení skutečnosti, že zajištění bezproblémového fungování firmy a dlouhodobě uspokojivých výnosů akcionářům je možné pouze v případě, jsou-li i potřeby ostatních stakeholders přiměřeným způsobem uspokojovány. Maximální orientace na co nejvyšší výnosy akcionářům je z dlouhodobého hlediska neudržitelnou politikou.

Pro uplatňování konceptu CSR je žádoucí, aby každá organizace – podnik či instituce, ale i její části a prvky (skupiny, útvary a jednotlivci) byli schopni pojmenovat, rozlišit, identifikovat svoje partnery – stakeholders. V současnosti existuje více přístupů klasifikace stakeholders při uplatňování konceptu CSR a rozlišují se podle toho, jak jejich autoři společenskou odpovědnost vnímají. Nejjednodušší rozlišení je na interní stakeholders (zaměstnanci, majitelé, investoři a akcionáři) a externí stakeholders (zákazníci, dodavatelé a další obchodní partneři, veřejná správa, veřejně - právní instituce, neziskové organizace). [34] V současnosti obecně uznávané a nejznámější členění stakeholders na primární a sekundární uvádím na následující tab. č. 4.

Tab. č 4: Členění stakeholders na primární a sekundární [34, 64, 76]

Primární stakeholders	Sekundární stakeholders
- vlastníci a investoři	- veřejnost
- zaměstnanci	- vládní instituce a samosprávné organizace
- zákazníci (stávající i potenciální)	- lobbisté a různé nátlakové skupiny
- místní komunita	- konkurenti
- environmentální neziskové organizace	- média
a další mluvčí za životní prostředí	- občanská a obchodní sdružení

Prskavcová [73] se domnívá, že primární skupina stakeholders má významný vliv na každodenní činnost a fungování daného podnikatelského subjektu, kdežto sekundární skupina obsahuje tzv. zájmové skupiny, které stojí často mimo každodenní interakci s podnikem, a jejichž zájem na podniku nemusí být vždy přesně definovatelný a v praxi ani není často zcela možný, jednak z důvodu časového, ale především proto, že v některých případech by docházelo ke zbytečnému rozměňování celého konceptu CSR mezi další a další zájmové skupiny.

Zásadní otázkou je určení důležitosti jednotlivých stakeholders pro konkrétní firmu. Tak například výzkum Jawahara a McLaughina z roku 2001, uvádí pořadí důležitosti stakeholders, které sestavili pomocí arbitrárního ohodnocení jednotlivých částí škály vahami R : D : A : P = 4 : 3 : 2 : 1.¹⁵ Nejdůležitější jsou v jejich podání vlastníci, těsně následováni věřiteli a zákazníci a s malou ztrátou dále zaměstnanci a dodavatelé. S výraznou ztrátou je následuje vláda a komunita, dále obchodní sdružení a na posledním místě se umístily environmentální skupiny. Je nutné mít však na paměti, že se jedná pouze o modelový příklad, který nezohledňuje specifika konkrétních odvětví. [64, 67]

1.6.1 Očekávání stakeholders

Podnik má v souvislosti s jednotlivými stakeholders zájmy spojené se snahou o vytváření zisku a stakeholders mají vůči podniku určitá očekávání. Porozumět očekávání stakeholders znamená přispět k úspěchu podniku, přestože jejich splnění jde nad rámec firemních povinností. [34, 76] Nad otázkou, co od podniku v současnosti stakeholders nejčastěji očekávají, ilustrativně odpovídá následující tabulka č. 5, která uvádí příklady stakeholders a jejich očekávání podle Batemana (2003):

Tab. č. 5: Příklady stakeholders a jejich očekávání podle Batemana [34, 76]

Stakeholders	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	- zisk - růst hodnoty podniku - transparentnost
zákazníci	- kvalitní produkty a služby - přiměřená cena produktu - poprodejní servis
obchodní partneři	- kvalita smluv a jednání - včasné plnění závazků
zaměstnanci	- přiměřená mzda a nefinanční benefity za odpovědnou práci - dobré pracovní podmínky - profesní růst a možnost vzdělávání - sladění osobního a profesního života
místní komunita	- finanční či materiální podpora - získání know-how od firemních dobrovolníků
environmentální neziskové organizace	- ekologická výroba, produkty a služby - minimální zátěž na životní prostředí

¹⁵ Neboli na základě předpokladu, že proaktivně se podnik chová k nejdůležitějším stakeholders, je proaktivnímu chování přiřazena hodnota 4, přízpusobovacímu hodnota 3, obrannému hodnota 2 a reaktivnímu 1.

1.6.2 Postup spolupráce se stakeholders

Řízení spolupráce se zainteresovanými stranami vede k jejich poznání, porozumění jejich zájmům a k následnému dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost – tzv. win-win situaci (já vám pomohu a zároveň budu mít z toho také určitý profit). Na základě dialogu s klíčovými stakeholders podnik stanoví, na které CSR činnosti se zaměří. Ideální stavem je rovnováha mezi aktivitami, které upřednostňuje vedení firmy, a těmi, o které projevují zájem stakeholders. [76]

Skupina stakeholders se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů skupiny. Společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a nalezením způsobu, jak uspokojit a sladit jejich očekávání. Tento proces uvnitř firmy přinese konkrétní výsledky, které pomohou firmě nadefinovat její CSR politiku. [30, 79]

Pro identifikaci klíčových stakeholders je nezbytné odpovědět na otázku, kdo podnik ovlivňuje a na koho má naopak vliv firma. Pro zjištění míry jejich vlivu na podnikovou činnost může být nástrojem tzv. matice k určení klíčových stakeholders viz obr. č.6. Zainteresované strany jsou v ní kategorizovány podle dvou ukazatelů: úroveň vlivu a úroveň očekávání. [30, 75, 76]

Klíčové stakeholders představují skupinu, která má na podnik velký vliv a zároveň od něj mnoho očekává (viz. pravý šedý horní roh obr. č. 6) – s těmi by měla firma vést dialog především a zapojit je do rozhodování v oblasti CSR. [30, 75, 76]

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

Obr. č. 6: Matice k určení klíčových stakeholders [30, 73, 75, 76]

Po jasné identifikaci stakeholders by měl následovat krok směrem k dialogu s nimi. Podle Petříkové [30] a Trnkové [79] pokud firma skutečně chápe svou společenskou odpovědnost, měla by se otevřít a ukázat zájem o názory a postoje stakeholders nejen uvnitř, ale i vně firmy. I přestože je tento dialog složitým a dlouhodobým procesem, tak pokud je veden s dobrou vůlí a transparentně bez postranních zájmů kteréhokoliv ze zúčastněných, ve výsledku napomůže nalézt styčné body, posílí důvěru a vzájemné pochopení. Dialog může v ideálních případech vyústit v dlouhodobá partnerství mezi podnikatelským subjektem, veřejnou správou a občanským sektorem.

Dalším pozitivním výsledkem dialogu se stakeholders je šíření dobrých praktik (best practices), vzájemná inspirace a motivace. Velmi zřetelně se tento aspekt projevuje na příkladu dodavatelsko-odběratelských vztahů, je-li odběratelem firma s vysokým profilem společenské odpovědnosti, a bude-li stejné vyžadovat od svých dodavatelů, je to přímá a velice účinná cesta k šíření principů CSR. [30]

A jak určit klíčová témata, která jsou předmětem zájmu stakeholders? Pro vymezení tématických okruhů dialogu je vhodné použít další matici viz obr. č. 7, přičemž vyznačené oblasti matice jsou ta témata, o která mají určení stakeholders vysoký zájem. V takto identifikovaných okruzích by měla firma s uvedenými stakeholders vést dialog. Je také nezbytné nezapomínat, že požadavky zainteresovaných stran se mohou v čase měnit a tak firma musí matici průběžně aktualizovat, aby nedošlo k plnění zastaralých očekávání a „usnutí na vavřínech.“ Skupiny stakeholders jsou citlivé na respektování jejich očekávání a přínosy společného dialogu, a tak by stagnace mohla mít na firmu negativní účinek. [30]

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

Silný zájem
 Slabý zájem

Obr. č. 7: Matice k identifikaci klíčových témat pro komunikaci se stakeholders [30, 76]

Spolupráce se skupinami stakeholders je různorodá, různě intenzivní, či vzájemně provázaná. Uplatňování konceptu CSR v konkrétní praxi vyžaduje kompetentní manažerský přístup. Měl by začínat poznáním a porozuměním vzájemných potřeb a následně vést dialog, jehož výsledkem by měla být oboustranná spokojenost. Následující schéma (obr. č. 8) zachycuje hlavní momenty postupu spolupráce s definovanou skupinou stakeholders.



Obr. č. 8: Postup spolupráce se stakeholders [34, 73, 75]

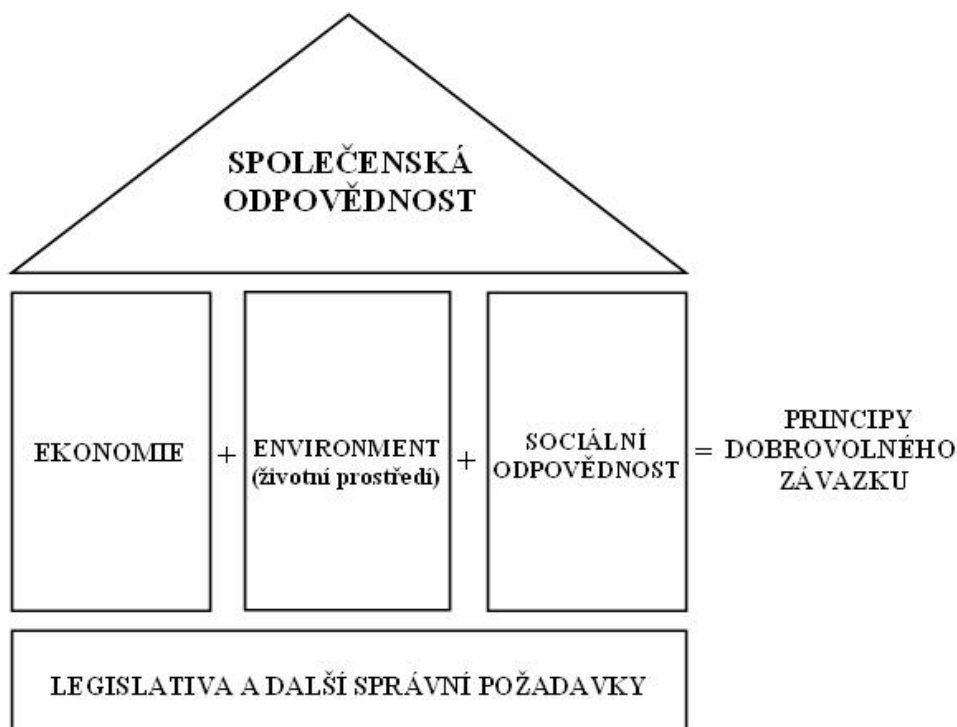
Dle významu jednotlivé skupiny na podnik je poté spolupráce různě intenzivní, v některých případech stačí například vytvořit zákaznické telefonní linky, webové stránky se schránkou na náměty atd. V některých případech je nutné vést se zájmovou skupinou rozhovor, tvořit skupinové diskuse, vytvářet pracovní skupiny či dokonce vést individuální jednání atd. [73, 76]

Podle prof. Vebera [42] se ukazuje, že podnikání neprospívá, pokud jsou zájmy těchto zainteresovaných skupin opomíjeny. To se může promítnout do zhoršení image firmy ve společnosti a následně do důvěry obchodních partnerů a zvláště nebezpečné je, pokud firma působí na spotřebitelských trzích a jejími zákazníky jsou jednotliví občané. Stejně tak může nedůvěra nahlodat loajalitu zaměstnanců. Je nesporné, že podnikání se daří ve firmě, která usiluje o zisk, ale zároveň respektuje právní prostředí, nechová se přezíravě k zaměstnancům, životnímu prostředí a okolí, ve kterém podniká.

1.7 Základní pilíře společenské odpovědnosti organizací

Společenská odpovědnost organizací se konkrétně projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie organizace na úrovni nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "profit only" (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří „P“ – People, Planet, Profit“ (lidé, planeta, zisk). Znamená tedy

fungování s ohledem na tzv. „triple-bottom-line“¹⁶, kdy se organizace soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a společenské aspekty své činnosti. [13, 27, 33, 71, 73, 79, 81] Následující obr. č. 9 vyjadřuje vztah těchto tří základních pilířů.



Obr. č. 9: Tři základní pilíře CSR [36, 71]

Z výše uvedeného obr. č. 9 je patrné, že CSR zahrnuje všechny aktivity z těchto tří pilířů, které jsou dobrovolným závazkem organizace a jdou nad rámec legislativních a správních požadavků.

V literatuře [13, 25, 27, 31, 34, 35, 73, 79, 81] je přijímána teze, že CSR v podstatě stojí na těchto třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním a obecně lze definovat prvky jednotlivých pilířů následujícím způsobem:

Ekonomický pilíř

- Odpovědnost za dosahování pozitivních ekonomických výsledků (ekonomická výkonnost)
- Rozvoj organizace, odpovědné investování a inovace

¹⁶ Pojem tzv. „triple-bottom-line“ poprvé použil John Elkington v roce 1996 z britské nevládní organizace Sustainability

- Budování dobrého jména značky (odpovědnost za produkt a službu)
- Korektní vztahy s akcionáři
- Etické chování k zákazníkům, dodavatelům, investorům, institucím veřejné správy, partnerským a dalším zainteresovaným stranám i občanům
- Odmítnutí korupce, podvodů a nekalé konkurence
- Transparentnost aktivit a výsledků (výroční zprávy)
- Ochrana duševního vlastnictví
- Reálná cenová politika (Fair Trade)
- Tvorba pracovních příležitostí
- Finanční podpora místní komunity
- Zakládání nadací
- Systémy řízení finančních rizik

Sociální pilíř

- Firemní filantropie (různé formy dárcovství v externí rovině, i v interní rovině ve vztahu k zaměstnancům – příspěvek na stravování, dovolenou, životní pojistky, penzijní připojištění, úprava pracovní doby vzhledem k rodinným poměrům atd.)
- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Rozvoj lidského kapitálu (vzdělávání, rekvalifikace, uznávání)
- Odmítnutí dětské práce
- Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců
- Rovné příležitosti (věk, pohlaví, etnikum, ZTP, víra)
- Rozmanitost na pracovišti
- Jistota zaměstnání
- Lidská práva
- Podpora dobrovolné činnosti zaměstnanců (veřejně prospěšné aktivity)

Environmentální pilíř

- Ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO 14 000 a EMAS)
- Ochrana přírodních zdrojů
- Investice do ekologických technologií (bezodpadové, energeticky nenáročné, neznečišťující)
- Ekologicky vhodné způsoby transportu
- Ekologická firemní kultura (recyklace, snižování spotřeby materiálů, odpadů, emisí, úspory energie, vody atd.)

- Hledání záměnných variant spotřeby přírodních zdrojů (náhrada obnovitelnými zdroji)
- Analýza environmentálních rizik a uplatňování principů prevence a předběžné opatrnosti

Společensky odpovědná organizace je aktivní ve všech třech pilířích, v rámci každého si však vybírá konkrétní činnosti – v závislosti na svém zaměření a podle požadavků stakeholders. [34]

1.7.1 Ekonomický pilíř CSR

V ekonomickém pilíři se od společensky odpovědné organizace očekává, že podniká transparentně a pěstuje dobré vztahy se svými stakeholders, tzn. investory, zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a jinými subjekty, které jsou pro firmu v této oblasti významné. Spadají sem CSR aktivity jako je poskytování transparentních informací, praktické využívání etického kodexu, péče o zákazníky, nabídka kvalitních produktů, včasné placení faktur, šíření principů odpovědného podnikání v rámci dodavatelsko odběratelského řetězce, poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách či využívání etické reklamy. Z hlediska trhu se také někdy sleduje dopad podniku na ekonomiku státu či regionu, například v podobě rozvoje zaměstnanosti, budování infrastruktury nebo boje proti korupci. Je na každé firmě, aby si ze seznamu aktivit vybrala ty, které korespondují s jejími prioritními tématy a povedou k naplnění vytyčených cílů. [82] Přehled těchto možných aktivit a konkrétních příkladů CSR v rámci ekonomického pilíře uvádím v příloze A.

Pokud se blíže zaměříme na ekonomický pilíř, můžeme s přehledem tvrdit, že ekonomická hlediska může firma aplikovat v mnoha svých procesech např. odpovědným přístupem k zákazníkům, tvorbou vztahů s dodavateli, sdíleným marketingem, zahrnutím CSR do správy a řízení organizace apod. Pro mou disertační práci je proto nezbytné, vybrané pojmy detailněji rozebrat.

Odpovědný přístup k zákazníkům

Dle prof. Petříkové [30] se jedná o nejvíce sledovaný aspekt korektního podnikání, a to nejen z hlediska médií, ale také veřejnosti. V dnešní turbulentní, krizí poskvřené době, je tento pojem velmi žádaný a ve velké míře užívaný. Položme si ovšem otázku: Opravdu společnosti budují odpovědný přístup k zákazníkům? Jsou pro ně zákazníci to nejdůležitější? Váží si jich? Dle konceptu CSR je neustálé budování a dodržování tohoto vztahu nutností.

Firmy, které nechtějí budovat tento přístup, zaniknou nebo budou převálcovány svou konkurencí. Mnoho firem si neuvědomuje i zisk, který z tohoto přístupu (vztahu k zákazníkům), mohou získat. Při správném fungování tohoto vztahu se nejedná o jednostranný akt. Naopak! Od svých zákazníků se můžeme dozvědět spoustu důležitých informací, názorů, trendů, které nám mohou pomoci stát se ještě lepšími, většími, úspěšnějšími. Zpětná vazba musí fungovat! I náš zákazník by měl vědět, jak jsme s jeho myšlenkami naložili. Pro management podniků je ovšem velmi důležité uvědomit si skutečnost, že budování tohoto přístupu (vztahu) není krátkodobou záležitostí.

