

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium  
2008-2010

Pavla Hovorková

Společenská odpovědnost firem

Corporate Social Responsibility

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

**Vedoucí práce**

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně  
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 29.3. 2010

Pavla Hovorková

# OBSAH

	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	5
	<b>RESUMÉ</b>	7
	<b>SUMMARY</b>	7
0	<b>ÚVOD</b>	8
<b>1</b>	<b>ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA CSR</b>	11
1.1	VYMEZENÍ POJMU CSR	11
1.2	STAKEHOLDERS	14
1.3	CSR A ETIKA	15
1.3.1	Podnikatelská etika	16
1.3.2	Podniková etika	17
1.3.3	Manažerská etika	19
1.3.4	Vztah CSR a etiky	21
1.4	HISTORICKÝ VÝVOJ CSR A SOUVISEJÍCÍCH TEORIÍ	22
1.5	CSR V EVROPĚ A V ČESKÉ REPUBLICE	31
1.6	SHRNUTÍ	33
<b>2</b>	<b>OBSAH A ÚROVNĚ CSR</b>	36
2.1	ÚROVNĚ CSR	36
2.1.1	Společnost a organizace	36
2.1.2	Jednotlivec	38
2.2	OBSAH CSR	38
2.2.1	Ekonomická oblast CSR (Profit)	39
2.2.1.1	Řízení organizace	40
2.2.1.2	Kvalita	41
2.2.1.3	Inovace	42
2.2.1.4	Dodavatelský řetězec	43

2.2.1.5	Marketing	44
2.2.2	Sociální oblast (People)	45
2.2.2.1	Vzdělávání a rozvoj	46
2.2.2.2	Participace na rozhodování	48
2.2.2.3	Péče o pracovníky	49
2.2.2.4	Rovné příležitosti a podpora různorodosti	51
2.2.2.5	Normy podporující sociální oblast CSR	52
2.2.2.6	Role personalistů	53
2.2.3	Environmentální oblast (Planet)	54
2.2.3.1	Environmentální strategie	54
2.2.3.2	Normy podporující oblast EMS	55
2.2.3.3	Ohodnocení životního cyklu výrobku	57
2.2.3.4	Metoda ABC/XYZ	58
2.2.3.5	Checklist	59
2.3	SHRNUTÍ	59
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTACE CSR</b>	<b>61</b>
3.1	IMPLEMENTAČNÍ CYKLUS	61
3.1.1	Fáze plánování (Plan)	63
3.1.2	Fáze realizace (Do)	65
3.1.3	Fáze kontroly (Check)	67
3.1.4	Fáze zlepšování (Improve)	68
3.2	CSR STRATEGIE SPOLEČNOSTI VODAFONE	70
3.3	SHRNUTÍ	73
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>75</b>
<b>5</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>84</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP		Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CBM	Competency Based Management	Řízení podle kompetencí
CC	Corporate Citizenship	Firemní občanství
CED	Committee for Economic Development	
CRM	Cause Related Marketing	Sociální marketing
CSP	Corporate Social Performance	Společenská výkonnost firem
CSR	Corporate Social Responsibility	Společenská odpovědnost firem
CSR 2	Corporate Social Responsiveness	Společenská vnímavost
DC	Development Centre	
EHS	European Economic Community	Evropské hospodářské společenství
EMAS	Eco-Management Audit Scheme	Systém environmentálního řízení a auditu
EMS	Environmental Management System	Environmentální management
EU	European Union	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative	
IISD	International Institute for Sustainable Development	
ISO	International Organization for Standardization	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LBG	London Benchmarking Group	
LCA	Life Cycle Assessment	Ohodnocení životního cyklu výrobku
OECD	Org. for Economic Co-operation and Development	Org. pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	United Nations Organization	Organizace spojených národů

SA	Social Accountability	
SAI	Social Accountability International	
SAR	Specific Absorption Rate	Specifická míra pohlcení
SOF		Standard odpovědná firma
SRI	Social Responsible Investment	Společensky odpovědné investování
TQM	Total Quality Management	Totální řízení jakosti
3P	Triple bottom line	

## RESUMÉ

Cílem mé práce bylo shrnout problematiku Společenské odpovědnosti firem (CSR) a poukázat na přínos i nedostatky tohoto konceptu. Práce je rozdělena do tří částí. První je věnována širším teoretickým souvislostem a historickému vývoji konceptu. Druhá je pak zaměřena na obsah CSR – shrnuje základní CSR aktivity, které lze považovat za klíčové z hlediska organizace i z hlediska CSR. Ve třetí kapitole jsou shrnuty základní fáze implementace konceptu, které jsou doplněny praktickými příklady z praxe.

Na základě sumarizace celé problematiky byly identifikovány jisté rozdíly mezi teoretickým a praktickým vnímáním CSR, na které je třeba se do budoucna zaměřit. Věřím, že má práce je určitým přínosem a že splnila cíl, který byl pro ni stanoven.

## SUMMARY

The aim of the thesis is to summarize the topic of Corporate Social Responsibility (CSR) and to point out to the benefits and shortcomings of this concept. The work is divided into three main parts. The first part is devoted to theoretical connections and historical development of the concept. The second part is focused on the content of CSR - it lists the main CSR activities, which can be seen as the key ones in terms of organization and in terms of CSR. The third part of the work summarizes the basic stages of implementation, which are supplemented with practical examples.

Summarizing the problems on the whole I identified some differences between the theory and practice of CSR, which should be addressed in the future. I believe, that this work represents certain contribution and that it fulfilled the defined aim.

## 0 ÚVOD

Vliv organizací v moderní společnosti bývá spojován nejen s pravomocemi, ale i s odpovědností vůči okolnímu prostředí, společnosti a jednotlivci. Pokud mají však organizace zásadním způsobem podporovat společnost a okolní prostředí, musí disponovat nejen mocí a vlivem (a s tím spojenými možnostmi), ale musí pociťovat také potřeby, které je mohou motivovat k jednání. Moderní společnost tyto potřeby vyvolala prostřednictvím potřeb zákazníků, kteří se svým životním stylem začínají přesouvat od kvantitativního způsobu prožívání směrem ke kvalitativnímu. Sami zákazníci tedy vyžadují od organizací odpovědné chování, ve kterém se budou odrážet hodnoty podobné těm, které sami uznávají. Společenskou odpovědnost firem pak tedy můžeme vnímat jako odpověď na změny v moderní společnosti.

Výše zmíněné faktory vyvolávají dojem významnosti CSR, jejíž míra však závisí na způsobu uchopení obsahové struktury konceptu. Podle mého názoru je možné koncept CSR vnímat jako prostředek sloužící k částečnému řešení některých společenských problémů a zároveň jako proces vedoucí k naplnění cílů samotných organizací. Tento potenciál, který v sobě koncept CSR skrývá, vedl i k mému rozhodnutí vybrat si CSR jako téma diplomové práce.

Jak již ukázala krátká historie vývoje konceptu, možnosti, které nabízí, jsou omezené. Závisí nejen na způsobu realizace konceptu v praxi, ale zejména na způsobu jeho chápání a definování. V současné době můžeme hovořit o velkých rozdílech mezi teoretickým vnímáním konceptu CSR a jeho implementací do praxe, které vedou ke zjednodušení obsahu CSR a k povrchnosti samotné implementace. Cílem mé diplomové práce je tedy představení konceptu CSR především po stránce teoretické, která je zejména v českém prostředí zanedbávána.

V rámci první kapitoly bude tedy věnována pozornost vymezení pojmu CSR v jeho širších souvislostech. Chápání obsahové struktury konceptu CSR se liší v prostoru i čase, proto je základním východiskem celé kapitoly historický vývoj konceptu CSR, který ukazuje různorodost pohledů na CSR v průběhu více než padesáti let. Vzhledem k tomu, že koncept CSR úzce souvisí s etickými principy, je část kapitoly věnována i podnikatelské etice a jejím návaznostem na CSR. Cílem této kapitoly je tedy především kriticky pojednat o vývoji CSR a zároveň nalézt univerzální definici CSR.

Druhá část mé práce je zaměřena především na obsahovou stránku CSR, která je vzhledem k obecné definici konceptu velmi široká. Pro tuto kapitolu je jistou překážkou fakt, že obsah konceptu CSR není přesně definován, vždy souvisí se situačními faktory. Přesto bych ráda v této kapitole zmapovala základní součásti konceptu, které jsou z hlediska CSR i z hlediska organizace klíčové, tj. vedou k významnému ovlivňování okolního prostředí dané organizace.

V poslední kapitole mé práce navazuji na teoretická východiska kapitol předchozích prostřednictvím popisu implementace konceptu CSR do praxe. Ten je doplněn i příkladem společnosti, která již koncept CSR úspěšně v praxi zavedla. Cílem této kapitoly je zejména zdůraznění důležitosti správného pochopení teoretických východisek konceptu, které vede k úspěšné implementaci a následným inovacím.

Doufám, že má práce naplní předem stanovený cíl a zároveň svým teoretickým zaměřením přinese komplexní pohled na problematiku CSR, který v našem prostředí chybí. Věřím tedy, že má práce může být obohacením teoretické debaty věnující se problematice CSR a také impulzem pro zamyšlení nad užitečností celého konceptu.

Na závěr bych ráda vřele poděkovala vedoucí mé diplomové práce, PhDr. Michaelae Tureckiové CSc., za její cenné připomínky a podporu v průběhu tvorby celé práce.

# 1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA CSR

Společenskou odpovědnost firem můžeme vnímat jako teoretický koncept, který se vyvíjel v čase a prostoru. Jeho vzniku předcházela vzrůstající potřeba přenést odpovědnost za globální problémy na nadnárodní korporace, které mají zásadní vliv na své okolí. Vznik konceptu však nebyl prvním zásadním krokem v této oblasti – jeho rozvoji předcházela řada tezí a teorií, na jejichž základě vznikla společenská odpovědnost firem jako samostatná oblast zájmu. Na ni pak navazuje množství dalších konceptů, lze však v zásadě říci, že koncept CSR je nejrozšířenější a do jisté míry i nejkompexnější. Teoretický vývoj však přinesl mnoho nejasností týkající se zejména souvisejícího pojmosloví a obsahové struktury konceptu.

Vývoj teoretické roviny Společenské odpovědnosti firem byl následován implementací do praxe, která celou oblast zpopularizovala. Mnohé společnosti aplikovaly zásady CSR do podnikové praxe, v řadě případů však ve značně zjednodušené podobě.

Vzhledem k nejasnostem, které s sebou koncept CSR nese, pokládám za zásadní především vyjasnění teoretických základů podložených historickým vývojem celé problematiky. Ráda bych tedy tuto kapitulu věnovala nejen různým způsobům definování CSR, ale také historickému vývoji, který utvářel obsahovou strukturu konceptu.

## 1.1 VYMEZENÍ POJMU CSR

Společenská odpovědnost firem jako pojem vychází z anglického Corporate Social Responsibility. Do češtiny bývá tento pojem překládán také jako sociální odpovědnost firem či podniků (Putnová, Seknička, 2007, s. 115). Klíčovým slovem je však ve všech ekvivalentních pojmech slovo odpovědnost, které vyjadřuje závazek firem vůči společnosti a širšímu okolí. Z této základní

myšlenky pak vychází většina definic CSR, bývá vymezován jako „ ... dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“ (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 2).

S obsahově podobnou definicí pracuje i Evropská unie (resp. Evropská komise) v tzv. Zelené knize zaměřené na CSR. Zdůrazňuje zde nutnost integrace sociálních a ekologických hledisek do činnosti firem, a to ve spolupráci se zainteresovanými skupinami (tzv. *stakeholders*) (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001).

V obecných charakteristikách konceptu CSR se většina autorů shoduje. Vždy je vyzdvihoáno hledisko dobrovolnosti, které samo o sobě naznačuje, že převzetí odpovědnosti v tomto případě neznamena pouze dodržování příslušné legislativy. V dalších podrobnostech se však autoři liší. Pokud tedy přejdeme k detailnější obsahové struktuře CSR, setkáme se s určitou nejednoznačností, která může vést k různým způsobům chápání pojmu CSR i rozdílným možnostem implementace. Autoři Bláha a Dytrt uvádějí příklady nejednotného chápání CSR – kromě již výše zmíněného pojetí CSR jako dobrovolného závazku ke společnosti či naopak obecnému požadavku společnosti vůči podnikům, uvádějí také vnímání CSR jako eticky odpovědného chování či jako neustálého zlepšování společenských podmínek (Bláha, Dytrt, 2003, s. 91). Z výše uvedených možností vyplývají dvě problematické oblasti, které vedou k těmto nejasnostem. Je to především specifikace oblastí, ve kterých by měly podniky jednat odpovědně, a dále také specifikace stran, vůči kterým by se toto odpovědné jednání mělo uplatňovat. Je zřejmé, že mnoho autorů vnímá tyto dva faktory odlišně, což souvisí i s historickým vývojem teoretické roviny CSR. Existuje totiž řada konceptů, které se vyvíjely souběžně s CSR, a které se právě v těchto faktorech odlišují (například teorie participujících skupin, koncept firemního občanství, společenská vnímavost apod.). Ač řada z těchto teorií

vznikla dříve, koncept CSR se v praxi prosadil nejvýrazněji. Podle mého názoru by tedy definice CSR měla zohledňovat většinu z myšlenek těchto přidružených teorií, což logicky vede k velkému zobecnění. CSR pak vnímám jako zastřešující koncept, do kterého lze obsahově zahrnout řadu dílčích teorií, jako je například teorie udržitelného rozvoje (vyzdvihována především Evropskou unií), teorie rovných příležitostí, princip obecného dobra apod. S takto obecnou definicí se můžeme setkat například v textu H. G. Fitch, který definuje CSR jako „... seriózní pokus vyřešit sociální problémy způsobené zcela či zčásti daným podnikem.“ (Fitch, 1976, s. 38, vlastní překlad).

Za problematickou oblast lze považovat přechod od teoretických koncepcí k praktické realizaci CSR v podnicích. Mnoho společností využívá pouze zjednodušené podoby odpovědnosti či dokonce začlenění faktorů CSR pouze do procesu komunikace. Pokud se vrátíme k obecné definici CSR jako integraci odpovědného chování do činností podniku, musíme pak jako jeden z hlavních principů implementace CSR označit integraci faktorů konceptu do všech procesů probíhajících v podniku. V praxi se však setkáváme často s tím, že podniky CSR implementují pouze realizací vedlejších charitativních činností (Gregor, 2007, s. 2). Cílem celého konceptu je však dosahovat neustálého zlepšování ve všech činnostech podniku, což podle mého názoru znamená především inovaci klíčových procesů v organizaci, zejména pak ve vztahu k výrobní činnosti. Je zřejmé, že pokud se například výrobní podnik zapojí do řady charitativních projektů a zároveň neomezí zamořování půdy chemikáliemi, nemůžeme v žádném případě hovořit o společensky odpovědném chování.

Nejvíce vyzdvihovaným přínosem CSR pro samotné podniky je zlepšení vztahu se zákazníky a zvýšení důvěry vůči podniku. Mnohé společnosti pak CSR vnímají pouze jako nástroj komunikace s veřejností (Gregor, 2007, s. 2). Omezují se tedy při zavádění CSR na ty procesy, které jsou nejvíce viditelné pro zákazníky. Mezi ně pak patří logicky zejména externí komunikace. Ač je

komunikace s veřejností jedním z klíčových faktorů CSR, nelze ji vnímat jako hlavní cíl či jako jedinou část implementace. Komunikační procesy v organizaci stojí jistě za úspěchem zavedení CSR a jsou důležitou součástí konceptu. Vedou však nejen ke zlepšování vztahu se zákazníky, ale především mají přinést společnosti možnost získávání zpětné vazby od všech zainteresovaných skupin. Komunikace by tedy měla být pouze nástrojem vedoucím k hlavnímu cíli – k inovacím.

Společenskou odpovědnost firem lze tedy v obecné rovině definovat pouze pomocí slov, která jsou součástí pojmu – jedná se o odpovědnost firem ke společnosti. Díky tomuto obecnému rámci pak lze CSR vnímat v teoretické rovině jako komplexní oblast etického chování podniku.

## 1.2 STAKEHOLDERS

Odpovědnost jako taková je vždy zaměřena na určitou oblast či skupinu osob, vůči kterým ji ve svém chování uplatňujeme. Převažuje názor, že Společenská odpovědnost firem je odpovědností zaměřenou na všechny skupiny osob, které může činnost podniku ovlivnit či naopak které činnost podniku ovlivňují. Tyto skupiny souhrnně nazýváme anglickým pojmem *stakeholders*, který se objevuje zhruba od 80. let (tzv. *stakeholder theory*). Do českého jazyka bývá tento pojem překládán nejednotně. Např. autoři Vodáček a Vodáčková ve své publikaci hovoří o tzv. *podílnících* (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 45), zatímco Putnová a Seknička používají pojem skupiny *participující na podnikání* (Putnová, Seknička, 2007, s. 112). Dle mého názoru však nelze jedním slovem nahradit tento pojem tak, aby obsahově odpovídal anglickému originálu. Mnogoslovný opis pak není příliš praktický, proto řada autorů pojem nepřekládá. Ve své práci jsem se rozhodla používat sousloví *zainteresované skupiny*, který je podle mého kompromisem mezi výstižností a praktickou délkou pojmu.

Putnová a Seknička (2007, s. 112-114) rozlišují dva typy teorií zainteresovaných skupin. Prvním typem jsou teorie normativní, které zdůrazňují zejména potřeby sociální společnosti, druhým typem jsou teorie strategické, které jsou více zaměřeny na organizaci a management zainteresovaných skupin. Kromě různých typů teorií rozlišujeme pak i různé modely zainteresovaných skupin. V literatuře se ve většině případů tyto skupiny dělí do dvou kategorií dle jejich významu – na tzv. primární a sekundární stakeholdery. Např. Luknič (1994, s. 118-120) uvádí dělení, které mezi primární stakeholdery řadí skupiny více propojené se samotnou organizací (viz Příloha A, Tabulka 1: Primární a sekundární stakeholdeři podle Lukniče), myšlenkově lze tedy jeho členění zařadit spíše ke strategickým modelům. Odlišné dělení zainteresovaných skupin uvádí Steinerová, Václavíková, Mervart ve své publikaci (viz Příloha A, Tabulka 2: Primární a sekundární stakeholdeři podle Steinerové, Václavíkové a Mervarta). Zde je znatelný větší důraz na zájmy společnosti, do kategorie primárních stakeholderů řadí na rozdíl od Lukniče i místní komunitu a neziskové organizace (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 15-16).

Význam jednotlivých zainteresovaných skupin lze nahlížet z různých úhlů pohledu, proto se můžeme setkat i s různým členěním. Přesto, na základních zainteresovaných skupinách se většina autorů shoduje – společensky odpovědné chování by měly firmy uplatňovat zejména vůči akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům a obecně vůči lokálnímu prostředí. Na tomto místě bych ráda zdůraznila, že obecné dobro je možná příliš obecný pojem, lze ho však použít při nahlížení na význam jednotlivých zainteresovaných skupin.

### 1.3 CSR A ETIKA

Myšlenka převzetí odpovědnosti za své činy je jedním ze základních etických principů. Koncept CSR je na myšlence převzetí odpovědnosti postaven, můžeme tedy říci, že jej k etickým principům pojí úzké vazby. Tyto etické základy jsou mnohými autory vyzdvihovány, v některých případech jsou dokonce

považovány za významnější, než samotný koncept. Můžeme se setkat i s definicí CSR jako jednou z fází morálního rozvoje podniku – např. tzv. Reidenbachův a Robinův model (viz příloha B, Tabulka 3: Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků), který uvádí ve své publikaci Putnová a Seknička (2007, s. 98-99). Zde je společensky odpovědná organizace jedním z vývojových stupňů, který předchází etickým a eticky se rodícím organizacím. Koncept CSR je pak částečně svými charakteristikami podobný aplikovaným etickým disciplínám. Liší se však tím, že kromě teoretického základu má i propracovaný praktický model implementace těchto myšlenek do praxe, je tedy více navázán na podnikovou sféru.

K pochopení obsahové struktury CSR je třeba prozkoumat vztah mezi konceptem CSR a etikou – nejen historicky, ale i obsahově. Proto bych ráda tuto podkapitolu věnovala právě etice a aplikovaným etickým disciplínám.

### 1.3.1 PODNIKATELSKÁ ETIKA

Etiku lze definovat jako „soubor norem a pravidel vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti.“ (Putnová a Seknička, 2007, s. 14). Jednání podle těchto norem a pravidel pak můžeme nazývat etickým chováním, úzce navázaným na hodnotový systém. Etické principy pronikly do ekonomické praxe během minulého století, kdy se v podnikání začaly uplatňovat některé nežádoucí praktiky, které signalizovaly, že etické chování není v podnikání příliš zakotveno (Bláha, Dytrt, 2003, s. 11).

Vznikly tedy aplikované etické disciplíny, které se zaměřily na podnikatelské prostředí v různých úrovních pohledu – makro úroveň je reprezentována podnikatelskou etikou, mikro úroveň pak podnikovou etikou, následovanou jakýmsi odvětvím etiky zaměřeným na manažerské chování. Tato linie

uvažování vyústila v myšlenku společensky odpovědných manažerů, která byla historickým předchůdcem konceptu CSR (Putnová a Seknička, 2007, s. 17-21).

