



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

METODIKA MĚŘENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

METHODOLOGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MEASUREMENT

DOKTORSKÁ PRÁCE
DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. LENKA ČERNOHORSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2011

Bibliografická citace práce:

ČERNOHORSKÁ, L. *Metody měření společenské odpovědnosti firem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 190 s. Vedoucí disertační práce Doc. RNDr. Anna Putnová, Ph. D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 19. dubna 2011

.....

Poděkování

Děkuji své školitelce Doc. RNDr. Anna Putnová, Ph. D., MBA. za odborné a praktické připomínky a cenné zkušenosti poskytnuté nejen pro zpracování této práce, ale i v průběhu celého doktorského studia. Dále děkuji všem zástupcům firem, kteří se zúčastnili výzkumu.

Abstrakt

Základní východisko společenské odpovědnosti firem tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že podnik je součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. Je mnoho firem, které se chovají na základě dobrovolného plnění nadstandardních závazků v oblastech společenské odpovědnosti a skutečně při své činnosti myslí na své okolí. Problém však může nastat v okamžiku zjišťování úrovně společenské odpovědnosti jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti, která je tvořena oblastí ekonomickou, sociální a environmentální.

Hodnocení a měření společenské odpovědnosti může být prováděno prostřednictvím exaktních metod tj. standardů a norem. V organizaci by měly být stanoveny mechanismy měření ve všech oblastech společenské odpovědnosti firem. Firma může k reportingu využít struktury již existujících standardů, nicméně komplikovanost těchto standardů znemožňuje jejich snadné použití v České republice. V následující práci bude navržena metodika pro měření společenské odpovědnosti firem.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, měření společenské odpovědnosti, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, stakeholders teorie.

Abstract

The starting point of Corporate Social Responsibility is the understanding and the acceptance of fact, that organization is a part of the society, in which it develops its activities.

There are many companies, which are conducting in accordance to superior performance of the obligations in the area of social responsibility. These organizations truly think about their surroundings. The problem can occur in the measuring the social responsibility level of each CSR pillars, consisting of economic, social and environment areas.

Measurement and evaluation of CSR could be conducted by some exact methods (i.e. standards and norms).

In organization is needed to set up measurement mechanisms of all the areas of corporate social responsibility.

The organization could use for reporting "structures" of already existing standarts, however the complexity of these standarts is the reason why it is not easy to apply them in the Czech Republic.

The following project presents the metodology of measuring Corporate Social Responsibility

Key words

Corporate Social Responsibility, the measurement of CSR, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, stakeholders theories

Obsah

Seznam příloh.....	11
Seznam zkratk 12	12
Seznam obrázků 13	13
Seznam grafů..... 14	14
Seznam tabulek 15	15
Úvod 16	16
1 Zaměření disertační práce 18	18
2 Formulace cílů a výzkumných otázek disertační práce..... 19	19
2.1 Cíle disertační práce 19	19
2.2 Výzkumné otázky a hypotézy 19	19
2.3 Omezení disertační práce 20	20
3 Historický vývoj CSR 21	21
4 Současné definice, teorie a přístupy..... 23	23
4.1 Charakteristika CSR..... 25	25
4.1.1 Triple-bottom-line:..... 26	26
4.1.2 Pyramida společenské odpovědnosti firem 27	27
4.2 Teorie CSR..... 30	30
4.3 Teoretické přístupy zahrnující společenskou odpovědnost 31	31
4.3.1 Stakeholders teorie 31	31
4.3.2 Stockholder teorie..... 34	34
4.3.3 Agenturní teorie 35	35
4.3.4 Stewardship teorie 38	38
5 Koncepty související se společenskou odpovědností firem..... 41	41
5.1 Corporate governance 41	41
5.2 Firemní občanství - Corporate citizen 46	46

5.3	Corporate social performance - Společenský výkon	49
5.4	Společensky odpovědné podnikání	50
5.5	Charakter podnikatelské etiky	51
5.5.1	Hodnoty	51
5.5.2	Obecná etika	54
5.5.3	Aplikovaná etika - podnikatelská	55
6	Zavádění CSR v organizaci	61
6.1	Tvorba konceptu CSR	63
6.2	Hlavní motivační faktory	63
6.3	Ztotožnění vize organizace s CSR	65
6.3.1	Stanovení cílů	67
6.3.2	Vytvoření plánu aktivit	68
6.4	Zhodnocení současného stavu CSR	68
6.4.1	Analýza externího prostředí	69
6.4.2	Analýza vnitřních vlivů	71
6.4.3	Zavedení stakeholderů	72
6.5	Způsob a prostředky zapojení stakeholderů	75
6.6	Stanovení hlavních témat a cílů	76
6.7	Reporty	77
7	Důvody přijetí společenské odpovědnosti firem	81
8	Standardy spojené se společenskou odpovědností firem	83
8.1	Přehled standardů pro měření a reportování CSR	83
8.2	Měření Corporate Social Responsibility	92
9	Metody a techniky	94
9.1.1	Sekundární výzkum	95
9.1.2	Primární výzkum	96

9.2	Nástroje sběru dat případové studie.....	97
9.2.1	Metoda rozhovoru	97
9.2.2	Metoda pozorování	98
9.2.3	Metoda rozboru dokumentů a materiálů	98
9.2.4	Metoda mentálních map.....	100
9.2.5	Metoda dotazníkového šetření	100
10	Sběr a analýza dat	102
10.1	Mentální mapy.....	102
10.1.1	Analýza dat získána metodou mentálních map	103
10.2	Dotazníkové šetření.....	105
10.2.1	Analýza dat získaných metodou dotazníkového šetření.....	108
10.3	Zkoumání dokumentů	123
10.4	Metoda rozhovoru.....	128
10.4.1	Sběr dat	131
10.4.2	Představení společností	132
10.4.3	Verifikace dotazů používaných pro rozhovor.....	133
10.4.4	Popis jednotlivých případů.....	135
10.4.5	Analýza dat získaných metodou rozhovorů	144
10.5	Shrnutí výsledků a diskuse.....	149
11	Návrh metodiky pro měření CSR.....	151
11.1	Verifikace metodiky	164
12	Přínosy disertační práce	165
12.1	Přínosy pro teorii	165
12.2	Přínosy pro praxi.....	166
12.3	Přínosy pro pedagogiku	166
13	Pokračování výzkumu.....	168

14	Závěr.....	169
15	Literatura.....	171
16	Přílohy.....	181
16.1	Příloha č. 1 příklad mentálních map.....	181
16.2	příloha č. 2 dotazník	183
16.3	Příloha č. 3 Curriculum Vitae	185
16.4	Příloha č. 4 seznam publikační činnosti.....	188

Seznam příloh

Příloha č. 1 příklad mentálních map

Příloha č. 2 dotazník

Příloha č. 3 curriculum vitae

Příloha č. 4 přehled publikační činnosti

Seznam zkratek

CSR – Corporate Social Responsibility

CSP - Corporate Social Performance

SRI – Social responsibility investment

CC – Corporate citizen

Seznam obrázků

Obrázek 1 Třívrstvý model CSR dle CED	22
Obrázek 2 Základní komponenty udržitelného rozvoje	25
Obrázek 3 Pyramida Společenské odpovědnosti firem	28
Obrázek 4 Participující skupiny	32
Obrázek 5 Agenturní teorie	37
Obrázek 6 Napětí mezi základními skupinami hodnot.....	53
Obrázek 7 Model podnikatelské etiky.....	57
Obrázek 8 Úroveň etiky.....	58
Obrázek 9 Integrovaný rámec pro rozvoj etiky program	59
Obrázek 10 Čtyři fáze procesu implementace CSR v organizaci	62
Obrázek 11 Přípravná fáze	63
Obrázek 12 Hodnoty a stakeholdeři.....	66
Obrázek 13 CSR strategie	67
Obrázek 14 Stakeholdeři podle jednotlivých oblastí CSR	67
Obrázek 15 Příklad SWOT analýzy.....	71
Obrázek 16 Stakeholdeři podle jednotlivých oblastí CSR	73
Obrázek 17 Rozdělení stakeholderů pro CSR strategii.....	74
Obrázek 18 Struktura normy ISO 26 000	90
Obrázek 19 Mentální mapa – první úroveň	104

Seznam grafů

Graf 1 Struktura respondentů	107
Graf 2 Ovlivnění podnikání etikou.....	108
Graf 3 Stadium etického kodexu	109
Graf 4 Význam ziskovosti	110
Graf 5 Klíčové hodnoty podniku.....	111
Graf 6 CSR je konkurenční výhodou	112
Graf 7 Odpovědnost v rozhodování podniku	113
Graf 8 ISO 14 000.....	114
Graf 9 Kariérní řád	115
Graf 10 Komunikace s dodavateli v sociální oblasti	116
Graf 11 Komunikace s dodavateli v environmentální oblasti	117
Graf 12 Stanovená protikorupční politika	118
Graf 13 Pravidelné reportování o CSR.....	119
Graf 14 Reportování na základě mezinárodních norem	120
Graf 15 Sankce za porušení etiky	121

Seznam tabulek

Tabulka 1 Teorie Společenské odpovědnost firem a příbuzné přístupy.....	30
Tabulka 2 Zapojení stakeholderů	75
Tabulka 3 Klíčová témata CSR	77
Tabulka 4 Standardy spojené s CSR.....	83
Tabulka 5 Harmonogram sběru dat	102
Tabulka 6 Struktura respondentů	107
Tabulka 7 Ovlivnění podnikání etikou	108
Tabulka 8 Stadium etického kodexu	109
Tabulka 9 Význam ziskovosti.....	110
Tabulka 10 Klíčové hodnoty podniku	111
Tabulka 11 CSR je konkurenční výhodou	112
Tabulka 12 Odpovědnost v rozhodování podniku	113
Tabulka 13 ISO 14 000.....	114
Tabulka 14 Kariérní řád	115
Tabulka 15 Komunikace s dodavateli v sociální oblasti	116
Tabulka 16 Komunikace s dodavateli v environmentální oblasti.....	117
Tabulka 17 Stanovená protikorupční politika	118
Tabulka 18 Pravidelné reportování o CSR.....	119
Tabulka 19 Reportování na základě mezinárodních norem.....	120
Tabulka 20 Sankce za porušení etiky.....	121
Tabulka 21 Kategorizace dokumentů.....	125
Tabulka 22 Hodnocení norem	127
Tabulka 23 Kritéria pro zařazení podniku mezi SME či velké podniky.....	129
Tabulka 24 Zkoumané subjekty.....	130
Tabulka 25 Harmonogram sběru dat	131
Tabulka 26 Zásady řízení u společnosti Toray	135
Tabulka 27 Poslání společnosti Toray	136
Tabulka 28 Vize a mise společnosti Skanska a. s.....	138
Tabulka 29 Politika pěti nul	139
Tabulka 30 Hodnoty a strategie společnosti Deloitte Česká republika	142

Tabulka 31 Ekonomická oblast.....	144
Tabulka 32 Sociální oblast	145
Tabulka 33 Environmentální oblast.....	146
Tabulka 34 Reportování	147

Úvod

„CSR je dobré v dobrých časech, ale ve špatných časech je něčím, co prostě mít musíte, abyste se s nimi vůbec mohli vyrovnat“.

Günter Verheugen (2010)
místopředseda Evropské komise

Současné podnikatelské prostředí prošlo významným vývojem, který změnil dnešní podobu, charakter a vnímání základních funkcí podniku. Prostřednictvím stírání fyzických hranic podniku i omezení jednotlivých trhů tyto podmínky vyústily do dynamických a vysoce absorpčních globálních trhů s parametry nadnárodní konkurence a individualizované poptávky jednotlivých zákazníků.

Na začátku 21. století má značný vliv globalizace ekonomiky. Globální trh je velmi úzce spojen s fungováním mechanismu globální konkurence a využití kapitálu v globálním rozsahu. Unikátnost vývojových trendů vychází ze skutečnosti, že rychlost změn, k nimž dochází turbulentní a skokovou rychlostí, ovlivňuje oblast podnikání. V podmínkách globálního trhu je důležitá konkurenceschopnost, která je spojena s efektivním využitím kapitálu.

V souvislosti se současnou finanční krizí je společenská odpovědnost firem citována ještě častěji. Evropská komise deklarovala, že „společensky odpovědné firmy budou v lepším postavení než ty, které koncept CSR dosud nepřijaly, protože se mohou prezentovat celou řadou silných stránek včetně loajálních zaměstnanců“.

Současná recese prověří, jak hluboko firmy integrovaly principy CSR – zda se jedná o povrchní aktivity, či hluboce zakořeněnou strategickou koncepci. Podle výzkumu společnosti CSR International z října 2008 téměř polovina odborníků (44%) věří, že CSR v důsledku krize poroste. Opak si myslí pouze 22% dotazovaných, zbytek respondentů se domnívá, že krize vývoj konceptu neovlivní ani k růstu, ani k oslabení (Visser, 2009).

Jestliže se organizace rozhodne zavést společenskou odpovědnost firem do svých podnikatelských aktivit, měla by být také schopna je měřit a vyhodnocovat. To ji dává možnost efektivně a účelně řídit společenskou odpovědnost firem, odhalit nedostatky a určit možnosti dalšího rozvoje. V současnosti je trendem reportování, tímto způsobem je poskytováno co největší množství informací stakeholderům. Jedná se o určitý způsob komunikace, a proto je důležité, aby si firma uvědomila a co, komu a jakým způsobem chce sdělit. Organizace mohou použít výroční zprávy, do kterých začlení kapitulu o aktivitách společenské odpovědnosti firem. Častěji se však v současné době jedná o speciální zprávy, ve kterých je společenská odpovědnost firem prezentována komplexně a detailně. Pokud chce firma poskytovat věrohodné informace z oblastí společenské odpovědnosti firem, musí být schopna nejdříve získat odpovídající data. V organizaci by měly být stanoveny mechanismy měření ve všech oblastech společenské odpovědnosti firem. Firma může k reportingu využít struktury již existujících standardů, nicméně komplikovanost těchto standardů znemožňuje snadné použití v České republice. V následující práci bude navržena metodika pro měření společenské odpovědnosti firem.

Zaměření disertační práce

Základní východisko společenské odpovědnosti firem tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že je podnik součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. To mu umožňuje realizovat jeho prvotní cíl vytváření zisku. Tvorba zisku by měla být spojena s odpovědností vůči společnosti, neboť podnik není izolovaný od širšího systému vztahů. Jeho prosperita bude v důsledku záviset na náladě této společnosti vůči němu.

Charakteristickým rysem společensky odpovědného chování firem je přijetí závazků, které jsou postaveny nad zákony. Odpovědné firmy se tak dobrovolně rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno.

Společenská odpovědnost firem je globální koncept založený na myšlence, že by firmy měly do svých strategií zapracovat a následně naplňovat náročné etické, sociální a ekologické principy. Téma společenské odpovědnosti firem (CSR) nabývá na významu v zahraničí i v České republice. Nové podněty do této diskuse přinesl vstup ČR do EU, kde je CSR jedním z důležitých témat v oblasti ekonomické, sociální a environmentální politiky. V roce 2001 byla vydána Zelená kniha, která propaguje Evropský rámec společenské odpovědnosti firem, a vyzývá všechny členské státy, aby zahrnuly principy CSR do svých národních strategií.

S ohledem na zaměření a cíle práce formulované níže byla strukturována do několika částí. Problematika CSR je natolik široká, že nebylo možné ji obsáhnout v celé šíři. Byly vybrány kapitoly, které poskytují ucelený přehled. Jednalo se o kapitoly týkající se teoretických přístupů k CSR, konceptům souvisejících s CSR, zavádění CSR v organizacích, důvodů pro přijetí společenské odpovědnosti firem, standardů určených pro měření CSR.

Z formulací cílů disertační práce vyplývají také použité metody a zpracování disertační práce.

Formulace cílů a výzkumných otázek disertační práce

V následující kapitole jsou vymezené cíle disertační práce, jsou zde formulované výzkumné otázky a hypotézy, které jsou propojeny s cíli disertační práce, jejichž zodpovězení naplní definované cíle. Poslední část této kapitoly je věnována omezením disertační práce.

1.1 Cíle disertační práce

Cíle disertační práce jsou:

1. Shrnout teoretické poznatky v oblasti CSR a jejich komparace.
2. Vytvořit metodiku kompatibilní s mezinárodními standardy, které měří a reportují CSR a jsou využívány firmami.
3. Vytvořit a ověřit metodiku sledující vazby mezi kritérii, které tvoří CSR.
4. Prohloubit znalosti používaných metodik pro měření CSR pomocí pilotní studie.

1.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě sekundárního výzkumu byly formulovány výzkumné otázky, které odpovídají kvalitativnímu typu výzkumu a hypotézy, které odpovídají kvantitativnímu typu výzkumu s ohledem na formulaci výzkumných cílů.

VO 1: Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných organizacích?

VO 2: Jaká jsou důležitá témata v jednotlivých pilířích pro zkoumané organizace?

VO3: Jaké způsoby měření a reportování v oblasti CSR používají zkoumané organizace?

VO4: Jak percepují manažeři o CSR?

VO 5: Jaké standardy se používají v oblasti CSR?

VO 6: Jaké normy jsou nejvhodnější pro vypracování metodiky?

Hypotéza č. 1 (H1)

„Společenskou odpovědnost firem je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.“

Hypotéza č. 2 (H2)

„Podniky v České republice nevnímají společenskou odpovědnost jako zdroj konkurenční výhody.“

Hypotéza č. 3 (H3)

„Organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok.“

Hypotéza č. 4(H4)

„ Organizace reportují na základě mezinárodních norem.“

1.3 Omezení disertační práce

Omezení této disertační práce spočívalo v několika oblastech:

1. Měření a hodnocení CSR je možné zkoumat pouze v organizacích, které koncept CSR již uplatňují.
2. Výzkumníkův pohled na danou problematiku, volba zvolené metody výzkumů, přístupu a způsob zpracování výzkumného problému.
3. Nelze zajistit dostupnost všech způsobů hodnocení a měření CSR.
4. CSR je koncept, který se vyvíjí v čase. Poznatky bude nutné po určité době (po 3-5 letech) aktualizovat.

Historický vývoj CSR

Společenskou odpovědností firem se začíná v posledních letech zabývat mnoho ekonomické literatury. Existuje mnoho důvodů, proč se řada autorů věnuje společenské odpovědnosti firem. Hlavním důvodem je růst ekonomických skandálů a ekonomicko-globálních problémů. Dalším důvodem je společenská objednávka. Korupce a nedodržování základních pravidel slušnosti se staly motivem k diskuzi ať už ve veřejnosti, nebo v politice.

V roce 1953 R. H. Bowen napsal knihu „Social Responsibility of Businessman“, kde zveřejnil požadavek zohlednění sociálních hledisek řízení firem. Tento název byl částečně využit v dnes již běžně používané podobě CSR – Corporate Social Responsibility. Scott (2003) vysvětluje, že Bowen mezi prvními zdůraznil, že organizace jsou otevřené systémům, které se vyznačují vysokou úrovní komplexnosti, reaktivity a volnosti spoje mezi systémovými komponenty.

V 60. letech 20. století začíná být známá myšlenka zformulovaná Davisem, podle které má podnik vedle závazků ekonomických a zákonných také závazky ke společnosti, a pokud je podnik dlouhodobě neplní, může mu společnost právo na podnikání odebrat (Kašparová). R. Eells a C. Walton (1961) uvedli, že *„CSR se týká problémů, které vznikají, pokud podnik překročí stín své společenské úlohy a etické principy, které by měly určovat vztahy mezi podnikem a společností.“*

Tato myšlenka byla podpořená i na začátku 70. let minulého století, kdy nastává větší rozvoj tohoto tématu. V tomto období se snaží CSR vyjasnit a definovat. Zároveň se v tomto období začíná také utvářet názor, že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný (Kašparová). V roce 1971 Committee for Economic Development použila třívrstvý model CSR. Vnitřní kruh je součástí základních ekonomických funkcí - růstu, výrobků, pracovních míst. Střední kruh doporučuje, že hospodářská funkce musí být vykonávána s vědomím společenských a sociálních hodnot a principů. Vnější kruh nastínil vznikající odpovědnost podniků, aby se více aktivně podílely na zlepšování sociálního prostředí. Tímto se dostalo konceptu CSR oficiálního přijetí podnikatelskou sférou a zároveň byl vytvořen základ, na kterém mohli stavět teoretici i praxe (Carroll, 1999).



Obrázek 1 Třívrstvý model CSR dle CED

Zdroj: Carroll (1999)

Na základě syntézy jednotlivých poznatků navrhl Carroll v roce 1979 definici CSR, která se skládala ze čtyř složek: z ekonomické, právní, etické zodpovědnosti a z odpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou a která není společností očekávána. Současně s touto definicí Carroll intuitivně navrhl důležitost jednotlivých složek: 4:3:2:1, které byly posléze empiricky ověřovány a potvrzeny. Carroll ve své definici spojil oblasti podnikových aktivit, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují, ač existovaly určité projevy, které tomu nenasvědčovaly. Uvádí se, že i v době, kdy byla od podniku očekávána pouze ekonomická zodpovědnost, kterou prosazoval především Friedman, existovali podnikatelé, kteří se věnovali dárcovství, pociťovali závazky ke společnosti (Kašparová).

Otázka společenské odpovědnosti je velmi složitá a během posledních padesáti let se vytvářely různé teoretické proudy. Tomuto vývoji také odpovídá terminologická neukotvenost a množství projektů a modelů, které má Corporate Social Responsibility zaštitit.

Současné definice, teorie a přístupy

Pojem společenské odpovědnosti firem patří mezi aktuální témata globalizovaného světa (Leisinger, 2007). Do českého prostředí přišel spolu s mezinárodními firmami v devadesátých letech minulého století (Kaňoková, 2009). Jedná se o koncept s kořeny na americkém kontinentu, a proto je také známý pod pojmem „Corporate social responsibility“ (CSR). V této práci bude používán český pojem společenská odpovědnost firem, anebo anglická zkratka CSR.

V posledních letech přibývá literatury, která se zabývá CSR. V této literatuře však nenalezneme jednotnou definici tohoto konceptu.

Podle (Matten, Moon, 2004; Aquilera, 2007, Oosterhout, Heugens, 2007) je nejednotnost dána několika faktory:

- CSR je koncept s volnými pravidly použití.
- CSR je synonymem pro další koncepty podnikatelsko-společenských vztahů.
- CSR je dynamickým jevem.

Koncept CSR se významově překrývá s mnoha jinými koncepty. Od své první definice (Bowen, 1953) byl mnohokrát koncipovaný a definovaný z různých úhlů a nových perspektiv (Carroll, 1999). Jejich obsah je různý, většinou záleží na okolnostech a klientech, pro které byly vytvořeny. Rozdílnost můžeme najít také v tom, zda vznikly v komerčním sektoru, ve vládní sféře, nebo na akademické půdě. Je proto velice náročné určit jeho přesné vymezení. Nyní uvedu příklad definic.