V této souvislosti lze využít dnes velmi atraktivní a často využívaný pojem CRM (Customer Relationship Management), který představuje moderní manažerský přístup v řízení vztahů se zákazníkem. Hlavní myšlenkou CRM je snaha rozdělit si své portfolio zákazníků do několika skupin, ve kterých se snaží aplikovat na vztah k zákazníkům nejrůznější strategie, které společnosti přinesou zlepšení nejen prodejů, odbytů, atd., ale obzvláště dojde k užšímu spojení mezi firmou a zákazníkem. [37, 47] Zde bych chtěl upozornit na skutečnost, že každý z našich zákazníků, se musí cítit důležitý a pro nás nezbytný.

Při práci se zákazníky by podnik neměl zapomínat ani na efektivní řešení stížností. K jejich pro klienta uspokojivému vyřízení může přispět systematicky zpracovaný systém evidence a řešení reklamací, disciplína v dodržování reklamačních lhůt, přesně stanovený proces vyřizování a definování odpovědností. V oblasti zákaznického servisu, který mimochodem může být výbornou konkurenční výhodou, je nejčastějším prvkem věrnostní program, který je na hranici CSR a marketingových aktivit, přesto však přispívá k zákaznickově spokojenosti a poskytuje mu určitou přidanou hodnotu k jeho nákupu (ať už jde o slevy, dárky či jiná ohodnocení zákazníkovi loajality). Pokud firmě záleží na zákaznickově pravidelném nákupu, musí také deklarovat, že okamžikem prodeje se nestane, že přestane být předmětem zájmu prodejce. Firma aplikující CSR by měla poskytovat například poprodejní servis a to nejen v rozsahu předepsaném zákonem, ale i nad tuto povinnost. Může jít nejen o záruku na zakoupené zboží, ale také možnost objednání dalších nastavbových prvků zakoupeného produktu, odběr a likvidaci použitých spotřebičů, poradenství v oblasti údržby atd. [30]

Z hlediska přístupu ke znevýhodněným skupinám, sem patří rovněž bezbariérový přístup, nákup do domu, internetový obchod, komplexnost informací na webových stránkách včetně úplných a aktuálních kontaktů i informací o produktech a službách. Do této oblasti je možno zahrnout i respektování bezpečnosti osobních údajů mezi firmou a zákazníkem přenášovaných a zpracovávaných prostřednictvím elektronických médií a vlastně i všeobecně.

Do výčtu aktivit vztahujících se k zákazníkům lze do CSR zařadit také vzdělávání zákazníků týkající se užívání produktů nebo služeb, ať už z uživatelského nebo bezpečnostního hlediska (např. OBI v poslední době pořádá kurzy kutilských prací pro ženy, jak zacházet s elektrickým nářadím, Makro pořádá kurzy HACCP pro gastronomické provozy apod.) [30]

Kvalita produktů a služeb je také velmi podstatným aspektem úspěšnosti firmy. V dnešní době je již součástí výrobní strategie mnoha firem certifikace systému kvality dle norem ISO řady 9000, 22000, standardů HACCP apod. Ke zviditelnění kvalitních služeb a výrobků slouží také celá řada značek kvality¹⁷. [30]

Vztahy s dodavateli

Nejen zákazníci „živí“ naši firmu. Máme i druhou stranu řetězce, na které jsou dodavatelé. Nelze podceňovat vztahy s dodavateli, ba naopak. Právě oni jsou jediní, kteří nám mohou pomoci bojovat s konkurencí pomocí posledního snižování vstupních surovin do našeho procesu. Koncept CSR jen potvrzuje má slova. Je na firmách, aby se chovali k dodavatelům zodpovědně, vybírali je dle předem stanovených měřítek a dbali i na etické zaměření jednotlivých dodavatelů. Kdo se chová nekorektně, nemůže dodávat své produkty, suroviny, služby společnosti, která ctí korektnost a principy problematiky CSR. Zde bych chtěl upozornit, že nekorektní dodavatel nemusí ublížit firmě pouze špatnou dodávkou suroviny (služby), ale obzvláště může poškodit image společnosti, a to je nejhorší, co společnost může potkat. Jako příklad zde uvedu případ firmy Nike, kdy začátkem devadesátých let odhalil časopis New York Times zneužívání pracovní síly u indonéského dodavatele této firmy. Ačkoliv byl tento dodavatel zcela samostatným podnikatelským subjektem, čelila firma Nike celé řadě bojkotů ze strany zejména amerických zákazníků, a to mělo negativní vliv na pověst celé firmy. Teprve když firma Nike po několika letech změnila svůj postoj směrem k aktivnímu řešení kvality pracovních podmínek u svých dodavatelů po celém světě, začala se reputace značky pomalu zvyšovat. Všechny kroky firmy vedoucí k nápravě musely být doprovázeny jasnou a veřejnou strategií, opatřeními v oblasti firemní odpovědnosti a také auditovanými výsledky. Dnes je firma Nike velice aktivní v nastavování transparentnosti firemní odpovědnosti, zejména v oblasti pracovních podmínek. Firma také začala na svých webových stránkách publikovat jména všech výroben a závodů, se kterými spolupracuje. Ukázalo se, že pro obnovení

¹⁷ Tyto značky jsou začleněny do programu Česká kvalita. Hlavním cílem programu je vytvořit jednotný systém a podporu, který umožní zviditelnit důvěryhodné a nezávislé značky kvality, jež jsou založeny na objektivním ověřování kvality výrobků nebo služeb třetí stranou a vyloučit značky bez vypovídací schopnosti, které jsou jako informace pro spotřebitele zavádějící. Seznam značek kvality je uveřejněn na webových stránkách Národní politiky kvality (<http://www.npj.cz/program-ceska-kvalita/znacky-v-programu-czq/>)

reputace musí firma jednat aktivně a řešit danou oblast komplexně. A také, že musí investovat mnohonásobně více, než její konkurence. [62]

Velmi zajímavou problematikou konceptu CSR je i druhá strana tohoto vztahu. Společnosti by neměly zjišťovat spokojenost pouze u svých zákazníků, ale také dodavatelů. Jsou naši dodavatelé s námi spokojeni? Platíme včas za faktury? Co se stane, když nezaplatíme v den splatnosti? Oznámíme tento čin svým dodavatelům? Upozorníme ho na tuto skutečnost? Naše chování k dodavatelům se odráží opět na image společnosti. Je třeba si také uvědomit, že jednou jsme zákazník a jindy zase dodavatel.

Reklamní etika

Je také závažným aspektem koncepce CSR. Musíme si uvědomit, že společensky odpovědná organizace, by měla především dbát na jasné, přesné a srozumitelné informace o firmě, poskytovaných produktech a službách, způsobu dodání, cenových podmínkách, záručním a pozáručním servisu, reklamačním řízení atd. Velkým problémem z hlediska současné praxe bývá bezesporu klamavá reklama. Jedná se o reklamu, kterou vykonává (vyrobil) profesionál a která může zákazníka jakýmkoli způsobem (slovy, prezentací) oklamat nebo pravděpodobně oklamat takovým způsobem, že ho ovlivní ke koupi. Klamavá reklama bude mít dopad na ekonomické chování zákazníka a tím pádem poškodí i konkurenci. Dle prof. Petříkové [30] se jedná obzvláště o informace, které se týkají charakteru produktu, jeho dostupnosti, složení, cen, množství, výsledků očekávaných od jeho použití, atd. Díky tlaku zákazníků, médií i jednotlivých občanských sdružení, dochází k formování národní legislativy, která přísně vymezuje etiku v oboru propagace výrobků a služeb, tzv. Etický kodex vydaný Radou pro reklamu.

Sdílený marketing (Cause Related Marketing)

Do aktivit zahrnujících péči o stakeholders lze zařadit tzv. sdílený (někdy též bývá překládán jako sociální) marketing, kdy firma vydaje určené na reklamu bude investovat do nějakého lokálně nebo sociálně prospěšného projektu na bázi "win-win", tedy že obě strany budou mít z takového partnerství jasnou výhodu. U řady autorů se sdílený marketing objevuje v sociálním pilíři, ale ztotožňují s Prskavcovou [73], která právě upozorňuje na skutečnost, že sociální marketing ovšem již nenaplnuje cíle filantropie, jelikož firma po zavedení tohoto marketingu předpokládá také zvýšení prodeje, růstu zisku. Proto tuto problematiku jsem zařadil zde do ekonomického pilíře. Sociální marketing představuje spolupráci soukromého sektoru a neziskového sektoru při propagaci daného produktu. Výrobek, který je do této formy propagace zapojen, může

získat na trhu tzv. přidanou hodnotu (např. z každého prodaného výrobku získá neziskový sektor – často konkrétní organizace např. 1Kč).

Pro lepší pochopení této problematiky uvádím příklady sociálního marketingu ze zahraničí [18, 73] :

- Firma Coca-Cola v roce 1997 rozhodla, že z každého produktu daruje 15 centů na projekt: „matky proti řízení v opilosti“. Projekt byl propagován 6 týdnů ve více jak 400 obchodních domech, tržby v obchodech se zvýšily o 490% po dobu realizace projektu.
- Firma Evian (produkt Evian - přírodní minerální voda) podporovala projekt „Quench Hunger“ (tzv. „Uhasit hlad“). Firma darovala výtěžek z každého prodaného jednoho litru vody na neziskové organizace, které uvedenou problematiku pomáhají řešit. Prodej produktu vzrostl o 20 %.
- Dobrým příkladem je rovněž program firmy American Express „Příspěvek proti hladu“, v jehož rámci firma věnuje 3 centy z každé transakce provedené v období letních dovolených na odstranění hladu v USA. Tento program vydělal již více než 21 milionu dolarů.

Caused related marketing byl poprvé použit ve Spojených státech již na začátku 20. století výrobcem bonbonů, který tehdy svou část zisku daroval dětem v sirotčinci. Dnes je již považovaný za běžný fundraisingový nástroj neziskových organizací. Dobře koncipované a realizované cause related marketingové programy mohou zvýšit firemní důvěryhodnost, profilovat firemní značku a posílit vztah firmy s jejími klíčovými stakeholders. [81]

Transparentní řízení

Společensky odpovědná organizace by měla mít v rámci firemní kultury jasně nadefinována pravidla korektního přístupu podnikání. Úkolem vrcholového managementu je šíření odpovědné firemní kultury napříč firmou směrem dolů. Sem patří odmítání korupce, podvodů a nekalé konkurence i vytvoření etického kodexu organizace, neporušování práv k duševnímu vlastnictví. Prof. Petříková [30] uvádí, že v rámci transparentnosti podnikání navenek je vhodným prvkem pravidelné zveřejňování finančních i nefinančních informací (např. prostřednictvím reportních zpráv) a také vzdělávání klíčových stakeholders v oblasti významu zveřejněných položek, aby všichni ti, kteří o to mají zájem, mohli být informováni o vývoji CSR aktivit ve firmě i jejím ekonomickém rozvoji. Současná legislativa zatím stanovuje povinnost zveřejňovat výroční zprávy jen pro akciové společnosti.

Sociální odpovědné investování

Je způsob, jak mohou i investoři, kterým není lhostejné, na kterých firmách vydělají, vložit své peníze do akcií. Sociálně odpovědné fondy jsou moderním způsobem investování. V jejich portfoliu nejsou například firmy, které porušují pracovní a sociální standardy, vyrábějí cigarety či poškozují životní prostředí. Trendem poslední doby jsou dobře informovaní klienti podílových fondů, kteří chtějí znát portfolio firem, do kterých podílový fond investuje shromážděné prostředky. Nezajímá je už zdaleka jen zisk společnosti či výkonnost jejich akcií, ale i to, co firma vyrábí, jak se chová k zaměstnancům, životnímu prostředí či zda se zasazuje o trvale udržitelný rozvoj. V současnosti jsou již k dispozici CSR i verze známých burzovních indexů. Jde např. o skupinu indexů Dow Jones Sustainability Indexes a FTSE4Good Index, které zahrnují světové a evropské vedoucí společnosti a berou v potaz jak ekonomická, tak ekologická a sociální kritéria.

Bohužel se domnívám, že i když se jedná o velmi důležitou problematiku, není často využívána nebo zohledněna při rozhodování investorů. Dle mého názoru stále převyšuje zisk, který lze z jednotlivých transakcí dosáhnout. Mohu říci, že v poslední době dochází k mírnému zlepšení v zelených investicích. Ochrana životního prostředí, omezování produkce skleníkových plynů a katastrofické scénáře o zániku lidstva, které se nepoučilo ze svých chyb, jsou tématy, o kterých se dnes vede celospolečenská diskuse. Mnoho úspěšných firem se snaží brát ohled také na životní prostředí a jeho ochranu, dodává prof. Petříková [30].

Etický kodex

Jako první krok k začlenění principů CSR do strategických plánů si některé podniky zvolily aplikaci principů korektního podnikání. Tyto přístupy jsou zatím mnohdy brány jako slabost nebo jako výstřelek silných, kteří si mohou být dovolit být ohleduplní ke svému okolí. Zkušenosti špičkových podniků z celého světa (a mnohé v České republice působí) však ukazují, že pozitivně je většinou vnímáno „slušné a korektní jednání“ a je mu dávana (zákazníky i spotřebiteli) přednost před „podnikateli“, kteří slibují a nedodávají, neplatí, nedodržují termíny a další podmínky, které dokonce sami deklarovali. [27, 30]

Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesní sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard

profesionálního jednání. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování, a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu. Mívá zpravidla písemnou podobu a podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů. Etický kodex nemá právní platnost, jeho porušení lze však řešit postihem v kodexu stanoveným. Deklarované etické principy by měly být v organizaci sdílené a dobrovolně uznané. Takto deklarovaný závazek vyjádřený kodexem zvyšuje důvěryhodnost organizace. Konečným efektem je zkvalitňování interní komunikace, kvality vztahů se zákazníky, obchodními partnery, nejrůznějšími zájmovými skupinami apod. [73]

Best Practices

Best Practices mohou být definovány jako specifická část znalostí, které se jedincům či firmám osvědčily a jsou využívány jako doporučené postupy řešení určitých firemních situací nebo problémů. Sdílení dobrých praktik je bezesporu také jedním ze způsobů, jak zvýšit produktivitu firem. V tržním prostředí se chytrá praktika může stát konkurenční výhodou. [30] Pozor ovšem na skutečnost, že ne vždy lze využívat Best Practices na všechny obchodní, firemní případy bez předešlé zralé úvahy odpovědného pracovníka a už vůbec si nelze myslet, že se pokusíme využít Best Practices jedné společnosti na společnost jinou, rozdílnou, působící v jiných tržních podmínkách.

1.7.2 Sociální pilíř CSR

Základní myšlenkou tohoto pilíře je akcent na vztahy k zaměstnancům. Nesmíme opomenout principy zaměstnávání či ochotu věnovat část zisku filantropii. Za klíčová témata můžeme považovat respektování vysokých pracovních standardů, vyhodnocování realizace rovných příležitostí, různorodosti pracovního kolektivu a integrace minoritních skupin zaměstnanců, mezigenerační spolupráce, dobrovolnictví atd. [80]

Společenskou odpovědnost firem lze v sociálním pilíři rozdělit na dva hlavní proudy – interní a externí. Interní směr se zabývá péčí firmy o své zaměstnance, externí se týká zainteresovaných skupin nebo místní komunity. [34, 73, 75, 76, 85]

Interní sociální pilíř

Uplatňování CSR konceptu v oblasti pracovního prostředí směřuje k dosažení situace, kdy je vzájemné ovlivňování a soužití pro firmu i zaměstnance

maximálně výhodné. Do oblasti pracovního prostředí spadají CSR aktivity jako je zapojení zaměstnanců do rozhodování, „férové“ ohodnocení za práci, nefinanční benefity, vzdělávání a rozvoj, zdraví a bezpečnost, vyváženost pracovního a osobního života, odpovědné propouštění, rovné příležitosti či aktivní účast zaměstnanců na podpoře místní komunity. [73, 85]

Organizace jako atraktivní zaměstnavatel

Dlouhodobý úspěch firmy závisí na kvalitě zaměstnanců, kteří firmu řídí, vyrábějí produkty, poskytují služby zákazníkům či vykonávají další činnosti podporující dosahování předem stanovených cílů. Stejně tak jako je zaměstnanec závislý na firmě, tak i firma je závislá na svých zaměstnancích potažmo na každém jednotlivém z nich. Politika společensky odpovědné firmy by měla nejen splňovat zákonná kritéria, ale měla by poskytovat i péči nad tento rámec. Měla by zaměstnancům poskytnout pocit, že si ji vážíme jako lidských bytostí, protože mnohé z jejich osobních problémů vznikají právě v souvislosti s výkonem práce. [30]

Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat, rozvíjet a udržet kvalitní pracovníky, a tím snižovat jejich fluktuaci a potažmo i náklady na nábor, rozvíjení a udržení pracovníků nových. Základním nástrojem pro udržení spokojenosti zaměstnanců je motivace. Motivovaní zaměstnanci jsou velmi produktivní, ať již jejich pocit loajality pochází z chování firmy ke svému okolí nebo s firemní politiky orientované na zaměstnance, která se v konečném důsledku projevuje v přístupu zaměstnance k zákazníkovi. Spokojení zaměstnanci se také významně podílí na posilování image podniku. [30] Za významný aspekt atraktivního zaměstnavatele rovněž považují zapojení zaměstnanců do rozhodování ve společnosti, které se může dít na několika úrovních, např. přijímáním námětů zaměstnanců na zlepšení výkonnosti firmy nebo zapojením zaměstnancům do výběru a realizace CSR aktivit. Ke zjišťování zpětné vazby spokojenosti zaměstnanců mohou sloužit dotazníková šetření nebo evidence a řešení stížností.

