

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Eva Vlčková

Implementace společenské odpovědnosti ve firmách –  
empirické šetření

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Veronika Šancová

PRAHA 2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem přitom jen uvedené prameny a literaturu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 13. listopadu 2009

.....

Eva Vlčková

Velké poděkování patří paní Mgr. Veronice Šancové za odborné a vstřícné vedení diplomové práce a také Mgr. Tereze Pospíšilové a Doc. Ing. Marii Dohnalové, Csc. za cenné rady v otázce sestavení a provedení výzkumu. Touto cestou také děkuji zástupcům všech firem, kteří ochotně vyplnili dotazník, a bez jejichž pomoci by tato práce nemohla vzniknout. Srdečné díky patří i mému manželovi a rodině za podporu a pochopení během celého studia.

# OBSAH

<b>ABSTRAKT</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
1. POJETÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	12
1.1. Čtyřdimenzionální model CSR.....	13
1.2. CSR a firemní občanství.....	15
1.3. CSR jako management stakeholderů.....	16
2. IMPLEMENTACE CSR VE FIRMĚ.....	18
2.1. Tvorba CSR strategie a její implementace .....	19
2.1.1. Fáze plánování CSR .....	19
2.1.2. Fáze zavádění CSR .....	21
2.1.3. Fáze hodnocení implementace CSR .....	21
2.1.4. Fáze hledání nových lepších postupů .....	22
2.2. Prolnutí CSR s dalšími firemními oblastmi a z toho plynoucí přínosy .....	22
3. SPOLUPRÁCE ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU V RÁMCI CSR .....	25
3.1. Formy podpory třetího sektoru firmami .....	26
3.1.1. Inovativní způsoby podpory třetího sektoru a řešení sociálních témat .....	27
3.1.2. Běžné formy podpory neziskových organizací .....	29
3.1.3. Formy podpory NNO zapojující zaměstnance firem .....	31
4. ÚVOD K VÝZKUMU .....	34
4.1. Formulace problému a cíle výzkumu .....	36
4.2. Výzkumné okruhy a hypotézy .....	38
4.2.1. I. OKRUH: INFORMACE O FIRMĚ .....	38
4.2.2. II. OKRUH: INTERNÍ ODPOVĚDNOST ZA CSR .....	38
4.2.3. III. OKRUH: ZAVÁDĚNÍ, ŘÍZENÍ A VÝVOJ CSR .....	39
4.2.4. IV. OKRUH: KOMUNIKACE CSR A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY .....	40
4.2.5. V. OKRUH: ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ .....	42
4.2.6. VI. OKRUH: PODPORA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	42
4.3. Výzkumný soubor .....	43
4.4. Metodologie výzkumu.....	44
4.5. Sběr kontaktů a distribuce dotazníků.....	46
4.6. Etické zásady a uveřejnění výzkumu.....	48

4.7.	Slovníček pojmů v dotazníkovém šetření.....	49
5.	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
5.1.	Oddíl I INFORMACE O FIRMÁCH.....	50
5.1.1.	Charakteristika firem.....	50
5.1.2.	Role mateřské organizace v CSR poboček nadnárodních korporací.....	51
5.1.3.	Geografická působnost firem.....	52
5.1.4.	Oblast podnikání.....	53
5.1.5.	Velikost firmy.....	53
5.1.6.	Ocenění za CSR.....	54
5.1.7.	Doba, po kterou se firmy věnují CSR.....	55
5.1.8.	CSR strategie.....	56
5.1.9.	Místo CSR v organizační struktuře.....	57
5.2.	Oddíl II INTERNÍ ODPOVĚDNOST ZA CSR.....	57
5.2.1.	Fáze vymýšlení a navrhování CSR aktivit.....	58
5.2.2.	Fáze rozhodování o CSR projektech.....	59
5.2.3.	Fáze přípravy a realizace CSR projektů.....	60
5.2.4.	Fáze odpovědnosti za výsledky CSR projektů.....	60
5.3.	Oddíl III ZAVÁDĚNÍ, ŘÍZENÍ A VÝVOJ CSR.....	62
5.3.1.	Iniciace zapojení CSR do firmy.....	62
5.3.2.	Kroky při zavádění CSR.....	64
5.3.3.	Provázanost CSR s ostatními firemními strategiemi/politikami.....	68
5.3.4.	Významné faktory pro výběr CSR projektů.....	69
5.3.5.	První CSR projekty firem.....	71
5.3.6.	Vývoj CSR ve firmě.....	72
5.4.	Oddíl IV KOMUNIKACE CSR A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY.....	74
5.4.1.	Prostředky pro komunikaci CSR uvnitř firmy.....	74
5.4.2.	Prostředky ke komunikaci CSR vně firmy.....	75
5.4.3.	Měření úspěšnosti CSR projektů.....	77
5.5.	Oddíl V ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ.....	78
5.5.1.	Prostředky k zapojení stakeholderů do vytváření CSR.....	80
5.6.	Oddíl VI PODPORA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	81
5.6.1.	Geografické hranice podpory neziskových organizací.....	82
5.6.2.	Způsoby podpory neziskových organizací.....	83
5.6.3.	Formy podpory neziskových organizací.....	83
5.6.4.	Podstatné faktory pro rozhodování o podpoře neziskových organizací.....	84
5.7.	Překážky při implementaci CSR.....	86
5.8.	Přínosy pro firmu plynoucí z implementace CSR.....	86
5.9.	Vliv hospodářské krize na CSR.....	87

6.	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	89
6.1.	Potvrzení, či vyvrácení hypotéz.....	89
6.2.	Doporučení neziskovým organizacím pro navázání spolupráce s partnery ze ziskového sektoru .....	93
6.2.1.	Výběr firmy .....	93
6.2.2.	Mapování činnosti firmy v CSR .....	93
6.2.3.	Nabídka konkrétního projektu .....	94
6.2.4.	Komunikace a hodnocení úspěšnosti projektu .....	95
6.2.5.	Vystupování NNO .....	95
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....</b>	<b>101</b>
	Literatura a prameny .....	101
	Elektronická média.....	104
	Použité výzkumy .....	105
	Zákony .....	105
	Seznam obrázků .....	106
	Seznam grafů.....	106
	Seznam tabulek .....	106
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>118</b>
	<b>MEDAILON AUTORKY .....</b>	<b>119</b>
	<b>VÝKLADOVÝ SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH POJMŮ A NÁZVŮ .....</b>	<b>120</b>
	<b>REJSTŘÍK .....</b>	<b>128</b>

# ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá implementací společenské odpovědnosti (CSR) ve firmách. Práce je uvedena teoretickým přehledem otevírajícím problematiku CSR a také podpory neziskových organizací jako jedné ze součástí CSR. Následuje empirická část obsahující vyhodnocení dotazníkového šetření. Implementace CSR je popsána na základě odpovědí respondentů na výzkumné otázky zjišťující roli mateřské organizace v CSR svých dceřiných společností, rozložení odpovědnosti za různé fáze CSR, konkrétní kroky při zavádění a řízení CSR, faktory pro výběr projektů, provázanost s ostatními firemními politikami a strategiemi, vývoj CSR, zapojování stakeholderů, prostředky pro komunikaci společensky odpovědných aktivit, měření úspěšnosti CSR projektů a formy podpory neziskových organizací. Práce zahrnuje také doporučení jak přistupovat k firmám pro neziskové organizace, pro které je důležitá znalost vnitřních mechanismů firem při navazování partnerství s nimi.

## Synopsis

This graduation thesis is focused on corporate social responsibility (CSR) implementation. First few chapters bring some theory about CSR and about cooperation of companies and non-governmental organizations (NGO's). Another chapters contain project of research and analysis of information acquired from companies that participated in a research. Implementation of CSR in this research is described on the basis of respondent's answers concerning the role of parent firm in CSR of it's daughter companies, responsibility for various phases of CSR, a cohesion of CSR with another company strategies, development of CSR, stakeholder engagement, means of communication, measure of CSR effectiveness and means of NGOs support. The graduation thesis also contains recommendation for NGOs how to cooperate with companies in order to establish longterm partnership with them.

## Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, implementace společenské odpovědnosti firem, ziskový sektor; neziskový sektor, neziskové organizace, stakeholdeři, firemní filantropie

# ÚVOD

Na koncept společenské odpovědnosti firem (CSR)<sup>1</sup> lze nahlížet z mnoha úhlů. Můžeme jej posuzovat z pohledu ekonomie, sociologie, filozofie či etiky. Od počátku mého zájmu o CSR mě však provázela otázka spíše praktická, týkající se způsobu, jakým firmy implementují jednotlivé principy a aktivity z oblasti CSR. Dostupné publikace, české i zahraniční, nabízejí vágní definice CSR, stovky případových studií a také návody, jak se CSR začít. Nelze však nalézt informace o tom, kdo má CSR ve firmě na starosti, kdo o projektech rozhoduje, jak firma CSR zaváděla, jak ji řídí, měří její přínosy, kontroluje procesy implementace, jak vybírá partnery z řad neziskových organizací apod. I ve výročních zprávách, jejichž součástí jsou informace o činnosti firmy v CSR, nebo přímo v CSR reportech firem jsou zmiňovány především jednotlivé aktivity.<sup>2</sup>

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit a popsat, jak firmy implementují CSR. Dílčím cílem diplomové práce je na základě analyzovaných dat sestavit doporučení pro neziskové organizace při navazování partnerství s firmami. Podpora neziskových organizací bývá obvykle součástí firemních CSR. Firmy poskytují finanční, personální a vědomostní zdroje, neziskové organizace zase znají prostředí a způsoby, jak řešit společenské problémy. Ziskový a neziskový sektor nefungují odděleně vedle sebe, ale navzájem se prolínají. Jejich propojenost se ukázala i v současné době ekonomické krize, kdy firmy snižují rozpočty na vše, co jim nepřináší zisk a pečlivě promyšlejí, komu a jakou podporu poskytnou. I z tohoto důvodu je podle mého názoru důležité, aby neziskové organizace dobře znaly vnitřní prostředí firem a způsoby řízení jejich CSR. Na základě této znalosti se mohou připravit pro navazování partnerství s firmami a získávání podpory pro svoje projekty.

---

<sup>1</sup> V diplomové práci je používána zkratka anglického označení společenské odpovědnosti firem – Corporate Social Responsibility.

<sup>2</sup> Viz např. publikace nabízející případové studie: *CSR – Společensky odpovědné chování místních firem* (Komunitní, 2008), *The Role of Business in Neighbourhood Renewal* (Business, 2005), *Zodpovědné podnikání. Sbirka osvědčených postupů evropských malých a středních podniků* (Evropská, 2004). V CSR reportech firem, jako např. *Vodafone - Zpráva o společenské odpovědnosti za finanční rok 2008/2009* (<http://extra.vodafone.cz/csr-vyrocnizprava/download/WebBookPrint02.pdf>, cit. 30. 10. 2009), *Plzeňský Prazdroj – Zpráva o společenské odpovědnosti 2008* ([http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna\\_spolecnost/download/zprava\\_o\\_odpovednosti\\_2008.pdf](http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna_spolecnost/download/zprava_o_odpovednosti_2008.pdf), cit. 30. 10. 2009), *Česká spořitelna – Zpráva o společenské odpovědnosti 2008* ([http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava\\_spolecenska\\_odpovednost\\_2008.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava_spolecenska_odpovednost_2008.pdf), cit. 30. 10. 2009), firmy prezentují svoje CSR strategie, vize, hodnoty, aktivity v jednotlivých CSR oblastech, někdy také kritéria pro hodnocení jejich CSR, komentují i zapojení stakeholderů. Uvedené CSR reporty jsou detailní a informace, které v nich postrádám (kdo má CSR ve firmě na starosti, kdo o projektech rozhoduje, jak firma CSR zaváděla, jak ji řídí, jak vybírá partnery z řad neziskových organizací) nebývají obvyklou součástí těchto zpráv. Proto se k nim není možné dostat jinak než prostřednictvím výzkumu.



Diplomová práce je strukturována do teoretické a empirické části. V prvních třech kapitolách se věnují teorii CSR. První kapitola představuje různá pojetí CSR. Druhá popisuje zavádění CSR do firmy v podobě vytváření CSR strategie. Třetí kapitola je zaměřena na formy podpory třetího sektoru subjekty sektoru ziskového jako jedné ze součástí firemní CSR.

Obsahem empirické části je projekt výzkumu a vyhodnocení výsledků. V úvodu je uveden cíl výzkumu, hlavní výzkumné otázky, okruhy a hypotézy. Popsána je rovněž metodologie výzkumu, definice výzkumného souboru a technika sběru dat. Následuje vyhodnocení výsledků doplněné grafy a tabulkami. Výzkum je zakončen kapitolou shrnující výsledky v podobě vyvrácení či potvrzení hypotéz a také kapitolou s doporučeními pro neziskové organizace, jak přistupovat k firmám při navazování partnerství.

Pojetí implementace CSR v diplomové práci je reflektováno hlavními výzkumnými otázkami, které zjišťují rozložení odpovědnosti za různé fáze společenské odpovědnosti, konkrétní kroky při zavádění CSR, faktory pro výběr projektů, roli mateřské organizace v oblasti společenské odpovědnosti svých dceřiných společností, provázanost s ostatními firemními politikami a strategiemi, vývoj společenské odpovědnosti ve firmách, zapojování stakeholderů, prostředky pro interní i externí komunikaci společensky odpovědných aktivit, nástroje pro měření úspěšnosti projektů a způsoby podpory neziskových organizací.

Výzkum je z důvodu přehlednosti rozčleněn na šest okruhů, v rámci nichž jsou ověřovány výzkumné hypotézy vycházející ze základních výzkumných otázek.

Cílem prvního okruhu (INFORMACE O FIRMĚ) je zjistit, jakou roli má mateřská organizace v CSR svých dceřiných společností?

**H1:** CSR firem, které jsou součástí nadnárodních korporací, vychází z filozofie/principů/hodnot nastavených na centrální úrovni, ale řízení a rozhodování o CSR projektech je ponecháno na pobočkách jednotlivých zemí.

Cílem druhého okruhu (INTERNÍ ODPOVĚDNOST ZA CSR) je zkoumat rozložení personální odpovědnosti za různé fáze CSR ve firmě.

**H2:** Za CSR mají odpovědnost lidé na různých pracovních pozicích.

V rámci třetího okruhu (ZAVÁDĚNÍ A IMPLEMENTACE CSR) jsou hledány odpovědi na otázky: „Kdo inicioval zavedení CSR do firmy? Jaké konkrétní kroky volí firmy při zavádění CSR? S jakými firemními politikami a strategiemi je CSR provázána? Podle jakých faktorů firmy vybírají projekty, kterým se budou v rámci CSR věnovat? S jakými CSR aktivitami firmy začínaly? Jaký je vývoj jejich CSR aktivit?“

**H3:** Firmy zavádějí CSR směrem shora.

**H4:** Velké firmy volí jiné postupy při zavádění a řízení CSR než SMEs.<sup>3</sup>

Čtvrtý okruh (KOMUNIKACE CSR A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY) ověřuje, jaké prostředky firmy používají pro externí i interní komunikaci CSR a pomocí jakých nástrojů či kritérií měří úspěšnost svých CSR projektů.

**H5:** Firmy v rámci interní i externí komunikace své CSR volí častěji prostředky neosobní komunikace než prostředky komunikace osobní.

**H6:** Firmy používají pro měření úspěšnosti svých CSR aktivit interně nastavená kritéria, nikoliv mezinárodní metodiky či standardy.

Důležitou součástí CSR každé firmy by mělo být zapojení stakeholderů. Pátý okruh (ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ) se zaměřuje na otázku: „Jací stakeholdeři a do jakých fází CSR firmy jsou zapojováni?“

**H7:** Zaměstnanci a neziskové organizace jsou častěji než ostatní skupiny stakeholderů zapojováni do CSR firmy.

Šestý okruh (PODPORA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ) se věnuje podpoře neziskových organizací jako jedné z oblastí firemní CSR. Základem pro osmou hypotézu je otázka: „V jakých geografických hranicích firmy podporují neziskové organizace?“

**H8:** Firmy podporují nejčastěji neziskové organizace z regionů, v nichž tyto firmy působí.

---

<sup>3</sup> Definice SMEs nebo-li malých a středních podniků viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

V teoretické části a v přípravné fázi výzkumu je použita sekundární analýza dat. Hlavní metodou diplomové práce je empirické šetření provedené technikou standardizovaného dotazníku. Následná analýza dat využívá kvantitativní metodu počítání četností. U posledních tří otevřených otázek je použita kvalitativní analýza.

Přínosem diplomové práce je vytvoření obrazu o implementaci CSR ve zkoumaných firmách. Znalost způsobů, kterými se firma se CSR vypořádává, je cenná pro podniky, které zahrnují CSR aktivity do svého fungování, i pro ty, které by se o to rády pokusily. Stejně tak je pro organizace občanského sektoru znalost mechanismů firem v oblasti CSR jedním z podstatných faktorů úspěchu při vytváření partnerství mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Pokud budou neziskové organizace znát, jak je CSR ve firmách organizačně i personálně začleněna, jak je komunikována a jací stakeholdeři v ní hrají roli, mohou pro firmy zpracovávat cílené nabídky spolupráce na projektech, a tak zvyšovat svoji šanci v konkurenci s jinými organizacemi.

## 1. POJETÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Koncept rozšířený pod názvem corporate social responsibility má své kořeny ve 2. polovině 20. století, kdy se mu začali věnovat teoretikové managementu. Definicí existuje celá řada, k nejčastěji zmiňovaným patří:

*Definice Evropské komise v tzv. Zelené knize: „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku nebo-li stakeholdery.“ (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008: 2)*

*Business Leaders Forum uvádí charakteristické rysy CSR: dobrovolnost, dlouhodobý charakter, vedení dialogu se stakeholdery a posilování důvěry ve firmu, a definuje CSR jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“ (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008: 2)*

Ačkoli definice znějí jednoduše, jsou velmi vágní a neobjasňují, co si pod CSR konkrétně představit. Následující tři podkapitoly jsou věnovány pojetím CSR, která kladou důraz na různé aspekty. První představuje holistický přístup k CSR, podle kterého by firmy měly být odpovědné ve všech oblastech, kterých se jejich podnikání dotýká. Druhý přístup odlišuje CSR, která je napojena na hlavní ekonomickou činnost firmy, a firemní občanství, jež s jejím podnikáním nutně nesouvisí, ale je snahou firmy o navazování dobrých vztahů s jejím okolním prostředím. Třetí přístup vyzdvihuje zapojení stakeholderů jako klíčovou vlastnost CSR.

## 1.1. Čtyřdimenzionální model CSR

Pro lepší orientaci v konceptu CSR se často používá jeho rozčlenění pomocí **trojího základu podnikání, tzv. tripple-bottom-line**. Jedná se o ekonomickou, sociální a enviromentální rovinu CSR. V literatuře<sup>4</sup> i praxi je možné se setkat také s dělením konceptu CSR na čtyři roviny: **trh, pracovní prostředí, místní komunita, životní prostředí**. Ekonomickou rovinou je trh, pod sociální patří pracovní prostředí a místní komunita a k enviromentální životní prostředí. Pro větší přehlednost jsem pro potřeby této práce vybrala dělení na čtyři roviny.

**Rovina trhu**, která je pro firmy klíčová a je základem pro jejich vznik a fungování, zahrnuje principy dobrého řízení firmy, formulaci a dodržování etického kodexu, odmítání korupce, transparentnost, ochranu duševního vlastnictví, dobré vztahy s investory, odběrateli, dodavateli a zákazníky, kvalitní a bezpečné produkty a služby. (Aisis, 2005:31) Odpovědné chování v oblasti trhu charakterizuje také marketingová a reklamní etika, podávání pravdivých informací o výrobcích a službách, poprodejní služby jako je servis a vzdělávání spotřebitelů a včasné placení faktur. (Evropská, 2004: 11-12) Vedení evidence a řešení stížností od zákazníků, dodavatelů a dalších obchodních partnerů, otevřený a vstřícný přístup k zákazníkům a dalším stakeholderům, spolupráce s jinými firmami nebo organizacemi na projektech CSR, inovace a udržitelnost jsou další znaky odpovědného jednání firem. (Steinerová, Makovski, 2008: 6)

V oblasti **pracovního prostředí** CSR znamená zapojování zaměstnanců do rozhodování, nefinanční benefity pro zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj, zajištění rekvalifikace, ochrany zdraví a bezpečnosti, vyváženosti osobního a pracovního života, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, podpora propuštěných zaměstnanců. (Steinerová, Makovski, 2008: 7) Odpovědný přístup v oblasti pracovního prostředí zaručuje stejná práva a příležitosti pro ženy a muže, odmítnutí dětské práce a veškeré diskriminace, dodržování lidských práv a práv zaměstnanců. (Aisis, 2005: 31)

Do **roviny místní komunity** patří podpora zaměstnanosti, místní infrastruktury, sociální integrace a bezpečnosti. (Evropská: 2004, 25) Firemní filantropie a firemní

---

<sup>4</sup> Viz např. publikace *Koncept CSR v praxi* (Steinerová, Makovski, 2008), *Zodpovědné podnikání. Sbirka ověřených postupů evropských malých a středních podniků* (Evropská, 2004).

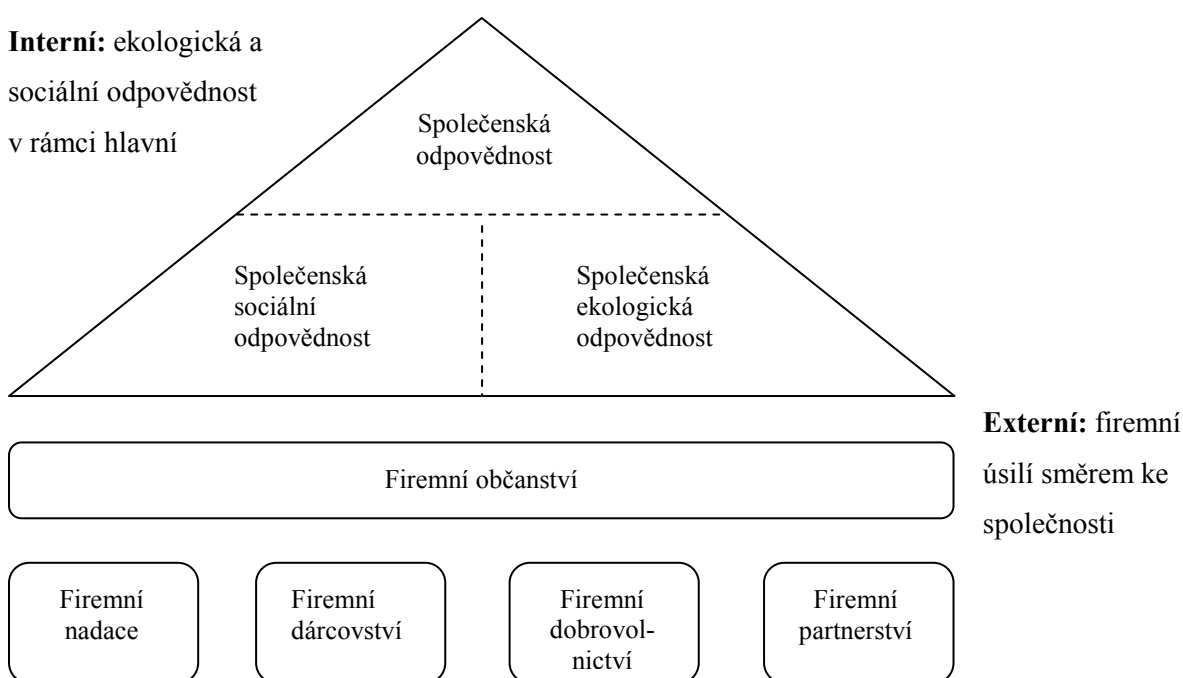
dobrovolnictví podporuje vytváření dobrých vztahů s komunitou, stejně jako předávání know how, poradenství, podpora místních dodavatelů, sociálně marketingové kampaně, spolupráce se školami, rozvoj komunity a regionu a tím i kvality života místních obyvatel. (Steinerová, Makovski: 2008: 8)

Rovinu **životního prostředí** charakterizuje ekologická výroba, ekologické produkty a služby v souladu s mezinárodními enviromentálními standardy, firemní kultura protknutá ekologií, recyklace, minimalizace odpadu, úspory energií, investování do ekologických technologií, ochrana přírodních zdrojů (Aisis, 2005:31) Odpovědná firma poskytuje ekologické informace o výrobcích, službách, aktivitách, využívá obnovitelné a recyklované materiály, šetrné obaly a přepravu, omezuje používání nebezpečných látek, snižuje tzv. uhlíkovou stopu, apod. (Steinerová, Makovski, 2008: 9)

## 1.2. CSR a firemní občanství

Někteří autoři (např. Mutz) odlišují CSR a tzv. firemní občanství (viz obrázek 1). Jindy bývají tyto dva pojmy volně zaměňovány. Podle anglosaské tradice je firma běžným občanem jako kdokoli jiný, který se účastní života své komunity a má jak vlastní práva, tak i povinnosti. (Mutz citován in ICEP, CODESPA, 2008: 108, vlastní překlad)

Obrázek 1: Pojetí společenské odpovědnosti podle Mutze



Zdroj: (Miss citován in ICEP, CODESPA, 2008: 109), vlastní překlad

Podle Mutze je společenská odpovědnost propojená s její ekonomickou aktivitou. Společenská dimenze odpovídá rovině pracovního prostředí, ekologická dimenze zase rovině životního prostředí. Firemní občanství naopak přesahuje do komunity, ve které podnik působí a není přímo napojeno na ekonomickou činnost firmy. Jeho hlavním posláním je vytváření vztahů s komunitou a společností. Firemní občanství se projevuje v podobě firemního dárcovství, firemních nadací, firemního dobrovolnictví a partnerství s neziskovými organizacemi. (Mutz citován in ICEP, CODESPA, 2008: 108-110, vlastní překlad). Oblastem firemního občanství v podobě podrobnějšího popisu forem podpory komunity a třetího sektoru je věnována kapitola 3.

### 1.3. CSR jako management stakeholderů

Termín stakeholderů<sup>5</sup> je dnes hojně využíván v publikacích a dalších materiálech věnujících se CSR. Grayson a Hodges uvádějí jednu z nejvíce rozšířených definic vycházející z původní Freemanovy definice: „Stakeholderi jsou všichni, kteří mají nějaký zájem nebo určitý druh vazby k firmě.“ (2004: 36, vlastní překlad) Můžeme je rozdělit na **primární**, tedy mající blízkou a přímou vazbu na firmu – zákazníci, zaměstnanci, investoři, dodavatelé a odběratelé, a na **sekundární** – komunita, neziskové organizace, mezinárodní organizace, zájmové skupiny, odbory, vláda, zástupci státní správy a samosprávy, širší veřejnost, média. Tento výčet však není konečný, vždy záleží na typu firmy a kontextu, ve kterém se nachází. Stakeholderi firmu určitým způsobem ovlivňují, stejně jako firma je. (Grayson, Hodges, 2004: 36, vlastní překlad)

Jak spolu souvisí stakeholderovská teorie a společenská odpovědnost firem? Firma nemůže existovat bez svých zákazníků, zaměstnanců, investorů apod. Ani CSR se tedy bez nich neobejde. U strategické CSR naopak hrají nenahraditelnou roli. Kašparová (2006: 1) uvádí, že stakeholderovská teorie je mnohem mladší než koncept CSR. Jejím autorem je výše zmíněný Freeman, který v roce 1984 popsal skupiny, jež jsou pro podnik nejdůležitější a vůči nimž má být odpovědný. Manažeři by měli usilovat o pochopení způsobů, jakými tyto skupiny fungují, jak vznikají témata, která je zajímají a jak jsou pro ně důležitá. Také by se měli zajímat, proč vynakládají svoje vlastní zdroje na podporu nebo naopak poškození dané firmy. (Jonker, Foster, 2002: 188, vlastní překlad) Ačkoli se stakeholderovská teorie může zdát jako velmi jednoduchá, ve skutečnosti musí firma aplikaci tohoto modelu přizpůsobit svoje přemýšlení i jednání. (Jonker, Foster, 2002: 194, vlastní překlad)

V Journal of Business Ethics zveřejnili autoři Bhattachary, Korschun a Sankar (2009: 259, vlastní překlad) výzkum, který vychází z předpokladu, že „to, jestli CSR aktivity přispívají k vytváření vztahů mezi stakeholdery a firmou, záleží na prospěchu, který přinášejí samotným stakeholderům“.

---

<sup>5</sup> Stakeholderi (pro potřeby této práce užívám tento „počeštěný výraz“) anglicky „stakeholders“, nebo také „influencers“, „claimants“, „constituents“, „interest groups“ (Freeman, Reed, Starik citován in Jonker, Foster, 2002: 188)



Vos (2003: 142, vlastní překlad) v pojetí stakeholderovské teorie definuje CSR jako „závazky a povinnosti organizace vůči specifickému systému stakeholderů.“ Zvažuje-li firma CSR strategii, pokládá si většinou otázku, vůči komu je odpovědná. Pro CSR dané firmy je proto klíčové právě rozlišení stakeholderů. Management CSR se tak do jisté míry stává managementem stakeholderů. (Donaldson, Preston, citován in Vos, 2003: 141, vlastní překlad)

Z vedení dialogu a získávání názorů a zpětné vazby od stakeholderů vyplývají pro firmu mnohé benefity. Podle Smith (2004: 6-7, vlastní překlad) tak firma identifikuje nové trendy a témata, což jí dává příležitost k inovacím a větší konkurenceschopnosti, zahrne-li tyto poznatky do základních firemních operací. Zapojením stakeholderů firma objevuje nové příležitosti a lépe předvídá a zvládá rizika, buduje důvěru a kredibilitu. Ve spolupráci se stakeholdery nastavuje smysluplné cíle a později měří jejich naplňování.

Zapojení stakeholderů (tzv. stakeholder engagement) není novým fenoménem. Podniky již dlouhou dobu komunikují a vedou dialog se svými klíčovými stakeholdery, s investory, zaměstnanci, zákazníky, komunitami a vládami. Používají přitom tradiční metody, jako je setkání stakeholderů, průzkumy spokojenosti, konzultace specifických komunitních projektů atd. Od poloviny 80. let dvacátého století se v oblasti zapojení stakeholderů vyvinul soubor přístupů pomáhající firmám pochopit a uspět v prostředí, v němž podnikají. Jsou zmiňovány tři generace vývoje vztahů mezi firmami a jejich stakeholdery. V první generaci firmy většinou pouze reagovaly na již vzniklé problémy v závislosti na chování jejich stakeholderů. Během druhé generace se vyvíjel proaktivnější přístup firem v důsledku potřeby řešení problémů nejen na lokální, ale stále více na globální úrovni. Během třetí generace již firmy přecházejí ke strategickému integrování stakeholderů z důvodu udržitelné konkurenceschopnosti. (Partridge et al., 2005: 10-117)

Zapojování stakeholderů by nemělo být pouze moderním trendem, který je dnes po firmách vyžadován. Integrace stakeholderů by pro obě strany měla být win-win situací, přinášející všem zúčastněným stranám benefity. V empirické části ověřuji, zda firmy zapojují svoje stakeholdery do své CSR.

## 2. IMPLEMENTACE CSR VE FIRMĚ

Společenská odpovědnost je velmi široká oblast pojímající dobré podmínky pro zaměstnance, kvalitní výrobky a služby, firemní filantropii, ochranu životního prostředí apod. Firma často dělá mnoho správných kroků. Aby však dopad pro ni samotnou i pro ostatní stakeholdery byl opravdu přínosný, musí zvážit mnoho aspektů a vytvořit strategii CSR, která navazuje na celkovou podnikovou strategii. Při tvorbě CSR strategie se doporučuje vzít v úvahu poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, enviromentální profil, profil rizika a provozní podmínky. (Steinerová, Makovski, 2008: 18)

V praxi je možné najít různé modely zavádění a implementace CSR do firmy. Některé podniky velmi pečlivě a s vynaložením mnoha zdrojů zpracovávají CSR strategie, které opravdu navazují na jejich činnost. Jiné firmy vybírají CSR aktivity nahodile a nehledají souvislost s jejich podnikáním. Často zaměňují filantropické projekty za CSR. Další podniky zahrnují CSR principy do svého fungování naprosto přirozeně, aniž by o nich uvažovaly jako o své CSR. Většinou se CSR v průběhu času a v závislosti na ekonomickém rozvoji dané firmy vyvíjí po stránce kvalitativní i kvantitativní.

K vytváření CSR strategie a jejímu zavádění jsou dostupné převážně zahraniční publikace.<sup>6</sup> Pro potřeby diplomové práce čerpám informace k tomuto tématu z publikace Steinerové a Makovského (2008), kde autorka přehledně a souhrnně popisuje jednotlivé fáze a kroky zavádění CSR ve firmě. Tento model slouží i jako struktura pro část výzkumu týkající se zavádění CSR ve firmě v empirické části diplomové práce. Cílem výzkumu je zjistit, zda firmy zavádějí CSR strategicky a zda sledují jednotlivé kroky vymezené Steinerovou.

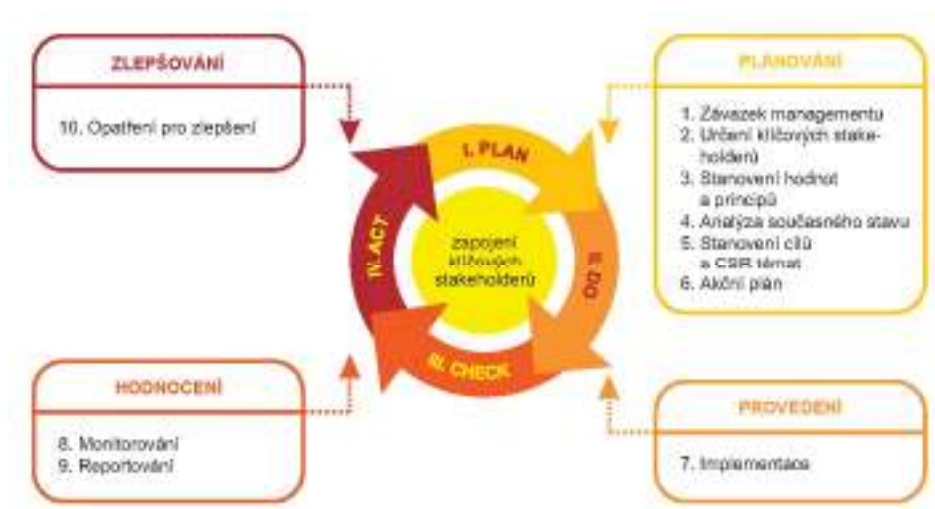
---

<sup>6</sup> Např. publikace o zavádění CSR a zapojování stakeholderů *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* (Hohnen, 2007) Zapojení stakeholderů v rámci strategické CSR jsou věnovány *From Words to Action. Volume 2: The Practitioners' Handbook on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual*. (Krick et al., 2005) a *From Words to Action. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual* (Partridge et al., 2005). Implementaci CSR se zabývá též *Corporate Social Opportunity!* (Grayson, Hodges, 2004)

## 2.1. Tvorba CSR strategie a její implementace

Tvorbu a implementaci CSR strategie lze rozdělit do čtyř základních etap (viz Obrázek 2). Pro jednodušší představu, jak CSR ve firmě zavádět a co vše je k tomu potřeba, slouží rozdělení jednotlivých etap do deseti fází. Jasná a přiměřená komunikace CSR uvnitř firmy a směrem ven by se měla prolínat všemi fázemi zavádění CSR.

Obrázek 2: Fáze zavádění a implementace CSR ve firmě



Zdroj: (Steinerová, Makovski, 2008: 18).

### 2.1.1. Fáze plánování CSR

Fáze plánování je základem pro správné směřování CSR podniku, neboť během ní je potřeba pečlivě zvážit a naplánovat jednotlivé kroky. Rozhodující bývá zpravidla závazek managementu ke společensky odpovědnému chování firmy. Závazek tvoří osobní přesvědčení top managementu, prohlášení vedení firmy o zavádění principů odpovědného podnikání, určení množství zdrojů na investování do odpovědného podnikání a sestavení pracovního týmu. (Steinerová, Makovski, 2008: 19) Ačkoli je závazek vedení nezbytný, ne vždy bývá top management iniciátorem zavedení CSR do firmy. Někdy musí zaměstnanci nebo jiní stakeholderi vedení firmy přesvědčovat o významu odpovědného chování.