Komerční sektor

„Řízení podnikové odpovědnosti a sensitivity pro dlouhodobý úspěch. Naším cílem není a nikdy nebyl profit na nákladech, protože víme, že zítřejší úspěch závisí na důvěře, kterou budujeme dnes.“ (HSBC)

Vládní organizace

„Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemním stakeholders“ (Evropská komise, 2001).

„Konkrétní kroky čínských podniků k implementaci politických aspirací nové Komunistické strany, týkající se kolektivního vedení lidu – kladoucí důraz na vytvoření harmonické společnosti.“ (Čínské ministerstvo obchodu)

Akademická sféra

„V jádru je CSR idea, která reflektuje sociální imperativy a sociální důsledky podnikatelského úspěchu.“ (Matten, Moon, 2008).

Jednu z dalších definic konceptu CSR nabízejí Kotler, Lee (2005).

„Společenská odpovědnost firem je dobrovolný závazek firem zlepšovat blaho společnosti prostřednictvím obchodních postupů a za přispění firemních zdrojů“.

Faktory ovlivňující rozsah a povahu CSR

Adams (2002) určuje faktory ovlivňující rozsah a povahu organizací CSR takto:

- firemní vlastnosti,
- obecné faktory,
- vnitřní faktor.

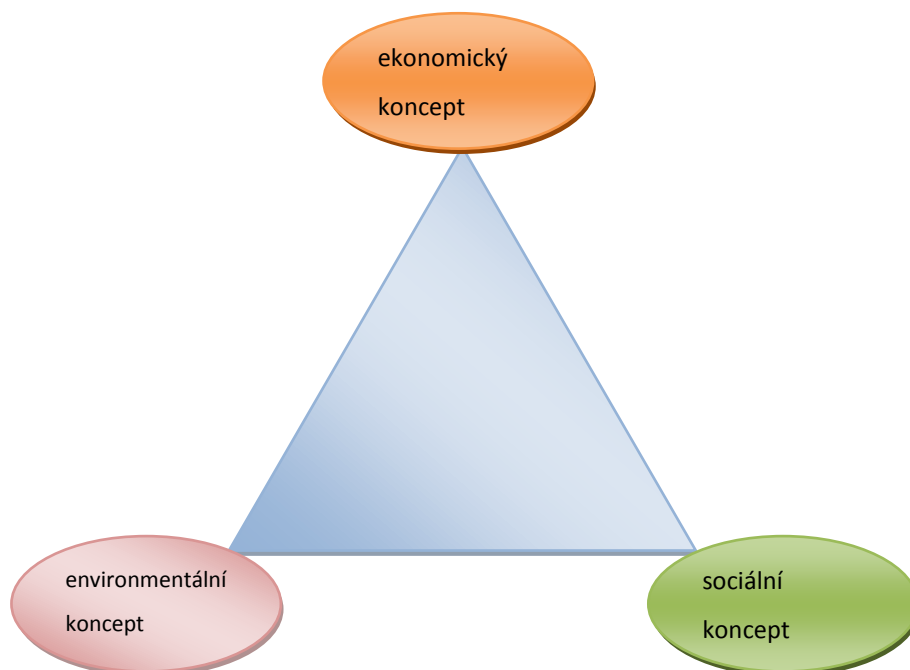
CSR praxe se značně liší v rámci jednotlivých zemí. Faktory, jako je právní systém, má na povahu CSR vliv. Dále ho také ovlivňuje prostředí, v němž působí, národní, politické a občanské systémy a kultura (Hope, 2003). Kotonen (2009) také zdůraznil význam firemních a odvětvových specifických faktorů (např. velikost společnosti, průmyslové odvětví a země, ve které se nachází sídlo) v praxi.

1.4 Charakteristika CSR

Pojetí CSR vymezuje dvěma stěžejními faktory.

Jedním je podnikání typu „**triple-bottom-line business**“, které předpokládá strategické fungování podniku ve třech oblastech – ekonomické, sociální a environmentální (Trnková, 2004).

Druhým faktorem je **zahrnutí podnikových přínosů mezi principy fungování CSR** (Lantos, 2001, Vaaland et al., 2007). Studie uvádějí mnoho přínosů CSR pro podnik, nicméně mezi ty nejčastěji zmiňované patří podpora firemní pověsti a značky, motivace zaměstnanců, posílení konkurenceschopnosti, řízení rizika, přilákání nových investorů, růst inovace a získání oprávnění podnikat v dané komunitě (Kašparová, 2006, McAlister - Farrell, 2002, Trapp, 2009, WEF, 2003, Yeldar, 2004, Zappala, 2004).



Obrázek 2 Základní komponenty udržitelného rozvoje

Zdroj: Crane, Matten (2007)

V CSR jde především o harmonizaci ekonomických dimenzí podnikání se sociálním a ekologickým prostředím, se zohledněním ambivalentního charakteru výsledků (Putnová, 2008).

1.4.1 Triple-bottom-line:

Podle rozdělení triple-bottom-line business (Trnková, 2004) je společenská odpovědnost firem tvořena třemi základními pilíři – ekonomickým, sociálním a environmentálním.

Ekonomická rovina CSR

- Principy dobrého řízení firmy, etický kodex
- Odmítnutí korupce
- Transparentnost
- Ochrana duševního vlastnictví
- Vztahy s investory
- Dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Vztahy se zákazníky
- Kvalita a bezpečnost produktů či služeb

Sociální rovina CSR

- Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví
- Zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání,
- Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva
- Rovnost žen a mužů
- Odmítnutí dětské práce
- Lidská práva

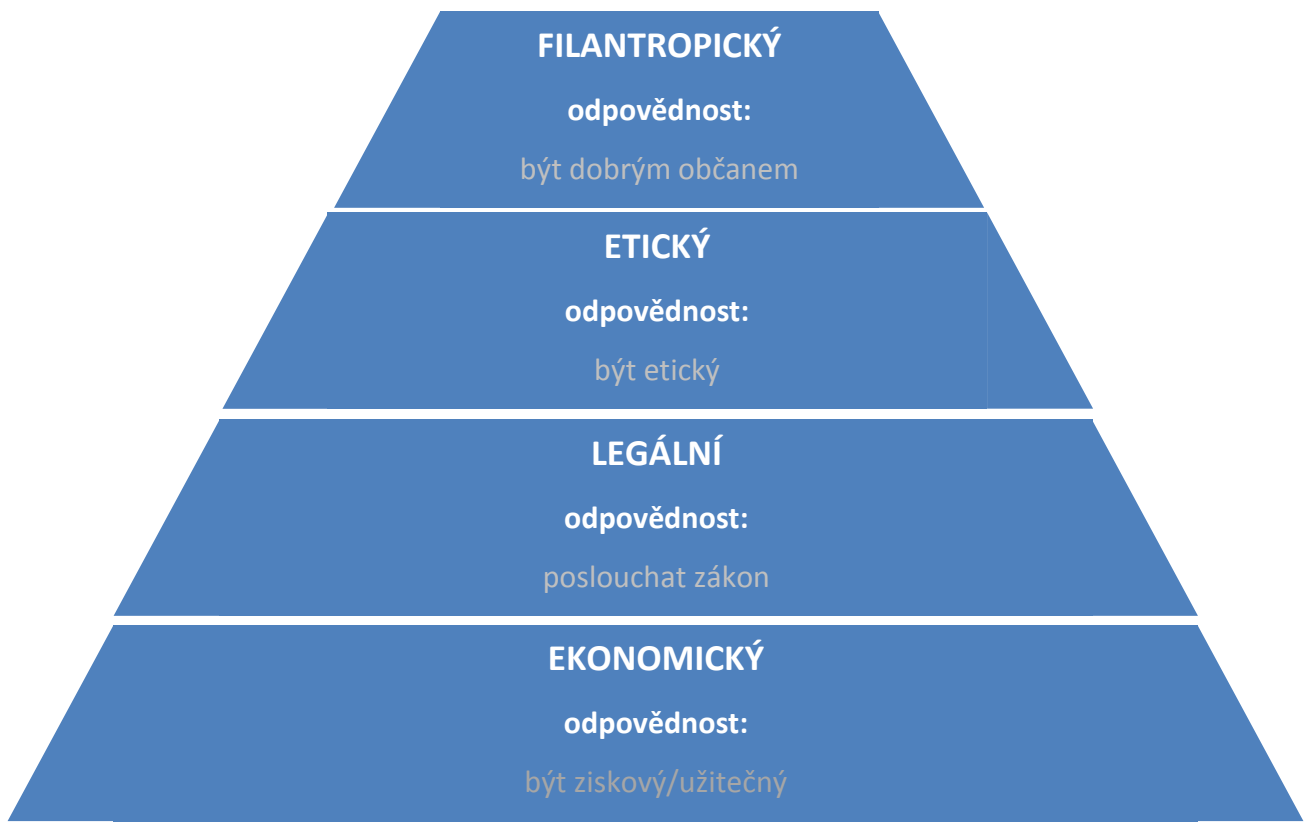
Environmentální rovina CSR

- Ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady EMAS a ISO)
- Ochrana přírodních zdrojů (spotřeba vody, energií)
- Investice do ekologických technologií
- Ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
- Zmenšování negativních dopadů na životní prostředí
- Šetrné užívání energie/vody
- Odpadové hospodaření
- Přeprava
- Balení
- Environmentální management (Trnková, 2004)

1.4.2 Pyramida společenské odpovědnosti firem

„Společenská odpovědnost podniku zahrnuje ekonomická, právní, etická a filantropická očekávání spojená s organizací ve vztahu k určitému společenskému prostředí, které se neustále mění.“ (Carroll, Buchholz, 2000, 35 s.)

Model pyramidy je přesvědčivý kvůli svému rozsahu a přijatelnosti (Visser, 2005). A. Carroll rozlišuje ve společenské oblasti čtyři základní stupně, které vycházejí jeden z druhého ve vzestupném sledu. Jedná se o kategorie odpovědnosti ekonomické, legální, etické, filantropické. Tyto kategorie mohou být zobrazeny jako následující pyramida.



Obrázek 3 Pyramida Společenské odpovědnosti firem

Zdroj: Carroll (1991)

Model popisovaný Carrolem, (1991) je široký, ale zároveň jednoduchý. Nejlépe, to ukazuje způsob, který usměrňuje pohled na CSR. Společenská odpovědnost firem podle Carrolla neznamena zapomínat na ekonomickou odpovědnost, aby podnik vypadal lépe, ale jednat odpovědně uvnitř firmy v souvislosti se základními právními a ekonomickými závazky (Maignan, 2001).

Ekonomická odpovědnost

Podnik se stal základní ekonomickou jednotkou společnosti. Měl hlavní roli v produkci zboží a služeb, které zákazníci potřebovali nebo chtěli, a přitom měl vytvářet přiměřený zisk. Motiv zisku byl stanovený jako primární impuls pro podnikání. Motiv zisku se postupně vyvíjel

do teorie maximalizace zisku. Všechny ostatní odpovědnosti podnikání se odvíjí od této odpovědnosti přinášení zisku (Carroll, 1991).

Legální odpovědnost

Motiv zisku není jediným úkolem podniků. Od podniků se očekává, že budou jednat v souladu s právem a regulacemi vyhlášenými státem a místními vládami jako základní pravidla, podle kterých musí firma fungovat. Jako dílčí plnění společenské smlouvy mezi podniky a společnostmi, jsou očekávání společnosti, že organizace následují své ekonomické poslání v rámci zákona. Právní odpovědností odrážet pohled na „kodifikované etiky“ v tom smyslu, že ztělesňují základní pojmy reálné operace vytvořené zákonodárcem. Legální odpovědnost tvoří další vrstvu na pyramidě, prošla také svým historickým vývojem. Legální odpovědnost dohromady s ekonomickou odpovědností jsou chápány jako základní pravidla volného podnikání (Carroll, 1991).

Etická odpovědnost

Etické odpovědnosti zahrnují ty aktivity a praktiky, které jsou požadovány nebo zakázány společnostmi, i když nejsou uzákoněny právem. Etická odpovědnost se zaobírá takovými standardy, normami nebo očekáváními, které zákazníci, zaměstnanci a komunity vnímají jako čestné (Carroll, 1991).

Filantropická odpovědnost

Filantropie vychází z očekávání společnosti, že podniky mohou být dobrými občany. Jedná se například o aktivity, při kterých se firma zapojí do programů podporujících sociální péči. Dalším příkladem filantropie může být finanční příspěvek na umění, vzdělání, sport (Carroll, 1991).

1.5 Teorie CSR

Přístupy	Popis	Klíčové reference
Instrumentální teorie - Zaměřeni na dosažení ekonomických cílů skrze sociální aktivity		
Maximalizace hodnoty pro vlastníky	Dlouhodobá maximalizace hodnoty	Friedman (1970), Jensen (2000)
Strategie konkurenčních výhod	Sociální investice v konkurenčním kontextu	Porter a Kramer (2002)
	Strategie založené na přirozených zdrojích firmy a jejich dynamických schopnostech	Hart (1995), Litz (1996)
	Strategie zaměřené na dno ekonomické pyramidy	Prahalad a Hammond (2002), Harta Christensen (2002), Prahalad (2003)
Cause-related marketing	Sociálně rozpoznatelné altruistické aktivity, používané jako marketingový nástroj	Varadarjan a Menon (1988), Murray a Montanari (1986)
Politické teorie - Zaměřeni na odpovědné využití moci byznysu v politické sféře		
Korporátní konstitucionalismus	Sociální odpovědnosti podniků vznikají z objemu sociální síly, kterou mají (sociální odpovědnost roste s velikostí byznysu)	Davis (1960,1967)
Teorie integrující sociální smlouvu	Předpokládají, že mezi byznysem a společností existuje sociální smlouva	Donaldson a Dunfee (1994,1999)
Princip občanství	Podniky jsou chápány jako občané, které jsou určitým způsobem zapojeny do komunity	Wood a Logsdon (2002), Andriof a McIntosh (2001), Matten a Crane (2005)
Integrující teorie - Zaměřená na integraci sociálních požadavků		
Issues management	Firemní procesy odpovídají na ty sociální a politické otázky, které na ně mohou mít významný vliv	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick a Mahon (1994)
Veřejná odpovědnost	Právo a veřejný pořádek jsou brány jako odkaz na sociální výkonnost	Preston a Post (1975 a 1981)
Stakeholder management	Vyrovňování zájmů firemních stakeholderů	Mitchella kol. (1997), Agle a Mitchell (1999), Rowley (1997),
Sociální výkonnost podniků	Hledá sociální legitimitu a procesy, aby dala patřičné odpovědi na sociální otázky	Carroll (1979), Wartick a Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)
Etické teorie - Zaměřené na dosahování dobra ve společnosti		
Normativní stakeholder teorie	Bere ohled na svěřené povinnosti vůči stakeholderům firmy. Aplikace vyžaduje reference některé morální autority (Kantovská filosofie, Utilitarismus, teorie práva, apod.)	Freeman (1984, 1994), Evana Freeman (1988), Donaldson a Preston (1995), Freeman a Phillips (2002), Phillips a kol. (2003)
Universální práva	Rámec je založen na lidských právech, právech pracovní síly a respektu k životnímu prostředí	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
Udržitelný rozvoj	Zaměřeni na dosahování lidského rozvoje beroucí v úvahu současnost a budoucí generace	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin a Kennelly (1995)
Obecné dobro	Orientace na obecné dobro společnosti	Alford a Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Tabulka 1 Teorie Sociální odpovědnost firem a příbuzné přístupy

Zdroj: Upraveno dle GARRIGA, MELE (2004)

1.6 Teoretické přístupy zahrnující společenskou odpovědnost

Podle teorie firem můžeme rozdělit CSR na 4 teorie přístupu:

- Stakeholders teorie
- Stockholder teorie
- Agenturní teorie
- Stewardship teorie

1.6.1 Stakeholders teorie

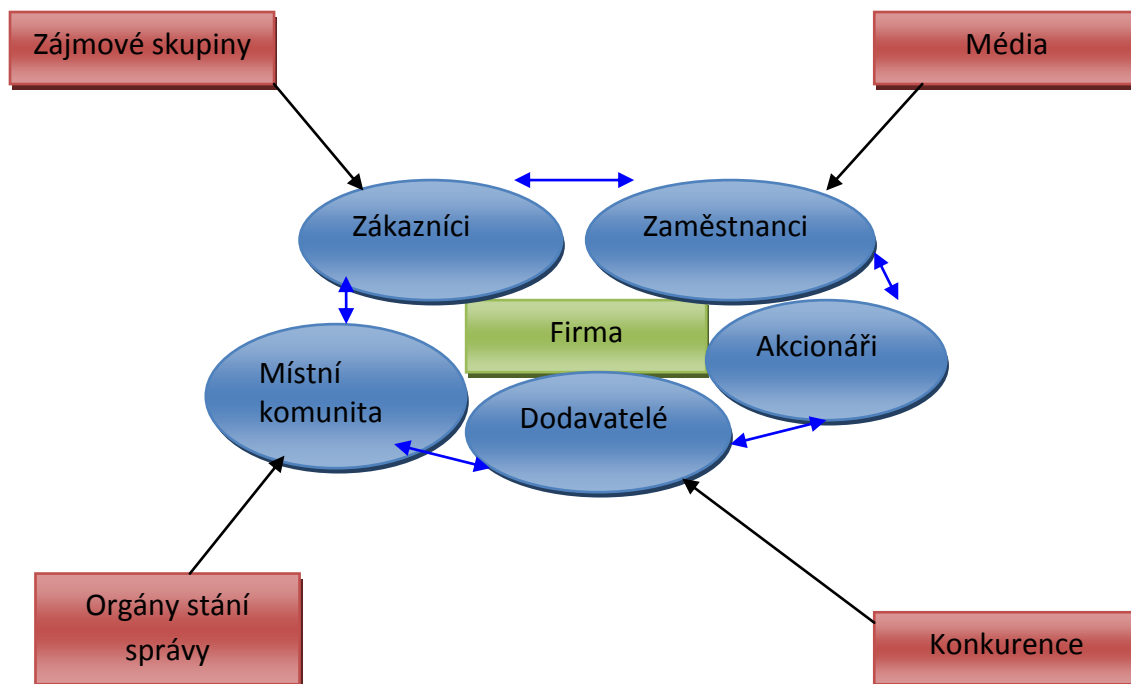
Teorie stockholder byla v průběhu 90. let 20. století nahrazena teorií zájmových skupin, která vidí firmu jako místo, kde se střetávají zájmy a nároky jednotlivých skupin participujících na podnikání.

Tato teorie je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a nepodřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunitu). Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí. (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Podle této teorie by firma neměla být vyloučena z požadavku na morální odpovědnost. Z tohoto proaktivního přístupu k řešení společenských dopadů, tj. sociálních a environmentálních se postupně vytvořila stále populárnější teorie zájmových skupin stakeholders (Freeman, 1984).

Podle Ferrella, (2005) můžeme identifikovat dva rozdílné typy stakeholderů:

- **Primární stakeholderi:** vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace,
- **Sekundární stakeholderi:** veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení.



Obrázek 4 Participující skupiny

Zdroj: Ferrell (2005)

Primární stakeholders jsou ti, kteří jsou přímo spojováni s fungováním firmy, ti jsou zakresleni do prvního kruhu. Mezi sekundární zájmové skupiny jsou také zařazovány média, konkurence, odbory, orgány státní správy a jiné zájmové skupiny.

Freeman a Evan navrhují koncept, ve kterém by odpovědnost manažerů k vlastníkům firmy měla být nahrazena širší odpovědností. Manažeři by v tomto konceptu měli být odpovědní vůči všem participujícím skupinám. Firmy, dle argumentů Evana a Freemana, jsou vedeny zájmem participujících skupin, nejen zájmem vlastníků. Manažeři nezastupují pouze zájmy vlastníků, ale i zaměstnanců, zákazníků, odběratelů, dodavatelů a ostatních zájmových skupin, jež mají k firmě vztah.

Freeman a Evan navrhují managementu dva principy stakeholders:

První princip. Korporace by měla být vedena s ohledem na zisk svých stakeholders - svých zákazníků, dodavatelů, vlastníků, zaměstnanců a místní komunity. Práva této skupiny mají být zajištěna a skupina musí spolupracovat při rozhodnutích týkajících se jejich budoucnosti.

Druhý princip: Management má zodpovědnost vůči stakeholders a také vůči firmě. Musí se chovat v zájmu stakeholders jako jejich agent a musí se chovat v zájmu společnosti, aby zajistil přežití firmy, ochraňoval tak dlouhotrvající zájmy skupiny (Evan, Freeman, 1988).

Chce-li management jednat odpovědně, musí si podle Pruzana odpovědět na čtyři otázky:

1. Kteří akcionáři působí na naše rozhodování?
2. Jaké jsou hodnoty těchto akcionářů?
3. Jakou formu komunikace zvolíme pro rozvíjení vzájemného vnímání?
4. Jak můžeme propagovat a vyvažovat různé hodnoty akcionářů?

Řízení vztahů se všemi stakeholders podléhá podle Gösslinga a Vochta (2007) společným zásadám:

- vztahy se všemi stakeholders jsou rozvíjeny při důsledném dodržování zákonných povinností,
- princip udržitelného rozvoje se promítá do vztahů se všemi stakeholders,
- vztahy jednotlivých stakeholders jsou založeny na vzájemné informovanosti a transparentnosti jednání .

Podstatou stakeholderské teorie je naplňování zájmů stakeholderů, a to prostřednictvím tzv. „stakeholder managementu“ zahrnujícího následující kroky (Freeman, 2004).

1. Identifikace stakeholderů podniku.
2. Ohodnocení a určení důležitosti jednotlivých stakeholderů.
3. Řízení vztahu se stakeholdery prostřednictvím komunikace, vyjednávání a uzavírání smluv.

Teorie stakeholders se snaží o vysvětlení fungování firmy v současném světě. Hodnoty firmy a způsoby rozhodování jsou však oslabovány vzájemným a někdy protichůdným působením ostatních zainteresovaných skupin. Teorie stakeholders se stále vyvíjí. Přestože nejsou stále zodpovězeny zásadní otázky, například specifikace práv a povinností jednotlivých participujících skupin, tato teorie získává stále více příznivců a podporovatelů (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

1.6.2 Stockholedr teorie

Tato teorie se řadí mezi nejstarší a nejvíce rozšířené teorie. Vzniká jako klasický pohled v anglo-americkém prostředí v 19. století. Tato teorie je uznávaná jako hlavní proud neoklasických ekonomů.