Zdraví a bezpečnost zaměstnanců

Bezpečnost pracovníků a ochrana jejich zdraví při práci by měli patřit k nejvýznamnějším oblastem zájmu všech výrobců a poskytovatelů služeb. Nejen proto, že je k tomu nutí EU, odbory a legislativa, ale především proto, že zdraví a výkonný zaměstnanec je hlavním zdrojem a bohatstvím každého podnikatelského subjektu. Jedním z předpokladů uspokojení tohoto požadavku je znalost a orientace v základních předpisech pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (BOZP). V rámci pracovního zařazení jednotlivých pracovníků

je nutné jejich pravidelné seznamování s bezpečnostními pravidly, preventivními opatřeními pomocí školení. V této oblasti může být nástavbovým programem nad rámec legislativy systém managementu BOZP dle normy ČSN OHSAS 18001: 2008. [30, 42]

Mimo legislativní požadavky může organizace v rámci uplatňování CSR poskytovat zaměstnancům příspěvek na nadstandardní zdravotní péči, očkování apod. Také sem patří bezesporu mnohdy nedocenené dodržování pracovních standardů, především z pohledu ergonomie pracoviště. Součástí společenské odpovědnosti může být proto také analýza, zda pracoviště firmy či osobní pracovní kout jednotlivce vyhovuje současným ergonomickým standardům. Je možné provést i analýzu pracovního režimu ve společnosti, způsobu jakým zaměstnanci využívají přestávky, posouzení sportovně relaxačních benefitů a také metodických dokumentů ve firmě týkajících se režimu práce. [30]

Spravedlivé odměňování

Finanční ohodnocení má být odpovídající vykovávané pozici, dosaženému vzdělání a podávaným výkonům. Naopak by neměl být nástrojem diskriminace ať už z hlediska pohlaví, věku, národnosti apod. Rovněž samozřejmostí by měl být rovný přístup k nefinančním složkám odměny (benefitům). Základem spravedlivého odměňování je průběžné hodnocení zaměstnance. Hodnocení se může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování zaměstnance. Chtěl bych upozornit na skutečnost, že většina společností odměňuje své zaměstnance dle dosažených výsledků a ne dle jejich chování, což považují za chybu. K zamyšlení pro podnikatele či řídicí pracovníky je i fakt, že ne vždy jsou pracovníci spokojeni pouze s finanční odměnou. A ne vždy ji vyžadují. Jsou i další nástroje, jak svému zaměstnanci říci, že něco udělal dobře. Povýšení, pochvala, vlídný rozhovor, pozvání na oběd, do sauny, atd. Zde se nabízí široká oblast působení organizace v rámci systému CSR.

Vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu

Součástí pracovní existence každého zaměstnance by měl být plán kariérního rozvoje v souladu s celopodnikovými cíli. Podstatným, avšak mnohdy opomíjeným aspektem tvorby plánu, je seznámení a konzultace navrženého projektu vzdělávání se samotným zaměstnancem. Zde vidím největší úskalí tohoto bodu. Vedení organizace si naplánuje aktivity, které jim zapadají do plánu splnění nejrůznějších certifikátů, ale se zaměstnancem neprobíhá poté dostatečná vzájemná komunikace, která by mu osvětlila možný přínos a samotný zaměstnanec se poté zúčastňuje těchto forem vzdělávání s odporem, a tím pádem ztrácí na účinnosti.

Existuje zde mnoho forem podpory rozvoje, samozřejmostí je rozšiřování znalostí bezprostředně souvisejících s pracovním místem jako jsou školení a kurzy hrazené zaměstnavatelem. Na dalším pomyslném stupínku jsou to různá studia rozvíjející osobnost zaměstnance, jeho schopnosti a dovednosti, které nemusejí ve všech svých bodech splňovat požadavky na pracovní náplň. Zde by mělo jít o podporu především z časového hlediska např. poskytnutí placeného volna na studium. [30, 81]

Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (Work – life balance)

Negativní dopad pracovního života na život osobní je možné eliminovat mnoha různými způsoby. Flexibilní formy práce ještě stále nejsou běžnou součástí naší pracovní kultury. Jedinou výjimkou je pružná pracovní doba, která je dnes již využívána u mnohých firem. Oproti tomu práce z domova, sdílení pracovního místa nebo zkrácená pracovní doba ještě nejsou obvyklé. Větší pozornost si zaslouží i zaměstnanci pracující na směny, protože „směnový kolotoč“ může výrazně ovlivnit osobní život zaměstnanců. V rámci podpory rodinného života lze poskytovat příspěvek na hlídání dětí, ve velkých firmách vybudovat firemní školku. Zaměstnavatel také může zřídit post firemního psychologa pro případy psychické zátěže zaměstnanců – ať už z důvodů pracovních (syndrom vyhoření), nebo také v případech osobních problémů – při péči o seniory nebo nemocné osoby apod. Výraznou úlohu bude hrát i podpora zaměstnance při dlouhodobé nemoci nebo rodičovské dovolené. Kontakt s takovým zaměstnancem uspíší jeho rychlé opětovné začlenění do pracovního procesu i kolektivu a ušetří zaměstnavateli čas i náklady, které by musel vynaložit na znovu zaučení vracejícího se zaměstnance. [30, 81]

Podpora propouštěných zaměstnanců (Outplacement)

Společensky odpovědná firma se zabývá preventivně i možným propuštěním zaměstnancům a pro takovouto situaci má stanovená pravidla a postupy ke zmírnění sociálního dopadu ztráty zaměstnání. Některé jsou dány legislativně – převedení na jinou práci, pomoc při hledání práce, zajištění rekvalifikace pro další pracovní uplatnění zaměstnance, ať již v mateřském podniku nebo mimo něj. Jiné jsou zcela dobrovolné, případně závisí na dohodě s odborovými organizacemi – finanční podpora v podobě odstupného apod. [30] Chtěl bych však upozornit, že ne každá firma zastává a může si dovolit řešit a dodržovat tento bod – pokud neberu legislativní úpravu odchodu ze zaměstnání.

Rovné pracovní příležitosti

Pro nábor nových zaměstnanců by měla firma stanovit mechanismy, které zabrání diskriminaci určitých skupin pracovníků (ženy a starší lidé). Stejná pravidla by pak měla fungovat i pro odměňování pracovníků a přístupu k příležitostem. Jedním z hesel používaných v souvislosti se společenskou odpovědností firem je rozmanitost pracoviště (Diversity management). Tato zásada se týká zaměstnání minoritních skupin, jakými jsou etnické menšiny, handicapovaní nebo starší lidé. [30]

Zapojení zaměstnanců do tvorby a realizace sponzorované politiky

V návaznosti na realizaci CSR vůči stakeholders je možné do rozhodování o sponzorovaných aktivitách začlenit také zaměstnance. Na základě jejich znalostí, v němž mnohdy většina z nich bydlí a tráví volný čas, může být definováno několik programů, včetně dobrovolnických (poskytovaných zaměstnanci a hrazených firmou) „šitých přímo na míru“. Dobrovolníci pak v pracovní době buď manuálně nebo svými odbornými schopnosti pomáhají rozvoji místní komunity.

Zaměstnanecké výhody (Benefity)

Významnou součástí interního sociálního pilíře CSR je oblast péče o zaměstnance, a to formou poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů). Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou stručně řečeno odměnou za pracovní úsilí zaměstnance poskytovanou jako jisté „přilepšení ke sjednané mzdě“. Pro zaměstnance je tato forma výhodnější, jelikož z těchto výhod nemusejí odvádět daně, zatímco v případě zvýšení platu se tento fakt na výši mzdy pochopitelně odrazí. [30, 73]

Zaměstnavatelé v současné době dle prof. Petříkové [30] nejčastěji volí zaměstnanecké výhody z několika základních skupin – zdraví, finance, vzdělávání, kultura, sport, cestování či stravování. Zaměstnavatel by si měl v první řadě zjistit, o co jeho lidé mají zájem. Benefit, který nikdo nevyužívá, je jen plýtvání penězi. Typickým a nejvyužívanějším benefitem jsou stravenky, na jejichž hodnotě se zaměstnavatelé podílejí v rozmezí 40% až 100%. Oproti tomu automobily či mobilní telefony nebo notebooky jsou vázány na konkrétní účel výkonu práce a jejich přidělování také úzce souvisí s náplní práce. Mnohdy zaměstnavatelé povolují svým zaměstnancům při dodržování určitých pravidel jejich využití i pro soukromé účely. Dalším benefitem může být dovolená

nad rámec zákonných ustanovení. V současnosti velmi populárními benefity jsou vstupenky na kulturní akce, sportovní vyžití či rekreace nebo proplácení sportovních aktivit zaměstnance. Firmy také nabízejí zvýšenou péči o zdraví zaměstnanců. Velký zájem je např. o vstupenky na plavání, možnost cvičit ve fitness centrech apod. Mezi sportovní nabídkou pro zaměstnance se také objevují netradiční sportovní disciplíny. Například pronájem ledové plochy pro curling či hodiny v aquaparku, lukostřelba, motokáry apod. Méně standardní může být zařazení adrenalinových sportů, například parašutismu, potápění, paraglidingu. Pro všechny zaměstnance mohou být bonusem také firemní víkendové akce, které mimo účinku motivačního mohou také stmelit kolektiv a posílit vztahové vazby na pracovišti.

V dnešní době ještě ne příliš známým prvkem v oblasti benefitů je poskytnutí krátkodobého volna pro léčení. Pro provoz každého podniku je důležitá zásada „raději včasné kratší léčení zaměstnance než dlouhodobá nemoc“. Na snížení nemocnosti ve firmě by měla mít vliv možnost čerpat několik dnů na léčení, které zaměstnavatel proplatí. Firma si stanoví podmínky proti zneužití, například, že toto volno lze čerpat jen dvakrát ročně ve stanoveném rozsahu. Zaměstnanec pak má možnost strávit dva dny volna intenzivním léčením přicházejícího nachlazení bez toho, aby musel předkládat potvrzení od lékaře. Dalšími zajímavými benefity jsou rovněž příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo zdravotní pojištění, které v současné době podporuje i česká legislativa. Zaměstnavatel si může tyto položky odečíst od daňových nákladů, ale neodvádí z nich zdravotní a sociální pojištění, což je pro něj žádoucí úspora. [30]

Novým pohledem na komplexní péči o zaměstnance je firemní intranetová samoobsluha, tzv. cafeterie. Podstatou programu spočívá v tom, že je na zaměstnanci, aby si podle svých přání, a v rozsahu předem stanoveného seznamu položek vybral výhody, které mu budou poskytnuty. Zaměstnanec si může s firemní nabídky umístěné na firemním intranetu za předem stanovených podmínek dle svého uvážení a možností „ušít svůj sociální program přímo na míru“ tato novinky v oblasti poskytovaných benefitů je novým trendem zahraničních zaměstnavatelů. Zaměstnanci si mohou vybírat ze vzdělávacích, relaxačních, rehabilitačních programů, příspěvků na dovolenou a z penzijních programů. [30, 72]

Pro oblast společenské odpovědnosti firem vůči zaměstnancům je charakteristické, že se v celé řadě organizací některé programy pro zaměstnance již realizují, i když nejsou přímo prezentovány jako součást CSR. [30] Tento výčet zcela jistě není vyčerpávající, ovšem z uvedeného rozsahu je možné vysledovat, že problematika interního sociálního pilíře je velice širokou oblastí. Zajímavý přehled možných aktivit a konkrétních

příkladů v rámci interního sociálního pilíře poskytuje tabulka, která je uvedena v příloze B.

Externí sociální pilíř

V okamžiku zahájení podnikatelské činnosti se firma stává součástí okolní komunity. Společensky odpovědná firma vyvíjí snahu o navázání dobrých sousedských vztahů – zmírňuje své negativní dopady a podílí se na řešení místních problémů. To vše se jí vrátí v podobě pozitivního přijetí místní komunitou, ze které se rekrutují potenciální zákazníci i zaměstnanci. Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci. Firma se jako dobrý soused může projevovat například finanční či materiální podporou veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou prací svých zaměstnanců či spoluprací se školami. [85]

Požadavek na společensky odpovědnou firmu v externím sociálním pilíři je tedy zaměřen na podporu a spolupráci s místní komunitou. Ta se může dít mnoha různými způsoby. Ucelený přehled možných aktivit a konkrétních příkladů v rámci externího sociálního pilíře poskytuje tabulka, která je uvedena v příloze C.

Firemní dárcovství

Podle Bartošové z Fórumu dárců [81] je firemní dárcovství nejznámějším, nejjednodušším a nejčastěji firmami využívaným nástrojem v zahraničí i ČR. Formu mohou mít různou od finanční po materiálovou podporu, poskytnutí služeb nebo zboží, které firma produkuje, zapůjčení techniky, pronájem prostor, poradenství, leasing, know-how apod. Poskytnutí daru upravuje darovací smlouva, přičemž dárci nevyžaduje od obdarovaného protiplnění. Firma si může poskytnuté prostředky – dar odečíst ze základu daně. Takto jsou podporovány nejčastěji sportovní nebo kulturní aktivity, zdravotnické projekty a sociální služby. Stejně tak může firma realizovat svou podporu prostřednictvím vlastní firemní nadace nebo nadačního fondu, který si za tímto účelem založila. V České republice se tímto směrem vydala například firma T-Mobile Czech Republic a.s. nebo Plzeňský Prazdroj a.s. [73, 81]

Komerční aktivity v místní komunitě

Sponzoring je určitou možností, jak své aktivity v dobrovolné oblasti částečně „prodat“. Sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky hrazené z firemního rozpočtu a za to dostává protislužbu – činnosti směřující k naplnění marketingových cílů sponzora. Vztahy mezi sponzorem a příjemcem upravuje zejména smlouva o reklamě. Náklady věnované na sponzoring jdou v plné výši do nákladů sponzora. V rámci poskytování finanční podpory je ve spojitosti se sportem nebo kulturou uváděno logo sponzorské organizace jako součásti firemního marketingu. [30]

Firemní dobrovolnictví (filantropie)

Neboli filantropie je další z možností podpory místní komunity. Zaměstnanci vykonávají v pracovní době dobrovolnou práci pro lokální instituce. Může se jednat zejména o manuální práce – úklid obecních prostor, rekonstrukce obecních objektů, pomoc při odstraňování následků přírodních katastrof, vedení sportovního kroužku, instruktorství na letním táboře. Nebo může jít o poskytování odborných znalostí, právní porady, finanční poradenství, zpráva počítačových sítí, pomoc při tvorbě žádostí o dotace, vzdělávání občanů apod. V mnohých firmách hlásící se k CSR jsou stanovena pravidla poskytování volna pro dobrovolnou práci, například jednou za rok jeden den je celofiremně vyhlášen jako dobrovolnický.

Do oblastí firemní filantropie patří:

- vlastní firemní nadace nebo nadační fond
- sbírka mezi zaměstnanci
- matchingový fond (zaměstnanci věnují firemní částku a takto shromážděnou sumu firma za určité období znásobí ze svých prostředků a investuje do prospěšných aktivit) [30, 81]

Firemní investice do místní komunity

Zde se jedná především o dlouhodobou finanční podporu lokálnímu projektu např. domova pro seniory, školky, školy, sportovního klubu, neziskové organizace.

Vlastní firemní projekty

Mimo projektů, které jsou již okolí projektovány místní komunitou, může firma přijít i s vlastními společensky prospěšnými akcemi. Vhodné jsou všechny již výše uvedené aktivity. [30]

Reálná cenová politika (Fair Trade)

Poměrně známým fenoménem je také koncept Fair Trade (spravedlivý obchod). Podle některých autorů bývá tento koncept reálné cenové politiky zařazen i do ekonomického pilíře. [31] Spravedlivý nebo také alternativní obchod by měl v zásadě splňovat následující základní charakteristiku: jde o obchodní partnerství, jehož cílem je zlepšení životních podmínek dosud vyloučených a znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí v rámci konceptu udržitelného rozvoje. Toho se snaží organizace docílit poskytováním rovnoprávných obchodních podmínek pro výrobce a zvyšováním uvědomění spotřebitelů o situaci v rozvojových zemích. V rámci Fair Trade se může prodávat pouze zboží a komodity, při jejichž výrobě byly dodržovány pracovní standardy dle Mezinárodní organizace práce (International Labour Office – ILO) a produkce nepoškozuje životní prostředí. Důležitým aspektem je také to, jak produkce prospívá k rozvoji komunity. Cílem je dát šanci lidem s rozvojových zemích, vymanit se vlastními silami z bludného okruhu bídy a žít důstojný život. Výrobky Fair Trade jsou mezinárodně certifikovány. Fair Trade produkty mají ve firmě široké spektrum využití. Jde např. o dárky obchodním partnerům, potraviny na firemní rauty, biooblečení, hračky pro děti, vybavení firmy apod. V současnosti je do něj zapojeno téměř 1,5 mil. pěstitelů, zemědělských pracovníků a řemeslníků v 58 zemích Afriky a Asie a Latinské Ameriky. [81]

Spolupráce se školami

V rámci podpory místní komunity jsou jedny z nejdůležitějších institucí školy, jejíž výskyt se dotýká celého okolí. I zde se v rámci profesionálních konzultací mohou zaměstnanci „sousední“ firmy podílet na poradenství např. kariérovém. Pro přípravu na povolání může organizace pořádat besedy, exkurze, může také ovlivňovat školy k výchově svých zaměstnanců - např. zřízením nového učebního oboru, volitelného předmětu. U vyšších typů škol pak může jít o podporu studentských aktivit, jakými jsou stáže nebo praxe, vedení diplomových prací apod. [30]

Obchodní spolupráce s místními dodavateli

Udržování obchodních vztahů s místními dodavateli vede nejen k rozvoji místa působnosti firmy, ale může mít také výrazný úsporný efekt. Zkrácení logistického řetězce dodávek materiálu, zboží a služeb potřebných pro podnik umožní také optimalizaci z časového hlediska. Zároveň zvyšuje koupěschopnost zaměstnanců dodavatelů z blízkého okolí. [30] Pozor ovšem na cenu, kvalitu a případné další aspekty za jednotlivé dodávky. Může se nám stát, že je pro naši společnost výhodnější, realizovat dodávku u vzdálenějšího dodavatele.