Následovat by měla klasifikace stakeholderů firmy podle oblastí CSR, výběr klíčových stakeholderů, určení jejich očekávání, a zapojení stakeholderů do tvorby CSR ve

firmě. (Steinerová, Makovski, 2008: 19) Firmy existují kvůli svým stakeholderům, a také díky nim. Otázkou zůstává, do jaké míry jsou v současné době stakeholdeři do CSR firem zapojováni. Jsou aktivními spoluvůrci jejich CSR nebo se jen účastní jejich projektů a firmy se tak na ně snaží zapůsobit? Tato problematika tvoří jeden z výzkumných okruhů v empirické části.

Při koncipování CSR je důležité se zamyslet nad posláním firmy, jejích hodnot a CSR principů. Doporučuje se určit hodnoty firmy vzhledem k jednotlivým stakeholderům firmy rozčleněným do CSR oblastí a sestavit CSR principy vycházející z hodnot firmy. (Steinerová, Makovski: 2008: 20)

Pro odpovědný přístup k zavádění CSR poslouží analýza současného stavu firmy v oblasti CSR. Patří sem hodnocení současných aktivit v jednotlivých oblastech CSR, jejich komunikace, vynaložené finanční a personální zdroje, měření výkonu, přehled současných firemních politik a dokumentů. Firma též analyzuje vnitřní a vnější prostředí, aktivity a nástroje konkurence, specifika spojená s předmětem podnikání a z něj vyplývající klíčová CSR témata. Zamýšlí se nad možnými externími podněty (globalizace, EU, nové zákony, technologický rozvoj). (Steinerová, Makovski, 2008: 21) Firmy se také učí z příkladů dobré praxe. Čerpají inspiraci od svých konkurentů, partnerů nebo od své mateřské organizace, jsou-li součástí nadnárodních korporací. Pro zpracování analýzy současného stavu si mohou najímat externí agentury nebo neziskové organizace<sup>7</sup>, které provedou CSR audit a poradí jim, kam dále v CSR směřovat.

Po důkladné analýze je potřeba hledat a nastavovat CSR cíle a témata. To znamená určit směr, kterým se firma v oblasti CSR vydá, a stanovit CSR cíle na období jednoho roku navazující na firemní hodnoty a CSR principy. Dále firma vytváří projekty naplňující CSR cíle, stanovuje časový harmonogram jejich realizace, určuje odpovědnost za realizaci, rozděluje pravomoci a určuje zdroje. (Steinerová, Makovski, 2008: 22)

---

<sup>7</sup> Přehled vybraných neziskových organizací, které firmám mohou pomoci s nastavováním CSR viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

### 2.1.2. Fáze zavádění CSR

Na plánování CSR navazuje fáze zavádění CSR, kdy jsou implementovány hodnoty a principy CSR do každodenního fungování firmy. CSR cíle jsou plněny podle časového harmonogramu prostřednictvím projektů. Firmy do svých projektů zapojují zaměstnance, případně zákazníky, obchodní partnery či jiné stakeholdery. Zapojení stakeholderů je v některých pojetích chápáno jako nedílná součást CSR (viz podkapitola 1. 3.).

### 2.1.3. Fáze hodnocení implementace CSR

Pro další vývoj firmy v oblasti CSR je třeba zhodnotit proces zavádění CSR a najít silná a slabá místa, na kterých je možné dále pracovat. Firma monitoruje výsledky dosažené v oblasti CSR za dané období a hodnotí je často vzhledem k nastaveným kvalitativním a kvantitativním indikátorům. K hodnocení používá vlastní kritéria nebo metodiky či standardy.

Podniky vyčíslují výsledky své ekonomické činnosti pomocí kvantitativních ukazatelů. Hodnoty a čísla jsou obecně pro ziskový sektor velmi důležitá. Měřit dopady společensky odpovědného chování není jednoduché, neboť často nejdou zachytit do podoby čísel. K měření výkonu v oblasti CSR si však firmy mohou nastavit indikátory, jejichž výkon již vyčíslit lze. Tzv. Key Performance Indicators (KPIs) jsou kritéria v podobě kvantitativních dat (emise skleníkových plynů, spotřeba vody a energií, množství odpadu, objem prostředků vynaložených na dobročinné účely atd.) i kvalitativních kategorií (spokojenost zaměstnanců, firemní kultura, růst zákaznické loajality, apod.). (Aisis, 2005: 132)

Pro firmy existují mnohé nástroje<sup>8</sup>, které jim nejen pomáhají zapojit stakeholdery, ale rovněž měřit výkon v oblasti odpovědného chování a reportovat svoje strategie a výsledky. Jedná se např. o SA8000 (oblast pracovních standardů), AA1000 Series (pomáhá zapojit stakeholdery), EFQM Excellence Model (týká se managementu kvality), připravované ISO 26 000 týkající se CSR nebo mezinárodně rozšířené GRI Sustainability Reporting Guidelines (reportování). Ačkoli bývá posledně zmiňovaný nástroj uváděn v souvislosti s měřením efektivity CSR, není k tomu příliš vhodný, neboť primárně nabízí

---

<sup>8</sup> Stručná charakteristika vybraných nástrojů viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

indikátory pro sestavení CSR reportu. Některé země mají svoje národní standardy společenské odpovědnosti, např. SD21000 ve Francii, SIGMA ve Velké Británii, AS8003 v Austrálii a Standard SI 10000 v Izraeli. (Krick et al., vlastní překlad, 2005: 14)

Podniky také prezentují svoji CSR ve formě CSR zprávy/reportu nebo informací uveřejněných na firemních webových stránkách či pomocí jiných komunikačních prostředků. Informace by měly obsahovat jak poslání a hodnoty firmy, tak CSR principy a cíle, CSR projekty a aktivity, zhodnocení dosažení CSR cílů a nové cíle na další období. (Steinerová, Makovski, 2008: 23)

#### **2.1.4. Fáze hledání nových lepších postupů**

Po vyhodnocení implementace se firma zamýšlí, kam bude v oblasti CSR směřovat dál, hledá nové způsoby a řešení. Zvažuje opatření pro zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřuje či mění aktivity, někdy mění i směr CSR strategie. (Steinerová, Makovski, 2008: 24)

## **2.2. Prolnutí CSR s dalšími firemními oblastmi a z toho plynoucí přínosy**

CSR lze ve firmě najít v mnoha různých odděleních. Někdy v samostatném CSR oddělení, častěji pak jako součást marketingu, PR, lidských zdrojů, komunikace apod. Přijetím společensky odpovědného jednání za své a jeho integraci do chodu podniku se CSR stává spolutvůrcem a součástí firemní kultury a identity<sup>9</sup>.

Přínosy CSR pro firmy se obtížně kvantifikují a vyjadřují ve formě finančních ukazatelů. Některé přínosy, jako např. zvýšení obrátu firmy nebo produktivity práce zaměstnanců díky implementaci CSR do řízení podniku, se díky jejich obtížnému měření mohou zdát značně diskutabilní. CSR ovšem přináší mnoho pozitiv i stakeholderům a společnosti jako celku.

---

<sup>9</sup> Pojmy firemní kultura a firemní identita viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

Mnohé firmy některé CSR aktivity přirozeně zahrnují do svého fungování, aniž by o nich přemýšlely jako o CSR. Pro získání níže zmíněných benefitů CSR je však třeba **integrovat CSR koncept do širší obchodní strategie** a o svých CSR aktivitách **v dostatečné míře a frekvenci podávat kvalitní informace svým stakeholderům**. Přínosy pro jednotlivé oblasti firemní struktury a tedy pro firmu jako celek jsou obsahem této podkapitoly.

V oblasti **lidských zdrojů** (HR) CSR pomáhá v interní komunikaci a motivaci potenciálních uchazečů, v udržení si stávajících zaměstnanců a při snižování fluktuace pracovníků.<sup>10</sup> CSR podporuje budování loajality a hrdosti zaměstnanců ke svému zaměstnateli. (Bartošová, 2005: 27) Zaměstnanci díky zapojení do CSR aktivit získávají nové schopnosti, dovednosti a zkušenosti potřebné pro jejich osobnostní růst i pro výkon své práce. Některé CSR aktivity lze využít při teambuildingu a prostřednictvím CSR projektů budovat dobré vztahy na pracovišti, a to za nižší náklady než za náklady na klasické teambuildingové aktivity.

Pomocí CSR zahrnutého do **marketingu** firma upevňuje svoji pozici na trhu, získává konkurenční výhodu<sup>11</sup>, otevírá nové obchodní příležitosti, nové trhy a přístup k novým zdrojům. Firma se díky CSR stává atraktivnější pro potenciální zákazníky, zvyšuje loajalitu stávajících zákazníků, buduje a posiluje svoji značku a zvyšuje povědomí o své činnosti ve společnosti.<sup>12</sup> Výrobek, který přispívá na dobrou věc, se lépe prodává a firma zvyšuje obrát a zisk. (Bartošová, 2005: 27)

CSR je efektivním nástrojem **public relations** (PR), neboť spoluvytváří identitu firmy a její dobrou reputaci.<sup>13</sup> CSR přináší firmě mnoho příležitostí v komunikaci pro budování dobrého jména a image „dobrého souseda“, stability, odpovědnosti, spolehlivosti, schopnosti inovace, apod. (Bartošová, 2008: 27) Díky komunikování CSR aktivit se firmě mohou otevřít dveře do nových médií a k novým zákazníkům. Zákazník i

---

<sup>10</sup> Průzkum veřejného mínění společnosti Cherson Group ukazuje, že téměř 80% dotázaných dospělých by pracovalo raději pro společnost s výbornou pověstí než pro firmu s pověstí špatnou i za předpokladu, že by jim tato nabídla větší plat. (CSR Wire, s. d.: 13, vlastní překlad)

<sup>11</sup> Agentura Market & Opinion Research International, největší agentura zabývající se výzkumem trhu ve Velké Británii, ukázala, že zahrnutí sociálně odpovědných aktivit pomáhá firmám budovat svoji značku a být konkurenceschopnější. (CSR Wire, s. d.: 3-4, vlastní překlad)

<sup>12</sup> Viz předchozí poznámka pod čarou.

<sup>13</sup> Průzkum KMPG International v roce 2005 ukázal, že až 70% spotřebitelů při výběru zboží bere v potaz reputaci firmy. (Steinerová, Makovski, 2008: 4)

širší společnost vnímá firmu v jiném, širším kontextu, ne jen jako výrobce nebo prodejce určitého zboží, ale jako odpovědného člena společnosti. Společensky odpovědné chování pomáhá přilákat nové skupiny zákazníků a jiných stakeholderů, pro které je aktivita v oblasti CSR důležitá.<sup>14</sup>

V oblasti **vzdělávání** přináší CSR podobné výhody jako u HR: získávání nových znalostí a dovedností zaměstnanců a možnost projektů vzdělávání a předávání zkušeností s partnery z neziskového sektoru – např. společné vzdělávání a vzdělávací projekty, mentoring, tzv. stínování manažerů atd.<sup>15</sup>

CSR podporuje firmu také v její hlavní **ekonomické činnosti**. Konkrétně pomáhá vytvářet kvalitní a dlouhodobé obchodní vztahy a sítě, zvyšovat transparentnost a atraktivnost pro investory, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008:4). Odpovědným přístupem mohou firmy zvyšovat obrat a zlepšovat finanční výsledky<sup>16</sup> a uspořít finance díky ekologickému chování.<sup>17</sup> Zástupci firmy díky přijetí principů CSR vytváří trvale udržitelný podnik (CSR je součástí tohoto rozsáhlého konceptu) a zefektivňují provoz a výrobu především v souvislosti s odpovědným přístupem k životnímu prostředí. Podnik může uspořít díky kvalitnějšímu managementu a risk managementu,<sup>18</sup> zvýšit příležitost pro kreativitu, inovace a rozvoj firmy, zvýšit kredibilitu pro banky a zlepšit možnosti na získání bankovních úvěrů.

---

<sup>14</sup> V roce 2001 provedla Hill and Knowlton's výzkum pod názvem Corporate Citizen Watch, v němž zjistila, že 79% respondentů zvažuje při koupi produktu nebo služby firemní aktivity v oblasti CSR a 61% respondentů při koupi akcií firmy. (CSR Wire, s. d.: 5, vlastní překlad)

<sup>15</sup> Více o formách spolupráce ziskového a neziskového sektoru viz kapitola 3.

<sup>16</sup> DePaul Univerzita v roce 1997 zveřejnila výsledky výzkumu, v němž uvádí, že firmy, které si stanovují a následně také dodržují principy odpovědného podnikání, vykazují lepší finanční výsledky (bráno dle ročního obratu firmy/výnosů) než firmy, které takto nepostupují. (Csrnetwork, Yeldar, 2004:1, vlastní překlad)

<sup>17</sup> Společnost KMPG se v roce 2002 rámci přípravy na certifikaci ISO 14001 rozhodla pro ekologickou politiku prolínající oblast vody, odpadu, papíru, energie a transportu. Jeden rok této politiky uspořil KMPG 250 000 liber. (Trnková, 2004:8)

<sup>18</sup> Z průzkumu veřejného mínění v Dánsku v roce 1997 vyplynulo, že 52% dospělých považuje spotřebitelské bojkoty za dobrý způsob vyjádření nesouhlasu s chováním firmy. 37% spotřebitelů v uplynulých 12 měsících (v době konání průzkumu) nekoupilo výrobky firmy, pokud nesouhlasili s jejím chováním. (Trnková, 2004:8)



### 3. SPOLUPRÁCE ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU V RÁMCI CSR

Ziskový sektor je důležitým zdrojem finančních prostředků, ale i informací, služeb a lidského kapitálu pro organizace občanského sektoru. Partneři z řad firem pomáhají NNO v naplňování jejich poslání, v řešení společenských problémů a podporují je v jejich rozvoji. Výzkum zabývající se zapojením stakeholderů do každodenního fungování a rozhodování firmy (Partridge, 2005: 34) uvádí hlavní trendy v přístupu neziskových organizací k vytváření partnerství s organizacemi ziskového sektoru:

- Neziskové organizace začínají uvažovat o způsobu zapojení do firem více strategicky.
- Neziskové organizace vytvářejí a řídí stále více partnerství s cílem vypořádat se se složitými tématy.
- Partnerství neziskových organizací a firem je stále častěji používáno jako strategie k ovlivňování legislativních změn a změn na úrovni systému průmyslu.

Formy spolupráce a podpory firem směrem k NNO tvoří podstatnou součást jejich CSR a také součást konceptů označovaných jako firemní filantropie, firemní občanství nebo investice do komunit. Někdy bývají tyto koncepty nebo jejich dílčí aktivity zaměňovány za CSR.

**Firemní filantropie** (Corporate Philanthropy) se zaměřuje na podporu komunit, jednotlivců i organizací v podobě rozmanitých forem dárcovství. Toto dárcovství může být v podobě finanční, materiální nebo personální. Firmy se věnují strategické filantropii, když vytvářejí vlastní dárcovské strategie, kde si vytyčí oblasti podpory, cíle a prostředky k jejich dosažení. Tento přístup bývá označován jako proaktivní. Reaktivní přístup naopak znamená pasivní vyčkávání firem a pouze reagování na nabídky a žádosti subjektů. Některé firmy zaměňují CSR za firemní filantropii (Aisis, 2005: 125)

Určujícím znakem **firemního občanství** (Corporate Citizenship) je úsilí firmy o vytváření dobrých vztahů s komunitou a společností. Firemní občanství se projevuje

v podobě firemního dárcovství, firemních nadací, firemního dobrovolnictví a partnerství s neziskovými organizacemi. (Mutz citován in ICEP, CODESPA, 2008: 108-110)

**Investice do komunit** (Corporate Community Investment) je charakterizována podporou veřejně prospěšných projektů v komunitě, kde působí firma nebo její pobočky. Podpora nabývá forem od darů přes společenské investice<sup>19</sup> až po komerční iniciativy<sup>20</sup> firmy ve společnosti. (Bartošová, 2006: 4)

### 3.1. Formy podpory třetího sektoru firmami

Firmy podporují neziskové organizace mnoha způsoby, kterými více či méně zapojují i své zaměstnance. Tato podkapitola je rozdělena na tři části. První z nich vybírá zajímavé možnosti, jak mohou firmy přispět k rozvoji neziskového sektoru nebo k řešení globálních sociálních problémů. V České republice nejsou tyto formy podpory příliš používány. Druhá část představuje běžné způsoby podpory neziskových organizací a třetí část jmenuje formy podpory, které významně zapojují zaměstnance podniku. Ačkoli jsem použila vlastní rozdělení forem podpory NNO do tří skupin, vždy se jedná o formu dárcovství nebo sponzoringu. Záleží, zda je předmětem smlouvy mezi neziskovou organizací a firmou nějaké protiplnění.

Sponzorský příspěvek a dar bývají velmi často zaměňovány, ačkoli jejich dopady z hlediska právního i daňového jsou odlišné.

**Sponzorský příspěvek** (finanční, věcný aj.) je poskytnutý za účelem protiplnění (podle zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy), tzn. že firma většinou od příjemce sponzorského příspěvku vyžaduje propagaci např. ve formě umístění svého loga. Sponzorský příspěvek se započítává do nákladů sponzora a nezisková organizace je povinna z takového příjmu zaplatit daň z příjmů právnických osob. (Štajer, 2008: 26-27)

---

<sup>19</sup> Společenské investování (Social investment) označuje přístup firmy, která usiluje o zlepšení ekonomického a společenského prostředí, ve kterém funguje. Podporuje např. vzdělanost, výzkum, kulturní projekty. (Aisis, 2005: 123)

<sup>20</sup> Komerčním aktivitám v komunitě se věnuje zpravidla obchodní oddělení s cílem podpořit komerční úspěch firmy. Ve spolupráci s NNO firma propaguje svoji značku, podnikovou identitu a další firemní politiky. (Corporate, 2004: 15)

**Dar** je příspěvek ve formě hmotného či nehmotného statku (finanční, věcný, myšlenky, výrobky, čas aj.), za nějž neposkytuje obdarovaný dárci žádné protiplnění. Poskytnutí daru upravuje darovací smlouva a firma si za určitých podmínek dar může odečíst ze základu daně.<sup>21</sup> Nezisková organizace neodvádí za dar žádnou daň do státního rozpočtu. (Štajer, 2008: 26-27)

### 3.1.1. Inovativní způsoby podpory třetího sektoru a řešení sociálních témat

Následující příklady nabízejí nové formy podpory NNO a také pohled na spolupráci třetího a ziskového sektoru.

#### 3.1.1.1. PODPORA ROZVOJE PŘEDSTAVITELŮ NEZISKOVÉHO SEKTORU

Zajímavé projekty spolupráce ziskového a třetího sektoru v podobě rozvíjení dovedností a znalostí vedoucích představitelů neziskových organizací představuje Corporate Citizenship (2008). Studie nabízí přehled případových studií tří způsobů spolupráce.

První formou je „**one-to-one-mentoring**“, kdy se setkávají dva lidé na obdobné pozici nebo podobného věku a zkušeností. Většinou se jedná o manažera firmy a vedoucího neziskové organizace. Při jejich spolupráci dochází k procesu učení se manažera neziskové organizace od manažera firmy a zároveň k osobnostnímu obohacení obou z nich.

Druhým způsobem jsou „**peer learning groups**“, tedy skupiny sestávající z představitelů firem i neziskových organizací. K rozvoji dovedností zde napomáhá sdílení zkušeností ve skupině a vzájemný dialog.

„**Bursary sponzorhip**“ znamená finanční podporu firmy ve formě stipendia pro manažera neziskové organizace, který jej využije pro zvýšení svých manažerských schopností a nabytí znalostí podstatných pro řízení neziskové organizace.

---

<sup>21</sup> Podle § 20 odst. 8 zákona o daních z příjmů si právnické osoby založené nebo zřízené za účelem podnikání mohou od základu daně odečíst hodnotu darů, pokud činí alespoň 2000 Kč. V úhmu lze odečíst nejvýše 5 % z již sníženého základu daně.

V České republice pořádá Fórum dárců již třetí rok ve spolupráci s Nizozemsko-českou obchodní komorou a letos také Britskou obchodní komorou projekt „Podpora dobrého podnikání“. Vybraní manažeři z neziskových organizací jsou účastníky seminářů, na nichž přednáší manažeři z firem. Semináře se týkají projektového managementu, PR, marketingu, komunikace apod. Představitelé neziskového sektoru tak mohou načerpat cenné informace pro realizaci vlastních aktivit. Manažeři podniků zase získají vhled do světa třetího sektoru.

Zdroj: (Šplíchalová, 2009: 20)

### 3.1.1.2. MIKROFINANCOVÁNÍ

Novým a inovativním nástrojem společenské odpovědnosti je **mikrofinancování**. „Mikrofinancování umožňuje formou malých úvěrů začít podnikat lidem bez finančních prostředků. Nezbytná je spolupráce s místními nevládními organizacemi a dobrovolníky, kteří budoucím uchazečům o půjčku objasňují nezbytné základní znalosti (např. vedení účetnictví).“ (Švrčková, 2008: 6) Mikroúvěry se tak stávají účinným nástrojem v boji proti chudobě v rozvojových státech, jako je Bangladéš, Indie, Mexiko a další. Lidé nejsou utvrzováni v chudobě nejrůznějšími formami humanitární pomoci, ale je jim poskytnut základní kapitál pro rozběhnutí vlastního podnikání. Díky práci mohou změnit svoji těžkou životní situaci. Pokud začne mikroúvěry poskytovat banka, která se standardně soustředí na běžné zákazníky, je mikrofinancování aktivitou společenské odpovědnosti úzce navázanou na hlavní činnost firmy.

Spořitelna Caixa Catalunya postupně založila několik nadací. Posláním poslední z nich, Un Sol Món, je pomoc lidem v rozvojových zemích. V roce 2001 bylo rozhodnuto o projektu mikrofinancování. Spořitelna nejdříve musela najít partnery z řady neziskových finančních institucí, lokálních specialistů na mikrofinancování a dobrovolníků. S mikroúvěry začínala v El Salvadoru a Mozambiku, postupně rozšířila svoje působení do sedmi zemí a podpořila tak rozvoj drobného podnikání v rámci místních podmínek.

Zdroj: (Švrčková, 2008: 6)

Poskytnout svoje finance na mikroúvěr pro obyvatele rozvojových států může kdokoli, nejedná se o výsadu bank nebo firem. V České republice působí společnost Mikrofinance, a. s. provozující internetový portál [www.myELEN.com](http://www.myELEN.com). Společnost se zasazuje o šíření informací o mikrofinancování a také zprostředkovává uzavření smlouvy

mezi zájemcem o poskytnutí kapitálu a mikrofinančními institucemi v rozvojových zemích. Poskytovat půjčky je možné i po internetu prostřednictvím zmíněného portálu. ([www.mikrofinance.cz](http://www.mikrofinance.cz), cit. 6. 10. 2009)

Poskytování kapitálu pro účel mikroúvěrů může být novým nástrojem společenské odpovědnosti ve firmách zapojujícím zaměstnance. V zahraničí například funguje model, kdy se zaměstnanci skládají na obnos, který potom slouží jako mikroúvěr pro člověka z rozvojové země.<sup>22</sup> Zaměstnanci pak mohou sledovat, jak jejich peníze pomáhají a zároveň je potom i s úrokem získávají zpět. Společný zájem a pomoc druhému člověku přispívají ke stmelování kolektivu. Proto mohou být mikroúvěry také nástrojem v rámci lidských zdrojů. V České republice jsem dosud nezaznamenala žádné zprávy o využívání mikrofinancování jako nástroje CSR.

### **3.1.2. Běžné formy podpory neziskových organizací**

Často zmiňované formy podpory neziskových organizací jsou obsahem této podkapitoly. Lze se s nimi setkat v literatuře týkající se CSR i případových studiích mnoha firem.

#### **3.1.2.1. FIREMNÍ NADACE NEBO FIREMNÍ NADAČNÍ FOND**

Disponují-li podniky větším množstvím finančních prostředků, mohou si založit vlastní neziskovou organizaci – nadaci nebo nadační fond, do nichž směřují část zisku, z kterého potom podporují veřejně prospěšné projekty. V takovém případě se jedná o dárcovství firem.

---

<sup>22</sup> Pozn. informace z přednášky Lindy Hanykové na téma mikrofinance na Katedře studií občanské společnosti 18. 4. 2009.

Nadace Vodafone Česká republika přispívá na projekty v rámci svých grantových programů:

*Vpoho* (podpora volnočasových aktivit pro dospívající mladé lidi).

*Vpohybu* (podpora samostatné iniciativy mladých lidí a rozvoje schopností důležitých pro jejich samostatný život a vytváření podmínek pro plnohodnotnější život znevýhodněných skupin pomocí komunikačních technologií).

*Zelený program* (podpora občanské společnosti a komunitních projektů zaměřených na ekologii a na ochranu a zlepšování životního prostředí, ekologických projektů určených na zvyšování povědomí o životním prostředí a jeho efektivní ochraně, projektů na obnovu a výstavbu veřejných prostranství)

*Rok jinak* (nadace dává několika vybraným zájemcům z různých firem příležitost strávit jeden rok prací pro neziskovou organizaci dle svého výběru, mzda je hrazena z nadačního grantu).

Zdroj: <http://www.nadacevodafone.cz/cs/index.shtml>, cit. 28. 9. 2009

### 3.1.2.2. STRATEGICKÉ PROJEKTY A DLOUHODOBÁ PARTNERSTVÍ S NEZISKOVOU ORGANIZACÍ

Firma volí takový projekt, který souvisí s její korporátní strategií. Vytyčí si blízká témata a potom hledá nebo vytváří odpovídající projekty. Projekty může realizovat s pomocí partnera z neziskového sektoru, jímž může být občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace nebo nadační fond. Firma neziskovou organizaci podporuje dary, časem svých zaměstnanců, znalostmi apod.

Projekt Miš (Minimalizace šikany) realizuje a financuje Nadace O2 a koordinátorem projektu je občanské sdružení Aisis. Projekt se zaměřuje na pomoc žákům, rodičům a školám při řešení problémů se šikanou. V období 2005-2007 se do projektu zapojilo 17 pilotních škol, 205 pedagogů a 12 lektorů.

Zdroj: <http://www.minimalizacesikany.cz/>, cit. 28. 10. 2009

### 3.1.2.3. SLUŽBY PRO BONO

Firma bezplatně poskytuje nejčastěji neziskové organizaci službu, která vyplývá z její činnosti a kompetencí. Například právnické kanceláře věnují část svého času bezplatné právní pomoci a poradenství neziskovým organizacím nebo IT společnosti, které mohou neziskovým organizacím např. vytvořit webové stránky a spravovat je. Někdy

bývají pro bono služby chápány jako nefinanční dárcovství nebo jako firemní dobrovolnictví. (Aisis, 2005: 128)

Občanské sdružení IWG nabízí neziskovým organizacím zdarma vytvoření webových stránek. Tuto službu může poskytovat díky partnerům z řad firem. Např. firma Marktime se podílí na řízení celého projektu. Další firmy jako je Web2Way nebo Bellman potom jako dárci věnují redakční systém, licence apod.

Zdroj: <http://www.helpnet.cz/aktualne/9491-3>, cit. 28. 10. 2009

#### **3.1.2.4. CAUSE RELATED MARKETING**

Firma prostřednictvím cause related marketingu/sdíleného marketingu podporuje prodej svých výrobků a zároveň i dobrou věc, již je nejčastěji řešení určitého společenského problému. (Aisis, 2005: 126) Cause related marketing je formou sponzoringu.

Česká spořitelna od 1. dubna do 15. května 2006 uskutečnila sociálně marketingovou kampaň „Kdo říká, že Vám za placení kartou nikdo nepoděkuje?“. Jejím cílem bylo zvýšit množství plateb zboží kartou a také přispět na dobrou věc. Z každé transakce platební kartou nebo dobítí mobilního telefonu v bankomatu bylo občanskému sdružení Život 90 připsáno 50 haléřů. Sdružení tak na konci kampaně obdrželo 3 172 933 Kč, které využilo na projekt Senior telefon. Počet plateb kartou se zároveň zvýšil o 5 %.

Zdroj: <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/ceska-sporitelna-venuje-pres-3-miliony-kc-na-pomoc-seniorum/>, cit. 28. 9. 2009

#### **3.1.3. Formy podpory NNO zapojující zaměstnance firem**

CSR bývá ve firmách často také nástrojem pro rozvoj lidských zdrojů. Zapojení zaměstnanců přináší mnohá pozitiva pro ně samé ve formě rozvoje jejich schopností a dovedností. Přínosem pro firmu je stmelování kolektivu, budování sounáležitosti a loajality. Neziskové organizace zase získávají lidský kapitál, nové znalosti a nápady.

##### **3.1.3.1. VLASTNÍ INICIATIVA A SPOLUROZHODOVÁNÍ O CSR PROJEKTECH**

Firma umožní zaměstnancům, aby sami přicházeli s návrhy projektů, které by finančně nebo dobrovolnou prací chtěli podpořit. Zástupci vybraní z řadových

zaměstnanců mohou být též členy komise a spolu se zástupci managementu rozhodují o tom, které projekty firma podpoří.

ČSOB a Poštovní spořitelna díky programu Pomáháme společně umožňují svým zaměstnancům, aby zažádali o finanční podporu z jejich grantového fondu pro neziskovou organizaci, v níž se angažují jako dobrovolníci. Komise tvořená ze zástupců zaměstnanců, managementu a dobrovolníků z neziskových organizací v létě 2008 rozhodla o podpoře 33 projektů v deseti regionech České republiky částkou v celkové výši 873 500 Kč.

Zdroj: <http://www.csob.cz/cz/CSOB/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Pomahame-spolecne/Stranky/default.aspx>, cit. 28. 9. 2009

### 3.1.3.2. MATCHINGOVÉ FONDY

Firma založí tzv. matchingový fond, do něhož mohou zaměstnanci odvádět libovolnou část z jejich platu. Firma potom vybranou částku za určité období znásobí a použije na veřejně prospěšné účely. (Aisis, 2005: 126)

Citibank, a. s. zřídila pro své zaměstnance Zaměstnanecký charitativní fond. Každý dar vložený zaměstnancem banka znásobí. Zaměstnanci pak sami rozhodují, kterou neziskovou organizaci nebo projekt podpoří. Banka v roce 2005 uvedla, že od vzniku fondu rozdělila více než tři miliony korun na charitativní projekty.

Zdroj: <http://www.citibank.com/czech/consumer-banking/czech/docs/doc542.htm>, cit. 28. 9. 2009

### 3.1.3.3. DÁRCOVSTVÍ PROSTŘEDNICTVÍM VÝPLATNÍCH PÁSEK (TZV. PAYROLL GIVING)

Zaměstnavatel svým zaměstnancům umožní věnovat část svého platu na veřejně prospěšné účely tak, že jim dar odepisuje z hrubé mzdy před zdaněním. (Aisis, 2005: 127)

Společnost O2 ve Velké Británii od října 2005 v rámci projektu Can Do Giving díky dárcovství svých zaměstnanců prostřednictvím výplatních pásek podporuje tři neziskové organizace: Iris Autism Action, Chernobyl Children's Charity a AWARE.

Zdroj: [http://www.o2.com/media\\_files/09\\_O2\\_CZECH\\_CR\\_Community\\_Support.pdf](http://www.o2.com/media_files/09_O2_CZECH_CR_Community_Support.pdf), 28. 9. 2009

### 3.1.3.4. FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ

Existuje mnoho způsobů, jak se zaměstnanci mohou aktivně zapojit do podpory neziskových organizací. Nejčastěji firmy organizují dny, kdy zaměstnanci jednou za rok,



za půl roku apod. věnují den své dobrovolné práce dané neziskové organizaci.<sup>23</sup> Většinou se jedná o tzv. komunitní dny, dny pro dobrou věc, dny pro charitu, apod. Zaměstnanci pomáhají místní neziskové organizaci a plní tak jeden z podstatných cílů firemního dobrovolnictví – napomáhat rozvoji a zlepšování vztahů s komunitou, v níž firma působí. Některé firmy motivují zaměstnance, aby zapojili do těchto aktivit i svoje rodinné příslušníky a známé. (Aisis, 2005: 127)

Od května 2007 pořádá Česká spořitelna dvakrát do roka tzv. Den pro charitu. V roce 2007 pomáhalo celkem 600 zaměstnanců v 65 organizacích po celé České republice. Rok 2008 motivoval k dobrovolné pomoci již 823 zaměstnanců. Kromě Dnů pro charitu se mohou pracovníci České spořitelny přihlásit i na jim více vyhovující termíny, na tzv. individuální dny.

Zdroj: <http://www.nadacecs.cz/cz/index.php?page&id=7>, cit. 28. 9. 2009

Občanské sdružení Fórum dárců od jara 2008 provozuje internetový portál **Zapojimse.cz**. Prostřednictvím portálu se mohou spojit zájemci o dobrovolnictví z řad firem a neziskové organizace, které dobrovolníky poptávají. Portál obsahuje také informace o již uskutečněných dobrovolnických aktivitách, o zapojených firmách a neziskových organizacích. Portál navazuje na program firemního dobrovolnictví Fóra dárců nazvaný Zapojím se pro lepší život, který vychází z mezinárodního projektu pro podporu zapojování zaměstnanců v komunitě ENGAGE jako jedné z aktivit britské organizace Business in the Community. ([www.zapojimse.cz](http://www.zapojimse.cz), cit. 28. 9. 2009)

---

<sup>23</sup> Méně časté formy firemního dobrovolnictví viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

## 4. ÚVOD K VÝZKUMU

Stěžejním tématem tohoto výzkumu je implementace společenské odpovědnosti firem. Pro výzkum je důležitý proces a způsob zapojení CSR do firem. Důvodem je nedostatečné pokrytí této problematiky v literatuře a také osobní zkušenost. Firmy, které jsem v průběhu praxe navštívila, se často inspirovaly projekty jejich partnerů či konkurentů. Málokdy se však dostaly k informacím, jak podniky se CSR začínaly a jak ji dále rozvíjejí. Takové zkušenosti by ocenily především ty, které se CSR chtějí začít nebo ji posunout někam dál. Například firma T-Mobile patří mezi největší mobilní operátory v České republice a je velmi aktivní na poli CSR. Za svoje CSR projekty dostala i mnohá ocenění. Podle CSR manažerky Jitky Chocové k nim některé další společnosti chodí pro radu, jak mají CSR dělat.<sup>24</sup> Také profesionálové<sup>25</sup>, kteří se zabývají zaváděním CSR do firem, zpracováváním CSR strategií a sociálními audity, potvrdili potřebnost znalostí o tom, jak firmy CSR implementují.

Teoretický rámec tohoto výzkumu tvoří poznatky shrnuté v teoretické části diplomové práce, především model implementace CSR dle Steinerové, zapojování stakeholderů a spolupráce s neziskovými organizacemi.

Zapojení stakeholderů se jeví jako podstatné pro strategickou CSR. Opravdu ale firmy plánují a potom i zapojují svoje klíčové stakeholdery? Dávají jim prostor pro spoluvytváření jejich CSR nebo jsou pouze pasivními účastníky CSR projektů?

Předpokládám několik významných faktorů, které mohou mít dopad na výsledky analýzy. Prvním faktorem, který může ovlivnit způsob implementace ve firmách, je její **velikost** (měřitelná počtem zaměstnanců). Firmy podle velikosti rozdělují na velké (nad 250 zaměstnanců) a tzv. SMEs (střední a malé podniky – do 250 zaměstnanců). Při vyhledávání informací o CSR různých firem pomocí internetu je zřejmé, že o CSR informují především velké firmy. Mají také více prostředků, aby CSR mohly rozvíjet více směry a věnovat se tak různým aktivitám.

---

<sup>24</sup> Rozhovor s Jitkou Chocovou, 6. 3. 2009.

<sup>25</sup> Mgr. Ivo Jupa, jednatel agentury CSR Consult, Mgr. Veronika Šancová (Jeřábková), spoluautorka publikace *Společenská odpovědnost firem* (2003).