Zakládá se na předpokladu, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které poškozují účastníky i trh jako takový. Předpokládá, že podniky hrají ve společnosti čistě ekonomickou roli. Jsou vlastněny a kontrolovány „homo economicus“. Jsou řízeny s ohledem na dosažení zisku, toto řízení je omezeno pouze potřebou jednat v mezích zákona (Robins, 2008).

Kritériem odpovědnosti je otázka maximalizace zisku akcionářů, resp. vlastníků. Nejznámějším představitelem tohoto názorového proudu je Milton Friedman.¹

„Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry.“
(Milton, 1970, in Friedman)

Friedman tvrdí, že je úkolem vlády určit pravidla a podnikání by se mělo držet těchto předepsaných pravidel, totiž maximalizace společných zisků (Cohran, 1996).

Argumenty, které zpochybňují širší odpovědnost podnikání (McALLER, in Putnova, Seknička, 2007).

Zpochybnění širší odpovědnosti podnikání postavil Friedman na několika argumentech:

1. Prvním je argument, že firma jako právnická osoba je uměle vytvořená jednotka a zodpovědnost může mít jen reálná osoba.
2. Management zastupuje vlastníky a jeho hlavní povinností je odpovědnost vůči vlastníkům, nikoli vůči širším skupinám stakeholders.

¹ Milton Friedman (1912 – 2006), významný americký ekonom, představitel monetární teorie a Chicagské školy, prezident Americké ekonomické asociace, nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 1976.

3. Zohlednění nebo ochrana neakcionářských stakeholders by se prakticky dělo na úkor akcionářů, a tím by je management fakticky zdaňoval.
4. Teorie stockholder podporuje individuální odpovědnost, což mluví ve prospěch této teorie.
5. Společenská odpovědnost firem poškozujee svobodu společnosti a snižuje ekonomickou svobodu tím, že na sebe přebírá závazky, jimiž deformuje pluralistické střetávání zájmů.

1.6.3 Agenturní teorie

Agenturní teorie bývá často nazývaná teorie majitel-agent. Uplatňuje se tam, kde dochází k oddělení vlastnictví od kontroly podniku.

Stephen Adams (2008) shrnuje problém majitel-agent jako důsledek rostoucích obav organizace, mezi corporate governance a možností konfliktu mezi zúčastněnými stranami. Tato otázka není nová: Adam Smith ve svém Pojednání o podstatě a příčině bohatství národů (1776) uvedl, že pochyboval o hodnotě akciových společností, protože dochází ke snížení finanční motivace pro manažery vzhledem k výkonu, jestliže kapitál byl poskytnut ze strany akcionářů spíše než od manažerů.

Adam Smith říkal o ředitelích těchto podniků: „Pokud jsou manažeři správci peněz jiných lidí, než svých vlastních, nelze od nich očekávat, že by je hlídali a starali se o ně se stejnou úzkostí a ostražitostí, jako by se starali o své vlastní peníze.“

V 19. století ztratila tato otázka pro ekonomy přitažlivost, protože klíčovou roli hrál v ekonomice růst a vznikaly společnosti s ručením omezeným. Dokonce i firemní skandály, zvláště evidentní v USA, nedokázaly vzbudit tolik akademického nadšení. Zájem se oživil v 20. století. To odráželo částečně akademické diskuse organizací v jiných disciplínách a částečně rostlo povědomí o rostoucí převaze velkých firem v západních ekonomikách (Adams, 2008).

Ve vztahu vlastník-agent jsou jednoznačně společné aktivity. Problematický prvek se obvykle týká neschopnosti majitele zajistit, aby agent jednal vždy v jeho nejlepším zájmu. Relevantní

faktory jsou zde znalosti a síla, která může být analyzována v širším kontextu zainteresovaných skupin. Zúčastněné strany mohou být jednotlivec nebo skupina, která má nějaký zájem na tom, jak je organizace strukturována, řízena a jak vystupuje.

Ve vztahu majitel-agent je klíčovou otázkou: „Je možné zajistit, že hlavní agent bude jednat vždy tak, aby to bylo v souladu s hlavními cíli?“ Když se objeví rozpor v ovládnání vlastnictví, vyvstává otázka: mohou akcionáři zajistit, aby manažeři (agenti) vždy jednali v jejich zájmu? Proč by akcionáři ztratili kontrolu nad organizací, kterou legálně vlastní? Galbraith navrhl řadu důvodů:

- **Nedostatek energie.**
- **Nedostatek znalostí.**

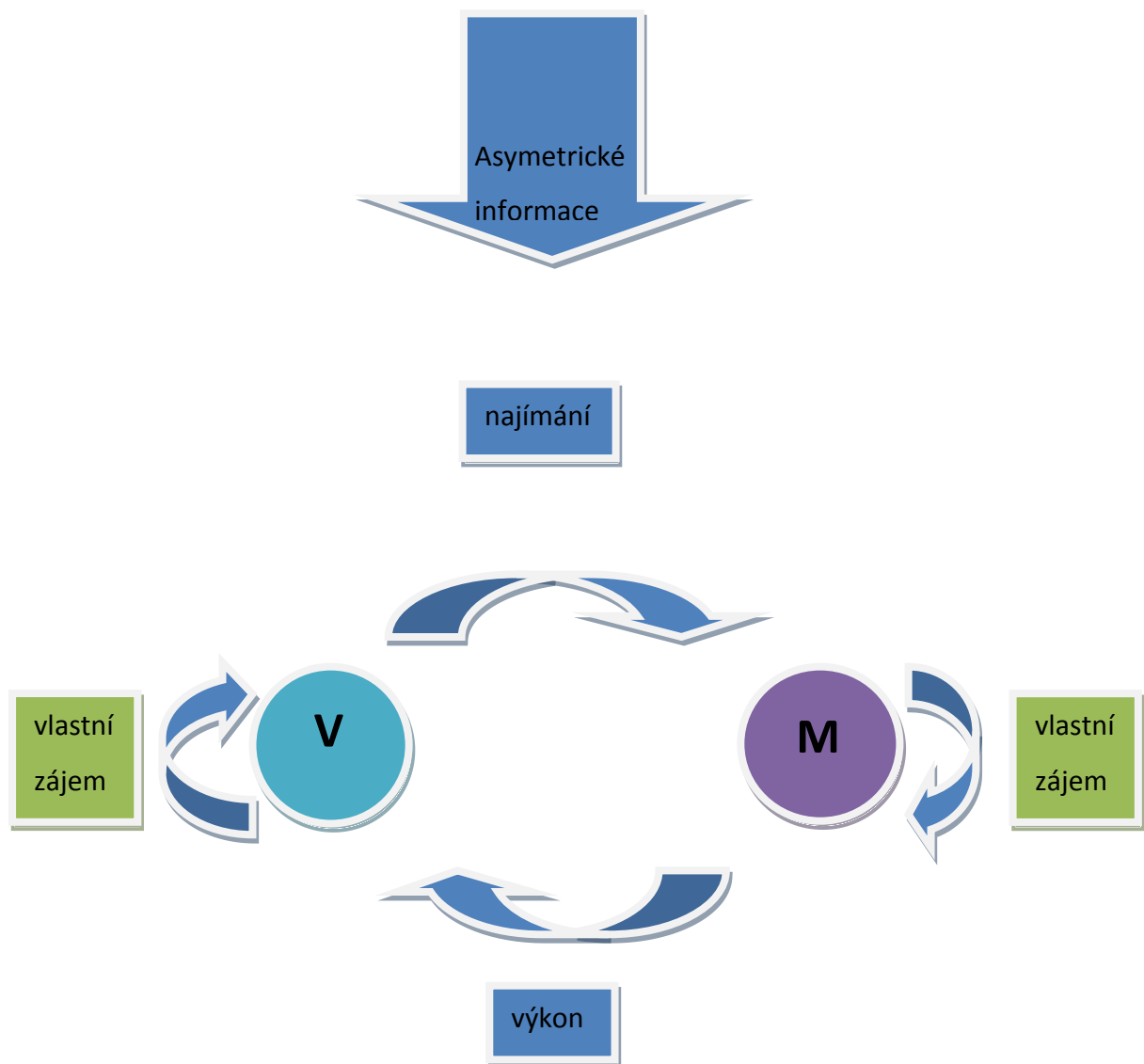
Je důležité si uvědomit důsledky toho, že cíle organizace budou odrážet cíle těch, kteří organizaci řídí. Konvenční ekonomická teorie předpokládá, že akcionáři mají výhradně zájem o maximalizaci svého majetku, takže se předpokládá, že cílem podnikání je maximalizace zisku. Ale tento předpoklad je oslabený, pokud vedení týmu je ve skutečnosti managementu podniku.

Teoreticky to znamená, že majitelé firem ztratili efektivní kontrolu nad svými podniky. Ale je to opravdu tak? Dva argumenty naznačují opak. Za prvé, akcionáři mají více síly a znalostí, než model předpokládá. Většina akcií obchodovaných na Londýnské burze cenných papírů jsou ve vlastnictví institucí, jako jsou penzijní fondy, a nejsou ve vlastnictví jednotlivců. Tyto organizace mohou vlastnit značné množství akcií společností a lze očekávat, že mají rozsáhlé znalosti o těchto podnicích. V některých zemích, zejména ve Francii, Německu, Itálii a Japonsku, se podíl ještě více soustřeďuje v těchto institucích, než je tomu ve Velké Británii nebo USA. Akcionáři vynakládají značné náklady na ochranu svých zájmů prostřednictvím sledování výkonnosti podniků, ve kterém akcie vlastní.

Druhý argument je, že akcionáři mohou být schopni vytvořit systém odměňování, v němž vedoucí týmu má vysokou finanční motivaci, aby jednal zcela v jejich zájmu akcionářů. Problém zde spočívá v určení těchto odměn. Pokud by akcionáři pozorovali přímo efektivitu řídicího týmu, mohli by vymyslet odměňování tak, že stanoví povinnosti ředitele podle toho, do jaké úrovně a intenzity maximalizuje bohatství akcionářů. Ale akcionáři nemají dokonalé informace tohoto druhu. Vzhledem k tomu, že akcionáři mají omezené znalosti a neví, zda výkonnost společnosti vyplynula z činností ředitelů nebo z jiných faktorů, stává se navrhování efektivních motivačních balíčků nesmírně obtížným úkolem (Adams, 2008).

Akcionáři obvykle nemají systém odměňování členů správních orgánů.

Vztah majitel-agent můžeme znázornit takto:



Obrázek 5 Agenturní teorie

Zdroj: <http://economicobjectivism.wordpress.com/2007/12/09/wga-update-the-not-so-basic-economics-of-industrial-action/>

1.6.4 Stewardship teorie

Jiný, poněkud odlišný, teoretický přístup k řízení podniku používaný na zkoumání CSR je „teorie stewardship“. Donaldson (1990) a Davis et al. (1997) jsou zastánci této teorie. Stewardship teorii prezentovali do značné míry proto, aby se vypořádali s motivační nejasností v agenturní teorii. Od agenturní teorie se odchyluje hypotézou, že manažeři mohou dosáhnout svých vlastních cílů nejlépe, když budou sloužit zájmům organizace. Podle této teorie by manažeři měli být méně individualističtí, oportunističtí, méně sloužit sami sobě, než je obvyklé, ale měli by být místo toho více pro-organizaci a důvěryhodní (Robins, 2008).

Další rozdíl mezi agenturní teorií a stewardship teorií spatřuje Donaldson (1990) v tom, že stewardship model je založený na správci, spíše než na vlastním zájmu o racionalizaci agenturní teorie. Agenturní teorie s kořeny v ekonomické a finanční oblasti zkoumá struktury kapitalismu, hledá pouze své vlastní zájmy, předpokládá, že lidská přirozenost zanedbává obrovské množství neutrálních vztahů, které se týkají dalších lidí.

Stewardship předpokládá, že manažeři mohou dosáhnout svých vlastních cílů, když budou nejlépe sloužit zájmům organizace. „Homo economicus“ je zde nahrazen „správcem – steward“, jehož chování je pro-organizaci a kolektivistické více než individualistické (Robins, 2008).

Stewardship teorie uznává rozsah nefinančních motivů pro manažerské chování. Mezi ně patří: potřeba úspěchu a uznání, vnitřní spokojenost, úspěšné vystoupení, úcta k autoritě a pracovní morálka. Manažeři jsou viděni jako ti, kdo se zajímají o dosažení vysokého výkonu a jsou schopni používat vysoké taktiky k tomu, aby jednali ve prospěch akcionářů. Jsou v podstatě dobrými správci podnikových aktiv a loajální k firmě (Donaldson a Davis 1991).

Předpoklad, že manažeři mají širokou škálu motivů a chovají se podle vlastního zájmu, je důvodem pro tvrzení, že hlavní konflikt spočívá v oddělení vlastnictví od řízení. Všeobecné kontroly prováděné u manažerů nemusí dát odpověď na zlepšení firemní výkonnosti nebo zabezpečení zájmu akcionářů. Stewardship teorie tvrdí, že přerozdělení podnikového řízení z vlastníků na profesionální manažery mohou mít pozitivní vývoj směrem k řízení složitosti modelu korporace. S kontrolou dává manažerům možnost maximalizovat zisky firem. Stewardship model je populární pro své značné znalosti, přístup k aktuálním

provozním informacím, technickou odbornost a věrnost firmě. Stewardship teorie předpokládá, že akcionáři mohou očekávat maximalizaci svých zisků, pokud organizační struktura umožňuje účinné možnosti kontroly ze strany vedení (Muth, Donalson, 1998).

Stewardship teorie je pravděpodobně důležitá pro CSR, jak to naznačuje Väisänen, (2006) Steward (správce), který úspěšně zlepšuje výkon organizace, obecně splňuje očekávání většiny skupin, protože většina skupin stakeholderů má zájmy, které dobře slouží zvýšení majetku organizace.

Zmocněncům je daná pravomoc těmi, za koho jednájí - smluvní vztah. Stewardům jsou svěřeny prostředky a mohou jednat jménem fyzických osob, s nimiž neexistuje přímý smluvní vztah. Proto zástupci jednájí jménem akcionáře, zatímco správci-stewardi jednájí jménem všech zúčastněných stran. Historie ukazuje, že obchodním společnostem, které byly řízeny s morálním svědomím a vědomím společenské odpovědnosti, se většinou dařilo dobře, zatímco v těch společnostech, ve kterých byli zaměřeni pouze na materiální odměny za vedení, byli akcionáři málokdy schopni udržet své podnikání dlouhodobě (Pirie, McCuddy, 2007).

Na druhé straně stewardi musí jednat na základě vlastní hodnoty, stejně jako ti, kteří jsou smluvně zavázáni. Bohužel názor, že jednotlivci se mohou chovat jako stewardi, je všeobecně zlehčený z důvodu předpokladu vlastního zájmu. Najdeme autory jako Gjesdal (1981), který se navrátil k agenturní teorii při řešení otázek správcovství.

Můžeme najít koncepce správcovství- stewardship:

Steward dělá věci, z kterých má prospěch sám a lidi kolem něho v současné době, a poskytuje možnosti pro využití a udržení budoucím generacím (McCuddy a Pirie, 2005). Tato definice a posouzení základních prvků správcovství může vést k formulaci čtyř specifických typů správcovství:

- **Osobní správcovství** - aby pomocí vlastního talentu dosáhl pozitivního přínosu pro společnost (současnou i budoucí).
- **Sociální správcovství** - přispívat k rozvoji lidstva pomocí kolektivních talentů (současných i budoucích), podporou mezilidských vztahů a poskytováním příležitostí, které pomáhají ostatním rozvíjet své vlastní schopnosti.
- **Ekonomické správcovství** - použití ekonomických zdrojů finančních, fyzických a dalších zdrojů ve prospěch společnosti (současné i budoucí).

- **Péče o životní prostředí** - využívání přírodních zdrojů ve prospěch společnosti současné i budoucí. S tímto bodem je úzce spojený pojem udržitelnosti (Pirie, McCuddy, 2007).

Je zřejmé, že skutečný správce jedná s obavami v zájmu všech zainteresovaných stran, včetně budoucích generací. To je mnohem více než jednat v zájmu vlastním nebo stávajících akcionářů. Skutečně úspěšné podnikání je vykonáváno perspektivním správcem (Pirie, McCuddy, 2007).

Zatímco koncept správcovství - *stewardship* v průběhu dějin převzal různé významy, současné využití se zaměřuje na správcovství jako ochranný zádržný systém péče o zdroje prostřednictvím starostlivosti a šetrného hospodaření s jejich využitím. Správcovství znamená povinnost péče a ochrany s ohledem na vlastnictví. Správcovství odráží odpovědnost právnických osob a zaměstnanců k akcionářům pro zachování a zvyšování hodnoty majetku společnosti (Leopold, 1998).

Tato definice syntetizuje klíčové prvky správcovství. Rossouw (1994) definuje tyto prvky takto:

- Stewardship je odpovědností jednotlivé lidské bytosti.
- Stewardship zahrnuje sdílení sounáležitosti s ostatními.
- Sdílení s ostatními také znamená, že má něco i pro sebe.
- Stewardship má výhody pro celé lidstvo.

Takto nastíněná koncepce správcovství sdílí některé nesporné body s trvale udržitelným rozvojem. Udržitelný rozvoj je obecně definovaný jako "schopnost uspokojit potřeby současné generace, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby" (1987 Světová komise pro životní prostředí a rozvoj). Udržitelný rozvoj je spojen především s ekonomickým správcovstvím a péčí o životní prostředí. Udržitelný rozvoj, někdy označován jako environmentální společenská odpovědnost, zastává názor, že svět je jedním z omezených zdrojů (Preston, 2001).

Koncepty související se společenskou odpovědností firem

V této kapitole budou popsány koncepty, které souvisejí se společenskou odpovědností firem. Tyto koncepty také CSR doplňují nebo se s CSR překrývají.

1.7 Corporate governance

Pojem „corporate governance“ k nám dorazil s takovou rychlostí, že se ani nestačil dostavit k překladu a nadále se užívá v anglo-americkém originálu. Kdo jej předkládají, volí obvykle výraz „správa“; avšak tento výraz může zahrnout i prostou administrativu, starost o pořádek a čistotu, apod. (Jirásek, 2006). Pojem *Corporate Governance* se většinou používá pro řízení a správu obchodních společností, zejména akciových (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Corporate governance je v podstatě studiem a pochopením moci, vztahů a odpovědnosti v podnicích, jež mají právní subjektivitu, vznikají sdružením kapitálu. Dá se tedy říci, že corporate governance by mělo být zaměřeno především na jednotlivé způsoby řízení velkých společností a zvláště pak na vzájemnou interakci mezi strukturami, procesy a tradicemi, které v těchto korporacích určují způsoby uplatňování moci a přijímání rozhodnutí (Ručková et al. 2008).

Můžeme rozlišit dva základní modely řízení a správy corporate governance:

- anglo-americký model
- euro-asijský model

Původní model je anglo-americký corporate governance, který byl zaměřen především na akciové společnosti kotované na burze (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007). V tomto systému řízení jsou dva hlavní orgány: valná hromada a rada ředitelů. Pravomoc je soustředěna k vrcholovému managementu a je v rukou generálního ředitele, který spolu s výkonnými řediteli řídí společnost. Tento jednoúrovňový model je uplatňován např. ve Velké Británii, Spojených státech, Švédsku, Finsku (Ručková et al. 2008).

V některých zemích reagovali zákonodárci na potřebu posílit dodržování pravidel řádného řízení a správy především u akciových společností obchodovaných na burzách tím, že zpřísnili právní úpravy povinností členů řídicích a kontrolních orgánů. Příkladem je americký Sarbanes-Oxleyův zákon, který vzbudil značnou pozornost i v Evropě. Uložil mimo jiné

generálnímu řediteli a finančnímu řediteli kotované akciové společnosti povinnost činit periodicky osobní prohlášení o konkrétnosti a úplnosti zpráv předkládaných orgánu burzovního dohledu. Porušení těchto povinností postihuje tresty. Zakázal akciové společnosti poskytovat půjčky členům rady ředitelů a členům výkonných orgánů, zakázal jakkoliv ovlivňovat auditory a poskytovat jim nes

právné informace za účelem falšování bilance, zakázal za stanovených podmínek členům řídicích a správních orgánů obchodovat s akciemi vlastní společnosti, posílil nezávislost auditorů, zpřísnil jejich povinnosti a zvýšil sankce za jejich neplnění (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Anglo-americký model je spojený s pojmem „Shareholder Value“, který je nejčastěji používanou frází v teorii podnikání a řízení. Tento termín, který zavedl Alfred Rappaport, se stal rychle základní tezí skoro každého managementu v anglo-amerických zemích. Anglo-americký přístup se snaží stanovit hodnotu podniku z perspektivy poskytovatelů vlastního kapitálu a o hodnotě pro akcionáře se zmiňuje jako o peněžní hodnotě všech volných zdrojů, které lze v budoucnu rozdělit mezi akcionáře. Od společnosti se tedy očekává, že bude sledovat zájmy akcionářů a bude zvyšovat hodnotu akcii. Hlavním cílem této koncepce je maximalizovat současnou tržní hodnotu akcií společnosti. Tohoto cíle je možné dosáhnout za pomoci dividend nebo zhodnocením ceny akcií. Zda tento přístup vede k požadovanému výsledku maximalizace hodnoty pro majitele, je otázkou, kterou se zabýval Stephan Hecking. Ve svém empirickém výzkumu se snažil zjistit, do jaké míry vysvětluje orientace na akcionářskou hodnotu tvorbu hodnoty pro akcionáře. Ve svém výzkumu dospěl k závěru, že orientace na akcionářskou hodnotu je příznivá, protože společnosti se správným přístupem k akcionářské hodnotě mají tendenci svými výkony překonávat jiné organizace (Ručková et al. 2008).

Z ekonomického pohledu je vnější anglo-americký model corporate governance charakterizovaný rozptýleným vlastnictvím, výrazným oddělením vlastnictví firem a jejich řízení, nízkým poměrem mezi zadlužením a vlastním kapitálem podniků a nízkým poměrem bankovních úvěrů k celkovým závazkům společností. Historická tradice, na které je anglosaský model podnikové správy založen, odpovídá situaci, kdy velká část obyvatelstva je zvyklá investovat své volné finanční prostředky přímo do podniků. Předpokladem i důsledkem tohoto modelu corporate governance jsou vyspělé a diverzifikované finanční trhy charakteristické i častějším výskytem nepřátelských a v některých případech i nákladných

převzetí firem. Neefektivní management vede k nižší výkonnosti podniků, která investorům snižuje míru jejich výnosů, a tím i cenu jejich akcií na burze. Tato skutečnost vytváří zájem vnějších osob převzít firmu za nízkou cenu, a využít tak možnosti vydělat na zvýšení akcií dosažitelném zlepšením efektivity firemního řízení. Nízká cena akcií navíc snižuje i hodnotu, resp. odměnu firemního managementu (Urban, 2006).