Podnikatelskou etiku můžeme definovat jako samostatnou disciplínu, která obsahuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání (Ševčík, 2005, s. 89). Určuje tedy základní principy, které by měly být v podnikatelském prostředí dodržovány. V mnoha případech zde nalezneme obecné etické zásady, které jsou platné v běžném životě, v podnikání má však jejich nedodržení vážné důsledky. Patří sem poctivost, pravdomluvnost, úcta, důvěra, spravedlivost ad. Ševčík (2005, s. 97) zmiňuje hlavní oblasti, kterým by se podnikatelská etika měla věnovat. Jsou to především: etika ve výkaznictví (zejména v daňové oblasti), etika v konkurenci a reklamě, etika ve vztahu k zákazníkům, etika ve výrobě a obecně etika v chování firmy.

Kromě dodržování základních etických principů je v podnikatelském prostředí zásadní dodržování legislativy, zejména zákonů týkajících se základních lidských práv a svobod. Zde spatřuji rozdíl mezi podnikatelskou etikou a konceptem CSR, a to především v míře nutné aktivity ze strany podniků – zatímco podnikatelská etika vyžaduje dodržování zákonů a základních etických zásad, CSR předpokládá mnohem aktivnější přístup spočívající především v neustálém zlepšování nejen vnitřního, ale i vnějšího prostředí. V tomto ohledu by se tedy dalo říci, že koncept CSR vychází ze zásad podnikatelské etiky a dále je rozvíjí, je tedy jakousi její nadstavbou.

### 1.3.2 PODNIKOVÁ ETIKA

Podnikovou etiku lze definovat jako „... všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjatí v jeden celek.“ (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 506). Od podnikatelské etiky ji lze odlišit především mírou detailnosti – zatímco

podnikatelská etika se zaměřuje na hospodářskou oblast obecně, etika podniková věnuje pozornost konkrétní organizaci.

Z organizačního hlediska lze etiku vztáhnout ke klíčovým komponentům organizace, tedy k tzv. klíčovým (kritickým) faktorům úspěchu. Pravděpodobně nejznámější teorií klíčových faktorů je teorie 7S vycházející z poznatků poradenské firmy McKinsey. Jak název napovídá, jedná se o soubor sedmi klíčových faktorů:

1. strategie,
2. struktura,
3. spolupracovníci,
4. systémy řízení,
5. sdílené hodnoty,
6. styl manažerské práce a
7. schopnosti (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 164).

Všechny tyto faktory tvoří harmonický celek, jehož cílem je naplňování cílů organizace. V čele tohoto celku stojí strategie. Ta by měla vyjadřovat nejen strategické cíle organizace, ale i způsoby naznačující jak těchto cílů dosáhnout. Strategii předchází vize – tedy určitý obraz budoucnosti organizace. Nositeli vize jsou zakladatelé organizace, kteří do vize promítají nejen své cíle, ale sekundárně i sdílené hodnoty, v nichž jsou zabudovány i etické principy. Z vize je odvozena mise (poslání), která specifikuje účel vzniku a existence organizace. Často v ní nalezneme i vymezení vztahu k zákazníkům, produktovou škálu či oblast podnikání. I do těchto oblastí se promítají etické principy těch, kteří stojí u zrodu organizace. Vznik samotné podnikatelské strategie pak logicky navazuje na tyto myšlenky.

Ze strategie vychází ostatní klíčové faktory úspěchu. Strategie se do nich postupně „rozpuští“ a nese s sebou i základní etické zásady. Klíčovým prvkem

organizace jsou zaměstnanci, kteří svým chováním cíle organizace naplňují. Jejich řízení (či vedení) by pak toto chování mělo usměrňovat mimo jiné i v oblasti etiky. Propojujícím prvkem celé organizace jsou pak hodnoty (kultura), které – pokud jsou sdílené – výrazně motivují zaměstnance k naplňování sdílených cílů.

Z výše uvedeného stručného rozboru vyplývá, že etické principy by měly být zabudované již v hodnotovém rámci zakladatelů organizace. Pak se promítají do všech jejích prvků a stojí tedy nad samotnou vizí a existencí celé organizace. Podle mého názoru jsou pak etické principy prakticky neoddělitelné od všech organizačních procesů. Do všech z nich se automaticky včleňují a spoluutvářejí obraz organizace nejen v zaměstnancích, ale i v širším společenském okolí.

### 1.3.3 MANAŽERSKÁ ETIKA

Manažerská etika se v průběhu času vyčlenila z rámce podnikové etiky jako její samostatná část. Příčinou bylo zvyšování významu manažerů, kterým začal být přisuzován značný vliv na jednání podřízených pracovníků stejně tak jako na ekonomické výsledky. Manažer je pokládán za vzor, který svým charakterem dokáže inspirovat ostatní a vést je. Tyto myšlenky přicházejí zhruba v 60. letech, kdy vznikaly první teorie řízení lidí nazvané jako tzv. teorie rysů, pokládající za zásadní osobnost manažera (Tureckiová, 2004, s. 76-77). K významu manažerů se postupně začínal přidávat vzrůstající vliv etiky, jejíž zásady začaly být v podnikatelském prostředí vyžadovány. V roce 1986 vznikl tzv. Kulatý stůl v Caux, složený z předních japonských, amerických a evropských manažerů, kteří se zabývají etickými normami v mezinárodním obchodě (Putnová, Seknička, 2007, s. 19). Na základě jejich myšlenek vznikl dokument nazvaný Principles for Business, jehož základem jsou ideály jako lidská důstojnost a obecné dobro (Bláha, Dytrt, 2003, s. 31).

Manažerská etika tkví především v začleňování etických principů do řízení. Manažer by měl etické zásady uplatňovat ve všech činnostech. Klíčovým procesem je v tomto ohledu proces rozhodování, který je hlavní výkonnou částí řídicí práce. Bláha a Dytrt (2003, s. 63-65) uvádějí 8 kroků etického rozhodovacího procesu:

1. shromažďování informací (vždy je nutné čerpat z více zdrojů),
2. definování problému (z mnoha úhlů pohledu),
3. identifikace zainteresovaných stran (vcítit se do ostatních),
4. určení následků,
5. rozpoznání závazků,
6. zvážení vlastního charakteru a čestnosti,
7. návrh možných alternativ a
8. kontrola vlastního svědomí.

Z výše uvedeného vyplývá, že manažer musí mít k etickému chování určité předpoklady, zabudované především v etických hodnotách a poctivosti. K těmto předpokladům je nutné rozvinout některé specifické schopnosti a dovednosti, například empatické schopnosti, komunikační schopnosti, sociální inteligenci, schopnost řešení problému a mnoho dalších. Podle mého názoru však tyto předpoklady nemusí nutně znamenat, že manažer bude při rozhodování uplatňovat etické zásady. Ovlivňuje ho celá řada vnějších faktorů, které mohou rozhodovací proces změnit. Bláha a Dytrt mezi tyto další faktory ovlivňující etické rozhodování řadí vnější prostředí (politická situace, podnikatelské prostředí, média apod.) a organizační podmínky (organizační struktura, normy, kultura apod.) (Bláha, Dytrt, 2003, s. 61-62). Mezi tyto faktory bych dále přiřadila faktor změny, který podle mého názoru hraje neméně důležitou roli v rámci rozhodování.

Etický rozhodovací proces je možné podpořit řadou etických nástrojů aplikovaných do systému řízení organizace. Mezi hlavní z nich můžeme zařadit

etické kodexy, etické výbory, funkci ombudsmana či vzdělávání zaměstnanců (Putnová, Seknička, 2007, s. 67). V České republice je pravděpodobně nejrozšířenějším nástrojem etický kodex. Jeho hlavním cílem je shrnutí etických zásad, platných pro všechny zaměstnance pokud možno ve všech pracovních situacích. Často pomáhá zaměstnancům v nejednoznačných situacích, ve kterých nelze na první pohled rozeznat hranici mezi etickým a neetickým. Poměrně problematickou částí etických kodexů je však vynutitelnost jejich dodržování, často chybí způsoby sankcionování neetického chování. Dalším důležitým nástrojem je vzdělávání zaměstnanců, které by mělo u zaměstnanců pozitivně usměrňovat způsoby myšlení a nahlížení na problém. Zejména u manažerů, ale i u všech ostatních pracovníků, je zásadní ztotožnění vlastního hodnotového systému s hodnotami obecně uznávanými v organizaci. Pokud se alespoň částečně shodují, je zde podle mého názoru vytvořena vazba, která dává do rukou organizace určitou možnost ovlivnit způsoby rozhodování daného jedince. V takové situaci lze využít tohoto vlivu právě v rámci vzdělávání, ve kterém můžeme dosáhnout určité pozitivní změny směřující k etickému chování. Ač tento vliv jistě není nejdůležitější (u dospělých lidí s již zformovanou osobností ani nemůže být), můžeme skrze něj do jisté míry chování ovlivnit. Nakolik je tento vliv silný nelze přesně definovat, můžeme mu však určitou váhu přikládat a tím i zdůraznit význam firemního vzdělávání.

#### 1.3.4 VZTAH CSR A ETIKY

Vzájemným vztahem mezi CSR a etikou se zabývá ve svém článku Josie Fisher (2004). Shrnuje zde čtyři možné pohledy, se kterými se můžeme v rámci této oblasti setkat. Prvním z nich je názor, který definuje CSR jako etiku v organizačním kontextu. Tento pohled vychází z myšlenky, že zatímco lidé jsou etičtí, firmy jsou společensky odpovědné. Druhý způsob pohledu na tento vztah se velmi podobá prvnímu – CSR se podle něj zaměřuje spíše na dopady aktivit podniků na společnost, zatímco etika se zabývá chováním zaměstnanců. Třetí z pohledů reprezentuje názor, že vztah mezi CSR a etikou neexistuje. Tento

názor se opírá o čistě ekonomický pohled na organizaci (reprezentovaný především M. Friedmanem), který říká, že jedinou odpovědností podniku je maximalizace zisku. Posledním, nejrozšířenějším pohledem na vztah mezi CSR a etikou předkládá CSR jako komplexní model, jehož jednou dimenzí je etika. Tento pohled vychází z obecně přijímané definice CSR A. B. Carrola, který jako základní prvky CSR považuje odpovědnost ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou (podrobněji viz dále podkapitola 1.4) (Carroll, 1979, s. 499).

Podle mého názoru je etika spíše kategorií nadřazenou CSR. Pokud přijmeme základní etické principy, lze dále rozvíjet koncept CSR. Ten by se však podle mého názoru bez tohoto etického základu nemohl uplatnit. Etika a etické hodnoty jsou tedy něčím, co by mělo stát u zrodu organizace jako jeden ze základních principů. Neznamená to pouze cítit etické hodnoty, ale eticky se chovat a eticky rozhodovat. Na těchto základech pak lze postavit fungující organizaci, která může dále směřovat k rozvoji a růstu. V takovém prostředí můžeme dále aplikovat principy odpovědnosti – nejen manažerské, ale obecné odpovědnosti, důležité pro všechny pracovníky. Tuto odpovědnost je třeba uplatňovat nejen směrem dovnitř (tedy k organizačním cílům), ale také směrem k okolí organizace, se kterým je nutné navázat vztah vedoucí ke zlepšování podmínek pro všechny zainteresované strany. Touto myšlenkou lze tedy vyjádřit vztah mezi konceptem CSR a etikou.

#### 1.4 HISTORICKÝ VÝVOJ CSR A SOUVISEJÍCÍCH TEORIÍ

Vývoj konceptu CSR má za sebou již poměrně dlouhou historii. Zpočátku se formoval především v USA, kde vznikla řada klíčových definic a kde se začal rozvíjet i výzkum zaměřený na implementaci CSR do praxe. Postupný rozvoj podnikatelského prostředí měnil pohledy autorů na tuto problematiku, můžeme se tedy setkat nejen s nestejnou terminologií, ale také s různým pojmáním obsahu CSR. Začátkem 90. let se koncept CSR začal prosazovat i v Evropě,

především díky snahám Evropské unie. Zároveň se začala objevovat i kritika konceptu, která vyústila v rozvoj konkurenčních teorií, které CSR doplňovaly či upřesňovaly. I přesto však zůstal koncept CSR základní stavební jednotkou, ze které autoři i manažeři zpravidla vycházejí.

## 50. LÉTA

Za počátek historie CSR většina autorů považuje rok 1953, ve kterém vznikla první publikace zabývající se pouze touto problematikou. Autor H. R. Bowen ji nazval Společenská odpovědnost manažera (Social Responsibilities of Businessman) (Carroll, 1999, s. 269). Jak název napovídá, je zde vyzdvihována především odpovědnost manažerů jako klíčových zaměstnanců organizace. V 50. letech byla teorie řízení ve velké míře zaměřena na manažerské vlastnosti (a později i na způsob chování k podřízeným). V rukou manažerů byla veškerá odpovědnost, která vyplývala z autoritativních způsobů řízení. Postupem času však tyto direktivní styly řízení ustupovaly a byly nahrazovány styly, které přenášely více odpovědnosti na řadové zaměstnance. Hroník (2008, s. 37-40) přichází v této souvislosti se zajímavým pojmem „commitment“, který definuje jako dobrovolný závazek (psychologickou smlouvu), který je třeba v zaměstnancích rozvíjet právě pomocí zatížení odpovědností.

Vývoji manažerských stylů odpovídá i vznik a vývoj konceptu CSR, který postupně nahradil koncept společenské odpovědnosti manažera.

## 60. LÉTA

V 60. letech se téma CSR začalo rozvíjet prostřednictvím mnoha amerických autorů, kteří se snažili oblast CSR definovat. K obecné shodě došli autoři především v požadavcích na míru aktivity organizací – CSR podle nich znamená takové aktivity, které jdou nad rámec legislativy.

Zpočátku převažuje spíše ekonomický pohled na CSR. Např. W. C. Frederick mluví v souvislosti se společenskou odpovědností manažerů o tom, že manažeři by měli „ ... dohlížet na ekonomické procesy, kterými jsou naplňována očekávání veřejnosti.“ (1960, s. 60, vlastní překlad). Ač se zdá být tato myšlenka z dnešního pohledu zastaralá, v 60. letech to znamenalo významný posun směrem k obecným zájmům společnosti.

V tomto období také Davis zformuloval dnes již velmi populární tezi – tzv. Železný zákon odpovědnosti, který říká, že sociální odpovědnost manažera by měla být přiměřená jeho společenské moci (Carroll, 1999, s. 271).

### *Issues Management*

Na přelomu 60. a 70. let vzniká koncept nazvaný anglickým termínem *Issues management* (do českého jazyka tento termín zpravidla nebývá překládán, proto jej i zde nechávám v původní podobě). *Issues management* můžeme popsat jako koncept či proces, jehož účelem je ovlivňovat určité oblasti či problémy (týkající se organizace), které mají přesah za hranice organizace.

Podle Warticka a Cochran (1985, s. 766) můžeme tento koncept či proces rozdělit do tří oblastí:

- 1) oblast veřejná, která zahrnuje reakce na legislativní požadavky;
- 2) oblast strategická, která umožňuje strategický vývoj, a
- 3) oblast sociální, která souvisí se změnami ve společenských hodnotách.

Z výše uvedeného vyplývá, že *Issues management* je možno chápat jako jakýsi předstupeň společenské odpovědnosti firem, který orientuje zájmy organizace i do vnějšího prostředí. Pokud vezmeme v úvahu i období, ve kterém se rozvíjí, můžeme o něm mluvit i jako o jakési první alternativní teorii, která má úzký vztah k nově vznikajícímu konceptu CSR.

## 70. LÉTA

70. léta přinášejí hlubší zpracovávání obsahu CSR. Johnson ve své publikaci poprvé naznačuje, že vedle požadavků obchodních partnerů je nutné brát v úvahu i zájmy zaměstnanců, dodavatelů, státu a místních komunit (Carroll, 1999, s. 273). Z těchto základů pak v 80. letech vzniká již v předchozím textu zmíněná teorie zainteresovaných skupin (*stakeholder theory*).

Rozšiřující se zájem o oblast CSR se projevuje množstvím odborných debat, které byly v této době realizovány. Zásadní přínos měla např. CED (Committee for Economic Development), která zdůraznila, že vztah mezi společnostmi a organizacemi se mění, společnost požaduje nejen produkci zboží a služeb, ale také zkvalitňování života (Carroll, 1999, s. 274).

V tomto období se také začaly formovat další alternativní teorie, které jsou vázány na CSR. Většina z nich vznikala 70. letech, nicméně největším rozvojem procházela v letech 80. a 90. Mezi tyto alternativní teorie můžeme zařadit tzv. teorii společenské vnímavosti (*Corporate Social Responsiveness – CSR2*) či model společenské výkonnosti (*Corporate Social Performance – CSP*).

### *Teorie společenské vnímavosti*

V roce 1975 rozdělil Sethi chování organizací do tří kategorií:

- 1) společenský závazek, který je definován jako takové chování organizace, které se řídí tržními silami a legislativními požadavky;
- 2) společenská odpovědnost, která znamená takové chování organizace, které se přizpůsobuje nejen legislativním normám, ale i očekávání společnosti, a
- 3) společenská vnímavost, kterou můžeme vnímat jako adaptaci chování organizace na společenské potřeby (Sethi, 1975, s. 60-63).

Toto členění chování organizace může být vnímáno jako určitý model postupného vývoje, podobný např. Reidenbachovu a Robinovu modelu

morálního rozvoje podniku (viz Příloha B, Tabulka 3: Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků), který se však soustředí pouze na integraci etických principů do organizačních procesů. Wartick a Cochran (1985, s. 758) upozorňují, že v počátcích byla teorie společenské vnímavosti často zaměňována s CSR. Mezi oběma koncepty jsou však značné rozdíly, které autoři systematicky uspořádali do následujícího schématu.

**Tabulka 1: Rozdíly mezi společenskou odpovědností a společenskou vnímavostí**

Rozdíly mezi společenskou odpovědností a společenskou vnímavostí		
	Společenská odpovědnost	Společenská vnímavost
Hlavní směr uvažování	etický	pragmatický
Jednotka analýzy	společnost	podnik
Zaměření (na)	výsledky	prostředky
Účel	„okno ven“	„okno dovnitř“
Důraz (na)	závazky	reakce
Role podniku	morální agent	výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámec	dlouhodobý	střednědobý a krátkodobý

(Zdroj: Wartick, Cochran, 1985, s. 766, vlastní překlad, upraveno autorkou)

Z tabulky je jasně patrné, že koncept CSR je zaměřen spíše strategicky a klade důraz na zájmy společnosti. Teorie společenské vnímavosti je pak spíše konkretizovaným konceptem, jehož hlavním cílem je přizpůsobit se vnějšímu prostředí pomocí adekvátních reakcí na společenské problémy. Např. z definice role podniku vyplývá, že teorie společenské vnímavosti se více blíží ekonomickému pohledu, ve kterém jsou činnosti podniku vázány především na zisk. Tento pohled pak může být pokusem přiblížit koncept odpovědnosti podnikům a zdůraznit jeho pozitivní přínos pro organizaci. Naproti tomu koncept CSR je více spojen s etickým přístupem, který zdůrazňuje, že podniky mají vůči společnosti jisté morální závazky, které nelze plnit pouze pomocí jednotlivých reakcí na vyvstalé problémy, ale také strategickým vývojem vedoucím k neustálému zlepšování podmínek. Ekonomicky zaměření autoři jsou však

v opozici, v konceptu CSR kritizují roli podniku. Podle jejich názorů nemůže podnik hrát roli morálního agenta, protože morálku mají pouze lidé, nikoliv však podniky (Wartick, Cochran, 1985, s. 760). Podle mého názoru však etická kategorie do CSR zcela jistě patří, není třeba zdůrazňovat, že i podniky jsou vedeny lidmi. Teorie společenské vnímavosti je pak sice pro podniky srozumitelnější a dosažitelnější, ztrácí však ústřední myšlenku společenské odpovědnosti, která má podle mého názoru ryze strategický charakter.

#### *Carollova čtyřdílná definice CSR*

Kromě výše zmíněných myšlenkových posunů došlo také v 70. letech ke zveřejnění Carrollovy tzv. čtyřdílné definice CSR, která je dodnes považována za stěžejní. Obsahově rozčlenil Carroll CSR do čtyř částí, které dohromady dle jeho názoru vyjadřují její definici. Těmito čtyřmi komponenty jsou odpovědnost ekonomická, zákonná, etická a dobrovolná (později přejmenovaná na odpovědnost filantropickou) (Carroll, 1979, s. 499). K této definici připojil autor posléze i různou váhu jednotlivých komponentů, kterou rozdělil v poměru 4:3:2:1 (Pinkston, Carroll, 1996, s. 200). Ekonomickou odpovědnost tedy můžeme chápat jako jakýsi základ, který je pro organizaci nejdůležitější. Na něm pak stojí odpovědnost zákonná, etická a filantropická.

Přínos této definice je podle mého názoru především v tom, že jsou zde etická a ekonomická odpovědnost postaveny jako dvě různé kategorie jednoho celku, které je třeba vnímat jako vzájemně se doplňující, nikoliv jako zcela protichůdné.