Druhým významným faktorem je **vlastnictví** firmy, tedy zda jde o ryze českou firmu, součást nadnárodní korporace nebo firmu se zahraničním investorem. Podniky, které jsou součástí nadnárodních korporací, se mohou učit podle vzoru svojí mateřské organizace v oblasti CSR nebo se držet nastavených principů a hodnot. Především však nadnárodní korporace přenášejí svoje požadavky na řízení firemních operací, často včetně CSR, i na svoje dceřiné firmy.

Třetím faktorem je **doba**, po kterou se firmy CSR věnují. V dotazníku žádám firmy, aby napsaly, od jaké doby označují určité projekty a činnosti jako jejich společenskou odpovědnost. Některé dílčí aktivity, jako je dárcovství, sponzoring apod., firmy často provozují od počátku své existence. Neznamená to ale, že se jim věnují s vědomím vytváření jejich firemní CSR. Nelze zcela zabránit odpovědím, které by jako CSR pojmenovávaly například pouze dárcovství. K tomu bych doporučovala případové studie jednotlivých firem, kdy je možné jít do hloubky a podstaty problému. Snažila jsem se však takto zkresleným odpovědím vyvarovat kritériem vymezujícím výzkumný soubor.

Zvažuji ještě další aspekty, které ale budou mít podle mého názoru minimální vliv na výsledky analýzy. **Obor podnikání** by mohl strukturovat výsledky výzkumu. Domnívám se však, že se mi nepodaří podle kritéria výběru firem najít tolik skupin stejných oborů, aby bylo na základě získaných informací možné zobecňovat způsob implementace CSR u jednotlivých oborů činnosti firem. Podle předběžné rešerše jsou firmy, které tvoří výzkumný soubor, oborově velmi různorodé.

Druhým aspektem je potom **působnost firmy** vymezená geografickými hranicemi, tzn. zda působí pouze v jednom městě, celém kraji/regionu, celostátně nebo mezinárodně. Podle mého názoru geografický rozsah působnosti není relevantním faktorem, který by ovlivňoval způsob implementace CSR. Spíše může mít dopad na podporu neziskových organizací nebo projektů – firma bude podporovat spíše ty, které působí ve stejném místě jako firma nebo projekty, které se k danému místu vztahují. Tato teze tvoří jednu z hypotéz. Podpora neziskových organizací a projektů ale není jedinou součástí CSR.

K faktorům vyznačujícím se velkou proměnlivostí v závislosti na interních i externích podmínkách patří **aktuální situace ve firmě a na trhu**. V možnostech výzkumu

však není tyto podmínky zjišťovat a zohledňovat, zaměřuji se pouze na dopady ekonomické krize na CSR firem.

#### 4.1. Formulace problému a cíle výzkumu

Cílem výzkumu je najít odpověď na hlavní výzkumný problém, jehož opodstatnění je popsáno v přecházejícím textu:

***„Jak firmy implementují CSR?“***

##### **Pojetí „implementace CSR“**

Implementace CSR je v tomto výzkumu pojata nejen ve smyslu plánování, nastavování a řízení CSR ve firmě, ale také ve spojitosti se zapojováním stakeholderů a podporou neziskových organizací jako dvou podstatných součástí firemní CSR.

##### Implementace CSR v pojetí výzkumu zahrnuje:

- roli mateřské organizace v CSR svých dceřiných společností.
- rozložení odpovědnosti za různé fáze CSR.
- konkrétní kroky při zavádění a řízení CSR ve firmě.
- provázanost CSR s ostatními firemními strategiemi a politikami.
- faktory pro výběr projektů, kterým se firmy v rámci CSR budou věnovat.
- vývoj CSR ve firmách.
- interní i externí komunikaci CSR.
- zapojení stakeholderů.
- měření úspěšnosti CSR projektů.
- podporu neziskových organizací.

##### **Pojetí „CSR“**

Rozsah této práce nedovoluje postihnout a zkoumat CSR v celé její komplexnosti. CSR v širším pojetí je v této práci chápána jako odpovědný přístup firmy ve všech jejích činnostech.

**CSR strategie** v tomto výzkumu označuje strategii, která je pevnou součástí finančního plánování firmy, vzniká ve spolupráci se stakeholdery a má podporu vedení

firmy. CSR strategie se vztahuje k přístupu firmy k oblasti sociální, ekonomické i enviromentální. (Aisis, 2005: 123) CSR strategie obsahuje CSR vizi, cíle a témata, kterým se firma zavázala věnovat.

**CSR projekty/aktivity** jsou v pojetí tohoto výzkumu projekty, při jejichž organizaci a následné realizaci musí firma zvažovat mnohé faktory a musí aktivně komunikovat se svými partnery. U těchto projektů firma uvažuje strategicky, neboť je napojuje na svou hlavní obchodní strategii, na oblast podnikání, na interní politiky (personální, marketingovou, PR, dárcovskou), apod. Tyto projekty mají zároveň sociální nebo ekologický rozměr a mohou být chápány ve smyslu firemního občanství dle Mutze (viz podkapitola 1.2.).

Konkrétně jde o:

- formu dárcovství, kdy o darech rozhodují zaměstnanci/zákazníci, nebo navrhují, koho firma podpoří, nebo má firma vydefinovanou dárcovskou politiku na základě příslušnosti témat či oblastí podpory k předmětu jejího podnikání.
- projekty firmy, které podporují řešení sociálního či ekologického tématu nebo problému a s tím spojenou osvětu a diskusi.
- projekty ve formě cause related marketingu.
- dlouhodobá partnerství s neziskovou organizací založená na dialogu a aktivní spolupráci.
- projekty zahrnující aktivní účast lokální komunity např. ve formě spolupráce firmy a místní komunity při řešení určité situace, problému apod.
- projekty, které zapojují zaměstnance (ve formě firemního dobrovolnictví, rozhodování o tom, koho firma podpoří, apod.) a směřují k pomoci jednotlivcům, skupinám nebo komunitám.
- společensky odpovědné projekty, které zapojují zákazníky nebo další stakeholdery nebo jsou navázány na její hlavní oblast podnikání firmy.

## 4.2. Výzkumné okruhy a hypotézy

Výzkum jsem rozdělila na několik částí rozvíjejících výzkumný problém v podobě menších okruhů. Tyto okruhy jsou formulovány na základě výzkumných otázek a dále rozpracovány ve formě hypotéz. Cíle okruhů specifikují témata, která jsou pro pojetí implementace CSR v této práci důležitá.

### 4.2.1. I. OKRUH: INFORMACE O FIRMĚ

Cílem prvního okruhu je zjistit, jakou roli má mateřská organizace v CSR svých dceřiných společnostech.

**Hypotéza 1:** CSR firem, které jsou součástí nadnárodních korporací, vychází z filozofie/principů/hodnot nastavených na centrální úrovni, ale řízení a rozhodování o CSR projektech je ponecháno na pobočkách jednotlivých zemí. *(Otázka 3 v dotazníku.)*

Nadnárodní korporace přenášejí často systémy hodnot a řízení firemních procesů a operací do svých dceřiných firem. Tato hypotéza zvažuje stejný princip i u CSR.<sup>26</sup> Předpokládám, že jde především o sdílení společných hodnot, filozofie či principů odpovědného chování. Vytváření a řízení CSR projektů je již podle mého názoru ponecháno na pobočkách. Prostředí a kultura států je odlišná. Proto stejně jako jsou některé firemní procesy přizpůsobovány místnímu prostředí, mělo by tak tomu být i u CSR.

### 4.2.2. II. OKRUH: INTERNÍ ODPOVĚDNOST ZA CSR

Cílem druhého okruhu je zkoumat rozložení personální odpovědnosti za různé fáze CSR ve firmě.

**Hypotéza 2:** Za CSR mají odpovědnost lidé na různých pracovních pozicích.<sup>27</sup>  
*(Otázky v dotazníku: 4, 5, 6, 7.)*

---

<sup>26</sup> U první hypotézy je CSR chápána jako odpovědný přístup firmy. Záměrně nezkoumám návaznost CSR poboček a mateřské organizace ve smyslu strategie, neboť je možné, že ne všechny firmy z výzkumného souboru, budou mít strategii CSR zpracovanou.

<sup>27</sup> Význam pojmu *pracovní pozice* viz podkapitola 4.7.

Když firma začíná uvažovat o CSR, nabízí se otázka: „Kdo bude za CSR zodpovědný a jakým způsobem?“ Firma musí CSR někam zařadit a určit, kdo bude mít v jejím rámci jaké kompetence. Tato hypotéza zjišťuje, zda je CSR integrována do firmy v podobě odpovědnosti zaměstnanců z různých oddělení a na různých stupních firemní hierarchie za její realizaci. Očekávám, že se mohou objevit také odpovědi identifikující odpovědnost pouze jednoho člověka nebo oddělení za CSR. Povaha a rozmanitost CSR ji však předurčuje k tomu, aby se stala součástí rozmanitých oblastí firmy.

Odpovědnost za CSR v této hypotéze znamená:

- kdo má na starosti vymýšlení CSR projektů
- kdo rozhoduje, které se budou realizovat
- kdo má na starosti jejich přípravu a realizaci
- kdo zodpovídá za jejich výsledky

#### 4.2.3. III. OKRUH: ZAVÁDĚNÍ, ŘÍZENÍ A VÝVOJ CSR

V rámci třetího okruhu jsou hledány odpovědi na otázky: „Kdo inicioval zavedení CSR do firmy? Jaké konkrétní kroky volí firmy při zavádění CSR? S jakými firemními politikami a strategiemi je CSR provázána? Podle jakých faktorů firmy vybírají projekty, kterým se budou v rámci CSR věnovat? S jakými CSR aktivitami firmy začínaly? Jaký je vývoj jejich CSR aktivit?“

**Hypotéza 3:** Firmy zavádějí CSR směrem shora. *(Otázka 8 v dotazníku.)*

Pro přijetí CSR a její implementaci bývá klíčová podpora vedení společnosti. Bez přihlášení se top managementu k CSR se těžko přesvědčují zaměstnanci firmy a další stakeholderi k tomu, že CSR je pro ně všechny přínosná. Hypotéza zkoumá, zda tato skutečnost, často zmiňovaná firmami, které CSR implementují, je podstatná také u zkoumaného souboru firem.

**Hypotéza 4:** Velké firmy volí jiné postupy při zavádění a řízení CSR než SMEs.

*(Otázky dotazníku: 9, 10, 11, 12, 13.)*

Spojení „**jiné postupy při zavádění a řízení CSR**“ v této hypotéze znamená:

- konkrétní kroky firmy při zavádění a řízení CSR (ve fázi plánování, realizace CSR projektů, hodnocení a hledání opatření pro zlepšení, učení se a facilitaci<sup>28</sup> zavádění CSR)
- provázanost CSR s firemními politikami či strategiemi
- faktory ovlivňující výběr CSR projektů
- projekty, s kterými firma v rámci CSR začínala
- vývoj CSR

Hypotéza sleduje cestu, kterou se firmy vydávají při zavádění a integraci CSR do firmy. Z praxe v několika firmách jsem zjistila, že každá volila jiný způsob zavádění, řízení a rozvoje svojí CSR. Z tohoto poznatku vychází i třetí hypotéza. Tato hypotéza sleduje domněnku, že velké firmy mnohem více plánují CSR ve smyslu nastavování CSR vize, CSR cílů, věnují se hodnocení své CSR, propojují ji s ostatními firemními strategiemi apod., zatímco malé firmy především organizují projekty, ale neřídí CSR strategicky.

#### 4.2.4. IV. OKRUH: KOMUNIKACE CSR A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY

Čtvrtý okruh ověřuje, jaké prostředky firmy používají pro externí i interní komunikaci CSR a pomocí jakých nástrojů či kritérií měří úspěšnost svých CSR projektů.

**Hypotéza 5:** Firmy v rámci interní i externí komunikace své CSR volí častěji prostředky neosobní komunikace než prostředky komunikace osobní. (*Otázky v dotazníku: 14, 15.*)

Prostředky ke komunikaci CSR<sup>29</sup> jsem pro potřeby této práce rozdělila na prostředky osobní komunikace a prostředky neosobní komunikace. **Prostředky osobní komunikace** jsou takové, které vedou k přímé interakci firmy a jejích stakeholderů. Jedná se o školení zaměstnanců, předávání informací při nábořech a přijímacích řízeních, workshopy pro zaměstnance, firemní večírky, porady, dny otevřených dveří, konference, aktivní komunikace s médii a neformální setkání. Jako **prostředky neosobní komunikace** jsem označila ty, prostřednictvím jichž stakeholdeři přijímají informace pasivně bez

<sup>28</sup> Facilitace ve smyslu usnadnění a pomoci se zaváděním CSR.

<sup>29</sup> Seznam je převzat z publikace *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním* (Steinerová, Makovskí, 2008:26-27) a upraven a doplněn autorkou. V dotazníku jsou prostředky pro potřeby výzkumu rozděleny na prostředky pro interní a externí komunikaci. Odlišení prostředků osobní a neosobní komunikace je inspirováno rozdělením komunikačních kanálů public relations na kanály osobní a neosobní komunikace z publikace *Public relations: moderně a účinně*. (Svoboda, 2006: 22)



nutnosti interakce s firmou a bez možnosti přímé zpětné vazby. Patří sem CSR report, internet (publikování CSR aktivit na webových stránkách firmy, psaní příspěvků na firemní blog atd.), interní či externí zpravodaj a časopis, oznámení zasílaná elektronickou či klasickou poštou, firemní informační tabule/nástěnky, intranet, etický kodex, projev a prezentace, tisková zpráva a konference, standardy a normy (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS a další), produktové označení (Bio, Ekologicky šetrný výrobek, QZ – Zaručená kvalita a další), sdílený marketing, ocenění za CSR (Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP 100 - kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy a další), prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací (např. v databázi organizace Business Leaders Forum), oznámení v médiích formou placené inzerce.

Komunikace CSR je neodmyslitelnou součástí odpovědného přístupu firmy. Odpovědné firmy informují o svých závazcích a aktivitách svoje stakeholdery. Sdělují, jak jsou dané závazky naplňovány. Existuje mnoho prostředků komunikace a záleží na možnostech i kreativitě firmy, které zvolí. Hypotéza předpokládá, že firmy volí především prostředky neosobní komunikace, neboť zabezpečují rychlou distribuci informací mezi velké množství příjemců. Prostředky osobní komunikace naopak směřují k menším skupinkám stakeholderů nebo i jednotlivců a jsou časově náročnější. Množství finančních a personálních zdrojů závisí na jednotlivých prostředcích.

**Hypotéza 6:** Firmy používají pro měření úspěšnosti svých CSR aktivit interně nastavená kritéria, nikoliv mezinárodní metodiky či standardy. *(Otázka 16 v dotazníku.)*

Cílem této hypotézy je zkoumat způsob kontroly úspěšnosti nebo naopak neúspěchu CSR aktivit/projektů firmami. Je tím myšleno plnění předem nastavených cílů a předpokládaných dopadů na cílové skupiny. V praxi existují různé nástroje pomáhající firmám měřit a reportovat CSR. V našem prostředí je občanským sdružením Fórum Dárců propagován Standard odpovědná firma. Jedná se o metodiku London Benchmarking Group, která je přizpůsobena místním specifickým.<sup>30</sup> K dalším nástrojů patří ISO 14000, GRI (Global Reporting Initiative), SA 8000, AA 1000. Jednodušším způsobem a také

---

<sup>30</sup> Více na [www.standard-lbg.org](http://www.standard-lbg.org). Stručný popis jednotlivých metodik viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

dostupnějším je však nastavit si vlastní kritéria pro zhodnocení úspěšnosti projektů, jako je např. zpětná vazba účastníků projektu, počet zúčastněných apod.

#### 4.2.5. V. OKRUH: ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

Důležitou součástí CSR každé firmy by mělo být zapojení stakeholderů. Pátý okruh se zaměřuje na otázku: „Jací stakeholderi a do jakých fází CSR firmy jsou zapojováni?“

**Hypotéza 7:** Zaměstnanci a neziskové organizace jsou častěji než ostatní skupiny stakeholderů zapojováni do CSR firmy. *(Otázka 17 v dotazníku.)*

Literatura zabývající se CSR často zmiňuje nutnost zapojovat do CSR stakeholdery. (viz kapitola 1.3.) Stakeholderi se mohou zapojit do různých fází firemní CSR. Mohou se podílet na vytváření obsahu CSR, na rozhodování o CSR, na realizaci CSR aktivit, na hodnocení CSR nebo se účastnit CSR projektů. Hypotéza sleduje předpoklad, že nejčastěji jsou do těchto fází CSR zapojováni zaměstnanci a neziskové organizace. Zaměstnanci patří zpravidla k primárním stakeholderům firmy. Lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem pro firmu. Má-li firma schopné a loajální zaměstnance, dosahuje snadněji úspěchů a dobrého výkonu. Neziskové organizace bývají naopak většinou sekundárními stakeholdery, s kterými firma spolupracuje v rámci své CSR. Domnívám se, že právě zaměstnanci jako zástupci primárních stakeholderů a neziskové organizace jako stakeholderi sekundární, budou ve výzkumném souboru zapojeni do stanovených fází implementace CSR častěji než např. zákazníci, investoři, apod.

#### 4.2.6. VI. OKRUH: PODPORA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Šestý okruh se věnuje podpoře neziskových organizací jako jedné z oblastí firemní CSR. Základem pro osmou hypotézu je otázka: „V jakých geografických hranicích firmy podporují neziskové organizace?“

**Hypotéza 8:** Firmy podporují nejčastěji neziskové organizace z regionů, v nichž tyto firmy působí. *(Otázka 19 v dotazníku.)*

Poslední hypotéza sleduje, zda firmy podporují neziskové organizace pouze v regionech, v nichž podnikají nebo pomáhají neziskovým organizacím v rámci celé České republiky nebo i v zahraničí. Hypotéza vychází ze znalosti přínosů podpory neziskových organizací v komunitě, kde firma působí. Ke zmiňovaným benefitům patří např. budování dobrého jména a firemní image, důvěry apod. Dobrymi vztahy s komunitou firma snižuje riziko fatálních problémů, které mohou nastat při selháních firmy, a také buduje dobré sousedské vztahy. Dle osmé hypotézy firmy podporují neziskové organizace z jejich regionů častěji než jiné neziskové organizace.

### 4.3. Výzkumný soubor

Kvůli vágnosti pojmu CSR je obtížné přesně specifikovat její implementaci a konkrétní aktivity. Stejně tak se nabízí otázka, jak poznat a kde najít firmu, která CSR implementuje? Neexistuje žádný registr takových firem a není ani pravidlem, že firmy o svých CSR činnostech informují veřejnost na svých webových stránkách, prostřednictvím CSR reportů nebo jiným, veřejnosti přístupným, způsobem. Proto jsem si pro výběr firem stanovila **kritérium příspěvku firmy na konferenci nebo semináři s tématem CSR během uplynulých dvou let.**<sup>31</sup> Toto vymezení zabezpečuje, že firmy znají koncept CSR, hlásí se k němu a uvažují o něm v širších souvislostech. Zároveň mi umožňuje takové firmy vyhledat pomocí internetu.

Z kritéria zároveň plynou omezení pro výslednou analýzu. Existují firmy, které jsou společensky odpovědné, ale neprezentují se na konferencích či seminářích. Jak jsem již zmiňovala výše, je však obtížné se k informaci, že CSR implementují, dostat. Jako příklad slouží Danone v České republice. Firma v současné době na svých stránkách<sup>32</sup> uvádí, které projekty podpořila, jaké environmentální standardy dodržuje a jakým oblastem věnuje pozornost. Nevydala však dosud žádný CSR report ani se nelze na jejích stránkách dočíst, co pro ni konkrétně společenská odpovědnost znamená. Navenek to vypadá, jako by Danone společenskou odpovědnost moc neřešilo a nahodile se věnovalo několika projektům. Ve skutečnosti je ale situace jiná. Díky praxi jsem prostřednictvím rozhovoru

---

<sup>31</sup> Jde o konference a semináře z roku 2008 a 2009, přičemž poslední konferencí byla Corporate Social Responsibility – „odpovědný přístup = konkurenční výhoda“ ze 24. – 25. 3. 2009. Přehled konferencí, termínů a pořadajících organizací viz příloha 1.

<sup>32</sup> [www.danone.cz](http://www.danone.cz), (25. 3. 2009)

s manažerkami náborů a firemní komunikace<sup>33</sup> odkryla, že firma velmi intenzivně pracuje na vytváření CSR strategie. Zhruba rok funguje tým složený ze zaměstnanců z různých oddělení firmy, který nastavuje hodnoty, cíle a vymýšlí konkrétní projekty. Vše ale probíhá uvnitř firmy a veřejnost nemá šanci se o tom zatím dozvědět.

Kritérium zahrnující pouze firmy, jež se zúčastnily konferencí nebo seminářů během posledních dvou let, také vylučuje ostatní, které CSR implementují a těchto konferencí a seminářů se zúčastnily před více jak dvěma roky nebo se teprve v budoucnu účastnit budou. V možnostech a rozsahu této práce však není postihnout všechny firmy, které vystoupily na konferencích bez ohledu na to, v jakém roce. Během zpracovávání rešerší konferencí a kontaktů se mi podařilo shromáždit téměř 40 kontaktů za roky 2008/2009, což považuji za počet odpovídající rozsahu a možnostem diplomové práce. Při sběru dat jsem se snažila oslovit osoby, které na konferencích vystupovaly. Vzhledem k ohraničení doby pouze na rok a půl je vysoká pravděpodobnost, že budou ve firmách ještě pracovat.

Omezení vyplývající z výběru výzkumného souboru si uvědomuji a výsledky výzkumu budou vztahovány pouze k danému výzkumnému souboru. Výzkum může být sondou do českých firem, na kterou pak mohou navázat rozsáhlejší studie, jež budou zahrnovat více firem najednou.

#### 4.4. Metodologie výzkumu

Vzhledem k zaměření výzkumu a také povaze získávaných dat jsem zvolila kvantitativní metodologii, konkrétně **metodu výběrového (empirického) šetření**.<sup>34</sup> „Ve výběrovém šetření jde o sběr informací standardizovaným způsobem (například pomocí standardizovaného dotazníku) od skupiny lidí. Výzkumník shromažďuje data o populaci pomocí nějaké formy výběru jedinců nebo jednotek a sběru hodnot určitých proměnných, ale nepokouší se o jejich ovlivnění.“ (Hendl, 2004: 51) Jako nejvhodnější techniku výzkumu pro zvolené téma jsem vybrala **standardizovaný dotazník**, který umožňuje sběr dat od většího výzkumného souboru bez větších časových nebo finančních nároků.

---

<sup>33</sup> Rozhovor s paní Marcelou Nevřalovou a Karolínou Kondratovou z Danone, 27. 2. 2009.

<sup>34</sup> Pozn. výběrové šetření jinak také statistické šetření nebo zjišťování, či empirické šetření (anglicky survey), tvoří podmnožinu observačních studií. (Hendl, 2004:51)

Ze zvolené metody a techniky vyplývají i omezení pro výzkum. Návržnost dotazníků může být malá, a tím i možnost zobecnění zjištěných výsledků. Lze předpokládat úměru mezi počtem otázek a mírou návratnosti. Dotazník, který jsem vypracovala, je poměrně dlouhý a vyžaduje dobrou znalost problematiky řízení CSR ve firmě. I to mohlo být důvodem pro respondenty, aby jej nevyplnili. Další omezení se skrývá ve volbě otázek a nabídce možností odpovědí. I při pečlivém sestavení dotazníku existuje možnost, že jsem vynechala nějakou otázku nebo nabídla nedostatečnou či zkreslující škálu odpovědí. Tomuto riziku jsem se snažila vyvarovat přidáním místa na odpověď, kterou může respondent vepsat podle vlastního uvážení. Nebezpečí nesrozumitelnosti otázky nebo odpovědí jsem se pokusila vyhnout zasláním dotazníku osobám, které se v CSR orientují, ale i těm, které o ní nic nevědí. Jejich připomínky mi pomohly vytvořit finální verzi dotazníku.

Počet otázek jsem se snažila co nejvíce zredukovat. Po konzultacích s vedoucí diplomové práce i s odborníky na výzkum zůstalo v dotazníku dvacet pět otázek. Dotazník tvoří převážně polootevřené otázky s nabídkou odpovědí, které jsem sestavila na základě nastudované literatury a především z vlastních zkušeností z praxe. Cílem otázek je zjišťovat fakta vypovídající o způsobu implementace CSR v dané firmě. Otevřené otázky na konci dotazníku dávají prostor respondentům vyjádřit svoje názory. Snažila jsem se, aby bylo vyplňování dotazníků pro respondenty co nejjednodušší. Zpracovala jsem je ve formátu Word a respondenti pouze zaškrtovali nabízené odpovědi, případně vepisovali svoje vlastní.

V úvodu dotazníku byly respondenti požádáni o vyplnění základních údajů o firmě: charakteristiku firmy (ryze česká firma, součást nadnárodní korporace, firma se zahraničním investorem)<sup>35</sup>, oblast podnikání, geografickou působnost<sup>36</sup> (ve městě sídla firmy, v kraji/regionu, celostátně, mezinárodně), počet zaměstnanců, získaná ocenění za CSR a pracovní pozici osoby vyplňující dotazník. Tyto informace mi umožnily rozčlenit firmy do různých skupin podle vlastnictví, velikosti (měřené počtem zaměstnanců), geografické působnosti, oblasti podnikání a podle toho, zda někdy získaly ocenění za CSR. Následující dvě uzavřené otázky shrnují, zda má firma vypracovanou CSR strategii a je-li

---

<sup>35</sup> Toto rozčlenění jsem přijala z výzkumu Business Leaders Fóra z roku 2008 „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“. Dostupné z: [www.csr-online](http://www.csr-online), cit. 26. 3. 2009.

<sup>36</sup> Přejato tamtéž a upraveno autorkou.

CSR součástí organizační struktury. Dále je dotazník strukturován v návaznosti na stanovené hypotézy do šesti okruhů.

První okruh se zabývá zjišťováním, kdo má ve firmě odpovědnost za různé fáze CSR. Zvolila jsem pro tento cíl čtyři otevřené otázky, neboť existuje množství oddělení a pozic, hlavně z hlediska rozmanitosti jejich názvů. Při vyhodnocování dotazníku bylo potřeba tyto pozice slučovat do skupin podle předmětu jejich činnosti, který měli respondenti do dotazníku vyplnit. Cílem druhého okruhu je zmapovat aspekty zavádění, řízení a vývoje CSR ve firmě pomocí šesti polootevřených otázek nabízejících kromě dané škály odpovědí také možnost uvést nenabídnutou variantu. Čtyři polootevřené otázky vymezují třetí okruh, jehož předmětem je komunikace CSR a měření její efektivity. Pátý okruh sleduje prostřednictvím dvou polootevřených otázek, jak jsou stakeholdeři zapojováni do CSR firem. Hlavním tématem šestého okruhu je podpora neziskových organizací charakterizovaná třemi polootevřenými a jednou uzavřenou otázkou.

Dotazník je zakončen třemi otevřenými otázkami vyžadujícími delší písemný projev, v nichž respondenti vyjadřují svůj názor k překážkám implementace CSR, k pozitivům plynoucím ze CSR pro jejich firmu a k dopadům hospodářské krize na jejich CSR. Poslední otázku jsem zařadila, neboť CSR je v současné době ovlivněna globální ekonomickou krizí. Vyplnění dotazníku zabere respondentům přibližně 30 minut.

#### **4.5. Sběr kontaktů a distribuce dotazníků**

Důležitou fází byl sběr kontaktů. První seznam jsem vytvořila s pomocí internetu, kde jsem vyhledávala konference a semináře s tématem CSR, které se konaly během předchozích dvou let, tedy 2008 a 2009. Velmi mi pomohly internetové stránky Business Leaders Fora. Pokud se mi nepodařilo najít program s přednášejícími, kontaktovala jsem pořadající organizaci. Na základě programů konferencí jsem sestavila seznam přednášejících firem a konkrétních osob. Některé firmy a přednášející se účastnili více konferencí a seminářů.

Výjimečně se mi podařilo najít na internetu přímo kontakt na danou osobu. Převážně jsem musela do firem volat a žádat o e-mailové adresy. I když byl dotazník

zaslán osobě, která se konference či semináře účastnila, někdy se stalo, že jej vyplnil někdo z kolegů.

Dotazníky jsem rozesílala elektronickou poštou na e-mailové adresy respondentů. E-mail jsem krátce uvedla a připojila průvodní dopis a dotazník (viz příloha 2 a 3). Po čtrnácti dnech jsem se připomněla dopisem poslaným elektronickou poštou s prosbou o urychlené vyplnění dotazníku. Po dalších čtrnácti dnech jsem obvolala respondenty, kteří do té doby neodpověděli. Po dalších třech týdnech jsem sběr dat ukončila. Sběr dat jsem prováděla během léta, počítala jsem tedy s časovou rezervou, neboť mnozí zaměstnanci jezdí i na několikátýdenní dovolenou.

Celkem jsem oslovila 38 firem, z nichž dotazník vyplnilo 30. Dvě firmy jsem po komunikaci s nimi z výzkumu vyloučila, neboť se CSR ve smyslu vymezeném v této diplomové práci nevěnovaly. Šest firem dotazník nevyplnilo. Jedna z těchto firem nechtěla informace, které jsem požadovala, poskytnout ani při využití možnosti, aby byly zpracovávány anonymně. U další byl důvodem nedostatek času konkrétní osoby. Většinou se mi ale nepodařilo zjistit důvod, proč dotazník nevyplnily. Chápu ovšem časovou vytíženost a jiné priority v rámci zaměstnání. **Návratnost dotazníků je 79 %**, což považuji za úspěch.

Dotazník vyplňovaly osoby na všech pozicích ve firemní hierarchii, tedy od řadového zaměstnance přes střední management po top management. Jejich početní zastoupení bylo ve všech skupinách podobné. Co se týká pracovních pozic, nejčastěji se jednalo o pozice z oblasti marketingu, komunikace, lidských zdrojů, CSR a kvality. Pracovním pozicím odpovídají i oddělení. Někdy byly ale součástí přímo kanceláře generálního ředitele. Osoby, které dotazník vyplňovaly, odpovídaly podle svého osobního názoru a znalosti situace ve firmě. Uvedená data nebyla dále ověřována.

Veškeré obdržené dotazníky jsem ihned zkontrolovala a ve většině případů prostřednictvím e-mailu nebo telefonického hovoru požádala respondenty o doplnění nebo upřesnění některých informací. Primárním údajům z dotazníků jsem přiřadila číselné kódy, které informace umožnily transformovat do tabulky, sčítat četnosti odpovědí a ty potom převádět do podoby grafů a tabulek. U polootevřených otázek jsem sledovala četnosti i u

těch variant, kde respondenti odpovídali vlastními slovy. Jejich vlastní odpovědi jsem shrnula v části popisu odpovědí k daným otázkám. K vyhodnocení jsem u uzavřených a polootevřených otázek využila statistické metody počítání frekvencí výskytu odpovědí a přepočtu na procenta. Výsledky jsem u otázek, jejichž vyhodnocení slouží k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, znázornila pomocí grafů a tabulek. Poslední tři otázky jsem vyhodnotila pomocí kvalitativní analýzy.

#### **4.6. Etické zásady a uveřejnění výzkumu**

V průvodním dopise jsem seznámila respondenty s účelem, k němuž budou získané informace sloužit, a se způsobem zpracování dat. Zároveň byly také informovány o způsobu zveřejnění dat a výsledků výzkumu. Každý z respondentů měl možnost se rozhodnout, zda budou poskytnuté údaje zpracovány pod názvem firmy nebo anonymně. Zástupci osmi firem se rozhodli pro anonymní zpracování. Všichni ale souhlasili s uvedením názvu jejich společnosti v seznamu firem, které se výzkumu zúčastnily. Tabulku vyhodnocení dat v diplomové práci nezveřejňuji z důvodu zachování anonymity uvedených dat respondentů. Tabulka je v případě potřeby k dispozici pouze k účelům obhajoby diplomové práce.

Dotazníky jsem v tištěné i elektronické formě uložila po zpracování do soukromého archivu. Získané údaje byly použity pouze pro účely tohoto výzkumu. Diplomová práce bude zveřejněna v tištěné podobě v knihovně Fakulty humanitních věd Univerzity Karlovy, v knihovně Katedry studií občanské společnosti a také v elektronické knihovně FHS UK. Většina respondentů projevila zájem seznámit se s výsledky výzkumu. Diplomová práce jim bude zaslána po obhajobě.

Ačkoli se zejména v poslední době objevuje mnoho výzkumů z oblasti společenské odpovědnosti firem, není mi známo, že by někdo danou problematiku zkoumal z tohoto úhlu a pomocí těchto technik. Informace k dotazníkové metodě jsem čerpala z přednášek, odborné literatury a konzultací (viz Poděkování a Seznam použité literatury a zdrojů).



#### 4.7. Slovníček pojmů v dotazníkovém šetření

Význam většiny pojmů používaných v dotazníkovém šetření je vysvětlen ve Výkladovém slovníku důležitých pojmů a názvů (dále jen Slovník) nebo v textu teoretické či empirické části. Slovníček pojmů použitých v dotazníkovém šetření proto obsahuje především odkazy na konkrétní pasáže.

- **Firma** viz Slovník.
- **Nadnárodní korporace** viz Slovník.
- Pojetí **CSR** v tomto výzkumu a tedy i v dotazníku viz podkapitola 4.1.
- **Implementace CSR** viz podkapitola 4.1.
- **CSR strategie** viz podkapitola 4. 1.
- **Stakeholdeři** viz podkapitola 1.3.
- **Charakteristika firmy** viz podkapitola 4.4.
- **Oblast podnikání** vyznačuje obor, kterému se firma věnuje v rámci své ekonomické činnosti. (rozčlenění oblastí podnikání viz část Vyhodnocení dotazníkového šetření podkapitola 5.1.4.)
- **Pracovní pozice** je ve výzkumu pojata podle definice čerpané z publikace Nového a Suryňka jako „postavení, které zaujímá určitý pracovník ve struktuře vztahů vytvořených uvnitř pracovní skupiny, resp. celého sociálního systému podniku. ... S tímto postavením je spojen především okruh práv a povinností, které nositel pozice může uplatňovat (týká se práv) a musí plnit (týká se povinností). ...K dalším charakteristikám, které s pracovními pozicemi souvisejí, patří kromě práv a povinností druh vykonávané pracovní činnosti, stupeň požadované kvalifikace a fyzické umístění pracovníků.“ (2002: 143-144)
- **Ocenění získaná za CSR** jsou formou vyznamenání, která jsou udělována odbornými institucemi za přínosy v oblasti CSR. Jedná se o přínosy finančního i nefinančního charakteru. Stručná charakteristika vybraných ocenění udělovaných firmám v České republice viz Slovník.
- Pojmy **dárcovství, sponzoring, firemní dobrovolnictví, dlouhodobé partnerské programy s neziskovou organizací, podnikové informační místo pro dobrovolnictví, časová konta, talentová databanka, služby Pro Bono, cause related marketing/sdílený marketing, stínování manažerů, firemní nadace/nadační fond, matchingové fondy** viz kapitola 3 a Slovník.

## 5. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této fázi popisují výsledky zjištění, která jsou již statisticky zpracována. Grafy a tabulky doprovázejí pouze otázky, které souvisí s potvrzením nebo vyvrácením výzkumných hypotéz. V textu odděluji popis zjištěných dat a svoji interpretaci, aby nedošlo k záměně faktů a z nich vyvozovaných závěrů.