Roubíček (2006) uvádí tyto výhody a nevýhody tohoto systému:

- výhody
 - vlastník společnosti se může nepřímo podílet na chodu organizace,
 - dochází k pravidelnému tržnímu oceňování firem pomocí kurzu akcií,
 - tento systém je pružný a rychle likviduje společnosti, které jsou neefektivní,
 - organizace mají širokou volbu zdrojů svého financování.
- nevýhody
 - při nefunkčnosti nebo prudkých změnách na kapitálovém trhu je systém nestabilní,
 - existence spekulativních akcionářů, kteří mají zájem pouze na krátkodobém zisku formou prodeje a nakupování akciových podílů,
 - nutnost nákladné regulace proti zneužití interních informací,
 - nedostatečná funkčnost ředitelů jako nezávislého kontrolního orgánu.

Druhý a novější model je euro-asijský. Tento model je zpravidla dvouúrovňový a vyskytuje se v řadě západoevropských zemí, nejvíce je užívaný v Německu a také se uplatňuje v Japonsku. V tomto euro-asijském modelu se vyskytuje valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Dozorčí rada se skládá kromě zástupců významných akcionářů i z externích členů, jako například bankéřů, vědeckých pracovníků, zaměstnanců. Úkolem dozorčí rady je ochrana zájmů majitelů, schvalování koncepcí a kontrola vedení společnosti včetně ustanovení a odvolání členů představenstva a generálního ředitele. Tyto činnosti však nejsou ve shodě s Obchodním zákoníkem ČR (Zákon č. 513/1991 Sb.) Euro-asijský model vychází z teorie, která je založena na tom, že manažer nehájí pouze zájmy vlastníků společnosti, které mohou mít krátkodobý charakter, ale zaobírá se zájmy všech stakeholders, kteří se podílejí na řízení podniku. Systém řízení je založen na vnitřní kontrole činnosti společnosti. Tento systém se

nespoléhá na působení kapitálových trhů, větší význam má regulace a kontrola prostřednictvím dozorčí rady. Zaměstnanci se také účastní kontroly společnosti (Ručková et al., 2008).

Tento model zohledňuje, jak už bylo řečeno teorii participujících skupin, zejména s ohledem na specifikaci vlastnických práv k zájmům těchto skupin. I tento typ podnikatelské správy, který je více orientován na faktické výsledky hospodaření akciových společností a na obranu proti negativním jevům ve firmách, se musel vypořádat s rozporem mezi rostoucí profesionalizací managementů firem na jedné straně a nedostatkem právní, ale také společenské a mravní odpovědnosti managementů na straně druhé. V tomto směru například Francie přijala zákon požadující po obchodních společnostech, jejichž akcie jsou obchodované na burzovních trzích, aby každoročně nepodávaly pouze zprávu o své finanční situaci, ale aby tuto zprávu doplnily o informace z nefinančních oblastí, např. o právní, enviromentální, sociální (společenské) odpovědnosti podniku apod. (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Po ekonomické stránce spoléhá tento model na rozdíl od předchozího na koncentrované vlastnictví podniků, které mají dnes zpravidla institucionální povahu. K jeho dalším ekonomickým charakteristikám patří spojení vlastnictví a kontroly, velký vztah mezi zadlužením a vlastním kapitálem a vysoký poměr bankovních úvěrů k celkovým závazkům společností. Historicky vychází z finanční úlohy majetných rodin a jejich bank, ale i institucí typu spolkových zemí, měst, různých svazů či odborů. Tradiční je pro něj i vyšší zastoupení zainteresovaných osob ve vedení firem. Financování firem spoléhá v rámci vnitřního modelu corporate governance především na bankovní úvěry, nikoli na akciový kapitál. Důsledkem je, že finanční trhy jsou ve srovnání s ekonomikami využívajícími vnějšího modelu relativně méně vyvinuté a diverzifikované a nepřátelská převzetí podniků jsou podstatně méně častá. Je zde naopak silný důraz na dlouhodobé firemní výsledky: většina podnikových akcií je totiž držena finančními institucemi, nejčastěji bankami, po poměrně dlouhá období a je poměrně málo obchodována (Urban, 2006).

Roubíček (2006) uvádí tyto výhody a nevýhody tohoto evropsko-asijského systému:

- výhody:
 - dává předpoklady k zabezpečení stabilního okolí společnosti ve formě kooperačního soužití, založeného na množině smluv,
 - není náchylný k výkyvům na kapitálových trzích,
 - motivuje konstituenty k prosazování dlouhodobějších cílů,
 - kontrolu společností provádějí vlastníci přímo,
 - úzké vazby s finančním sektorem dávají předpoklad ke snazšímu překonávání přechodných finančních potíží.

- nevýhody
 - nepružnost ve změnách vlastnictví a koncentrované vlastnictví vedou k popírání funkce kapitálového trhu a k potenciálně neefektivní alokaci kapitálu,
 - nepružnost společností vůči změnám na trhu
 - příliš silná vyjednávací pozice zaměstnanců vůči vlastníkům,
 - křížové vlastnictví společností a bankovní vlastnictví nefinančních společností může vést ke konfliktu zájmů jednotlivých subjektů.

Jirásek popisuje ještě další „Latinské“ řešení corporate governance.

V zemích jižní Evropy, jejichž jazyk je odvozený od latinského základu, jako je Francie a Itálie, Španělsko a Portugalsko, se zájem zaměstnanců nezaobírá úpravou corporate governance, ale zřizováním „podnikových rad“, v nichž bývají voleni zástupci všech skupin zaměstnanců, jako dělníci, údržbáři, opraváři, dopravní zaměstnanci, obchodníci, inženýři, účetní, mistři, nižší manažeři. Podnikové rady se scházejí pravidelně, ale i podle potřeby, projednávají zaměstnanecké problémy, jako zaměstnanost, mzdy a platy, odměny, podíly na zisku, kázeň a pořádek, technologické a organizační změny. Tyto otázky se považují méně za mocensko-politické, a více za součást běžného řízení. Často souvisí s „patriarchálním“ pojetím řízení, kdy vedení podniku navštěvuje pracovní úseky, zve zaměstnance k sobě, vysvětluje dosahovanou úroveň, konkurenční vztahy, chystané změny, radí se o práci a výkonnosti (Jirásek, 2006).

Dne 21. května 2003 vydala Evropská komise Sdělení obsahující dlouho očekávaný Plán postupu modernizace zákona o společnosti a zdokonalení správy a řízení společností v EU. Diskuze o tomto tématu v Evropě trvala více než 10 let a stále se odehrávala buď jen na úrovni jednotlivých zemí, nebo v Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD. Toto sdělení se plně a bezvýhradně staví za Zprávu skupiny expertů. Obsahuje celkem 17 legislativních a 7 nelegislativních opatření v oblasti corporate governance. Navrhuje harmonizaci kolektivní odpovědnosti členů představenstva na evropské úrovni, dále navrhuje, aby všechny evropské kótované společnosti každý rok zveřejňovaly klíčové prvky své správy a řízení, a konečně navrhuje vytvoření Evropského fóra corporate governance, které by koordinovalo úsilí všech členských států v této oblasti (Ježek, 2006).

Požadavek, aby evropské kótované společnosti každoročně zveřejňovaly informace o struktuře své správy a řízení, jak to doporučila skupina expertů, je jedním z nejdůležitějších prvků Sdělení Evropské komise. Kótované společnosti by měly mít povinnost zahrnout do svých výročních zpráv prohlášení, které by souvisle popsalo klíčové prvky jejich struktur a postupů v oblasti správy a řízení. Prohlášení by mělo obsahovat alespoň následující body:

- „funkce valné hromady a její klíčové pravomoci, popis práv akcionářů a způsobu jejich vykonávání;
- složení a funkce představenstva, jeho výborů a dozorčí rady;
- uvedení akcionářů, kteří drží velké podíly, jejich hlasovacích a ovládacích práv a klíčových smluv mezi nimi;
- další přímé a nepřímé vztahy mezi těmito velkými akcionáři a společností;
- všechny podstatné transakce s dalšími spřízněnými stranami;
- existence a povaha systému řízení rizik;
- odkaz na kodex správy a řízení společnosti, který je určen pro aplikaci a jehož ustanovení společnost plní, nebo se od nich odchyluje“ (Ježek, 2006).

1.8 Firemní občanství - Corporate citizen

I když myšlenka organizace jako občana není nic nového (Davis, 1973), obnovuje se zájem o toto pojetí. Odborníci tvrdí (Andriof, McIntosh, 2001), že se objevil v poslední době kvůli některým faktorům, které mají vliv na podnikání a organizace. Mezi tyto faktory patří zejména: krize, sociální stát a fenomén globalizace. Tyto faktory spolu s deregulací procesů,

snížením nákladů a technologickým pokrokem znamenají, že některé velké nadnárodní společnosti mají větší ekonomickou a sociální sílu než některé vlády. Firemní občanství dává rámec, aby byla zohledněna tato nová realita.

V 80. letech byl termín „firemní občanství“ zavedený do podnikání především prostřednictvím Altmana, Vidaver-Cohen, (2000). Od konce 1990 a na začátku 21. století se stal tento termín stále více populární v podnikání a zvyšoval se i akademický zájem. Ačkoli akademické úvahy o koncepci firemního občanství jsou poměrně nové (Matten et al. 2003), tento pojem vždy implikoval pocit sounáležitosti s komunitou. Snad z tohoto důvodu to bylo tak populární téma mezi manažery a podnikateli, protože je stále jasnější, že podnikání musí vzít v úvahu komunitu - společnost, kde podniká.

Termín firemního občanství nemůže mít pro každého stejný význam. Matten et al. (2003) rozlišuje tři pohledy na firemní občanství:

1. omezený pohled,
2. za účelem odpovídající CSR,
3. rozšířen pohled na firemní občanství.

Omezený pohled na firemní občanství je používán v určitém smyslu jako firemní filantropie, sociální investování, nebo se domnívá, že má určité povinnosti vůči místní komunitě.

Pohled odpovídající CSR je docela běžný. Carroll (1999) se domnívá, že firemní občanství závisí na tom, jak je definovaný tento pojem a do jaké míry se překrývá s jinými teoriemi o odpovědnosti podniků ve společnosti.

V rozšířeném pohledu na firemní občanství vychází názor ze skutečnosti, že některé organizace mají postupně nahradit nejmocnější instituce v tradičním pojmu občanství, tj. vládu (Matten et al., 2003, Matten, Crane, 2005).

Termín občanství byl převzat z politologie a je jádrem pojmu firemního občanství. Firemní občanství nemůže být považováno za rovnocenné individuálnímu občanství. Tento pohled přijímá teorii a přístup, že firemní občanství je zaměřeno na práva, odpovědnost a možné partnerství podnikání ve společnosti (Wood, Lodgson, 2002).

Některé teorie o firemním občanství jsou založeny na teorii společenské smlouvy. I přes některé významné rozdíly v teorii o firemním občanství se většina autorů obvykle shoduje

v některých bodech, jako je silný smysl pro obchodní odpovědnost vůči místní komunitě, partnerství a ohleduplnost k životnímu prostředí (Dion, 2001).

Firemní občanství může být efektivní, jestliže zajistí, aby společnost minimalizovala poškození a maximalizovala přínosy prostřednictvím svých činností, a přitom bere v úvahu celou řadu stakeholderů. Takovéto myšlení a vedení je nutné na všech úrovních organizace. (Wood, Lodgson, 2002).

Charakteristikou dobrého firemního občanství jsou v první řadě vize a poslání společnosti, což odráží sklon organizace dělat "správnou věc" (Hill a Jones, 2007).

Druhým charakteristickým rysem je udržitelnost společnosti. Tento pojem byl definován mnoha způsoby, jak reprezentovat sociální a environmentální výzvy současných podniků (Voinov a Fareloy, 2007), ale zde definovaný jako proces uspokojování potřeb současnosti, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby (Porter a Kramer, 2006).

Třetím charakteristickým rysem dobrého firemního občanství je, že dobré vztahy se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a místní komunitou se uplatňují celistvě ve vnitřním i vnějším prostředí.

Konečná charakteristika být dobrým firemním občanem ztělesňuje dobré vztahy se zaměstnanci a odbory, odráží participativní role poskytované ochrany zdraví a bezpečnosti (Lazareviće, 2010).

Birch (2008) vytvořil deset základních principů pro budování efektivního firemního občanství:

1. Rozvíjet kulturu tak, aby každý, bez ohledu na své role a postavení, měl odpovědnost za své konkrétní pracovní místo.
2. Ujistěte se, že jste schopni zapojit se do podnikání interaktivně, ne jen transakční komunikací se svými místními komunitami.
3. Využití místních znalostí k tomu, aby podnikání mohlo přispět nad rámec toho, co je obecně považováno za hlavní činnost.
4. Najít způsoby, jak zmenšit propast mezi podniky, které jsou vnímány jako soukromé kultury, a veřejnou kulturou, ve které působí.
5. Jdou nad rámec dodržování zákonů.
6. "Posílení" osob zapojených do podnikání.

7. Usilovat o vliv kulturní změny v podnikání prostřednictvím vzdělávání.
8. Nejen pracovat eticky, ale myslet z etického hlediska.
9. Vytvořit pravomoci příslušných zaměstnanců v rozvoji.
10. Zajistit, aby každý v podnikání byl schopen nějakým způsobem přispět k vytváření nových hodnot, které budou uznávány a odměňovány.

1.9 Corporate social performance - Společenský výkon

CSR se vztahuje na činnosti společnosti a vnímání společnosti jeho zainteresovaných skupinami (Sen a Bhattacharya, 2001), zatímco Corporate social performance (CSP) ukazuje celkový výkon v oblasti CSR programů ve vztahu k těm z hlavních konkurentů ve stejném odvětví (Luo a Bhattacharya, 2009). Vzhledem k tomu, že iniciativy firmy v oblasti CSR odrážejí programy a investice do udržitelného rozvoje, CSP představuje hodnocení zúčastněných stran celkové kvality těchto programů a investic (McWilliams a Siegel, 2000).

Pojem CSP se vyvinul z představy o společenské odpovědnosti podniků a ze společenské odezvy, která reagovala na dotazy týkající se společensky odpovědné organizace. Zejména Carroll (1979) a Wood (1991) navrhují zásady, postupy a výsledky rámec pro CSP.

Společenský výkon (CSP) zahrnuje hledání společenské legitimacy s procesy pro poskytování vhodné odpovědi. Carroll (1979) je obecně považovaný za představitele tohoto modelu.

Navrhl model firemního výkonu se třemi prvky:

- základní vymezení společenské odpovědnosti,
- výpis otázek, které společenskou odpovědnost specifikují,
- filozofická reakce na sociální otázky.

Společenský výkon (CSP) je definován jako Uspořádání zásad společenské odpovědnosti, procesů, politik nebo programů sociální výkonnosti a jejich prokazatelných výsledků a způsobu, jak souvisejí s firemními společenskými vztahy (Wood, 1991).

U několika z těchto pozorovatelných výsledků bylo prokázáno, že přispívá k pozitivnímu obrazu a poskytuje řadu zjevných výhod pro organizaci, zatímco u jiných se ukázalo, že jejich příčinou organizace utrpěla snížení kvality svého obrazu a další konkrétnější ztráty. Například

organizace, které se snaží vyhnout komplikacím nebo jim nebylo prokázáno přestoupení, mají vyšší hodnoty akcií v dlouhém období, než organizace, které pracují nelegálně nebo nezodpovědně (Frooman, 1997). Navíc organizace s aktivní politikou k životnímu prostředí a pozitivním sociálním hodnocením výkonu mají tendenci být více atraktivní pro potenciální zaměstnance. Naopak organizace, které se zapletly do skandálů, měly nižší ceny akcií, snížený krátkodobý prodej výrobků a služeb a zvýšenou pozornost médií a vládních subjektů, měly poškozenou pověst nebo obraz (Backhaus et al., 2002).

Organizace, které splňují nebo překračují právní a sociální očekávání, jsou odměněny všemi zúčastněnými stranami, a ty, které nedosahují takové očekávání, utrpí ztráty hmotné. Navíc, několik stupnic a indexy byly vyvinuty pro účely měření dříve iluzivního pojetí obrazu a CSP, z nichž mnohé byly použity, aby ukázaly pozitivní korelaci mezi CSP a výsledky týkající se image firmy (Arpan, 2005).

1.10 Společensky odpovědné podnikání

Změna v odůvodnění a zaměření společensky odpovědného investování (SRI) také odráží zvýšení vazby mezi zisky a společenské odpovědnosti. Když se koncept společensky odpovědného investování objevil poprvé, jeho účelem bylo umožnit jednotlivcům nebo organizacím ukázat na mravní nebo politické důvody, které by zabránily nákupu akcií těchto nemorálně chovajících se společností.

Zastánci společenského investování tvrdí, že toto investování má finanční i morální smysl. Jedním z cílů, jak podporovat větší transparentnost podnikatelského chování, je právě ten, aby investoři mohli využít pozitivní vztah mezi sociální výkonností a finančními úspěchy. Judy Henderson, člen Ředitelství Global Reporting Initiative, uvádí, že transparentní výkaznictví poskytuje konkurenční výhodu, protože nároční investoři si nyní uvědomují, že společnost je řízena v souladu se zájmy širšími než pouze akcionářů a je pravděpodobné, že bude dosahovat zisku v dlouhodobém horizontu. Dodává: „U firmy se zaměřením na stakeholdery bylo prokázáno, že dosahují většího prodeje a hodnoty růstu než společnosti s úzkým zaměřením na akcionáře (Hill R, Ainscoug T, Shank T, Manullang D., 2007).

1.11 Charakter podnikatelské etiky

Existuje mnoho způsobů, jak přistupovat ke studiu podnikatelské etiky. Samotný pojem podnikatelská etika může znamenat naplňování každodenních závazků a povinností v obchodní a podnikatelské činnosti, nebo novou teoretickou disciplínu, která chce řešit průnik mezi etickou a ekonomickou racionalitou, a také hledá teoretické koncepty a modely chování firem i jejich zodpovědných zástupců v globalizovaném a hodnotově nestejnorodém světě podnikání. Podnikatelská etika řeší věčný konflikt mezi vlastními zájmy a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Měřítkem významu podnikatelské etiky může být třeba to, co její nedostatek může způsobit. Ve většině případů platí – „špatná etika = špatný byznys“ (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Je tedy třeba hned na počátku připustit, že podnikatelská etika nemá jednotnou terminologii. Je to dáno převážně krátkodobým vývojem, který má tato disciplína za sebou a velmi mohutným rozvojem koncepcí, které vznikaly v různých místech světa nezávisle na sobě a přinášely s sebou i svoji vlastní jazykovou výbavu.

Podnikatelská etika bývá různě definována, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti. Přesto lze použít základní definici: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika*“ (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007, s. 10).

Například v Akademickém slovníku cizích slov můžeme najít další definici:

„Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání“ (1998, s. 206)

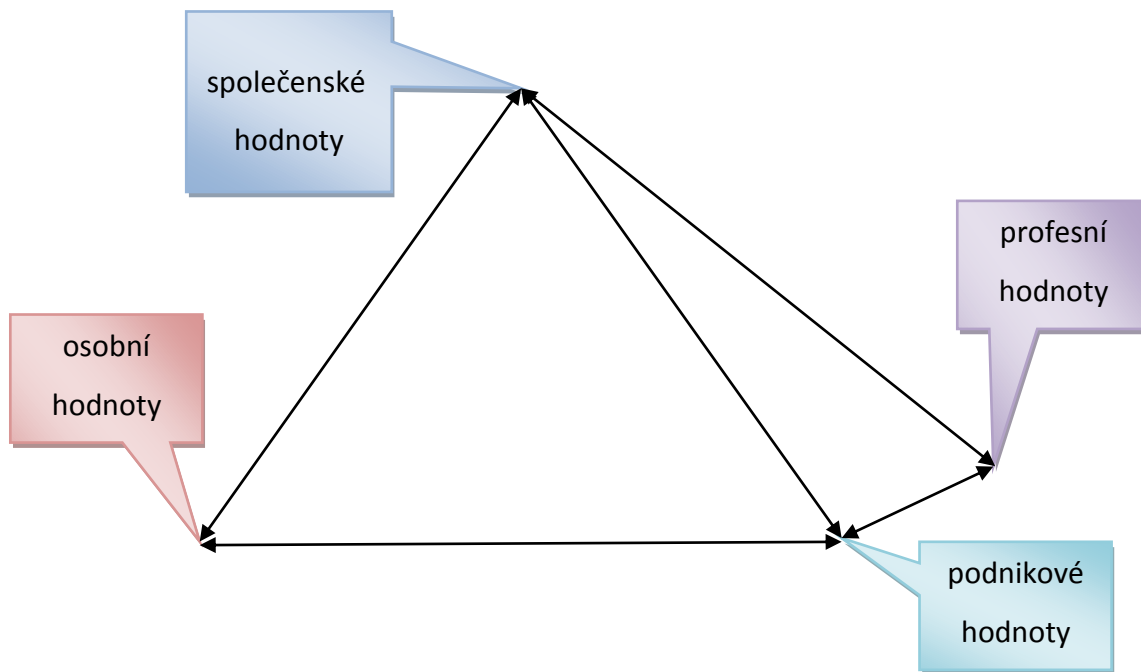
1.11.1 Hodnoty

Hodnoty jsou nití, které se vine přes všechny oblasti CSR a úzce souvisejí s etikou a organizační kulturou. Každá organizace má organizační kulturu, protože každá organizace má své hodnoty, i když si to neuvědomuje.

Vymezení hodnoty může být následující: „Hodnoty znamenají vlastnost nějakého předmětu, jevu, myšlenky, vztahu, lidského jednání apod. spočívající v uspokojování některé z lidských potřeb. Hodnotou se stává to, co hraje zásadní úlohu v našem životě, myšlení, prožívání a rozhodování.“ (Nesvadba, 2006). Hodnoty jsou důležitou součástí každého jednotlivce. Jsou to základní přesvědčení - základní myšlenky, které stimulují lidské chování.

Hodnoty můžeme specifikovat z pohledu axiologického, ale také deontologického, kde do popředí vystupuje především rovina normativní (Putnová, Seknička, 2008). Rokeach (1973) definoval jako normativní hodnoty trvalé normy, které mají kognitivní, afektivní a behaviorální složky. I přestože hodnoty jsou normativní, hrají důležitou roli při rozhodování, které činíme. Hodnoty jsou trvalé standardy, které společně tvoří rámec hodnotových systémů našeho života (Russell, 2000). Pro podnikatelský proces je důležitá jak pragmatická rovina, tj. orientace na činnostní stránku, ale i konkrétní situaci, tak ideová rovina, která je základem obsahu vize a strategie podnikání. Pro kvalitní rozhodování v podnikatelském procesu jsou důležité obě zmíněné roviny, neboť nám není lhostejná vůle k životu ani ideje obecného žití. Obě roviny jsou klíčové pro vytváření hodnotových soudů (Putnová, Seknička, 2008).