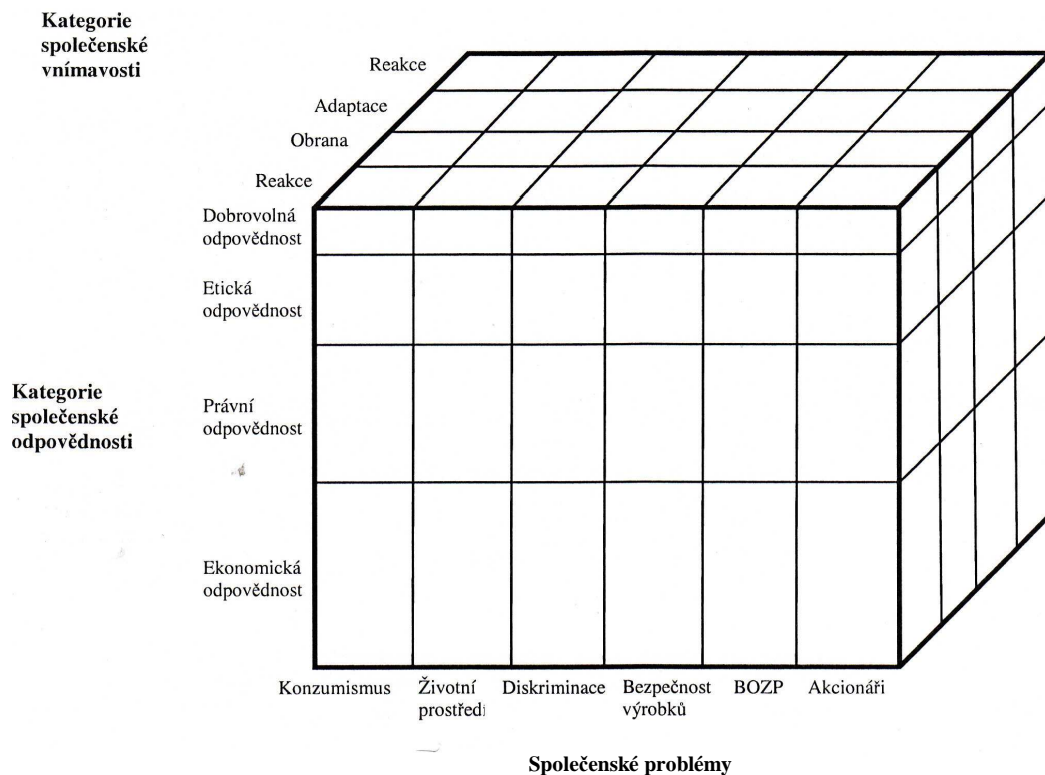
#### *Model společenské výkonnosti firem*

Kromě definování obsahu CSR se Carroll pokusil také o sjednocení alternativních konceptů v jeden propojený celek. Cílem tohoto propojení bylo především vytvoření jednotícího konceptu, který by byl užitečný pro akademiky i pro manažery zároveň (Carroll, 1979, s. 502). Model společenské výkonnosti

firem (*Corporate Social Performance model – CSP*), jak jej Carroll nazval, měl být propojovacím článkem mezi teorií a praxí, mezi vstupy, výstupy a procesy (viz Obrázek 1)

Z Carrollova modelu je patrné, že CSP propojuje koncept CSR s teorií společenské vnímavosti a s tzv. Issues managementem. Jak Carroll sám shrnuje, při implementaci CSP je třeba zhodnotit kategorie společenské odpovědnosti, identifikovat společenské problémy a na základě těchto kroků pak zvolit adekvátní způsob reakce (Carroll, 1979, s. 504). Trojrozměrný model má tedy sloužit k hlubšímu pochopení souvislostí, které jsou spojeny s touto problematikou. Zároveň přispívá k pochopení CSP nejen jako konceptu, ale také jako procesu, který se odehrává v měnícím se prostředí.

**Obrázek 1: Model společenské výkonnosti firem**



(Zdroj: Carroll, 1979, s. 503, vlastní překlad, upraveno autorkou)

## 80. LÉTA

80. léta jsou charakteristická především roztržtím celé problematiky, které vede k rozvoji řady alternativních koncepcí. Kromě již zmíněné podnikatelské etiky a teorie zainteresovaných skupin zařazuje Carroll (1999, s. 284) do tohoto období například další vývoj teorie sociální vnímavosti a vývoj modelu společenské výkonnosti firem.

Rozvoj podnikatelské etiky naznačuje, že mnoho autorů se odklání od čistě ekonomického pohledu na podnikání, kterému chybí etický rozměr. Zároveň vyvstává potřeba více propojit teoretický model CSR s praxí, což vede k vývoji konceptů CSP a teorie společenské vnímavosti. Drucker v roce 1984 zdůraznil, že CSR je třeba vidět jako konkurenční výhodu, nikoli pouze jako bezúčelné zvyšování nákladů (Carroll, 1999, s. 286). Tento vývoj nasvědčuje tomu, že zájem autorů se posouvá od definování obsahu CSR k rovině zaměřené zejména na organizace a jejich zájmy. Vzhledem k již poměrně dobře popsané oblasti teorie CSR se také rozvíjí oblast výzkumu, která se zaměřuje zejména na konfrontaci teoretických modelů s implementací CSR do praxe.

Přes tento bouřlivý rozvoj však 80. léta nepřinesla v zásadě nic nového, vyznačují se spíše rozvojem starších koncepcí a jejich dalším rozpracováváním. I přesto jsou však 80. léta zásadní vývojovou etapou, která předznamenává rozvoj CSR v Evropě, který se odehrál zejména v letech 90.

## 90. LÉTA – SOUČASNOST

90. léta jsou bezesporu obdobím velkých změn. Tyto změny přinášejí pro oblast CSR nové podněty, které diskuzi o CSR přesouvají na úroveň mezinárodních organizací. Mezi ty nejvýznamnější patří OSN a Evropská unie, jejichž zájem přenesl další rozvoj CSR na evropský kontinent. I nadále se rozvíjejí alternativní teorie (nově např. koncept firemního občanství), nicméně

již v tomto období začíná být zřejmé, že ani jedna z nich nedokáže původní koncept CSR zcela nahradit.

Zajímavé shrnutí všech alternativních teorií souvisejících s problematikou CSR přináší Garriga a Melé (2004). Rozdělují tyto teorie dle obsahu do čtyř kategorií na teorie instrumentální (které chápou společnost pouze jako nástroj k dosažení bohatství), politické (které zdůrazňují vliv nadnárodních organizací ve vztahu k politické moci), integrační (které se zaměřují na integraci sociálních zájmů a zájmů podniků) a etické (které zdůrazňují etické hodnoty). Podrobné členění jednotlivých teorií je součástí přílohy (Příloha C, Tabulka 4: CSR a související teorie - přehled).

Výše uvedená kategorizace zároveň poukazuje na hlavní vývojové proudy, které během více než padesáti let utvářely dnešní pohled na oblast CSR. Původní ekonomický pohled naznačoval, že etické principy a odpovědnost vůči společnosti nemají pro organizace žádný přínos, do podnikatelského světa proto nepatří. Přesto však postupně sílil tlak na chování organizací, jejichž vliv často přesahoval hranice států a mohl konkurovat vlivu místních vlád. Odpovědnost za životní podmínky v daném prostředí byla tedy částečně delegována na organizace, kterým byly zdůrazňovány etické principy, bez jejichž existence by se společnost (i ekonomika) rozpadla. Ukázalo se, že koncept CSR je pro většinu organizací příliš teoretický, není tedy možné jej implementovat do hlavních činností organizace. To podnítilo vznik teorií snažících se lépe sloučit zájmy společnosti se zájmy organizací. V současné době se zdá, že teoretický vývoj CSR je již na dostatečné úrovni, proto přichází období masového zavádění CSR do praxe, které by mělo podnítit další teoretický vývoj.

#### *Firemní občanství*

V 90. letech se kromě již v předchozím textu zmíněných teorií rozvíjí také koncept firemního občanství (*Corporate Citizenship* - CC), který je postaven na

principu vnímání organizace jako dobrého občana (Garriga, Melé, 2004, s. 63). Podle mnoha autorů je CC pojem volně zaměnitelný s pojmem CSR, rozdíl je pouze v jejich geografické rozšíření (CSR se prosazuje spíše v Evropě, CC pak v USA) (Trnková, 2005, s. 30). V užším slova smyslu se firemní občanství používá jako pojem spojený především s filantropií a aktivitami spojenými s místními komunitami (Garriga, Melé, 2004, s. 57).

Koncept firemního občanství lze tedy v zásadě vnímat jako synonymum k CSR. Pokud bychom však oba koncepty rozlišovali, rozdíl by podle mnoha autorů byl zejména ve způsobu zacílení konkrétních aktivit, které jsou v případě CC směřovány především na místní komunity. Otázkou však zůstává, v jaké míře se tento rozdíl projevuje v praxi.

## 1.5 CSR V EVROPĚ A V ČESKÉ REPUBLICE

Koncept CSR je systematicky podporován prostřednictvím mezinárodních organizací již od 90. let. Začátkem nového tisíciletí pak vznikají konkrétní dokumenty a iniciativy, které se k problematice CSR vyjadřují. Mezi hlavní organizace podporující CSR patří Evropská unie, OSN či OECD.

Na půdě Evropské unie vznikla v roce 1995 expertní centrála s názvem CSR Europe, která se zaměřuje na problematiku CSR. Jejím hlavním cílem je přiblížit CSR podnikům a poskytnout jim databázi dobrých rad a příkladů (CSR Europe, 2009). V roce 2001 vznikla Zelená kniha, která si klade za cíl rozšířit debatu o CSR a stanovit, jakým způsobem bude CSR Evropskou unií podporována (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001). V roce 2002 (resp. 2004) pak navázal na Zelenou knihu vznik Evropského fóra zainteresovaných skupin (European Multistakeholder Forum), které podporuje dialog mezi těmito skupinami (CSR Europe, 2009). V roce 2004 vydalo toto fórum závěrečnou zprávu o CSR, která naznačuje budoucí evropskou strategii v této problematice. Mezi jinými je zde např. zdůrazněna podpora

manažerského vzdělávání k CSR a podpora informačních kampaní (Trnková, 2005, s. 31).

Výše uvedené dokumenty a iniciativy naznačují strategii Evropské unie v oblasti CSR. Ta je zaměřena zejména na rozšíření CSR ve státech EU a na podporu podniků při její implementaci. O tom svědčí vznik řady mezinárodních standardů vázaných na problematiku CSR. Mezi hlavní patří SA 8000 (referenční norma pro oblast sociální odpovědnosti, která vychází z mezinárodních dokumentů, jako např. Všeobecná deklarace lidských práv), ISO normy řady 14 000 (zaměřené na environmentální management) a v tuto chvíli připravované ISO normy řady 26 000 (zaměřené přímo na společenskou odpovědnost firem).

Koncept CSR je často zdůrazňován jako zdroj konkurenceschopnosti nejen pro samotné organizace, ale i pro celou Evropu. Zároveň je také vnímán jako jakýsi způsob řešení globálních problémů, jako je např. vyčerpávání neobnovitelných zdrojů. Podle mého názoru jsou tato očekávání nadnesená, domnívám se však, že podpora CSR ze strany Evropské unie je výrazným posunem směrem ke zvyšování konkurenceschopnosti celého evropského kontinentu.

Za hlavní iniciativu OSN týkající se této oblasti lze považovat dokument s názvem Global Compact, který vznikl v roce 2000. Prosazuje 10 principů, které lze zařadit do čtyřech oblastí: lidská práva, pracovní standardy, životní prostředí a boj proti korupci (United Nations, 2008). Ač zde nenalezneme přímou zmínku o konceptu CSR, je zde řada myšlenek, které do této oblasti zcela jistě patří.

Vývoj CSR v České republice se dle mého názoru ubírá dvěma směry. První směr je vázán na vývoj podnikatelské etiky, kterou jako téma rozpracovává řada autorů. V některých případech se autoři zmiňují i o konceptu CSR (např.

Putnová a Seknička), nicméně tyto zmínky jsou spíše podružné, CSR je vnímána jako určitý sekundární výsledek rozvoje podnikatelské etiky. Druhý směr vývoje CSR je soustředěn na podporu implementace CSR do praxe. Vzniká řada neziskových organizací, iniciativ a brožur, které poskytují poradenství pro organizace. Často zdůrazňují výhody konceptu pro podniky a konkretizují koncept do roviny organizačních procesů. Mezi takové organizace lze zařadit např. Business Leaders Forum či Fórum dárců a s ním spojený projekt Společenská odpovědnost firem.

Specifický způsob vývoje CSR u nás lze lépe pochopit při bližším zkoumání kulturně-historického kontextu. Politický vývoj byl v České republice poznamenán zásadními historickými událostmi, které netřeba jmenovat. Komunistický režim zasáhl do hodnot lidí i z hlediska morálky, která byla jaksí rozdvojena. Ač byla většina lidí vychovávána s řadou etických principů, v politickém prostředí byl často prosazován pravý opak. Rozvrácení morálních zásad pak podnítilo mnoho autorů, aby se zaměřili právě na problematiku etiky. Odtud tedy podle mého názoru lze odvodit důraz na etický základ CSR. Vývoj CSR orientovaný na praxi je pak důsledkem zpoždění, s jakým přicházely informace o CSR (především z USA). Není bez zajímavosti, že v USA se koncept CSR rozvíjí již od 50. let, v Evropě je však hlavní vlna rozvoje patrná až v letech 90. Tímto skokovým růstem však vznikla mezera, která by měla být vyplněna teoretickým základem oblasti CSR, kterému se bohužel téměř nikdo v České republice nevěnuje.

## 1.6 SHRNU TÍ

Základní teoretická východiska CSR jasně ukazují, že vznik a vývoj tohoto konceptu byl determinován zejména vývojem podnikatelského, společenského, politického a ekonomického prostředí. Společenská odpovědnost manažera, založená na etických principech, se postupně přeměnila na společenskou odpovědnost firem, v souladu s postupným přenášením odpovědnosti na

zaměstnanec. Koncept CSR se dále rozvíjel, byl definován a zasazován do širších souvislostí. Čas však ukázal, že je pro organizace příliš obecný, tedy i obtížně aplikovatelný. Proto další vývoj směřoval k přeformulování konceptu, jehož obsah byl přizpůsoben potřebám podniků. Zároveň došlo k roztržtění celé oblasti, vznikalo velké množství alternativních koncepcí, které zpravidla vyzdvihovaly jeden z faktorů CSR. V 90. letech téma začaly podporovat mezinárodní organizace, které v CSR spatřují nástroj k řešení některých globálních problémů.

I přes poměrně bohatý historický vývoj CSR zůstává dodnes řada oblastí, jejichž obsah lze vnímat jako problematický. Zásadní nejasností zůstává definice CSR. V základních bodech se autoři shodují, v konkrétnějších rovinách však narážejí na nejednotné vnímání jednotlivých aktivit, které koncept CSR zahrnuje. Podle mého názoru jsou konkrétní aktivity (či výstupy) vázané nejen na prostředí, ale také na konkrétní situaci dané organizace. Nelze tedy přesně určit, které aktivity do konceptu zahrnout a které již nikoliv. Stejně jako samotné podniky, i jejich okolí se vyvíjí, proto je hlavním kritériem proaktivní reakce na (budoucí) potřeby okolí podniku.

Je třeba zdůraznit, že hlavním cílem každého podniku je dosahování zisku. Důraz na ekonomickou rovinu bude tedy vždy základem každé aktivity. Proto pokládám za zásadní zdůrazňovat podnikům ekonomické výhody, které CSR přináší.

Budoucí vývoj CSR lze vzhledem k výrazným ekonomickým změnám jen těžko předvídat. V současné době je znatelný důraz na podporu implementace CSR, který vychází od mezinárodních organizací. Jejich doporučení míří také k jednotlivým vládám, které by měly oblast systematicky (normativně) podporovat. Vznik takto doporučujících dokumentů a vznik různých mezinárodních norem však podle mého názoru poněkud zasahuje do principu

dobrovolnosti, na kterém je koncept CSR založen. Nejbližší budoucnost patří podle mého názoru zejména praxi. Znamená to, že rozvoj můžeme očekávat v oblasti metod implementace a způsobů měření její úspěšnosti. Ovšem dlouhodobý směr rozvoje této oblasti nám ukáže až vývoj ekonomického prostředí.

## 2 OBSAH A ÚROVNĚ CSR

První kapitola diplomové práce byla věnována vyjasnění kulturně historických východisek, na jejichž základě téma CSR vzniklo. V druhé kapitole bych ráda na tato východiska navázala a téma CSR více konkretizovala. Vzhledem k širší konceptu je však nutné vyjasnit nejen jeho obsahovou strukturu, ale i příčinné souvislosti vztahující se ke struktuře společnosti.

V širším kontextu můžeme vnímat vznik konceptu CSR jako reakci na vývoj moderní společnosti, jejímž dominantním rysem je proces individualizace. Individualizace je pak jakýmsi jednotícím faktorem, který téma CSR propojuje se společností. Takto široce pojatý pohled je nutno zkoumat z různých úhlů, vzhledem k specifickým důsledkům, které vývoj společnosti v kontextu CSR přináší pro různé skupiny jedinců. Proto je první část této kapitoly věnována různým úrovním CSR tak, aby mohlo být téma CSR vnímáno jako průřezová oblast, která se týká nejen prostředí podniků.

Druhá část této kapitoly je zaměřena na přiblížení obsahu CSR. V této části je tedy toto téma konkretizováno do většího počtu dílčích oblastí, které CSR jako obecný zastřešující koncept může zahrnovat. Vzhledem k větší míře detailu je obsah CSR pojednán z hlediska organizace, má však nezbytné přesahy do vnějšího prostředí.

### 2.1 ÚROVNĚ CSR

#### 2.1.1 SPOLEČNOST A ORGANIZACE

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, koncept CSR je spojen se stále rostoucím vlivem nadnárodních korporací na jejich okolí. Drucker (2004, s. 103-104) v této souvislosti hovoří o vzniku společnosti organizací – každý závažný společenský úkol či problém má na starost nějaká společenská instituce. Největší

institucí je podle Druckera stále stát, který však mnoho svých pravomocí přenáší na ostatní instituce. Pokud přijmeme za relevantní tzv. Železný zákon odpovědnosti (viz podkapitola 1.4), znamená přenášení pravomocí také přenášení odpovědnosti. Je tedy logické, že vývoj přirozeně mění postavení organizací. Jejich vliv na své okolí je předurčuje k převzetí větší odpovědnosti. Společnost také zvyšuje svá očekávání v oblasti zainteresovanosti organizací na veřejných otázkách. Podle mého názoru je však odpovědnost organizací limitovaná jejich ekonomickým základem, který je vždy primárním motivem všech jejich činností. Cestou ke společenské odpovědnosti organizací pak může být neustálé zdůrazňování výhod CSR vedoucích ke zvyšování konkurenceschopnosti daných podniků.

Podle Zelené knihy zabývající se problematikou CSR (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 5) je pro organizace CSR proces, ale také obchod spojený s investicí. CSR je zde tedy nahlížena z pohledu ekonomické efektivity a je navázána na systémy řízení. Výhody, které CSR přináší pro společnost a životní prostředí, jsou pak pouze podružnými cíli - pro organizaci je primární zákazník a jeho potřeby. Proto je koncept CSR přijímán především vzhledem k přání (a k potřebám) potenciálních zákazníků. Pokud by tento vliv neexistoval, domnívám se, že koncept CSR by organizace neimplementovaly.

CSR jako proces je úzce spojen s vnitřní organizační strukturou a systémem řízení. Efektivní systém řízení i v případě CSR usnadňuje cestu k implementaci konceptu. Z vnitropodnikového hlediska se CSR jako proces týká především investování do lidského kapitálu, řízení změny a zajištění zdraví a bezpečnosti (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 9). Zde je tedy třeba zdůraznit, že velký vliv na CSR v organizaci mají kromě manažerů také personalisté.

### 2.1.2 JEDNOTLIVEC

Přechod k moderní společnosti znamenal mimo jiné i vznik mnoha oblastí rizika. Mnoho klasických institucí zaniká nebo ztrácí stabilitu. Beck (2007, s. 40) hovoří v této souvislosti o procesu individualizace, který přenáší na jedince odpovědnost a tím i jistou míru rizika. Každý jedinec je tedy více než dříve odpovědný za svůj život. Tato individualizace podle Becka (2007, s. 139-140) přesahuje i do politiky, která již není vytvářena pouze shora, ale i zdola. Pro moderního člověka (tj. člena moderní společnosti) je tedy (resp. měla by být) charakteristická angažovanost ve věcech veřejných. Ta se projevuje vznikem mnoha občanských sdružení a lokálních komunit. Tato zvýšená angažovanost pak dle mého názoru může vyvolávat i zvýšená očekávání od organizací právě v oblasti veřejných problémů. Koncept CSR může tedy být vyústěním tohoto tlaku. Domnívám se však, že pokud tyto souvislosti zasadíme do společenského prostředí České republiky, nemůžeme prozatím hovořit o podobném tlaku - angažovanost občanů (zejména v oblasti politiky) zde není podle mého názoru na takové úrovni, jako např. v západních zemích.

Z hlediska jednotlivce jakožto člena organizace je CSR jedna z možných forem aktivního zapojení se. Jedinec má touto cestou možnost zapojit se nejen do zlepšování lokální společenské a environmentální situace, ale také do dění v organizaci. Domnívám se, že CSR pak může být cestou, jak lze zvýšit angažovanost zaměstnanců v organizaci a tím i zvýšit jejich loajalitu - CSR zde může představovat výstup ze sdílených hodnot. Proto je třeba vnímat CSR nejen jako výhodu ve vztahu k zákazníkům, ale i jako jeden z možných faktorů, který může částečně ovlivňovat stabilizaci pracovníků.

### 2.2 OBSAH CSR

Po vymezení širších společenských souvislostí bych ráda koncept CSR pojednala v rovině konkrétních aktivit. Je třeba zdůraznit, že vzhledem k velmi obecnému (a nejasnému) chápání CSR nelze jednoznačně určit, které aktivity do

CSR patří a které nikoliv. Proto se v rámci své diplomové práce přikloním k jedné z možných variant výčtu a kategorizace CSR aktivit s vědomím, že je to pouze jeden z možných úhlů pohledu.