### Firmy, které vrátily vyplněný dotazník:

HOBRA – ŠKOLNÍK, s. r. o.; Kovohutě Příbram nástupnická a. s.; ČESKÁ SPOŘITELNA, a. s.; ŠKODA AUTO, a. s.; DHL, s. r. o.; KMPG Česká republika, s. r. o.; ČSOB, a. s.; T-Mobile Czech Republic, a. s.; CC Systems, a. s.; IVAX Pharmaceutical, s. r. o.; METROSTAV, a. s.; 2N Telekomunikace, a. s.; Johnson&Johnson, s. r. o.; Plzeňský Prazdroj, a. s.; Czech Coal, a. s.; AGS Flat Glass Czech, a. s.; Hennlich Industrietechnik, spol. s r. o.; IBM Česká republika, spol. s r. o. ; Vodafone Czech Republic, a. s.; Telefónica O2 Czech Republic, a. s.; GlaxoSmithKline, s. r. o.; Siemens, s. r. o.; Poštovní spořitelna; Komerční banka, a. s.; Ahold Czech Republic, a. s.; Ernst & Young, s. r. o.; ING Bank, N. V.; RWE Transgas, a. s.; PricewaterhouseCoopers Česká republika, s. r. o.; Mucos Pharma CZ, s. r. o.

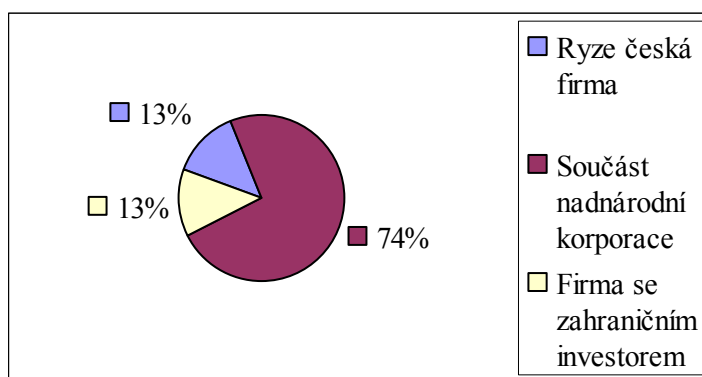
### 5.1. Oddíl I INFORMACE O FIRMÁCH

V úvodu dotazníku firmy vyplňovaly sedm otázek zjišťujících základní informace. Tři z nich se zaměřovaly na podstatné faktory stanovené na začátku empirické části, tj. vlastnictví firmy, velikost firmy a dobu, po kterou se firma CSR věnuje.

#### 5.1.1. Charakteristika firem

Firmy se zařazovaly do kategorií podle formy vlastnictví (viz Graf 1), která je podstatným faktorem v tomto výzkumu. Vybrat mohly pouze jednu kategorii. Z 30 firem, jež se výzkumu zúčastnily, byly 4 ryze české firmy, 22 nadnárodních korporací a 4 firmy se zahraničním investorem. Nadnárodní korporace tvoří 74% všech zúčastněných firem, ostatní dvě kategorie jsou zastoupeny 13%.

Graf 1: Forma vlastnictví firem



Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta jsou generována z celkového počtu 30 respondentů.

**Shrnutí:** Již při výběru firem na základě daného kritéria se ukázalo, že výzkumný soubor tvoří především zahraniční společnosti. Tento fakt je dán skutečností, že společenská odpovědnost firem jako koncept se do České republiky dostává během posledních let právě díky mezinárodním společnostem, které tu od devadesátých let zakládají svoje pobočky. I přesto mě překvapil vysoký poměr nadnárodních korporací, které tvoří převážně velké firmy. Pouze dvě malé firmy jsou součástí nadnárodních korporací.

### 5.1.2. Role mateřské organizace v CSR poboček nadnárodních korporací

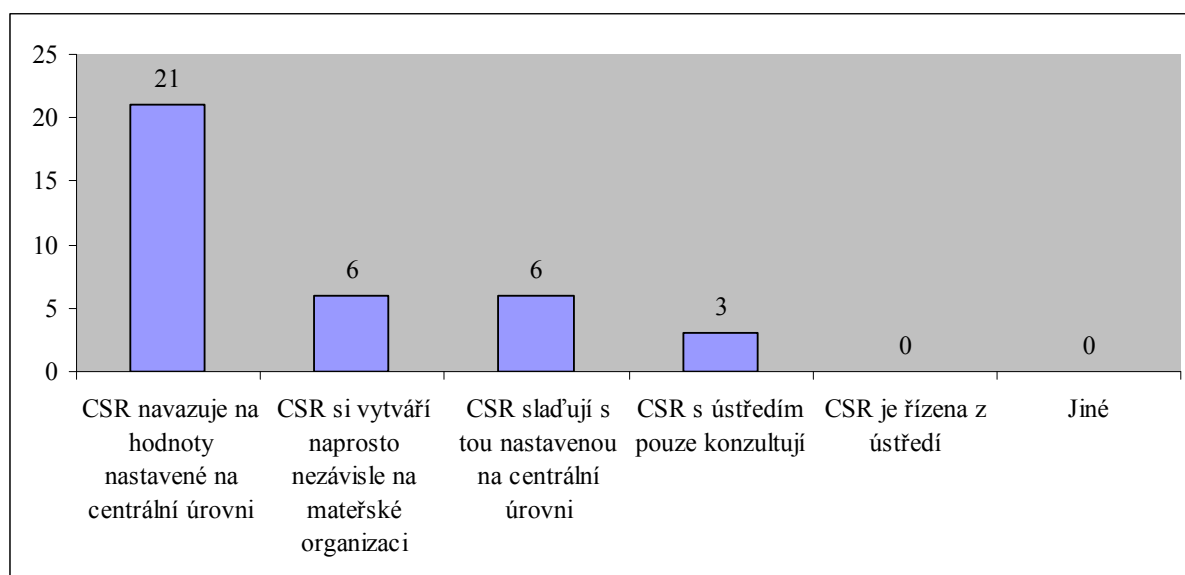
*Otázka 3: Pokud jste součástí nadnárodní korporace, označte prosím veškeré možnosti vystihující roli mateřské organizace ve Vaší CSR.*

**Hypotéza 1:** CSR firem, které jsou součástí nadnárodních korporací, vychází z filozofie/principů/hodnot nastavených na centrální úrovni, ale řízení a rozhodování o CSR projektech je ponecháno na pobočkách jednotlivých zemí.

Poslední otázka v prvním oddílu dotazníku míří na roli mateřské organizace v CSR oslovených firem (viz Graf 2). Pro její souvislost s předcházející otázkou na formu vlastnictví firem jsem její vyhodnocení zařadila hned poté. Na otázku odpovídalo pouze 22 firem, které jsou součástí nadnárodní korporace. Respondenti mohli zvolit kombinaci více odpovědí. Ani u jedné z firem není jejich CSR řízena mateřskou společností. CSR 21 firem

(95%) navazuje na filozofii, principy či hodnoty CSR nastavené na centrální úrovni, ale o konkrétních projektech a aktivitách si rozhodují sami. Pouze 3 firmy (14%) CSR s ústředím konzultují a 6 (27%) ji sladuje se CSR nastavenou na úrovni centra. 6 firem (27%) si CSR vytváří zcela nezávisle na svojí mateřské organizaci.

Graf 2: Role mateřské organizace



Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí otázky 3: Nadnárodní korporace mívají ve většině případů nastavenou CSR strategii. Výzkum ukázal, že ze základních hodnot vycházejí i její pobočky (u této sondy tak činí 95% z nich). Nezávislost na rozhodování o vlastních aktivitách ukazuje nízký počet firem, které svoji CSR konzultují a skutečnost, že žádná z firem nemá svoji CSR řízenou z ústředí. Překvapilo mě, že pouze 27% firem, které jsou součástí nadnárodní korporace, sladuje svoji CSR s tou nastavenou v centrále. Na druhou stranu i CSR podléhá kulturním a místním specifickým. Sladění celkové koncepce na mezinárodní a lokální úrovni může být až dalším stupněm, na který firmy postupně dosáhnou. Je tedy možné, že jde o otázku vývoje. Tuto hypotézu by bylo zajímavé ověřit po několika letech.

### 5.1.3. Geografická působnost firem

Firmy mohly označit pouze jednu možnost vymezující geografický rozsah jejich působení. Pouze jedna z firem působí jenom ve městě sídla. Ani u jedné není činnost

vymezena krajem či regionem. Naproti tomu 14 z nich působí celostátně a 15 mezinárodně.

Shrnutí: Převažující rozsah působnosti na území státu nebo mezinárodně je dán již formou vlastnictví, kdy nadnárodní korporace a firmy se zahraničním investorem nabízejí svoje služby nebo výrobky většinou celostátně nebo i mezinárodně.

#### **5.1.4. Oblast podnikání**

U oblasti podnikání nedostali respondenti na výběr z několika možností, ale vepisovali odpověď sami. Původně jsem chtěla oblasti podnikání rozčlenit podle klasifikace činností ekonomických subjektů CZ-NACE (dříve OKEČ)<sup>37</sup>. Takové rozčlenění se ukázalo pro potřeby této práce velmi podrobné. Proto jsem podle shodných znaků činností firem vytvořila oblasti podnikání, které vycházejí z CZ-NACE, ale nejsou tak detailní.

Nejvíce firem je z oblasti bankovníctví (5), telekomunikací (4), výroby (4), farmaceutického průmyslu (3) a poradenství (3). Dále bylo zastoupeno strojírenství (2), obchod (2). Po jednom zástupci měla recyklace, přeprava zásilek, vzdělávání, stavebnictví, těžba, IT řešení, energetika.

Shrnutí: Již při výběru firem bylo zřejmé, že půjde o rozmanitý vzorek z hlediska oblasti podnikání. Naplnil se předpoklad, že oblasti podnikání nebudou strukturovat výsledky výzkumu ve smyslu vytváření shodných znaků u stejných oblastí podnikání firem. Oblastí je tolik a firem, které mají podobnou činnost, tak málo, že není možné hledat společné znaky, které lze zobecňovat pro ostatní firmy působící ve stejných oborech.

#### **5.1.5. Velikost firmy**

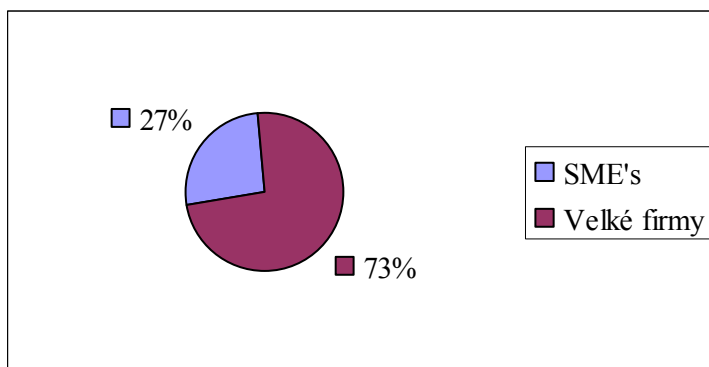
Počet zaměstnanců je určujícím znakem pro rozlišení velikosti firem. Firmy dělím na malé a střední podniky do 250 zaměstnanců, tzv. SMEs a velké nad 250 zaměstnanců. Velké firmy počtem 22 (73%) převažovaly nad SMEs, jichž bylo pouze 8 (27%) (viz Graf 3). Ačkoli počet velkých firem koresponduje s počtem nadnárodních korporací, pouze 20 velkých firem jsou nadnárodní korporace, jedna je firmou se zahraničním investorem a jedna je ryze českou společností. Z osmi SMEs jde o dvě nadnárodní korporace, tři firmy se zahraničním investorem a tři ryze české firmy.

---

<sup>37</sup> Více o klasifikaci CZ – NACE viz Výkladový slovník důležitých pojmů a názvů.

Počet zaměstnanců vyplnily všechny firmy. Některé uvedly přesný počet, jiné byly ochotné se zařadit do skupiny do nebo nad 250 zaměstnanců bez zveřejnění přesného počtu.

Graf 3: Velikost firem



Zdroj: vlastní výzkum

Pozn.: Procenta jsou generována z celkového počtu 30 respondentů.

**Shrnutí:** Při přípravě výzkumu jsem sloučila skupinu malých a středních podniků dohromady. V průběhu sběru dat vyplynulo, že kromě jedné firmy z 8 SMEs jsou všechny střední velikosti, tzn. mají 50-250 zaměstnanců. Pouze jedna z firem měla méně než 50 zaměstnanců. Již při výběru firem podle kritéria prezentace na konferenci nebo semináři s tématem CSR se ukázalo, že půjde především o velké firmy. Záměr mít ve výzkumu podobný poměr firem obou velikostí nebylo možné splnit.

#### 5.1.6. Ocenění za CSR

Firmy uváděly, jaká ocenění za své společensky odpovědné aktivity obdržely. Žádnou cenu zatím nedostalo 7 firem (23%). Z ostatních 23 (77%) obdrželo 8 (27%) z nich jednu cenu a více cen dokonce 15 firem (50%). K nejčastějším patřilo ocenění za dárcovství Top firemní filantrop a také různá ocenění od Nadace Via. Objevila se také ocenění Czech Top 100 za nejlepší zprávu o CSR, Firma roku – rovné příležitosti, Zaměstnavatel roku, Společnost přátelská rodině, atd. Na mezinárodní úrovni byly některé firmy oceněny The European Corporate Responsibility Award.

**Shrnutí:** Vybrané firmy jsou na poli CSR aktivní, a proto není překvapivé, že mnohé z nich již nějaké ceny za svoji činnost získaly. Pro zvýšení povědomí o společensky odpovědném podnikání slouží v České republice především ceny od českých institucí.

K lepší informovanosti veřejnosti by potom přispěla součinnost médií, která však dosud příliš nefunguje, a mnozí lidé ani netuší, co to CSR je a jak může v praxi vypadat.

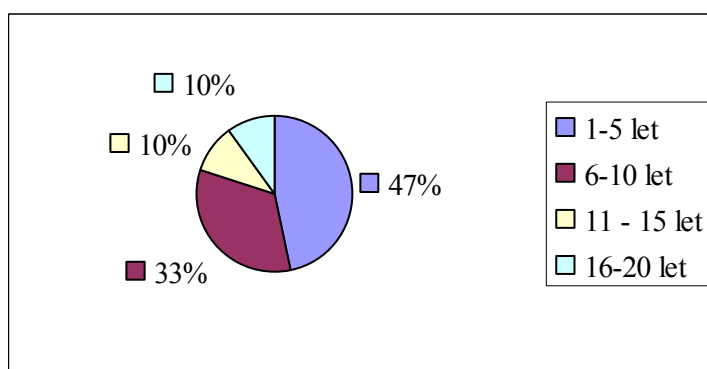
### 5.1.7. Doba, po kterou se firmy věnují CSR

Respondenti byly tázáni, od jakého roku označují určité aktivity jako CSR své firmy. Cílem otázky nebylo zjistit, jak dlouho se rozmanitým projektům a činnostem, jež se dají zařadit do oblasti společenské odpovědnosti, věnují, ale naopak jak dlouho je jako svoji CSR vnímají a řídí.

5 firem uvádí, že začalo se CSR před rokem 2000 (1991, 1992 a 1997). 15 firem se CSR věnuje od let 2000 – 2005 a 10 firem označuje některé aktivity jako svoji CSR od roku 2006 - 2007. Pokud jde o délku období, 14 firem implementuje CSR méně než pět let, 10 firem více než šest a méně než deset let. Tři firmy déle než jedenáct a méně než patnáct let a tři dokonce déle než patnáct let.

Některé firmy poznamenaly, že se CSR věnují dlouhodobě, ale až od daného roku ji řídí systematicky a koncepčně. Ani jedna z nich nezačala se CSR později než v roce 2007. Graf 4 zobrazuje počty firem v procentech podle délky období, po které se zabývají CSR. Skupiny jsem rozdělila na dobu 1-5 let, 6-10 let, 11-15 let a 16-20 let.

Graf 4: Doba, po kterou se firmy věnují CSR



Zdroj: vlastní výzkum

Pozn.: Procenta jsou generována z celkového počtu 30 respondentů.

Shrnutí: Některé firmy v odpovědích uváděly, že se CSR projektům věnují dlouhodobě, často od svého založení. Když měly ale napsat rok, kdy se CSR začaly, i přes tuto poznámku uvedly rok pozdější. Cílem otázky bylo nasměrovat jejich odpověď až na období, kdy CSR začaly řídit jako promyšlený přístup. Odpověď byla položena takovým

způsobem, aby se zkreslení předcházelo. Samozřejmě je možné, že ne všechny firmy uvedly pravdivě až období, kdy CSR začaly řešit jako koncepci.

### 5.1.8. CSR strategie

*Otázka 1: Máte zpracovanou CSR strategii?*

Má-li být CSR nástrojem, který je pro firmu užitečný, musí být řízena v souladu s dalšími firemními procesy. K tomu napomáhá sestavení CSR strategie obsahující transparentně nastavené cíle, prostředky k jejich dosažení, měření výsledků apod. U některých firem má označení strategie hodně nadnesený význam, u jiných je oblast CSR propracovaná do detailů. V možnostech dotazníku není ověřit kvalitu CSR strategie, ale zaměřila jsem se alespoň na to, zda ji firmy mají.

Kladně odpovědělo 26 firem (87%), jedna z nich uvádí CSR strategii, ačkoli je deklarována pouze ústně. Jenom 4 firmy (13%) ze 30 strategií nemají, ale chtějí ji zpracovat během tohoto roku. Převážná většina firem CSR strategii zpracovala až o několik let později, než začala s jednotlivými aktivitami.

Shrnutí k otázce 1: Výsledek u této otázky mě překvapil vysokým počtem firem majících CSR strategii. Většina z nich jsou nadnárodní korporace (20), které nastavují strategii na mezinárodní úrovni. Vytvářejí proto strategii i na úrovni lokální. Uvažují ale o možném zkreslení u odpovědí – dotazník měly vyplňovat firmy za svoji pobočku v České republice. Ty, které mají CSR strategii nastavenou v rámci nadnárodní korporace, ji však v některých případech mohly uvést, aniž by ji měly zpracovánu v rámci společnosti v ČR.

Logické je pořadí „aktivity – strategie“. Firmy postupně získávají více informací o společensky odpovědném chování a vzdělávají se v tomto tématu. Následně volí více sofistikované strategie k dosažení předem nastavených cílů. Vystává také potřeba takové jednání pojmenovat a začlenit do běžného chodu firmy, zapojit do něj zaměstnance i jiné stakeholdery. Často dochází k vytváření CSR strategií postupným vývojem a učením se.



### 5.1.9. Místo CSR v organizační struktuře

*Otázka 2: CSR je ve Vaší firmě? (otázka směřuje k zařazení CSR do organizační struktury nebo mimo ni – podle nabídnutých odpovědí)*

U druhé otázky mohly firmy označit pouze jednu ze dvou odpovědí. Většina firem (24, tj. 80%) zařazuje CSR do organizační struktury. Zbýlých 6 (20%) ji vyčleňuje mimo organizační strukturu.

Shrnutí k otázce 2: V této charakteristice se odráží snaha začlenit řízení CSR do firmy jako jakoukoli jinou oblast, například marketing nebo PR.

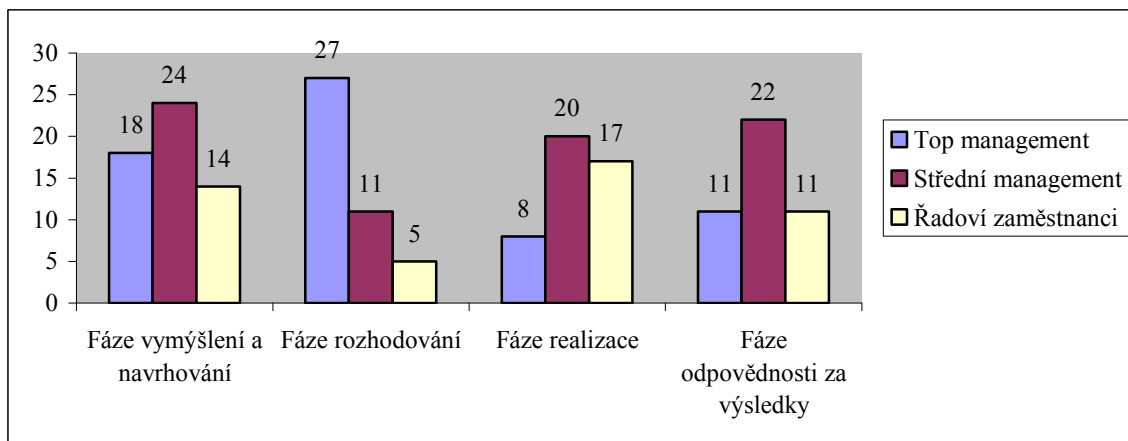
## 5.2. Oddíl II INTERNÍ ODPOVĚDNOST ZA CSR

Vyhodnotit odpovědi z otázek v tomto oddílu se ukázalo stejně složité, jako je pro mnohé firmy vyplnit. Mým záměrem bylo získat co možná nejkomplexnější informace o personálním řízení CSR ve firmách. Ačkoli je způsob řízení ve většině firem specifický, bylo možné analyzovat společné znaky.

Názvy pracovních pozic se různí podle nastavené terminologie v jednotlivých firmách. Protože dané pozice odpovídají oddělením a ne všechny firmy je na rozdíl od názvů oddělení byly ochotny vyplnit, rozhodla jsem se tyto pozice nevyhodnocovat. Stejně postupuji u otázek 5, 6, 7 a u podotázky o reportování. Hypotéza pro druhý oddíl je pro všechny čtyři otázky společná. Hierarchii pozic a zastoupení oddělení odpovědných za různé fáze CSR ilustruje Graf 5 a Graf 6. Na jednotlivé otázky 4-7 neodpovídal stejný počet firem a některé z nich nespécifikovaly přesná oddělení, proto nejsou četnosti odpovědí přepočítávány na procenta, jejichž porovnávání by bylo zavádějící.

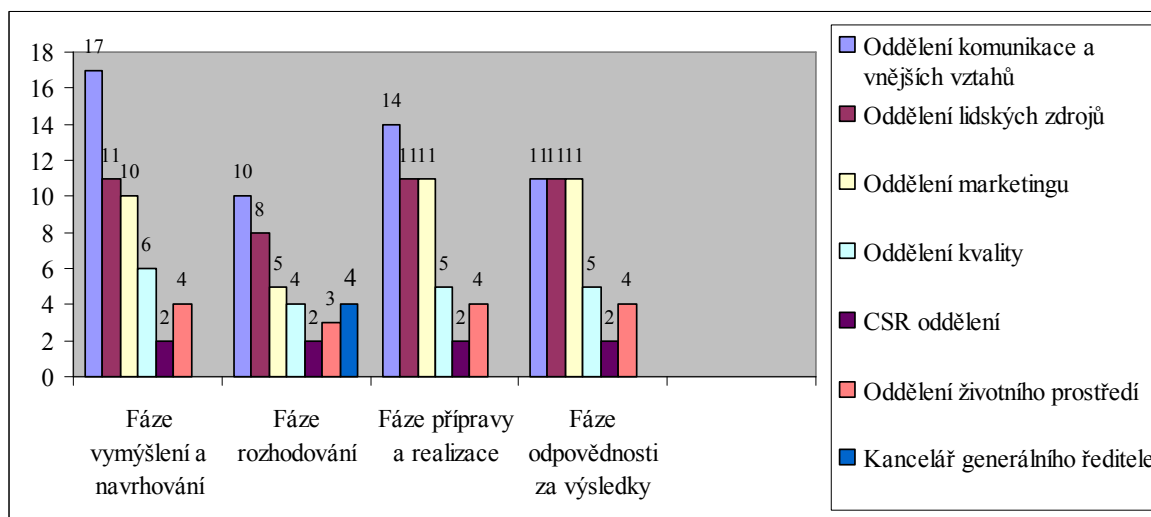
**Hypotéza 2:** Za CSR mají odpovědnost lidé na různých pracovních pozicích.

Graf 5: Hierarchie pozic odpovědných za jednotlivé fáze CSR ve firmě



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6: Oddělení odpovědná za jednotlivé fáze CSR ve firmě



Zdroj: vlastní výzkum

### 5.2.1. Fáze vymýšlení a navrhování CSR aktivit

*Otázka 4: Zaškrtněte, kdo ve Vaší firmě vymýšlí a navrhuje, co budete v rámci CSR dělat a komu reportuje/reportují?*

Hierarchie pozic vyplnily všechny firmy. Tři firmy uvedly, že na vymýšlení a navrhování CSR aktivit se může podílet kdokoli z jakéhokoli oddělení. U vzorku 30 firem se podílí u 14 firem zaměstnanci na řadových pozicích, ve 24 na úrovni středního

managementu a u 18 lidí z top managementu. U 15 firem na této fázi CSR spolupracují lidé ze dvou nebo tří pozic hierarchie.

Oddělení, z nichž se zaměstnanci účastní vymýšlení a navrhování CSR aktivit, popsalo 27 firem. Zbylé tři firmy, které uvedly, že navrhovat CSR aktivity může kdokoli ze zaměstnanců, oddělení nespecifikovaly. U 10 firem je tato fáze záležitostí pouze jednoho oddělení. U dalších 20 spolupracují minimálně dvě, častěji však více, oddělení. Jedna z těchto firem zapojuje veškerá svá oddělení.

Při vyhodnocování četnosti oddělení, jsem musela sjednotit jejich názvy, neboť byly často u firem jinak pojmenovávány. Naprosto nejčastěji zapojovaná jsou oddělení komunikace a vnějších vztahů, lidských zdrojů a marketingu, tato oddělení uvedlo vždy minimálně 10 firem. Následují oddělení kvality, bezpečnosti, životního prostředí a další, avšak vždy zastoupená pouze u několika málo firem. Zajímavé je, že pouze u tří firem figuruje CSR oddělení. U tří firem je tato fáze záležitostí ředitele nebo vedení firmy.

V otázce reportování jsou většinou zaměstnanci odpovědní osobě na vyšší pozici, která odpovídá za jejich oddělení. Případně reportují generálnímu řediteli nebo týmu lidí z top managementu, který má ve své gesci problematiku CSR. Na otázku odpovědělo 20 respondentů.

### **5.2.2. Fáze rozhodování o CSR projektech**

*Otázka 5: Kdo rozhoduje o tom, které CSR projekty/aktivity se budou realizovat a komu reportuje/reportují?*

Hierarchie pozic nedoplnila pouze jedna firma. Kompetenci rozhodovat mají u firem především lidé z top managementu (27), dále ze středního managementu (11) a pouze u 5 řadových zaměstnanců. Celkem u 10 firem rozhodují o CSR projektech lidé na různých pozicích hierarchie.

Oddělení vyplnilo 21 firem, 2 poznamenaly pouze „různá oddělení“ a další dvě „CSR týmy“, ale již dále nespecifikovaly jejich složení. U 7 firem je rozhodování v kompetenci zaměstnanců z jednoho oddělení, u ostatních 14 firem spolupracuje více oddělení. U jedné z těchto firem jsou zapojena veškerá oddělení.

Nejčastěji zastoupeným bylo opět oddělení komunikace a vnějších vztahů, lidských zdrojů a marketingu. U 4 firem rozhoduje generální ředitel, následuje oddělení kvality a životního prostředí. Pouze dvě firmy uvedly CSR oddělení.

16 firem uvedlo, komu je v této fázi reportováno. Jde především o generální ředitele a vedení firmy.

### 5.2.3. Fáze přípravy a realizace CSR projektů

*Otázka 6: Kdo má na starosti přípravu a realizaci CSR projektů a komu reportuje/reportují?*

Hierarchii pozic zaškrtnuly všechny firmy. Za přípravu a realizaci CSR projektů je u 20 firem odpovědný střední management, u 17 firem řadoví zaměstnanci a u 8 top management. U 14 firem spolupracují zaměstnanci ze dvou různých pozic.

Tři firmy nejmenovaly žádná oddělení mající na starost přípravu a realizaci CSR projektů a jedna uvedla „různá oddělení“ a jedna „CSR tým“, aniž by dále oddělení specifikovala. U 11 firem je příprava a realizace CSR projektů záležitostí pouze jednoho oddělení, u zbylých 6 se podílí oddělení více. Jedna z těchto firem zapojuje veškerá svá oddělení.

Do této fáze se opět nejčastěji zapojuje oddělení komunikace a vnějších vztahů, lidských zdrojů a marketingu. V menším počtu bylo uváděno také oddělení kvality a životního prostředí. Oddělení CSR je zastoupeno pouze u dvou firem.

Celkem 21 firem napsalo, komu lidé z daných oddělení reportují. Nejčastěji, jako u předchozí otázky, generálnímu řediteli nebo top manažerům odpovědným za rozmanité oblasti ve firmě.

### 5.2.4. Fáze odpovědnosti za výsledky CSR projektů

*Otázka 7: Kdo je odpovědný za výsledky Vašich CSR projektů a komu reportuje/reportují?*

Pozice v hierarchii vyplnily všechny firmy. Za výsledky CSR projektů nese u 22 firem odpovědnost střední management, u 11 firem řadoví zaměstnanci a u 11 top management. U 12 firem se prolínají zaměstnanci na různých pozicích.

Jednotlivá oddělení jmenovalo 23 firem. Další 4 uvedly, že odpovědnost za výsledky CSR projektů mají „osoby v závislosti na druhu projektu“, „různá oddělení“ a „CSR tým“, bez vysvětlení, o jaká oddělení přesně jde. U 9 firem je odpovědnost za

výsledky CSR projektů věcí pouze jednoho oddělení, u dalších 18 potom odpovědnost nese více oddělení zároveň. Jedna firma činí odpovědnými veškerá svoje oddělení.

V počtu uvedených oddělení vede marketing, lidské zdroje a komunikace. U menšího počtu firem figuruje opět oddělení kvality a životního prostředí. CSR oddělení se jako u předchozích otázek objevilo u dvou firem.

Do kolonky týkající se reportingu vepsalo odpověď 21 firem. Odpovědné osoby reportují nejčastěji generálnímu řediteli a dalším manažerům, někdy i celým skupinám tvořeným z top managementu.

Shrnutí otázek 4-7: Z analýzy otázek 4-7 je zřejmé, že odpovědnost za vymýšlení CSR aktivit, rozhodování o CSR, přípravě a realizaci projektů a odpovědnost za výsledky těchto aktivit je roztržena mezi mnoho oddělení, pracovních pozic a je zastoupena na všech příčkách firemní hierarchie. Tato skutečnost může být obrazem snahy firem o to, aby se CSR stala nedílnou a přirozenou součástí firemních operací. Zjištění, že nejčastěji spadá do působení oddělení komunikace, marketingu a lidských zdrojů, odkazuje na skutečnost, že bývá často marketingovým nástrojem, prostředkem ke komunikaci se stakeholdery a způsobem, jak pracovat se svými zaměstnanci.

U jednotlivých otázek se logicky vyprofilovaly změny v pozicích na jednotlivých hierarchiích podle váhy odpovědnosti za různé fáze CSR. Ačkoli je ve fázi vymýšlení a navrhování CSR aktivit nejvíce zastoupen střední management, celkově je poměr pozic dle hierarchie poměrně vyvážený. U poloviny firem se navíc podílí lidé z různých pozic. Ukazuje se, že vymýšlení toho, co bude firma v rámci CSR dělat, není pouze výsadou některého hierarchického stupně. Rozhodování je především v rukou top managementu a v menší míře i středního managementu. Role řadových zaměstnanců je zanedbatelná. Pouze u třetiny firem figuruje kombinace více hierarchických pozic. Naopak za realizaci CSR projektů zodpovídá především střední management a řadoví zaměstnanci. Téměř u poloviny firem je realizace v rukou více hierarchických pozic. Střední management má nejčastěji odpovědnost za výsledky CSR projektů, top management a řadoví zaměstnanci jsou zastoupeni u firem ve stejném, avšak nižším počtu. Ani ne u poloviny se o odpovědnost za výsledky dělí lidé z více pozic.

### K otázce koordinace CSR ve firmách

Ačkoli jsem neprovedla vyhodnocení názvů pracovních pozic všech, kteří se nějakým způsobem účastní na CSR, uvádím analýzu pracovních pozic i oddělení zaměstnanců majících v náplni své práce koordinaci CSR aktivit ve firmách. Tyto informace se mi podařilo získat hned v úvodu dotazníku, kde respondenti vyplňovali název svojí pracovní pozice, oddělení a náplň své činnosti. Doplnění mi poskytly odpovědi na otázky 4 – 7.

Nejčastěji se pracovní pozice zaměstnanců, kteří koordinují firemní CSR, nazývá CSR manažer/supervisor/koordinátor/specialista. CSR spadá také do působnosti specialistů/asistentů komunikace, marketingového manažera, manažera kvality, PR manažera, manažera komunikace, projektového manažera, vedoucího kanceláře CEO (výkonného ředitele) nebo tiskového mluvčího.

Zaměstnanci na výše zmíněných pracovních pozicích jsou součástí oddělení komunikace, lidských zdrojů, marketingu, kvality, kanceláře generálního ředitele, event managementu, PR a samozřejmě CSR oddělení. CSR oddělení má pouze 5 firem, u ostatních je CSR součástí jiných oddělení. V předchozích otázkách se CSR oddělení objevovalo dvakrát až třikrát, ačkoli se ukázalo, že ho zřídilo pět firem. K tomuto zkrácení došlo proto, že ne všechny firmy vyplňovaly jednotlivá oddělení u daných otázek.

## **5.3. Oddíl III ZAVÁDĚNÍ, ŘÍZENÍ A VÝVOJ CSR**

Zavádění a řízení CSR je složitým procesem, který se může kvalitativně měnit v průběhu času, věnuje-li mu firma dostatek zdrojů. Pro zmapování kroků celého procesu jsem sestavila otázky 8 – 13, které se zaměřují na zavádění CSR do firmy, propojení CSR a dalších firemních politik a strategií. Jsou hledány faktory, podle nichž firmy vybírají, čemu se budou v rámci CSR věnovat a je sledován vývoj jejich CSR. Mnohé otázky se zaměřují na zjištění role neziskových organizací v zavádění a realizaci odpovědných aktivit.

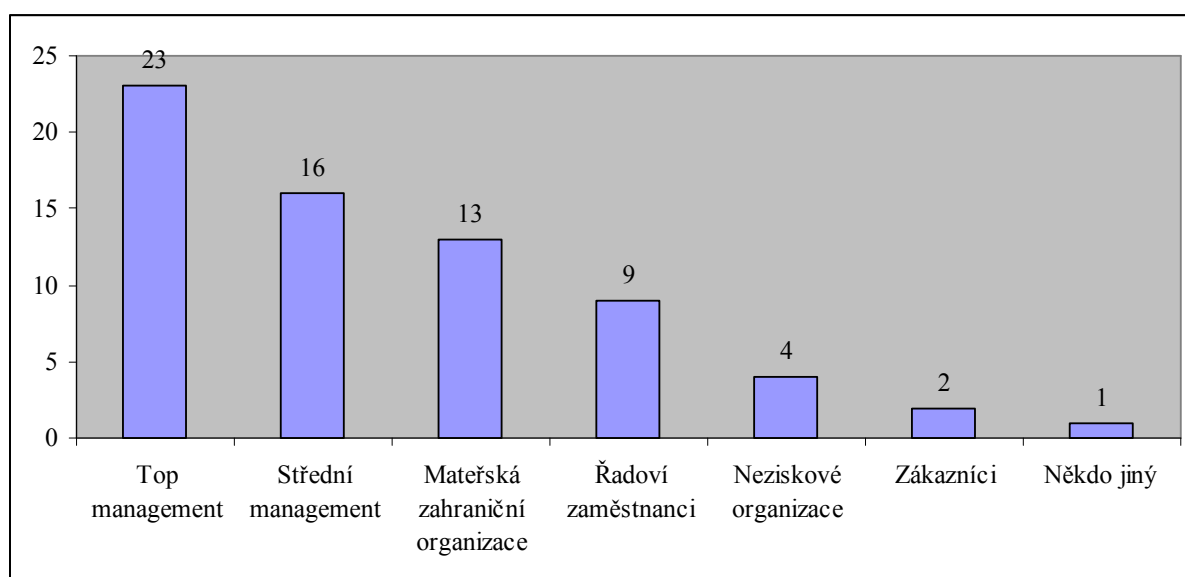
### **5.3.1. Iniciační zapojení CSR do firmy**

*Otázka 8: Zapojení CSR do firmy inicioval/i:*

**Hypotéza 3:** Firmy zavádějí CSR směrem shora.

Na osmou otázku odpověděli všichni respondenti (viz Graf 7). Celkově 17 firem (57%) zvolilo kombinaci dvou i více iniciátorů zapojení CSR. Top management figuroval u 23 firem (77%), střední management u 16 (53%) a řadoví zaměstnanci u 9 (30%) podniků. Mateřská organizace hrála roli při zavádění CSR u 13 firem (43%), zákazníci pouze u 2 (7%) a neziskové organizace u 4 (13%) firem. Jedna firma doplnila, že u ní zapojení CSR iniciovali externí konzultanti.