Hodnoty nám stanovují limity dobra a zla ve společenských aktivitách, přičemž základem je proces kulturní relativizace hodnot. Takovéto hodnoty pak můžeme chápat jako vztahové kvality, tj. něco je dobré nebo špatné ve vztahu k něčemu nebo k někomu. Vesměs může člověk mít různé představy o tom, co je dobré a co je špatné, ale v konkrétní společnosti jedna hodnota převládá, což se často označuje jako „hodnotová dohoda“. Jednotlivé skupiny hodnot nejsou zcela v souladu, tj. existují mezi nimi tenze. V podnikatelském procesu tyto tenze vznikají mezi hodnotami společenskými, podnikovými, osobními a profesními, (Putnová, Seknička, 2008).



Obrázek 6 Napětí mezi základními skupinami hodnot

Zdroj: Putnová, Seknička, Uhlář (2008)

Organizační hodnoty, stejně jako osobní hodnoty, mohou být dobré nebo špatné. Organizace mohou implicitně či explicitně, vědomě či nevědomě přijmout hodnoty, které se navzájem doplňují, nebo které jsou mezi sebou v rozporu. Kromě toho mohou dobré organizační hodnoty časem zanikat. Konflikty a kompromisy mohou způsobit posun organizační hodnoty ve špatném směru, nebo špatní vůdci mohou záměrně měnit a upravovat ústřední hodnoty organizace (Malphurs, 1996).

Organizační kultury konsolidují sdílené přesvědčení, předpoklady, cíle a hodnoty jejich členů. Sdílené hodnoty organizací přispívají k trvalému úspěchu organizací. Většina hodnot pochází od nadřízeného a proniká do všech úrovní organizace. Podnikové hodnoty by měly dát každému zaměstnanci vnitřní kompas, který jim umožní jednat samostatně a ve vzájemné závislosti, odpovědně. (Russell, 2001).

1.11.2 Obecná etika

Pojem „etika“ je odvozený od řeckého „éthos“, co znamená mrav, zvyk.

Etika je společenská věda, její předmět zkoumání můžeme vymezit v širším pojetí, kdy je etika teorií humanity, nebo v užším pojetí, kdy etiku chápeme jako vědu filozofického charakteru, která zkoumá mravně relevantní jednání a chování člověka (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Základní dvě etické otázky jsou vymezeny, jako co je dobré, co je spravedlivé. Etika není ničím samozřejmým, ale ani ničím přebytným. Etika úzce souvisí se socializačním procesem člověka a její kultivace a rozvoj je spojený s vědomím utváření dobra a spravedlnosti. Z toho vyplývá dvojrozměrný charakter etiky. Všude tam, kde je konkrétní, jde o otázku, kterou již nelze zodpovědět jednoznačně, pouhým harmonizováním konfliktů, jde o dvourozměrný charakter (Rich, 1994).

První otázka se týká spravedlnosti a je většinou spojena s otázkou: „Proč je lepší být spravedlivý než nespravedlivý?“ Jde tak spíše o nalezení obecných limitů rovnosti, což v návaznosti na sociální principy představuje velmi náročný proces. Klíčovou otázkou je, z jaké pozice spravedlnost zkoumáme, zda z hlediska jednotlivce, kolektivity či nějakého konkrétního procesu, například distribuce či komunikace. Východiskem se může stát hledání nebo případně i definování počáteční rovnosti (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Dobré chápeme jako lidsky hodnotné, tedy jako dobro pro člověka. Dobro činí lidský život smysluplný, zvyšuje kvalitu lidského života. Dobro je většinou srovnáno ke svému protipólu, ke zlu. Zlo rozlišujeme většinou na zlo fyzické a mravní. Zlo fyzické se projevuje na těle člověka, jako například: znetvoření, utrpení, nemoc, smrt apod. Mravní zlo vzniká, porušuje-li člověk svým jednáním a chováním mravní zákon, a právě tomuto zlu se věnuje etika nejvíce. Jakékoliv zlo člověka omezuje a často vyvolává smutek a bolest, naopak dobro člověka podporuje a přináší mu užitek a radost. Člověk přirozeně směřuje k dobru, respektive k dobrému skutku (Seknička, 2001).

1.11.3 Aplikovaná etika - podnikatelská

Ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahů mezi ekonomickými subjekty. Tyto vztahy mezi jednotlivými aktéry jsou regulovány právními a morálními normami. Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Z řady definic to pěkně shrnuje definice M. Bohatého: V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.

Etika v základních ekonomických otázkách

Paul Samuelson (1991, s. 24) stanovil tři základní okruhy ekonomických aktivit, které musí řešit jakýkoliv podnikatelský subjekt bez ohledu na rozdílnost nebo stupeň své systémové struktury a které jsou v obecné rovině také základními ekonomickými problémy každé ekonomiky. Formuloval tři základní otázky:

1. Co a v jakém množství vyrábět?

a) *Etické problémy poptávky:*

„Má společnost vytvářet podmínky pro uspokojování i takových potřeb, po kterých sice existuje reálná poptávka, ale které ve svých důsledcích realizace působí protispolečensky?“

b) *Etické problémy nabídky*

„Smíme skutečně vyrábět naprosto vše, co lze technicky zhotovit a co dokáže vyvolat poptávkový efekt?“ (Rolný, 2001, s. 8-9).

„Kde leží kvantitativní hranice produkce vzhledem ke spotřebě omezených, neobnovitelných přirozených zdrojů?“ (Rolný, 2001, s. 8-9).

Tato otázka se týká problému lidských potřeb. Čím více je žádaný nějaký statek, roste vlivem poptávky stupeň nedostatkovosti, a tím je vytvářen tlak na zvyšování jeho produkce. Jak na straně poptávky, tak na straně nabídky se tedy vyskytuje řada otázek etického charakteru. (Rolný, 2001, s. 8-9).

2. Jak se má vyrábět?

„Lze požadavek maximální efektivity výroby realizovat bez zřetele na přírodní a lidské limity?“ (Rolný, 2001, s. 8).

Drhá otázka je otázkou po způsobu využívání dostupných zdrojů a výrobních faktorů při výrobě ekonomických statků. To značí úsporné zacházení se zdroji a minimalizování nákladů, dosahování co nejvyššího výsledku výroby, jak po stránce kvality, tak i kvantity a maximalizovat zisk (Rolný, 2001, s. 8-9).

3. Pro koho se má vyrábět?

„Do jaké míry má stát nést odpovědnost při přerozdělování společenského produktu vůči jednotlivému občanu?“

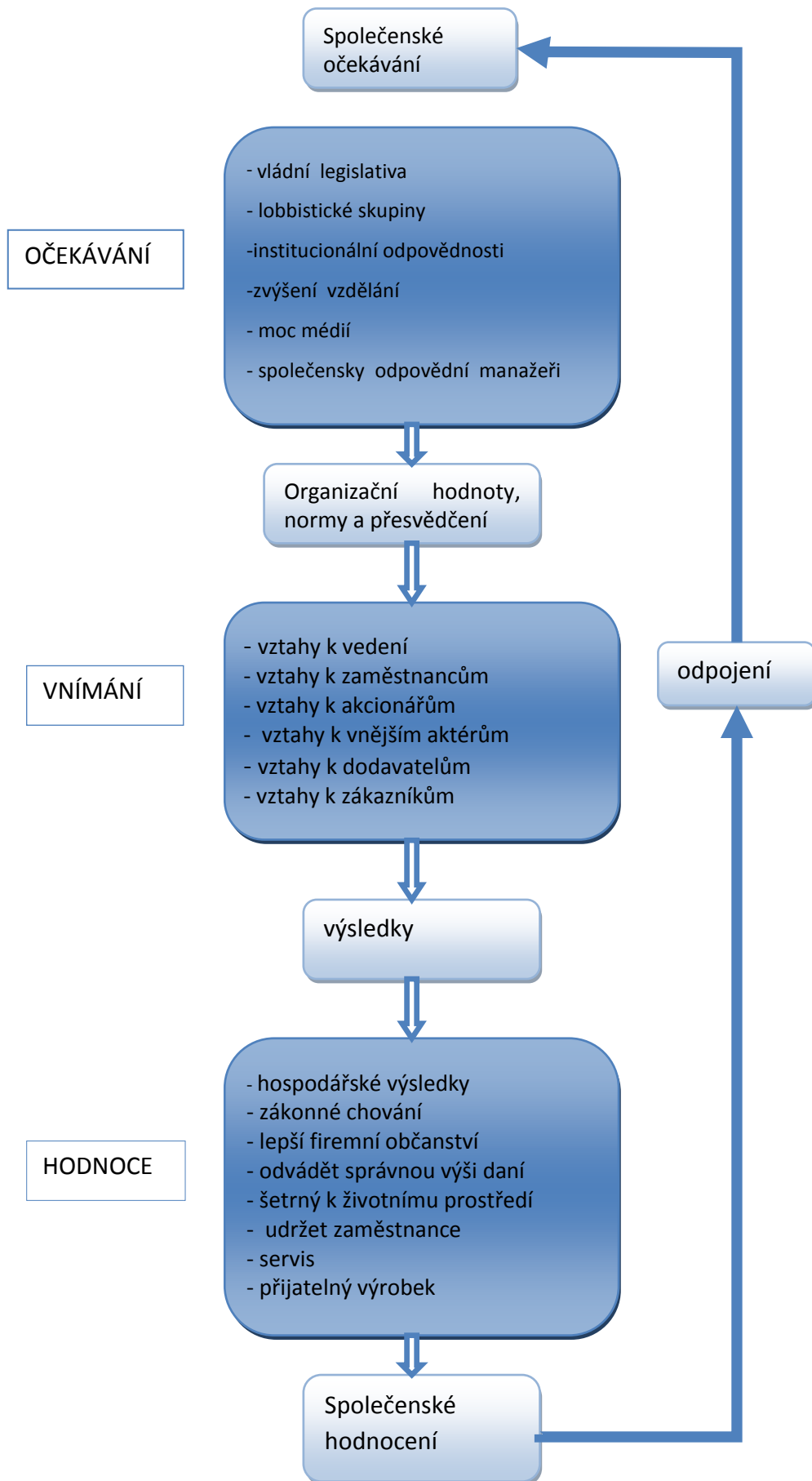
„Z jakých důvodů a do jaké míry je možné při výrobě a produkci preferovat určité skupiny spotřebitelů před ostatními?“ (Rolný, 2001, s. 9-10).

Třetí otázka se týká problému, komu je určen užitek z vyráběných statků a poskytovaných služeb, tedy kdo je spotřebitelským subjektem. Zde se jedná o otázku způsobu využívání dostupných zdrojů nebo výrobních faktorů při výrobě ekonomických statků. Z čistě ekonomického hlediska se jedná o minimalizaci nákladů a maximalizaci zisku. (Rolný, 2001, s. 9-10).

Podnikatelskou etiku můžeme rozdělit do několika stupňů. **Mezo úroveň** nebo-li organizační etika je druhý ze tří identifikovatelných stupňů úrovně podnikatelské etiky. Mezo neboli organizační úroveň je mezi **makro úrovní**, která se týká politického prostředí, a **mikro úrovní** nebo **individuální úrovní** v rámci organizace (Appelbaum, 2009). Makro úroveň si všímá etických otázek ekonomického systému jako celku. Mezo úroveň se zaměřuje na ekonomické organizace, odbory, asociace. Uvedené organizace mají své vlastní cíle, zájmy, vzory, a to může znamenat i rozpor s individuálními zájmy. Mikro úroveň se zabývá etikou a vztahy jednotlivých osob, zaměstnanců, zaměstnavatelů, dodavatelů, investorů. Každý jednatel má svůj prostor pro volbu rozhodnutí a jednání, který je limitován celou řadou podmínek (Seknička, 2001). McDonald a Nijhof, Steinmann a Lörh (1995) zdůrazňují, že aby byly etické akce v organizaci účinné, musí existovat teoretické předpoklady i na organizační (mezo) a individuální (mikro) úrovni. (McDonald a Nijhof, 1999; Steinmann a Lörh, 1995).

Další model nabízejí Svensson a Wood (2008), kteří definují podnikatelskou etiku jako amorfni jev a jako nepřetržitý a opakující se proces skládající ze tří základních fází:

- očekávání;
- vnímání;
- hodnocení.

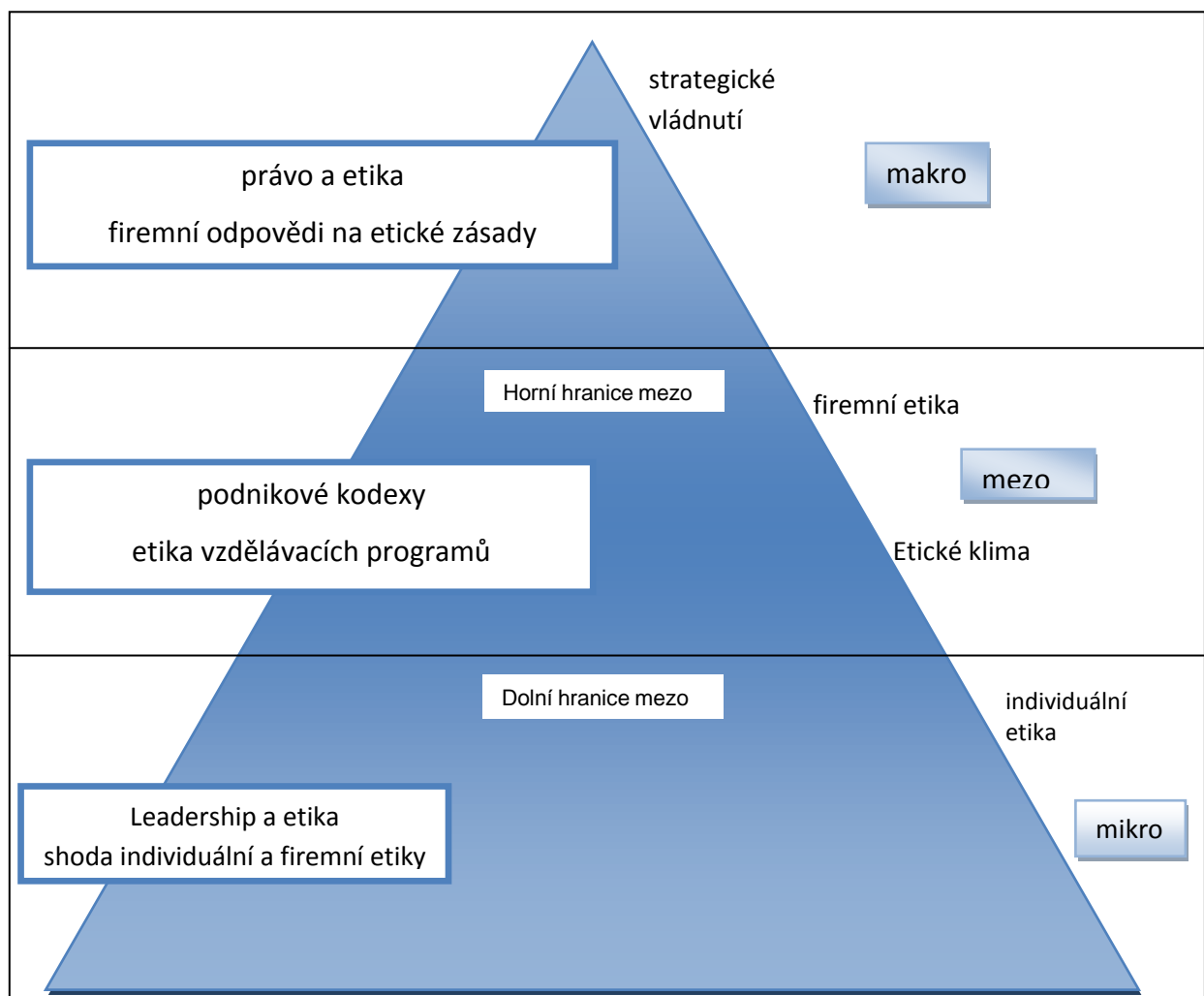


Obrázek 7 Model podnikatelské etiky

Zdroj: Svensson, Wood (2008)

V každé fázi identifikovali kritické vnější faktory tohoto procesu (např. vládní legislativy) a kritické vnitřní faktory, jako je podniková etika (např. zvýšení vzdělání). Vnitřní a vnější rozměry jsou integrovány do souvislého procesu a interakcí v různých fázích. Některé kritické faktory, jako je požadavek na zvýšení vzdělání nebo povědomí o etických otázkách, požadavek na společenskou odpovědnost manažera a vznik profesního sdružení, se mohou vyskytovat jak interně, tak i externě najednou. Například, zaměstnanci a externí zainteresované strany mohou stejně požadovat transparentnost, přístup k informacím a kodifikované etické zásady.

Appelbaum, et al. (2009) navrhuje další koncept chápání etiky a kultury v organizaci jako dynamický jev, kdy hranice makro podnikatelské etiky (společensko-politické), podnikové úrovni etiky (strategie) a mikro individuální etiky (morálky) se ovlivňují na více mezo organizační úrovni.

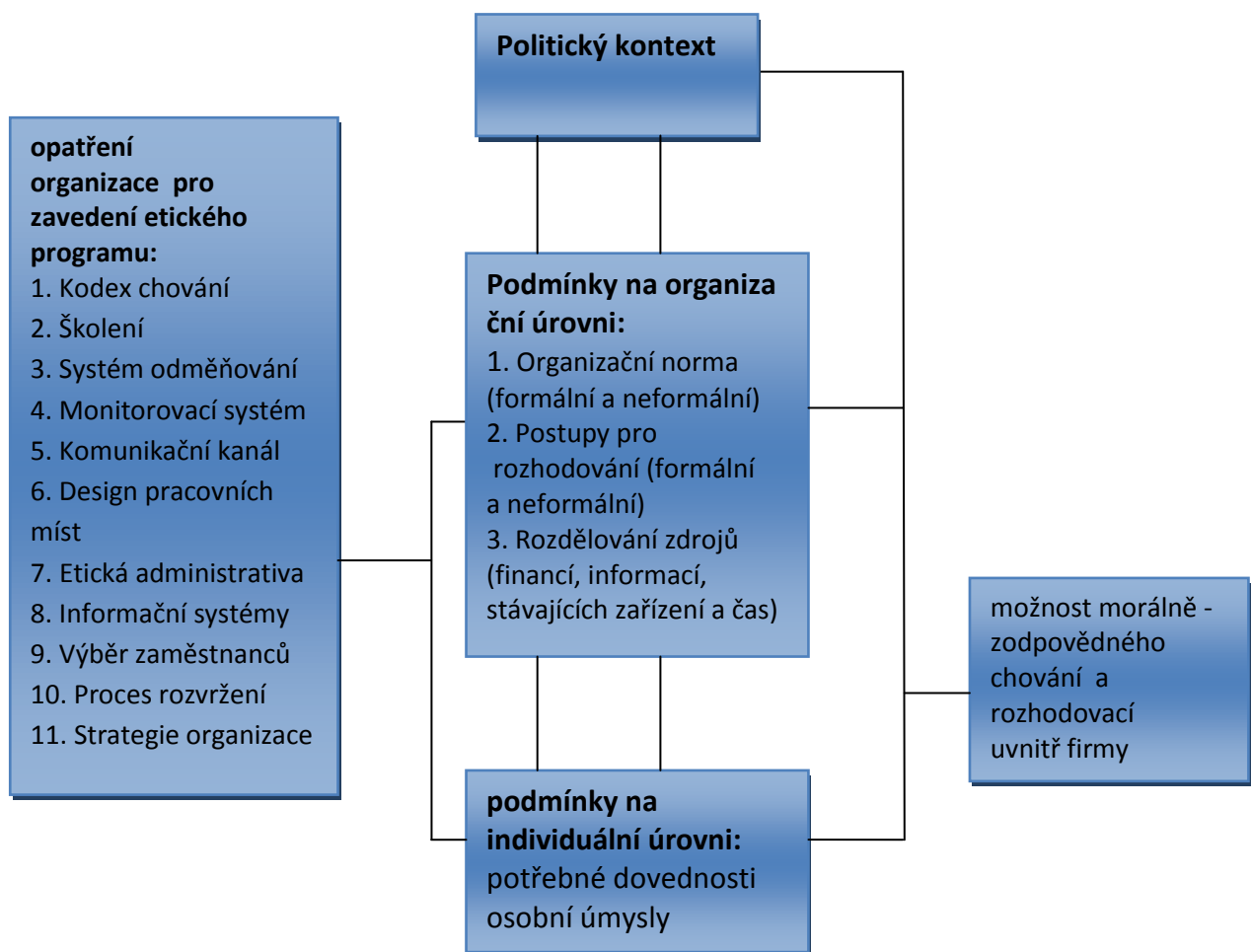


Obrázek 8 Úroveň etiky

Zdroj: Appelbaum, et al. (2009)

Vytvoření společné etiky v organizaci spojuje jednotlivce k sobě a přispívá k vytváření eticky smýšlející organizační kultury, což vede k pozitivnímu organizačnímu chování. Etické úvahy jsou trvale vystaveny různorodým vlivům ať už sociálním, nebo kulturním. Firma proto musí nejprve pochopit absolutní a relativní povahu etiky spolu s jejími individuální a kolektivní důsledky (Cohan, 2002).

McDonald a Nijhof (1999) využili zjednodušený integrovaný model za účelem identifikace různých oblastí, ve kterých se organizace zabývá etickými procesy.