Jako rámec CSR aktivit lze použít tzv. princip trojí zodpovědnosti (*triple bottom line*, 3P), který mluví o třech základních oblastech, které jsou pro každou organizaci stěžejní. Těmito oblastmi jsou oblast sociální (People), oblast environmentální (Planet) a oblast ekonomická (Profit). K tomuto členění se přiklání i Evropská komise (Responsible entrepreneurship, 2003a), která dále dělí oblast sociální na oblast týkající se pracovního prostředí a oblast týkající se místních komunit. V rámci toho dělení vyjmenovává i konkrétní oblasti CSR aktivit (viz Příloha D, Tabulka 5: Pilíře CSR), ze kterých bude částečně vycházet i tato kapitola.

### 2.2.1 EKONOMICKÁ OBLAST (PROFIT)

Podle dřívějších ekonomických teorií byla primárním cílem podniku maximalizace zisku. Tento pohled se však ukázal jako neperspektivní, vzhledem k tomu, že zisk je relevantní ukazatel pouze v krátkodobém horizontu. Synek (2006, s. 57) proto uvádí, že cílem podniku je maximalizace hodnoty pro akcionáře, případně pro ostatní zainteresované skupiny. Ani tento názor však není všeobecně přijímán. Např. Drucker (2007, s. 27-30) zdůrazňuje roli zákazníka – tvrdí, že zisk je pouze ukazatelem správnosti podnikání, nikoliv však jeho primárním cílem. Primárním cílem je podle něj vytvoření zákazníka, a proto jsou základními funkcemi podniku marketing a inovace. Ač se názory na primární cíl podniku různí, je ze všech jednoznačně patrné, že vždy vychází z ekonomického základu. Můžeme tedy tento základ považovat za výchozí oblast, na kterou dále navazují ostatní dvě – tj. oblast sociální a environmentální. Tuto skutečnost je třeba neustále vyzdvihovat, protože pokud bychom ji opomíjeli, neměl by koncept CSR žádný dlouhodobý potenciál.

V rámci ekonomické oblasti by ve spojení s problematikou CSR měla organizace dodržovat obecné principy vycházející z podnikatelské etiky. Za stěžejní faktory lze dále vzhledem k cílům podniku považovat především aktivity v oblasti řízení, kvality a inovací, marketingu a dodavatelského řetězce. Ty jsou zásadní nejen pro efektivní fungování podniku, ale také pro celý koncept CSR - výše uvedené procesy jsou totiž klíčové i z hlediska vlivu na okolní prostředí.

#### 2.2.1.1 Řízení organizace

Efektivní zavedení konceptu CSR do organizace je dle mého názoru podmíněno začleněním jeho principů do všech klíčových procesů v organizaci. Jak zdůrazňuje Zelená kniha týkající se CSR (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 16), je tedy nutné začlenit CSR do strategických cílů organizace. Z těch by pak měly být principy CSR převedeny do roviny konkrétních aktivit.

Jednou z těch nejzásadnějších je oblast investování. V tomto směru se hovoří o tzv. Společensky odpovědném investování (*Social Responsible Investment, SRI*). SRI znamená především odklon od čistě ekonomického hodnocení investic, které je doplněno dalšími faktory, jako je garance bezpečnosti či schopnost reagovat na environmentální a společenské problémy (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006, s. 27). Mezi hlavní přístupy SRI patří tzv. *Screening* (tj. monitorování chování organizace např. v oblasti vztahu k zaměstnancům, péči o životní prostředí, bezpečnosti výrobků apod.) a dále investování do místních komunit, které je v současné době nejrychleji se rozvíjející částí SRI (Social Investment Forum, 2007).

Další aktivity v oblasti řízení doporučuje Evropská komise (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 16) - patří mezi ně zejména provádění pravidelných ekologických a sociálních

auditů a vytvoření vzdělávacího programu v oblasti CSR. Tyto nástroje však mohou být efektivní pouze ve chvíli, kdy se shodují se sdílenými hodnotami. Přesvědčení o potřebě implementovat CSR pak musí vycházet od vrcholového vedení organizace a musí být podpořeno v rámci dialogu se zaměstnanci.

#### 2.2.1.2 Kvalita

Kvalita je jedním z hlavních kritérií konkurenceschopnosti organizace. Je zřejmé, že např. kvalita produktů či služeb je v souladu se strategií CSR. Pro koncept CSR je však podstatný nejen zákazník a odpovědnost vůči němu, ale i ostatní zainteresované skupiny. Kromě kvality výrobků a služeb je tedy podstatná kvalita obecně – tj. kvalita prostupující všechny procesy organizace. Ač je prvek kvality zahrnut v řadě jiných teorií týkajících se organizace, domnívám se, že myšlenková podstata těchto teorií může být součástí konceptu CSR.

Jednou z cest ke kvalitě je zavádění tzv. řízení jakosti (*Quality Management*). Většina myšlenek řízení jakosti pochází z japonského pracovního stylu, pro který je charakteristické např. dlouhodobé plánování, důslednost, kolektivismus, loajalita, stabilita pracovníků atd. (Bělohlávek, 1996, s. 259). Řízení jakosti jako systém se však zaměřuje pouze na kvalitu výrobků a služeb. Pro zajištění kvality veškeré práce v organizaci se používá obvykle tzv. TQM (*Total Quality Management*), který usiluje o neustálé zlepšování podnikových procesů (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 254). Dle autorů je předpokladem TQM aktivní účast pracovníků, procesní přístup, neustálé tvůrčí úsilí a stálá podpora vrcholového vedení (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 254-255). Součástí strategie TQM je kromě zaměřenosti na zákazníka také důraz na spolupráci. Mezi charakteristické rysy TQM proto můžeme zařadit i týmovou práci a tvorbu interdisciplinárních týmů (např. tzv. kroužky jakosti).

Při zavádění TQM je možno vycházet z mezinárodních norem ISO 9 001:2000, které jsou na jakost (kvalitu) zaměřeny (postup pro zavedení řízení jakosti podle norem ISO 9 001:2000 je součástí Přílohy E). Mezi hlavní požadavky normy ISO patří především vytvoření podrobné příručky jakosti a periodické provádění auditů, čemuž je podmíněno i udělení certifikace. Ač je zavedení této normy do organizace dobrovolné, stává se již určitým standardem. Jeho výhodou je mimo jiné podobnost procesu zavádění implementaci jiných norem, které s konceptem CSR souvisejí (např. ISO 14 000, ISO 26 000). Z procesního hlediska je tedy zavedení norem ISO 9 001:2000 vzhledem k zavedení konceptu CSR nesporně výhodné. Kvalita je navíc jedním z předpokladů tvůrčí změny, která je jedním z hlavních cílů CSR.

#### 2.2.1.3 Inovace

Koncept CSR je orientován především na budoucnost. Odpovědnost, k jejímuž převzetí nás vybízí, je odpovědností za budoucí stav okolního prostředí. Pokud tedy budeme tento vztah k budoucnosti vnímat jako podstatu konceptu, je nezbytně nutné vnímat jako jeho primární cíl inovace. Inovace jsou v současné době pravděpodobně jedním z mála nástrojů, který dokáže iniciovat změnu – a to nejen jednorázově, ale nepřetržitě v rámci časového kontinua. Proto je i jedním z prostředků, které by měl koncept CSR vytvářet, používat a podporovat.

Z pohledu organizace je inovace jedním z prostředků vedoucích ke zvyšování efektivity. Klasickým nástrojem, který dříve převládal, bylo snižování nákladů. Jak ale uvádí Košturiak a Chal' (2008, s. 44), snižování nákladů nese zpočátku relevantní výsledky, po jisté době se však kvalita i kvantita těchto výsledků snižuje. Právě proto je nutné kromě snižování nákladů klást důraz na proces inovací, jehož potenciál lze vidět v dlouhodobém horizontu.

Podle Košturiaka a Chal'a se inovace dělí (podle předmětu) na 3 typy - inovace výrobků a služeb, která je zaměřena především na změny vlastností; inovace

procesů, která je zaměřena např. na změny technologií, metod a postupů; a inovace modelu řízení, která je zaměřena strategicky a zasahuje i do vnějšího prostředí. Autoři dále uvádějí klíčové oblasti pro rozvoj inovačního procesu. Jsou jimi:

- 1) inovační kultura (otevřená komunikace, trh nápadů);
- 2) rozvoj talentů (rozvoj klíčových kompetencí, multifunkční týmy);
- 3) inovační postupy a metody (pochopení zákazníka, změny paradigmat); a
- 4) orientace inovačního procesu (spojení nápadů, talentu a kapitálu) (Košturiak, Chal' 2008, s. 62-99).

Z výše uvedeného je patrné, že ač se inovace může týkat pouze jednoho konkrétního procesu nebo produktu, zasahuje do činností v rámci celé organizace. Proto je každý inovační proces závislý na všech pracovnících organizace, jejichž angažovanost je klíčem k celkovému úspěchu.

#### 2.2.1.4 Dodavatelský řetězec

Podstatou dodavatelského řetězce je vytváření vzájemné závislosti mezi dodavatelem a odběratelem. Ve většině případů má převahu odběratel, může tedy výrazně ovlivňovat pravidla tohoto vztahu. Dodavatelský řetězec je pak jednou z oblastí, která přesahuje hranice organizace ve smyslu ovlivňování chování druhých. Propojením CSR a dodavatelského řetězce vzniká tzv. společensky odpovědné podnikání v dodavatelském řetězci. Jeho jádrem je především ovlivnění výběru dodavatelské společnosti, která by měla odpovídat zásadám CSR. Při výběru dodavatele jsou hlavními oblastmi zájmu v této souvislosti např. angažovanost v komunitě, dobrovolnictví, relevantní praxe, dodržování lidských práv, rovné příležitosti, bezpečnost a ochrana zdraví, spravedlivá tvorba cen, platební podmínky, dobré jméno organizace ad. (Bussard, Markuš, Bunčák aj., 2005, s. 51-52). V některých případech je poněkud složité zjistit, zda daná společnost splňuje kritéria, proto v praxi

organizace často podmiňují výběr dodavatele např. vlastnictvím různých certifikátů.

I v této oblasti však existují jisté nedostatky či problémy, které je třeba řešit. Bussard, Markuš, Bunčák aj. ve své publikaci upozorňují například na nutnost zavést standardy společensky odpovědného podnikání či nutnost snížit náklady na monitorování a audit, které brání mnoha firmám tento koncept zavést (Bussard, Markuš, Bunčák aj., 2005, s. 55). I přesto však dodavatelský řetězec zůstává velmi významnou možností, jak lze ovlivnit chování dodavatelských firem, proto je tedy podle mého názoru důležitou součástí CSR.

#### 2.2.1.5 Marketing

Marketing je jedna z oblastí, která vytváří pevné spojení mezi CSR a ekonomickými výhodami plynoucími z něj pro danou organizaci. Je zde znatelná provázanost organizace se zákazníkem, jehož potřeby a zájmy jsou pro organizaci určující. Vztah mezi CSR a organizací je proto v této souvislosti v souladu se strategií win-win, kdy výhody z tohoto spojení čerpají všechny strany.

V souvislosti s konceptem CSR se hovoří o tzv. sociálním marketingu (*Cause-related Marketing*, CRM) a dále také o tzv. sociálně odpovědném marketingu (*Corporate Social Marketing*). Podstatou obou je spojení marketingových nástrojů se sociálně odpovědnou činností. Sociální marketing je založený na aktivitě zákazníků – spočívá v podmíněnosti příspěvku na charitu koupí produktu dané organizace (Kotler, Lee, 2005, s. 81). Ve většině případů je tedy možné koupí nějakého produktu přispět jistou finanční částkou konkrétní charitativní organizaci. Nespornou výhodou pro organizaci je nejen zvýšení prodeje, ale i zlepšení image. Pro organizaci je tedy příspěvek na charitu spíše druhotným efektem, který slouží strategickému cíli.

Sociálně odpovědný marketing je podle Kotlera a Lee prostředek, kterým organizace podporuje rozvoj a implementaci změny chování veřejnosti směrem k CSR. Autoři zdůrazňují, že takto zaměřený marketing je postaven na jednoduchém procesu – na začátku je analýza současné situace a identifikace cílové skupiny, dále pak identifikace možných bariér (případně výhod), nastavení cílů a následně aplikace marketingového mixu. Většina takovýchto marketingových kampaní je zaměřena na oblast zdraví (např. firma Subway – propagace zdravých sandwichů, které obsahují maximálně 6 gramů tuku), životní prostředí, prevenci úrazů apod. (Kotler, Lee, 2005, s. 114-119). Pro oblast CSR je tedy vliv sociálně odpovědného marketingu jedním z klíčových vzhledem k množství lidí, které tímto způsobem dokáže ovlivnit.

Oblasti marketingu ve spojení s konceptem CSR se v České republice věnuje např. občanské sdružení Fórum dárců, které se snaží různými cestami podporovat firemní filantropii a s tím spojený sociální marketing. Nabízí mimo jiné odborné poradenství v oblasti sociálního marketingu, které může podnikům přinést praktický vhled do dané problematiky (Fórum dárců, 2010).

### 2.2.2 SOCIÁLNÍ OBLAST (PEOPLE)

Sociální oblast je nesporně oblastí nejširší. Zahrnuje obecně sociálně odpovědné chování organizace především směrem ke dvěma zainteresovaným skupinám – k zaměstnancům a místním komunitám.

Vnější rozměr sociální oblasti je zaměřen především na odpovědné investování do místních komunit (více viz pododdíl 2.2.1.1). Zahrnuje zejména firemní dárcovství a firemní dobrovolnictví, tedy oblast charitativní či filantropickou. Hlavním cílem je navázání dialogu s místní komunitou a podpora jejího rozvoje.

Vnitřní rozměr sociální oblasti je orientován především na vztah se zaměstnanci. Jeho obecným cílem je podle mého názoru především rozvoj

lidského kapitálu jako jednoho z nejcennějších bohatství organizace. Vzhledem k takto obecně vymezenému cíli je však vytvoření komplexního souhrnu CSR aktivit problematické. Lze do něj obecně zahrnout téměř všechny aktivity týkající se strategického řízení lidských zdrojů. Evropská komise v této oblasti vyzdvihuje zejména investování do lidského kapitálu, oblast zdraví a bezpečnosti a řízení změny (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 8).

Vzhledem k takto široce vymezenému obsahu se nelze v rámci této práce soustředit na všechny CSR aktivity. Proto představím pouze některé z nich - zaměřím se zejména na ty, které jsou podle mého názoru klíčové pro organizaci i koncept CSR, nebo na ty, které považuji za aktuální. Takto zásadní jsou tedy podle mého názoru především vzdělávání a rozvoj pracovníků, participace na rozhodování, péče o pracovníky, vyváženost soukromého a pracovního života, rovné příležitosti a podpora různorodosti. Dále bych v rámci této kapitoly ráda představila některé mezinárodní normy, které jsou (nejen) se sociální oblastí CSR spojovány, a dále bych se ráda soustředila na roli personalistů, která je v této sféře důležitá.

Je třeba zdůraznit, že řada konkrétních aktivit v sociální oblasti je z velké části podmíněna zákonnými normami či úmluvami mezinárodních organizací. Vyzdvihována je zpravidla oblast lidských práv, jejíž respektování je podmínkou pro jakékoliv další dobrovolné aktivity. Vzhledem k omezené kapacitě diplomové práce se proto zaměřím pouze na dobrovolnou nadstavbu, která již předpokládá dodržování konkrétních zákonů.

#### 2.2.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Jedním z hlavních cílů Evropské unie v sociální oblasti je podpora celoživotního učení (např. Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 8). V rámci organizace lze tuto ideu

podpořit zejména podnikovým vzděláváním, které je jedním z nejdůležitějších nástrojů rozvoje zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 89). Mělo by být systematicky řízeno a navázáno na ostatní personální procesy, zejména na personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, formování pracovní síly, řízení kariéry, hodnocení a odměňování. Mělo by zohledňovat potřeby současné (výcvik) i potřeby budoucí (rozvoj).

V rámci vzdělávání a rozvoje zpravidla přistupuje organizace různě k různým skupinám pracovníků. Vyčleňování bývají manažeři, jejichž důležitost je organizací vyzdvihována. Další skupinou, které je věnována zvláštní pozornost, je skupina nadaných a motivovaných pracovníků, jejichž potenciál je nadprůměrný – tj. tzv. skupina talentů. Pro ně jsou vytvářeny speciální rozvojové programy, které kromě seminářů a výcviků mohou zahrnovat DC, koučování, mentoring, stáže apod. Na základě primární diagnostiky je každý talent dále rozvíjen směrem k předem určenému cíli. Takto vytvářené programy jsou pak přínosem nejen pro organizaci (motivace pracovníka, jeho stabilizace a rozvoj), ale i pro samotného pracovníka.

V návaznosti na koncept CSR lze v podpoře systematického vzdělávání a rozvoje spatřovat významnou část podpory lidského kapitálu. Vzdělávání dále umožňuje organizaci ovlivňovat pracovníky a nepřímo působit na jejich hodnoty. Proto pokládám za stěžejní především rozvoj vzdělávání v oblasti CSR, který by měl být zaměřen na všechny pracovníky. Jeho podobu však nelze podle mého názoru vzhledem k individualizovanému pojetí CSR v organizacích přesně definovat. Jako jeden z příkladů lze jmenovat např. tzv. CSR teambuilding, o kterém hovoří ve svém článku Pokorný. Pod tímto pojmem si lze představit specifický způsob aplikace konceptu CSR, jehož cílem je zapojit zaměstnance formou projektu pro neziskovou organizaci do CSR aktivit. Jak však autor předesílá, pokud chceme v rámci projektu rozvíjet zaměstnance v konkrétních schopnostech či dovednostech, je třeba tento cíl jasně prezentovat a přizpůsobit

mu daný program (zahrnout např. workshopy, zpětnou vazbu apod.) (Pokorný, 2009, s. 42-43). Lze tedy říci, že CSR teambuilding je zajímavou formou CSR aktivit, která může přinést pozitivní pohled na dobrovolnictví či zlepšení komunikace v rámci teamu, nelze od něj však očekávat naplnění náročnějších cílů.

Evropská komise (Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, s. 8) v rámci vzdělávání a rozvoje klade za cíl především lepší definování vzdělávacích potřeb, partnerství s místními činiteli navrhujícími vzdělávací programy, usnadňování přechodu ze školy do zaměstnání a spoluvytváření pozitivního postoje k celoživotnímu učení. Všechny tyto body směřují k větší integraci všech fází vzdělávání. Podle mého názoru mohou být v tomto ohledu organizace aktivní především ve spolupráci se středními, vyššími a vysokými školami. Pozitivní postoj k celoživotnímu učení by podle mého názoru měl být vytvářen již na počátku vzdělávacího cyklu, nikoli pouze v rámci dalšího vzdělávání.

Z výše uvedeného vyplývá, že systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků lze považovat za jednu z nejdůležitějších oblastí, protože rozvoj samotných pracovníků vede k rozvoji organizace a může významně podpořit i rozvoj CSR. Vede také k přebírání zodpovědnosti pracovníků za vlastní profesní život, čímž podporuje i základní principy CSR.

#### 2.2.2.2 Participace na rozhodování

Jak již bylo řečeno, v oblasti řízení dochází v posledních letech k decentralizaci. Odpovědnost, kterou vždy nesl manažer, dnes částečně nese i každý pracovník. Kromě převzetí odpovědnosti to také znamená možnost rozhodovat, tj. i vyšší autonomii. Pro organizaci i pracovníka tento participativní styl řízení přináší mnoho výhod – motivaci pracovníka, jeho rozvoj, stabilizaci a

často i vyšší výkon. Podle mého názoru je i tento styl řízení jednou z možností podpory rozvoje lidského kapitálu, což z něj činí důležitou součást CSR.

V praxi se využívá mnoho nástrojů podporujících zapojování a participaci pracovníků. Za základní složku lze považovat informovanost pracovníků, která může být zajištěna např. intranetem, nástěnkami, firemními časopisy, poradami apod. Dalšími nástroji mohou být např. zjišťování názorů zaměstnanců (průzkumy, šetření), vytváření mezioborových týmů, kroužky jakosti, spoluúčast na zisku apod. Jako nástroj podporující tento styl řízení bývá v praxi využíván také systém řízení pracovního výkonu, ve kterém pracovníci participují na stanovování cílů (podrobné schéma viz Příloha F, Obrázek 1: Systém řízení pracovního výkonu).

Participace pracovníků může sloužit i jako podpora při realizaci změn v organizaci. Vzhledem k vysoké angažovanosti mohou pracovníci tyto změny vnímat jako změny jimi iniciované, a proto také lépe přijímané.

#### 2.2.2.3 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je poměrně široká oblast zahrnující veškeré aktivity organizace směřující k pracovníkům a jejich potřebám. Kromě péče povinné a smluvní, ke které se organizace zavazuje prostřednictvím zákonů a kolektivních smluv, je tu také péče dobrovolná, která je výrazem personální politiky organizace (Koubek, 2004, s. 321). Kromě zájmů pracovníků (pracovní spokojenost) a zájmů organizace (motivace a výkon pracovníků) péče o pracovníky přispívá i k zájmům společnosti, tj. k sociální stabilitě a rozvoji. Jako taková může být považována za součást CSR.