Graf 7: Iniciátoři zapojení CSR do firmy



Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí k otázce 8: Podle předpokladu inicioval zapojení CSR do firmy především top management a u téměř poloviny firem také mateřská organizace. Poměrně překvapivý je podíl středního managementu u více jak poloviny firem. V menší míře hráli roli řadoví zaměstnanci a téměř zanedbatelná je úloha neziskových organizací a zákazníků.

**Hypotéza 4:** Velké firmy volí jiné postupy při zavádění a řízení CSR než SMEs.

Na potvrzení či vyvrácení čtvrté hypotézy se podílí odpovědi firem na otázky 9-13.

### 5.3.2. Kroky při zavádění CSR

*Otázka 9: Prosím, označte veškeré kroky, které jste podnikli při zavádění a implementaci CSR ve Vaší firmě.*

Devátá otázka nabídla respondentům široký výběr z celkem 23 odpovědí a jedné libovolné. Otázky jsou řazeny v pořadí, které reflektuje různé fáze zavádění CSR. Inspirovala jsem se fázemi a jednotlivými kroky podle publikace *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním* (Steinerová, Makovski: 2008). Přidala jsem další kroky podle svých zkušeností a změnila počet fází a také některých názvů. Všechny firmy volily kombinace většího počtu odpovědí.

#### 5.3.2.1. FÁZE PLÁNOVÁNÍ

Odpovědi na prvních jedenáct otázek (1-11) vystihují postupy při plánování CSR. Analýza odpovědí respondentů ukazuje, že většina firem se pečlivě věnuje plánování (viz Tabulka 1).

**SMEs:** U 6 SMEs (75%) se management zavázal ke společensky odpovědnému podnikání a stejný počet si určil klíčové stakeholdery. 5 SMEs (63%) zvažovalo očekávání svých stakeholderů směrem k firmě. Průzkum mezi zaměstnanci provedly 4 SMEs (50%), naopak průzkum mezi zákazníky pouze 1 firma (13%). Hodnoty CSR nastavilo 6 firem (75%) a analýzu současného stavu v oblasti CSR provedly 4 firmy (50%). Vizi si stanovilo 7 firem (88%), cíle a CSR témata 5 SMEs (63%), strategii CSR 6 firem (75%) a plán implementace vypracovaly 4 firmy (50%).

**Velké firmy:** Management se k odpovědnému podnikání zavázal při plánování CSR u 19 velkých firem (86%). 14 velkých firem (64%) určovalo klíčové stakeholdery a 16 (73%) zvažovalo jejich očekávání. Stejný počet firem udělal průzkum mezi svými zaměstnanci. Naopak průzkum mezi svými zákazníky provedlo jen 8 velkých podniků (36%). Hodnoty své CSR nastavilo 19 firem (86%) a 18 (82%) analyzovalo současný stav v oblasti CSR. Vizi CSR má 16 firem (73%). Celých 21 velkých podniků (95%) stanovilo cíle a témata své CSR, 19 (86%) jich má CSR strategii. 16 firem (73%) zpracovalo plán implementace CSR.



Tabulka 1: Fáze plánování CSR u SMEs a velkých firem

		SMEs	VELKÉ FIRMY
1.	Závazek managementu	6 (75%)	19 (86%)
2.	Určení klíčových stakeholderů	6 (75%)	14 (64%)
3.	Zvažování očekávání stakeholderů	5 (63%)	16 (73%)
4.	Průzkum mezi zaměstnanci	4 (50%)	16 (73%)
5.	Průzkum mezi zákazníky	1 (13%)	8 (36%)
6.	Stanovení hodnot CSR	6 (75%)	19 (86%)
7.	Analýza současného stavu	4 (50%)	18 (82%)
8.	Stanovení vize CSR	7 (88%)	16 (73%)
9.	Stanovení cílů a CSR témat	5 (63%)	21 (95%)
10.	Zpracování strategie CSR	6 (75%)	19 (86%)
11.	Zpracování plánu implementace CSR	4 (50%)	16 (73%)

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

### 5.3.2.2. FÁZE REALIZACE CSR PROJEKTŮ U SMEs I VELKÝCH FIREM

Druhou fází určovaly v dotazníku odpovědi 12 a 13. Je logické, že většina firem zaškrtnla, že vymýšlela a realizovala aktivity v oblasti CSR a realizovala CSR projekty. Otázky byly mířeny na firmy, které rovnou začaly uvažovat o CSR aktivitách a projektech či je dokonce přímo realizovat, a to bez jakékoli přípravy koncepce CSR a zvažování podstatných faktorů. Žádná firma však nezvolila pouze odpověď 12 nebo 13, většina z nich volila odpovědný přístup k nastavování své CSR. Z toho důvodu jsem se rozhodla odpovědi na tyto dvě otázky neanalyzovat, neboť jejich vyhodnocení by bylo zavádějící.

### 5.3.2.3. FÁZE HODNOCENÍ A HLEDÁNÍ OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ

V této fázi firmy monitorují výsledky svých projektů, hodnotí je a hledají opatření ke zlepšení pro budoucí projekty (viz Tabulka 2).

**SMEs:** Čtyři SMEs (50%) monitorují výsledky svých CSR projektů a pět (63%) z nich hledá opatření ke zlepšení pro budoucí projekty.

**Velké firmy:** Z celkového počtu 22 velkých firem jich 18 (82%) monitoruje výsledky svých CSR projektů. 19 (86%) velkých podniků hledá opatření ke zlepšení pro budoucí projekty.

Tabulka 2: Fáze hodnocení CSR a hledání opatření pro zlepšení u SMEs a velkých firem

		SMEs	VELKÉ FIRMY
14.	Monitorování výsledků CSR projektů	4 (50%)	18 (82%)
15.	Hledání opatření ke zlepšení pro budoucí projekty	5 (63%)	19 (86%)

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

#### 5.3.2.4. UČENÍ SE A FACILITACE PROCESU ZAVÁDĚNÍ A ŘÍZENÍ CSR

Posledních osm otázek (16 – 23) zjišťuje, zda a od koho se firmy učily při zavádění CSR a od koho si nechaly poradit či pomoci (viz Tabulka 3).

**SMEs:** Pouze 3 (38%) střední a malé podniky se učily od ostatních firem a 2 (100%)<sup>38</sup> od mateřské organizace. Ta nerozhodla o podobě CSR ani u jedné z nich a pouze jedna firma (50%) s ní své CSR konzultovala. Žádný SMEs nenajal externí odborníky pro pomoc s nastavením CSR. Jedna firma (13%) zaměstnala člověka majícího CSR na starosti a také jedna (13%) se při zavádění CSR radila s neziskovou organizací o tom, co by mohla dělat. Žádný SMEs se neřídí podle nějaké metodiky.

**Velké firmy:** 13 (59%) velkých podniků se učilo od ostatních firem při zavádění CSR a 14 (70%) potom od své mateřské organizace či zahraničních poboček. Ani u jedné velké firmy nerozhodla o náplni CSR její mateřská organizace, ale konzultovalo s ní 10 firem (50%). Externí odborníky pro pomoc s nastavením CSR najalo pouze 5 firem (23%) a 13 podniků (59%) zaměstnalo člověka odpovědného za CSR. 10 (45%) jich požádalo o radu neziskovou organizaci a 5 firem (23%) se řídí podle nějaké metodiky (nejčastěji LBG – v ČR SOF, GRI a interní metodika).

Jeden SME a jedna velká firma využily možnosti přidat libovolnou odpověď v posledním políčku deváté otázky. První z nich uvedl, že se při zavádění a CSR „řídí *selským rozumem*“. Druhá firma poznamenala, že „*většinu svých projektů konzultuje s Neziskovky.cz.*“

<sup>38</sup> U SMEs i velkých firem jsou procenta počítána z celkového množství firem, které se zařadily do nadnárodních korporací., tedy 2 SMEs a 20 velkých podniků.

Tabulka 3: Učení se a facilitace procesu zavádění a řízení CSR u SMEs a velkých firem

		SMEs	VELKÉ FIRMY
16.	Učení se od firem	3 (38%)	13 (59%)
17.	Učení se od mateřské organizace/poboček	2 (100 %)	14 (70%)
18.	Mateřská organizace rozhodla, co budeme dělat	0	0
19.	Konzultace s mateřskou organizací	1 (50%)	10 (50%)
20.	Najmutí externích odborníků pro pomoc se CSR	0	5 (23%)
21.	Zaměstnání člověka, který má CSR na starosti	1 (13%)	13 (59%)
22.	Požádání NNO o radu, co bychom mohli dělat	1 (13%)	10 (45%)
23.	Řízení se podle metodiky	0	5 (23%)
24.	Jiné	1 (13%)	1 (5%)

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou u odpovědí 17 a 19 generována z počtu 2 SMEs a 20 velkých firem, které jsou nadnárodními korporacemi. U ostatních odpovědí jsou procenta generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

Shrnutí k otázce 9: Jednotlivými kroky ve fázi plánování se zabývaly podobně velké firmy i SMEs. Ukázalo se, že si velké firmy, zřejmě z důvodu většího množství prostředků na CSR, mohou dovolit zaměstnat koordinátora CSR nebo si najmout externí odborníky či se řídit podle nějaké metodiky. Neziskové organizace hrály roli v zavádění spíše u velkých firem. Vzor mateřské organizace se zdá větší u SMEs, ale nadnárodními korporacemi byly pouze dva malé a střední podniky. Zástupci obou skupin označili, že na základě výsledků projektů hledají opatření ke zlepšení, ale paradoxně méně jich tyto výsledky monitoruje. Dané zjištění vede k zamyšlení, co jsou tedy pro firmy ty výsledky, na základě nichž chtějí svoje projekty zlepšovat?

Odpovědi na devátou otázku byly vyhodnocovány vzhledem k velikosti firmy a jejich výsledky mě překvapily. Původně jsem předpokládala, že spíše velké firmy budou pečlivě řešit plánování, realizaci a hodnocení CSR projektů než malé a střední podniky, které se bez přípravy vrhnou na realizaci projektů. Výzkum ale přinesl poznatek, že jednotlivé kroky nejsou výsadou jen velkých firem. Domnívala jsem se, že celkově firmy podceňují přípravu CSR, ale ukázal se opak. Je otázkou, do jaké míry byli respondenti v dotazníku upřímní, avšak mají-li jejich odpovědi zobrazovat realitu, pak se jeví jako velmi pozitivní z hlediska promýšlení koncepce CSR v daných společnostech. Důležité je rovněž připomenout, že soubor osmi SMEs je poměrně malý a výsledky vzhledem k 22 velkým firmám obtížně porovnatelné.

### 5.3.3. Provázanost CSR s ostatními firemními strategiemi/politikami

*Otázka 10: S jakými firemními strategiemi/politikami je ve Vaší firmě provázána CSR?*

Koncept společenské odpovědnosti firem bývá často provázán s dalšími firemními politikami. Ideálně by měl být přirozenou součástí všech politik, strategií a firemních procesů. Výzkum ukázal, že převážná většina firem propojuje CSR s minimálně třemi oblastmi. Pouze tři firmy zaškrtnly jen jednu oblast firemní politiky (viz Tabulka 4).

**SMEs:** Malé a střední podniky nejčastěji navazují CSR na PR strategii a celkovou firemní strategii (6). Na druhém místě je zaměstnanecká politika a komunikační strategie (5). Následuje strategie firemní filantropie a strategie značky (4). Pouze tři firmy CSR propojují s marketingovou strategií, ekologickou politikou a s etickým kodexem. Kolonku s možností uvést i jinou politiku nevyplnil žádný SME.

**Velké firmy:** Většina velkých firem (20) navazuje CSR na komunikační strategii. 19 ji spojuje s celkovou firemní strategií a zaměstnaneckou politikou. Ekologickou politiku a strategii značky zaškrtnlo 18 velkých firem, etický kodex potom 17 a PR strategii 15 podniků. Marketingová strategie a strategie firemní filantropie figuruje u 12 firem. Tři firmy využily možnosti uvést i vlastní odpověď. Jejich CSR navazuje také na „*design produktů, business etiku a vztah ke klientovi*“, dále na „*strategii správy řetězce dodavatelů*“ a na „*bezpečnost a ochranu údajů, informační bezpečnost, kvalitu a řízení rizik*“.

Tabulka 4: Provázanost CSR a firemních strategií/politik u SMEs a velkých firem

		SMEs	VELKÉ FIRMY
1.	S žádnou	0	0
2.	Strategie značky (brand strategy)	4 (50%)	18 (82%)
3.	Komunikační strategie	5 (63%)	20 (91%)
4.	Zaměstnanecká politika	5 (63%)	19 (86%)
5.	Celková firemní strategie	6 (75%)	19 (86%)
6.	Strategie firemní filantropie	4 (50%)	12 (55%)
7.	Etický kodex	3 (38%)	17 (77%)
8.	Ekologická politika	3 (38%)	18 (82%)
9.	Marketingová strategie	3 (38%)	12 (55%)
10.	PR strategie	6 (75%)	15 (68%)
11.	Jiné	0	3 (17%)

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

Shrnutí k otázce 10: Výsledky jedenácté otázky ukazují potěšující zjištění, že většina velkých firem i SMEs chápe CSR jako součást své celkové firemní strategie. SMEs dále navazují CSR nejčastěji na PR strategii, zaměstnaneckou politiku a komunikační strategii. Velké firmy nejčastěji na komunikační strategii, zaměstnaneckou politiku a strategii značky. U obou je tedy zřejmé, že CSR zároveň slouží k firemní komunikaci se svými interními i externími stakeholdery, k upevňování značky a že také významně zasahuje do lidských zdrojů.

#### 5.3.4. Významné faktory pro výběr CSR projektů

*Otázka 11: Prosím, označte veškeré možnosti vystihující faktory, podle nichž vybíráte projekty, kterým se budete v rámci CSR věnovat.*

Pouze dvě firmy označily u jedenácté otázky (viz Tabulka 5) jeden faktor, ostatní kombinovaly minimálně tři podstatné faktory.

SMEs: Pro většinu SMEs je při výběru CSR projektů důležitá návaznost na jejich CSR strategii a CSR cíle (6). Druhý nejčastější faktor je souvislost s oblastí podnikání (5) a třetí (4) návaznost na cíle z jiných oblastí jako jsou lidské zdroje, PR, marketing, atd. Pouze pro dvě firmy je podstatné očekávání stakeholderů a jen pro jednu atraktivita tématu

projektu pro média a veřejnost. Ani jeden z SMEs nebere v potaz schopnost projektu zaujmout stakeholdery, návrh stakeholderů nebo to, že jde o sympatickou oblast či téma. Jeden SME odpověděl nad rámec nabízených odpovědí: „*zaměřujeme se na naše okolí a na zapojování našich zaměstnanců.*“

**Velké firmy:** Velké firmy uváděly jako nepodstatnější faktor návaznost na jejich CSR strategii (20) a CSR cíle (19). Provázanost s cíly z jiných oblastí (PR, HR, apod.) bere v úvahu 16 podniků. Návaznost na očekávání stakeholderů a souvislost s oblastí podnikání jsou důležité pro 14 oslovených velkých firem. Pouze šest jich dá na zajímavost témat CSR projektů pro veřejnost a média a tři na návrh stakeholderů či na schopnost projektu je zaujmout. Všechny tři firmy, které označily významnost návrhu stakeholderů, uvedly zaměstnance, vždy jen jedna z nich zmínila neziskové organizace, zákazníky a regulátory. Jen dvě firmy vybírají CSR projekty podle sympatičnosti daného tématu či oblasti. Dvě velké firmy vyplnily volnou kolonku vlastními odpověďmi: „*potřeby společnosti (pomoc při povodních, apod.)*“, „*témata vymýšlíme a vybíráme po konzultaci s NO.*“

Tabulka 5: Podstatné faktory pro výběr CSR projektů u SMEs a velkých firem

		SMEs	VELKÉ FIRMY
1.	Navazují na naši CSR strategii	6 (75%)	20 (91%)
2.	Navazují na naše CSR cíle	6 (75%)	19 (86%)
3.	Navazují na cíle z jiných oblastí firmy (HR, PR ..)	4 (50%)	16 (73%)
4.	Splňují očekávání našich stakeholderů	2 (25%)	14 (64%)
5.	Na návrh našich stakeholderů	0	3 (14%)
6.	Souvislost s oblastí našeho podnikání	5 (63%)	14 (64%)
7.	Zajímavá témata pro veřejnost a média	1 (13%)	6 (27%)
8.	Schopnost zaujmout naše stakeholdery	0	3 (14%)
9.	Sympatické téma/oblast	0	2 (9%)
10.	Jiné	1 (13%)	2 (9%)

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

Shrnutí k otázce 11: Firmy obou velikostí prokázaly, že vybírají projekty, jimž se budou v rámci CSR věnovat, především podle jejich návaznosti na jejich CSR strategii a cíle. U obou je také důležitá provázanost s oblastí jejich podnikání a návaznost na cíle z jiných oblastí jako jsou lidské zdroje, marketing, PR apod. U velkých firem se oproti SMEs projevila tendence více zvažovat očekávání stakeholderů a brát v úvahu jejich

návrhy. Menšina obou firem dá na atraktivitu témat pro veřejnost a média. Vliv na tuto odpověď může mít nízký zájem médií o CSR témata a jejich strach ze skryté reklamy, budou-li psát o firmách. Pouze dvě velké firmy z celkových 30 tvrdí, že dají na sympatičnost tématu či oblasti. Odpovědi na jedenáctou otázku opět vytvářejí obraz, že firmy nedají pouze na povrchní faktory, ale že se snaží CSR projekty vybírat podle strategických faktorů.

### 5.3.5. První CSR projekty firem

*Otázka 12: S jakými konkrétními projekty jste v CSR začínali?*

Dvanáctá otázka podává přehled prvních CSR projektů oslovených firem (viz Tabulka 6). Všechny zvolily kombinaci minimálně dvou druhů projektů.

**SMEs:** Šest SMEs začínalo s filantropickými projekty dárcovství a sponzoringu. Čtyři navázaly partnerství s neziskovou organizací a tři začaly s jinými než filantropickými projekty navázanými na jejich CSR strategii. Pouze dva SMEs založily nadaci/nadační fond a jen jeden poslal své zaměstnance do neziskových organizací. Ani jeden z malých a středních podniků nezkusil v začátcích cause related marketingovou kampaň. Dvě firmy uvedly projekty v oblasti „*ekologie, péče o zaměstnance, partnerství*“ a „*dlouhodobě (i výrobním programem) se angažujeme v oblasti ochrany ŽP.*“

**Velké firmy:** Velké firmy začínaly také nejčastěji s dárcovstvím (19) a sponzoringem (16). Partnerství v neziskovou organizací navázalo 13 firem. Již méně velkých podniků (8) spojuje své začátky s jinými než filantropickými projekty navázanými na jejich CSR strategii. Sedm jich založilo vlastní nadaci/nadační fond a stejný počet poslal své zaměstnance do neziskových organizací. Čtyři velké firmy vyzkoušely jako první cause related marketingovou kampaň. Čtyři velké firmy využily možnosti vlastní odpovědi a uvedly projekty „*akce pro zaměstnance, sbírky, trhy s výrobky z chráněných dílen, fair-trade trhy, dárcovství krve*“, „*nefinanční reporting dle GRI*“, „*implementace programů navázaných na využití IT pro řešení aktuálních společenských problémů*“ a „*pracovní stáže, pro bono služby.*“

Tabulka 6: Projekty, s nimiž SMEs a velké firmy v rámci CSR začínaly

		SMEs	VELKÉ FIRMY
1.	Dárcovství	6 (75%)	19 (86%)
2.	Sponzoring	6 (75%)	16 (73%)
3.	Založili jsme vlastní nadaci/nadační fond	2 (25%)	7 (32%)
4.	Poslali jsme naše zaměstnance do neziskových organizací (Den pro dobrý skutek, apod.)	1 (13%)	7 (32%)
5.	Cause related marketingová kampaň	0	4 (18%)
6.	Partnerství s neziskovou organizací	4 (50%)	13 (59%)
7.	Jiné než filantropické projekty (dobrovolnictví, dárcovství) provázané s naší firemní strategií	3 (38%)	8 (36%)
8.	Jiné	2 (25%)	4 (18%)

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

Shrnutí k otázce 12: Výsledky dvanácté otázky jasně prokazují, že nejčastějšími aktivitami, s nimiž velké firmy i SMEs začínaly, byly projekty filantropické. Zhruba třetina SMEs i velkých firem zkusila nejdříve jiné než filantropické projekty provázané s jejich firemní strategií. Vlastní nadaci či nadačního fondu založily některé velké firmy i SMEs, ale cause related marketingovou kampaň v počátcích vyzkoušely pouze velké firmy. Partnerství s neziskovou organizací volila zhruba polovina SME's i velkých firem, ale své zaměstnance do nich posílali spíše velké firmy.

### 5.3.6. Vývoj CSR ve firmě

*Otázka 13: Označte, prosím, veškeré možnosti, které vystihují vývoj Vaší CSR?*

Třináctá otázka zjišťuje, jakým vývojem prochází CSR firem (viz Tabulka 7). Jedna z firem na tuto otázku neodpověděla a jedna zvolila jedinou odpověď. Ostatní kombinovaly více odpovědí. Žádný respondent nevyužil možnosti jiné než nabízené odpovědi.

**SMEs:** Většina SMEs (5) se snaží postihnout všechny tři oblasti CSR, ekonomickou, sociální a environmentální, a také přidávat nové projekty. Čtyři více propojují CSR s firemními strategiemi, častěji zapojují zaměstnance, ale stejný počet zároveň přiznává, že jde především o filantropické projekty a aktivity. Pouze jedna firma



vede častěji dialog se svými stakeholdery. Rovněž jedna dělá stále stejné věci, jako když se CSR začala. Žádný SMEs se nesnaží o častější zapojování zákazníků.

**Velké firmy:** Velké firmy především častěji zapojují svoje zaměstnance do CSR projektů (18), snaží se postihnout všechny tři CSR oblasti (18), přidávají nové projekty (18) a více svoji CSR propojují s firemními strategiemi (17). Podstatně méně firem (9) zapojuje své zákazníky do CSR projektů. Pouze některé vedou častěji dialog se svými stakeholdery (8) a stejný počet jich přiznává, že jde stále nejvíce o projekty z oblasti filantropie. Pouze 3 velké firmy konstatují, že dělají stále stejné věci, jako když se CSR začaly.

Tabulka 7: Vývoj CSR u SMEs a velkých firem

		SMEs	VELKÉ FIRMY
1.	Děláme stále stejné věci, jako když jsme se CSR začali	1 (13%)	3 (14%)
2.	Přidáváme nové projekty	5 (63%)	18 (82%)
3.	Snažíme se postihnout všechny oblasti CSR (oblast ekonomická, sociální, environmentální)	5 (63%)	18 (82%)
4.	Věnujeme se stále nejvíce firemní filantropii (dárcovství a dobrovolnictví)	4 (50%)	8 (36%)
5.	Více zapojujeme naše zaměstnance do CSR projektů	4 (50%)	18 (82%)
6.	Více zapojujeme naše zákazníky do CSR projektů	0	9 (41%)
7.	Vedeme více dialog s našimi stakeholdery	1 (13%)	8 (36%)
8.	Více propojujeme CSR projekty/aktivity s naší firemní strategií/strategiemi	4 (50%)	17 (77%)
9.	Jiné	0	0

Zdroj: vlastní výzkum.

Pozn.: Procenta v závorce jsou generována z počtu 8 SMEs a 22 velkých firem.

Shrnutí k otázce 13: U většiny firem nastal vývoj v tom, čemu se v CSR věnují. Obě skupiny nejčastěji přidávají nové projekty a snaží se postihnout všechny tři oblasti CSR. Více než tři čtvrtiny velkých firem a polovina SMEs do svých projektů častěji zapojuje zaměstnance. Zákazníci jsou u velkých firem častěji zapojováni poměrně málo a z SMEs o to zatím neusiluje žádný z nich. Domnívala jsem se, že firemní filantropie bude nejčastější u obou, ale hraje roli pouze u zhruba třetiny velkých firem a u poloviny SMEs. Dialog se stakeholdery vede častěji také zhruba třetina velkých podniků a pouze jeden SME.

## 5.4. Oddíl IV KOMUNIKACE CSR A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY

Komunikace CSR a měření její efektivity jsou neoddělitelnou součástí odpovědného přístupu firmy. Čtvrtý oddíl se zaměřuje na zkoumání interní i externí firemní komunikace v oblasti CSR (otázka 14, 15) a na měření efektivity provedených CSR projektů a aktivit (otázka 16). Pátá hypotéza je společná pro první dvě otázky tohoto oddílu.

**Hypotéza 5:** Firmy v rámci interní i externí komunikace své CSR volí častěji prostředky neosobní komunikace než prostředky komunikace osobní.

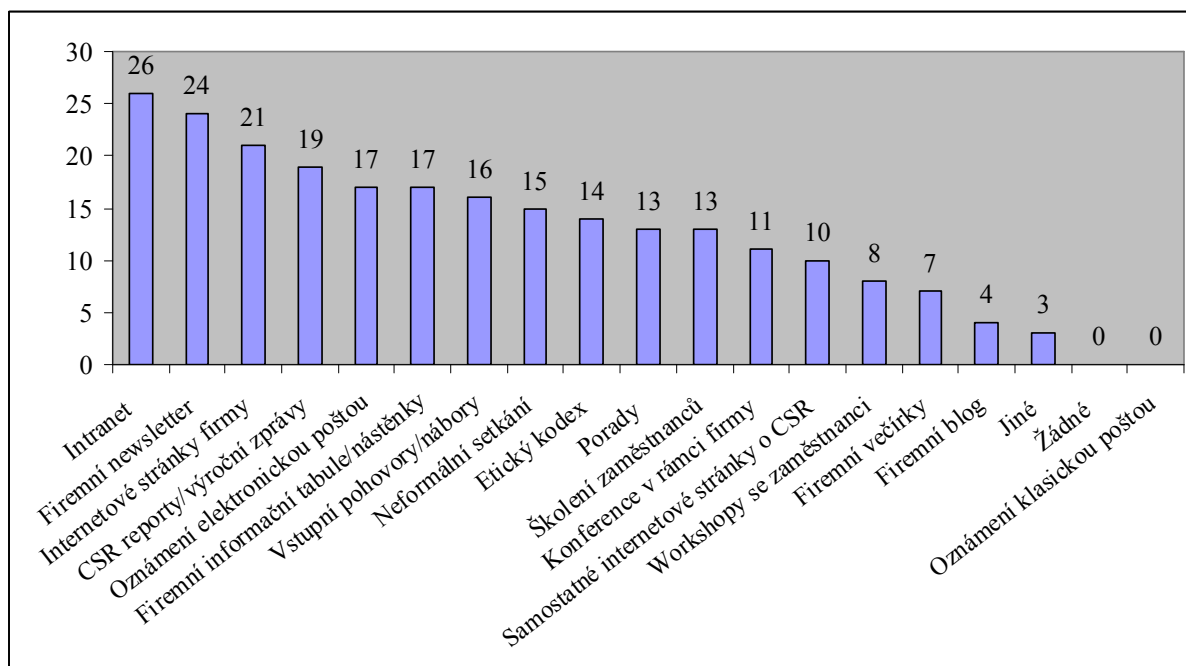
### 5.4.1. Prostředky pro komunikaci CSR uvnitř firmy

*Otázka 14: Jaké prostředky používáte pro komunikaci CSR uvnitř firmy?*

Cílem čtrnácté otázky je zjistit, jaké prostředky firmy používají k interní komunikaci CSR. Firmy kombinují minimálně dva, častěji však více způsobů, jak předat svým interním stakeholderům informace o CSR.

Graf 8 představuje přehled používaných prostředků. Většina firem (87%) komunikuje CSR směrem ke svým zaměstnancům pomocí intranetu, firemního newsletteru (80%), internetových stránek (70%), CSR reportů/výročních zpráv (64%). Stejný počet firem (57%) posílá oznámení elektronickou poštou a vyvěšuje informace na tabulích či nástěnkách. Při vstupních pohovorech/náborech jsou seznámeni uchazeči o zaměstnání se CSR u 54% podniků a pro polovinu firem (50%) jsou podstatná neformální setkání. CSR je součástí etického kodexu 47% podniků a 43% firem preferuje porady a školení zaměstnanců. Konference v rámci firmy týkající se CSR pořádá 37% a samostatné internetové stránky věnující se této oblasti má 33 % firem. 27% předává zprávy o CSR svým zaměstnancům ve workshopech a 23% na firemních večírcích. Pouze 4 firmy (13%) mají jako další komunikační prostředek firemní blog. Ani jedna z firem nezaškrtnla odpověď, že nepoužívá žádný prostředek ke komunikaci. Stejně tak žádná neposílá oznámení o své CSR zaměstnancům klasickou poštou. Jinou odpověď zvolily tři firmy, které uvedly jako prostředky komunikace: „*Jeden den pro Váš dobrý skutek-dobrovolnické dny*“, „*interní výstava posterů prezentující organizace a projekty, které jsme podpořili v roce 2008*“ a „*plakáty v kuchyňkách*.“

Graf 8: Prostředky pro interní komunikaci CSR



Zdroj: vlastní výzkum

#### 5.4.2. Prostředky ke komunikaci CSR vně firmy

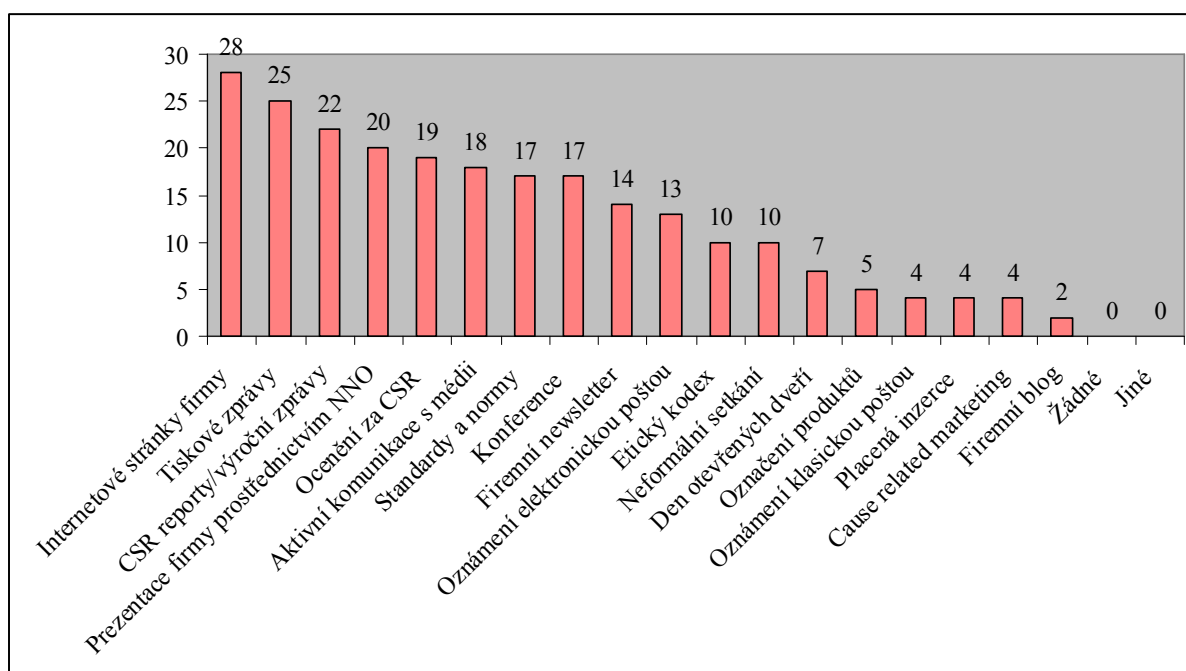
*Otázka 15: Jaké používáte prostředky ke komunikaci CSR vně firmy?*

Firmy komunikují svůj odpovědný přístup i jednotlivé aktivity směrem k vnějším stakeholderům (viz Graf 9). Výzkum ukázal, že jim k tomu naprosto nejčastěji jako prostředek slouží jejich internetové stránky (93%), pak následují tiskové zprávy (83%), CSR reporty/výroční zprávy (73%) a u 67 % firem jejich prezentace jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací (např. v databázi organizace Business Leaders Forum, členství v klubu Donátor Fóra dárců, apod.). S médii aktivně komunikuje svoji CSR 60% firem, 57% informuje svoje stakeholdery prostřednictvím splňování určitých norem a standardů (např. ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS, atd.) a stejný počet v rámci konferencí.<sup>39</sup> Zprávy o CSR ve svých newletterech vydává 47%, dalších 43% posílá svým stakeholderům oznámení elektronickou poštou. CSR se odráží v etických kodexech 33% podniků a u stejného počtu jsou ke komunikaci CSR používána neformální

<sup>39</sup> Možnost komunikace prostřednictvím konferencí by měly zaškrtnout všechny firmy, neboť byly podle tohoto kritéria vybírány. Kritérium obsahuje ovšem kromě prezentace na konferenci s příspěvkem o své CSR také prezentaci na semináři se stejným tématem. Je také možné, že pokud dotazník vyplňovala jiná osoba než ta, která se účastnila konference, nemusela o dané konferenci vědět nebo si na ni vzpomenout.

setkání. 23% firem komunikuje CSR během dnů otevřených dveří a 17% prostřednictvím označení produktů (např. Bio, Ekologicky šetrný výrobek, atd.). Pouze 13% firem označilo oznámení zasílaná klasickou poštou, placenou inzercí a cause related marketing. Jenom dvě firmy (7%) prezentují CSR na firemním blogu. Každá z firem volí alespoň jeden prostředek ke komunikaci CSR směrem ven. Žádná nevyužila možnosti uvést jiný prostředek.

Graf 9: Prostředky pro externí komunikaci CSR



Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí k otázkám 14 a 15: Pro komunikaci se svými interními stakeholdery slouží více než polovině firem především tyto prostředky neosobní komunikace: intranet, firemní newsletter, internetové stránky firmy, CSR reporty a výroční zprávy, oznámení zasílaná elektronickou poštou, firemní informační tabule či nástěnky. Z prostředků osobní komunikace jsou více než polovinou firem používány jen vstupní pohovory a neformální setkání. Méně než polovina firem komunikuje především pomocí ostatních prostředků osobní komunikace (porady, školení zaměstnanců, konference v rámci firmy, workshopy se zaměstnanci a firemní večírky. Z prostředků neosobní komunikace se na nízkých příčkách umístil etický kodex, samostatné internetové stránky o CSR, firemní blog a oznámení zasílaná klasickou poštou.

Většina nebo alespoň více jak polovina oslovených firem používá k informování stakeholderů vně firmy prostředky neosobní komunikace (internetové stránky firmy, tiskové zprávy, CSR reporty a výroční zprávy, prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací, ocenění získaná za CSR a standardy a normy). Z prostředků pro komunikaci osobní volí více jak polovina firem pouze aktivní komunikaci s médii a konference. Je důležité podotknout, že pro komunikaci CSR směrem k vnějšímu prostředí nebylo na výběr moc prostředků osobní komunikace. Firmy je ale nevedly ani v kolonce „jiné“, kde mohly vepsat vlastní odpověď. Vnější prostředí je rozmanitější než interní a proto se nabízí, že pomocí prostředků pro neosobní komunikaci lze najednou oslovit velký počet příjemců. Je zajímavé, že s firemním blogem, jako poměrně novým prostředkem, pracuje pouze minimální počet společností. V současné době jsou též velmi populární komunikační servery jako je Facebook, Twitter, apod. Ačkoli je žádná z firem v rámci své vlastní odpovědi nevedla, budou podle mého názoru v brzké budoucnosti sloužit firmám k šíření informací o jejich CSR.