Obrázek 9 Integrovaný rámec pro rozvoj etiky program

Zdroj: McDonald (1999)

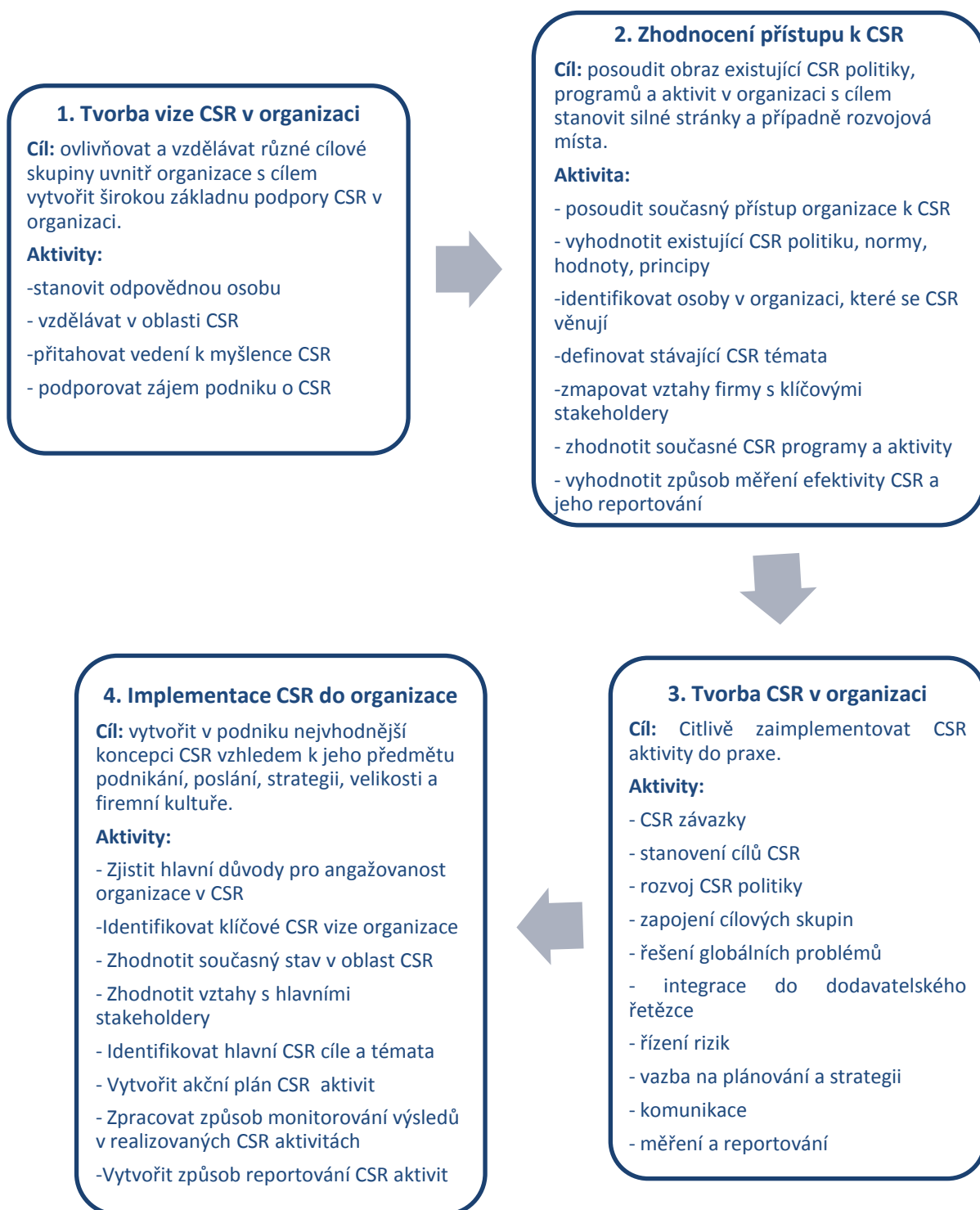
Zaměřuje se na procesy a přínosy integrace firemní a individuální etiky na mezo úrovni. Je však důležité nejprve zvážit širší a související fenomén podnikatelské etiky a její sociální a historické důsledky. V oblasti podnikatelské etiky tlaky vnějších stakeholders často odůvodňují odpovědnost firem, a tím i organizační chování, které ospravedlňují corporate governance a jednání o podnikatelské etice v rámci organizace (Appelbaum, 2009).

Zavádění CSR v organizaci

Tvorba a zavádění úspěšného CSR je dlouhodobý a složitý proces. Často znamená posun ve způsobu vykonávání činností spojených se zaváděním dalších nástrojů řízení. Cílem implementace CSR je úspěšná interakce jednotlivých oblastí CSR aktivit a oblastí do vize a hodnot podniku, jeho kultury, operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení tak, aby odpovědný přístup celkově podporoval dlouhodobé udržení organizace na trhu. (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 65).

Při zavádění konceptu CSR je důležité postupovat systematicky se zřetelem na:

- poslání podniku
- organizační kulturu
- předmět a obor podnikání
- obchodní strategii
- environmentální politiku
- možná rizika
- provozní podmínky (Steinerová, 2008).



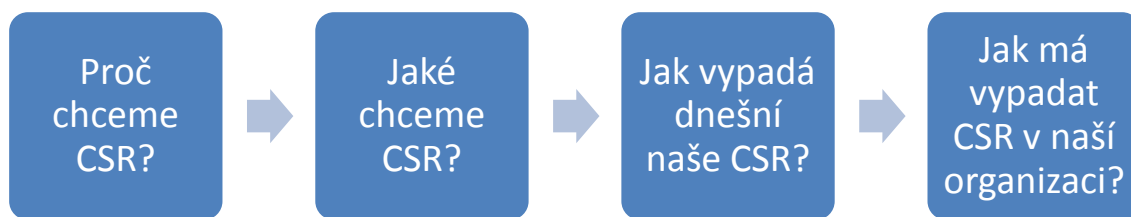
Obrázek 10 Čtyři fáze procesu implementace CSR v organizaci

Zdroj: Pavlík, Bělčík (2010)

1.12 Tvorba konceptu CSR

Většina organizací s pohledem CSR se v současné době snaží přizpůsobovat stávající podnikání právě z aspektů jednotlivých oblastí CSR. Přístupů je mnoho. V následující části bude popsán přístup k zavedení CSR do podnikání.

Přípravu můžeme rozdělit do 4 částí, kde se kladou tyto otázky:



Obrázek 11 Přípravná fáze

Zdroj: Pavlík, Bělčík (2010)

1.13 Hlavní motivační faktory

Stále častěji se objevuje otázka: „Proč mají firmy o CSR zájem“? Carroll (1991) uvedl, že existují i jiné faktory než jen ziskovost. Např. (Ditlev-Simonsen, 2010) uvádí tyto motivy:

- *zisk* - pouze pro zvýšení zisku
- *maximální hodnota* - vytvořit dlouhodobě trvalé hodnoty pro akcionáře
- *stakeholdership* - uspokojení různých zúčastněných stran (např. zaměstnanci, zákazníci, non-vládní organizace, regulátory).
- *branding* - budování dobré pověsti a image značky.
- *inovace* - vyvíjet nové produkty a obchodní koncepty.
- *kopírování* - snaha napodobit jiné společnosti.
- *etika / morálka* - udělat "správnou věc".
- *udržitelnost* - přispět k dlouhodobému udržitelnému rozvoji (Ditlev-Simonsen, 2010);

Jiní autoři (Cramer, 2006 ; Koubská, Hralova, 2005; Pavlík, Bělčík, 2010) rozdělují motivační faktory CSR do dvou skupin: morální, také nazývané vnitřní motivace, nebo ekonomické,

zvané vnější motivace. Smith (2003) a Gan (2006) uvádí, že oba faktory mají stejně velký vliv na CSR v podnikání.

Morální motivace

Morální motivace vychází z morálních hodnot jedince nebo organizace. Organizace může být přesvědčena o tom, že je nutné omezit dopady automobilové dopravy na životní prostředí, protože jí záleží na tom, aby už nedocházelo ke zhoršování životního prostředí. Jiná společnost může například investovat prostředky získané ekonomickou činností do rozvoje místních dobročinných a volnočasových organizací, protože je z jejího pohledu důležité, aby zaměstnanci a jejich rodiny pečovali o své zdraví a prožívat vhodně volný čas.

Motivace vyvolaná externími okolnostmi

Motivace ke společensky odpovědnému chování vyvolané externími vlivy mohou mít např. následující povahu: charakter podnikání dané organizace ji předurčuje k častým konfrontacím s aktivistickými organizacemi, odbory, médií či úřady, a proto se organizace rozhodne těmto častým střetům předcházet aktivním vylepšováním svého image a přijímáním opatření, která přesvědčí výše uvedené činitele o tom, že organizace má zájem na omezování svých negativních dopadů.

Podobným externím vlivem vyvolávajícím potřebu změny přístupu k životnímu prostředí může být aktuální nárůst ceny pohonných hmot. To může podnikatelský subjekt přimět k tomu, že hledá způsoby, jak optimalizovat přepravu a snižovat spotřebu pohonných hmot.

V současnost době veřejnost a média značně pozorně sledují projevy udržitelného chování firem, etického řízení, transparentní a odpovědné komunikace a dodržování zákonných předpisů. Zprávy o skandálech, podvodech a dalším neetickém chování se šíří nejen prostřednictvím médií, ale také na internetu, který umožňuje přenos informací obrovskému množství lidí propojených sítí kontaktů. Takové prostředí představuje riziko pro organizace, které nějakým způsobem porušují zákony nebo etická pravidla podnikání. Skutečnost, že finanční podvody a následné skandály při jejich odhalení mají likvidační dopad pro podniky, proto částečně motivuje firmy, aby neriskovaly svou stabilitu a pověst pro krátkodobý zisk a uvědomovaly si skutečné důsledky takového jednání. Společensky

odpovědné chování není motivováno pouze hrozbou případných problémů či naplněných rizik. Podniky se společensky odpovědným přístupem hovoří také o příležitostech a konkurenční výhodě, které jim CSR umožnilo získat (Koubská, Hralova, 2005).

1.14 Ztotožnění vize organizace s CSR

Základem pro vytvoření CSR koncepce by měla být vize organizace současně s jejími hodnotami a strategií.

Prvním krokem implementace CSR je identifikace hlavních oblastí, kde chce společnost dosáhnout změny. Mimo jiné potřebuje určit specifické složky, jež mají být dosaženy v těchto oblastech, a způsob, jakým budou dosaženy a budou měřeny. Ve velkých podnicích jsou tyto cíle definovány pomocí hodnot nebo vizí (Crane, Matten, 2008).

Vize

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Vize, které fungují, jsou jasné, jsou snadno pochopeny a implementovány. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti a ne jen k pasivnímu sledování“ (Mallya, 2007, s. 29).

Hodnoty

Hodnoty byly blíže popsány v kapitole 5. 5. 1. Na tomto místě stačí připomenout, že každá ekonomická činnost je založena na principu uspokojování lidských materiálních i nemateriálních hodnot. Mimo ekonomických hodnot, se kterými počítá ekonomická teorie, se všechny organizace setkávají s mravními hodnotami, které určují normy společenského chování, a musí být s nimi v harmonii. Posláním hodnot by měl být praktický přínos pro společnost ve smyslu posílení hodnot, které obecně přispějí ke zkvalitnění života organizace. Podnikatelské subjekty by měly jasně definovat své hodnotové priority. (Rolný, 2007). Dobře definované hodnoty by se měly stát páteří podnikové kultury a usnadnit vztah k jednotlivým skupinám stakeholderů.

oblast CSR	Stakeholdeři	Hodnoty
ekonomická	• vlastníci a investoři	• transparentnost
	• zákazníci	• osobní přístup
	• obchodní partneři	• kvalita
	• dodavatelé	• spolehlivost
	• konkurenti	• čestnost
	• vládní instituce	• transparentnost
sociální	• zaměstnanci	• vzdělávání a rozvoj
	• odbory	• komunikace
	• veřejnost	• podpora
	• neziskové organizace	• aktivní podpora
	• média	• objektivita
	• vzdělávací instituce	• vzdělání
ekologická	• neziskové organizace	• ochrana životního prostředí
	• vládní instituce	• ochrana životního prostředí
	• veřejnost	• ochrana životního prostředí

Obrázek 12 Hodnoty a stakeholdeři

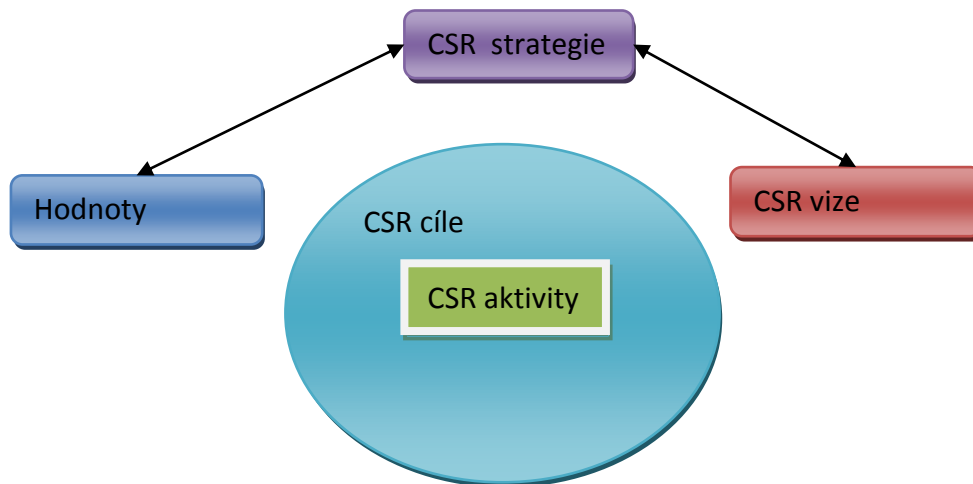
Zdroj: Steinerová (2008)

Strategie

Organizace stanoví CSR strategii na základě definování firemních hodnot.

Z vize CSR vychází strategie společenské odpovědnosti, která popisuje přístup organizace v různých oblastech CSR. Návrh strategie určuje, jakým způsobem chce firma dosáhnout

budoucího stavu CSR. Jak jsou určeny cíle CSR a způsob, jakým mohou být dosaženy (Crane, Matten, 2008).



Obrázek 13 CSR strategie

Zdroj: Pavlík, Bělčík (2010)

1.14.1 Stanovení cílů

Organizace v rámci jednotlivých oblastí CSR určí cíle, které by měly korespondovat s hodnotami a principy. Podniky většinou stanovují cíle na období jednoho roku, po jehož uplynutí vyhodnocují úspěšnost jejich splnění.

Oblast	Cíle
Ekonomická	environmentální řízení dodavatelů
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> • zapojení zaměstnanců do podporovaných projektů • rozšíření přístupu ke vzdělávání
Environmentální	snaha o ekologickou výrobu

Obrázek 14 Stakeholderi podle jednotlivých oblastí CSR

Zdroj: Steinerová (2008)

1.14.2 Vytvoření plánu aktivit

Následující krok zavedení CSR koncepce do praxe představuje vytvoření plánu CSR aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů.

Jevons, Polonský (2009) navrhuje, že existují čtyři hlavní otázky, které je třeba brát v úvahu při zvažování, jak komunikovat CSR aktivity:

- Intenzita činnosti / umístění;
- sdělování opatření;
- typy využívaných programů a
- otázky integrace.

1.15 Zhodnocení současného stavu CSR

Podnikatelský subjekt zhodnotí pozici, ve které se nachází, z pohledu konceptu CSR. Součástí tohoto zhodnocení by měla být vnitřní a vnější analýza. V rámci vnější analýzy se měla organizace zaměřit na stanovení dopadů externích vlivů a hlavně průzkum konkurence. Ve vnější analýze by se měla zabývat vlivy, které by mohly ovlivnit CSR strategii. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Pavlík, Bělčík (2010) uvádí, že by firma měla zvážit následující charakteristiky:

- **Předmět činnosti:** Každá organizace by se měla zamyslet nad tím, jaká jsou její propojení s předmětem podnikání. Na základě těchto informací by pak měla volit prioritní oblasti v rámci CSR .
- **Klientská orientace:** Strahilevitz, 1999, navrhuje, aby spotřebitel vnímal další výhody při koupi výrobků, které jsou spojeny se společenskou odpovědností podniků. Hlavní otázka managementu je: jsou spotřebitelé ochotni platit vyšší cenu za produkty od společnosti, která investuje v oblasti CSR? Přesněji řečeno, bude zkoumat a hledat odpověď na následující otázky:
 - Má spotřebitel vnímat další výhody při nákupu produktů od společnosti, která investuje v oblasti CSR?

- Je spravedlivé, že tento produkt je dražší než od konkurence?
- Umí zákazník vnímat nabízenou hodnotu společnosti?
- Byl by zákazník ochoten koupit tento výrobek?
- Je druh společenských aktivit, které firma podporuje, vnímán spotřebitelem pozitivně?

Odpověď na tyto otázky přispěje k většímu porozumění o CSR a jeho dopadu na chování spotřebitelů (Ferreira et al., 2010).

- **Očekávané přínosy:** Organizace by si měla určit, čeho chce svým odpovědným chováním dosáhnout.
- **Image organizace:** organizace by měla pomocí CSR podporovat zdokonalení svého image
- **Organizační kultura:** U organizace, která je schopna udržovat organizační kulturu, je velmi pravděpodobné, že bude mít mnoho výhod. Zaměstnanci, kteří se ztotožňují s kulturou, vytvářejí příjemné pracovní prostředí, které má tendenci zvýšit etiku. To vede ke zvýšení týmové práce, sdílení informací a otevřenosti vůči novým myšlenkám (Goffee, Jones, 1996).

Zvýšená interakce mezi zaměstnanci aktivuje vzdělávání a neustálé zlepšování, protože informační toky proudí v celé organizaci. Navíc taková kultura pomáhá přilákat a udržet si špičkové zaměstnance (Greger, 1999).

1.15.1 Analýza externího prostředí

Souvislost mezi podnikem a jeho vnějším prostředím je těžko definovaná (Russo a Fouts, 1997). Vnitřní zdroje jsou využívány k provádění společenské agendy, což zase ovlivňuje vnější prostředí, ve kterém firma působí prostřednictvím jednotlivých zúčastněných stran. Souvislost mezi vnějším prostředím a CSR je evidentní (Ting, Ging, 2010). Freemana (1984) ve své stakeholder teorii firmy, která je považována za jeden z teoretických základů pro CSR, nabízí pohled, jak je firma spojena se svým vnějším prostředím. Odpovědnost firmy není pouze k jejím akcionářům, ale stejně tak jsou důležití její dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci a místní komunita. Firemní výkon je závislý na koncentraci průmyslu, překážkách vstupu a míře růstu odvětví. V tomto ohledu může být CSR viděno jako diference mezi firmami.

Společnosti, které se stále snaží zabývat CSR tématy, se začínají odlišovat od konkurence. Dle (Pavlík, Bělčík, 2010) by se měla organizace při analýze zaměřit na následující oblasti:

Zákonné požadavky:

Podnikatelské subjekty by měly ustavičně dodržovat zákonné normy ve všech oblastech podnikání. Například to mohou být normy z oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, vztahu k zákazníkům.

Benchmarking:

Organizace porovná své výsledky v oblasti CSR s výsledky nejlepší firmy.

Průzkum konkurence:

Organizace by měla zjistit, na jaká témata v oblasti CSR se zaměřuje konkurence.

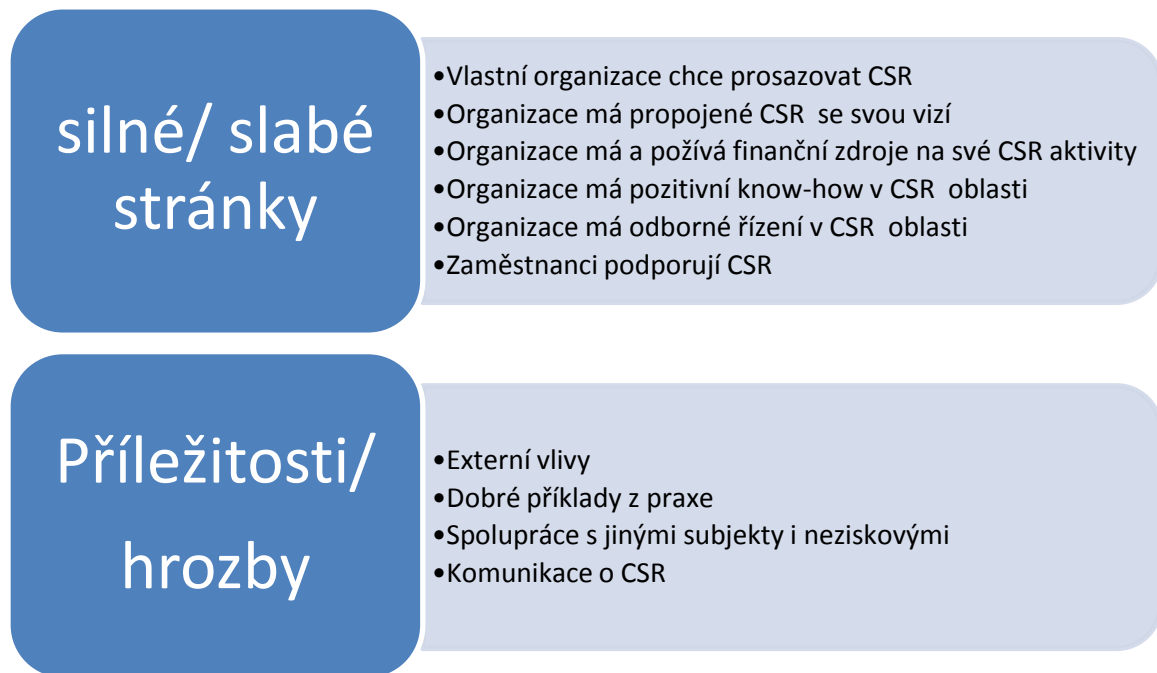
Vnější impulsy:

Organizace by se měla pokusit určit možné dopady vnějších podnětů vzniklých např. v důsledku nových zákonů, vstupu na nové trhy, vzniklých novými výrobními postupy nebo v důsledku globalizace.

Angažovanost v různých asociacích, programech, soutěžích:

Organizace se může v souvislostech se společenskou odpovědností stát členem nějaké asociace. Například firma se může stát členem organizace, která je aktivní CSR. V České republice to může být například Business Leaders Forum, Hospodářská komora ČR. Může se účastnit v soutěžích v CSR oblastech např. Evropská cena za společenskou odpovědnost firem.

Pro shrnutí a vyhodnocení zjištěných výsledků může organizace použít známou SWOT analýzu. Tato analýza může vypadat např. takto



Obrázek 15 Příklad SWOT analýzy

Zdroj: Pavlík, Bělčík (2010)

1.15.2 Analýza vnitřních vlivů

Pavlík, Bělčík (2010) navrhuji, aby se organizace zaměřila na následující otázky:

Přistupuje organizace k odpovědným aktivitám strategicky?

- **Firemní hodnoty a poslání** – otázky zkoumají, v jaké podobě má firma zpracované dokumenty týkající se CSR, může se jednat o již zmíněné vize, hodnoty.
- **CSR strategie** - otázky zjišťují, jestli se organizace zabývá všemi rovinami. Také se zaměřují na zjištění, zda je řízení CSR systematické
- **Cíle CSR** – otázky se týkají shody firemních cílů s cíli CSR a jejich plnění
- **Zapojení stakeholderů** – otázky identifikují způsob, jakým organizace spolupracuje se svými stakeholdery.