Součástí péče o pracovníky je pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, BOZP, rozvoj pracovníků (zmíněný v předchozích pododdílech),

služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby a péče o životní prostředí (Koubek, 2004, s. 321).

Kromě respektování pracovního práva lze v oblasti pracovní doby, pracovního režimu a pracovních podmínek vyjít vstříc pracovníkům prostřednictvím flexibility délky či umístění pracovní doby. Často bývá využíváno zkrácených pracovních úvazků, sdílení pracovního místa, práce z domova, pružného rozvržení pracovní doby nebo také dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Flexibilita pracovní doby a vyváženost pracovních podmínek bývá mimo jiné také jednou z hlavních součástí programů vyváženosti pracovního a soukromého života (tzv. *work-life balance*). Tyto programy jsou zaměřeny především na snižování stresu na pracovišti, který bývá způsoben příliš velkým pracovním zatížením. Odbourání tohoto stresu prostřednictvím vyššího množství (a kvality) volného času pak mnohdy znamená vyšší výkonnost a spokojenost pracovníků. Kromě zavádění flexibilních režimů práce lze vyváženost soukromého a pracovního života podpořit zohledňováním a respektováním soukromého života pracovníků, nabídkou různých benefitů či poradenstvím.

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je z velké části podmíněna zákony. V posledních letech je však aktuálním trendem podpora zákonných norem i jinými dobrovolnými nástroji směřujícími především k prevenci. Takové nástroje a oblasti vyjmenovává norma ISO 26 000 (resp. její pracovní verze), která je zaměřena přímo na oblast CSR. Řadí sem např. realizaci politiky zdraví a bezpečnosti, která stanovuje důležitost BOZP, uznávání psychosociálních nebezpečí jako příčin stresu, reporty o BOZP, aktivní vyhledávání poradenství z externích zdrojů ad. (Úřad pro technickou normalizaci ..., 2009, s. 49).

Služby pro pracovníky většinou podporují pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků. Často se nevztahují pouze k pracovnímu životu, ale i k životu soukromému. Patří mezi ně např. stravování na pracovišti, psychologické poradenství, zaměstnanecké půjčky, firemní školka, apod. Často jsou výrazem respektu organizace k pracovníkovi jako celistvému člověku, který nežije pouze pracovním životem.

#### 2.2.2.4 Rovné příležitosti a podpora různorodosti

Jednou z nejčastěji zmiňovaných oblastí CSR aktivit v sociální oblasti bývají aktivity podporující rovné příležitosti. Rovné příležitosti jako takové znamenají především možnost každého člověka svobodně rozvíjet své schopnosti a možnost stejným způsobem využívat příležitostí (Trnková, 2006, s. 4). Hlavním principem je tedy vyvarování se diskriminaci zejména s ohledem na pohlaví, rasu, věk, původ, náboženské a politické přesvědčení a sexuální orientaci každého jedince. Přesto, že je tato oblast zdůrazňována v zákonech i mezinárodních dokumentech, realizace v praxi není příliš běžná. Mezi konkrétní nástroje na podporu rovných příležitostí Trnková řadí:

- 1) vytvoření etického kodexu, začlenění principu rovnosti do strategických dokumentů organizace;
- 2) vyvarování se diskriminaci zejména v rámci získávání a výběru pracovníků (neklást při pohovoru otázky vztahující se k soukromému životu);
- 3) rovnost mezd (platů);
- 4) podporu kariérního růstu žen formou specializovaných tréninků;
- 5) zřízení jeslí, mateřských škol;
- 6) uplatňování flexibilních forem práce; a
- 7) aktivní zaměstnávání jedinců ohrožených nezaměstnaností (např. ženy po mateřské dovolené či starší padesáti let) (Trnková, 2006, s.7).

Zatímco rovné příležitosti spíše nabádají k vyvarování se diskriminaci, podpora různorodosti (tzv. *Diversity Management*) se zaměřuje především na

konkrétní aktivní jednání organizace a jejích členů směřující k rozvoji různorodosti. Svým obsahem tedy tvoří nadstavbu rovným příležitostem. Organizaci a jejím členům přináší podle Velíškové (2007) především zvyšování různorodosti a tím i zvyšování produktivity týmů, dále pak zvyšování míry tolerance a zvyšování konkurenceschopnosti v oblasti získávání a výběru pracovníků. Mezi konkrétní nástroje podpory různorodosti řadí autorka například zavedení systému řízení podle kompetencí (CBM), jehož integrujícím prvkem jsou kompetence, které HR procesy objektivizují. Autorka dále uvádí několik praktických tipů, které mohou pomoci implementovat *Diversity Management* do organizace. Mezi ty stěžejní řadí zavedení samostatného procesu řízení diverzity, začlenění diverzity do vzdělávacího procesu a nalezení tzv. šampiónů diverzity (manažerů, kteří mohou sloužit jako osobní vzory) (Velíšková, 2007, s. 20-51).

#### 2.2.2.5 Normy podporující sociální oblast CSR

V současné době existují dvě důležité mezinárodní normy týkající se sociální oblasti CSR. Tou první je norma SA 8 000 – referenční norma pro oblast sociální odpovědnosti. Byla vydána mezinárodní organizací Social Accountability International (SAI). Je zaměřena především na oblast pracovního prostředí v rámci efektivního fungování procesů a neustálého zlepšování systému řízení (pracovní doba, pracovní podmínky, BOZP, odměňování ad.) (Business Leaders Forum, 2008). Další normou, která je v současné době teprve připravována, je norma ISO 26 000, která je zaměřena obecně na problematiku CSR. Poskytuje především přehled základních principů CSR a návod k implementaci konceptu (Úřad pro technickou normalizaci ..., 2009). V současné době je připomínkována, není proto prozatím dostupná v oficiální verzi. Pracovní verze ISO normy je podle mého názoru velmi obecná, chybí zde konkrétní postupy a metody k zavádění konceptu. Tento nedostatek však může souviset s nejednotným chápáním a definováním CSR.

Obě normy mají mnoho společného – kromě obsahové podobnosti jsou také obě postavené na principu dobrovolnosti a jejich splnění je oceňováno na základě výsledků auditu certifikátem od nezávislého certifikačního orgánu. Obě také mohou podpořit implementaci CSR do podnikové praxe a celou oblast alespoň částečně standardizovat. Stále však podle mého názoru chybí jednotná vize konceptu CSR, která by tuto oblast podpořila nejvíce.

#### 2.2.2.6 Role personalistů

Sociální oblast CSR je silně provázána s personálními procesy. Není tedy třeba zdůrazňovat, že role personalistů je v tomto ohledu velmi významná.

Rolí personalistů se zabýval kvalitativní výzkum, jehož výsledky přinesli Colbert a Kurucz z Yorkské univerzity v roce 2007. Na základě předem stanovených kritérií vybrali 3 společnosti, které byly leadry v sociální odpovědnosti ve svých odvětvích. V rámci těchto společností realizovali hloubkové rozhovory s 66 manažery a zkoumali jejich chápání sociální odpovědnosti. Cílem bylo mimo jiné zjistit, jakou roli hraje v této oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledky výzkumu poukázaly na dvě hlavní funkce personálního oddělení – první z nich je pomoc při vytváření dialogu v oblasti udržitelnosti (resp. sociální odpovědnosti), druhou je pak rozvíjení schopností v této oblasti. Zároveň výzkum identifikoval nejdůležitější personální procesy, mezi něž zařadil management změny, strategické plánování lidských zdrojů, talent management a vzdělávání a rozvoj (Colbert, Kurucz, 2007).

Podle mého názoru lze tedy rozdělit role personalistů v návaznosti na CSR na role vlastníků procesů, iniciátorů změn a strategických partnerů manažerů. Jako vlastníci personálních procesů jsou zodpovědní za „rozpuštění“ principů CSR do každého z nich. Základním úkolem je tedy především zabudování myšlenek CSR do strategických personálních dokumentů, tedy do personální politiky. Personalisté jako iniciátoři změn by měli iniciovat myšlenku implementace

konceptu CSR a zastřešit ji koncepčně a strategicky. Nakonec, jako strategičtí partneři manažerů by měli být poradním hlasem, který průběh implementace koordinuje a dává manažerům podněty k dalšímu rozvoji.

### 2.2.3 ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST (PLANET)

Poslední oblastí, nikoliv však nejméně důležitou, je oblast environmentální, která zahrnuje obecně pojatou odpovědnost organizace vůči životnímu prostředí. Vzhledem k velkému množství závažných globálních problémů vzrostla očekávání společnosti zaměřená především na aktivní přístup organizací, jejichž vliv na okolní prostředí jim umožňuje realizaci zásadních ekologických aktivit. Evropská unie a další mezinárodní organizace zdůrazňují především vliv na udržitelný rozvoj, jehož principy by měly být zakotveny v každém procesu probíhajícím v organizaci.

Některé organizace přistupují k environmentálním aktivitám barterovým způsobem, tj. své trvale neudržitelné aktivity se snaží vyvážit např. přispíváním ekologickým organizacím (Gregor, 2007, s. 14). Tento přístup však není v souladu se základním principem CSR - takovouto činností organizace nepřijímá odpovědnost za své činy. Kromě charitativní a příspěvkové činnosti by se organizace měla soustředit zejména na změny v klíčových procesech, jejichž dopady na životní prostředí by měly přispívat k již zmíněnému trvale udržitelnému rozvoji.

Stejně jako u ostatních CSR aktivit je i u těchto zásadní především jejich zabudování do strategie organizace, a dále pak vytvoření samotné environmentální strategie. Kromě tohoto bodu bych v tomto oddílu ráda shrnula i konkrétní aktivity a podpůrné nástroje, které lze v této oblasti využít. Důležitou podporu těmto aktivitám tvoří mezinárodní standardy týkající se životního prostředí, proto i jim bude věnována podstatná část následujícího textu.

### 2.2.3.1 Environmentální strategie

Systematický přístup k environmentální oblasti bývá označován termínem environmentální management (*Environmental Management System, EMS*). Jeho součástí jsou plánovací činnosti, organizační struktura, odpovědnosti, postupy, zavádění, dosahování a udržování environmentální politiky (Veber, 2004, s. 27). Environmentální politiku je nutno podpořit environmentální strategií. O její konkrétní podobě hovoří ve své publikaci Esty a Winston (2006, s. 283-293). Podle nich ji tvoří 4 základní elementy: nastavení environmentálního myšlení, práce s informacemi, redesign procesů a firemní kultura. Za základ je považováno nastavení environmentálního myšlení, které lze podpořit dodržováním jednoduchých principů, mezi které autoři řadí např. strategický úhel pohledu, podporu top managementu, zaměření na inovace a vnímavost vůči emocím. Dalším elementem je systematická práce s informacemi, která by měla zahrnovat nejen jejich získávání (např. z životního cyklu výrobku), ale i jejich relevantní využívání. Dále je nutné podniknout aktivní kroky k přeměně procesů (redesign), zejména prostřednictvím inovací. Posledním zmiňovaným elementem je firemní kultura, která by environmentální myšlení měla podporovat.

Ač je změna organizačních procesů zásadní a náročná, mnohem zásadnější a náročnější se zdá být změna myšlení manažerů a ostatních pracovníků organizace. Ta totiž předznamenává úspěšnost jakékoliv změny další. Z výše uvedeného je tedy jasně patrné, že pokud organizace chce systematicky podporovat životní prostředí, musí tuto myšlenku především zabudovat do svých klíčových hodnot, které bude podporovat nejvyšší vedení společnosti.

### 2.2.3.2 Normy podporující EMS

Mezi nejdůležitější normy podporující EMS patří zejména Systém environmentálního řízení a auditu (*Eco-Management Audit Scheme, EMAS*) vydaný v roce 1993 tehdejší Radou EHS (Evropské hospodářské společenství,

předchůdce EU) a norma ISO 14 000 vydaná poprvé roku 1996 a naposledy revidovaná v roce 2005 (Veber, 2004, s. 13-16).

Veber uvádí, že EMAS je zaměřen především na definování EMS a na způsoby jeho kontroly. V rámci této normy se rozlišují tzv. přímé a nepřímé environmentální aspekty. Mezi přímé se řadí ty, které přímo ovlivňují životní prostředí (např. emise do ovzduší, využívání přírodních zdrojů apod.). Nepřímé environmentální aspekty nemají sice přímou souvislost se stavem životního prostředí, ale mohou ho zprostředkovaně významně ovlivnit (např. vliv organizace na chování dodavatelů, výběr a složení služeb apod.). EMAS pak dále hovoří o vytvoření veřejně přístupného dokumentu, který má zachycovat všechny environmentální aspekty (přímé i nepřímé), které mají významný dopad na životní prostředí. Organizace se dále musí zavázat, že sníží dopady podnikových činností na životní prostředí na úroveň odpovídající používání nejlepší ekonomicky dostupné technologie (Veber, 2004, s. 13-16).

Norma ISO 14 000 se soustředí nejen na definování EMS, ale snaží se také poskytnout návod k jeho zavedení včetně různých postupů a metod. Veber uvádí, že mezi hlavní kroky zavedení této normy patří:

- 1) stanovení environmentální politiky - vytvoření základního nasměrování organizace, rozhodnutí, zda půjde spíše o přístupy ofenzivní nebo defenzivní;
- 2) plánování – vytvoření současného eko-profilu firmy (evidence environmentálních vlivů organizace a jejich zhodnocení) a vytvoření registru environmentální legislativy;
- 3) zavedení a provoz – stanovení zodpovědného člena organizace, stanovení interních auditorů, odborné proškolení zaměstnanců, efektivní komunikace – zveřejnění všech environmentálních dokumentů, zejména tzv. environmentální příručky, která shrnuje všechny informace o EMS a jejím zavádění;
- 4) kontrola a nápravná opatření - monitorování, nápravná a preventivní opatření, záznamy a audit, a

5) environmentální přezkoumání – především certifikační audit zajištěný nezávislou organizací, která má k provádění auditů akreditaci (Veber, 2004, s. 28-77).

Obě normy lze vzájemně porovnávat. EMAS má jistou nevýhodu v jeho působnosti, která je omezena pouze na členské státy EU. Je také v mnohém náročnější - má přísnější požadavky, vyžaduje například kontinuální snižování dopadů aktivit organizace na životní prostředí. Dalším výrazným rozdílem je způsob ověřování EMS. Zatímco v případě ISO 14 000 je po auditu udělen certifikát, v případě EMAS je pouze ověřeno prohlášení firmy o stavu životního prostředí nezávislymi ověřovateli (Veber, 2004, s. 16-17).

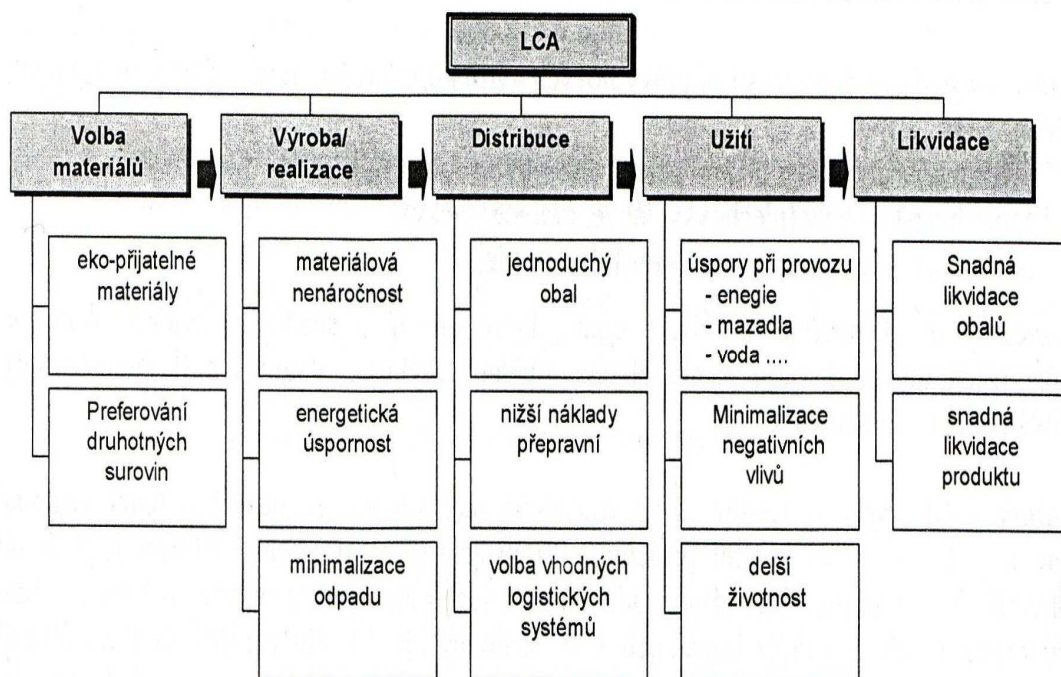
#### 2.2.3.3 Ohodnocení životního cyklu výrobku

Tzv. *Life Cycle Assessment* (LCA) je metoda, podle které se posuzuje životní cyklus výrobku (služby) z hlediska jeho vlivu na životní prostředí. Tento životní cyklus zahrnuje všechny fáze procesu vzniku, využití i zániku výrobku, kam patří zejména volba materiálů, výroba, distribuce, užití výrobku a likvidace (model LCA viz Obrázek 2) (Veber, 2004, s. 50).

Z obrázku vyplývá, že v každé fázi života výrobku lze v rámci organizačních procesů přijmout opatření, která mohou výrazně ovlivnit dopady daných procesů na životní prostředí. Veber (2004, s. 50-55) doporučuje například využívání vlivu na dodavatele a zavedení environmentálních požadavků při výběru dodavatele i dodávaných materiálů, dále pak dopravu výrobků prostředky splňujícími ekologické normy (emise, úkapy apod.), používání lehkých a snadno recyklovatelných obalů, šetrné nakládání s odpady ad. Podle mého názoru je největším přínosem metody LCA nahlédnutí na organizační procesy, které umožňuje uvědomit si, v jakých oblastech a jakým způsobem lze ovlivnit dopady na životní prostředí. Obecně se lze tedy držet jednoduchého principu

neustálého vyhledávání nových možností snižujících nežádoucí dopady na životní prostředí.

**Obrázek 2: Ohodnocení životního cyklu výrobku**



(Zdroj: Veber, 2004, s. 50)

#### 2.2.3.4 Metoda ABC/XYZ

Jak uvádí Veber, metoda ABC/XYZ vychází z Paretova principu, který říká, že každá množina přirozených jevů se skládá z menšiny podstatných a většiny nepodstatných jevů. V ekologické praxi slouží především k vyhodnocování ekologických vlivů a ekologických zátěží. Ekologické vlivy se rozdělují do skupin nazvaných A, B a C:

- A – představuje důležité vlivy, jejichž řešení je obzvláště naléhavé;
- B – představuje méně důležité jevy, jejichž řešení nemusí být okamžité; a
- C – představuje jevy nejméně důležité, jejichž řešení může být odloženo.

Ekologické zátěže se rozdělují do skupin nazvaných X, Y a Z:

- X – představuje značné množství dlouhodobé či trvalé zátěže;

Y – představuje střední množství občasné zátěže; a

Z – představuje minimální množství minimální zátěže (Veber, 2004, s. 78-79).

Domnívám se, že tato metoda je vhodným nástrojem k sumarizaci či kategorizaci vstupů i výstupů EMS, je proto vhodnou metodou k počátečnímu i průběžnému bilancování.

#### 2.2.3.5 Checklist

Veber ve své publikaci dále hovoří o metodě checklistů, která v rámci EMS může sloužit k prověřování různých prvků EMS a k ověřování jejich prosazování v organizaci. Podstatou metody je vytvoření dotazníku pro zaměstnance, ve kterém se budou prostřednictvím otevřených i uzavřených otázek zjišťovat podstatné informace týkající se zavádění EMS. Mezi otázky lze například zařadit postoje pracovníků k životnímu prostředí, prověření jejich znalostí v oblasti životního prostředí a v oblasti konkrétních environmentálních dokumentů organizace (tím například můžeme prověřit i účinky školení) ad. (Veber, 2004, s. 80-81).

Metoda checklistů je metodou univerzální, proto má poměrně široké možnosti využití. Domnívám se, že v rámci EMS ji lze využívat na mnoha místech, zejména například při provádění auditů či k ověřování úspěšnosti zavedení systému. Vzhledem k možnosti zpětné vazby, kterou dává, je dále i vhodným nástrojem ke komunikaci se zaměstnanci při dalších fázích vývoje EMS.

### 2.3 SHRNU TÍ

V rámci této kapitoly byl koncept CSR pojat jako široký rámec, do něž lze zařadit velké množství aktivit. Vzhledem k takto širokému rámci byl tedy nejdříve nahlížen z několika úrovní, které mohou pomoci pochopit CSR v širších souvislostech. Obsahová různorodost konceptu vedla k rozčlenění jednotlivých aktivit do tří oblastí – ekonomické, sociální a environmentální. Oblast

ekonomickou lze považovat za oblast výchozí. Je třeba si uvědomit, že i přes důležité sociální a environmentální aktivity je ekonomická oblast pro organizace stěžejní. Je tedy nezbytné nahlížet na koncept CSR prostřednictvím ekonomických výhod, které přináší. Ty jsou podle mého názoru nejsilnějším argumentem vedoucím k zavádění konceptu do praxe. Oblast sociální je reprezentována především aktivitami, které jsou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Nejdůležitější oblastí jsou především aktivity spojené se vzděláváním a rozvojem, které jsou prostředkem vedoucím k prosazení konceptu CSR v organizaci. Oblast environmentální klade důraz zejména na převzetí odpovědnosti za stav životního prostředí a následně na snahu o jeho neustálé zlepšování. V rámci této snahy je klíčovým krokem začlenění environmentálních požadavků do všech procesů probíhajících v organizaci. Nejvýznamnějším přínosem takto pojatého environmentálního managementu je pak spojení ekonomických a environmentálních výhod, které přináší užitek všem zainteresovaným skupinám.