#### 5.4.3. Měření úspěšnosti CSR projektů

*Otázka 16: Jak měříte úspěšnost Vašich CSR projektů/aktivit?*

**Hypotéza 6:** Firmy používají pro měření úspěšnosti svých CSR aktivit interně nastavená kritéria, nikoliv mezinárodní metodiky či standardy.

Šestnáctá otázka ověřuje šestou hypotézu, zda firmy nastavují svoje kritéria pro hodnocení CSR aktivit nebo jim v tom pomáhají nejrůznější metodiky a standardy. Většina firem označila pouze jednu možnost, některé kombinaci maximálně dvou.

Více než polovina podniků (57%) nastavuje pro měření úspěšnosti CSR projektů vlastní kritéria (viz Graf 10). Firmy zmiňovaly nejčastěji: *dosažení očekávaných cílů, zapojení stakeholderů, monitoring médií, dopad na komunitu, zaměstnance a jejich rodiny, možnost využití PR, počet účastníků, jejich zpětná vazba, počet projektů/akcí, množství vybraných peněz od zaměstnanců, efektivita vynaložených prostředků, dlouhodobý efekt, redukce spotřeby energie.*

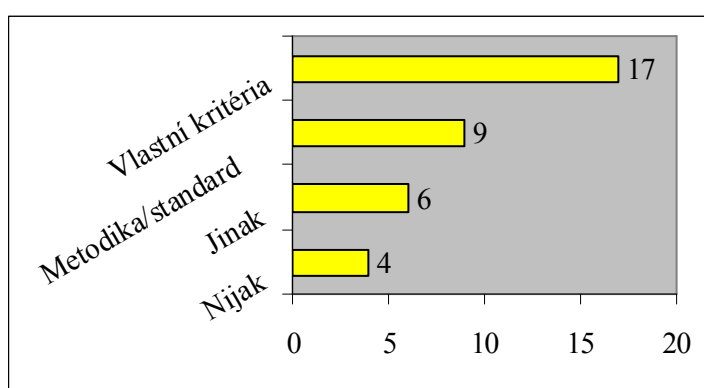
Devět firem (30%) používá pro hodnocení svých CSR projektů metodiky a standardy. Pět z nich metodiku London Benchmarking Group, v České republice známé

pod označením Standard odpovědná firma, jedna GRI a dva podniky mají vlastní interní metodiky.

Šest firem (20%) uvedlo vlastní odpověď. Některé hodnotí úspěšnost CSR projektů „pocitem, v rámci porad vedení nebo pravidelných setkání s podpořenými subjekty, podle byznys plánu - komunikace, počet projektů, spolupráce s HR, PR, environmentálním měřením v rámci skupiny Planet Reporting, v budoucnu měřením metodou Boba Willarda“<sup>40</sup>

Pouze čtyři firmy (13%) nijak neověřují úspěšnost svých CSR aktivit.

Graf 10: Měření úspěšnosti CSR projektů



Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí k otázce 16: Více jak polovina firem si stanovuje vlastní kritéria pro měření úspěšnosti svých CSR projektů. Metodiky jako nástroj slouží u téměř třetiny firem. Zanedbatelná část firem vůbec neměří efektivitu CSR projektů. Výsledky přinesly zjištění, že firmy často jako kritéria volí kvantifikovatelné ukazatele, jako je počet účastníků, počet projektů, počet zapojených dobrovolníků, výše vybraných či rozdělených prostředků apod.

## 5.5. Oddíl V ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

Zapojování stakeholderů je chápáno jako jeden z charakteristických rysů CSR. Pátý oddíl mapuje, které stakeholdery a v jakých fázích CSR firmy zapojují a které prostředky

<sup>40</sup> Bob Willard je expertem na strategie dlouhodobé udržitelnosti podniků. Je autorem publikací The Sustainability Advantage and The Next Sustainability Wave. Ve své poslední knize The Sustainability Champion's Guidebook představuje strategie transformace firmy v udržitelný podnik. Pořádá prezentace pro firmy, vládní instituce, neziskové organizace či univerzity. ([www.sustainabilityadvantage.com/about.html](http://www.sustainabilityadvantage.com/about.html), cit. 9. 10. 2009)

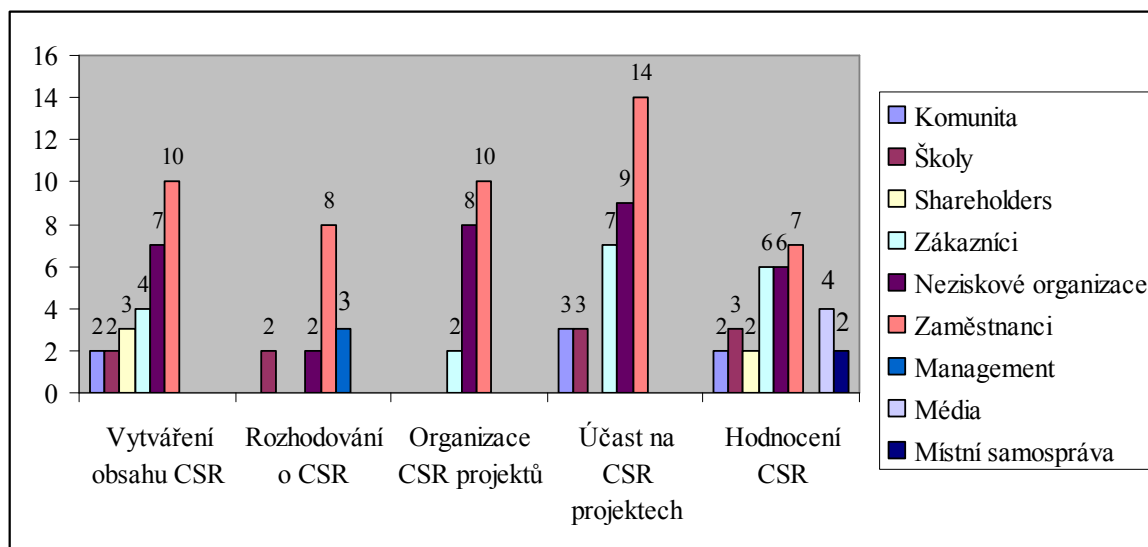
jim k tomu slouží. Sedmá hypotéza je ověřována otázkou 17. Otázka 18 slouží jako doplňující.

*Otázka 17: Které stakeholdery zapojujete do Vaší CSR? Prosím, doplňte konkrétní stakeholdery.*

**Hypotéza 7:** Zaměstnanci a neziskové organizace jsou častěji než ostatní skupiny stakeholderů zapojováni do CSR firmy.

Sedmnáctou otázkou jsem rozdělila do několika částí, které odrážejí různé fáze CSR, do nichž jsou stakeholdery zapojováni (viz Graf 11). Respondenti měli možnost zvolit libovolnou odpověď nebo konstatovat, že svoje stakeholdery nezapojují. V takovém případě nevyplňovali otázku 18. Stalo se tak u čtyř firem (13%), jež své stakeholdery vůbec nezapojují. Procenta u odpovědí jsou generována z počtu 26 firem.

Graf 11: Stakeholdery zapojování do různých fází CSR ve firmě



Zdroj: vlastní výzkum

Dokonce 22 firem (85%) zapojuje své stakeholdery do **vytváření obsahu CSR**, některé i více stakeholderů, nejčastěji zaměstnance, neziskové organizace, zákazníky, tzv.

shareholders<sup>41</sup>, komunitu a školy. Další stakeholderi byli zmiňováni pouze jednou, např. média, odbory, vedení firmy, místní samospráva, atd.

Stakeholderi se spoluúčastní na **rozhodování o CSR** u 12 firem (46%), u některých více skupin zároveň. Opět mají nečastější zastoupení zaměstnanci, potom management firem, zákazníci, školy a neziskové organizace. Po jednom byly uváděny např. zájmové skupiny, key opinion leaders (u dané firmy lékaři), místní samospráva, apod.

14 firmám (53%) pomáhají stakeholderi při **organizaci CSR projektů**. Některé firmy uvedly u této fáze více stakeholderů zároveň. Jako u předchozích fází byli nejčastěji zmiňováni zaměstnanci, neziskové organizace a zákazníci. Po jednom firmy uvedly např. odborné pracovní skupiny, agentury, školy, místní samosprávu, apod.

Stakeholderi 22 firem (85%) jsou **účastníky jejich CSR projektů**. Převažují zaměstnanci, neziskové organizace, zákazníci. Firmy uvedly také školy a komunitu. Po jednom zástupci měla veřejnost, novináři, vedení firmy, místní samospráva, atd.

U 13 firem (50%) jsou stakeholderi zapojováni do **hodnocení CSR**. Nejvíce zaměstnanci, ale hned po nich neziskové organizace a zákazníci, dále média, školy a také komunita, shareholders a místní samospráva. Po jednom zástupci byla uvedena veřejnost, zástupci státní správy a vedení firmy.

Shrnutí k otázce 17: Sedmnáctá otázka přináší poznatek, že CSR firem je silně orientována interně, směrem ke svým zaměstnancům. Neziskové organizace mají svoji důležitou úlohu ve všech fázích, kromě rozhodování. Zákazníci jsou především účastníci a hodnotitelé CSR oslovených firem. Další skupiny stakeholderů byly uváděny méně často. Například zastoupení místní komunity, škol či médií je dosud malé.

Naprosto nejčastěji firmy do všech fází své CSR zapojovaly svoje zaměstnance (celkem uvedeni 49krát). V celkovém součtu 30 se jako další umístily neziskové organizace a s počtem 15 dále zákazníci.

### 5.5.1. Prostředky k zapojení stakeholderů do vytváření CSR

*Otázka 18: Prosím, vyberte prostředky, které používáte k zapojení stakeholderů do vytváření Vaší CSR, a připište k nim konkrétní stakeholdery: (nevyplňujte, pokud stakeholdery nezapojujete)*

---

<sup>41</sup> Shareholders nebo také stockholders je skupina stakeholderů, která má „finanční zájem na úspěchu firmy a která se na firmě jako vlastníci podílí bezprostředně podílí.“ Jedná se tedy o akcionáře, vlastníky, apod. (Aisis, 2005: 124)



Osmnáctá otázka zjišťuje, jaké prostředky jsou nejčastěji používány k zapojení stakeholderů. Jedna z firem volí pouze jeden prostředek, ostatní kombinaci více z nich, nejméně však dvou. Respondenti měli k jednotlivým prostředkům doplňovat také konkrétní stakeholdery. Ačkoli všichni poctivě stakeholdery uvedli<sup>42</sup>, rozhodla jsem se vyhodnotit tuto otázku pouze z hlediska používaných prostředků. Odpovědi opět potvrdily, že firmy prostřednictvím nejrůznějších komunikačních prostředků nejčastěji zapojovaly svoje zaměstnance.

Více než polovina firem tak učinila cestou neformálních setkání (16; 62%) a porad (15; 58%). Méně jak polovina označila skupinovou diskusi (12; 46%), rozhovor (11; 42%), anketu (10; 38%), dotazníkové šetření (35%) a průzkum trhu (7; 27%). Online diskusní fórum a online formulář znají stakeholdeři u 6 (23%) podniků. U 5 firem (19%) se stakeholdeři účastní poradní komise/výboru a u stejného počtu firem se k jejich CSR mohou vyjadřovat prostřednictvím schránky na návrhy a připomínky. Individuální skupiny, telefonní podpora, help desk a tzv. návratka je odpovědí pouze tří společností (12%). A jen dvě (8%) mají fórum zástupců klíčových stakeholderů. Žádná z firem nenapsala jinou odpověď.

Shrnutí k otázce 18: Ačkoli jsem zde nevyhodnocovala, kteří stakeholdeři jsou danými prostředky do CSR firem zapojováni, na prvním místě se jedná opět o zaměstnance. Tomu odpovídají i nejčastěji uváděné prostředky (neformální setkání, pracovní porada, skupinová diskuze, rozhovor), prostřednictvím nichž jsou s nimi firmy v přímé interakci.

## 5.6. Oddíl VI PODPORA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskové organizace patří často k stakeholderům podniků. NNO firmám pomáhají uskutečňovat jejich cíle v oblasti CSR, realizovat projekty, ale také je k nim směřována podpora firem. Ziskový a neziskový sektor neexistují odděleně vedle sebe, ale prolínají se. Cílem šestého okruhu je zjistit, v jakých geografických hranicích firmy NNO podporují, jakými způsoby a formami NNO podporují a na základě čeho se pro takovou podporu rozhodují.

---

<sup>42</sup> Jedná se o respondenty, kteří zapojují stakeholdery do CSR, tedy 26 firem ze 30. Procenta jsou tedy generována z celkového počtu 26 firem. V popisu některých odpovědí je uváděn v závorce počet firem, který je zároveň vyjádřen v procentech. Číselné hodnoty jsou odděleny středníkem.

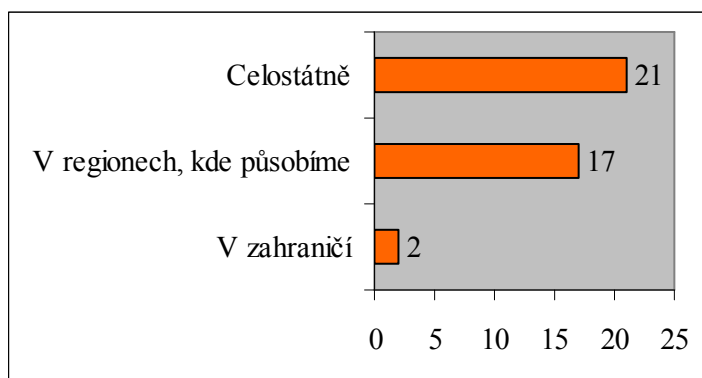
### 5.6.1. Geografické hranice podpory neziskových organizací

*Otázka 19: V jakých geografických hranicích podporujete neziskové organizace?*

**Hypotéza 8:** Firmy podporují nejčastěji neziskové organizace z regionů, v nichž tyto firmy působí.

Devatenáctá otázka sleduje hypotézu tvrdící, že firmy podporují organizace z regionů, kde samy působí. Firmy měly na výběr ze tří možností, některé se rozhodly zaškrtnout více než jednu z nich. 21 firem (70%) směřuje svoji podporu neziskovým organizacím v rámci celé České republiky. 17 (57%) ji soustředí na neziskové organizace z regionů, kde působí, a pouze 2 (7%) pomáhá neziskovým organizacím i v zahraničí (viz Graf 12).

Graf 12: Geografické hranice podpory neziskových organizací



Zdroj: vlastní výzkum

Shrnutí k otázce 19: O něco více firem podporuje neziskové organizace na území celé České republiky než pouze v hranicích regionu, kde působí. Pomoc k zahraničním neziskovým organizacím firmy směřují minimálně. Domnívám se, že výsledky souvisí s charakteristikou firem týkající se jejich geografické působnosti. Z celkových 14 podniků působících celostátně jich 11 (79%) podporuje neziskové organizace v rámci celé republiky.

### 5.6.2. Způsoby podpory neziskových organizací

*Otázka 20: Jakým způsobem podporujete neziskové organizace nejčastěji?*

Všechny firmy, které se výzkumu zúčastnily, nějak pomáhají neziskovým organizacím. Kromě dvou firem volí všechny ostatní minimálně dva, častěji však více způsobů podpory NNO. Nejčastější způsob podpory je finanční (28; 93%), následuje materiální (26; 87%) a 20 firem (67%) přispívá časem svých zaměstnanců. Služby a know how poskytuje bezplatně 14 podniků (47%). Tři firmy (10%) potom uvedly další způsoby:

*„Pomáháme jim získat další partnery z komerční sféry. Z naší strany dojednáme kontakty a schůzku s odpovědnou osobou z dané firmy a na schůzku jdeme společně s NO, abychom garantovali transparentnost a důvěryhodnost NO.“*

*„Nakupujeme dárky z chráněných dílen.“*

*„Pracovní stáže.“*

Shrnutí k otázce 20: Firmy nejvíce pomáhají svými finančními nebo materiálními prostředky. Jedná se o pomoc nejrychlejší a nejméně zatěžující z hlediska personálního i časového. Jako úspěch vidím poměrně vysoké zastoupení zaměstnanců – dobrovolníků. Poskytování služeb a know how jsou klíčové aktivity, které pojí hlavní činnost firmy se CSR. Podle mého názoru nebude firmám postupně stačit věnovat se filantropii, ale budou stále více hledat možnosti jak propojit „byznys s dobrou věcí“.

### 5.6.3. Formy podpory neziskových organizací

*Otázka 21: Jaké formy podpory neziskových organizací volíte?*

Firmy volí minimálně dvě, častěji však více forem podpory NNO. Všechny oslovené firmy (30; 100%) se věnují firemnímu dárcovství a 70 % (21) sponzoringu. Třetí nejčastější formou jsou dlouhodobé partnerské programy s neziskovými organizacemi (19; 63%) a dále firemní dobrovolnictví (17; 57%). 10 firem (33%) podporuje NNO prostřednictvím své nadace/nadačního fondu a u 9 (30%) se zástupci NNO mohou účastnit stínování manažerů. Služby pro bono poskytuje 8 firem (27%). 6 podniků (20%) má své informační místo pro dobrovolnictví a 5 (17 %) vytváří pro svoje zaměstnance časová konta poskytující jim čas na pomoc neziskovým organizacím. Čtyři firmy (13%) podporují

projekty NNO prostřednictvím cause related marketingu, Tři (10 %) vytvářejí talentovou databanku a stejný počet matchingové fondy. Dvě firmy (7%) napsaly vlastní odpověď:

*„Humanitární sbírky - společnost ohlásí možnost přispění na 2-3 konta a zaměstnancům je pak jimi zvolená částka stržena ze mzdy.“*

*„Zapojení do projektů ESF<sup>43</sup> (pomoc NNO při psaní projektů nebo s metodikou při jejich realizaci).“*

Shrnutí k otázce 21: I vyhodnocení jedenadvacáté otázky ukazuje na převahu filantropické podpory neziskových organizací v podobě dárcovství a sponzoringu. Tyto dvě odpovědi by mohly být zkresleny skutečností, že některé firmy nerozlišují dárcovství a sponzoring. Pozitivním výsledkem je, že více jak polovina podniků vytváří s NNO partnerství a pomáhá jim i prostřednictvím svých zaměstnanců. Třetina firem má vlastní nadaci/nadační fond a o něco méně jich nabízí stínování manažerů a Pro Bono služby. Překvapilo mě, že některé firmy zřizují časová konta a talentovou databanku. Předpokládala jsem, že tyto formy pomoci využívány nebudou vůbec. Naopak jsem očekávala více firem zvyšujících vybrané částky svých zaměstnanců v matchingových fondech. Cause related marketing jako forma spolupráce NNO a firem je oproti odhadu také málo zastoupena.

#### **5.6.4. Podstatné faktory pro rozhodování o podpoře neziskových organizací**

*Otázka 22: Jaké faktory jsou podstatné pro to, abyste podpořili neziskovou organizaci?*

Cílem dvaadvacáté otázky je zjistit, podle čeho firma rozhoduje, zda neziskovou organizaci podpoří. Všichni respondenti zvolili kombinaci nejméně tří faktorů. Naprosto nejdůležitějším faktorem pro oslovené firmy je souvislost poslání/projektu NNO s vizí jejich CSR (27; 90%). Druhý nejčastější faktor je doporučení zaměstnanců (22; 73%). Velmi důležitou roli hraje transparentnost NNO, tedy to, zda zveřejňují výroční zprávu (20; 67%) a návaznost jejich projektu na dárcovskou strategii firem (také 20; 67%). Dobré jméno NNO je důležité pro 19 podniků (63 %) a nabídka zajímavého či inovativního projektu pro 17 z nich (57%). Pro 16 firem (53 %) jsou rozhodující také reference NNO a

---

<sup>43</sup> ESF nebo-li Evropský sociální fond.

pro polovinu firem (15; 50%) jejich profesionální jednání. Na doporučení jiných firem, poradenských agentur či jiných NNO dá 11 firem (37 %). Souvislost poslání/projektu NNO s oborem, v němž firma podniká, vyžaduje jen 9 (30 %) z nich. Doporučení zákazníků je podstatné pro 8 (27 %) respondentů. Tři firmy (10%) uvedly ještě jiný faktor: „*Lokalita, pokud NNO působí mezinárodně, přihlížíme, pokud s ní spolupracovala i jiná naše pobočka ve světě.*“

„*Působí ve stejných regionech jako naše firma.*“

„*Aktivní přístup k získávání peněz, motivace postižených lidí k práci, výdělků a samostatnosti.*“

Shrnutí k otázce 22: Analýza přinesla výsledky, které mohou být pro neziskové organizace inspirativní. Firmy chtějí nabídku, která souvisí s vizí jejich CSR. Vyžadují transparentní partnery a návaznost podpořených projektů na dárcovskou strategii. Zaměstnanci mají nezastupitelnou úlohu při rozhodování, koho společnost podpoří. Neziskové organizace mohou zvýšit svoje šance dobrým jménem, referencemi, profesionálním jednáním a nabídkou inovativního projektu. Ukázalo se, že pouze málo firem vyžaduje souvislost poslání nebo projektu NNO s oborem jejich činnosti. Na doporučení zákazníků dá méně než třetina z nich. Na analýzu této otázky i dalších navazuje podkapitola 6.2., kde se snažím o sestavení doporučení pro neziskové organizace, jak začít úspěšnou spoluprací se ziskovým sektorem.

Na poslední tři otázky odpovídali respondenti svými slovy. Otázky zjišťovaly jejich názory a zkušenosti týkající se implementace CSR a také dopad současné ekonomické situace na jejich odpovědné aktivity. Kromě jedné firmy, která nevyplnila ani jednu z těchto tří otázek, a jedné, které opomněla otázku 23, vepsali své odpovědi všichni respondenti. Odpovědi byly vyhodnoceny kvalitativní analýzou.

## 5.7. Překážky při implementaci CSR

*Otázka 23: S jakými překážkami jste se při implementaci CSR setkávali nebo setkáváte?*

Odpovědi na tuto otázku lze rozdělit do několika skupin. Do první patří osm firem (28%), jež uvedly, že se se žádnými překážkami při implementaci CSR neseťkávalo ani neseťkává.

Druhá skupina obsahuje bariéry, které vycházejí z interního prostředí firem. Nejčastěji jde o nedostatek volného času, nepochopení a předsudky ze strany managementu i zaměstnanců, nedostatek finančních zdrojů, obtížnosti s nastavením interní i externí komunikace CSR.

Ve třetí skupině se odráží překážky související s externími podmínkami, často jde o nezáměr médií nebo těžkosti způsobené charakterem projektů. Konkrétně firmy zmiňovaly administrativní zátěž spojenou s realizací projektů, nedostatek nabídky kvalitních projektů, obtížnou prokazatelnost výsledků projektů ve finančních ukazatelích či neprofesionální přístup neziskových organizací.

Shrnutí k otázce 23: Pouze malá část firem se neseťkávala s žádnými potížemi při zavádění a implementaci CSR. U ostatních lze pozorovat překážky vycházející z vlastního i vnějšího prostředí. Přesvědčování managementu, že společensky odpovědné chování má smysl, nastavování interní komunikace nebo boj o finanční prostředky či nezáměr médií jsou nejčastější bariéry. Firmy zmiňují i nedostatečnou informovat veřejnosti o tématu CSR, což souvisí s nechutí médií o CSR psát. Média na druhou stranu argumentují, že čtenáře tato oblast nezajímá a ve snaze prodat do nejvíce výtisků nebo mít co největší sledovanost tyto zprávy prostě nezařazují nebo jen ve velmi malé míře.<sup>44</sup>

## 5.8. Přínosy pro firmu plynoucí z implementace CSR

*Otázka 24: Co vidíte jako největší pozitiva plynoucí z implementace CSR pro Vaši firmu?*

Mnohé firmy uváděly více pozitiv, odpovědi jsem rozdělovala podle skupin, do nichž jsem je podle společných znaků přiřazovala.

---

<sup>44</sup> Více o tématu role médií v šíření informací o CSR viz např. článek Johany Doubravové „Jak najít cestu k odpovědnosti přes média?“ na <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=429213> z 15. 6. 2009 nebo článku Milana Hejla „CSR jako součást komunikace a strategie firmy“ (Aisis, 2005: 72-75).

První skupina nejčastěji obsahovala výrazy jako dobré jméno a reputace společnosti, zvyšování povědomí o firmě, pozitivní vnímání společnosti a značky.

Velmi často firmy uváděly pozitivní vliv na stávající i budoucí zaměstnance a na jejich loajalitu k zaměstnavateli.

Pozitivní vliv na dlouhodobou udržitelnost firmy, konkurenční výhoda a vliv na zákazníky/klienty jsou společným jmenovatelem třetí skupiny výroků.

Některé podniky vnímají CSR ve smyslu posílení vztahů s komunitou a nastavení transparentní strategie podpory subjektů.

Dvě firmy identifikovaly přínos CSR jako uvědomění si vlastního závazku vůči společnosti.

Shrnutí k otázce 24: Zástupkyně jedné z oslovených firem při doplňujícím telefonickém rozhovoru bez obalu uvedla, že „se vše dělá proto, aby měl klient pocit, že jsou společensky odpovědná instituce“. Z některých odpovědí respondentů toto jednoduché pravidlo také nepřímě vyplývá. Podle mého názoru není třeba firmy obhajovat. Vznikly za účelem zisku, a proto i ostatní jejich činnosti, které se ziskem přímo nesouvisí, by k němu měly alespoň napomáhat. Podpora dobrého jména a pověsti firmy, ovlivňování zákazníků a zaměstnanců, konkurenční výhoda apod. jsou plody CSR, které se firmě vracejí v podobě zvýšeného zájmu o ni. Na druhou stranu využívat CSR pouze jako nástroj marketingového působení bez přesvědčení, že chovat se odpovědně ke společnosti, v níž existují, je podle mého v rozporu s etickým jednáním.

## 5.9. Vliv hospodářské krize na CSR

*Otázka 25: Jakým způsobem ovlivňuje Vaši CSR současná hospodářská krize?*

První skupina firem (13%) tvrdí, že hospodářská krize nemá na jejich CSR žádný vliv.

U více jak poloviny firem (60%) měla současná ekonomická situace vliv na rozpočet na CSR aktivity a projekty. Buď došlo k jeho snížení, nebo nebude navyšován v obvyklém časovém intervalu.

Některé firmy změnilly přístup k implementaci CSR ve smyslu zvyšování efektivity stávajících projektů, upřednostňování poskytování služeb, know how a času zaměstnanců než finančních darů, zvyšování kvality projektů, soustředění se na klíčové aktivity. Někteří

respondenti z této skupiny hodnotí vliv finanční krize na jejich CSR jako pozitivní, neboť jim umožnila přehodnotit přístup k CSR.

Shrnutí k otázce 25: Poslední otázka identifikovala dopady současné ekonomické situace na CSR firem. Podle očekávání ji nejvíce zasáhla po finanční stránce. Snižování prostředků především na sponzoring a dárcovství jsou přirozeným důsledkem. Bylo by zajímavé provést výzkum, který by se snažil odhalit, zda firmy opravdu pozastavují svoje rozpočty na CSR z důvodu špatné ekonomické situace nebo zda je finanční krize u některých pouhou zástěrkou k takovému jednání. Jako pozitivní vidím vliv na přístup některých společností v podobě zvyšování efektivity stávajících projektů, přechodu od čistě filantropických aktivit k těm, které zapojují zaměstnance a spojují podnikání a CSR v jeden celek. S tím souvisí pochopení CSR jako integrální součásti každodenního fungování firmy. Je možné, že ekonomická krize změní přístup některých firem k podnikání i k CSR.



## 6. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Poslední kapitola shrnuje výsledky práce ve formě vyhodnocení hypotéz. Následují doporučení pro neziskové organizace při navazování partnerství s firmami, která vychází z poznatků získaných analýzou odpovědí respondentů.

### 6.1. Potvrzení, či vyvrácení hypotéz

**Hypotéza 1:** CSR firem, které jsou součástí nadnárodních korporací, vychází z filozofie/principů/hodnot nastavených na centrální úrovni, ale řízení a rozhodování o CSR projektech je ponecháno na pobočkách jednotlivých zemích.

*(Ověřována v dotazníku otázkou 3.)*

Nadnárodních korporací z celkového vzorku 30 firem, které se výzkumu zúčastnily, bylo 22. Téměř u všech z nich, tzn. u 21 firem, navazuje jejich CSR na filozofii, principy či hodnoty CSR nastavené na centrální úrovni, ale o konkrétních projektech a aktivitách si rozhodují samy. U žádné z těchto firem neřídí jejich CSR mateřská společnost. První hypotéza tedy ve zkoumaném vzorku firem platí.

**Hypotéza 2:** Za CSR mají ve firmě odpovědnost lidé na různých pracovních pozicích.  
*(V dotazníku sledována otázkami 4, 5, 6 a 7.)*

Podrobná analýza otázek 4 -7 ukázala, že v závislosti na fázi CSR se mění také hierarchie pozic lidí, kteří jsou za ně odpovědní. Firmy ve výzkumu jmenovaly různá oddělení, nejčastěji oddělení komunikace a vnějších vztahů, lidských zdrojů a marketingu. Co se týká hierarchie pozic, u každé fáze mírně převažuje odpovědnost lidí z jednoho hierarchického stupně. U fáze vymýšlení a navrhování CSR aktivit se jedná o střední management, u rozhodování o CSR top management. Na přípravě a realizaci se podílí nejvíce střední management, který je rovněž nejčastěji odpovědný za výsledky CSR projektů. Z hlediska oddělení firmy činí odpovědnými osoby z více než jednoho oddělení. Ačkoli jsem neprovedla detailní analýzu názvů pracovních pozic, podle výsledku analýzy

oddělení jsou za různé fáze CSR odpovědní lidé z různých pracovních pozic. I druhá hypotéza tedy může být ve zkoumaném vzorku firem považována za potvrzenou.

**Hypotéza 3:** Firmy zavádějí CSR směrem shora. (*Viz dotazník otázka 8.*)

Zavádět CSR směrem shora znamená, že zavedení CSR do firmy inicioval top management. Tato možnost byla zvolena 23 firmami. Střední management figuroval u 16 podniků, mateřská organizace u 13, řadoví zaměstnanci u 9, neziskové organizace u 4 a zákazníci pouze u 2 firem. Více než polovina firem (celkem 17) uvedla více iniciátorů zapojení CSR do firmy než jednoho. Tuto hypotézu považují na potvrzenou, protože top management hraje podstatnou roli u většiny zkoumaných firem (77%). Je důležité připomenout, že však nejde o jediného iniciátora zavádění CSR do firem a že významnou roli mají i jiní jednotlivci nebo skupiny.

**Hypotéza 4:** Velké firmy volí jiné postupy při zavádění a řízení CSR než SMEs.

(*Zjišťována otázkami 9, 10, 11, 12 a 13 v dotazníku.*)

Jednotlivé kroky ve fázi plánování (závazek managementu, určování klíčových stakeholderů, zvažování očekávání stakeholderů, průzkum mezi zaměstnanci a zákazníky, stanovení vize, hodnot, cílů a témat CSR, analýza současného stavu, zpracování strategie a plánu implementace CSR), následovaly velké firmy i SME's.

Pouze velké firmy si najaly externí odborníky a řídily se podle nějaké metodiky. Neziskové organizace hrály roli v zavádění CSR spíše u velkých firem. Vzor mateřské organizace se zdá větší u SMEs, ale nadnárodními korporacemi byly pouze dva malé a střední podniky, takže výsledek nelze zobecňovat. Velké podniky i SMEs na základě výsledků projektů hledají opatření ke zlepšení, ale paradoxně méně zástupců u obou skupin tyto výsledky monitoruje.

Velké firmy i malé firmy navazují CSR na další firemní politiky a strategie. Velké podniky především na komunikační strategii, zaměstnaneckou politiku a strategii značky. SMEs propojují CSR nejčastěji s PR strategií, zaměstnaneckou politikou a komunikační strategií.

Při výběru projektů, které firmy podpoří, označily velké firmy i SMEs faktory: návaznost na CSR strategii, na CSR cíle, na cíle z jiných oblastí firmy, splňují očekávání

našich stakeholderů, souvisí s oblastí našeho podnikání, jde o zajímavá témata pro veřejnost a média. SMEs z výzkumného souboru neberou na rozdíl od některých velkých firem v potaz, že CSR projekty navrhli jejich stakeholdeři, jde o sympatické téma či oblast nebo mají schopnost zaujmout jejich stakeholdery.

Velké firmy i SMEs začínaly s dárcovstvím, sponzoringem, partnerstvím s neziskovou organizací, s jinými než filantropickými projekty provázanými s firemní strategií i se založením vlastní nadace/nadačního fondu. Cause related marketingovou kampaň uvedly pouze velké firmy.

U většiny velkých firem i SMEs nastal vývoj v tom, čemu se v CSR věnují. Obě skupiny nejčastěji přidávají nové projekty a snaží se postihnout všechny tři oblasti CSR. Více než tři čtvrtiny velkých firem a polovina SMEs do svých projektů častěji zapojuje zaměstnance. Zákazníci jsou u velkých firem častěji zapojováni poměrně málo a z SMEs o to zatím neusiluje žádný z nich. Firemní filantropie hraje roli pouze u zhruba třetiny velkých firem a u poloviny SMEs. Dialog se stakeholdery vede častěji zhruba třetina velkých podniků a pouze jeden SME.

Výzkumu se zúčastnilo 8 SMEs a 22 velkých firem. Vzorek SMEs je malý na vytváření závěrů. Výsledky analýzy odpovědí na otázky 9 - 13 ukázaly, že ačkoli více velkých firem než SMEs označovalo jednotlivé odpovědi, SMEs následovaly tytéž kroky. Nepotvrdila se domněnka, že SMEs neplánují svoji CSR a neřeší ji strategicky. Naopak, postupují podobně jako velké firmy. Je třeba mít na paměti, že tyto výsledky jsou ovlivněny výběrem zkoumaného souboru firem. Ačkoli jsou obě skupiny z hlediska velikosti nevyvážené, považují tuto hypotézu v rámci výzkumného souboru firem za potvrzenou, neboť SMEs postupovaly v zavádění a řízení CSR podobně jako velké firmy.

**Hypotéza 5:** Firmy v rámci interní i externí komunikace své CSR volí častěji prostředky neosobní komunikace než prostředky komunikace osobní.

*(Testována v dotazníku otázkami 14 a 15.)*

Odpovědi u obou otázek prokázaly, že jak v interní, tak v externí komunikaci jsou firmami používány především prostředky neosobní komunikace. V interní komunikaci jde konkrétně o intranet, firemní newsletter, internetové stránky firmy, CSR reporty a výroční zprávy, oznámení zasílaná elektronickou poštou, firemní informační tabule či nástěnky.

U externí komunikace se nejvíce objevily internetové stránky firmy, tiskové zprávy, CSR reporty a výroční zprávy, prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací, ocenění získaná za CSR a standardy a normy. Hypotéza se tedy u zkoumaného vzorku firem potvrdila.

**Hypotéza 6:** Firmy používají pro měření úspěšnosti svých CSR aktivit interně nastavená kritéria, nikoliv mezinárodní metodiky či standardy. (*Viz dotazník otázka 16.*)

Ačkoli více jak polovina firem (57%) nastavuje vlastní kritéria pro měření úspěšnosti svých CSR aktivit, téměř třetině firem (30%) k tomu napomáhá nějaká metodika či standard (London Benchmarking Group, v České republice známé pod označením Standard odpovědná firma, GRI nebo vlastní interní metodiky). Výsledky tedy hypotézu vyvrátily, neboť i metodiky představují nástroj pro měření úspěšnosti projektů zkoumaných firem.

**Hypotéza 7:** Zaměstnanci a neziskové organizace jsou častěji než ostatní skupiny stakeholderů zapojováni do CSR firmy.

(*Ověřována v dotazníku otázkou 17.*)

CSR byla v otázce 17 rozčleněna na fázi vytváření obsahu CSR, rozhodování o CSR, organizace CSR, účast na projektech a hodnocení CSR. Ve všech těchto fázích jsou na prvním místě zaměstnanci. Kromě rozhodování o CSR projektech se neziskové organizace umístily v každé jiné fázi CSR na druhém místě, hned za zaměstnanci. Ačkoli bývají často neziskové organizace stakeholdery sekundárními, v CSR firem hrají důležitou úlohu. Analýza odpovědí sedmou hypotézu v rámci zkoumaného souboru firem potvrdila.