Chová se organizace odpovědně ke klientům a obchodním partnerům?

- **Klienti** – firma zjišťuje spokojenost zákazníků.
- **Dodavatelé** – firma se zabývá otázkami, jakým způsobem šíří koncept CSR mezi dodavatele.

Jedná organizace odpovědně se svými zaměstnanci?

- **Zapojení zaměstnanců** – otázky se týkají dialogu, který probíhá se zaměstnanci.
- **Rovné příležitosti** – otázky se zabývají diskriminací na pracovišti.
- **Komunikace** – otázky se zabývají zjišťováním, jestli organizace šíří povědomí o CSR mezi zaměstnanci a poskytuje uchazečům o zaměstnání informace o CSR během přijímacího řízení.

Chová se organizace odpovědně k životnímu prostředí?

- **Environmentální politika** – otázky zjišťují, zda má společnost zavedenou environmentální politiku.
- **Produkty a balení** – otázky zkoumají, jestli jsou produkty k přírodě ohleduplné.
- **Nakupování** - otázky se týkají ekologických nákupů.
- **Odpad a recyklace** - otázky se zabývají zjišťováním, jestli se organizace snaží minimalizovat odpad a umožňuje jeho třídění.
- **Energie, voda, pohonné hmoty** – otázky zjišťují, jakým způsobem se šetří energie, voda a pohonné hmoty.

Chová se organizace odpovědně ke svému okolí?

- **Podpora místní komunity** – otázky zkoumají, které formy podpory organizace používá.
- **Zapojení stakeholderů** – otázky zjišťují, jestli podnikatelský subjekt nabízí svým stakeholderům možnost podílet se na podpoře komunity (Pavlík, Bělčík, 2010).

1.15.3 Zavedení stakeholderů

Podmínka pro efektivní zavedení CSR konceptu je porozumění hodnotě, kterou přináší zapojení stakeholderů.

oblast CSR	Stakeholderi
ekonomická	• vlastníci a investoři
	• zákazníci
	• obchodní partneři
	• dodavatelé
	• konkurenti
	• vládní instituce
Sociální	• zaměstnanci
	• odbory
	• veřejnost
	• neziskové organizace
	• média
	• vzdělávací instituce
environmentální	• neziskové organizace
	• vládní instituce
	• veřejnost

Obrázek 16 Stakeholderi podle jednotlivých oblastí CSR

Zdroj: Steinerová (2008)

Na stakeholdery je pohlíženo ze dvou stran:

1. Velikost vlivu stakeholdera na organizaci (velký, malý),
2. Velikost zájmu stakeholdera o organizaci (velký, malý).

Stakeholderi, kteří mají velký zájem o organizaci a mají i velký vliv

Tito stakeholderi jsou klíčoví. Organizace by se měla zapojovat do rozhodování.

Stakeholderi, kteří mají velký zájem o organizaci, ale mají malý vliv

Takové stakeholdery je vhodné informovat. Praxe ukazuje na to, že bývají často velmi užiteční při doladování detailů jednotlivých CSR aktivit.

Stakeholderi, kteří mají malý zájem o organizaci, ale mají velký vliv

Organizace by se měla snažit vyvinout dostatečné úsilí na to, aby tyto stakeholdery uspokojila, ale musí si dávat pozor, aby je nezahltila množstvím informací.

Stakeholderi, kteří mají malý zájem o organizaci a mají i malý vliv

S těmito stakeholdery by měla organizace komunikovat podle jejich zájmu, často se jedná o odpovídání na jejich otázky. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Tyto přístupy lze znázornit v následující matici, jejíž smysl spočívá v doporučení, jakým způsobem s každou skupinou stakeholderů jednat.

Úroveň zájmu	Vysoký	průběžně informovat	vést dialog a zapojit
	Nízký	odpovídat na otázky	zjišťovat spokojenost
		Malý	Velký
		Úroveň vlivu	

Obrázek 17 Rozdělení stakeholderů pro CSR strategii

Zdroj: Krick, Forstater, Monaghan, Sillanpa, (2005, s. 46)

Typy zapojení zúčastněných stran můžeme také identifikovat a měřit: úroveň jejich zájmu o organizaci a úroveň jejich vlivu na chování organizace. Někdy existuje pozitivní korelace mezi zájmem a vlivem. Vnitřní zúčastněné strany, jako manažeři, mají velký zájem a velký vliv, zatímco externí aktéři mohou mít buď malý zájem, nebo malý vliv. Tato korelace však neplatí vždy. V některých případech může nedostatek energie bránit zúčastněným stranám ovlivnit organizaci i přes vysokou úroveň zájmu (Adams, 2008). Zainteresované strany jsou v ní kategorizovány podle dvou ukazatelů: úroveň vlivu a úroveň zájmu. Klíčové stakeholdery představuje skupina, která má na podnik velký vliv a zároveň od něj mnoho očekává (Petříková, et al., 2008).

1.16 Způsob a prostředky zapojení stakeholderů

Volba prostředků závisí na stupni zapojení daných stakeholderů. Jiné nástroje lze použít pro získání zpětné vazby a jiné pro zapojení stakeholderů do procesu rozhodování nebo v dalších případech

Zpětná vazba	Dialog
<ul style="list-style-type: none">• Anketa• dotazníkové šetření• online formulář• telefonní podpora• help desk• schránka na návrhy a připomínky• formulář pro sdělení názoru	<ul style="list-style-type: none">• fórum zástupců• poradní výbor• individuální jednání• pracovní skupina• účast na rozhodovacím procesu• organizace společných projektů
	<ul style="list-style-type: none">▪ průzkum trhu▪ rozhovor▪ diskuze▪ pracovní porada▪ online fórum▪ neformální setkání

Tabulka 2 Zapojení stakeholderů

Zdroj: Steinerová (2008)

Na otázku, proč zapojit stakeholdery, dává Smith (2004) následující eventuality, které zapojení přináší stakeholderům:

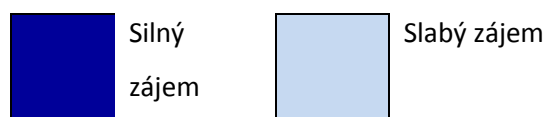
- **Prostředí prognóz a inovací** - soustavný rozhovor se zainteresovanými stranami, zvláště s těmi, které jsou dobře informované o širších dopadech podnikání, může být sofistikovaný nástroj pro předpovídání nových trendů a problémů.
- **Risk management** - rozhovor s externími zainteresovanými stranami dává příležitost včas objevit obchodní rizika.
- **Vzájemně výhodné vztahy** - osobní interakce a schopnost vyvinout individuální vztahy je často nejefektivnější přístup k budování důvěry a důvěryhodnosti firmy.

- **Formulace cílů a výkonové monitorování** - setkání s řadou zúčastněných stran může usnadnit rozvoj smysluplných cílů a hodnocení skutečného výkonu.
- **Informace** - v dnešním podnikatelském prostředí přístup k informacím a vztahy, které jdou nad rámec tradičního zdroje, mohou být zdrojem konkurenční výhody. Tyto informace organizaci přináší stakeholdeři.

1.17 Stanovení hlavních témat a cílů

Pokud firma skutečně chápe svou společenskou odpovědnost, měla by se otevřít a ukázat zájem o názory a postoje svých stakeholderů. I přestože je tento dialog dlouhodobý a složitý proces a pokud je vedený transparentně bez postranních úmyslů kohokoliv ze zúčastněných, ve výsledcích pomůže nalézt styčné body, posílí důvěru a vzájemné pochopení. Neporozumění může být nahrazeno společným postupem v oblastech, které jsou důležité pro všechny partnery. Dialog může vyústit v dlouhodobá partnerství. Dalším výsledkem dialogu se stakeholdery je šíření dobrých praktik, vzájemná inspirace a motivace. Tento aspekt se dobře projevuje například u dodavatelsko-odběratelských vztahů, je-li odběratelem firma s vysokou orientací na CSR, a pokud to stejné bude vyžadovat od svých dodavatelů, je to přímá a velice účinná cesta k šíření CSR principů. Poté, co organizace určila své klíčové stakeholdery, definovala CSR principy a zhodnotila současný stav, je čas pro stanovení směru, kterým se chce v souvislosti s CSR ubírat, určit hlavní témata a cíle. Pro vymezení tematických okruhů dialogů je vhodné použít další matici, jejíž příklad je uveden níže. Vyznačené tmavé oblasti matice jsou ta témata, o která mají určení stakeholdeři vysoký zájem. V takto identifikovaných tématech by měla organizace s uvedenými stakeholdery vést dialogy (Petříková, et al., 2008).

CSR téma	Klíčoví stakeholdeři				
	Investoři	Zaměstnanci	Zákazníci	Dodavatelé	Komunita
Hodnoty a způsob řízení	■	■	□	□	□
Transparentost	■	□	■	■	□
Pracovní podmínky	□	■	□	□	□
Dopad produktů	□	□	■	■	■
Sociální dopad	□	■	□	□	■
Environmentální dopad	■	□	■	□	■



Tabulka 3 Klíčová témata CSR

Zdroj: Steinerová (2008)

Každá firma vyplní tabulku jinak, závisí to zvláště na oboru podnikání a geografickém umístění. Zájem stakeholderů se postupně vyvíjí a mění.

1.18 Reporty

Ve fázi reportování poskytuje podnik kompletní obraz výkonu CSR, a to prostřednictvím CSR reportu nebo prezentace na webových stránkách. V reportu by neměly chybět informace o naplnění cílů vytyčených v předchozím roce a určení nových cílů na další období. Návrh způsobu reportování CSR aktivit (Steinerová, 2008). Zrealizované CSR aktivity je vhodné reportovat cílovým stakeholderům, aby se okolí nějakým agregovaným způsobem dozvědělo o společenské angažovanosti organizace. Za tímto účelem se používá CSR report, který může mít dvojí roli (Pavlík, Bělčík, 2010):

1. **komunikační nástroj** určený ke komunikaci CSR aktivit firmy interním i externím stakeholderům organizace;
2. **manažerský nástroj** zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku a určení nových strategií a cílů.

Hlavní rysy CSR zprávy

Při tvorbě zprávy by měla firma dbát na obsahovou správnost, důvěryhodnost a v neposlední řadě i na formální stránku. Organizace Ceres-ACCA, 2006 uvádí čtyři hlavní aspekty, které by CSR report měl obsahovat:

Úplnost

Úplnost reportu vychází ze dvou směrů:

- report pokryje všechny podnikové operace a pobočky v dané zemi,
- zpráva informuje v plném rozsahu o významných aspektech dopadu firmy na okolní společnost a životní prostředí.

Důvěryhodnost

Důvěryhodnost reportu je založená na podpoře vrcholového managementu, popisu firemní politiky personálních zodpovědností, metodách sběru dat, stanovení cílů. Důvěryhodnost je rovněž významně ovlivněna mírou zapojení klíčových stakeholderů a ověřením třetí nezávislou stranou.

Vhodná forma

Významnou funkci hraje i formální stránka reportu, nejen grafická úprava a vzhled, ale i to, zda je zpráva srozumitelná, čtivá a přiměřeně dlouhá. S tím souvisí i přehledná navigace, která napomáhá čtenáři v rychlé orientaci. V úvodu zprávy se doporučuje vykreslit tzv. mapu dokumentu, která navede stakeholdera na jemu určenou část.

Věcnost

Organizace by měla v maximální míře využívat kvantitativní i kvalitativní ukazatele pro zhodnocení své společenské odpovědnosti.

Prvky zprávy

Ke správnému pochopení zprávy přispívá zasazení firmy do kontextu, ve kterém podniká. Steinerová (2008) doporučuje následující prvky reportu:

- **Slovo ředitele** – Ředitel podniku by měl popsat a ohodnotit klíčové části a zjištění zprávy.
- **Definice CSR** - Zveřejnění vlastního nebo převzatého pojetí konceptu CSR.
- **Firemní souvislosti** - Odpovědné podnikání je dáno do souvislostí s firemními hodnotami, principy a pravidly chování.
- **Souhrn zprávy** - Spojení ekonomického, environmentálního a sociálního dopadu do celkového vlivu na společnost.
- **Cíle na další rok** - Informace o tom, čeho chce firma dosáhnout a jaké CSR aktivity k tomu využije.
- **Základní informace** - Produkty a služby, odvětví, podíl na trhu atd.
- **Finanční výsledky** - Výnosy z prodeje, zisk po zdanění atd.
- **Lidské zdroje** - Množství zaměstnanců, organizační struktura atd.

2. Řízení společenské odpovědnosti

- **CSR jako součást obchodní strategie** - Popsání vztahu mezi CSR strategií a celkovou obchodní strategií.
- **CSR priority** – Stanovení hlavních témat odpovědného podnikání a souvisejících aktivit.
- **Přínosy CSR** - Uveřejnění výhod, které firmě odpovědné podnikání přináší.
- **Personální zabezpečení CSR** - Zobrazení organizační struktury a uvedení personálních odpovědností v rámci naplňování konceptu CSR.
- **Řízení CSR** - Popis manažerské struktury využívané v souvislosti se CSR.
- **Klíčové stakeholdéři** - charakteristika uskutečněných kroků vedoucích k zapojení stakeholderů a výstupů vzniklých z této interakce.

Kromě těchto klíčových prvků uvádí Pavlík, Bělčík (2010) další souvislosti, které pomohou CSR zprávu zatraktivnit:

- oživit CSR report o doprovodná schémata, tabulky, obrázky;
- neobávat se přiznat v reportu skutečnosti, které se organizaci nepodařily, většinou to může zvýšit důvěryhodnost
- připravit i elektronickou verzi zprávy.

Trendy v CSR reportech

V poslední době lze vysledovat následující trendy v reportování:

- **Zvýšení počtu ověřených zpráv** – organizace čím dál častěji přistupují k ověření CSR reportu nezávislým subjektem.
- **Finanční ohodnocení přínosů CSR**
- **Zaměření CSR reportů na budoucnost** - CSR zprávy se stále píšou o výsledcích za minulé období. Nový trend však doporučuje, aby organizace definovala zaměření na proces řízení a na budoucnost.
- **Šíření reportování do dodavatelského řetězce** – organizace uplatňující CSR ve své praxi se snaží vyvíjet větší tlak na dodavatele, aby je následovali (Pavlík, Bělčík, 2010).

Důvody přijetí společenské odpovědnosti firem

Důvody pro dobrovolné přijetí společenské odpovědnosti firem musíme vidět v dlouhodobém horizontu. Je třeba pilování důvěry a rozvoj nehmotných aktiv. Trnková (2004) přínosy shrnuje takto:

- větší přitažlivost pro investory,
- větší průhlednost,
- posílená důvěryhodnost,
- dlouhodobá udržitelnost firmy
- zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců,
- možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance,
- budování reputace a z ní vyplývající pozice na trhu,
- konkurenční výhody, větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem,
- snížení nákladů na risk management,
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná i budoucí jednání),
- dialog a budování důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení,
- snížené riziko bojkotů a stávek,
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí.

Putnová, Seknička, Uhlář (2007) uvádí i další možné výhody CSR:

- **Snížení transakčních nákladů.** Za transakční náklady můžeme považovat náklady spojené s provozem ekonomického systému či náklady na používání trhu. Do těchto nákladů se zahrnují náklady na obchodní soudní spor a obecně na vymáhání smluv. Do těchto nákladů se zahrnují náklady na kontrolní mechanismy, prověřování osob, ochranu osob a majetku. Tak nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku.
- **Posílení loajality zaměstnanců.** Příznivé sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě. Naopak nepříznivé klima – časté konflikty, netransparentnost rozhodování, asymetrické informace – vedou ke snížení kvality a efektivity.

- **Vytváření a posilování image firmy.** Loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje reputaci mezi ostatními stakeholders. Důležitá je pro pozitivní vnímání firmy transparentnost a dostatečná informovanost, která snižuje prostor pro neetické chování. Toto kritérium je považováno za stejně významné jako úroveň managementu anebo výkonnost firmy, je zřejmé, že se jedná o dostatečný důvod pro začlenění podnikatelské etiky jako významného faktoru úspěchu.
- **Posilování spokojenosti zákazníků.** Výsledkem úspěšné podnikatelské strategie je spokojený zákazník, který se k firmě vrací. Podle průzkumu zákazníci upřednostňují firmy, dodržující etická pravidla. Zvyšuje se ekologická uvědomělost a obecná vzdělanost v otázkách využívání dětské práce v zemích třetího světa. V bohatých zemích přibývá zákazníků, kteří nechtějí nakupovat od společností, které se projevily necitlivě vůči životnímu prostředí či svým zaměstnancům. Český zákazník zatím upřednostňuje jako hlavní kritérium rozhodování cenu.

Standardy spojené se společenskou odpovědností firem

Podle Institutu sociální a etické odpovědnosti dnes ve světě existuje 300 nástrojů – norem, standardů a rámcových požadavků na kontrolu podnikání a neziskového sektoru. Podnikání nemá vytvořené obecně uznávané a kontrolované etické normy. Směrnice OECD mají charakter doporučení. Podle vzoru ISO norem vznikají standardy, například SA 8000, AA 1000, které přinášejí obecně měřitelné prvky společenské odpovědnosti firem. Objevuje se potřeba po pravidelné a uznávané kontrole, která by byla i prevencí před ekonomickým a etickým selháním.

V následující tabulce jsou uvedeny nejčastěji používané normy:²

Normativní rámec (co se má dělat)	OECD: Zásady řízení nadnárodních korporací UN Conventions a Declaration: trvale udržitelného rozvoje
Procesní Guideliness (jaká kritéria a způsoby komunikace zvolit)	Standardy AA 1000; GRI (Global Reporting Initiativy: zpravodajství trvalé udržitelnosti rozvoje)
Systém managementu (jak tato kritéria zahrnout)	ISO 14 001 Social Accountability SA 8000 Sigma guideliness

Tabulka 4 Standardy spojené s CSR

Zdroj: Putnová, Seknička, Uhlář (2007)

1.19 Přehled standardů pro měření a reportování CSR

Kalousová (2007) uvádí následující nástroje pro měření a reportování CSR:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard

² Více na www.globalreporting.org

- Social Audit Network
- ETHIBEL
- EFQM
- SA 8000 – Social Accountability International
- ISO 26000, ISO 8000, ISO 9000, ISO 14000
- IASE 3000
- Global Reporting Initiative (GRI)
- London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice)
- Corporate Responsibility Index
- Corporate Giving Standard
- Corporate Community Involvement Index
- Dow Jones Sustainability Index
- FTSE4GOOD

Rozdíly mezi jednotlivými standardy se zakládají na cílových skupinách nebo na rozsahu jejich metodiky.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises

"Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti jsou doporučení vlád adresovaná nadnárodním společnostem. Obsahují dobrovolné zásady a standardy odpovědného podnikatelského chování, které je slučitelné s platnými právními předpisy. Směrnice si kladou za cíl zajistit, aby operace těchto podniků byly v souladu se státní politikou, posílit základnu vzájemné důvěry mezi podniky a společenským prostředím, kde podnikají, pomáhat zlepšit klima pro zahraniční investice a zvýšit tak možnost nadnárodních společností přispět k trvalému rozvoji."(OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2009)

Směrnice OECD obsahuje soubor pravidel a doporučení, která se týkají odpovědného chování nadnárodních společností. Komise mimo jiné navrhuje, aby organizace stavěly svou strategii na následujících pravidlech:

- Uznání dobrovolného charakteru,
- transparentnost,
- důvěryhodnost.

Je nutné se soustředit na ty činnosti, v nichž společnost tvoří přidanou hodnotu, a brát ohled na životní prostředí. Komise navrhuje, aby korporace zveřejňovaly informace o následujících oblastech:

- o výsledcích hospodaření firmy,
- o plánech a cílech firmy,
- o vlastnických vztazích a hlasovacích právech,
- o seznamech členů správní rady a výkonného managementu,
- o rizikových faktorech,
- o vztahu k zaměstnancům a ostatním stakeholderům,
- o řízení a politice firmy.

Dodržování pravidel je dobrovolné (Kuldová, 2010).

AA 1000 ACCOUNT ABILITY³

Norma AA 1000 AccountAbility byla vytvořena ve Velké Británii v roce 1999. Accountability znamená v přímém překladu slovo odpovědnost. Cílem normy je vytvořit systém pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi stakeholders, etické, sociální a environmentální účetnictví, audit, reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací (Prskavcová, et al. 2009).

Norma obsahuje procesní standardy pro tvorbu společensky odpovědné strategie organizace a je pojata komplexně. AA 1000 AccountAbility v sobě zahrnuje:

- Tvorbu společensky odpovědné strategie organizace a politiku CSR.
- Metody komunikace se zainteresovanými skupinami - dialog se zájmovými skupinami.
- Sociální účetnictví - zobrazení sociálně-ekonomických hledisek fungování organizace.
- Environmentální účetnictví orientované na ekologické aspekty a důsledky přijatých rozhodnutí.
- Etický audit - jedná se o systematické hodnocení etického programu v organizaci a prověřování etických standardů.
- Volbu indikátorů a reportování CSR.

³ Zpracováno na základě oficiální stránek společnosti AccountAbility
<http://www.accountability.org/standards/index.html>

- Profesionální výcvik.

Organizace, která se rozhodne pro standard AA 1000, by měla zvážit, co obnáší proces zavedení a jaké výhody by mělo zavedení přinést. Hodnota zavedení daného standardu má dvě složky, externí a interní.

Externí složka, která je hlavním a základním přínosem, obnáší:

- Nezávislé posouzení zvyšuje hodnotu reportingu organizace.
- Standard AA 1000 hodnotí naplnění principů normy a zároveň ověřuje ukazatele výkonnosti.
- Uživatelé zveřejňovaných informací mají jistotu nezávislého pohledu, že otázky trvalé udržitelnosti jsou pro danou organizaci opravdu na prvním místě důležitosti.
- Organizace, která reportuje, zvyšuje svou důvěryhodnost u všech stakeholderů a usnadňuje rozhodování o spolupráci svým investorům a partnerům.

Interní složka obsahuje:

- Organizace zavedením standardu získává jistotu pro trvale udržitelný rozvoj.
- Definuje hlavní otázky v oblasti komunikace se stakeholders.
- Zlepšuje se nejen reportování, ale také výkonnost společnosti.

Standard AA 1000 poskytuje rámec pro posuzování každé organizace. Certifikace podle této normy není založená na odpovědích ano/ne u jednotlivých pevných kritérií. Závěry jsou vždy založeny na důkazech odrážejících stav organizace v konkrétních bodech v konkrétním čase a poskytují doporučení pro neustálé zlepšování.