1.7.3 Environmentální pilíř CSR

Tento pilíř je zaměřen na snižování negativního vlivu podnikání na životní prostředí a zdraví populace, tzn. témata jako snižování emisí, energeticky úsporné provozy, výrobky a služby, využívání obnovitelných přírodních zdrojů, vývoj výrobků, které pozitivně přispívají ke zlepšování zdraví populace (bioprodukty, sledování původu a bezpečnosti produktu). [80]

Každý jedinec a potažmo i firma ovlivňuje svou existencí životní prostředí - pozitivně, ale především negativně. Nezbytnou součástí každého subjektu by v současnosti mělo být dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, který zajistí život i pro budoucí generace. [72, 73] Nejznámější definice trvale udržitelného rozvoje (sustainable development) pochází z WCED (Western Cape Education Department) a jednoznačně vymezuje vztah mezi potřebami současné a budoucích generací: „*Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím*“ [27, 72] Podle prof. Petříkové [27, 30] je strategickým cílem udržitelného rozvoje harmonické a synergické sladění ekonomického růstu, sociální spravedlnosti, odpovědnosti a environmentu.

Environmentální rozměr společenské odpovědnosti má velký význam u výrobních či stavebních podniků (ale nejen u nich), které ovlivňují životní prostředí přímými emisemi, prašností, toxickými látkami, odpadními vodami, hlukem, pachem, indukovanou dopravou a dalšími vlivy. Veřejnost všude na světě je na tyto problémy velmi citlivá a firmě, která se třeba i jednou prohřešila, zůstává stigma znečišťovatele a neodpovědného podnikatele po dlouhá léta bez ohledu na to, že svoje chování změnila a do oblasti životního prostředí masivně investuje. Nelze však opominout ani firmy, které mají na prostředí vliv pouze zprostředkovaný – např. bankovní sektor, který poskytuje úvěry na rozvoj projektů, které mohou mít významné ekologické dopad. Velký prostor pro úspory energie, recyklaci odpadů či používání ekologicky příznivějších materiálů v kancelářské praxi, při úklidu apod.

je v provozních a administrativních budovách veškerých podniků bez ohledu na obor působení. Odpovědnější postoj firem k této problematice vyvolal především tlak veřejného mínění, s tím souvisí přísnější legislativa a postupně také různé dobrovolné závazky nad rámec legislativy, které mají význam pro dobré jméno a konkurenceschopnost firmy na mezinárodních trzích. Mezi hlavní celosvětově respektované iniciativy nad rámec zákonů patří normy ISO řady 14 000¹⁸, EMAS¹⁹, CERES principles²⁰, Responsible Care²¹ nebo Forest Stewardship Council²². [81]

Ztotožňuji se s Kundratou [81], že odpovědnost k životnímu prostředí je třeba uplatňovat jak uvnitř, tak vně firmy. Uvnitř firmy usnadňují minimalizaci dopadů na životní prostředí při výrobě a provozu spolu se zajištěním zdravého pracovního prostředí a bezpečnosti zaměstnanců nad rámec povinného dodržování zákonů standardizované postupy ISO 14001 nebo EMAS. Do této oblasti patří mimo jiné snižování spotřeby energie a vody, recyklace odpadů, striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami apod. Vnímání ekologické odpovědnosti firmy veřejností však nejvíce formují dopady její činnosti na okolní komunity a to, jak otevřeně a proaktivně se staví k řešení problémů, které s její činností přímo či nepřímo souvisejí. Každá výroba a provoz své okolí nějak nepříznivě ovlivňuje. Zabírá prostor, odčerpává zdroje, zvyšuje emise, hluk či dopravní zatížení. Jde o to, jak odpovědně se snaží firma tyto vlivy eliminovat a jak vychází vstříc potřebám obyvatel v okolních obcích a městech. A to nejenom prostřednictvím zastupitelstev, ale také přímou komunikací s občanskými strukturami, spolky i jednotlivými občany. Nejde o nakupování jejich loajality, ale o partnerskou spolupráci na zlepšování kvality života, sdílení zdrojů a mobilizace nových podnětů a příležitostí. [81]

V oblasti životního prostředí rovněž platí, že firmě, jenž se pokusí minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí, může její snaha přinést nové obchodní příležitosti. Podnik aktivní v environmentální oblasti má možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy nebo získat nové zákazníky z řad ekologicky uvědomělých spotřebitelů. Ekologický způsob podnikání rovněž přináší finanční úspory. Šetrné využití energie, prevence

¹⁸ ISO řady 14 000 (International Organisation for Standardisation) je celosvětově rozšířený dobrovolný systém managementu, který zlepšuje ochranu životního prostředí.

¹⁹ EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) je dobrovolný systém eko-managementu a auditů uplatňovaný v EU. Je podobný normě ISO 14 000, ale navíc vyžaduje ověřování a publikování výsledků.

²⁰ Principy CERES byly vytvořeny koalici ekologických organizací, sociálně odpovědných investorů a správců veřejných penzijních fondů. Cílem je motivovat firmy k respektování principů jako je např. ochrana biosféry, nakládání s odpady, udržitelné využívání přírodních zdrojů a ke zveřejňování výsledků této snahy.

²¹ Responsible Care je iniciativa American Chemistry Council, která reagovala v roce 1988 na obavy veřejnosti z chemického znečištění. Členství průmyslové podniky zavazuje neustále zlepšovat zdravotní, bezpečnostní a ekologické standardy, naslouchat veřejnosti a informovat je o cílech jejich plnění.

²² FSC (Forest Stewardship Council) je certifikační systém zaměřující se na ekonomické a sociální aspekty managementu lesů v závislosti na místních podmínkách. Systém sleduje celý cyklus od pěstění lesa přes těžbu a zpracování až po výrobky v obchodech.

znečišťování, minimalizace odpadu a recyklace, to vše může přinést podniku zefektivnění provozu, značné snížení nákladů a jiné výhody. Do oblasti ochrany životního prostředí spadá celková environmentální politika, úspora energie a vody, minimalizace odpadu, třídění a recyklace, redukce využívání pohonných hmot, ekologicky přátelské produkty či nakupování ekologicky šetrných materiálů. [83] Ucelený podrobný přehled možných aktivit a konkrétních příkladů CSR v environmentálním pilíři uvádím v příloze D mé disertační práce. Lze souhlasit s prof. Petříkovou [30], že některé z níže uvedených témat jsou již běžnou praxí, ale nebývají deklarovány jako součást CSR.

Environmentální politika

Environmentální politika zahrnuje např. výběr dodavatelů dle environmentálních kritérií, spolupráci se stakeholders na environmentálních aktivitách nebo školení zaměstnanců i zainteresovaných stran o environmentálních dopadech činnosti firmy.

Úspory zdrojů

Podnik může v rámci snižování nákladů a také s důrazem na ekologii přijmout opatření na úsporu energie – důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulátory topení, využití sluneční energie, opatření na úsporu vody, využití užitkové vody z výrobního procesu.

Třídění a recyklace

Třídění surovin vzniklých při činnosti podniku jejíž dnes poměrně rozšířeným jevem. Spadá sem např. třídění a recyklace papírů, plastů, tonerů a cartridge apod. Při poskytování nápojů zaměstnancům na pracovišti zdarma je možné použít velkých vratných barelů, při tisku používat obě strany papíru, v bankovním styku využít elektronických bankovních výpisů. V dnešní době technologického pokroku je také možné pomocí elektronických databází a firemních informačních systémů snížit podíl papírové dokumentace ve prospěch její elektronické verze, včetně možnosti zálohování na velkopaměťových elektronických médiích. [30]

Nakupování

V rámci firemních nákupů lze zvolit recyklovatelné materiály (kancelářský papír), ekologické čisticí prostředky nebo energeticky nenáročná zařízení. Zároveň v rámci podpory místní komunity je vhodné nakupovat přednostně

u lokálních prodejců. Obě tyto varianty přinášení v krátkodobém hledisku mírné zvýšení nákladů, ale v dlouhodobé strategii firmy se jistě vyplatí.

Produkty a balení

Jako silnou konkurenční výhodu může firma pojmout výrobu ekologicky šetrných výrobků, poskytování ekologicky šetrných služeb, a takové produkty (ve spolupráci se značkou Česká kvalita – viz. www.npj.cz) označit jako Ekologicky šetrný výrobek/služba. Zároveň by měla poskytovat přesné ekologické informace o výrobcích a službách. Stejně tak při balení zboží je možné využívat ekologicky šetrných materiálů a také jejich minimalizaci. [30]

Doprava

Stále větší vliv na životní prostředí má doprava. Ať už jde o přepravu surovin, výrobků a zaměstnanců. Jen málo firem bere v úvahu tento aspekt a vytváří podmínky k minimalizaci dopravní zátěže. U nákladní přepravy je kritériem podíl přepravy na železnici, u osobní jde o motivační nástroje k tomu, aby zaměstnanci a návštěvníci mohli pohodlně využívat veřejnou dopravu nebo kolo. Taková politika má obrovský význam zejména ve městech s rostoucím počtem obchodních a administrativních center. Houstnoucí automobilová doprava a nároky na extenzivní parkování výrazně snižují kvalitu života městských částí a žádoucí změna je nejen otázkou návyků a lepší infrastruktury, ale významnou roli může sehrát i přístup zaměstnavatele. Větší odpovědnost firem k životnímu prostředí je stejně jako u nás občanů především otázkou motivace. [81] Pro přesun zaměstnanců je možné používat dopravní prostředky s alternativním pohonem a také podporovat ekologickou dopravu do a z práce. Stejně tak je možné díky moderním informačním technologiím omezit cestování z místa na místo, protože schůzky obchodních partnerů nebo zasedání managementu firmy může být uskutečněno prostřednictvím video konferencí. Také přesné plánování logistiky zboží a materiálu kromě ekologického rozměru má i výhodu ekonomickou. [30]

Na závěr lze říci, že zavedení ekologických aspektů CSR by mělo vést k efektivnímu využití energie a ochraně zdrojů, prevencí rizik ekologických havárií, minimalizaci odpadu a využívání recyklací, což pomůže podniku splnit legislativní požadavky, snížit náklady na provoz a jeho zefektivnění, zlepši vztahy s lokálními zainteresovanými stranami, zvýšit motivaci zaměstnanců i věrnost zákazníků. A to samozřejmě přispívá k dlouhodobé stabilitě a úspěšnosti podniku. [30]

Předcházející pilíře CSR jsou jen ukázkou možného dělení a jisté klasifikace aktivit, které může organizace v rámci své odpovědnosti uplatňovat. Souhlasím s prof. Porvazníkem [33, 34], že společenská odpovědnost tedy není nad možnostmi žádné organizace, žádného z nás. Neznamená sáhodlouhé přetváření způsobu práce, ale návrat k přirozenosti.

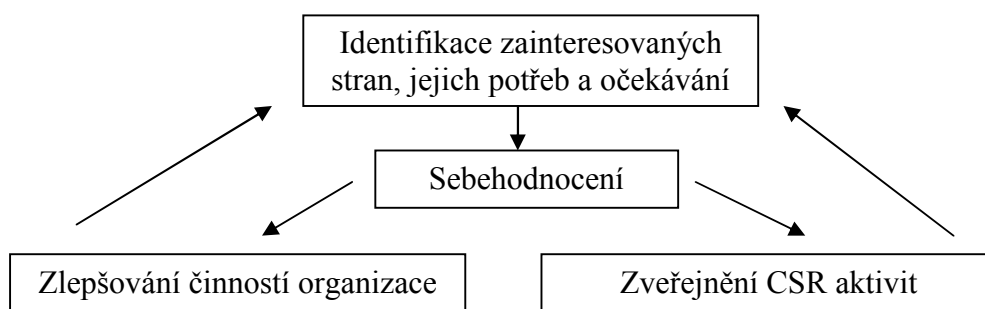
1.8 Implementace CSR

Řada odborníků [30, 71, 73, 79] se shoduje na tom, že implementace konceptu CSR do podnikové praxe je dobrovolným rozhodnutím vedení firmy, který je nad rámec zákonných a legislativních požadavků, avšak toto rozhodnutí, by mělo být skutečné, ne pouze deklarované, prezentované v závěrečných zprávách, tisku, či na webových stránkách firem, aby se nejednalo o tzv. Greenwashing²³.

Závazek managementu je rozhodující pro úspěšnou implementaci, realizaci, ale také k získání odpovídajících přínosů pro firmu. CSR by měla být realizována již v oblasti strategie, strategického řízení. Dle Prskavcové [73] by zapojení konceptu CSR do podnikové praxe mělo být především strategické, systematické a dlouhodobé. Proto by se podle dalších autorů [36, 71] mělo na koncept CSR pohlížet jako na systém řízení – jako na organizační rámec, který je nepřetržitě sledován a opakovaně prověřován proto, aby poskytoval účinnou orientaci vedení organizace jako reakci na neustále se měnící prostředí.

Jednou z možností implementace CSR do systému řízení je využití modelu EFQM Excellence, který poskytuje návody, jak identifikovat, zlepšovat a zahrnovat sociální, environmentální a ekonomické dopady činnosti organizace do strategie a každodenního řízení s ohledem na zájmy všech zainteresovaných stran. Nepochybně tento model klade důraz na zapojení zainteresovaných stran, na dialog, důvěryhodnost a na výsledky v oblasti společenské odpovědnosti firem. Model EFQM Excellence je již uznávaným podkladem a východiskem pro sebehodnocení a následný benchmarking aktivit CSR v organizacích. Velice důležitý je rovněž jako inspirativní nástroj pro samotnou implementaci systému CSR a jeho hodnocení pro naše podniky v České republice. [84]

²³ Greenwashing znamená, že firma o sobě šíří tzv. „zelený“ přístup ke společnosti, ale pokud je společnost podrobena analýze těchto přístupů, je zjištěno, že tento „zelený“ přístup je pouze dobrou marketingovou strategií, ale firma se v intenzivních myšlenkách triple-bottom line-line vůbec nechová.



Obr. č. 10: Doporučení při implementaci CSR v rámci modelu EFQM Excellence [84]

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) rovněž pochopila význam a důležitost společenské odpovědnosti. Proto zařadila do své strategické vize pro období 2005 – 2010 právě vývoj normy pro společenskou odpovědnost ISO 26 000, která by měla být přijata na základě širokého konsensu všech zainteresovaných stran. Tato nově vznikající norma si stanovila několik základních cílů, a to především [36, 71]:

- poskytnout organizacím návod pro budování CSR
- identifikovat a vtáhnout zainteresované strany
- zvýšit důvěryhodnost zpráv o CSR
- zvýšit spokojenost zákazníků
- zdůraznit nezbytnost růstu výkonnosti
- být konzistentní se stávajícími systémovými normami

Norma ISO 26 000 je vyvíjena technickým výborem expertů z celého světa a předpokládaný termín vydání je ve druhé polovině roku 2010, ale norma nebude certifikační. [27]

Ve snaze podpořit metodické přístupy k budování CSR a vytvořit rámec pro jednotný způsob posuzování zpráv o CSR v České republice vytvořila Rada kvality ČR ve spolupráci se Sdružením pro korektní podnikání vlastní metodiku pro hodnocení CSR – metodu KORP. [36, 71]

1.8.1 Postup implementace CSR

Tato kapitola disertační práce je velmi důležitá. Již nejde o pouhou analýzu a syntézu daných problematik, ale o přechod vědy (teoretických poznatků) do praxe (firemních struktur jednotlivých společností). V této kapitole definuji postup implementace CSR do podnikových struktur společností, dle autorů Hohlena, Steinerové a Petříkové [30, 60, 76]. Jak je patrné z následující tabulky

č. 6, postup se skládá ze 4 základních fází, které jsou dále rozděleny do celkem deseti implementačních kroků.

Tab. č. 6: Postup implementace CSR [vlastní zpracování, upraveno podle 66, 76]

Fáze postupu implementace	Kroky jednotlivých fází
Příprava	<ol style="list-style-type: none"> 1. Závazek managementu 2. Určení klíčových stakeholders 3. Stanovení hodnot a principů 4. Analýza současného stavu 5. Stanovení CSR témat a cílů 6. Akční plán
Provedení	7. Realizace
Hodnocení	<ol style="list-style-type: none"> 8. Monitorování 9. Reportování
Zlepšování	10. Opatření pro zlepšení

Je možné, že se můžeme v jiných literárních pramenech setkat s jinými názvy jednotlivých fází, ale obsah těchto fází bývá velmi podobný. Například první fáze „příprava“ v některých pramenech je uváděna jako plánování. Jak tvrdí analytička BLF Steinerová [76, 77] je pro nás přínosnější využít pojmu příprava, neboť v tomto bodě dochází nejen k plánování, ale také k provádění nejrůznějších analýz.

Fáze postupu implementace

1. Příprava

Tato fáze musí být systematicky a precizně zvládnuta, za což se zaručuje nejvyšší vedení jednotlivých organizací. Za podstatu této fáze můžeme považovat správné určení klíčových stakeholders, kteří mají největší vliv na činnost podniku a jsou podnikem nejvíce ovlivňováni. S nimi by pak měla vést firma soustavný dialog, který ji pak pomůže stanovit cíle společensky odpovědného přístupu. Dalším důležitým bodem této fáze je položení si otázky, kde se v souvislosti s konceptem CSR právě společnost nachází, tzn. provést analýzu odpovědných činností, které již vykonává, a zjistit co dělají konkurenti. Poté co podnik stanoví hlavní CSR témata a cíle, může přejít k sestavování akčního plánu – určit konkrétní aktivity ve všech oblastech CSR, personální odpovědnosti, časový plán a rozpočet.

2. Provedení

Ohled po přípravě následuje provedení. Firma musí postupovat dle předem vytvořeného akčního plánu. Všechny aktivity musí směřovat k předem stanoveným cílům.