V rámci všech CSR aktivit se zdá být nejpodstatnější zejména začlenění základních principů CSR do strategie organizace, stejně tak jako jejich začlenění do klíčových hodnot sdílených všemi zaměstnanci. Cesta k naplnění tohoto náročného úkolu vede podle mého názoru skrze vzdělávání a rozvoj. Proto tuto oblast považuji v rámci konceptu CSR za nejdůležitější.

### 3 IMPLEMENTACE CSR

Z předchozích kapitol diplomové práce je patrné, že koncept CSR je po obsahové stránce velmi komplexní. Šíře CSR aktivit umožňuje organizacím implementovat tento koncept v podobě, která odpovídá různým zájmům a potřebám každé z nich. Komplexnost konceptu lze však interpretovat i jako vágní či nepřesné vymezení obsahu, které vede k nejednotnému chápání celé problematiky. Objevuje se zde tedy potřeba standardizovat způsob implementace konceptu CSR do praxe - zejména po stránce procesní. Je však třeba zmínit, že standardizace způsobu implementace nemůže být obsahově příliš detailní, protože každá organizace se nachází ve specifické situaci, kterou je třeba v rámci implementace zohlednit. Pokud by bylo však naopak zavedení principů CSR do organizace chápáno jako volně probíhající proces, pravděpodobně bychom dosáhli pouze dílčích kroků, nikoli však strategického přístupu, který je základem konceptu. Podle mého názoru je tedy vhodné znát základní způsoby implementace, které je třeba doplnit individualizovaným přístupem.

V rámci této kapitoly bych ráda představila proces implementace CSR, který je jakýmsi praktickým vyústěním převážně teoretického vymezení konceptu kapitol předchozích. Na závěr bude představena CSR strategie organizace, která již úspěšně zavedla koncept CSR do praxe. Celá kapitola bude tedy praktickým uzavřením celé práce, které by mělo mimo jiné nahlédnout na rozdíly mezi chápáním CSR v teorii a v praxi.

#### 3.1 IMPLEMENTAČNÍ CYKLUS

Dosud neexistuje žádný jednotný způsob implementace CSR. V posledních letech však vzniklo mnoho organizací a iniciativ, které zavádění CSR podporují. Mezi ty hlavní lze zařadit zejména Evropskou unii, která ve svých aktivitách podporuje zavádění CSR především ve středně velkých a malých podnicích. Komplexně se věnuje této oblasti také iniciativa OECD *Guidelines for*

*Multinational Enterprises*, která obsahuje různá doporučení ze strany vlád členských států OECD. Největší množství dokumentů a aktivit však nesměřuje k implementaci CSR obecně, ale především k oblasti reportování a hodnocení CSR. Mezi ty nejkomplexnější lze zařadit např. tzv. GRI – Global Reporting Initiative, která se snaží o standardizaci způsobu informování zainteresovaných skupin o CSR aktivitách (podrobněji viz dále).

Ve větší míře detailu se implementačnímu cyklu věnuje Hohnen v průvodci, který vydal IISD – International Institute for Sustainable Development (Hohnen, 2007). Vzhledem k propracovanosti tohoto konceptu jsem se rozhodla použít jej jako výchozí zdroj týkající se formy a obsahu implementace CSR.

Implementační cyklus podle Hohnena (podrobné schéma viz Tabulka 2) je postaven na všeobecně známém principu PDCI: plánuj (Plan), prováděj (Do), kontroluj (Check) a zlepšuj (Improve). Jak autor sám zdůrazňuje, nejdůležitější součástí cyklu je především integrace CSR do rozhodování, strategie a řídicích procesů. Struktura Hohnenova konceptu naznačuje, že zavádění CSR do organizace je cyklický proces, jehož fáze na sebe vzájemně navazují (Hohnen, 2007, s. 18). V následujícím textu budou tedy jednotlivé fáze představeny a doplněny praktickými příklady, které pomohou začlenit dané principy do podmínek českého prostředí.

Tabulka 2: Implementační cyklus CSR podle Hohnena

Implementační cyklus CSR podle Hohnena			
<b>1. Plánuj</b>	<b>A) Hodnocení stávající situace</b>	▪ sestavení týmu	
		▪ vytvoření pracovní definice CSR	
		▪ identifikace legislativních požadavků	
		▪ revize základních org. dokumentů a procesů	
		▪ identifikace klíčových zainteresovaných skupin	
		<b>B) Vytvoření CSR strategie</b>	▪ získání podpory vedení a zaměstnanců
		▪ převzetí dobrých nápadů z vnějších zdrojů	
		▪ příprava matice CSR aktivit	
		▪ návrh způsobů realizace CSR aktivit	
		▪ rozhodnutí o konkrétním zaměření organizace	
<b>2. Prováděj</b>	<b>C) Vytvoření konkr. závazků</b>	▪ dialog se zainteresovanými skupinami	
		▪ vytvoření pracovní skupiny	
		▪ příprava návrhu CSR závazků	
		▪ dialog se zainteresovanými skupinami	
		<b>D) Implementace</b>	▪ vytvoření struktury rozhodovacího procesu
			▪ příprava a implementace akčního plánu
			▪ nastavení měřitelných cílů a indikátorů výkonu
			▪ zapojení zaměstnanců
			▪ vytvoření vzdělávacího plánu v oblasti CSR
			▪ zavedení mechanismu na zjištění problémů
		▪ vytvoření ext. a int. informačního plánu	
		▪ zveřejnění CSR závazků	
<b>3. Kontroluj</b>	<b>E) Kontrola a reporting</b>	▪ měřit a hodnotit výkon	
		▪ zapojit zainteresované skupiny	
		▪ reportovat	
<b>4. Zlepšuj</b>	<b>F) Hodnocení a zlepšování</b>	▪ hodnotit	
		▪ identifikovat příležitosti	
		▪ zapojit zainteresované skupiny	

(Zdroj: Hohnen, 2007, s. 19)

### 3.1.1 FÁZE PLÁNOVÁNÍ (PLAN)

Na počátku je nejdůležitější rozdělení pravomocí – je nutné sestavit tým, který bude proces implementace zastřešovat. Jak uvádí Hohnen, je důležité, aby členem týmu byli zástupci top managementu - bez jejich účasti a přesvědčení by

zavedení konceptu nemělo smysl. Daný tým by měl nejdříve sestavit pracovní definici CSR, která bude klíčová pro celý proces (Hohnen, 2007, s. 22-25). Základní složkou definice jsou legislativní požadavky, jejichž rámec je dolní hranicí konceptu CSR. Dále je třeba vycházet ze základní strategie a hodnot společnosti, na které by mělo chápání CSR navazovat. Např. společnost TPCA Czech pokládá za jeden ze základních cílů organizace být významným partnerem pro region, ve kterém působí. Proto v rámci konceptu CSR směřuje své aktivity především do zapojování se do veřejného života v regionu (př. tzv. Sponzoring pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci žádají o finanční podporu na akce v místě svého bydliště) (Kňava, 2008).

Dalším důležitým krokem je podle Hohnena identifikace stávající situace. Zpravidla lze vycházet ze základních organizačních dokumentů (vize, mise, strategie), procesů a dalších aktivit. Je možné, že organizace již realizuje některé aktivity, které lze zahrnout do CSR (např. je držitelem různých certifikátů). Je však třeba zaměřit se zejména na slabá místa, která organizace doposud zanedbávala (Hohnen, 2007, s. 22-26).

Evropská komise vytvořila k tomuto účelu dotazník, který může na základě odpovědí na otázky z různých oblastí CSR aktivit pomoci organizacím lépe identifikovat stávající situaci i slabá místa, na která se lze zaměřit (viz Příloha G, Tabulka 6: Dotazník pro zvýšení informovanosti) (Zodpovědné podniky – Dotazník pro zvýšení informovanosti, 2010).

Kromě identifikace slabých míst je také třeba ujasnit si, které zainteresované skupiny jsou pro organizaci klíčové – jejich zapojení do procesu implementace je nezbytné (Hohnen, 2007, s. 22-26).

Na definování CSR navazuje vývoj CSR strategie. Podle Hohnena by strategie měla obsahovat základní směřování organizace v oblasti CSR, zájmy a cíle

zainteresovaných skupin, základní přístup k inovacím, specifikaci priorit, časový plán a hodnocení výstupů (Hohnen, 2007, s. 33-37).

Příkladem firemní CSR strategie může být strategie společnosti Vodafone Czech Republic (dále jen Vodafone), která shrnuje řízení CSR takto:

- jedním ze šesti strategických cílů Vodafone je být odpovědnou firmou;
- Vodafone využívá zdrojů pro identifikaci CSR témat (např. průzkumy, zaměstnanci, obecné trendy);
- Vodafone realizuje různé programy, klíčovým je program zapojení zaměstnanců;
- výsledky Vodafone pravidelně prezentuje vedení společnosti (Vodafone, 2009).

Z výše uvedeného je patrné, že základem strategie je začlenění CSR do klíčových hodnot organizace a nastavení metod komunikace se zainteresovanými skupinami. Ač CSR strategie společnosti Vodafone přesně neodpovídá Hohnenově definici, domnívám se, že tyto základní rysy splňuje.

### 3.1.2 FÁZE REALIZACE (DO)

Po vytvoření základního rámce CSR by měla následovat fáze realizační. Podle Hohnena do této fáze spadá konkretizace CSR cílů do roviny závazků, kterými chce organizace podpořit principy CSR. Kromě těchto závazků je také třeba zvolit vhodné metody, které povedou k jejich naplnění. K tomuto účelu je třeba zřídit konkrétní realizační tým, který vytvoří návrh závazků a způsobů jejich realizace. Členové tohoto týmu by měli pocházet z různých částí organizace a měli by být na různých úrovních řízení. Jak zdůrazňuje Hohnen, členové týmu by měli mít nejen zájem o oblast CSR, ale také dostatek času a dostatek výchozích zdrojů, které dohromady vytvoří vhodné pracovní podmínky ke splnění úkolu (Hohnen, 2007, s. 45-51).

Příkladem CSR závazku a způsobu jeho realizace může být např. cíl společnosti TPCA Czech, která se zavázala aktivně snižovat hladinu hluku produkovanou vlastním závodem, přestože splňuje přísné protihlukové limity. Jako způsob realizace zvolila společnost nainstalování hlukových tlumičů a zvukových bariér, vylepšení hlavního komínu a otočení výdechů směrem od Ovčár (TPCA Czech, 2006). Z tohoto příkladu jasně vyplývá, že důležitou částí vytváření CSR závazku je uplatňování známého principu SMART.

Při samotné přípravě návrhu je třeba dbát na to, aby závazky navazovaly na firemní kulturu a na sdílené hodnoty tak, aby je všechny zainteresované skupiny mohly přijmout za své. Je třeba si také uvědomit, že každá ze zainteresovaných skupin má odlišné zájmy, a proto nastavení společného rámce není jednoduché. V této fázi je pak tedy zcela klíčová intenzivní a jasná komunikace se všemi zainteresovanými skupinami, které musí dostat prostor pro vyjádření svého názoru. Vzhledem k vzájemným odlišnostem jednotlivých skupin je podle mého názoru také vhodné použít různé komunikační kanály. Mezi ty nejčastěji používané lze zařadit např. online dotazníky a intranet pro zaměstnance, porady pro akcionáře, pravidelné reporty pro místní komunitu a dodavatele apod.

Kromě klasických informačních cest je možné využít i těch poměrně nezvyklých, které mohou svou originalitou danou skupinu lépe oslovit. Např. společnost Metrostav použila jako jednu z cest oslovení zaměstnanců informační lístečky přidávané do obálek se stravenkami. Tato cesta se dle jejich zpětného hodnocení setkala i s největším úspěchem (Kavan, 2008).

Na vyhotovení návrhu CSR závazků navazuje jeho schválení zainteresovanými skupinami. Po něm by měla následovat již samotná realizace zakončená zveřejněním CSR strategie. Realizace konceptu by podle Hohnena měla být co nejvíce podpořena zaměstnanci. Proto je nezbytné nastavit vzdělávací plán, do kterého je třeba zařadit i aktivity týkající se CSR. Kromě toho je také třeba

zaměstnance do CSR aktivit co nejvíce zapojit (např. podpořit třídění odpadu, zapojit zaměstnance do podpory neziskových organizací apod.). Hohnen hovoří také o významu nastavení struktury rozhodovacího procesu. Není třeba jen rozdělit kompetence, ale i konkretizovat celý proces týkající se konceptu CSR i jeho dílčích částí. Kromě procesu schvalování je nutné nastavit i proces komunikace, který by měl umožňovat poskytování zpětné vazby od všech zainteresovaných stran (Hohnen, 2007, s. 57-58).

V rámci komunikačního procesu je pro organizaci zpravidla stěžejní komunikace s veřejností, která je spojena se sociálně odpovědným marketingem. Externí komunikaci bývá věnována největší pozornost, protože je hlavním prostředkem komunikace, který může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Domnívám se však, že podobná pozornost by měla být věnována i komunikaci interní, protože i ta může zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost fungování organizace.

### 3.1.3 FÁZE KONTROLY (CHECK)

I v případě, že je důkladně připravený plán implementace CSR, může se stát, že realizace jednotlivých aktivit neprobíhá tak, jak má. Proto je vhodné nastavit kontrolní mechanismy, které nám pomohou zhodnotit úspěšnost celého procesu (Hohnen, 2007, s. 67-70). Ukazuje se však, že tato část implementačního procesu je jedna z nejproblematictějších. Není zcela jasné, jak objektivně hodnotit CSR nebo jak ověřit pravdivost veřejně poskytovaných informací. Proto existuje řada institucí, které se snaží tuto oblast podpořit.

Jak již bylo zmíněno, jednou z těch nejvýznamnějších je GRI, organizace, která vytvořila světově nejpoužívanější rámec pro vytváření výročních zpráv o CSR. V roce 2006 vydala GRI směrnici nazvanou G3, která by měla být univerzální, tj. použitelná pro všechny typy organizací. Tato směrnice obsahuje 10 základních principů týkajících se definování obsahu a rozsahu výroční zprávy

(viz Příloha H, Tabulka 7: 10 základních principů reportování o CSR podle GRI). Kromě těchto principů směrnice také obsahuje podrobně popsané indikátory výkonu rozdělené do oblastí environmentální, ekonomické a sociální (GRI, 2007).

Mezi další podpůrné systémy lze dále zařadit např. tzv. *Dow Jones Sustainability Index* (který je jedním z prvních globálně uznávaných indexů sledujících finanční řízení sociálně odpovědných firem) nebo tzv. *Corporate Responsibility Index* (který je jedním z hlavních indexů CSR ve Velké Británii a v Austrálii) (Fórum dárců, 2010).

V českém prostředí lze z této oblasti jmenovat tzv. Standard odpovědná firma (SOF), který podporuje občanské sdružení Fórum dárců, a který vychází z metodiky London Benchmarking Group (LBG). SOF vychází z celkových nákladů organizace na CSR aktivity a měří jejich krátkodobý i dlouhodobý účinek. Kromě CSR reportování slouží také k vyhodnocování žebříčku TOP Firemní Filantrop, který je každoročně realizován Fórem dárců (Fórum dárců, 2010).

Je třeba zmínit, že kromě výše uvedených nástrojů existuje i řada dalších, které tuto oblast podporují. Nicméně jejich popis by již přesahoval rámec této práce, proto je jejich prezentace omezena na jejich stručný výčet, který je součástí Přílohy I, Tabulka 8: Přehled nástrojů podporujících implementaci CSR.

### 3.1.4 FÁZE ZLEPŠOVÁNÍ (IMPROVE)

Poslední fází implementačního cyklu je fáze zlepšování. Jejím cílem je zejména vyhodnocení úspěšnosti implementace a následné identifikování nových příležitostí (Hohnen, 2007, s. 73-74).

K samotnému vyhodnocení procesu implementace je možné použít řadu různých metod. Jednou z nich je např. vyhodnocení akčního plánu, který byl stanoven na počátku implementace – pokud byly správně nastaveny cíle a indikátory, podle kterých je možné hodnotit výkon, nebude konečné vyhodnocení procesu implementace nijak problematické. Další vhodnou metodou je podle mého názoru využití různých typů auditu. Kromě klasického auditu ekonomického je možné využít i audit sociální a personální. Existují také audity spojené s přijetím mezinárodních standardů (např. ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, ISO 26000 apod.). Ty sice většinou mapují pouze dílčí část CSR, mohou nám však pomoci identifikovat některé problémy, které mohou souviset právě s procesem implementace.

I v této fázi je velmi důležitá komunikace se zainteresovanými stranami. Významná je jejich zpětná vazba, která může pomoci nahlédnout implementaci z jiného úhlu pohledu. Ideálním výsledkem je spokojenost všech zainteresovaných stran. Nicméně jak již bylo řečeno, jejich zájmy jsou často protichůdné, proto se jejich hodnocení bude pravděpodobně lišit. Je tedy třeba navázat na jejich hodnocení novými opatřeními, která opět povedou ke zlepšení.

Z výše uvedeného vyplývá, že implementace CSR je kontinuální proces, který by se měl cyklicky opakovat, abychom dosahovali neustálého zlepšování. K tomu je třeba jasně rozdělit pravomoci a odpovědnost za celý proces. Ve většině organizací bývá určena jedna odpovědná osoba, která zastřešuje oblast CSR a její implementaci a zároveň komunikuje s veřejností. Její zařazení v organizační struktuře je v různých organizacích různé – může to být manažer oddělení PR a komunikace, vedoucí oddělení auditu, personalista nebo v menších organizacích ředitel společnosti. Postavení odpovědné osoby podle mého názoru může odrážet i význam a pojetí CSR v dané organizaci. Proto je i toto rozhodnutí klíčové.

### 3.2 CSR STRATEGIE SPOLEČNOSTI VODAFONE

Na závěr této kapitoly bych ráda představila organizaci, která již CSR strategii zavedla do praxe. K tomuto záměru jsem vybrala společnost Vodafone, která se oblasti CSR intenzivně věnuje již několik let. Společnost Vodafone jsem zvolila především proto, že je podle mého názoru příkladem úspěšného propojení firemní strategie a konceptu CSR. O této úspěšnosti svědčí i řada ocenění, která společnost získala (např. národní kolo soutěže CSR European Award 2008, TOP Filantrop v kategorii Firma pracující ve prospěch komunity ad.) (Vodafone, 2009). Domnívám se, že přístup této společnosti může proto být inspirací i zajímavým srovnáním praxe s teorií.

#### Řízení CSR

Společnost Vodafone pracuje s definicí CSR založenou na 3P, obsahově CSR tedy vymezuje jako férové podnikání, ohleduplnost k životnímu prostředí a odpovědnost k lidem a komunitám. Aby podpořila strategický přístup k této oblasti, zařadila CSR do 6 strategických cílů Vodafone Group a zároveň vytvořila oddělení společenské odpovědnosti, které odpovídá za implementaci CSR strategie. Při nastavování cílů a obsahu jednotlivých CSR aktivit je zohledňován sektor podnikání společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost Vodafone je poskytovatelem mobilních služeb, snaží se zaměřovat např. na bezpečnost mobilních telefonů, úspornost komunikačních sítí či na vývoj a inovaci mobilních produktů. Zároveň jsou všechny aktivity v souladu se specifickou firemní kulturou, proto je kladen důraz především na kreativitu a na neformální způsob komunikace. Všechny CSR aktivity mají předem nastaveny cíle a ukazatele, které budou výchozím faktorem hodnocení úspěšnosti každé aktivity (Vodafone, 2009).

Z výše uvedeného vyplývá, že kromě poměrně zjednodušené definice CSR má Vodafone velmi dobře propracovanou CSR strategii. Pozitivním krokem může být podle mého názoru především vytvoření samostatného CSR oddělení. Jak již

bylo zmíněno, ve většině společností bývá určena pouze jedna odpovědná osoba, pro kterou je oblast CSR jen jedním z více svěřených úkolů. Je však třeba zmínit, že společnost Vodafone patří do velké mezinárodní skupiny Vodafone Group, která může finančně podpořit oblast CSR více, než např. středně velká společnost lokálního charakteru.

### CSR aktivity

CSR aktivity společnosti Vodafone směřují do všech tří oblastí zmíněných v pracovní definici CSR – tj. do oblasti férového podnikání, ohleduplnosti k životnímu prostředí i do oblasti týkající se odpovědnosti vůči komunitám a lidem.

Férové podnikání se snaží společnost Vodafone uplatňovat především v rámci koordinace vztahu k dodavatelům a k zákazníkům. Ve vztahu k dodavatelům je férové chování podporováno zejména tzv. etickým kodexem nákupu, který obsahuje např. odmítání korupce a úplatkářství, standardy bezpečných a spravedlivých pracovních podmínek, fair trade ad. Každý dodavatel společnosti tedy není vybírán jen podle ceny a kvality nabídky, ale také podle toho, zda je jeho chování v souladu s tímto kodexem. Vůči zákazníkům uplatňuje společnost Vodafone odpovědný marketing, reklamní kampaně a veškerá komunikace se zákazníky je jasná a srozumitelná. (Příklad odpovědné reklamní kampaně je součástí Přílohy J, Obrázek 2: Příklady reklamních kampaní společnosti Vodafone.)