**Hypotéza 8:** Firmy podporují nejčastěji neziskové organizace z regionů, v nichž tyto firmy působí. (*Viz dotazník otázka 19.*)

Jedenadvacet firem podporuje neziskové organizace na území České republiky, sedmnáct v regionech, kde samy působí a pouze dvě v zahraničí. Ačkoli jde o malý rozdíl u prvních dvou odpovědí, hypotézu je v rámci výzkumného souboru firem možné

považovat za vyvrácenou, neboť dle výsledků firmy častěji podporují NNO z celé České republiky.

V rámci výzkumného souboru firem se potvrdilo celkem pět hypotéz, tři byly vyvráceny.

## **6.2. Doporučení neziskovým organizacím pro navázání spolupráce s partnery ze ziskového sektoru**

Na základě výsledků provedeného výzkumu a svých zkušeností z neziskového i ziskového sektoru formulují některá doporučení týkající se přístupu neziskových organizací při navazování spolupráce s firmami. Spoluprací je míněno dlouhodobé partnerství založené na vzájemném obohacování obou partnerů a směřování ke společným cílům.

Doporučení jsou rozdělena do pěti částí souvisejících s výběrem firmy, mapováním činnosti firmy v oblasti CSR, nabídkou konkrétního projektu, komunikací a hodnocením projektu, vystupováním NNO.

### **6.2.1. Výběr firmy**

1. Pokud oslovíte velkou firmu, která je současně nadnárodní korporací, existuje větší šance, že se CSR věnuje. Nevýhodou je, že takové podniky oslovuje velké množství NNO, a proto je třeba umět upoutat pozornost.
2. Obecně na oblasti podnikání firmy nezáleží. V době hospodářské krize je však lepší se zaměřit na firmy podnikající v oblastech, které nebyly současnou situací tolik zasaženy (např. farmaceutický průmysl, energetika).
3. Sledujte, jaké firmy získávají ocenění za CSR a za jaké projekty. Pokuste se navázat na jejich úspěšné projekty v nabídce, s kterou firmu oslovíte.

### **6.2.2. Mapování činnosti firmy v CSR**

4. Zjistěte si co nejvíce o CSR firmy – CSR vizi, CSR cíle, jakým oblastem a tématům se věnuje, jaké stakeholdery zapojuje – prostudujte si za tímto účelem firemní CSR reporty, informace na webu o CSR nebo jakékoli další informační

kanály, které sdělují, o co firmě v rámci CSR jde a kam směřuje. Zkuste požádat o firemní CSR strategii, má-li ji firma zpracovanou, ale není běžně přístupná.

5. Zjistěte, kdo má ve firmě CSR na starosti, a požádejte ho o schůzku. Nemá-li firma vlastní CSR oddělení, jedná se nejčastěji o zaměstnance z oddělení komunikace a vnějších vztahů, lidských zdrojů a marketingu. Někdy jsou tito zaměstnanci také z oddělení kvality nebo životního prostředí. Budete-li mít štěstí a s takovým zaměstnancem se sejdete, pokuste se také zjistit, zda a jak je CSR propojena s dalšími firemními politikami a strategiemi. Snažte se ukázat, jak Váš projekt navazuje na tyto politiky a strategie.

### 6.2.3. Nabídka konkrétního projektu

6. Nejděte do firmy s prosbou, ale s nabídkou. Zdůrazněte, co firma díky spolupráci s Vámi získá. Jde-li o win-win situaci, existuje pravděpodobnost, že firmu zaujmete a bude o spolupráci přinejmenším přemýšlet. Žádostí o podporu jsou stovky a firma potřebuje získat jasný důvod, proč si vybrat právě Vaši organizaci. Připravte si argumentaci pro různé úrovně firemní hierarchie.
7. Nabízejte firmám zajímavé a inovativní projekty, které navazují na oblast podnikání firmy. Inspirovat se můžete v zahraničí nebo přijďte s vlastním nápadem.
8. Nabízejte firmám komplexní projekty, které zapojí jejich zaměstnance nebo zákazníky a které mají zároveň souvislost s vizí a cíli jejich CSR.
9. Zjistěte si, jaké způsoby a formy podpory NNO firma nejčastěji používá a zahrňte je do svého projektu. Propojte tyto formy podpory s formami, které přinesou firmě něco nového – např. novou zkušenost, zapojí-li jiné stakeholdery, darují-li službu nebo know how namísto finančních prostředků.
10. Chtějte po firmách jejich know – how, služby nebo pomoc zaměstnanců místo finančních prostředků. V době, kdy firmy snižují nebo naprosto zastavují rozpočty na aktivity, které jim nepomáhají vytvářet zisk, je můžete takovou žádostí oslovit. Ačkoli je i taková podpora bude stát peníze, mohou ji propojit s rozvojem svých zaměstnanců nebo s hlavní činností jejich podnikání.

#### 6.2.4. Komunikace a hodnocení úspěšnosti projektu

11. Učiňte firmám reciproční nabídku také v oblasti PR a komunikace – v čem můžete převzít iniciativu a pomoci firmě. V interní komunikaci můžete přispívat do firemního newsletteru, pravidelně informovat zaměstnance nebo i jiné stakeholdery o svých akcích a společných projektech s firmou, zjišťovat a prezentovat zpětnou vazbu, apod. Využijte nástroje pro interní i externí komunikaci ve svůj prospěch, zvýšíte povědomí o sobě a můžete tak získat nové příznivce, dárce, dobrovolníky apod.
12. Sestavte kritéria hodnocení, pomocí nichž ověříte a také doložíte úspěšnost svého projektu. Firmy vyžadují transparentní výsledky, které se dají prokázat.

#### 6.2.5. Vystupování NNO

13. Vystupujte jako rovnocenný a sebevědomý partner, který umí nabídnout svoje znalosti a dovednosti. Přizpůsobte se firemní kultuře ve smyslu oblékání a vystupování.
14. Představte firmě svoje dosavadní projekty, cíle a poslání Vaší organizace. Popište svoje přednosti a „reference“ – firmy chtějí spolupracovat se silnými a transparentními partnery jak v podnikání, tak v CSR.
15. Vydávejte a prezentujte svoji výroční zprávu – mnohé firmy považují transparentnost NNO zejména v oblasti hospodaření za velmi důležité.<sup>45</sup>

Dostat se k firmě, zaujmout ji, získat její důvěru a také zdroje, není jednoduchá záležitost. Neziskové organizace mohou rozesílat žádosti o podporu a čekat, zda budou mít u některé firmy štěstí. Domnívám se však, že navázání dlouhodobého partnerství postaveného na pevných základech je přínosem pro firmu, neziskovou organizaci i pro ty, kterým tím pomáhá. Takové partnerství však vyžaduje hodně úsilí ze strany neziskové organizace i firmy.

---

<sup>45</sup> Pozn. V české právní úpravě musí obecně prospěšné společnosti a nadace a nadační fondy vydávat výroční zprávy. U občanských sdružení zákon tuto povinnost nedeclaruje.

# ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá společenskou odpovědností z hlediska její implementace ve firmách. Téma je propojeno s problematikou podpory neziskových organizací jako jedné ze součástí CSR firem. Teoretická část přináší informace o různých pojetích CSR, o zavádění CSR, zapojení stakeholderů a také o spolupráci firem a NNO. Stěžejní část práce tvoří empirický výzkum, jehož cílem je zjistit, jak firmy CSR implementují. Jako podklad pro vytvoření výzkumu jsem zvolila model implementace CSR dle Steinerové popsaný v teoretické části. Na základě výsledků výzkumu jsem formulovala doporučení pro NNO, kterým znalost vnitřních mechanismů v oblasti CSR může pomoci při přesvědčování firmy ke spolupráci.

Výzkumu se zúčastnilo třicet podniků z celkových třiceti osmi oslovených. Otázky v dotazníku vyplňovaly podle svého názoru kompetentní osoby z firem. Uvedené informace nebyly dále ověřovány. Většinu firem tvořily velké podniky, které jsou zároveň nadnárodními korporacemi. Firmy podnikají v rozličných oblastech a působí převážně celostátně nebo mezinárodně. Většina firem obdržela alespoň jedno ocenění za CSR, nejčastěji cenu Top firemní filantrop udělenou za dárcovství a také různá ocenění od Nadace Via. Většina firem se věnuje CSR méně než deset let.

Výsledky přinesly překvapivé zjištění, že téměř všechny zkoumané firmy mají nastavenou CSR strategii a ostatní ji plánují zpracovat co nejdříve. CSR strategii však podniky nastavily až poté, co se nějakou dobu věnovaly různým CSR projektům a aktivitám. Tento fakt poukazuje na skutečnost, že CSR se postupně stává pro podniky konceptem, ke kterému přistupují strategicky, a chtějí ho řídit jako ostatní firemní procesy a politiky. Rovněž většina firem začleňuje CSR do organizační struktury.

U oslovených firem, které jsou součástí nadnárodní korporace, se prokázala svoboda dceřiných poboček ve smyslu řízení vlastní CSR. Z hlediska hodnotového rámce však jejich CSR na CSR mateřské organizace navazuje. Ke sladění vlastní CSR a CSR nastavené na centrální úrovni dochází pouze u menšiny firem. Je možné, že sladění celkové koncepce na mezinárodní a lokální úrovni může být až dalším vývojovým stupněm společenské odpovědnosti firem.



Odpovědnost za různé fáze CSR je roztržena mezi mnoho oddělení, pracovních pozic a je zastoupena na všech příčkách firemní hierarchie. Tato skutečnost může být obrazem snahy firem o to, aby se CSR stala nedílnou a přirozenou součástí firemních operací. Rozložení pozic ve firemní hierarchii se profiluje v závislosti na odpovědnosti za různé fáze CSR. Zvláště vyčleněné CSR oddělení má pouze malá část oslovených firem. Zjištění, že nejčastěji spadá do působení oddělení komunikace, marketingu a lidských zdrojů, odkazuje na to, že u zkoumaných firem bývá často marketingovým nástrojem, prostředkem ke komunikaci se stakeholdery a způsobem, jak pracovat se svými zaměstnanci.

Potvrdila se důležitá role vedení při iniciaci zavedení CSR do firmy. Zajímavým výsledkem je i postavení středního managementu a mateřské organizace u zhruba poloviny firem. Původně jsem předpokládala, že spíše velké firmy budou pečlivě řešit plánování, realizaci a hodnocení CSR projektů než malé a střední podniky, které se bez přípravy vrhnou na realizaci projektů. Vzhledem k malému počtu SMEs bylo obtížné tyto otázky vyhodnotit. Souhrnně však lze konstatovat, že SMEs z výzkumného souboru CSR plánují, zavádějí a hodnotí podobně jako velké firmy. Pro většinu velkých firem i SMEs tvoří CSR součást celkové firemní strategie. U obou CSR slouží k firemní komunikaci se svými interními i externími stakeholdery, k upevňování značky a významně zasahuje do lidských zdrojů.

Firmy obou velikostí prokázaly, že vybírají projekty, jimž se budou v rámci CSR věnovat, především podle jejich návaznosti na jejich CSR strategii a cíle. Důležitá je též provázanost s jejich podnikáním a návaznost na cíle z oblastí, jako jsou lidské zdroje, marketing, PR apod. U podniků je možné pozorovat vývoj od filantropických projektů, s nimiž začínaly, k přidávání nových projektů a snaze postihnout všechny tři oblasti CSR. Objevila se také tendence do svých projektů častěji zapojovat zaměstnance.

Pro interní i externí komunikaci CSR používají podniky nejčastěji prostředky neosobní komunikace, především intranet, firemní newsletter, internetové stránky firmy, CSR reporty a výroční zprávy. S moderním prostředkem neosobní komunikace, jako je firemní blog, pracuje zatím pouze minimální počet společností. V budoucnu budou podle

mého názoru firmy ke komunikaci CSR používat také komunikační servery jako je Facebook nebo Twitter, které se stávají velmi populárními.

Povzbudivým výsledkem je, že úspěšnost svých CSR projektů měří téměř všechny firmy. Častěji podle vlastních kritérií než podle metodiky. Nastavují kvantifikovatelné ukazatele, jako je počet účastníků, počet projektů, počet zapojených dobrovolníků, výše vybraných či rozdělených prostředků apod. Nabízí se otázka, proč firmy nevyužívají metodiky? Jsou pro ně obtížně uchopitelné nebo nekorespondují s jejich CSR? Je možné, že vlastní kritéria lépe reflektují realitu a jsou srozumitelnější pro firemní stakeholdery.

Výzkum prokázal, že CSR firem je silně orientována interně, směrem ke svým zaměstnancům. Neziskové organizace mají důležitou úlohu ve všech fázích CSR, kromě rozhodování o projektech. Zákazníci jsou především účastníci a hodnotitelé CSR oslovených firem. Další skupiny stakeholderů, jako je místní komunita, školy či média, jsou zapojovány málo.

Firmy podporují hlavně NNO na území celé České republiky nebo v hranicích regionu, kde působí. Tyto výsledky odráží převážně celostátní působnost firem. Neziskovým organizacím je pomáháno nejvíce finančními a materiálními prostředky. Jde o pomoc nejrychlejší a nejméně zatěžující z hlediska personálního i časového. Dochází také k rozvoji firemního dobrovolnictví. Podle mého názoru nebude firmám postupně stačit věnovat se filantropii, ale budou stále více hledat možnosti jak propojit „byznys s dobrou věcí“.

Jako formy podpory NNO firmy nejčastěji uváděly dárcovství a sponzoring. Pozitivním výsledkem je, že více jak polovina podniků vytváří s NNO partnerství a pomáhá jim i prostřednictvím svých zaměstnanců. Třetina firem má vlastní nadaci/nadační fond a o něco méně jich nabízí stínování manažerů a pro bono služby. Překvapilo mě, že některé firmy zřizují časová konta a talentovou databanku. Předpokládala jsem, že tyto formy pomoci využívány nebudou vůbec. Naopak jsem očekávala více firem zvyšujících vybrané částky svých zaměstnanců v matchingových fondech. Caused related marketing jako forma spolupráce NNO a firem je oproti odhadu také málo zastoupena.

Analýza přinesla výsledky, které mohou být pro neziskové organizace inspirativní. Firmy od nich očekávají nabídku, která souvisí s vizí jejich CSR. Vyžadují transparentní partnery a návaznost podpořených projektů na dárcovskou strategii. Zaměstnanci mají nezastupitelnou úlohu při rozhodování, koho společnost podpoří. Neziskové organizace mohou zvýšit svoje šance dobrým jménem, referencemi, profesionálním jednáním a nabídkou inovativního projektu. Menšina firem vyžaduje souvislost poslání nebo projektu NNO s oborem jejich činnosti. Na doporučení zákazníků dá méně než třetina z nich.

Pouze malá část firem se nesečkávala s žádnými potížemi při zavádění a implementaci CSR. U ostatních lze pozorovat překážky vycházející z vlastního i vnějšího prostředí. Přesvědčování managementu, že společensky odpovědné chování má smysl, nastavování interní komunikace nebo boj o finanční prostředky či nezáměr médií jsou nejčastější bariéry. Firmy zmiňují i nedostatečnou informovanost veřejnosti o tématu CSR, což souvisí s nechtívání médií o CSR psát.

Podpora dobrého jména a pověsti firmy, pozitivní ovlivňování zákazníků a zaměstnanců, konkurenční výhoda apod. jsou pozitiva vracející se firmám díky odpovědnému jednání. Ačkoli firmy vznikly za účelem dosahování zisku, neměly by podle mého názoru využívat CSR pouze jako nástroj marketingového působení. Holistický přístup k CSR a její vnímání jako opravdové součásti podnikání je stav, ke kterému by měly ideálně směřovat.

Současná hospodářská krize má vliv především na snižování rozpočtů na CSR aktivity. Jako pozitivní vidím vliv na přístup některých společností, které se teď více soustředí na zvyšování efektivity stávajících projektů, přechází od čistě filantropických aktivit k těm, které zapojují zaměstnance a spojují podnikání a CSR v jeden celek. S tím souvisí pochopení CSR jako integrální součásti každodenního fungování firmy. Je možné, že ekonomická krize změní přístup některých firem k jejich podnikání i k CSR.

Výzkum přinesl zajímavá zjištění, která působí pozitivně, neboť podávají obraz CSR, ke které firmy přistupují strategicky a pečlivě ji plánují. Nastavují vize CSR, cíle a následně ověřují, do jaké míry je pomocí CSR projektů splnily. Zaměstnanci hrají v jejich odpovědném podnikání důležitou roli. Firmy jsou rovněž otevřené spolupráci

s neziskovými organizacemi. Bylo by zajímavé provést detailní případové studie těchto firem s cílem ověřit, do jaké míry jejich odpovědi vystihují reálný stav. Výsledky lze také ověřit na mnohem rozsáhlejším výzkumném souboru.

Na základě zjištěných informací jsem sestavila doporučení pro neziskové organizace pro navazování spolupráce s firmami. Doporučení se týkají výběru firmy, mapování její CSR, nabídky projektu, komunikace a hodnocení projektu a vystupování neziskové organizace. Spojujícím prvkem těchto doporučení je proaktivní přístup NNO a jejich vystupování jako rovnocenného partnera.

Ačkoli výzkumný soubor třiceti firem není příliš velký, práce přesto přináší základní, avšak poměrně podrobný, přehled o implementaci CSR v oslovených firmách. V jednotlivých zkoumaných oblastech vyplynula nová témata, na které by bylo zajímavé se zaměřit v dalším výzkumu. Konkrétně např. na to, jak pobočky nadnárodních korporací sladují CSR strategie se svojí mateřskou organizací, jakým způsobem se svojí mateřskou organizací o CSR jednájí, jaká kritéria by měla CSR poboček splňovat. Je vždy CSR strategie nastavena v centrále a od ní se odvíjí CSR strategie poboček nebo je strategie mateřské organizace sestavena až na základě jednání s jejími pobočkami? Jak spolupracují lidé na různých pracovních pozicích a z různých oddělení na CSR projektech? Jde opravdu o spolupráci nebo zaměstnanci chápou odpovědnost za CSR jako přítěž? Proč většina firem měří úspěšnost svých CSR projektů podle interně nastavených kritérií a nevyužívá častěji k tomu určené metodiky? Jaké strategie volí NNO při navazování spolupráce s firmami? Snižují firmy rozpočty na CSR z důvodu špatné ekonomické situace nebo je finanční krize u některých pouhou zástěrkou k takovému jednání?

Výstupy této diplomové práce mohou sloužit pro firmy, neziskové organizace i zájemce o téma CSR. Dovoluji si tvrdit, že např. s informacemi o rozložení odpovědnosti za různé fáze CSR je velmi obtížné se v rámci dostupné literatury seznámit. Podle struktury výzkumu lze také zpracovat podrobné případové studie implementace CSR ve firmě. Práce také otevírá nová témata, která lze empiricky prozkoumat.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

## Literatura a prameny

Aisis. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS.

Bartošová, Zuzana. 2005. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, o.s.

Bartošová, Zuzana. 2006. *Měření a benchmarking jakou součástí strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, o. s.

Business in the Community. 2005. *The Role of Business in Neighbourhood Renewal*. London: Business in the Community.

Corporate Citizenship Company. 2008. *Investing in Leaders: a new aspect in corporate social responsibility*. London: ACEVO.

Corporate Citizenship Company. 2004. *Measure for Measure*. London: Corporate Citizenship Company.

CSR Wire – A Service of SRI World Group, Inc. *Guide to CSR Communication*. [online]. s. d. Brattleboro: CSR Wire. [cit. 15. 11. 2008]. Dostupné z: <<http://www.csrwire.com/pdf/kit.pdf>>

Csnetwork, Yeldar, Radley. 2004. *The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. Why Bother with CSR?* [on-line]. csnetwork. [cit. 15. 11. 2008]. Dostupné z: <<http://www.csnetwork.com/story.asp?id=55> pdf>

Český statistický úřad. 2007. *Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 20. 9. 2009 ].

Dostupné z: < [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni\\_\(cz\\_nace\)/\\$File/sdeleni\\_CZ-NACE.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_(cz_nace)/$File/sdeleni_CZ-NACE.pdf) >

Echaudemaison, Claude-Daniele et al. 1995. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. Praha: E. W. A. Edition.

Evropská komise. 2004. *Nářízení Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004*. [online]. [cit. 17. 6. 2009 ].

Dostupné z: [www.strukturalnifondy.info/data/definice%20MSP.pdf](http://www.strukturalnifondy.info/data/definice%20MSP.pdf)

Evropská komise, Generální ředitelství pro podniky. 2004. *Zodpovědné podnikání. Sbíрка ověřených postupů evropských malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství.

Grayson David, Adrian Hodges. 2004. *Corporate Social Oportunity!* Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Hendl, Jan. 2004. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.

Hohnen, Paul. 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

ICEP, CODESPA. 2008. *Business and Poverty: Innovative strategies for global CSR*. Vienna.

Jonker, Jan, David Foster. 2002. Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 9 (4): 187 – 195.

Kašparová, Klára. 2006. Stakeholderovská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku. [online]. [cit. 17. 6. 2009 ]. Dostupné z:

< <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582> >

Komunitní nadace Euroregionu Labe. *CSR – Společensky odpovědné chování místních firem*. Ústí nad Labem: Vita, o. s.

Krick, Thomas, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpää. 2005. *From Words to Action. Volume 2: The Practitioners' Handbook on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual* [online]. October 2005. Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada. [cit. 30. 3. 2009]. Dostupné z: <http://www.accountability21.net/publications.aspx?id=904>

Nový, Ivan, Alois Surynek. 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Partridge, Katharine, Charles Jackson, David Wheeler, Asaf Zohar. 2005. *From Words to Action. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. The Stakeholder Engagement Manual* [online]. July 2005. Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada. [cit. 30. 3. 2009]. Dostupné z: [http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement\\_Practitioners'%20Perspectives.pdf](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives.pdf)

Rektořík, Jaroslav et al. 2004. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.

Smith, Stacey. 2004. „Navigating the Stakeholder Relations Continuum“. *Leading perspectives* [online]. Fall 2004. San Francisco: Business for Social Responsibility [cit. 29. 3. 2009]. Dostupné z: <http://www.bsr.org/reports/leading-perspectives/2004/Fall.pdf>

Steinerová, Magdaléna, Andrea Václavíková, Radomír Mervart. 2008. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum.

Steinerová, Magdaléna, Dawid Makovski. 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*. [online]. Brno: 94 minutes. [cit. 17. 11. 2008]. Dostupné z: [http://www.blf.cz/doc/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf)

Svoboda, Václav. 2006. *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing.

Štajer, Libor. 2008. „Sponsoring vs. dar: rozdíly podle platných paragrafů.“ *CSR Fórum*. 2 (1): 26-27)

Švrčková, Táňa. 2008. „Caixa Catalunya: průkopnické cesty pro mikrofinancování.“ *CorporAID magazín*. 1 (2): 6.

Dostupné z: < [http://www.arsczech.org/files/publikace\\_listopad\\_OFICIALNI.pdf](http://www.arsczech.org/files/publikace_listopad_OFICIALNI.pdf) >

Vajdová, Tereza. 2003. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice*. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

Vos, Janita 2003. „Corporate social responsibility and the identification of stakeholders.“ *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10 (3): 141 – 152.

## **Elektronická média**

[www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz) a [www.socialnimarketing.cz](http://www.socialnimarketing.cz), Občanské sdružení Fórum dárců

[www.aisis.cz](http://www.aisis.cz), Občanské sdružení Aisis

[www.blf.cz](http://www.blf.cz) a [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz), Business Leaders Forum

[www.sof.cz](http://www.sof.cz), Společenská odpovědnost firem

[www.responsibility.cz](http://www.responsibility.cz), Občanské sdružení Ekologický právní servis, program GARDE

[www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org), Agentura pro podporu podnikání a investic

[www.benchmarking.cz](http://www.benchmarking.cz), Česká společnost pro jakost

[www.standard-lbg.cz](http://www.standard-lbg.cz), Standard odpovědná firma

[www.globalreporting.cz](http://www.globalreporting.cz), The Global Reporting Initiative

[www.minimalizacesikany.cz](http://www.minimalizacesikany.cz), webové stránky projektu MIŠ společnosti Telefónica O2

[www.helpnet.cz](http://www.helpnet.cz), Informační portál pro osoby se specifickými potřebami

[www.nadacevodafone.cz](http://www.nadacevodafone.cz), Nadace Vodafone

[www.csob.cz](http://www.csob.cz), Československá obchodní banka, a. s.

[www.citibank.com](http://www.citibank.com), Citibank, a. s.

[www.o2.com](http://www.o2.com), Telefónica O2

[www.nadacecs.cz](http://www.nadacecs.cz), Nadace České spořitelny



[www.zapojimse.cz](http://www.zapojimse.cz), Internetový portál občanského sdružení Fórum dárců o firemním dobrovolnictví

[www.mesec.cz](http://www.mesec.cz), Server o osobních financích

[www.nadacefia.cz](http://www.nadacefia.cz), Nadace via

[www.eps.cz](http://www.eps.cz), Občanské sdružení Ekologický právní servis

[www.simp.cz](http://www.simp.cz), Občanské sdružení SIMP

[www.zamestnavatelroku.cz](http://www.zamestnavatelroku.cz), Zaměstnavatel roku

[www.ct100.cz](http://www.ct100.cz), Sdružení CZECH TOP 100

[www.komunitninadace.cz](http://www.komunitninadace.cz) a [www.csr-komunitninadace.cz](http://www.csr-komunitninadace.cz), Komunitní nadace Euroregionu Labe

[www.arsczech.org](http://www.arsczech.org), Agentura pro rozvojovou spolupráci

[www.mikrofinance.cz](http://www.mikrofinance.cz) a [www.myELEN.com](http://www.myELEN.com), Mikrofinance, a. s.

[www.sustainabilityadvantage.com](http://www.sustainabilityadvantage.com), webové stránky Boba Willarda

## **Použité výzkumy**

*Dlouhodobá udržitelnost rozvoje občanské společnosti.* 2004. Fórum dárců.

Trnková, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR.* Praha: Business Leaders Forum.

*Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti.* 2008. Business Leaders Forum.

## **Zákony**

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Pojetí společenské odpovědnosti podle Mutze .....	15
Obrázek 2: Fáze zavádění a implementace CSR ve firmě .....	19

## Seznam grafů

Graf 1: Forma vlastnictví firem .....	51
Graf 2: Role mateřské organizace .....	52
Graf 3: Velikost firem .....	54
Graf 4: Doba, po kterou se firmy věnují CSR .....	55
Graf 5: Hierarchie pozic odpovědných za jednotlivé fáze CSR ve firmě .....	58
Graf 6: Oddělení odpovědná za jednotlivé fáze CSR ve firmě .....	58
Graf 7: Iniciátoři zapojení CSR do firmy .....	63
Graf 8: Prostředky pro komunikaci uvnitř firmy .....	75
Graf 9: Prostředky pro komunikaci vně firmy .....	76
Graf 10: Měření úspěšnosti CSR projektů .....	78
Graf 11: Stakeholdeři zapojovaní do různých fází CSR ve firmě .....	79
Graf 12: Geografické hranice podpory neziskových organizací .....	82

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Fáze plánování CSR u SMEs a velkých firem .....	65
Tabulka 2: Fáze hodnocení CSR a hledání opatření pro zlepšení CSR u SMEs a velkých firem .....	66
Tabulka 3: Učení se a facilitace zavádění a implementace CSR u SMEs a velkých firem.....	67
Tabulka 4: Provázanost CSR a firemních strategií/politik u SMEs a velkých firem ...	69
Tabulka 5: Podstatné faktory pro výběr CSR projektů u SMEs a velkých firem .....	70
Tabulka 6: Projekty, s nimiž SMEs a velké firmy v rámci CSR začínaly .....	71
Tabulka 7: Vývoj CSR u SMEs a velkých firem .....	73

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Seznam konferencí a seminářů s tématem CSR, z nichž byly vybírány firmy pro účast ve výzkumu

Příloha 2: Průvodní dopis firmám k dotazníkovému šetření

Příloha 3: Dotazník

Příloha 1: Seznam konferencí a seminářů s tématem CSR, z nichž byly vybírány firmy pro účast ve výzkumu

**Corporate Social Responsibility – „odpovědný přístup = konkurenční výhoda“**

Termín: 24. – 25. 3. 2009

Pořádající instituce: Institute for International Research

**„Kdo je aktérem společenské odpovědnosti?“**

Termín: 28. 5. 2009

Pořádající instituce: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

**„Společenská odpovědnost – luxus, nebo nutnost?“**

Termín: 5. 6. 2008

Pořádající instituce: vydavatelství Economia

**Konference „CSR = konkurenční výhoda?“**

Termín: 9. 6. 2008

Pořádající instituce: Neziskovky.cz

**Panelová diskuse Hospodářské komory na téma CSR**

Termín: 9. 7. 2008

Pořádající instituce: Hospodářská komora

**Seminář „Společenská odpovědnost podnikání“**

Termín: 18. 9. 2008

Pořádající instituce: Fakulta podnikatelská VUT v Brně

**CSR Summit v Praze**

Termín: 13. 10. 2008

Pořádající instituce: Ethical Corporation Institute

**Seminář „Jak nepřicházet o své zaměstnance“**

Termín: 16. října 2008

Pořádající instituce: Komunitní nadace Euroregionu Labe a Business Leaders Forum

**Diskusní setkání „Dobrovolnictví jako součást společenské odpovědnosti firem“**

Termín: 6. 11. 2008

Pořádající instituce: Business Leaders Forum, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Pionýr s podporou Nadace Dětem 3. tisíciletí

**Seminář „Jak budovat dlouhodobé vztahy se svými obchodními partnery, dodavateli a zákazníky“**

Termín: 6. 11. 2008

Pořádající instituce: Komunitní nadace Euroregionu Labe a Business Leaders Forum

**„Společenská odpovědnost firem - příležitosti v novém evropském kontextu“**

Termín: 11. 11. 2008

Pořádající instituce: Fórum Dárců

**„CSR – společensky odpovědné chování místních firem“**

Termín: 13. 11. 2008

Pořádající instituce: Komunitní nadace Euroregionu Labe

**Konference „Společenská odpovědnost firem a vzdělávacích institucí“**

Termín: 19. 11. 2008

Pořádající instituce: Aeduca Olomouc

**Diskusní setkání časopisu Stavební fórum: „Projekty sociální odpovědnosti firem“**

Termín: 19. 11. 2008

Pořádající organizace: MSGroup

## Příloha 2: Průvodní dopis firmám k dotazníkovému šetření

V Praze 1. 7. 2009

**Vážená paní, vážený pane,**

**žádám Vás tímto dopisem o spolupráci při výzkumu týkajícím se implementace společenské odpovědnosti ve firmách.** Získaná zjištění budou pomoci jak pro firmy, které chtějí se společensky odpovědnými aktivitami začít, tak pro neziskové organizace hledající způsoby navázání spolupráce se ziskovým sektorem. **Věřím, že Vaše účast na tomto výzkumu pomůže také ke zviditelnění Vaší firmy v oblasti společenské odpovědnosti.**

**Výzkumu se účastní dalších několik desítek významných společností.**

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem firmy zavádějí a implementují společensky odpovědné aktivity, pomocí jakých prostředků komunikují tyto aktivity a jak zapojují svoje stakeholdery. **Výstupem práce bude vytvoření modelů implementace společenské odpovědnosti ve firmách, které přinesou velmi užitečné poznatky pro rozvoj společenské odpovědnosti ve firmách.**

Výzkum je součástí méj diplomové práce při studiu oboru Občanský sektor na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. Práce bude k dispozici v knihovně diplomových prací FHS UK. Budete-li mít zájem, ráda Vám výsledek výzkumu zašlu.

Dotazník připojený v příloze, je strukturován do více částí, z nichž každá obsahuje několik otázek. Vyplnění dotazníku vám zabere přibližně 30 minut. Nad titulním nadpisem nabízí dotazník možnost – vyplněné údaje nezveřejňovat. Zaškrtněte ji prosím v případě, že si nepřejete, abych zveřejnila vyplněné údaje při vyhodnocování výsledků v diplomové práci.

Vaše odpovědi jsou pro moji práci velmi cenné, neboť přinášejí nové informace o znalostech procesů implementace společenské odpovědnosti ve firmách.

V případě jakýchkoli nejasností mne kontaktujte na e-mailu [vlckovae@email.cz](mailto:vlckovae@email.cz) nebo na telefonním čísle +420 774 993 723. **Vyplněný dotazník zašlete, prosím, co nejdříve,** e-mailem, případně na adresu Eva Vlčková, 582 44 Sázavka 127. V případě, že se dotazník do 10 dnů nevrátí, se Vám dovolím znovu připomenout. Předem se velmi omlouvám, pokud by Vás to obtěžovalo.

Děkuji za Váš čas a věřím, že naše spolupráce přinese výsledky užitečné pro rozvoj společenské odpovědnosti v České republice.

S pozdravem,

Eva Vlčková, studentka FHS UK

**Dotazník „Zavádění a implementace společenské odpovědnosti (CSR) ve firmách“  
Červenec 2009**

Většina otázek nabízí více možností odpovědí, pokud není uvedeno jinak. Prosím o označení všech vyhovujících možností. Pokud žádná z těchto variant nevystihuje Vaši odpověď, vepište ji, prosím, do kolonky „jiné“. Svoje odpovědi vpisujte do šedých rámečků.

**INFORMACE O FIRMĚ**

**Charakteristika firmy** (prosím, zaškrtněte pouze jednu možnost)

a) ryze česká firma  b) součást nadnárodní korporace  c) firma se zahraničním investorem

**Geografická působnost firmy** (prosím, zaškrtněte pouze jednu možnost)

a) ve městě sídla firmy  b) kraj/region  c) celostátně  d) mezinárodně

**Oblast podnikání firmy**

**Počet zaměstnanců**

**Pracovní pozice osoby vyplňující dotazník:** (označte, prosím, umístění a dopište charakteristiku)

řadový zaměstnanec  střední management  top management

název pracovní pozice

oddělení

stručně předmět činnosti

**Ocenění získaná za CSR** (pokud jste nějaká získali, uveďte, prosím, jaká a za co)

**Kdy jste začali se CSR?** (prosím, uveďte rok, od něhož označujete určité aktivity jako CSR Vaší firmy):

**1. Máte zpracovanou CSR strategii?**

1. ano  (prosím, uveďte, kdy jste ji přijali):

2. ne

**2. CSR je ve Vaší firmě:**

1. součást organizační struktury

2. mimo organizační strukturu

**3. Pokud jste součástí nadnárodní korporace, označte, prosím, veškeré možnosti vystihující roli mateřské organizace ve Vaší CSR:**

1.	naše CSR navazuje na filozofii/hodnoty/principy CSR nastavené na centrální úrovni, ale o konkrétních projektech/aktivitách si rozhodujeme sami	<input type="checkbox"/>
2.	naši CSR s ústředím pouze konzultujeme, ale rozhodujeme si o ní sami	<input type="checkbox"/>
3.	CSR si vytváříme zcela sami nezávisle na naší mateřské organizaci	<input type="checkbox"/>
4.	postupně sladujeme naši CSR s tou nastavenou na centrální úrovni	<input type="checkbox"/>
5.	naše CSR je řízena z ústředí, my pouze realizujeme předložené projekty	<input type="checkbox"/>
6.	jiné (prosím, specifikujte):	

## INTERNÍ ODPOVĚDNOST ZA CSR

**4. Zaškrtněte, kdo ve Vaší firmě vymýšlí a navrhuje, co budete v rámci CSR dělat?** (je-li takových osob víc, prosím, zaškrtněte a popište veškeré pozice) V případě, že někomu reportují, uveďte prosím tyto pozice také.

řadový zaměstnanec  střední management  top management

název pracovní pozice oddělení

komu reportuje/jí (stačí název pracovní pozice)

**5. Kdo rozhoduje o tom, které CSR projekty/aktivity se budou realizovat?** (je-li takových osob víc, prosím, zaškrtněte a popište veškeré pozice) V případě, že někomu reportují, uveďte prosím tyto pozice také.