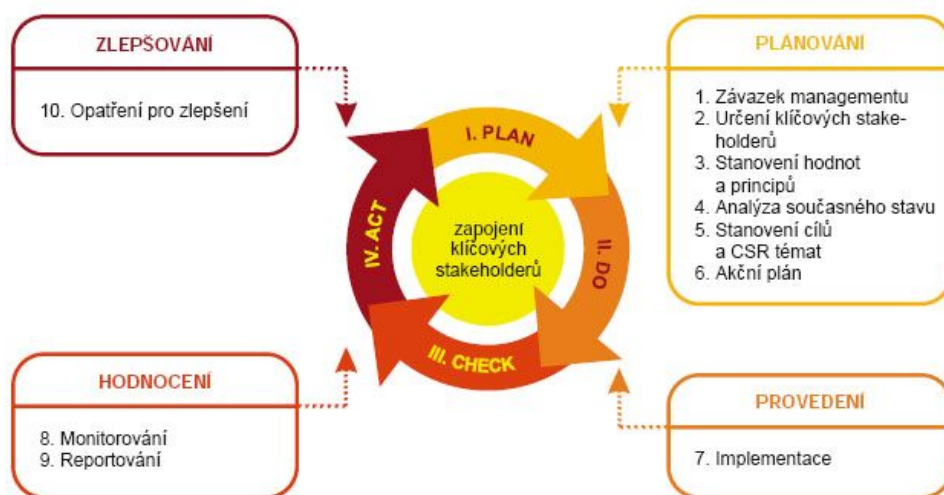
3. Hodnocení

Jedna z nejdůležitějších činností při implementaci CSR do podnikových struktur. Je velmi složité hodnocení, proto musí být předem znám klíč, postup, dle kterého bude hodnocení probíhat i jaké kóty budou nastaveny. Hodnocení může probíhat ve vztahu k zaměstnancům i okolí naší organizace.

4. Zlepšování

Nelze jenom hodnotit, ale také vyvést důsledky, pozitivní dopady z našeho hodnocení implementace konceptu CSR do podnikových struktur. Představitelé firem musí jasně definovat úspěchy i neúspěchy. Na základě výsledků, by měla každá firma zvolit metody zlepšování i plán na další období. V tomto ohledu je nutná spolupráce s našimi klíčovými stakeholders.

Je nutné si uvědomit návaznost a vzájemnou provázanost jednotlivých fází. Vše by mělo být ve vzájemné symbióze. Tuto myšlenku potvrzuje i následující obrázek č. 11, který nám ukazuje vzájemnou návaznost jednotlivých fází i kroků. Jak je z tohoto obrázku patrné, implementační proces je zde zasazen do známého Demingova cyklu PDCA (P=Plan, D=Do, C=Check, A=Act).



Obr. č. 11: Implementace CSR v deseti krocích [30, 76, 77]

Kroky jednotlivých fází

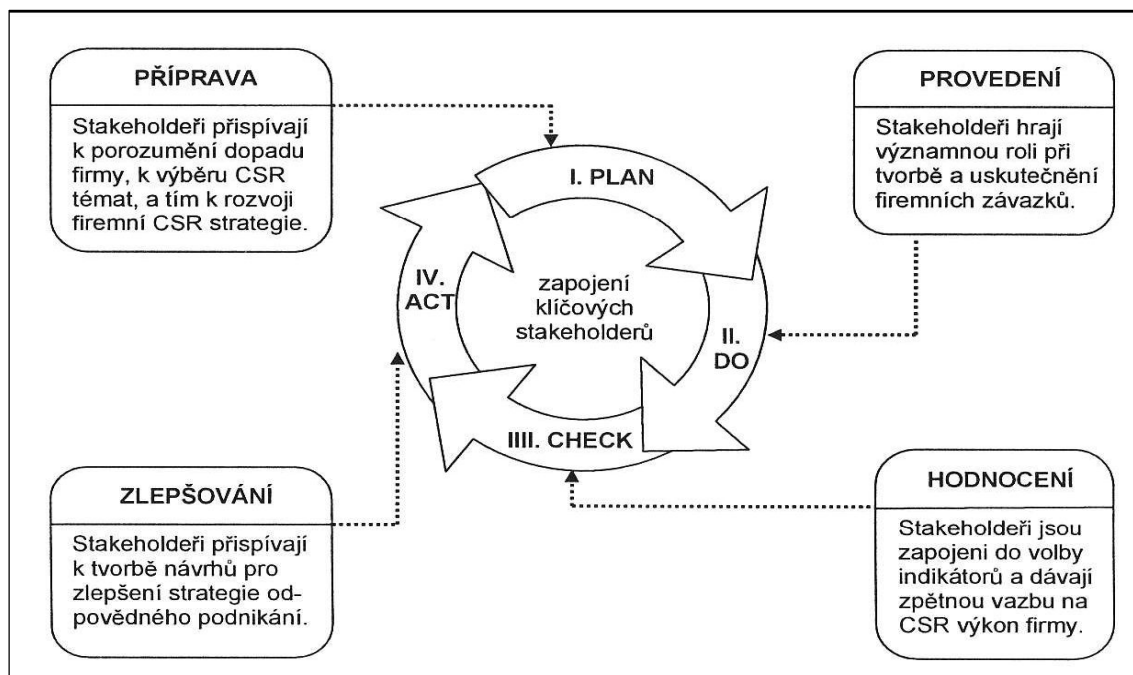
1. krok : Závazek managementu

Bez přímé podpory vedení či majitelů společnosti je pramalá šance na efektivní implementaci konceptu CSR do podnikových struktur. Vedení společnosti musí rozšířit své myšlenky mezi zaměstnance a vysvětlit jim smysl, způsob, výhody i rizika, která vzniknou díky implementaci tohoto konceptu do jejich podniku a v ideálním případě je zapojit i do rozhodování. Je nutné, aby samotné vedení věřilo v sílu a úspěch tohoto konceptu. Tato myšlenka se musí následně přenést na zaměstnance samotné a ti ji musí „dostat“ do každé své činnosti, která je uskutečňována při jejich pracovním nasazení. Nejen ke svým zaměstnancům, musí vedení promluvit. Důležité je rovněž veřejně prohlásit svou podporu společensky odpovědnému chování a zavázat se ke konkrétním opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a životní prostředí. V tomto kroku rozhoduje management také o alokaci zdrojů a vzniká pracovní tým pro CSR, který se bude implementací zabývat (včetně všech práv a povinností).

2. krok: Určení klíčových stakeholders

Podnik by měl nejdříve identifikovat své klíčové stakeholders (viz. blíže pojednávám v kapitole č. 1.6) a následně je zapojovat do všech čtyřech fází implementace CSR.

Z následujícího obrázku č. 12 je patrné, že stakeholders hrají významnou roli ve všech fázích implementace konceptu CSR do firmy.



Obr. č. 12: Zapojení klíčových stakeholders do jednotlivých fází implementace CSR [76, 77]

Poslední otázka v tomto kroku směřuje k nástrojům, pomocí kterých dojde k zapojení stakeholders do procesu implementace. Nutnost rozlišit nástroje pro získávání zpětné vazby či k vedení dialogu.

3. krok: Stanovení hodnot a principů

Firemní vize, hodnoty a poslání by měly tvořit východiska CSR strategie společnosti a měly by být převedeny do firemních principů, které pokrývají odpovědný přístup firmy ve vztahu ke všem klíčovým stakeholders. Principy, zásady a pravidla chování může firma zakotvit v etickém kodexu.

Příklady:

- Firemní vize společnosti Vodafone: Být jednou z nejdůvěryhodnějších firem, všude tam, kde podnikáme.
- Hodnoty firmy Vodafone: Vášněn pro naše zákazníky, vášněn pro naše lidi, vášněn pro svět kolem nás, vášněn pro výkon.
- Firemního poslání Kovohutě Příprav Nástupnická: Vstřícnost k lidem a životnímu prostředí.
- Firemních principů odpovědného chování firmy TPCA: ctíme region, ve kterém působíme, respektujeme místní kulturu a zvyky, bezpečnými produkty zvyšujeme kvalitu života, vyvíjíme technologie, které

umožňují uspokojit potřeby zákazníků, podporujeme firemní kulturu kreativity a týmové spolupráce, usilujeme o růst, který nenarušuje lidskou společnost, spolu s obchodními partnery usilujeme o trvale udržitelný rozvoj.

4. krok: Analýza současného stavu

V tomto kroku je nutné zjistit, v jakém stavu (s ohledem k implementaci koncepce CSR) se podniky nachází. Tato fáze je velmi důležitá a nezbytná. Součástí důkladného hodnocení by měla být vnitřní analýza i rozbor vnějších okolností. V rámci vnitřní analýzy by se firma měla zaměřit na své charakteristické rysy, které by mohly ovlivnit CSR strategii, a na sebehodnocení svého současného přístupu ke konceptu CSR. V rámci analýzy okolí by se měla firma zabývat určením možných dopadů externích podnětů, průzkumem konkurence a srovnání výkonnosti s nejlepšími v oboru. Lze využít i SWOT analýzy k této problematice.

5. krok: Stanovení CSR témat a cílů

Po splnění předešlých kroků nyní nadešel čas na definování správného směru, kterým se chce firma ubírat v souvislosti s CSR. Nutností je určit prioritní témata a hlavní cíle. Mělo by se jednat o kompromis mezi tím, která témata upřednostňuje firma a která zajímají její klíčové stakeholders. U všech vybraných témat firma stanoví cíle, kterých by chtěla v příštím období dosáhnout. Cíle by měly korespondovat s firemními principy a bývají většinou určovány na období jednoho roku.

6. krok: Akční plán

Šestáým krokem je sestavení, respektive vytvoření akčního plánu, tj. určení CSR aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů. Akční plán by měl rovněž obsahovat personální pravomoci a odpovědnosti, finanční rozpočet a časový plán. Akční plán by měl zahrnovat všechny tři pilíře konceptu CSR, které jsem detailně rozebíral v předešlé kap. č. 1.7 mé disertační práce. Je na každé firmě, aby si ze seznamu z každého pilíře vybrala ty aktivity CSR, které korespondují s jejími prioritními tématy a povedou k naplnění vytyčených cílů. (viz. rovněž přílohy A-D)

7. krok: Realizace

V tomto kroku se firma řídí předem vytvořeným akčním plánem, a zavádí tak koncept společenské odpovědnosti do svého každodenního života. Tady je nutné poznamenat, že ne vždy je možné v reálném prostředí postupovat přesně podle těchto deseti kroků a striktně oddělovat fázi realizace od fáze přípravy, hodnocení a zlepšování. V praxi totiž dochází často k prolínání těchto fází, nové aktivity a zlepšování se provádí tzv. za pochodu, což ale nepovažují za chybu.

8. krok: Monitorování

V osmém kroku musí organizace provést hodnocení výkonu prostřednictvím sady (skupiny) kvantitativních a kvalitativních indikátorů. Výsledky tohoto hodnocení jsou prostředky pro další rozhodování managementu jednotlivých organizací. V příloze E jsou uvedeny tabulky s příklady CSR aktivit, ke kterým jsou přiřazeny indikátory. Ne všechny organizace musí využít všechny indikátory. Je právě na organizacích samotných, potažmo jejich zaměstnancích, aby dokázali vybrat takové indikátory, které jim nejvíce vyhovují, poslouží k měření výkonu realizovaných aktivit.

9. krok: Reportování

Výsledkem tohoto kroku je tzv. CSR report – publikovaná zpráva, která poskytuje detailní přehled o CSR problematice, CSR výkonu. V reportu by neměly chybět informace o naplnění vytyčených cílů za určité období a určení nových cílů na další období. Zpráva o společenské odpovědnosti má pro firmu dvojitý význam, lze ji považovat za:

- Komunikační nástroj určený ke komunikaci CSR aktivit firmy interním i externím stakeholders podniku
- Manažerský nástroj zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku a určení nových strategií a cílů

10. krok: Opatření pro zlepšení

V posledním kroku implementačního cyklu firma navrhuje opatření ke zlepšení CSR výkonu, rozšiřuje své odpovědné aktivity, stanovuje cíle na další období nebo případně mění samotnou CSR strategii. Výchozí podklady pro zlepšení tvoří výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly ze strany stakeholders.

1.8.2 Výhody implementace CSR

Každá činnost či proces, která je prováděna v organizaci sebou přináší nejen výhody, ale také i rizika. V této kapitole přiblížím výhody, které pramení z efektivní implementace CSR do podnikových struktur.

Začlenění CSR jako strategické investice do základní strategie a principů managementu může mít pozitivní dopad na organizaci, životní prostředí i komunitu, ve které organizace působí a zároveň zvyšovat její image a hospodářské výsledky. Tento postup se zaměřuje nejen na tvorbu zisku pro dnešek, na současnou pozici konkrétní organizace, ale také na budování pozice organizace v budoucnosti, zmiňuje prof. Petříková [27].

Již dnes se ukazuje, že společensky odpovědné chování má nejen společenský přínos, ale zároveň přináší celou řadu významných výhod i samotným firmám [27, 30, 31, 55, 59, 63, 71, 74, 75, 76, 79, 81] :

- odlišení se od konkurence a možnost zajistit si dlouhodobou konkurenceschopnost
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu
- zvýšení hodnoty firmy a větší přitažlivost pro investory
- uspokojení všech zainteresovaných stran a zvýšení vzájemné důvěryhodnosti
- větší transparentnost
- posílení loajality a produktivity zaměstnanců
- přilákání a udržení si kvalitních zaměstnanců
- přímé úspory spojené s ochranou životního prostředí (upřednostňování prevence před léčbou, efektivnější využívání přírodních zdrojů)
- přímé úspory plynoucí z kvality produktů i z kvality managementu
- snížení nákladů na risk management - zlepšení předvídání rizik, schopnost se vyhnout rizikovým faktorům
- posílení firemní kultury
- příležitost pro inovace, neustálé učení se a kontinuální zlepšování firmy
- celkové zlepšení vztahů s okolím
- trvale udržitelný rozvoj

Představitelé společností si musí uvědomit skutečnost, že pokud má organizace dobré vztahy s dodavateli, zákazníky a s místním společenstvím na bázi slušnosti a morálky, nepotřebuje provádět řadu ekonomicky náročných vstupních kontrol a její objednávky jsou řešeny rychleji, tzn. ekonomičtěji. V regionu má pověst slušné organizace, proto je i zájem o ni vyšší. Slušné chování, zájem o vlastní pracovníky a region je samo o sobě pozitivní reklamou,

která přivádí nové zákazníky a stabilizuje existující zákazníky. Spokojenost zákazníků přináší zvýšení zisku, spokojenost dodavatelů, snižování nákladů.

Spokojenost zaměstnanců přináší úspory nákladů s fluktuací (náklady na odstupné), zaučování stále se měnícího personálu, nákladů na nekvalitní výrobu a zvýšení zisku jako důsledku stability pracovníků s jejich neustále se zvyšující kvalifikací dovednostmi. V návaznosti na jejich loajalitu to jsou zisky spojené zainteresovaností na zdokonalování vlastní práce, na zlepšování pracovního prostředí, bezpečnosti a hygieny práce a především zisky spojené s neustálým zlepšováním a učením se čili se zvyšováním produktivity jejich práce, jak doplňuje prof. Nenadál [25].

1.8.3 Rizika implementace CSR

Jak jsem již naznačil v minulé kapitole, každá činnost přináší nejen pozitivní, ale také negativní stránku. Osobně se ztotožňuji s řadou rizik, která uvádí Steinerová [75, 76, 77]:

- Neznalost problematiky – firmy nevědí, co přesně koncept CSR znamená. Často jej mylně zaměňují například za filantropii, která je však pouze součástí CSR a myslí si, že plnohodnotně uplatňují CSR ve společnosti.
- Nedostatek motivace firemních zaměstnanců – i když se společnosti domnívají, že znají všechny výhody, které proces implementace přináší, již si neuvědomují nutnost motivace svých vlastních zaměstnanců. Bez vlastních zaměstnanců, kteří nejen problematiku CSR znají, ale jsou také vhodně motivováni k plnění jednotlivých CSR cílů a aktivit, nemůžeme vhodně implementovat tento proces do podnikových struktur.
- Neznalost šíře konceptu – firmy často nemají přehled o všech aktivitách, které do konceptu CSR spadají. Je nutné seznámit všechny zaměstnance, včetně vedení, s celkovou problematikou i jednotlivými pilíři CSR.
- Nesystematické přebírání – firmy nezaměřují koncept CSR na české prostředí, pouze slepě přebírají strategie společensky odpovědného podnikání ze zahraničí. Je nutné uvědomit si rozdílné podnikatelské prostředí.
- Nesystematický přístup – firmy nepřístupují k vykonávání společensky odpovědných aktivit systematicky, jejich počínání je spíše nárazové a nepravidelné. Nutnost systematického a kontrolovaného procesu.
- Nestrategický přístup – firmy nevolí takové CSR aktivity, které jsou v souladu s jejich obchodními cíli i jejich podnikovou strategií.

- Nepřesné zvolení klíčových stakeholders – firmy nezapojují do rozhodování své klíčové stakeholders nebo je špatně určí. Vše pramení z neznalosti problematiky.
- Utajení odpovědnosti – odpovědný přístup společnosti není všeobecně sdělen vlastním zaměstnancům ani vnějšímu okolí.