V oblasti ochrany životního prostředí se společnost Vodafone vzhledem ke sféře podnikání, ve které působí, soustředí především na oblast mobilních telefonů a komunikačních sítí. Mobilní telefony nabízené společností Vodafone musí splňovat přísné limity stanovené společností – tzv. SAR test protokol (týká se měrného absorbovaného výkonu v tkáni těla). Stejně tak v oblasti sítí si společnost stanovila limity (nad rámec legislativních požadavků), které je třeba

dodržovat. Pravděpodobně největším závazkem společnosti Vodafone v této oblasti je však redukce emisí CO<sub>2</sub>, které se do roku 2020 společnost zavázala snížit o 50 % oproti objemu vyprodukovanému v roce 2006/2007. Tento závazek je realizován zvyšováním energetické efektivity sítí a nákupem Zelené energie (Vodafone, 2009). Kromě toho se Vodafone také snaží vzdělávat své zaměstnance i zákazníky v oblasti životního prostředí – Přemysl Filip (manažer oddělení společenské odpovědnosti ve Vodafone) se ve svém článku zmiňuje o informační kampani pro zaměstnance, ve které byly nalepeny na předměty běžné domácí spotřeby v budovách nálepky s konkrétním příkladem spotřeby energie. Veřejnosti pak byla určena interaktivní hra, ve které mohou lidé sledovat, jaké dopady má jejich chování na životní prostředí (Filip, 2009).

V oblasti sociální se Vodafone soustředí především na dobrovolnictví a spolupráci s komunitami. V rámci dobrovolnictví společnost vytvořila Nadaci Vodafone Česká republika, ze které jsou hrazeny grantové programy. Jedním z nich je například tzv. Rok jinak, ve kterém společnost nabízí až 5 svým zaměstnancům možnost pracovat po dobu jednoho roku pro neziskovou organizaci (Vodafone hradí celou roční mzdu). Tato aktivita podporuje nejen vztah s neziskovými organizacemi, ale také dává možnost zaměstnancům aktivně se zapojit (Vodafone, 2009). Otázkou však zůstává, jak je tato aktivita efektivní – existuje podle mého názoru řada problematických oblastí s tím spojených, např. strach zaměstnanců o pracovní místo, přidaná hodnota zaměstnance pro neziskovou organizaci, přidaná hodnota pro samotného zaměstnance ad.

#### Reportování a komunikace v oblasti CSR

V oblasti komunikace se zainteresovanými skupinami je společnost Vodafone velmi otevřená. Kromě výrazných reklamních kampaní informuje zákazníky i ostatní veřejnost o své činnosti na svých internetových stránkách. Používá

jednoduchý komunikační styl, který je v souladu s neformální atmosférou, která je součástí firemní kultury.

Na internetu také každoročně zveřejňuje výroční zprávu o CSR, která je charakteristická svým výrazným designem a opět neformálním komunikačním stylem. Zpráva je zaměřena pro širokou veřejnost, jsou zde proto prezentovány všechny aktivity společnosti, zejména pak aktivity filantropické. Každá část zprávy je věnována jedné oblasti (např. zákazníci, životní prostředí apod.). Kromě textu týkajícího se CSR aktivit jsou zde zveřejněny i různé statistiky podporující uvedené informace (např. emise používaných služebních vozů, počet žen ve vedení společnosti, složení mobilního telefonu ad.) (Vodafone, 2009). Zpráva má zjevně propagační charakter, to jí však neubírá na zajímavosti a užitečnosti.

Vodafone dbá mimo jiné i na možnost zpětné vazby všech zainteresovaných skupin. Kromě klasických informačních kanálů nabízí např. program pro dodavatele s názvem Vyjádřete se, ve kterém se mohou dodavatelé nezávisle vyjádřit k možnému střetu zájmů či upozornit na možné neetické jednání (Vodafone, 2009).

### 3.3 SHRNU TÍ

Poslední kapitola této práce byla výrazně prakticky orientovaná. První část byla věnována popisu implementačního cyklu, druhá pak ukázce z praxe. Obě části podle mého názoru dokazují, že je nutné implementaci CSR určitým způsobem standardizovat. Vytvoření jasných podmínek a postupů umožní určité zjednodušení celého procesu implementace, navíc také může zabránit vnímání konceptu CSR jako pouhého synonyma k projektům charitativního charakteru. Bez vytvoření komplexní CSR strategie by pak byl koncept pouhými dílčími projekty, nijak integrovanými do strategie organizace.

Standardizace implementačního cyklu by však měla ponechat určitý prostor pro dotvoření konceptu podle specifik každé organizace. Jak je patrné z příkladu společnosti Vodafone, standardizované postupy je třeba doplnit kreativními nápady, které v nejlepším případě pocházejí z hlav zaměstnanců organizace. Jedině tak lze totiž docílit sladění konceptu CSR s firemní kulturou organizace, vytvoření důvěry zaměstnanců v organizaci i koncept CSR a zapojení zaměstnanců do CSR aktivit.

Z praktického příkladu společnosti Vodafone je také patrné, že pro udržitelnost konceptu CSR v praxi je nutné všechny aktivity posuzovat v návaznosti na zájmy organizace. Pokud některá z aktivit nebude prospěšnou pro všechny strany (zejména pak pro vlastníky organizace), nebude implementována do praxe. Je tedy třeba neustále zdůrazňovat výhody, které koncept organizacím přináší. Výrazně pozitivní vliv na implementaci CSR do praxe má podle mého názoru také určitý tlak ze strany zákazníků, jejichž životní styl se mění a spolu s ním i nároky na kvalitu a důvěryhodnost organizace. Proklientský přístup organizací pak může vyústit v implementaci konceptu CSR.

## 4 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo představit problematiku CSR především po stránce teoretické a poukázat na potenciál konceptu i jeho nedostatky.

První kapitola byla věnována především historickému vývoji konceptu s důrazem na vývoj samotné definice. Ukazuje se, že nejasnost této definice je silně historicky podmíněna – kromě teorie konceptu CSR vznikla řada dalších dílčích teorií, které CSR obohatily, zároveň však způsobily, že celá problematika působí dojmem roztržitosti. Ani jedna z dílčích teorií nebyla natolik silná, aby se plně prosadila, proto nakonec zvítězil klasický koncept CSR. Tento koncept byl však v průběhu jeho vývoje i kritizován – ekonomové zpochybňovali jeho přínos a užitečnost, samotné organizace jej považovaly za příliš teoretický a praxi vzdálený. V současné době je tedy kladen důraz na rozpracování způsobů implementace konceptu a zároveň na zdůrazňování jeho přínosu a jeho vlivu na konkurenceschopnost organizací.

Obsahová struktura konceptu CSR, které byla věnována druhá kapitola, je velmi obecná, proto umožňuje organizacím individuální přístup. Organizace mohou tedy při jeho zavádění zohlednit své možnosti i prostředí, ve kterém se nacházejí. Domnívám se však, že základní vlastnosti všech CSR aktivit by měly být nastaveny. Podle mého názoru je v tomto ohledu zásadní jejich klíčovost – a to z hlediska samotné organizace i z hlediska vlivu na okolní prostředí. V zásadě lze tedy říci, že koncept CSR může být úspěšný jen tehdy, pokud je začleněn do firemní strategie, tj. může zasahovat do rozhodovacího procesu. Pak je třeba tento koncept vnímat jako součást sdílených hodnot, které umožní překonat rozdílnost zájmů jednotlivých zainteresovaných skupin.

V poslední kapitole mé práce byl představen způsob implementace konceptu CSR do praxe. K implementaci je podle mého názoru třeba přistupovat jako ke

strategické změně, která musí být podpořena vedením společnosti. Jako každá strategická změna je i tato velmi náročná po stránce procesní i funkční, nicméně ukazuje se, že změnou nejnáročnější a zároveň nejdůležitější je změna, která probíhá v hlavách lidí a souvisí s jejich potřebami, zájmy a přesvědčením. Je tedy třeba navázat koncept CSR na firemní kulturu.

Budoucnost konceptu CSR nelze v současné době přesně určit. I nadále bude zřejmě problematický způsob jeho interpretace, který ovlivní, zda bude splněn jeho základní cíl. V důsledku tohoto problému bude mnoho nadnárodních organizací usilovat o větší standardizaci konceptu, která usnadní jeho praktickou implementaci. Na tento krok lze však podle mého názoru pohlížet i negativně – jedním ze základních rysů konceptu CSR je jeho dobrovolnost, která může být prostřednictvím standardizace částečně omezena.

Vznik konceptu byl před více než padesáti lety reakcí na všeobecnou krizi v podnicích související mimo jiné i s ekonomickým úpadkem. V současnosti se opět v ekonomické krizi nacházíme, lze tedy nahlížet na koncept CSR jako na nástroj, který firmy z této krize vyvede? Domnívám se, že částečně ano, pokud je naším cílem zaměřit se na zaměstnance (a jejich výkon) a motivovat je více než finanční odměnou prostřednictvím sdílených hodnot. Je však třeba říci, že koncept CSR není univerzálním lékem a dozajista ne prostředkem, který ekonomickou krizi vyřeší. Mnoho organizací se tedy v této době soustředí spíše na nástroje ekonomické, více navázané na oblast zisku. Je tedy otázkou, zda bude koncept CSR do budoucna udržitelný. Podle mého názoru ano – vliv organizací narůstá na úkor vlivu státu, proto je velmi důležité, aby na ně byla delegována i odpovědnost. Odpovědné chování firem je tedy podle mého názoru nutné, ať již v podobě konceptu CSR či v podobě zcela jiného.

Pokud bych měla svou práci zhodnotit, řekla bych, že stanoveného cíle bylo dosaženo. Avšak kromě komplexního pohledu na celou problematiku, o který

jsem se snažila, jsem dospěla k mnoha problémům a otázkám, které se ke konceptu CSR vztahují. Mým cílem však nebylo nabídnout řešení těchto problémů, ale spíše na ně poukázat a nastínit možné širší souvislosti, které mohou tyto problémy vysvětlovat. Pevně věřím, že těchto cílů se mi podařilo dosáhnout a že má práce může být plnohodnotným příspěvkem k odborné debatě na toto téma.

## SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BECK, U. 2007. Vynalézání politiky. K teorii reflexivní modernizace. 1. vyd. Praha : SLON, 2007. 273 s. ISBN 978-80-86429-64-9.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 1997. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. 2003. Manažerská etika. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

BUSINESS LEADERS FORUM. 2008. Global Reporting Initiative [online]. Praha : Business Leaders Forum, c2008 [cit. 2010-01-26]. Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=605>>.

BUSINESS LEADERS FORUM. 2008. SA 8000 – Sociální odpovědnost [online]. Praha : Business Leaders Forum, c2008 [cit. 2009-12-26]. Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?SA8000>>.

BUSSARD, A., MARKUŠ, M., BUNČÁK, M. aj. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie [online]. Bratislava : Nadácia Integra, 2005 [cit. 2009-12-23]. Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance [online]. In The Academy of Management Review. October 1979. Vol. 4, No. 4 [cit. 2009-10-10], s. 497-505. Dostupné z databáze ProQuest Central.

CARROLL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility [online]. In Business and Society. Chicago: September 1999. Vol. 38, Iss. 3 [cit. 2009-10-11], s. 268-296. Dostupné z databáze ProQuest Central.

COLBERT, B. A., KURUCZ, E. C. 2007. Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM [online]. In HR. Human Resource Planning. New York : 2007. Vol. 30, Iss. 1 [cit. 2009-12-26], s. 21-30. Dostupné z databáze ProQuest Central.

CSR EUROPE. 2009. About us [online]. Brussels : CSR EUROPE, c2009 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z www: <[http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html)>.

CSR EUROPE. 2009. History [online]. Brussels : CSR EUROPE, c2009 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z www: <<http://www.csreurope.org/pages/en/history.html>>.

DRUCKER, P. F. 2004. Fungující společnost. Vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 242 s. ISBN 80-7261-098-8.

DRUCKER, P. F. 2007. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

ESTY, D. C., WINSTON, A. S. 2006. Green to Gold. How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. 1st. ed. Hoboken : Wiley, 2006. 380 s. ISBN 978-0-470-39374-1.

EUROPEAN COMMISSION. 2001. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility [online]. Luxembourg : Office for official publications of the European Communities, 2001 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z www: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)>. ISBN 92-894-1478-2.

EUROPEAN COMMISSION. 2003b. Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003 [cit. 2010-01-22]. Dostupné z www: <[http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/4/3/5/CH0113/CMS1218196434160/mapping\\_final%5B1%5D.pdf](http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/4/3/5/CH0113/CMS1218196434160/mapping_final%5B1%5D.pdf)>.

EUROPEAN COMMISSION. 2003a. Responsible entrepreneurship. A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003 [cit. 2009-12-22]. Dostupné z www: <[http://www.insme.info/documenti/resp\\_entrep\\_en.pdf](http://www.insme.info/documenti/resp_entrep_en.pdf)>. ISBN 92-894-5472-5.

EUROPEAN COMMISSION. 2010. Zodpovědné podniky – Dotazník pro zvýšení informovanosti [online]. Luxembourg: European Commission, [cit. 2010-02-17]. Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?sebehodnoceni>>.

FILIP, P. 2009. CSR bez lidí? Nemožné! HR forum, 2009, č. 12, s. 10-11.

- FISHER, J. 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts [online]. In Journal of Business Ethics. Dordrecht: July 2004. Vol. 52, Iss. 4 [cit. 2009-10-10], s. 391-400. Dostupné z databáze ProQuest Central.
- FITCH, H. G. 1976. Achieving Corporate Social Responsibility [online]. In The Academy of Management Review. Briarcliff Manor : January 1976. Vol. 1, Iss. 1 [cit. 2009-10-14], s. 38-46. Dostupné z databáze ProQuest Central.
- FÓRUM DÁRCŮ. 2010. Měření Corporate Social Responsibility [online]. Praha : Fórum dárců, 2010 [cit. 2010-01-25]. Dostupné z www: <<http://www.standard-lbg.org/mereni-corporate-social-responsibility-C54/>>.
- FÓRUM DÁRCŮ. 2010. O nás [online]. Praha : Fórum dárců, 2010 [cit. 2010-01-20]. Dostupné z www: <<http://donorsforum.cz/o-nas>>.
- FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. 2006. Když se bere CSR vážně [online]. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. [cit. 2009-12-22] Dostupné z www: <<http://www.csronline.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.
- FREDERICK, W., C. 1960. The Growing Concern Over Business Responsibility [online]. In California Management Review. Summer 1960. 2 [cit. 2009-10-06], s. 54-61. Dostupné z databáze ProQuest Central.
- GARRIGA, E., MELÉ, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory [online]. In Journal of Business Ethics. Dordrecht: August 2004. Vol. 53, Iss. 1-2 [cit. 2009-10-06], s. 51-71. Dostupné z databáze ProQuest Central.
- GREGOR, F. 2007. Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: Jak hodnotit odpovědnost korporací? 1. vyd. Brno : Zelený kruh, 2007. 31 s. ISBN 978-80-254-0204-7.
- GRI. 2007. G3 Guidelines [online]. Amsterdam : GRI, c2007 [cit. 2010-01-25]. Dostupné z www: <<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>>.
- HOHNEN, P. 2007. Corporate Social Responsibility : An Implementation Guide for Business [online]. Manitoba : International Institute for Sustainable Development, c2007 [cit. 2010-01-15]. Dostupné z www: <[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)>.ISBN 978-1-895536-97-3.
- HRONÍK, F. 2008. Manažerská integrita. 1. vyd. Brno : Motiv Press, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.

- KAVAN, J. 2008. Databáze dobrých příkladů [online]. Praha : Business Leaders Forum, c2008 [cit. 2010-01-25]. Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/CompanyDetail.aspx?id=9>>.
- KŇAVA, R. 2008. Databáze dobrých příkladů [online]. Praha : Business Leaders Forum, c2008 [cit. 2010-01-16]. Dostupné z www: <<http://www.csr-online.cz/CompanyDetail.aspx?id=54>>.
- KOTLER, P., LEE, N. 2005. Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. 1st. ed. Hoboken : Wiley, 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0.
- KOŠTURIÁK, J., CHAL, J. 2008. Inovace: vaše konkurenční výhoda! 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOUBEK, J. 2004. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LUKNIČ, A. S. 1994. Štvrtý rozmer podnikania - etika: pre manažerov, pre školy, pre každého. 1. vyd.. Bratislava : SAP Slovak Academic Press, 1994. ISBN 80-85665-30-1.
- PINKSTON, T. S., CARROLL, A. B. 1996. A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? [online]. In Journal of Business Ethics. February 1996. 15, 2 [cit. 2009-10-21], s. 199-206. Dostupné z databáze ProQuest Central.
- POKORNÝ, A. 2009. CSR teambuilding: bublina nebo nový trend? HR forum, 2009, č. 12, s. 42-43.
- PROVIDENCE.CZ. 2009. Postup pro zavedení systému jakosti řízení podle ISO 9001: 2000 [online]. Praha : Providence.cz, 2009 [cit. 2009-12-27]. Dostupné z www: <<http://www.iso.cz/iso2000.html>>.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. 2007. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SETHI, P., S. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework [online]. In California Management Review. Spring 1975. 17, [cit. 2009-10-21], s. 58-64. Dostupné z databáze ProQuest Central.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM. 2007. Socially Responsible Investing Facts [online]. Washington : Social Investment Forum, c2007 [cit. 2009-12-22]. Dostupné z www: <<http://www.socialinvest.org/resources/sriguide/srifacts.cfm>>.

- STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. 2008. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z [www: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>](http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581).
- SYNEK, M. a kol. 2006. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠEVČÍK, S. 2005. Podnikatelská etika. 1. vyd. Praha : Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2005. 143 s. ISBN 80-86775-06-2.
- TPCA Czech. 2006. Hluk [online]. Ovčáry : TPCA Czech, c2006 [cit. 2010-01-25]. Dostupné z [www: <http://new.tpca-cz.com/cz/zelena-tovarna/hluk>](http://new.tpca-cz.com/cz/zelena-tovarna/hluk).
- TRNKOVÁ, J. 2005. Co znamená společenská odpovědnost firem? [online]. In Kolektiv autorů. Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno : AISIS, 2005 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z [www: <http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>](http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf). ISBN 80-239-6111-X.
- TRNKOVÁ, J. 2006. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2006 [cit. 2009-12-26]. Dostupné z [www: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>](http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581).
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- UNITED NATIONS. 2008. UN Global Compact [online]. New York City : the United Nations Global Compact Office, 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z [www: <http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf>](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf).
- ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ. 2009. Pracovní překlad ISO/CD 26000 [online]. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009 [cit. 2009-12-23]. Dostupné z [www: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>](http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy).
- VEBER, J. 2004. Environmentální management. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 94 s. ISBN 80-245-0336-0.
- VELÍŠKOVÁ, H. 2007. Víc (různých) hlav víc ví. Diversity Management – přínosy rozmanitých pracovních týmů. 1. vyd. Praha : Nový Prostor, 2007. 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VODAFONE CZECH REPUBLIC. 2009. Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2008/09 [online]. Praha : Vodafone Czech Republic, c2009 [cit. 2010-01-22]. Dostupné z www: <<http://www.vodafone.cz/pdf/WebBookPrint02.pdf>>.

WARTICK, S. L., COCHRAN, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model [online]. In The Academy of Management Review. October 1985. Vol. 10, No. 4 [cit. 2009-10-06], s. 758-789. Dostupné z databáze ProQuest Central.

## 6 PŘÍLOHY

### SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A	85
Tabulka 1: Primární a sekundární stakeholdeři podle Lukniče	
Tabulka 2: Primární a sekundární stakeholdeři podle Steinerové, Václavíkové a Mervarta	
PŘÍLOHA B	86
Tabulka 3: Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků	
PŘÍLOHA C	87
Tabulka 4: CSR a související teorie – přehled	
PŘÍLOHA D	88
Tabulka 5: Pilíře CSR	
PŘÍLOHA E	89
Postup pro zavedení systému jakosti řízení podle ISO 9001:2000	
PŘÍLOHA F	91
Obrázek 1: Systém řízení pracovního výkonu	
PŘÍLOHA G	92
Tabulka 6: Dotazník pro zvýšení informovanosti	
PŘÍLOHA H	97
Tabulka 7: 10 základních principů reportování o CSR podle GRI	
PŘÍLOHA I	98
Tabulka 8: Přehled nástrojů podporujících implementaci CSR	
PŘÍLOHA J	99
Obrázek 2: Příklady reklamních kampaní společnosti Vodafone	

## PŘÍLOHA A

**Tabulka 1: Primární a sekundární stakeholdeři podle Lukniče**

Primární a sekundární stakeholdeři podle Lukniče	
Primární staholdeři:	Sekundární stakeholdeři:
Zaměstnanci	Místní společenství
Vlastníci a akcionáři	Veřejní aktivisti
Zákazníci	Média
Dodavatelé	Obchodní asociace
Konkurence	zahraniční vlády
Malo/velkoobchod	Stát a místní zastupitelství
Věřitelé	Veřejnost

(Zdroj: Luknič, 1994, s. 118-120, upraveno autorkou)

**Tabulka 2: Primární a sekundární stakeholdeři podle Steinerové, Václavíkové a Mervarta**

Primární a sekundární stakeholdeři podle Steinerové, Václavíkové a Mervarta	
Primární staholdeři:	Sekundární stakeholdeři:
Zaměstnanci	Veřejnost
Vlatníci a investoři	Vládní instituce a samosprávní orgány
Zákazníci	Lobbisté a různé nátlakové skupiny
Obchodní partneři (zejména dodavatelé)	Konkurenti
Místní komunita	Média
Mluvčí za životní prostředí (neziskové org.)	Občanská a obchodní sdružení

(Zdroj: Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 15, upraveno autorkou)

## PŘÍLOHA B

**Tabulka 3: Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků**

Reidenbachův a Robinův model stádií morálního rozvoje podniků	
1. fáze	<b>Amorální organizace</b> - Základním cílem je maximalizace zisku, používání nekalých praktik je chápáno jako jeden z možných prostředků vedoucí k tomuto cíli.
2. fáze	<b>Formálně-právní organizace</b> - Činnost takovéto organizace se pohybuje na hraně zákona, dbá se však, aby formálně bylo vše v pořádku.
3. fáze	<b>Společensky odpovědná organizace</b> - Etické zásady jsou vnímány jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti. Etické kodexy jsou více než u předchozích fází zaměřeny na okolí podniku.
4. fáze	<b>Eticky se rodící organizace</b> - Etické hodnoty jsou součástí podnikové kultury, nejsou však řešeny zcela systémově.
5. fáze	<b>Etická organizace</b> - Etika je nedílnou součástí organizace, která je v rovnocenná ostatním podnikovým cílům a hodnotám.