řadový zaměstnanec  střední management  top management

název pracovní pozice oddělení

komu reportuje/jí (stačí název pracovní pozice)

**6. Kdo má na starosti přípravu a realizaci CSR projektů?** (je-li takových osob víc, prosím, zaškrtněte a popište veškeré pozice) V případě, že někomu reportují, uveďte prosím tyto pozice také.

řadový zaměstnanec  střední management  top management

název pracovní pozice oddělení

komu reportuje/jí (stačí název pracovní pozice)

**7. Kdo je odpovědný za výsledky Vašich CSR projektů?** (je-li takových osob víc, prosím, zaškrtněte a popište veškeré pozice) V případě, že někomu reportují, uveďte prosím tyto pozice také.

řadový zaměstnanec  střední management  top management

název pracovní pozice oddělení

komu reportuje/jí (stačí název pracovní pozice)

## ZAVÁDĚNÍ, ŘÍZENÍ A VÝVOJ CSR

**8. Zapojení CSR do firmy inicioval/i:**

1.	top management	<input type="checkbox"/>
2.	střední management	<input type="checkbox"/>
3.	řadoví zaměstnanci	<input type="checkbox"/>
4.	mateřská zahraniční organizace	<input type="checkbox"/>
5.	zákazníci	<input type="checkbox"/>
6.	neziskové organizace	<input type="checkbox"/>
7.	někdo jiný – prosím, uveďte kdo:	

**9. Prosím, označte veškeré kroky, které jste podnikli při zavádění a implementaci CSR ve Vaší firmě:**

1.	management se zavázal ke společensky odpovědnému podnikání	<input type="checkbox"/>
2.	určili jsme klíčové stakeholdery <sup>1</sup> pro naši firmu	<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Stakeholderi jsou všichni, kteří mají nějaký zájem nebo určitý druh vazby k firmě (zákazníci, zaměstnanci, investoři, dodavatelé a odběratelé, komunita, neziskové organizace, mezinárodní organizace, zájmové skupiny, odbory, vláda, zástupci státní správy a samosprávy, širší veřejnost, média, atd.)



3.	uvažovali jsme, jaká očekávání směrem k firmě mají naši stakeholderi	<input type="checkbox"/>
4.	udělali jsme/děláme průzkum mezi našimi zaměstnanci	<input type="checkbox"/>
5.	udělali jsme/děláme průzkum mezi našimi zákazníky	<input type="checkbox"/>
6.	stanovili jsme hodnoty/principy naší CSR	<input type="checkbox"/>
7.	udělali jsme si analýzu současného stavu naší firmy v oblasti CSR	<input type="checkbox"/>
8.	stanovili jsme si vizi naší CSR	<input type="checkbox"/>
9.	stanovili jsme si cíle a CSR témata	<input type="checkbox"/>
10.	zpracovali jsme strategii CSR	<input type="checkbox"/>
11.	vypracovali jsme plán implementace naší CSR	<input type="checkbox"/>
12.	začali jsme vymýšlet a realizovat různé aktivity v oblasti CSR	<input type="checkbox"/>
13.	začali jsme realizovat CSR projekty	<input type="checkbox"/>
14.	monitorovali jsme výsledky našich CSR projektů	<input type="checkbox"/>
15.	na základě výsledků jsme hledali opatření ke zlepšení pro budoucí projekty	<input type="checkbox"/>
16.	učili jsme se od ostatních firem	<input type="checkbox"/>
17.	učili jsme se od naší mateřské organizace/našich zahraničních poboček	<input type="checkbox"/>
18.	naše mateřská organizace rozhodla o tom, co budeme dělat	<input type="checkbox"/>
19.	konzultovali/konzultujeme náš postup s naší mateřskou organizací	<input type="checkbox"/>
20.	najali jsme si externí odborníky (jednotlivce, agenturu, apod.), aby nám pomohli nastavit CSR	<input type="checkbox"/>
21.	zaměstnali jsme člověka, který má CSR na starosti	<input type="checkbox"/>
22.	požádali jsme neziskovou organizaci, aby nám poradila, co bychom mohli dělat	<input type="checkbox"/>
23.	řídili/řídíme jsme se podle nějaké metodiky (prosím, uveďte jaké):	<input type="checkbox"/>
24.	jiné – prosím specifikujte:	

**10. S jakými firemními strategiemi/politikami je ve Vaší firmě provázána CSR?**

1.	s žádnou	<input type="checkbox"/>
2.	strategie značky (brand strategy)	<input type="checkbox"/>
3.	komunikační strategie	<input type="checkbox"/>
4.	zaměstnanecká politika	<input type="checkbox"/>
5.	celková firemní strategie	<input type="checkbox"/>
6.	strategie firemní filantropie	<input type="checkbox"/>
7.	etický kodex	<input type="checkbox"/>
8.	ekologická politika	<input type="checkbox"/>
9.	marketingová strategie	<input type="checkbox"/>
10.	PR strategie	<input type="checkbox"/>
11.	jiné, prosím specifikujte:	

**11. Prosím, označte veškeré možnosti vystihující faktory, podle nichž vybíráte projekty, kterým se budete v rámci CSR věnovat?**

1.	navazují na naši CSR strategii	<input type="checkbox"/>
2.	navazují na naše CSR cíle	<input type="checkbox"/>
3.	navazují na cíle z jiných oblastí firmy (PR, HR, marketing,...)	<input type="checkbox"/>
4.	splňují očekávání našich stakeholderů	<input type="checkbox"/>
5.	na návrh našich stakeholderů (uveďte, prosím, jakých):	<input type="checkbox"/>
6.	souvislost s oblastí našeho podnikání	<input type="checkbox"/>
7.	zajímavá témata pro veřejnost a média	<input type="checkbox"/>
8.	schopnost zaujmout naše stakeholdery (uveďte, prosím, jaké):	<input type="checkbox"/>
9.	sympatické téma/oblast	<input type="checkbox"/>
10.	jiné, prosím specifikujte:	

**12. S jakými konkrétními projekty jste v CSR začali?**

1.	s dárcovstvím	<input type="checkbox"/>
2.	se sponzoringem	<input type="checkbox"/>
3.	založili jsme vlastní nadaci/nadační fond	<input type="checkbox"/>
4.	poslali jsme naše zaměstnance do neziskových organizací (den pro dobrý skutek, apod.)	<input type="checkbox"/>

5.	s cause related marketingovou kampaní <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>
6.	navázáním partnerství s neziskovou organizací	<input type="checkbox"/>
7.	s jinými než filantropickými projekty (dobrovolnictví, dárcovství) provázanými s naší firemní strategií	<input type="checkbox"/>
8.	jiné, prosím specifikujte:	

### 13. Označte, prosím, veškeré možnosti, které vystihují vývoj Vaší CSR?

1.	děláme stále stejné věci, jako když jsme se CSR začali	<input type="checkbox"/>
2.	přidáváme nové projekty	<input type="checkbox"/>
3.	snažíme se postihnout všechny oblasti CSR (oblast ekonomická, sociální, environmentální)	<input type="checkbox"/>
4.	věnujeme se stále nejvíce firemní filantropii (dárcovství a dobrovolnictví)	<input type="checkbox"/>
5.	více zapojujeme naše zaměstnance do CSR projektů	<input type="checkbox"/>
6.	více zapojujeme naše zákazníky do CSR projektů	<input type="checkbox"/>
7.	vedeme více dialog s našimi stakeholdery	<input type="checkbox"/>
8.	více propojujeme CSR projekty/aktivity s naší firemní strategií/strategiemi	<input type="checkbox"/>
9.	jiné, prosím specifikujte:	

## KOMUNIKACE CSR A MĚŘENÍ JEJÍ EFEKTIVITY

### 14. Jaké prostředky používáte pro komunikaci CSR uvnitř firmy?

1.	žádné	<input type="checkbox"/>
2.	intranet	<input type="checkbox"/>
3.	firemní blog	<input type="checkbox"/>
4.	internetové stránky firmy	<input type="checkbox"/>
5.	samostatné internetové stránky věnované naší CSR	<input type="checkbox"/>
6.	oznámení zasílaná elektronickou poštou	<input type="checkbox"/>
7.	oznámení zasílaná klasickou poštou	<input type="checkbox"/>
8.	firemní newsletter/zpravodaj/časopis	<input type="checkbox"/>
9.	CSR reporty/výroční zprávy	<input type="checkbox"/>
10.	firemní informační tabule/nástěnky	<input type="checkbox"/>
11.	etický kodex	<input type="checkbox"/>
12.	firemní večírky	<input type="checkbox"/>
13.	porady	<input type="checkbox"/>
14.	školení zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
15.	vstupní pohovory/nábory	<input type="checkbox"/>
16.	workshopy se zaměstnanci	<input type="checkbox"/>
17.	konference v rámci firmy	<input type="checkbox"/>
18.	neformální setkání	<input type="checkbox"/>
19.	jiné, prosím specifikujte:	

### 15. Jaké prostředky používáte pro komunikaci CSR vně firmy?

1.	žádné	<input type="checkbox"/>
2.	firemní blog	<input type="checkbox"/>
3.	internetové stránky firmy	<input type="checkbox"/>
4.	oznámení zasílaná elektronickou poštou	<input type="checkbox"/>
5.	oznámení zasílaná klasickou poštou	<input type="checkbox"/>
6.	firemní newslettery/zpravodaje/časopisy	<input type="checkbox"/>
7.	CSR reporty/výroční zprávy	<input type="checkbox"/>
8.	etický kodex	<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Firma prostřednictvím marketingu podporuje prodej svých výrobků. Určitou část z prodeje věnuje na podporu veřejně prospěšných projektů.

9.	placená inzerce v médiích	<input type="checkbox"/>
10.	tiskové zprávy	<input type="checkbox"/>
11.	standards a normy (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS, ad.)	<input type="checkbox"/>
12.	označení produktů (Bio, Ekologicky šetrný výrobek, atd.)	<input type="checkbox"/>
13.	sdílený marketing/cause related marketing	<input type="checkbox"/>
14.	ocenění (Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP 100 – kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy, atd.)	<input type="checkbox"/>
15.	prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím neziskových organizací (např. v databázi organizace Business Leaders Forum, členství v klubu Donátor Fóra dárců, apod.)	<input type="checkbox"/>
16.	aktivní komunikace s médii	<input type="checkbox"/>
17.	konference	<input type="checkbox"/>
18.	den otevřených dveří	<input type="checkbox"/>
19.	neformální setkání	<input type="checkbox"/>
20.	jiné, prosím specifikujte:	

#### 16. Jak měříte úspěšnost Vašich CSR projektů/aktivit?

1.	nijak	<input type="checkbox"/>
2.	pomocí metodiky/standardu (prosím, uveďte o jakou metodiku či standard se jedná):	<input type="checkbox"/>
3.	sami si stanovujeme kritéria pro ověřování úspěšnosti CSR projektů (prosím, uveďte jaká nejčastěji):	<input type="checkbox"/>
4.	jinak, prosím specifikujte:	

### ZAPOJENÍ STAKEHOLDERŮ

#### 17. Které stakeholdery zapojujete do Vaší CSR? Prosím, doplňte konkrétní stakeholdery:

Způsob zapojení	stakeholdery
1.	do vytváření obsahu CSR:
2.	do rozhodování o CSR:
3.	do organizace CSR projektů:
4.	jsou účastníky projektů:
5.	do hodnocení naší CSR:
6.	nezapojujeme <input type="checkbox"/>
7.	jinak, prosím specifikujte:

#### 18. Prosím, vyberte prostředky, které používáte k zapojení stakeholderů do vytváření Vaší CSR, a přiřpte k nim konkrétní stakeholdery: (nevyplňujte, pokud stakeholdery nezapojujete)

prostředky	stakeholdery
1.	rozhovor
2.	skupinová diskuze
3.	pracovní porada
4.	online diskuzní fórum
5.	neformální setkání
6.	fórum zástupců všech klíčových stakeholderů
7.	poradní výbor/komise
8.	individuální skupina
9.	anketa
10.	dotazníkové šetření
11.	online formulář
12.	telefonní podpora
13.	help desk
14.	schránka na návrhy a připomínky
15.	tzv. návratka (formulář pro sdělení názoru)

16.	průzkum trhu	
17.	jiné, prosím specifikujte	

## PODPORA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

### 19. V jakých geografických hranicích podporujete neziskové organizace?

1.	v regionech, kde působíme	<input type="checkbox"/>
2.	celostátně	<input type="checkbox"/>
3.	v zahraničí	<input type="checkbox"/>

### 20. Jakým způsobem podporujete neziskové organizace nejčastěji?

1.	nijak (v tomto případě prosím nevyplňujte otázky 20, 21, 22)	<input type="checkbox"/>
2.	finančně	<input type="checkbox"/>
3.	materiálně	<input type="checkbox"/>
4.	časem svých zaměstnanců (den pro dobrý skutek, den pro charitu apod.)	<input type="checkbox"/>
5.	poskytujeme jim bezplatně naše služby a knowhow	<input type="checkbox"/>
6.	jinak, prosím specifikujte:	

### 21. Jaké formy podpory neziskových organizací volíte?

1.	dárcovství	<input type="checkbox"/>
2.	sponzoring	<input type="checkbox"/>
3.	firemní dobrovolnictví (akční den/den pro dobrý skutek/den pro charitu apod.)	<input type="checkbox"/>
4.	dlouhodobé partnerské programy s neziskovou organizací	<input type="checkbox"/>
5.	podnikové informační místo pro dobrovolnictví <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>
6.	časová konta <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>
7.	talentová databanka <sup>3</sup>	<input type="checkbox"/>
8.	služby Pro Bono <sup>4</sup>	<input type="checkbox"/>
9.	cause related marketing/sdílený marketing	<input type="checkbox"/>
10.	stínování manažerů <sup>5</sup>	<input type="checkbox"/>
11.	firemní nadace/firemní nadační fond	<input type="checkbox"/>
12.	matchingové fondy <sup>6</sup>	<input type="checkbox"/>
13.	jiné, prosím uveďte:	

### 22. Jaké faktory jsou podstatné pro to, abyste podpořili neziskovou organizaci?

1.	dobré jméno	<input type="checkbox"/>
2.	doporučení – jiných firem, poradenských agentur, jiných neziskových organizací	<input type="checkbox"/>
3.	doporučení našich zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
4.	doporučení našich zákazníků	<input type="checkbox"/>
5.	souvislost jejich poslání/projektu s vizí naší CSR	<input type="checkbox"/>
6.	souvislost jejich poslání/projektu s oborem, v němž podnikáme	<input type="checkbox"/>
7.	transparentnost (zveřejňují výroční zprávy)	<input type="checkbox"/>
8.	profesionální jednání	<input type="checkbox"/>
9.	reference o jejich práci	<input type="checkbox"/>
10.	nabídka inovativního/zajímavého projektu	<input type="checkbox"/>
11.	návaznost na naši dárcovskou strategii	<input type="checkbox"/>
12.	Žádné, rozhodujeme se spontánně	<input type="checkbox"/>
13.	jiné, prosím specifikujte:	

<sup>1</sup> Firma informuje svoje zaměstnance, kde mohou působit jako dobrovolníci a přijímá poptávky po dobrovolnících i od neziskových organizací.

<sup>2</sup> Zaměstnanci mohou část své pracovní doby, např. 100 hodin ročně, pomáhat v libovolné neziskové organizaci.

<sup>3</sup> Firma zprostředkovává dobrovolníky neziskovým organizacím, kupříkladu prostřednictvím databáze, do níž mají přístup jak zájemci o dobrovolnictví tak neziskové organizace.

<sup>4</sup> Firma bezplatně poskytuje nejčastěji službu, která vyplývá z předmětu jejího podnikání – tzn. „pomáhá tím, co umí“.

<sup>5</sup> Účastník prostřednictvím pozorování manažerů poznává jejich pracovní náplň, metody řízení apod.

<sup>6</sup> Firma založí tzv. matchingový fond, do něž mohou zaměstnanci odvádět libovolnou část z jejich platu. Firma potom vybranou částku za určité období znásobí a použije na veřejně prospěšné účely.

**23. S jakými překážkami jste se při implementaci CSR setkávali nebo setkáváte? (prosím, napište odpověď do rámečku)**

**24. Co vidíte jako největší pozitiva plynoucí z implementace CSR pro Vaši firmu? (prosím, napište odpověď do rámečku)**

**25. Jakým způsobem ovlivňuje Vaši CSR současná hospodářská krize? (prosím, napište odpověď do rámečku)**

**DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS A OCHOTU!!!**

## **SEZNAM ZKRATEK**

CEO = výkonný ředitel (Chief Executive Officer)

CSR = Společenská odpovědnost firem/Corporate Social Responsibility

ESF = Evropský sociální fond

FHS UK = Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy

GRI = Global Reporting Initiative

HR = Lidské zdroje/Human Resource

LBG – SOF = London benchmarking group – Standard odpovědná firma

NGO = Non-governmental organization (nezisková organizace)

NNO = Nestátní neziskové organizace

PR = Public relations

SMEs = Střední a malé podniky

VŠE = Vysoká škola ekonomická

## MEDAILON AUTORKY



**Vlčková Eva** (za svobodna Prchalová, narozena 6. 12. 1983 v Ledči nad Sázavou) vystudovala v letech 1995 – 2003 osmileté gymnázium ve Světlé nad Sázavou. V roce 2006 ukončila studium na Vyšší odborné škole sociální CARITAS v Olomouci získáním titulu DiS. v oboru Charitativní a sociální práce. O rok později dosáhla ve stejném oboru na Cyrilometodějské fakultě Univerzity Palackého v Olomouci titulu bakalář. V rámci studia absolvovala dvouměsíční odbornou stáž v Nizozemí ve městě Utrecht v komunitním centru pro seniory.

Od roku 2007 studuje kombinovanou formou obor Studia občanského sektoru na fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Od poloviny roku 2007 pracuje v zahraniční společnosti na pozici sales&marketing representative a má odpovědnost za prodej firmy na území Čech. Odborná profilace autorky zahrnuje problematiku podpory aktivního života seniorů a společenské odpovědnosti firem. Jako dobrovolník spolupracuje s Nadací Fórum 2000 nebo občanským sdružením Fokus. V roce 2009 se podílela na organizaci 10. Veletrhu neziskových organizací a XXII. Konference Social Firms Europe (CEFEC).

Autorka složila státní jazykovou zkoušku z anglického jazyka a také FCE. Několik let soukromě vyučovala anglický jazyk a překládala.

Ve volném čase ráda čte detektivní příběhy a chodí do přírody. Trvale žije na Vysočině.

# VÝKLADOVÝ SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH POJMŮ A NÁZVŮ

## ČASTO POUŽÍVANÉ POJMY A JEJICH CHÁPÁNÍ V DIPLOMOVÉ PRÁCI

**CSR** podle definice Evropské komise v tzv. Zelené knize: „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku nebo-li stakeholdery.“ (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008: 2)

**Malé a střední podniky** (SMEs) jsou vymezeny v nařízení Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004. Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje „podnikatel, pokud:

a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců;

b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR, nebo má obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.“ (Evropská, 2004)

Termín **veřejně prospěšné projekty** je používán v českém prostředí např. občanským sdružením Fórum dárců. Vychází z označení „public benefit projects“ a charakterizuje projekty mající přesah do komunity nebo celkově do společnosti s cílem napomoci řešení určitého sociálního či enviromentálního problému nebo pomoci vybrané cílové skupině či jednotlivci. Tento termín je velmi často používán, ale jeho definici jsem v literatuře nenašla.

**Podnik** je „jednotka ekonomického rozhodování. Může mít různé formy; používá (a odměňuje) práci a kapitál k tvorbě statků a služeb, které pak prodává na trhu s cílem dosáhnout zisku a rentability. ... Hlavním cílem podniku je dosažení zisku; ten se rozděluje mezi akcionáře nebo se reinvestuje do podniku (samofinancování), což umožňuje růst výroby a zvyšování nezávislosti firmy.“ (Echaudemaison et al., 1995: 227, 228)  
V diplomové práci je často používáno synonymum firma, někdy též společnost.



**Nadnárodní firma/korporace** je „firma, která vlastní nebo kontroluje podniky vybudované v několika zemích a je s to vypracovat strategii vycházející se sociálně-ekonomických rozdílností těchto zemí.“ (Echaudemaison et al., 1995: 92)

**Firemní identita** (Corporate Identity - CI) „představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a současně ji od jiných odlišují. Corporate identity je jejím smyslem i formou.“ (Pflaum, Pieper citován in Svoboda, 2006: 28) Základem pro CI je filozofie organizace. (Svoboda, 2006: 28)

**Firemní kultura** je „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování jejích členů.“ (<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>, [online].[cit. 30. 10. 2009])

Nejnámější definicí **neziskového sektoru** je Salomonova strukturálně-operacionální definice, podle které tvoří neziskový sektor instituce organizované, soukromé, nerozdělující zisk, samosprávné a dobrovolné. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace vymezuje nestátní neziskové organizace jako organizace mající právní formu občanského sdružení a jeho organizačních jednotek, nadace a nadačního fondu, církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi a obecně prospěšné společnosti. V diplomové práci je používán pojem neziskové organizace nebo zkratka NNO. (Vajdová, 2003: 1)

**Neziskový soukromý sektor** (v diplomové práci používáno označení neziskový sektor nebo též třetí či občanský sektor) je „ta část národního hospodářství, jejíž cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek. Je financována ze soukromých financí (ale příspěvek z veřejných financí se nevylučuje), tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. (Rektořík et al., 2004:14)

**Ziskový (tržní) sektor** „je ta část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují, a to za tržní cenu, která se na trhu vytváří na základě nabídky a poptávky. Cílovou funkcí ziskového sektoru a tudíž i organizací, které v jeho rámci fungují (podnikají) je zisk. (Rektořík et al., 2004:14)

Ve Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení **Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)** je uvedeno: „Klasifikace CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1893/2006 ze dne 20. prosince 2006, kterým se zavádí statistická klasifikace ekonomických činností NACE Revize 2 a kterým se mění nařízení Rady (EHS) č. 3037/90 a některá nařízení ES o specifických statistických oblastech. Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) nahrazuje Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ), vydanou sdělením Českého statistického úřadu ze dne 18. prosince 2003 č. 486/2003 Sb. a aktualizovanou sdělením č. 311/2005 Sb.“ (Český, 2007)

## VYBRANÉ NÁSTROJE PRO REPORTOVÁNÍ A MĚŘENÍ EFEKTIVITY CSR

The Global Reporting Initiative (GRI) je organizací nabízející podnikům rámec nazvaný **Sustainability Reporting Guidelines**, který nastavuje principy a indikátory pro měření a reportování jejich výkonu v oblasti ekonomické, sociální i enviromentální. Tento nástroj byl vytvořen díky mezisektorové spolupráci firem, odborných institucí, organizací občanské společnosti a odborů. Nástroj je volně přístupný pro zájemce na stránkách [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). (<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>, [online].[cit. 27. 9. 2009])

Nástroj **AccountAbility 1000 (AA 1000)** vede organizace v zavádění odpovědných postupů zahrnujících stakeholdery do vytváření strategií, firemních politik a programů. Základním principem tohoto rámce je komplexita, které může být dosaženo zachováním třech principů: významnost (znalost toho, co je důležité pro firmu a její stakeholdery),

úplnost (pochopení a řízení skutečných dopadů a s tím spojených stanovisek stakeholderů, jejich potřeb, vnímání výkonu a očekávání), schopnost reagovat na podněty (reagování na reálné problémy stakeholderů a organizace). Nástroj vede firmu i v oblasti monitorování výsledků, jejich hodnocení a reportování. (Kričt et al., 2005: 14-15)

**SocialAbility 8000 (SA 8000)** jsou pracovní standardy zabývající se oblastí pracovního práva a pracovních vztahů. SA 8000 vytvořila americká organizace Social Accountability International. (Jana Trnková In Aisis, 2005:134-135)

**Benchmarking** je metoda sloužící k porovnávání vlastního výkonu v určité oblasti s těmi neúspěšnějšími. Je procesem učení se z nejlepších příkladů. Využívá se nejen v oblasti CSR a dalších firemních procesů, ale například i ve veřejné správě. (<http://www.benchmarking.cz/glosar.asp>, [online].[cit. 27. 9. 2009])

**Standard odpovědná firma (SOF)** vychází z mezinárodní metodiky London Benchmarking group a je přizpůsobena místním specifikům. SOF je „komplexní a standardizovaný mezinárodní systém měření a benchmarku filantropických aktivit firem. Standard odpovědná firma definuje náklady vynaložené na veřejně prospěšné projekty a měří dlouhodobý i krátkodobý účinek konkrétní podpory.“ SOF v České republice propaguje občanské sdružení Fórum Dárců. Od roku 2005, kdy vznikla skupina Standard odpovědná firma v ČR, se jejím členem stalo více než dvě desítky firem. (<http://www.standard-lbg.org/Co-je-SOF-C58/>, [online].[cit. 27. 9. 2009])

Technický řídicí výbor ISO vytvořil pracovní skupinu pro společenskou odpovědnost, která se věnuje přípravě normy **ISO 26000** upravující oblast CSR. Firmy budou certifikovány na základě splnění požadavků normy. Cílem normy bude poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost, identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany, zvýšit důvěryhodnost organizací, jejich konkurenceschopnost, spokojenost a důvěru zákazníků, podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost a být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami. (<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?iso26000>, [online].[cit. 30. 10. 2009])

## NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČESKÉ REPUBLICE ZABÝVAJÍCÍ SE CSR

Občanské sdružení **Fórum Dárců** (FD) se věnuje tématům společenské odpovědnosti firem, firemního dárcovství a dobrovolnictví, legislativě nadací a nadačních fondů. Členy občanského sdružení jsou nadace, nadační fondy a firmy. FD poskytuje poradenství v oblasti zapojování zaměstnanců do CSR aktivit, v cause related marketingu, CSR, v legislativních a daňových otázkách dárcovství. Organizace také pomáhá firmám měřit dopady svých CSR aktivit metodikou Standard odpovědná firma. Provozuje systém dárcovských sms a pořádá vzdělávací akce s tématem CSR a firemní filantropie. Každoročně také vyhlašuje žebříček firemních dárců s názvem Top Firemní Filantrop. (<http://www.donorsforum.cz>, [online].[cit. 1. 10. 2009])

Občanské sdružení **Aisis** se zabývá koordinací pedagogických projektů a vzdělávacích akcí ve školském, neziskovém i ziskovém sektoru. Nabízí firmám pomoc s přípravou a realizací obecně prospěšných a vzdělávacích projektů, realizaci projektu na klíč a poradenství v oblasti CSR. Aisis se v roce 2005 podílelo na vzniku publikace *Napříč společenskou odpovědností* a webových stránek [www.sof.cz](http://www.sof.cz). ([www.aisis.cz](http://www.aisis.cz), [online].[cit. 1. 10. 2009])

**Nadace Via** vznikla v roce 1997 a „pomáhá rozvíjet komunitní život českých měst a obcí, posiluje neziskové organizace a investuje do jejich profesionálního rozvoje, pomáhá obnovovat zprůtrhané tradice filantropie a dárcovství v České republice.“ Nadace vydala publikaci *Firemní dárcovství. Darujte chytrě a efektivně s Nadací Via*. Firemním dárcům nabízí poradenství a pomoc s plánováním dárcovské strategie a s řízením jejich dárcovských aktivit. Nadace každoročně uděluje ceny firmám za jejich dárcovské projekty. ([www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz), [online].[cit. 1. 10. 2009])

**Business Leaders Forum (BLF)** je sdružením českých i mezinárodních firem z oblasti průmyslu a obchodu. Je partnerem The Prince of Wales International Business Leaders Forum a od roku 2002 také bruselské organizace CSR Europe. Od svého vzniku v roce 1992 se věnuje propagaci tématu společenské odpovědnosti a podpoře spolupráce ziskového, neziskového i veřejného sektoru. BLF pořádá vzdělávací aktivity s tématem

CSR, provádí výzkumy, organizuje projekty a vydává publikace o CSR. ([www.blf.cz](http://www.blf.cz), [online].[cit. 2. 10. 2009])

Hlavním posláním občanského sdružení **SIMP** je integrace lidí s mentálním postižením do společnosti. Sdružení se ale také zabývá společenskou odpovědností firem. Podnikům poskytuje v této oblasti poradenství a spolupráci, stejně jako v problematice rovnosti práv v zaměstnání, sociálního a cause related marketingu. SIMP uděluje firmám ocenění Společensky odpovědná firma roku. ([www.simp.cz](http://www.simp.cz), [online].[cit. 2. 10. 2009])

**Ekologický právní servis** je občanským sdružením právníků, které se soustředí na kauzy spojené s poškozováním životního prostředí a lidských práv. Zasaduje se o prohlubování demokratických procesů, prosazování principů právního státu a ochranu životního prostředí a lidských práv. Jeden z jejich programů zvaný GARDE se zaměřuje na negativní dopady globalizačních procesů a řeší téma společenské odpovědnosti nadnárodních korporací. Sdružení vydalo v roce 2007 publikaci týkající se CSR s názvem *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí*. ([www.eps.cz](http://www.eps.cz), [online].[cit. 2. 10. 2009])

**Komunitní nadace Euroregionu Labe** vznikla v roce 1993 a jejím posláním je „usilování o otevřené lidské společenství a zlepšování podmínek života v Euroregionu Labe.“ Věnuje se podpoře neziskového sektoru a zapojování veřejnosti. Jedním z jejích projektů je také společenská odpovědnost firem. Nadace zorganizovala řadu vzdělávacích workshopů na téma CSR, mezinárodní konferenci „Společensky odpovědné chování místních firem“ a vydala *Sborník příkladů dobré praxe*. Nadace poskytuje softwarovou online aplikaci, která slouží jako e-learningový nástroj pro firmy. Podniky mohou v aplikaci také plánovat a evaluovat jednotlivé kroky a aktivity své CSR. Aplikace byla vyvinuta v rámci projektu nadace zvaného Transparentní a protikorupční chování místních firem. ([www.komunitninadace.cz](http://www.komunitninadace.cz) a [www.csr-komunitninadace.cz](http://www.csr-komunitninadace.cz), [online].[cit. 2. 10. 2009])

**Agentura pro rozvojovou spolupráci (ARS)** je nezisková organizace, jejímž hlavním cílem je „aktivní účast v boji proti chudobě“. ARS organizuje vlastní projekty na pomoc lidem v rozvojových částech světa, podporuje spolupráci ziskového a neziskového

sektoru a snaží se o zvýšení informovanosti o problematice CSR. Organizace pořádá vzdělávací workshopy, konference a věnuje se publikační činnosti. Je členem Českého fóra pro rozvojovou spolupráci a úzce spolupracuje s rakouskou organizací ICEP (Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten) se sídlem ve Vídni. ARS stojí za iniciativou corporAID, platformou pro hospodářskou a rozvojovou tematiku v České republice. Soustředí se na zvyšování povědomí veřejnosti o globální společenské odpovědnosti podniků – global CSR. ARS vydává publikaci corporAID ve spolupráci s týdeníkem EURO, v níž se věnuje CSR a tématům boje s chudobou a rozvojové spolupráce. ([www.arsczech.org](http://www.arsczech.org), [online].[cit. 3. 10. 2009])

## VYBRANÁ OCENĚNÍ, KTERÁ MOHOU FIRMY ZÍSKAT ZA SVOJE CSR AKTIVITY V ČESKÉ REPUBLICĚ

**Top firemní filantrop** je žebříček, který sleduje každým rokem firemní dárci podle objemu rozdělených prostředků. Žebříček zaštiťuje a vyhlašuje Fórum Dárců a Czech Top 100. Cílem je mapovat a oceňovat velké dárci a tak podporovat rozvoj firemní filantropie v České republice. Firmy se mohou samy přihlásit do několika kategorií. (<http://www.donorsforum.cz/top-firemni-filantrop>, [online].[cit. 2. 10. 2009])

Ocenění **Společensky odpovědná firma roku** uděluje občanské sdružení SIMP. Organizace udílí ocenění na základě vlastní spolupráce s firmami a společnostmi mimo neziskový sektor. Firmy mohou získat ocenění v těchto kategoriích: Mediální podpora pro neziskový sektor, Sponzoring, Zavádění nových forem v personální strategii. (<http://www.simp.cz>, [online].[cit. 2. 10. 2009])

**CZECH TOP 100** je sdružení ING Bank, VŠE, B.I.G. Pratur, Svazu průmyslu a dopravy České republiky, které sestavuje žebříčky nejúspěšnějších firem v několika kategoriích. Od roku 2005 je udělováno také ocenění za nejlepší zprávu o společenské odpovědnosti, kterou zatím vždy získala firma Czech Coal. CZECH TOP 100 organizuje odborné semináře, konference a diskusní fóra. ([www.ct100.cz](http://www.ct100.cz), [online].[cit. 2. 10. 2009])

**Zaměstnavatel roku** je ocenění spojené s kvalitou řízení lidských zdrojů, tedy s jednou z oblastí CSR. Firmy jsou vybírány na základě hodnotících kritérií a oceňovány v

kategoriích Zaměstnavatel roku, Personální projekt roku, Zaměstnavatel bez bariér, The Most Desired Company a HR Osobnost 2009. ([www.zamestnavatelroku.cz](http://www.zamestnavatelroku.cz), [online].[cit. 2. 10. 2009])

## MÉNĚ BĚŽNÉ FORMY FIREMNÍHO DOBROVOLNICTVÍ

**Podnikové informační místo pro dobrovolnictví:** firma informuje svoje zaměstnance, kde mohou působit jako dobrovolníci, a přijímá poptávky po dobrovolnících i od neziskových organizací.

**Časová konta:** zaměstnavatel může zaměstnanci umožnit, aby část své pracovní doby, např. 100 hodin ročně, pomáhal v libovolné neziskové organizaci.

**Talentová databanka:** firma zprostředkovává dobrovolníky neziskovým organizacím, kupříkladu prostřednictvím databáze, do níž mají přístup jak zájemci o dobrovolnictví, tak neziskové organizace.

**Stínování manažerů:** manažer k sobě dostává člověka, který se od něj učí především díky pozorování jeho činnosti.

**Služební pobyt/secondment:** jde o časově vymezený pobyt zaměstnance např. v neziskové organizaci. Cílem je získání nových kompetencí, schopností a náhledu, často se využívá při změně v kariéře – nová pozice ve firmě nebo odchod do penze.

(Aisis, 2005: 128-130)

# REJSTŘÍK

Bursary sponzorhip .....	27	Implementace.....	1, 7, 36, 49
Cause related marketing.....	31	Matchingové fondy.....	32
CSR... ..	7,	Mikrofinancování .....	28, 29, 104
8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20,		Nadnárodní korporace .....	38, 49, 50, 52
21, 22, 23, 24, 25, 29, 31, 34, 35, 36, 37,		Neziskové organizace .....	7,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49,		25, 31, 42, 67, 80, 81, 85, 90, 95, 98, 99	
50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61,		Neziskový sektor .....	7
62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,		One-to-one-mentoring .....	27
73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84,		Payroll giving.....	32
85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95,		Peer learning groups .....	27
96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104,		Podpora neziskových organizací .....	10,
106, 107, 108, 109, 118, 120, 122, 123,		42, 81	
124, 125, 126		Služby Pro Bono .....	30, 83
CSR projekty/aktivity .....	37, 59	Společenská odpovědnost firem ....	7, 12,
CSR strategie .... ..	8,	34, 45, 103, 104, 105, 109, 118, 120, 125	
10, 18, 19, 22, 36, 44, 49, 56, 100		Sponzoring.....	35, 49, 84, 88, 98
Dárcovství... ..	15,	Stakeholdeři .....	7, 16, 42, 49, 79, 80, 106
25, 26, 29, 32, 35, 37, 49, 54, 71, 83, 84,		Zapojení stakeholderů .....	.8,
88, 96, 98, 124		10, 12, 17, 19, 42, 77, 80, 81, 96	
Firemní dobrovolnictví .....	32	Zavádění CSR .....	.9,
Firemní filantropie .....	7, 25, 91	10, 19, 21, 39, 62, 63, 66, 90, 96	
Firemní nadace.....	29	Ziskový sektor .....	7, 25
Firemní nadační fond.....	29		
Firemní občanství .....	12, 15, 25		
Firemní občanství .....	15, 25		