1.8.4 Standardy zveřejňování informací o CSR

Společenská odpovědnost si rychle našla cestu i do výročních zpráv. Vlastní reporting podniků o výsledcích v oblasti společenské odpovědnosti může být subjektivně zatížen, proto je zde i snaha v zájmu srovnatelnosti používat určité standardy. Příkladem značně rozšířeného mezinárodního standardu využívaného pro sestavení výroční zprávy je iniciativa Global Reporting Initiative (GRI). Vznikla v roce 1997 jako součást programu UNEP OSN, v roce 2002 se osamostatnila do podoby nezávislé instituce, která zakládá pobočky po celém světě. Její centrum je v Amsterdamu. Základním předpokladem pro využití metodik GRI v praxi je to, že CSR je součástí systému řízení organizace a CSR je budována ve třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Smyslem je vytvořit databázi zpráv o společenské odpovědnosti podniků, které budou vytvořené podle jednotné metodiky (od roku 2006 se jedná o třetí verzi metodiky pro zveřejňování udržitelnosti – G3) a tudíž vzájemně srovnatelné. Poskytuje rámec pro tvorbu zpráv aplikovatelný v organizacích různé velikosti, odvětvového zaměření a lokalizace. Smysl dává zejména porovnání vývoje jednotlivých indikátorů v čase. Zpráva je tak nejen informací pro investory a veřejnost, ale umožňuje i interní evaluaci a je podkladem pro strategická rozhodnutí managementu. Pro vyšší důvěryhodnost se doporučuje ověření zprávy třetí nezávislou stranou. [80]

V současnosti často diskutovanou otázkou je, zda CSR hodnotit externě či nikoli. Interní hodnocení je integrální součástí systému CSR, tam není problém. Rozdílné názory ale panují v oblasti externího posuzování, a to i u organizací, které se poradenstvím nebo propagací seminářů a školením CSR zabývají. Dle autorů Prachaře a Ryšánka jasno vnáší stanovisko Zelené knihy EU. *„Aby se zabránilo kritice, že zprávy jsou ve skutečnosti programy styku s veřejností bez jakéhokoli opodstatnění, je rovněž zapotřebí informace zveřejněné ve zprávách o společenské odpovědnosti ověřovat nezávislou, třetí stranou.“* [36, 71] Podle nich je tedy nezbytné hodnotit zprávy o CSR nejen interně, ale i externě a přidávají k tomu následující zdůvodnění [36, 71] :

- všeobecné trendy zkrášlovat (vylepšovat) výsledky, pokud není následná kontrola
- nezbytnost předávat pravdivé informace zainteresovaným stranám

- potřeba pracovat se zpětnou vazbou a ujednocovat názory a měřítka
- získávat informace pro benchmarking
- dodržovat celosvětové trendy
- podstatné – zvýšení důvěry v organizaci
- Zelená kniha EU

Vedle výše zmíněné GRI existuje řada dalších národních a mezinárodních iniciativ a standardů, které jsou využitelné pro hodnocení aktivit CSR. Navzájem se obvykle liší striktností, kvalitou, úhlem pohledu, náročností i účelem. Ve spleti těchto iniciativ získaly významného postavení následující iniciativy a standardy[34, 36, 71, 80, 81]:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
 - AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard (nezisková – Anglie)
 - SAN Ltd. (Social Audit Network, nezisková – Anglie)
 - ETHIBEL (sociální audity) „Ethibel Quality Label“ (Belgie)
 - SA 8000 – SAI – Social Accountability International (nezisková – USA – certifikační systém)
- ***OECD Guidelines for Multinational Enterprises***

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) vydala v roce 2000 poslední verzi svých Směrnic, které obsahují řadu doporučení, formulovaných vládami, týkající se odpovědného chování nadnárodních korporací. Mezi doporučená témata patří politika firmy, řízení firmy, transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životné prostředí, boj proti korupci, výsledky hospodaření firmy, řízení rizik, konkurenční boj.

• ***AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard***

AA 1000 je obecně aplikovatelná norma pro všechny typy organizací (privátní i vládní), jejímž cílem je prověření důvěryhodnosti a kvality zpráv o CSR (reportu) organizací v oblasti ekonomické, environmentální, sociální i etické odpovědnosti. Vlastníkem normy je nezisková organizace AccountAbility se sídlem v Anglii, jejímž cílem je podpora férového podnikání. [36, 71]

• ***SAN Ltd. (Social Audit Network)***

Nezisková organizace působící v Anglii, která provádí sociální audity. Cílem je pomáhat organizacím, získávat údaje o dopadech jejich aktivit

pro zainteresované strany, podávat reporty v oblasti sociální, environmentální a ekonomické a zabezpečovat informace pro plánování budoucích aktivit organizace a zlepšování procesů.

- ***ETHIBEL***

Belgická organizace, provádí rovněž sociální audity, v rámci auditu ověřuje, jak organizace plní očekávání svých stakeholders. Uděluje značku „ETHIBEL Quality Label“. Součástí hodnocení je i etické chování organizace při výrobě a poskytování služeb.

- ***SA 8000 – SAI – Social Accountability International***

SA 8000 je certifikační normou, která stanovuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, BOZP, diskriminace, pracovní doby, práva na shromažďování a odměňování. Stanoví ovšem i požadavky na systém managementu. Tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI) v USA. Tato organizace má s touto problematikou velké zkušenosti a snaží se o zachování vysoké mezinárodní prestiže. Certifikaci podle této normy mohou provádět pouze certifikační orgány, které jsou touto organizací akreditovány. V ČR je podle této normy certifikováno několik organizací. Dle názoru Ryšánka a Prachaře [36, 71], ale norma obsahuje většinu požadavků, které jsou v českých podmínkách dlouhodobě bez problémů naplňovány (dětská práce, nucená práce, apod.), systémové požadavky pak řeší normy řady ISO 9000, ISO 14000 a nová OHSAS 18000.

Všechny tyto iniciativy a standardy se snaží o multisektorální rozměr, tedy o aplikovatelnost v různých odvětvích podnikání a všechny jsou založeny na filozofii zohlednění požadavků a očekávání stakeholders. [81]

1.9 Dosavadní průzkumy k problematice CSR v ČR

Podle již provedených průzkumů konceptu CSR na území České republiky, které provedla organizace Business Leaders Forum se prvního výzkumu v roce 2003 zúčastnilo 111 firem a z toho 75 % mělo sídlo v Praze. Jedním z cílů průzkumu bylo odpovědět na otázku, zda je v České republice problematika známá. Z navrácených dotazníků vyšlo najevo, že 64 % firem již koncept zná a ukázalo se, že např. existuje disproporce ve znalostech CSR u podniků se zahraničním a domácím kapitálem a že se média bojí o CSR aktivitách informovat z důvodů obavy ze skryté reklamy. [53, 73, 79]

Další průzkum, který provedla organizace BLF v roce 2007 se zúčastnilo celkem 225 firem z celé ČR, z nichž 76 % bylo mimopražských. V porovnání s výše zmíněným průzkumem z roku 2003 se jedná o vzorek s přesně opačným poměrem zastoupení pražských a mimopražských firem. Oblast společenské odpovědnosti firem byla známá jen u 47 % zúčastněných firem. Zde se ukázalo například, že převážná většina firem (90 %) realizuje alespoň jednu z aktivit CSR směrem ke svým zaměstnancům. Nejčastěji se firmy zaměřují na oblast vzdělávání zaměstnanců, dále na kulturní a sportovní akce. [73]

Poslední dostupný výzkum [58] provedla organizace BLF v roce 2008 za účasti 233 firem působících v ČR. Z výsledků vyplynulo, že 61 % firem se již s konceptem CSR setkala a na znalost má přímý vliv velikost firmy, tzn. že s růstem velikosti firmy roste pravděpodobnost, že se zástupci s konceptem CSR již setkali. Méně významnou roli již hraje přítomnost zahraničního prvku (zahraniční investor nebo součást nadnárodní korporace), zde se oproti výzkumu z roku 2003 stírají rozdíly v povědomí než je tomu u ryze českých firem. Firmy měly rovněž vyhodnotit, ke kterým zájmovým skupinám nejvíce směřují své aktivity. Z výzkumu vyplynulo, že firmy orientují své aktivity nejvíce na zaměstnance, poté zákazníky, místní komunitu, sociálně znevýhodněné skupiny, dodavatele a média. Závěry výzkumu uvádějí, že v českém prostředí roste povědomí o společensky odpovědném chování firem, ale že nejnižší úroveň povědomí zatím stále vykazují především menší ryze české firmy.

Společný výzkum provedli také zástupci akademického prostředí v roce 2007 (J. Srpová z VŠE Praha a V. Kunz z VŠFS Praha) [38, 74], jehož cílem bylo zjistit jak se hlavní principy konceptu CSR projevují v podnikové praxi a jak na tyto výzvy reaguje podnikatelský sektor v České republice. Výzkumu se zúčastnilo 248 firem z celé České republiky a byl změřen na malé, střední a velké podniky. Výzkum ukázal, že společensky odpovědný přístup firmy vychází zejména z osobního vnitřního přesvědčení zástupců managementu dané firmy či jejich vlastníků o nutnosti angažovat se ve prospěch společnosti. Přesto poměrně značná část oslovených zástupců firem uvedla, že je k CSR přiměla i možnost využít řady konkurenčních výhod, které CSR přináší. Tyto výhody vidí zejména v možnosti vylepšit si své image firmy, vybudovat lepší vztahy se stakeholders, přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. Za hlavní projevy CSR považují firmy zejména to, že se snaží být dobrým zaměstnavatelem náležitě pečujícím o své zaměstnance, chovat se eticky a být transparentní a nabízet kvalitní výrobky a služby. Jako hlavní důvod, proč se jejich firmy nechovají více společensky odpovědně, uvedla většina respondentů nízké daňové výhody. Představitelé podnikatelského sektoru ČR se domnívali, že CSR by se neměla týkat pouze velkým firem, ale měla by se stát výsadou celého

podnikatelského sektoru. Téměř dvě třetiny respondentů byli zcela přesvědčeni o tom, že by bylo vhodné, kdyby se znalosti z oblasti CSR zařadily do vzdělávání manažerů a podnikatelů v České republice.

Na základě mé vlastní provedené analýzy dosavadních průzkumů k problematice CSR v ČR lze souhlasit s prof. Petříkovou [30], že za jisté specifikum českého prostředí, svědčícím zatím pouze o částečném rozvinutí konceptu společenské odpovědnosti podniků, je možné považovat skutečnost, že podniky realizují svoje aktivity více směrem dovnitř, než vně podniku. Preferují zejména péči o zaměstnance, včetně péče o jejich vzdělání. Silným motivem je především přilákání a udržení kvalitních pracovníků s ohledem na současný vývoj poptávky a nabídky na trhu práce. Směrem vně jsou aktivity mnohem menší. Podniky si v tomto směru uvědomují zejména význam vlastní transparentnosti vůči okolí. Rozvíjejí rovněž spolupráci se školami, která je motivována již výše zmíněnou snahou o získávání kvalitních pracovníků, v některých případech se jedná dokonce o společné řešení vědecko-výzkumných úkolů. Do jisté míry je jako významná vnímána i angažovanost ve prospěch ochrany životního prostředí. Další významné specifikum spočívá v tom, že podniky nepocítují v dané oblasti nějaký významnější tlak ze strany spotřebitelů či médií. Zdá se, že českého spotřebitele zatím primárně zajímá především dostupnost zboží, jeho parametry a cena. Velmi málo se zatím stará o to, kým je toto zboží vyráběno, za jakých podmínek, jak se výrobce chová k sociálnímu a přírodnímu prostředí. Toto svědčí, v kontrastu s vyspělými zeměmi, o nedostatečném rozvinutí společenské kultury a společenské angažovanosti zákazníků. Systematickou výchovu zákazníků by se mohl posílit sociální tlak na firmy, aby se ke konceptu CSR stále více přibližovaly.

Závěrem této kapitoly se osobně ztotožňuji s Prskavcovou [73], která se domnívá, že popsat situaci v ČR pouze na základě výsledků těchto průzkumů nelze a říká, že by bylo vhodné se problematice CSR jako takové na území České republiky dále důkladněji věnovat vzhledem k nesmírné důležitosti této problematiky.

1.10 Případové studie

Tato kapitola mé disertační práce poskytuje praktické poznání problematiky společenské odpovědnosti organizací formou případových studií u vybraných společností. Podle Hendla [12] se jedná v případové studii o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. V případové studii se sbírá větší množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců a výhodou toho je popis vztahů ve vzájemné celistvosti. Jde tedy o zachycení komplexnosti celého

případu v jeho složitém rozsahu. Podle něj se předpokládá, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.

Pro sestavení níže uvedených jednotlivých případových studií bylo využito odborných časopisů, prezentací a webových stránek společností. Tyto případové studie uvádím jako příklady dobré praxe realizované přímo v České republice.

1.10.1 CSR ve firmě Vodafone Czech Republic, a.s. (Case study)

Mobilní operátor Vodafone klade velký důraz na společenskou odpovědnost firmy. Součástí šesti strategických firmy je být odpovědnou firmou. Strategie CSR Vodafone je obsažena ve vizi být jednou z nejdůvěryhodnějších firem, všude tam, kde podniká. V této CSR strategii je rovněž zdůrazňována maximální podpora od vrcholového managementu, který jde příkladem pro ostatní zaměstnance, neboť se pravidelně zapojuje do CSR akcí a propaguje je. (Např. účast kompletního top managementu firmy na dobrovolnickém programu renovace Záchrané stanice živočichů na Chrudimsku). Strategie je založena na *principu maximalizovat možnosti firmy a naopak minimalizovat možné negativní dopady firmy v konkrétních dopadech*.

Ekonomický pilíř

Společnost Vodafone klade důraz na *uplatňování provozních a etických standardů* ve firmě. Samozřejmostí je *etický nákup* od dodavatelů a *férová komunikace k zákazníkům*. Firma nepoužívá reklamní triky a jako první v ČR začala prezentovat své nabídky jasně a přehledně, bez drobného písma pod čarou, bez skrytých háček a hvězdiček, takže umožňuje zákazníkům se rozhodovat na základě kompletních a pravdivých informací. Společnost přistupují k novým i stávajícím zákazníkům stejně a nabízí všem stejné výhody, nesnaží se tedy nalákat na výhody pouze nové zákazníky. Vodafone nabízí rovněž dlouhodobě možnost být ve vztahu bez nutnosti podepisovat smlouvy, které zákazníka vážou na roky. Firma provádí rovněž pravidelné *měření spokojenosti zákazníků*.

Environmentální pilíř

Hlavním cílem v tomto pilíři je především *snížit emise CO₂ o 50% do roku 2020*, a to souvisí s *úsporou spotřeby elektřiny* a nahrazení „normální“ elektřiny *energií alternativní*. Konkrétními kroky jsou např. optimalizace teploty v technologických prostorech základnových stanic, chlazení těchto stanic úspornějšími způsoby nebo třeba výměna leteckého značení na vysílačích za úsporná svítidla. Ušetřené peníze se zpětně investují do nákupu energie

z obnovitelných zdrojů. Ve firmě je nastaven systém sběru starých nebo nepotřebných telefonů a jejich příslušenství. Tento sběr je rovněž podpořen akcí, kdy za starý mobil dostanou zákazníci nový za 1 Kč a za ten každý nepotřebný starý mobil, který putuje na recyklaci, věnuje firma Nadaci Vodafone 3 eura na konkrétní ekologický projekt. Firma se snaží rovněž o nákup zelené energie, třídění odpadů v budovách, zavádí fotobuňky v copykoutcích a na WC, nahrazuje plastové kelímky za hrníčky a sklenice, soutěží o nejnižší spotřebu u služebních aut atd. Za pozornost stojí i koupě 5 hybridních aut do vozového parku, které mají o 30% nižší spotřebu než běžná auta. Vodafone jsou také iniciátorem jednání s ostatními operátory o sdílení sítí, právě vzhledem k životnímu prostředí.

Sociální pilíř

Za důležité v tomto pilíři zde mimojiné považuje firma Vodafone *spolupracovat s neziskovým sektorem*, ať už formou *firemního dobrovolnictví*, nebo *spoluprací na konkrétních projektech*. Konkrétním příkladem je dobrovolnický program, v jehož rámci každý zaměstnanec firmy může věnovat jeden den v roce neziskové organizaci (od hrabání sena až po konzultaci v IT) a dostane za to od firmy zapláceno, jako by pracoval na svém místě. Dále je to především systematická a dlouhodobá spolupráce s řadou neziskových organizací (např. s Hestia – Národní dobrovolnické centrum) a taktéž úzká spolupráce např. s Českým svazem ochránců přírody. Dalším příkladem je i členství Vodafone v BLF, kde z pozice místopředsedy této významné zájmové asociace prosazuje CSR do podnikání v ČR. Od roku 2006 je založena Nadace Vodafone, která realizuje programy sociálních investic do charitativních projektů, podporuje schopnosti a vlastní iniciativu u dětí a mladých lidí a zvyšuje kvalitu života znevýhodněných skupin prostřednictvím komunikačních technologií. Vodafone věnuje prostřednictvím Nadace na provoz a sociální investice každoročně více než 16 mil. Kč a Nadace se tak zařadila mezi top 5 firemních nadací v ČR. Firma rovněž v rámci programu *Rok jinak* hradí roční plat pěti mladých lidí až do výše 45 tis. Kč měsíčně, kteří uskutečňují konkrétní projekt v českých neziskových organizacích. Firma získala řadu *ocenění za inovativní přístup k dárcovství* za projekt satelitní navigace a vybudování navigačního centra pro nevidomé, které je první svého druhu na světě. Veřejnost i zaměstnanci se mohou zúčastnit *interaktivní Klimatické hry*, kdy si každý zájemce v rámci virtuálního světa upravuje své běžné chování a zjišťuje, jak se následně svět mění k horšímu nebo lepšímu. Na základě požadavků zaměstnanců byly zařazeny do katalogu firemních propagačních předmětů i tzv. *Fair Trade produkty*, jejichž nákupem pomáhá firma drobným výrobcům v rozvojovém světě.

Důkazem výjimečného CSR přístupu firmy Vodafone je i umístění v roce 2009 v národním kole mezinárodní soutěže *Evropská cena za CSR* a následná nominace do evropského finále, druhé místo v soutěži *Rovné příležitosti* nebo třetí pozice v *Czech Top 100*. I přes veškeré turbulence ekonomiky považuje firma Vodafone za samozřejmost i nadále v budoucnu pokračovat v uplatňování strategie CSR ve všech směrech. [9, 88]

1.10.2 CSR ve společnosti Škoda Auto a.s. (Case study)

Společenská odpovědnost firmy je pro společnost Škoda Auto a.s. velmi důležitá a její koncept je pojímán v souladu s mezinárodními principy. Prioritou zůstává zachování rovnováhy mezi ekonomickou, ekologickou a sociální sférou, rovnováhy, která je zásadní podmínkou pro trvale udržitelný rozvoj. Aktivity CSR jsou rozděleny na tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální.