(Zdroj: Putnová, Seknička, 2007, s. 98-99, upraveno autorkou)

## PŘÍLOHA C

**Tabulka 4: CSR a související teorie - přehled**

CSR a související teorie - přehled		
Název kategorie	Název teorie/přístupu	Popis
<b>Instrumentální teorie</b>		
	Maximalizace hodnoty pro akcionáře	hlavním cílem ekonomické aktivity je maximalizace hodnoty organizace
	Strategie zdůrazňující konkurenční výhodu	hlavním cílem ekonomické aktivity je získání konkurenční výhody, která umožní zvyšování zisku v dlouhodobém měřítku
<b>Politické teorie</b>		
	Železný zákon odpovědnosti	společenská odpovědnost firem závisí na velikosti sociální moci
	Firemní občanství	pojímání organizace jako občana, který má vůči společnosti závazky
<b>Integrační teorie</b>		
	Issues management	procesy v organizaci reagují na vyvstálé společenské problémy, které organizace může ovlivnit
	Společenská výkonnost firem (CSP)	propojení zájmů organizace a společnosti v dynamický celek
<b>Etické teorie</b>		
	Trvale udržitelný růst	čerpání a alokace zdrojů, které lze nahrazovat a obnovovat pro příští generace
	Princip obecného dobra	

(Zdroj: Garriga, Melé, 2004, s. 63-64, vlastní překlad, upraveno autorkou)

# PŘÍLOHA D

Tabulka 5: Pilíře CSR

Pilíře CSR			
Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast	
<b>Trh</b>	<b>Pracovní prostředí</b>	<b>Místní komunita</b>	<b>Životní prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodavatelско - odběratelské vztahy</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Inovace</li> <li>• Bezpečnost produktů</li> <li>• Přiměřené ceny produktů</li> <li>• Spokojenost a očekávání zákazníků</li> <li>• Etický marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmanitost na pracovišti</li> <li>• Rovné příležitosti</li> <li>• Vyváženost soukr. a prac. života</li> <li>• BOZP</li> <li>• Vzdělávání a rozvoj</li> <li>• Pracovní spokojenost</li> <li>• Odměňování</li> <li>• Vytváření prac. míst</li> <li>• Pracovní právo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociální integrace</li> <li>• Zdravotní péče</li> <li>• Vzdělávání</li> <li>• Kvalita života</li> <li>• Rozvoj zaměstnanosti</li> <li>• Lokální infrastruktura</li> <li>• Bezpečnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znečištění (voda, vzduch, půda)</li> <li>• Změny klimatu</li> <li>• Vyčerpání zdrojů</li> </ul>
<b>Oblast zájmu</b>			
<b>Příklady CSR aktivit</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Značka (informace o produktu)</li> <li>• Zákaznická charta</li> <li>• Marketing</li> <li>• Externí komunikace</li> <li>• Mezinárodní standardy (ISO 9000 apod.)</li> <li>• Management kvality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informovanost zaměstnanců</li> <li>• Flexibilní prac. úvazky</li> <li>• Participace na rozhodování</li> <li>• Odbory</li> <li>• Mezinárodní standardy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charita/Dárcovství</li> <li>• Firemní dárcovství</li> <li>• Firemní dobrovolnictví</li> <li>• Bezplatný servis</li> <li>• Zapojení zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recyklační program</li> <li>• úspora energie/vody</li> <li>• EMS</li> <li>• Životní cyklus výrobku</li> <li>• Věda a výzkum</li> <li>• Ekologická výroba</li> <li>• Dodržování mezinárodních úmluv</li> </ul>

(Zdroj: European Commission, 2003, s. 9, vlastní překlad, upraveno autorkou)

## PŘÍLOHA E

### **Postup pro zavedení systému jakosti řízení podle ISO 9001:2000**

- 1) Definujte cíle, které chcete dosáhnout. Takové cíle mohou být:
  - Vyšší efektivita a ziskovost
  - Výroba nebo poskytování služeb, které neustále vycházejí vstříc požadavkům zákazníka
  - Uspokojování potřeb zákazníka
  - Zvýšení podílu na trhu
  - Udržení podílu na trhu
  - Zlepšení organizace a morálky uvnitř společnosti
  - Snížení nákladů a závazků společnosti
  - Zvýšení spolehlivosti výrobního procesu
  
- 2) Definujte, kdo od vás tyto cíle očekává. Takové skupiny mohou být :
  - Zákazníci a koneční uživatelé
  - Zaměstnanci
  - Dodavatelé
  - Akcionáři
  - Společnost
  
- 3) Získejte materiály a informace týkající se skupiny norem ISO 9000
  - Detailní informace naleznete v normách ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000
  - Další informace v anglickém jazyce lze získat na oficiálních stránkách - Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO
  
- 4) Rozhodněte se, zda při zavádění systému řízení použijete:
  - Normu ISO 9000:2000 jako základní požadavek
  - Normu ISO 9000:2000 v kombinaci s požadavky jiných standardů
  
- 5) Pro určité oblasti řízení jakosti si můžete obstarat následující směrnice, jako jsou například :
  - ISO 10006 Management jakosti - Směrnice jakosti v managementu projektu
  - ISO 10007 Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace
  - ISO 10012 Požadavky na zabezpečování jakosti měřicího zařízení
  - ISO 10013 Směrnice pro vypracování příruček jakosti
  - ISO/TR 10014 Směrnice pro management ekonomiky jakosti
  - ISO 10015 Management jakosti - Směrnice pro výcvik
  - ISO 19011 Provádění auditu (není vydaná doposud jako ČSN)
  
- 6) Zjistěte aktuální stav vašeho systému řízení a určete rozdíly mezi systémem řízení a požadavky normy ISO 9001:2000

7) Popište procesy, které jsou nezbytné pro dodávku zboží nebo služeb zákazníkům a porovnejte s požadavky normy ISO 9001:2000 v kapitole Realizace výrobků s cílem zjistit jak jsou uplatňovány ve vašem systému řízení a to zejména v oblastech:

- Procesy ve vztahu k zákazníkům
- Navrhování a/nebo vývoj
- Nákup
- Výrobní postupy a postupy při realizaci služeb
- Kontrola měřicího a monitorovacího zařízení

8) Vytvořte si plán odstraňování neshod podle kroku 6 a vytvořte postupy podle bodu 7. Připravte plán opatření pro odstraňování neshod, vytvořte zdroje pro provedení těchto opatření, určete odpovědnosti a stanovte časový harmonogram pro realizaci jednotlivých opatření. Ustanovení normy ISO 9001:2000 odst. 4.1 a 7.1 Vám poskytne návod co všechno je nutno vzít v úvahu při tvorbě tohoto plánu.

9) Realizujte opatření podle plánu. Postupujte tak, aby jste realizovali plánovaná opatření podle vašeho harmonogramu.

10) Provádějte pravidelné interní audity podle směrnice ISO 19011 - Audity, kvalifikace auditorů a řízení procesu auditů.

11) Potřebuje prokázat shodu? Pokud ano, viz krok 12, pokud ne, viz krok 13. Prokázání shody certifikací budete možná potřebovat z následujících důvodů :

- Požadavkem stanoveným obchodní smlouvou
- Požadavkem trhu nebo zákazníka
- Zákonným požadavkem
- Požadavkem risk management
- Z důvodu stanovení jasných cílů pro vlastní zdokonalení a motivaci

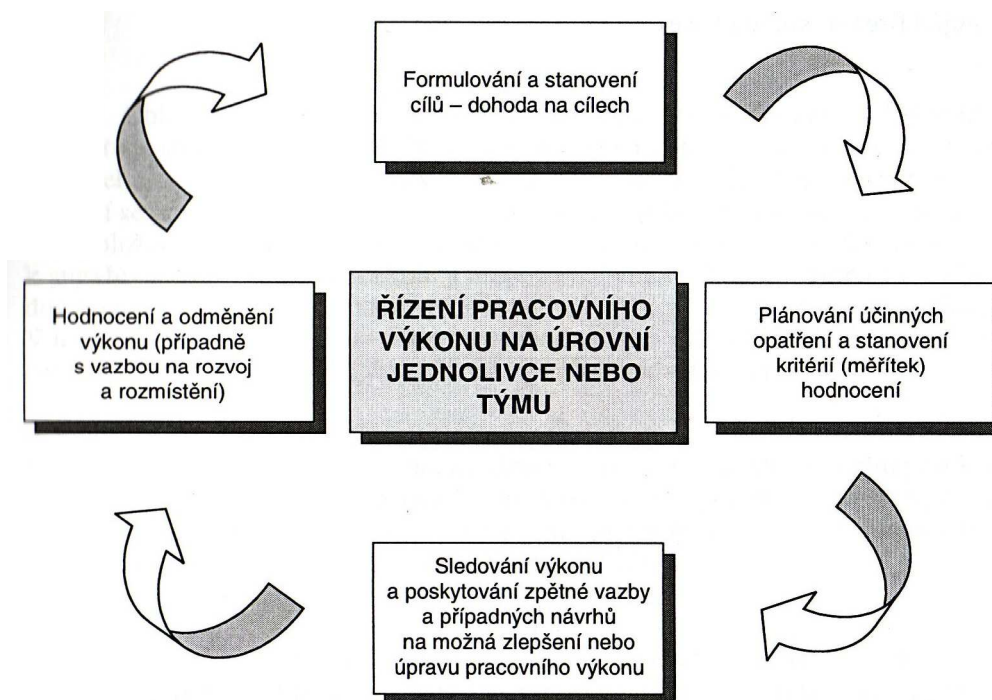
12) Požádejte o provedení nezávislého auditu. Vyberte si akreditovanou certifikační společnost za účelem provedení auditu a vystavení certifikátu stvrzujícího, že Váš systém řízení jakosti odpovídá požadavkům normy ISO 9001:2000.

13) Pokračujte ve zdokonalování Vašeho podnikání. Ověřte si efektivitu vašeho systému řízení jakosti . Norma ISO 9004:2000 poskytuje metodiku ověření.

*(Zdroj : Providence.cz, 2009, upraveno autorkou)*

## PŘÍLOHA F

**Obrázek 1: Systém řízení pracovního výkonu**



(Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 53)

## PŘÍLOHA G

**Tabulka 6: Dotazník pro zvýšení informovanosti**


### 1) Politika na pracovišti

1. Povzbuzujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru (např. s pomocí procesu hodnocení výkonu, plánu školení)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
2. Existuje proces, který zajišťuje, aby byla přijímána adekvátní opatření vůči všem formám diskriminace, jak na pracovišti, tak v době nábory nových zaměstnanců (např. proti ženám, etnickým skupinám, invalidům atd.)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
3. Radíte se se zaměstnanci o důležitých záležitostech?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
4. Má váš podnik vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče, která jsou pro vaše zaměstnance zárukou dostatečné ochrany?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
5. Nabízí váš podnik aktivně svým zaměstnancům vhodnou rovnováhu práce-osobní život, například tím, že umožňuje pružné pracovní hodiny nebo práci zaměstnanců z domova?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>

## 2) Politika životního prostředí

6. Snažili jste se již snížit dopad svého podniku na životní prostředí s pomocí:				
○ úspory energie?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
○ minimalizace odpadu a recyklace?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
○ prevence znečišťování (např. emise do vzduchu a vody, odpadní vody, hluk)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
○ ochrany přírodního prostředí?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
○ udržitelných možností dopravy?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
7. Může váš podnik ušetřit peníze tím, že sníží svůj dopad na životní prostředí (např. s pomocí recyklace, snížení spotřeby energie, prevence znečišťování)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
8. Uvažujete o potenciálních dopadech na životní prostředí, když vyvíjíte nové výrobky a služby (např. stanovujete využívání energie, recyklovatelnost nebo vznik znečištění)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
9. Poskytuje váš podnik zákazníkům, dodavatelům, obci atd. jasné a přesné ekologické informace o svých výrobcích, službách a aktivitách?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
10. Napadá vás, jak by váš podnik mohl využít udržitelnost svých výrobků a služeb, aby získal výhodu nad konkurencí (např. recyklovatelnost výrobků, efektivnost energií atd.)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>

### 3) Politika trhu

11. Má vaše společnost politiku zajišťující poctivost a kvalitu všech smluv, jednání a propagace (např. čestnou politiku nákupu, zajišťování ochrany spotřebitelů atd.)?					
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>	
12. Poskytuje váš podnik jasné a přesné informace o výrobcích a službách (včetně odpovídajících označení), včetně svých povinností po prodeji?					
 Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>	
13. Zajišťuje váš podnik včasné placení faktur dodavatelů?					
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>	
14. Má váš podnik proces, který zajišťuje efektivní zpětnou vazbu, konzultace a/nebo dialog se zákazníky, dodavateli i ostatními, s nimiž jedná?					
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>	
15. Eviduje a řeší váš podnik stížnosti od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?					
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>	
16. Spolupracuje vaše společnost s jinými společnostmi nebo jinými organizacemi při řešení problémů souvisejících se zodpovědným podnikáním?					
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>	

#### 4) Politika ve vztahu k okolnímu společenství

17. Nabízí váš podnik možnosti školení lidem z obce (např. učební místa nebo pracovní zkušenosti pro mládež nebo invalidní občany)?
Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Částečně <input type="checkbox"/> Nevím <input type="checkbox"/> Nelze použít <input type="checkbox"/>
18. Vedete s obcí otevřený dialog o negativních, kontroverzních nebo citlivých problémech, které se týkají vašeho podniku (např. hromadění odpadu před vašimi objekty, překážející vozidla na silnicích nebo stezkách)?
Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Částečně <input type="checkbox"/> Nevím <input type="checkbox"/> Nelze použít <input type="checkbox"/>
19. Snaží se váš podnik uskutečňovat nákupy v nejbližším okolí?
Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Částečně <input type="checkbox"/> Nevím <input type="checkbox"/> Nelze použít <input type="checkbox"/>
20. Povzbuzujete své zaměstnance, aby se účastnili veřejných aktivit (např. tím, že jim poskytnete čas a odborné znalosti nebo jiné praktické pomůcky)?
Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Částečně <input type="checkbox"/> Nevím <input type="checkbox"/> Nelze použít <input type="checkbox"/>
21. Poskytuje váš podnik pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům (např. charitativní dary nebo sponzorská činnost)?
Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Částečně <input type="checkbox"/> Nevím <input type="checkbox"/> Nelze použít <input type="checkbox"/>

## 5) Hodnoty společnosti

22. Máte jasně definované hodnoty podniku a pravidla chování?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
23. Sdělujete hodnoty svého podniku zákazníkům, obchodním partnerům, dodavatelům a jiným zainteresovaným stranám (např. na prodejních prezentacích, materiálovém marketingu nebo neformálních schůzkách)?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
24. Jsou si vaši zákazníci vědomi hodnot vašeho podniku a jeho pravidel chování?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
25. Jsou si vaši zaměstnanci vědomi hodnot vašeho podniku a jeho pravidel chování?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>
26. Školíte zaměstnance vzhledem k důležitosti hodnot podniku a jeho pravidel chování?				
Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>	Částečně <input type="checkbox"/>	Nevím <input type="checkbox"/>	Nelze použít <input type="checkbox"/>

(Zdroj: *Zodpovědné podniky – Dotazník pro zvýšení informovanosti. Evropská komise, GŘ pro podnikání, 2010*)

## PŘÍLOHA H

**Tabulka 7: 10 základních principů reportování o CSR podle GRI**

OBLASTI	PRINCIPY	POPIS PRINCIPŮ
Definování obsahu	<b>1. Relevantnost</b>	Do zprávy jsou začleněny pouze informace, které jsou důležité, vztahují se k tématu CSR a jejich opominutí by mohlo ovlivnit proces rozhodování.
	<b>2. Zapojení stakeholderů</b>	Zpráva uvádí všechny klíčové stakeholdery, prostředky jejich zapojení a opatření, kterými firma reaguje na jejich očekávání.
	<b>3. Udržitelný kontext</b>	Firma reportuje o svých aktivitách a jejich dopadech v kontextu ekonomických, environmentálních a sociálních jevů.
	<b>4. Úplnost</b>	Zpráva má obsahovat všechny informace, které jsou potřebné pro zhodnocení CSR výkonu firmy v daném časovém období.
Zaručení kvality	<b>5. Vyváženost</b>	Firma popisuje jak své silné stránky, tak i ty slabé, na jejichž zlepšení se snaží pracovat.
	<b>6. Srovnatelnost</b>	Informace jsou sděleny způsobem, který umožňuje porovnávat report s předchozími lety, vyhodnocovat dosažené změny a porovnávat je se zprávami jiných firem.
	<b>7. Přesnost</b>	Zveřejněné informace jsou dostatečně přesné a detailní.
	<b>8. Správné načasování</b>	Zpráva je vydávána pravidelně a tak, aby umožnila stakeholderům učinit odpovídající aktuální rozhodnutí.
	<b>9. Srozumitelnost</b>	Informace jsou zveřejněny takovou formou, aby byly srozumitelné a pochopitelné všem zainteresovaným subjektům.
	<b>10. Spolehlivost</b>	Informace jsou spolehlivé, neobsahují věcné chyby, nejsou jednostranné a pravdivě zachycují firemní aktivity a procesy.

(Zdroj: Business Leaders Forum, 2008)

# PŘÍLOHA I

**Tabulka 8: Přehled nástrojů podporujících implementaci CSR**

<b>Přehled nástrojů podporujících implementaci CSR</b>			
<b>Nástroj</b>	<b>Oblast, kterou zastřešuje</b>		
	<b>Ekonomická o.</b>	<b>Sociální o.</b>	<b>Environmentální o.</b>
<b>Obecné principy</b>			
UN Global Impact	■	■	■
Amnesty International Guidelines		■■	
Ethical Trading Initiative Base Code		■■■	
Sullivan Principles		■■	
OECD Guidelines for MNEs	■	■	
WHO / UNICEF Breastmilk		■■	
ECCR/ICCR Benchmarks for Global Corporate Responsibility		■	
<b>Systémy řízení a certifikační oblasti</b>			
SA 8000		■■	
ISO 9000/14000			■■
EMAS			■■■
EU Eco - label		■	■■
Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management		■	■■
<b>Nástroje hodnocení</b>			
Dow Jones Sustainability Group Index	■	■■	■■
FTSE4Good Selection Criteria	■	■■	■■
ASPI (Advanced Sustainable Performance Indices)	■	■■	■■
<b>Rámce pro reportování</b>			
GRI	■■■	■■■	■■■
AA1000S	■	■■■	■

Pozn.: ■ symbolizuje míru zaměření nástroje na danou oblast

(Zdroj: European Commission, 2003b, vlastní překlad, upraveno autorkou)

## PŘÍLOHA J

Obrázek 2: Příklady reklamních kampaní společnosti Vodafone

**Žádní falešní sobi. Žádné triky.**  
Víkendové SMS zdarma pro všechny.



Mohlí jsme připravit obyčejnou vánoční nabídku! Mít dáreček jen pro nové zákazníky, uvázat je na smlouvu a pak na ně zapomenout. Ale to není náš styl! Když dárek tak pro všechny!

Všichni zákazníci Vodafone mohou o víkendů posílat běžné textovky do sítě Vodafone zdarma. A to každý víkend od ledna do března 2007. Co pro to musíte udělat? Nic! Stačí jen být našim zákazníkem, zbytek zařídíme my. Protože chceme férově. Vánoce pro každého.

Více informací na [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz) nebo na 800 777 777

**Je to ve vašich rukou.**



**Žádné bleší písmo**  
**Žádné skryté háčky**

U Vodafone nepotřebujete tlusté brýle, abyste si přečetli, co od nás dostanete. Nikdo nemusí podepisovat písemnou smlouvu a všem nabídneme mobil za slevěnou cenu, stačí na 6 měsíců složit zálohu. Naši vánoční nabídku, víkendové SMS od ledna do března zdarma, zvláštní automaticky všichni stávající i nové zákazníci. S nabídkami tarifů pro vás máme i jednotnou cenu za volání do všech sítí. A pokud již máte některý ze starších tarifů, můžete na ty nové snadno přejít. Zbavujeme se samozřejmě taky všech hvězdiček a poznámek bleším písmem, abyste si kvůli nim nemuseli požívat lupu. To je podle nás šr.

Více informací na [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz) nebo na 800 777 777.

**Je to ve vašich rukou**



(Zdroj: Vodafone, 2009)