Ekonomický pilíř

V rámci ekonomického pilíře zavedla Škoda Auto pravidla správného řízení společnosti (*Corporate Governance*), která říkají, jaké by měly být vztahy mezi akcionáři, manažery, dozorčí radou a představenstvem. Upravují také zveřejňování různých informací tak, aby Škoda Auto zůstala otevřenou a průhlednou firmou. K vysoké transparentnosti společnosti patří vydávání kvalitně zpracovaných výročních zpráv, pravidelné vykazování ekonomických výsledků a nezávislý audit. Společnost rovněž přijala *Kodex chování*, který stanovuje zásady chování zaměstnance ve firmě. Tyto zásady jsou založené na uplatnění hodnot společnosti i koncernu a všeobecně uznávaných etických standardů. Do ekonomického pilíře i *spotřebitelsko-dodavatelské vztahy*. Škoda Auto klade důraz na intenzivní spolupráci založenou na dlouhodobých partnerstvích, a to i v oblasti *vývoje a inovaci nových produktů*. Společnost se rovněž zasahuje o to, aby dodavatelé plnili nejvyšší technické, ekologické a sociální standardy. V současné době je 93% dodávek do společnosti tvořeno dodavateli, kteří plní nejpřísnější dobrovolné normy ISO.

Sociální pilíř

Do sociálního pilíře zahrnuje společnost všechny aktivity, které se týkají *zdraví, bezpečnosti, podpory rovných příležitostí a vzdělávacích aktivit*. V rámci projektu *Zdravá firma*, je to zlepšování pracovních podmínek, podpora odvykání kouření a poskytování poukázek na preventivní rehabilitace. Ve snaze snížit nemocnost firma provádí bezplatné očkování proti chřipce a distribuci vitamínových přípravků a imunopreparátů na pracovištích s vysokou nemocností. Zaměstnanci mohou využít řadu preventivních programů, jako

je např. kondiční cvičení, cvičení v bazénu, vodoléčba atd. Populární jsou rovněž tzv. *Dny zdraví*, při kterých si zaměstnanci mohou zjistit nadváhu, tlak, podíl tuku či svoji fyzickou kondici. Pro zaměstnance nad 50 let, kteří nejsou schopni dále vykonávat svou profesi, tak společnost vyhledává vhodná pracovní místa s odpovídající perspektivou. Škoda Auto má rovněž tři *chráněné dílny* pro 110 zaměstnanců. Samozřejmostí firmy je také příspěvek na penzijní připojištění. V rámci prosazování rovných příležitostí se snaží společnost postupně zvyšovat počet žen v managementu. Všem zaměstnancům je nabízeno spolufinancování jeslí pro děti. Pořádá se řada školení, jazykových kurzů, k dispozici jsou projekty na práci z domova atd. Firma rovněž poskytuje bezúročné půjčky na bydlení a má svůj vlastní sociální fond, který pamatuje na obtížné životní situace. Zcela výjimečná je rovněž oblast vzdělávání. Každý rok je realizováno kolem 4000 vzdělávacích kurzů, společnost provozuje vlastní odborné učiliště a firemní vysokou školu. Vlastní výzkumné centrum, podílí se na projektech a spolupracuje s dalšími vysokými školami.

Environmentální pilíř

Společnost Škoda Auto se systematicky věnuje *recyklaci a třídění odpadů*, ve své teplárně využívá *nejlepší dostupné technologie*, *spaluje biomasu*, *masivně využívá dopravu na železnici*, *výrazně snižuje emise u vyrobených vozů a podporuje ekologickou jízdu*. Za 15 let investovala společnost do ekologických projektů více než 10 miliard korun. Firma se snaží redukovat absolutní spotřebu vody či produkci nebezpečných odpadů, a to i přes masivní nárůst počtu vyráběných vozů. (např. spotřeba energie na 1 vyrobený vůz v roce 1997 2,6 MWh oproti 2007 1,8 MWh, spotřeba vody ve stejném období z 8,6 m³ na 3 m³, vypouštění odpadních vod kleslo ze 7 na 2 m³). Společnost rovněž omezuje množství vyprodukovaného odpadu na jeden vyrobený vůz z 84 kg na 39 kg. Firma podporuje projekt „*Za každé prodané auto v ČR jeden zasazený strom*“. Podpořila tak výstavbu 65 tisíc buků v Českém Švýcarsku, což odpovídá počtu prodaných vozů. Ve spolupráci s Nadací Partnerství se podílí na projektu *Cesty městy*, který přispívá ke zvýšení bezpečnosti na silnicích ve městech a obcích. Společnost Škoda Auto podporuje rovněž výzkumné projekty týkající se dopravní bezpečnosti a přispívá na výstavbu dětských dopravních hřišť. [39, 87]

1.11 Závěr současného stavu poznání

V této kapitole disertační práce dochází k sumarizaci poznatků ze současného stavu poznání. Tyto poznatky jsou zdrojem při formulaci hypotéz. Za hlavní poznatky současného stavu poznání považují:

- Společenská odpovědnost organizací se v současnosti stává jedním z nejaktuálnějších a z nejzávažnějších témat, o kterém se velmi diskutuje a je podporována i oficiálními přístupy Evropské unie.
- Prosazováním principů CSR se vytváří nová kvalita vztahů mezi podnikatelskou sférou, státními orgány a organizacemi, nevládními organizacemi, ale i samotnými občany.
- Snaha ustanovit vhodné vymezení koncepce CSR provází ekonomy a výzkumníky, kteří se tématem CSR zabývají, již od dob, kdy koncept teprve vznikal.
- V současnosti je CSR chápána jako iniciativa, která je založena na dobrovolnosti a nemá žádné přesně vymezené hranice své působnosti.
- Z poznatků získaných v rámci kritické rešerše informačních zdrojů vyplynulo, že definice a vymezení konceptu CSR jsou formulovány dosti obecně, a to z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro aplikaci zmíněného konceptu v praxi.
- Podle některých autorů však na druhou stranu tento obecný výklad CSR trpí dvěma nedostatky, a to malou konkrétností a možnou zaměnitelností s jinými alternativními pojmy. Proto bylo velmi nutné se detailně seznámit s historickým vývojem koncepce CSR.
- Existence vývojových tendencí CSR nejen ve světě, ale také v Evropě a v České republice. V ČR jsou patrné myšlenky společenské odpovědnosti v závodech pana Tomáše Bati a později tento příklad následovaly i Slušovice v čele s Františkem Čubou.
- Byla potvrzena velmi úzká souvislost mezi kvalitou a společenskou odpovědností v nově přijaté Chartě kvality České republiky.
- Odborníci na management kvality pohlízejí na CSR jako na nový systém managementu, který je nedílnou součástí komplexní podnikové integrace, která zajistí konkurenceschopnost na globálních trzích 21. století.
- Problematika stakeholders je jednou z klíčových částí koncepce společenské odpovědnosti organizací. Řízená spolupráce se stakeholders vede k jejich poznání, porozumění jejich zájmům

a k následnému dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost - tzv. win-win situace.

- V literatuře je obecně přijímána teze, že CSR stojí na třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním a CSR zahrnuje všechny aktivity z těchto tří pilířů, které jsou dobrovolným závazkem organizace a jdou nad rámec legislativních a správních požadavků.
- Byl definován postup implementace CSR do podnikových struktur, který se skládá ze čtyř fází, které jsou rozděleny do deseti kroků. Je známa existence výhod i rizik plynoucích z procesu implementace CSR do podnikových struktur.
- V případě, že organizace dokáže efektivně implementovat koncept CSR, dosáhnou tak významné konkurenční výhody, která jim zajistí dlouhodobý úspěch v dnešním náročném hyperkonkurenčním prostředí.
- Společenská odpovědnost vzniká z celostního chápání podnikání, které je založené nejen na vědomostech a dovednostech manažerů, ale především na jejich sociální zralosti. Na jejich moudrosti, odpovědnosti a rozhodnutí sloužit lidem.
- Budoucnost bude patřit jednoznačně humanismu. Pro další osudy a rozvoj lidstva je nevyhnutelné uplatňovat koncepci CSR.
- Na základě prostudované literatury a provedených šetření zaměřených na problematiku CSR v České republice se autor domnívá, že stále není přikládána dostatečná důležitost této problematice a samotný koncept CSR je přijímán a uplatňován v organizacích pouze nahodile a nesystematicky. Tento mnohdy nefungující ucelený systém uplatňování CSR vede k tomu, že organizace nedokážou vytěžit z daného konceptu CSR její plný potenciál přínosů a výhod z jejího využívání.

2 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

V následující kapitole definuji hlavní cíl, dílčí cíle a hypotézy disertační práce. Ty jsou doplněny postupem a obsahem disertační práce.

2.1 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je zmapovat současný stav ve využívání konceptu CSR v České republice a na jeho základě navrhnout metodický návod sloužící k aplikaci konceptu CSR v praxi.

Téma práce je vymezeno jejím názvem, tj. Význam konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) a jeho využívání v České republice. Práce se má zabývat jednak analýzou současného stavu uplatňování principů CSR, a také formulovat metodologii implementace konceptu CSR v praxi. Dílčí cíle lze rozdělit do tří základních částí, a to z pohledu teoretického, výzkumného a tvůrčího. Každý z těchto jednotlivých cílů bude konkrétněji popsán níže.

Teoreticko - poznávací cíl práce je zaměřen na podrobnou analýzu informačních zdrojů týkajících se společenské odpovědnosti organizací. Hlavním výstupem rešerše je teoreticky vymezit koncept CSR, analyzovat jeho pojetí podle různých pohledů (několika autorů), charakterizovat podstatu a význam konceptu společenské odpovědnosti organizací, definovat jeho přínosy. A tím vytvořit teoretický podklad pro celou disertační práci.

Výzkumný cíl práce je zaměřen na analýzu současného stavu využívání CSR v organizacích v České republice, zjistit míru informovanosti (povědomí, zájmu) o CSR a definovat bariéry, které existují v cestě aplikaci CSR do praxe. Výzkum bude probíhat ve dvou rovinách. V první rovině se zaměří na všechny velikostní skupiny podniků v České republice, a to i z důvodů zkoumání diferencí v jejich přístupech. Z důvodu získání úplnějšího obrazu zkoumaných jevů bude v rámci výzkumu využito jak kvantitativní, tak kvalitativní přístup. Kvantitativního přístupu bude využito také v druhé rovině výzkumu, který bude zaměřen na studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Výsledky tohoto výzkumu využiji také v aplikační části práce, kde se budu věnovat konkrétnímu návrhu osnovy nového výukového kurzu pro vysoké školy.

Výzkumem bude zjištěn podíl podniků, které jsou obeznámeny s hlavními principy a přínosy CSR, které se zabývaly možnostmi jejího využívání a také

podíl podniků, které je významným způsobem i využívají. Tento cíl bude realizován pomocí dotazníků, které budou rozeslány reprezentativnímu vzorku českých firem a které budou odpovídat na klíčové otázky formulované v souladu s požadavky na informace, nezbytné k formulaci relevantních výsledků a závěrů. Na základě zpracovaných dotazníků, bude determinováno několik organizací, které již implementaci CSR provedly. U nich budou pomocí částečně strukturovaných rozhovorů zjištěny jejich vlastní zkušenosti s implementací a tyto na základě hlubšího poznání zobecněny tak, aby vznikla prakticky využitelná metodika implementace a využívání CSR v českých organizacích.

Cílem aplikační (tvůrčí) části práce je navrhnout metodiku implementace CSR do podnikových struktur.

Výše uvedené cíle práce lze shrnout do následujících bodů:

C₁: Charakterizovat podstatu CSR, formulovat její teoretickou koncepci, definovat její význam a přínosy

C₂: Analyzovat současný stav využívání CSR v organizacích v České republice, zjistit míru informovanosti (povědomí, zájmu) o CSR a definovat bariéry, které existují v cestě aplikaci CSR do praxe

C₃: Zmapovat povědomí a zájem o problematiku CSR u studentů UTB ve Zlíně

C₄: Formulovat metodický návod, jak implementovat a uplatňovat CSR v praxi

C₅: Potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy

2.2 Hypotézy disertační práce

Předběžnou představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými, a s tím související předpoklad budoucího chování systému nám obecně přibližuje hypotéza. Hypotéza představuje předběžné tvrzení, představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím související předpoklad budoucího chování systému. [22]

Každá z níže stanovených hypotéz proto svou podstatou souvisí s vytyčenými cíly práce. Dané hypotézy budou v disertační práci potvrzeny či vyvráceny vhodně zvolenými metodami, které jsou blíže specifikovány v následující

kapitole. Potvrzení či vyvrácení hypotéz je jedním z dílčích cílů disertační práce a přispěje k úspěšnému naplnění hlavního cíle práce.

Na základě dosavadního prostudování literatury, informačních zdrojů a na základě poznatků uvedených v předešlé kapitole jsem si stanovil následující hypotézy:

H₁: Koncepce CSR není stále dostatečně známá a využívána u společností působících v ČR.

H₂: Koncept CSR není využíván komplexně a systematicky v návaznosti na podnikovou strategii.

H₃: Dosáhnutí konkurenční výhody je nejdůležitějším motivem pro implementaci koncepce CSR do podnikových struktur společností.

H₄: Studenti UTB ve Zlíně nemají dostatečné povědomí o problematice CSR.

H₅: Více než 50 % studentů UTB ve Zlíně, by uvítalo zavedení nového studijního předmětu se zaměřením na problematiku CSR.

2.3 Obsah a postup disertační práce

Splnění hlavního cíle disertační práce bude docíleno postupnou činností naplňování dílčích cílů práce. Níže jsou uvedeny hlavní části obsahu disertační práce, které je třeba vypracovat, aby mohl být splněn hlavní cíl.

- Teoretická část - teoretické zpracování, formulace východisek řešení
 - Analýza informačních zdrojů
- Výzkumná část - zhodnocení současného stavu využívání CSR v organizacích a zmapování povědomí a zájmu mezi studenty UTB ve Zlíně o problematiku CSR
 - Předvýzkum
 - Kvantitativní přístup - zjišťování současného stavu pomocí dotazníkové metody
 - Na základě zpracovaných dotazníků bude determinováno několik organizací, které již implementaci CSR provedly
 - Kvalitativní přístup - strukturované rozhovory s představiteli nejvyššího vedení firem, případně se zástupci vyššího a středního managementu.

- Pomocí strukturovaných rozhovorů budou zjištěny zkušenosti s problematikou CSR a její implementací
- Tvůrčí a aplikační část
 - Tvorba prakticky využitelné metodiky implementace CSR
 - Doporučení osnovy výukového kurzu pro vysoké školy se zaměřením na CSR
 - Formulace metodického návodu implementace CSR do podnikové praxe
- Verifikace hypotéz, ověření a vyhodnocení výsledků práce
- Závěry, doporučení a přínosy pro vědu a praxi

Postup výzkumu

Výzkumná část je plánována ve dvou formách. Prvním je kvantitativní dotazníkový výzkum, jehož cílem je popsat současný stav uplatňování společenské odpovědnosti organizací, zjistit míru informovanosti a způsoby využívání CSR v českém podnikatelském prostředí. Dotazníkový výzkum bude probíhat také mezi studenty vysokých škol v ČR, zejména mezi studenty UTB ve Zlíně.

Druhou formou výzkumu bude kvalitativní výzkum prostřednictvím částečně strukturovaného rozhovoru s představiteli nejvyššího vedení nebo vyššího či středního managementu, analýzy dokumentů a cíleného pozorování, jehož cílem bude získat informace o organizacích, které již CSR aplikovaly, a které budou využity pro účely tvorby metodiky implementace CSR pro podniky, které o aplikaci reálně uvažují.

Disertační práce pak bude mít následující postup řešení:

Při určování postupu řešení disertační práce jsem vycházel ze základního metodologického postupu prof. Trnky [40] a doporučené struktury disertační práce prof. Molnárem [22]. Struktura doktorské disertační práce a plán jejího zpracování je tedy založen na následujících fázích řešení:

1. **Úvod**
 - Formulace zadání výzkumného úkolu
 - Zdůvodnění potřeby řešení
 - Cíl práce a očekávané výsledky
2. **Současný stav řešené problematiky**
 - Analýza a syntéza dostupných literárních pramenů
 - Formulace teoretických východisek

- 3. Cíl práce a pracovní hypotézy**
- 4. Použité vědecké metody zkoumání**
- 5. Analýza stavu řešené problematiky**
- 6. Vlastní zkoumání a vyhodnocování výsledků**
- 7. Hlavní výsledky práce**
 - Porovnání vlastních výsledků s výsledky dosaženými jinými autory
 - Porovnání výsledků s vlastními hypotézami
 - Vyhodnocení výsledků práce
- 8. Verifikace hypotéz**
- 9. Syntéza přínosů práce (pro vědu a praxi)**
- 10. Doporučení pro případný další postup výzkumu**
- 11. Závěr**
 - Shrnující podstatné výsledky výzkumu a osobní přínosy autora se zdůvodněním původnosti řešení

3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Metoda je vědomý a plánovitý postup k dosažení cíle. Potom metodika je souborem vybraných a doporučených metod a postupů k úspěšnému řešení stanoveného úkolu. Metodologií je míněna nauka o metodách. [10] Pro úspěšnou realizaci cílů disertační práce bude v práci využita celá řada metod jejího zpracování. Každý z vytýčených cílů práce vyžaduje ke své realizaci jinou metodu, popřípadě více metod. Úspěch celé práce samozřejmě vychází z úspěšné realizace všech dílčích cílů. A jaký význam má samotné slovo „metoda“? Slovo „metoda“ pochází z řečtiny – „meta hodos“ – a v původním významu znamená „cesta někam“. [22] Metodu lze tedy považovat za způsob, jak dosáhnout nějakého teoretického i praktického cíle. [10, 22] Všechny níže zvolené metody mají v práci své opodstatnění a její úspěch se neobejde bez jejich patřičné provázanosti.

3.1 Metody zpracování práce

Pro získání výsledků disertační práce bude použito kombinace logických metod a metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu vědecké práce. Z logických metod se disertační práce bude opírat o trojici tzv. „párových metod“, a to o indukci – dedukci, analýzu – syntézu, abstrakci – konkretizaci.

Indukce je založena na procesu vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být v praxi více. *Využití:* Při formulaci hypotéz, které budou ověřovány dalším výzkumem.

Dedukce představuje způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně známým, zvláštním. Při její aplikaci vycházíme tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikujeme je na jednotlivé dosud neprozkoumané případy. *Využití:* Při ověřování, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt.

Analýza jedná se o metodu, kdy dochází k rozložení zkoumaného jevu na jednodušší složky s cílem vymezit podstatné znaky od nepodstatných znaků. *Využití:* Jak už z názvu metody vyplývá, nalezne své využití hlavně v analytické části disertační práce a také ve výzkumné části.

Syntéza představuje postup od části k celku. Při níž je realizováno spojení či sjednocení konkrétních složek. Dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Nelze opomenout, že syntéza tvoří základ pro správná rozhodnutí. *Využití:*

Syntézy bude využito především při formulaci závěru jednotlivých kapitol. Hlavní využití bude v samotném závěru práce.

Abstrakce odděluje podstatné charakteristiky objektu od nepodstatných, čímž se ve vědomí vytváří model objektu obsahující jen ty charakteristiky či znaky, jejichž zkoumání nám umožní získat odpovědi na otázky, které si klademe. *Využití:* Při formulaci výzkumného problému.

Konkretizace umožňuje použít obecného jevu v konkrétních podmínkách. *Využití:* Při skladbě osnovy výukového kurzu, který lze využít na akademické půdě.

Ke sběru dat předpokládám využití následujících metod a technik:

Pro jednodušší a rychlejší orientace v řešené problematice je vždy nutné se nejprve seznámit se základními pojmy a jednoduchými jevy, a až po poznání základních souvislostí přistoupit ke složitějšímu. Proto je využíváno, převážně v teoretické části disertační práce, **metody od jednoduchého ke složitému**. Považuji za nezbytné se nejprve seznámit se základními pojmy, vývojem, charakteristickými znaky, postupy a souvislostmi, aby bylo řešené problematice CSR porozuměno jako celku. K lepší orientaci v řešené problematice a současném stavu uplatňování CSR v České republice využiji **analýzy dostupných informačních zdrojů** vztahujících se k dané problematice. K získání základních informací o problematice a metodách z kvalitativních metod bude použito **metody analýzy dokumentů**. Mezi další používané metody bude patřit **hloubkový rozhovor** s představiteli nejvyššího vedení firem, v některých případech se zástupci vyššího a středního managementu. Velkým přínosem, při zpracovávání disertační práce, jsou **konzultace** s odpovídajícími odborníky z praxe, kteří mají s implementací CSR již zkušenosti. Výsledky vyplývající z analýzy současného stavu je nutné porovnat s teoretickou základnou vycházející z analýzy dostupných informačních zdrojů. K tomuto procesu bude využito **srovnávací metody**.

Veškeré informace k dané problematice musí být shromážděny současně a je nutné je posuzovat jak z hlediska **kvalitativního**, tak i z hlediska **kvantitativního**. Na základě těchto šetření budou následně přijata rozhodnutí. Předmětem kvalitativního výzkumu v disertační práci bude pomocí **částečně strukturovaného rozhovoru** prohloubení poznatků o implementaci CSR s cílem porozumět stanovenému problému. Nejdůležitější metodou kvantitativního výzkumu bude využití hlavně **dotazníkové metody**. Tuto kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod při zkoumání představuje tzv. **metodologická triangulace**. V triangulaci jde o paralelní užívání různých druhů dat či různých metod při studiu jednoho a téhož problému. Cílem

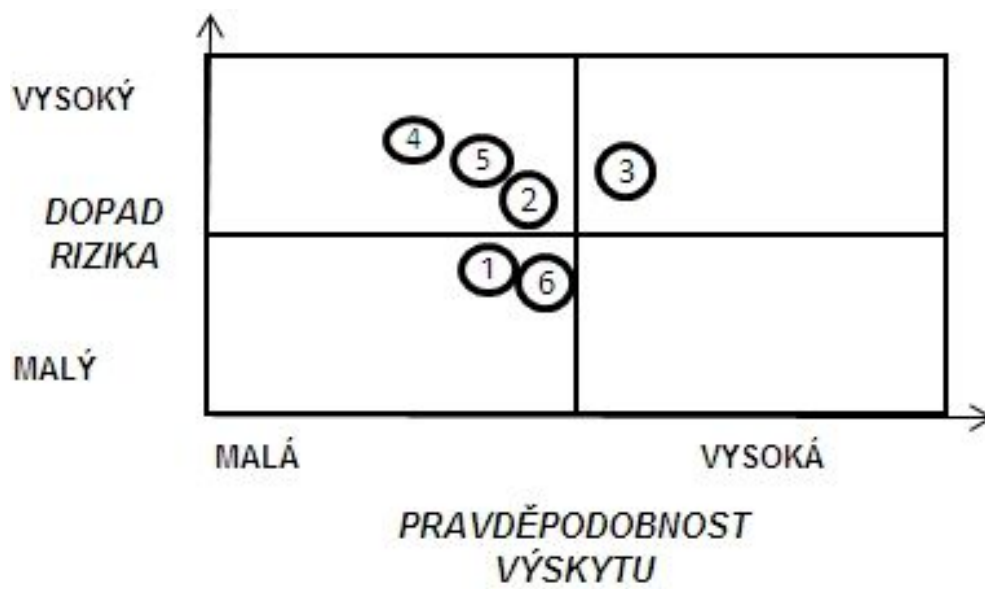
triangulace je zkrátka očistit spolehlivé informace od nespolehlivých, získat validní a objektivní obraz studovaného objektu. Omezení se pouze na kvalitativní či kvantitativní přístup sebou nese riziko, že opomineme některé důležité aspekty zkoumaného problému. V oblasti výzkumu se totiž předpokládá, že uchopení určité oblasti jevů různými, vzájemně nezávislými výzkumnými postupy potenciálně zvyšuje pravděpodobnost jejich správného pochopení. [25]

V práci bude dále využita **metoda zpětné vazby**, která bude provázet disertační práci od jejího počátku až do úplného konce. Významnou roli bude hrát nejen v oblasti prováděného šetření, ale i kontroly dosažených výsledků práce a plnění jejich cílů. V práci bude dále využita **metoda založená na popisu, grafická metoda a systémový přístup**.

3.2 Očekávané problémy a omezení disertační práce

Při řešení disertační práce je nutné počítat s možnými problémy a omezeními, stejně tak jako s neplánovanými bariérami. Za tyto případné bariéry lze považovat například neochotné oslovené pracovníky firem spolupracovat, nedostatečné poskytnutí informací, nízké procento navrácených dotazníků, nedostatek literárních zdrojů či nedodržení stanoveného časového harmonogramu. Tyto problémy a omezení přesto nelze považovat za konečné, neboť se mohou objevit zcela nové a nečekané bariéry při zpracování této disertační práce. A právě z těchto důvodů je nutné alespoň hypoteticky s nimi počítat a nenechat se jimi překvapit či zaskočit. Velkým problémem při zpracování disertační práce mohou být informace a jejich aktuálnost. Identifikace možných problémů a omezení předem vede k minimalizaci rizika, díky tomu, že jim bude věnována zvýšená pozornost v průběhu řešení práce. V případě identifikace některé ze zmíněných bariér či omezení je nutné doufat, že nebudou mít zásadní negativní vliv na stanovený cíl disertační práce a že se jej podaří beze zbytku naplnit. Výše uvedené problémy a omezení jsem rozdělil do matice rizik (viz. obr. č. 13) z hlediska pravděpodobnosti výskytu a konečného dopadu rizika.

1. neochotní oslovení pracovníci firem spolupracovat
2. nedostatek poskytnutých informací
3. nízké procento navrácených dotazníků
4. nedodržení stanoveného časového harmonogramu
5. časová aktuálnost informací
6. nedostatek literárních zdrojů



Obr. č. 13: Matice rizik [vlastní zpracování]

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato kapitola mé disertační práce se zabývá výsledky z provedeného kvantitativního a kvalitativního průzkumu. Tyto výsledky jsou využity pro ověření stanovených hypotéz i verifikaci cílů disertační práce.

4.1 Kvantitativní výzkum

Pomocí tohoto výzkumu ověřujeme předem stanovené hypotézy a snažíme se je potvrdit či vyvrátit. Jak uvádí Molnár [22], postupujeme pozitivisticky k řešené problematice. I když tento přístup souvisí s aplikací kvantitativních metod, musíme si uvědomit kladné i záporné stránky tohoto přístupu. Klady tohoto přístupu jsou jednoznačné – relativní rychlost a ekonomická přijatelnost. Bohužel největším negativem je skutečnost, že respondenti nemohou vyjádřit svůj vlastní názor k dané problematice. Respondenti jsou konfrontováni s představami a očekáváními výzkumníka.

Proto je velmi vhodné a pro moji disertační práci nezbytné, snažit se tento zápor přijatelně eliminovat. Např. metodou kvantitativního šetření - kombinovanou. Tato metoda předpokládá využití telefonického dotazování, emailové komunikace a v neposlední řadě také osobních návštěv.

Postup, který jsem zvolil při kvantitativním výzkumu, byl následující: nejprve jsem si vybral společnost a před samotnou distribucí dotazníků jsem navázal první kontakt s většinou respondentů pomocí telefonického rozhovoru. Na základě tohoto telefonického rozhovoru jsem poté zaslal na jejich emailové adresy připravený dotazník. V několika případech jsem si domluvil i osobní návštěvu v dané společnosti s jejím představitelem, kde jsem předal dotazník k vyplnění a v některých případech ho s ním i přímo vyhotovil.

4.1.1 Výběr a velikost vzorku

Výběr vzorku respondentů byl cílený. Jednalo se o společnosti, které působí na nejrůznějších trzích. Pro mou práci jsem si vybral 4 skupiny, a to na základě doručených výsledků – vyplněných dotazníků respondentů. První skupina výrobní firmy (dále jen VF), druhá skupina firmy, které se zabývají obchodem (dále jen OF), následuje skupina společností, působících ve stavebnictví (SF) a poslední skupina jsou ostatní – jedná se o společnosti, působící např. v cestovním ruchu, dopravě, poradenství, IT, atd.

Celkem jsem distribuoval 250 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 43,2%, číselně vyjádřeno 108 dotazníků. Bohužel jsem byl nucen 2% dotazníků (5 ks) z celkového počtu distribuovaných dotazníků vyřadit, neboť se nedaly použít do mého průzkumu. Důvod? Neúplné vyplnění dotazníků, pozdní doručení dotazníků. Zmiňované 2% nejsou započítané v 43,2% navrácených dotazníků. I když návratnost dotazníků není oslňující, považuji ji za velmi dobrou a informace získané z tohoto šetření za přijatelné, relevantní a dostačující.

Jak je patrné z následující tabulky č. 7, posuzoval jsem 31 výrobních, 28 obchodních, 26 stavebních a 23 ostatních firem. Společnosti jsem rozdělil dle velikosti (kritérium – počet zaměstnanců). Pro mě bylo rovněž důležité v rámci diferenciací, aby byly zastoupeny všechny velikostní typy společností.

Tab. č. 7: Rozdělení společností podle velikosti a oboru činnosti [vlastní zpracování]

Firma/Obor činnosti	VF		OF		SF		Ostatní	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Drobná (1-9)	7	23%	9	32%	5	19%	14	61%
Malá (10-49)	9	29%	3	11%	13	50%	6	26%
Střední (50-249)	11	35%	14	50%	7	27%	2	9%
Velká (nad 250)	4	13%	2	7%	1	4%	1	4%
Celkem	3	100%	28	100%	2	100%	2	100%

4.1.2 Metody a techniky kvantitativního výzkumu

Kvantitativní výzkum na téma: Analýza současného stavu využívání CSR v organizacích v České republice proběhl formou dotazníkového šetření, které probíhalo v měsících leden - únor 2010. Jednalo se o metodu dotazování, provedenou písemně. Při koncepci jsem vycházel nejen z provedené literární rešerše (celé první kapitoly), ale byly mi nápomocny i dosavadní provedené průzkumy k problematice CSR na našem území (viz kap. č. 1.9) a případové studie (viz. kap. č. 1.10).

Předvýzkum

Jelikož jsem při práci na své disertační práci postupoval systematicky, chtěl jsem se vyvarovat všech rizik a problémů, které mohou vzniknout při špatném, neúplném a nepřesném sestavení dotazníku. Proto jsem se rozhodl využít

předvýzkumu a mnou vytvořený dotazník ověřit na určitém počtu respondentů. Jednalo se o ověření srozumitelnosti, diferencovanosti a smyslnosti otázek. Nemělo smysl dotazník ověřovat na velkém vzorku respondentů, proto jsem zvolil 8 respondentů napříč rozdílné velikosti a oboru činnosti podnikání. Získané připomínky a samozřejmě také námitky či doporučení, byly zapracovány do původního dotazníku. Výsledky předvýzkumu přispěly ke zvýšení validity a reliability kvantitativního průzkumu.

4.1.3 Výsledky dotazníkového šetření

V této části bych chtěl upozornit, že ve výsledcích mého dotazníkového šetření neuvádím názvy společností ani jednotlivých respondentů. Důvodem je jejich přání zůstat v anonymitě. Výsledky dotazníkového šetření jsou nejdříve rozebrány z pohledu jednotlivých částí dotazníků a potom následuje shrnutí výsledků. Samotný dotazník kvantitativního výzkumu je uveden v příloze F.

Informativní údaje o organizaci

V první části dotazníku, respondenti představovali své firmy, snažili se je zařadit do jednotlivých skupin, právních forem, místní působnosti a v neposlední řadě prozradili i své pozice ve svých organizacích. I když tato část dotazníku je občas respondenty zatracovaná, vidím v ní velký přínos, neboť víme přesně, jaké druhy společností se zúčastnily našeho výzkumu.

Pokud využijeme předešlou tabulku (Tab. č. 7) zjistíme, že nejvíce společností v mém výzkumu působilo ve výrobě, jednalo se tedy o výrobní firmy (31). V těsném závěsu se pohybovaly firmy obchodní (28) a za nimi společnosti ze stavebnictví (26). I když to možná není úplně jednoznačné, domnívám se, že tyto tři odvětví spolu úzce souvisí. V dnešní době má spousta výrobních společností díky krizi velké existenční problémy. Zajímalo mě proto, zda-li je vůbec problematika CSR zajímavá, interesuje. Firmy ze stavebnictví zažívaly v minulosti velký boom, rozlet. Bohužel i v tomto odvětví se stavby omezují, investorům dochází finanční prostředky, banky přestávají „dotovat“ stavby. Mysleli majitelé těchto společností v době zisků na tuto situaci? Snažili se chovat obezřetně ke všem svým zájmovým skupinám? Obchodní společnosti mají možná největší problém, neboť něco prodávají. Ještě nedávno byla spousta společností, které vyráběly určité výrobky či poskytovaly jistý druh služeb, které se potom daly předat dalším zákazníkům. Dnes se všechny obchodní firmy musí otáčet, aby prodávaly. Mají nevýhodu – nic nevyrábí. Počty respondentů zmiňovaných tří skupin považuji za dostačující. Čtvrtou zkoumanou skupinu jsem nazval ostatní. I když počet jejich respondentů (23) se může zdát vysoký, jedná se o respondenty, jejichž společnosti mají obor činnosti podnikání

cestovní ruch, vědu a výzkum, poradenství, atd. Jelikož jsem byl rád za jejich odpovědi, názory a rady, nechtěl jsem je z dotazníkového šetření vyřadit a spojil jsem je všechny do jedné skupiny, která bude mít vypovídající množství respondentů.

Pro mě osobně potěšujícím zjištěním byla poměrně vysoká návratnost z drobných a malých firem, která byla přes 62% a prokázala zájem o téma společenské odpovědnosti také na těchto úrovních. Na druhou stranu jsem očekával podstatně větší návratnost od velkých firem, které by měly být nositeli CSR v ČR, a i tímto se projevili, že nejsou dostatečně společensky odpovědné.

Pokud se zaměříme na působnost jednotlivých společností, zjistíme následující. 27% ze všech respondentů uvedlo svou působnost jako celorepublikovou. Necelých 15% z respondentů uvedlo, že působí pouze ve svém regionu. Jednalo se většinou o společnosti ze skupiny ostatní, k nim se přidala jedna společnost ze stavebnictví. 5 respondentů z obchodních firem uvedlo, že jejich společnost působí mezinárodně. Jelikož jsem se předpokládal podobné výsledky, uvedl jsem v dotazníku i možnost skloubení všech možností – tzn. firma působící v regionu, v ČR, mezinárodně. Zde jsme se dostali k hodnotě necelých 67% z celkového počtu respondentů (72 respondentů).

Tab. č. 8: Právní forma společnosti [vlastní zpracování]

Forma/ Obor činnosti	Výrobní společnosti				Obchodní společnosti				Celkem
	drobná	malá	střední	velká	drobná	malá	střední	velká	
Akciová společnost	-	-	5	4	-	-	3	1	13
Společnost s ručením omezeným	2	3	6	-	3	-	11	1	26
Veřejná obchodní společnost	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Fyzická osoba	5	5	-	-	6	3	-	-	19
Celkem	7	9	11	4	9	3	14	2	59

Forma/ Obor činnosti	Stavební společnosti				Ostatní				Celkem
	drobná	malá	střední	velká	drobná	malá	střední	velká	
Akciová společnost	-	-	7	1	-	-	1	1	10
Společnost s ručením omezeným	2	8	-	-	13	2	1	-	26
Veřejná obchodní společnost	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Fyzická osoba	3	5	-	-	1	4	-	-	13
Celkem	5	13	7	1	14	6	2	1	49