ETHIBEL

Sociální audity jsou prováděny belgickou organizací. Oblastí, kterou audit ověřuje, je způsob, jak organizace plní očekávání svých stakeholders. Uděluje značku „ETHIBEL Quality Label“. Součástí hodnocení je také etické chování organizace při výrobě nebo poskytování služeb (Pavlík, Bělčík, 2010).

SOCIAL AUDIT NETWORK

Tato norma je zaměřena na provádění sociálních auditů. Cílem směrnice je přispívat organizacím k získávání informací o dopadech jejich aktivit pro zainteresované skupiny. Norma podává reporty v oblasti sociální, environmentální a ekonomické. Přináší informace pro plánování budoucích aktivit organizace a zlepšování procesů (Pavlík, Bělčík, 2010).

EFQM (Evropská nadace pro management kvality)

Jedná se o nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování (využití sebehodnocení) benchmarkingu. Model obsahuje 9 kritérií. (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007):

- špičkové řízení a vedení,
- dokonale zvládnutá strategie,
- zajištění zdrojů,
- partnerství,
- zvládnutí procesů,
- vztahy k zaměstnancům,
- vztahy k ostatním zainteresovaným skupinám,
- ekologie,
- dárcovství.

SA 8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY)⁴

Jednou z prvních norem, která ovlivňuje způsoby chování podniků v oblasti lidských zdrojů, je mezinárodní norma SA 8000. Jde o celosvětově uznávanou normu pro sociální pilíř CSR. Tato norma je určena k auditu třetí stranou.

Norma byla utvořena dozorčí radou, která zahrnovala 25 expertů z mnoha oblastí.

SA 8000 je norma založená na existujících mezinárodních normách a standardech, které se týkají lidských práv. Například Všeobecné deklarace lidských práv, Konvence OSN o právech dětí, Konvence Mezinárodní organizace práce (ILO). Není závislá na orgánech státní správy

⁴ Zpracováno na základě oficiálních stránek společnosti Social Accountability Accreditation Services (SAAS) <http://www.saasaccreditation.org/>

a jednotlivých zájmových skupinách. Vydaný certifikát poskytuje zainteresovaným stranám důkaz o tom, že firma pro své zaměstnance implementovala nezbytné interní procesy a postupy k zajištění základních lidských práv a vytvořila etické zásady a podmínky podnikání. Např. zákazníci chtějí garanci, že produkty, které nakupují, vznikají v přijatelném pracovním prostředí. U nadnárodních společností, které chtějí dosahovat úspěchu na mezinárodních trzích, se prosazuje nová strategie postavená na rozvoji lidských zdrojů.

Standard SA 8000 byl navržen na základě normy ISO 9000. Programy SA 8000 nabízí dvě cesty pro společnosti, které chtějí demonstrovat závazek společenské odpovědnosti.

První možnost je členství, které je navrženo pro podnikání zapojené do prodeje. To vyžaduje závazek spolupráce s dodavateli, kteří se snaží podnikat na základě společensky odpovědných principů. Členům SA 8000 je nabídnut balíček k sebeocení a další nástroje, které usnadní realizovat implementaci a zlepšování CSR principů. Na výroční zprávy je kladený požadavek prokázání pokroku směrem k cíli.

Druhým způsobem je certifikace, která je určená pro výrobce a dodavatele. Společnost musí demonstrovat shodu s existujícími předpisy.

Standard je založený na těchto základech:

- Na pracovištích musí být dodržována základní lidská práva.
- Management organizace je připraven převzít odpovědnost za toto dodržování.

SA 8000 Jedná se o normu, která je měřitelná a ověřitelná.

Norma se zaměřuje na oblasti:

- dětské práce,
- nucené práce,
- bezpečnost práce,
- diskriminace,
- dodržování pracovní doby,
- práva na shromažďování,
- na spravedlivé odměňování,
- požadavky na systém managementu.

Zavedení normy do praxe

Doporučuje se kontaktovat alespoň 3 certifikační společnosti. Certifikované firmy jsou povinny zveřejnit obdržení certifikátu, který je také uveřejněný na stránkách společnosti SAAS. Cena za certifikaci se odvíjí od počtu auditorů, kteří provádí audit ve firmě. Přibližně jde o částku od 800 do 25 000 Kč za den.

Vydaný certifikát je vydáván na dobu 3 let. Po vydání certifikátu je vytvořen plán pravidelných auditů v průběhu tříleté periody. Vždy je nutný alespoň jeden audit ročně. Po třech letech může být certifikát obnoven.

V roce 2006 bylo certifikováno 1038 společností po celém světě. v roce 2008 se již jednalo o 1835 společností, v roce 2010 dokonce 2330 společností z 62 zemí světa s počtem zaměstnanců 1,365,236

Firem, které vlastní certifikát SA 8000, je v ČR velice málo. Jedná se např. o firmy Zevyp, GEOSAN Group, Westwaco Svitavy, AFI Europe, AQUASYS, spol. s.r.o., CENTRA a.s., Fato.

ISO 26 000⁵

Přes řadu aktivit různých institucí je povědomí o konceptu CSR stále nedostatečné. Větší informovanost by mělo přinést přijetí ISO 26 000. Dokončení vypracování této normy se již potřetí odložilo, takže nejbližším termínem pro přijetí normy bude rok 2011. Důvody, které k tomuto zpomalení vedou, mohou být různost kulturního prostředí a vyvažování zájmů jednotlivých stakeholderů.

V roce 2004 Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) oznámila spuštění nového standardu - ISO 26 000 Mezinárodní norma pro sociální odpovědnost. Vývojový proces, který byl zahájen v roce 2005, byl usnadněný ISO / TMB / WG SR (pracovní skupinou), která se skládá z asi 300 nominovaných odborníků z 54 členských zemí ISO a 33 kontaktních organizací, jež představují šest hlavních skupin zúčastněných stran (průmysl, vláda, spotřebitelé, práce, nevládní organizace a služby, podpora, výzkum a další). Pracovní skupina

⁵ zpracováno na základě ISO normy <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=433>

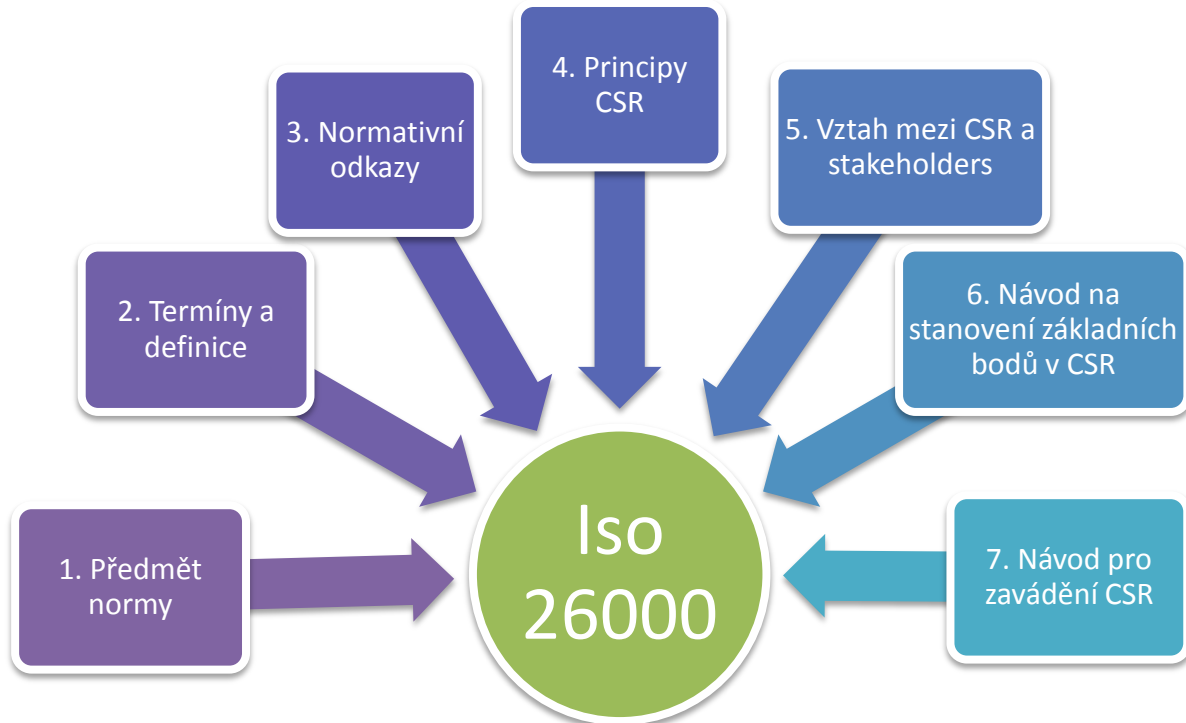
je jednou z největších a nejvíce různorodých pracovních skupiny, které stanoví Mezinárodní organizace pro normalizaci (Castka, Balzarova, 2007).

Typ normy:

- Dokument bude mezinárodní norma poskytující návod.
- Norma nebude určena k certifikaci třetí stranou.
- Norma bude založena na dobrovolnosti.

Cílem normy bude:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost
- mezinárodní norma, aplikovatelná pro všechny typy organizací
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).



Obrázek 18 Struktura normy ISO 26 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě normy ISO 26 000

Struktura normy ISO 26000 - mezinárodní norma pro sociální odpovědnost podniků

1. **Úvod.** V úvodu jsou poskytnuty informace a komentáře týkající se obsahu, standardní pokyny a důvody. V úvodu je popsán účel zavedení standardu a informativní hlediska. Tento mezinárodní standard má poskytovat návod, který bude použitelný pro veškeré typy organizací. Standard vybízí organizace k provádění činností, které jsou nad rámec legislativy, nesmí být přitom zapomenuto na samotný soulad s legislativou.
2. **Termíny a definice.** V této části určí termíny používané v pokynech, které vyžadují standardní definici. Smysl ujednocení terminologie je v podpoře prosazování společenské odpovědnosti mezi organizacemi.
3. **Kontext CSR.** Tato část poskytuje trendy v historických i současných souvislostech CSR. Část se rovněž zabývá otázkami, které vyplývají z povahy pojmu CSR. Otázky příslušných zúčastněných stran by měly být řešeny v této části.
4. **CSR zásady a principy týkající se organizace.** Tato část identifikuje soubor CSR zásad a principů vycházejících z různých zdrojů a poskytuje vodítko k těmto zásadám. Jedná se o princip odpovědnosti, princip transparentnosti, princip etického chování, princip zainteresovaných stran, princip zákonnosti, princip mezinárodních standardů, princip lidských práv.
5. **Uznání společenské odpovědnosti a zapojení zainteresovaných stran.** Tato část bude poskytovat samostatné pokyny pro řadu základních témat / otázek a jejich spojitost s organizací.
6. **Pokyny pro organizace, kterým se provádí CSR.** V této části budou poskytnuty praktické pokyny pro provádění a integraci CSR v organizaci, například na politiky, postupy, přístupy, problém identifikace, hodnocení výkonnosti, reporting a komunikaci.
7. **Pokyny v přílohách.**

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

GRI vznikl v roce 1997 jako iniciativa mezinárodních odborníků napojených na program UNEP OSN. V roce 2002 se GRI osamostatnila a stala se nezávislou institucí se sídlem v Amsterdamu.

Cílem GRI je vytvořit mezinárodní standardizovaný model pro měření a reportování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů podnikání. V těchto třech oblastech GRI stanovuje základní indikátory, které se musí při sestavování zpráv dodržovat, indikátory jsou kvantitativní a kvalitativní.

GRI se snaží o co největší využitelnost napříč podnikatelskými odvětvími. Je však otázkou, do jaké míry se jí daří. Obtížnost tohoto záměru dokazuje fakt, že pro určitá podnikatelská odvětví musela GRI připravit specifické dodatky.

Je soustava ukazatelů vhodných pro realizaci a srovnatelné měření a hodnocení společenské odpovědnosti organizací.

GRI a OECD směrnice se shodně zaměřují na ekonomické, sociální a environmentální problémy a reflektují názory svých stakeholderů, ale liší se jejich cílové skupiny. Zatímco GRI směrnice mohou používat veškeré organizace, OECD směrnice jsou určeny pouze pro mezinárodní společnosti. Pouze některé ze směrnic navíc nabízejí nezávislý audit a certifikaci (Trnoková, 2005).

EMAS Eco Management and Audit Scheme (EMAS):

Schéma upravuje obsah environmentálního managementu a auditu podniků. Společnosti, které se rozhodly posuzovat a zdokonalovat svůj environmentální profil, mohou využít tento dobrovolný systém (Prskavcová et al., 2009).

1.20 Měření Corporate Social Responsibility

Pokud se firma rozhodne integrovat CSR do všech částí svého fungování, měla by také investovat do měření a vyhodnocování svých CSR aktivit. Jedině tak je schopna své CSR projekty aktivně a účelně řídit. Navíc se často odhalí nějaký nedostatek či potenciál k rozvoji. V současné době je celosvětovým trendem reportovat co nejširší informace o činnosti firmy, protože tím firma výrazně získává na důvěryhodnosti a transparentnosti. Reporting je stále

více normou než výjimkou. Aby byla CSR komunikace efektivní, je třeba mít jasno, komu a co chce firma sdělit. Společnosti v tomto směru využívají svých výročních zpráv, do nichž zahrnují samostatnou kapitolu o CSR aktivitách. Stále častěji se však můžeme setkat se speciálními reporty, ve kterých je CSR přístup firmy představen komplexně a detailně. Firma může k reportingu využít struktury již existujících standardů. Vhodné je externí ověření obsahu reportu o společenské odpovědnosti (Kalousová, 2007).

Základ k měření a reportování CSR aktivit dává komplexní pohled na firmu vytipováním klíčových oblastí, ve kterých je pro ni odpovědné chování nezbytné. To je třeba uskutečnit s ohledem na odvětví, na očekávání a požadavky stakeholderů firmy (Trnková, 2005).

Metody a techniky

Při zpracování disertační práce byly použity metody, které odpovídají naplňování stanovených cílů.

Slovo „metoda“ pochází z řečtiny - „meta hodos“ - a v původním významu znamená „cesta někam“. Nejjednodušší definice metody může být stylizována tak, že se jedná o způsob, jakým je možné dosáhnout předem stanoveného cíle. Maršalová (1978) definuje vědeckou metodu jako soustavu kroků, úkonů, opírajících se o určitý pojmový aparát a pravidla, které umožňují jít v procesu poznání od už známého k ještě neznámému. Lze shrnout, že metoda vyjadřuje obecnější potup a dotýká se především charakteru poznávací činnosti. (Surynek, 2001). Od metody se odlišuje technika. Technika je určitý konkrétní výzkumný nástroj, vytvořený v souladu s principy dané konkrétní metody (Pavlica, 2000).

Výzkum byl prováděn podle následující kategorizace (Collis, Hussey, 2003):

- Účel výzkumu - důvod, proč je výzkum prováděný.
- Proces výzkumu – způsob, kterým budou sbíraná a analyzována data.
- Výstup výzkumu – musíme si uvědomit, zda se výzkumem snažíme řešit dílčí problém nebo poskytnout obecný příspěvek ke stávajícím znalostem.
- Logický výzkum – výzkum je veden od obecného ke specifickému nebo naopak.

Z pohledu účelu lze výzkum rozdělit:

- Popisný - popisuje jevy přesně tak, jak se vyskytují. Tento druh výzkumu byl použit při sekundárním výzkumu. Používá se při určení a získání informací o problému.
- Analytický - jedná se o pokračování popisného výzkumu. Zjištěné charakteristiky budou analyzovány a vysvětleny. Analytický výzkum má za cíl pochopit jevy prostřednictvím zjištění a měření běžných vztahů mezi nimi. Byl použit při primárním výzkumu.
- Prediktivní – zobecňuje analýzu predikcí (předpovědí) určitých jevů založených na hypotézách a obecných vztazích.

Z hlediska procesu výzkumu se jednalo o kvalitativní výzkum. Kvalitativní i kvantitativní výzkumy jsou oba legitimní prostředky sloužící k dosažení zjištění sociální reality v jakékoliv sféře lidské činnosti (Davis, 2007). Kvalitativní šetření je náročnější a pomalejší, ale v současné době se ukazuje, že sledování pouze kvantitativních cílů není dostačující.

Kvalitativní výzkumy jsou používány akademiky i organizacemi, které se zabývají sociálními jevy ve společnosti, do kterých spadá i společenská odpovědnost firem. Kvalitativní výzkum je více subjektivní než výzkum kvantitativní, což umožňuje získat hlubší pochopení sociálních vztahů a lidských aktivit.

Z hlediska logiky výzkumu půjde o výzkum deduktivní. Teoretická struktura je rozvíjená a následně testována pomocí empirického pozorování. Dedukce je v tradičním pohledu logiky chápána jako závěr, který směřuje od obecného ke zvláštnímu. V procesu vědeckého poznání je pojem dedukce chápán jako vyvozování tvrzení z jednoho nebo několika jiných tvrzení na základě zákonů a pravidel logiky (Skalková, 1985).

Analýza

Analýza znamená myšlenkové rozčlenění celků na jednotlivé části, což umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného. Analýza je proces dekompozice strukturovaného objektu na jednotlivé komponenty, které jsou pak podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání (Skalková, 1985).

1.20.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum, který dál teoretický základ, spočíval převážně ve studiu a četbě vědeckých článků v tištěné nebo elektronické podobě, se zaměřením na primární výzkum.

Informace o tématu budou zajišťovny především z:

- Knihoven - knihovny mají dostatek časopisu, sborníku, monografie. Jedná se především o:
 - Moravskou zemskou knihovnu v Brně
 - Knihovnu FP VUT v Brně,

- Elektronických zdrojů – elektronické zdroje mají aktuální informace. Nejvíce mi vyhovuje:
 - ProQuest 5000 a Emerald,
- Časopisů v elektronické podobě:
 - Journal of Business Ethics
 - Social Responsibility Journal
- Internetových stránek – které bude sloužit pro doplnění aktuálních znalostí
 - Business leader fóra,
 - Europe CSR,
 - Ethical Performance
- Dokumentů EU
 - Lisabonské smlouvy
 - Zelené knihy EU 2001
- Z center pro CSR. V Evropské Unii existují tato centra.⁶

1.20.2 Primární výzkum

Primární výzkum navázal na sekundární výzkum. Primární výzkum byl proveden kvalitativním a kvantitativním šetřením. Kvalitativní data vyjadřují smysl a význam konkrétních lidských projevů. Součástí těchto výzkumů bývají i specifické způsoby analýzy a interpretace dat, obecně zaměřené na pochopení jednotlivce a jeho vnitřního světa. Cílem kvalitativních výzkumných postupů je získat informace o zkoumaném jevu, a to tak, že dotazovaným osobám nejsou předkládány předem připravené varianty odpovědí, ale odpovídají a reagují podle toho, co ony samy považují v dané souvislosti za relevantní. Kvalitativní metody jsou zaměřeny na získání a následnou analýzu dat, která mohou mít různou podobu: text, kresby či jiné projevy a aktivity. Jejich prostřednictvím jde o odhalení hlubších, někdy ne plně

⁶ Response , People Profit , The Latvian Chamber of Commerce and Industry ,Gilde , UNIDO , CSR COMPASS , CSR – Code to Smart Reality For SMEs , HNCSSR , MPS , Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa , JA-YE Europe and HP , Euro Info Centre Viborg ,xertatu ,CNCE Caisse Nationale D'ÉPARGNE, Global Reporting Initiative , Sustainability Northwest partner ,Eurochambres ,VOLLI , The Copenhagen Centre for Corporate Responsibility , U.E.A.P.M.E. , Fabrica Ethica , UK Small Business Consortium , Municipality of Rome , CTCV , respACT , Reflexe, UPJ , Nederland ,CEEFA- ENLOS

uvědomovaných a často zcela skrytých významových rovin daného sdělení a jejich porozumění v širších souvislostech (Lukášová, Franková, 2007).

Kvantitativní výzkum využívá náhodný výběr strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků. Data se analyzují statistickými metodami s cílem popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o sledovaných proměnných. Kvantitativním výzkum bývá spojován s deduktivním modelem. (Hendl, 2008)

Protože se jednalo o kvalitativní a kvantitativní šetření, lze primární výzkum charakterizovat jako smíšený výzkum.

1.21 Nástroje sběru dat

Sběr dat probíhal pomocí těchto metod:

- metoda rozhovoru
- metoda pozorování
- metoda dotazníkového šetření
- metoda rozboru dokumentů a materiálů
- metoda mentálních map

1.21.1 Metoda rozhovoru

Je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Otázky jsou přesně formulované již před zahájením výzkumu a shodné pro všechny respondenty. Rozhovor probíhá volně, je na výzkumníkovi, kdy a v jakém pořadí otázky položí. Hlavním cílem je pochopit, jak respondent interpretuje a konstruuje určité skutečnosti. Rozhovor umožňuje tazateli pokládat komplexnější otázky a dále je rozvíjet, což v dotazníku není možné. (Pavlica, 2000)

Při užití této metody byl dotazován management menšího počtu organizací. Rozhovor byl veden pomocí takzvaného standardizovaného rozhovoru. Standardizovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění i pořadí jsou předem určeny a stanoveny. Výsledky jsou lépe zpracovatelné, ale hloubka poznání se tím zmenšuje. (Skalková, 1985)

Pro další doplnění a prohloubení výzkumu ve specifických oblastech byla následně využita metoda nestandardizovaného rozhoru.

1.21.2 Metoda pozorování

Metoda pozorování byla použita jako doplňková metoda rozhovoru. Jednalo se o zúčastněné pozorování ve firmách.

Pozorování jako vědecká metoda je cílevědomé, plánované a soustavné vnímání jevů, které směřují k odhalování podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti (Skalková, 1985).

Cílem je poskytnout prostředek k získání detailního porozumění hodnot, motivů či praktik těch, kteří jsou pozorováni (Collis, 2003).

1.21.3 Metoda rozboru dokumentů a materiálů

Analýza dokumentů patří k standardním metodám v kvalitativním výzkumu. Dokumenty bývají definovány jako všechno, co bylo napsáno nebo zaznamenáno. Dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se ukazují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje. Dokumenty jsou knihy, novinové články, deníky, obrazy, firemní materiály, normy. Za dokumenty se mohou všeobecně považovat veškeré stopy lidské existence (Hendl, 2008). Rozmanitost dokumentů bývá označována za první výhodu metody zkoumání (Mayring, 1990). Dává přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly. Druhou výhodou je okolnost, že data nejsou vystavena působení možnosti chyb nebo zkreslení, které vznikají při provádění rozhovoru. Výzkumník a další faktory, které existují v důsledku výzkumných aktivit a ovlivňují myšlení a chování zkoumaných jedinců. Osoba výzkumníka hraje roli při výběru dokumentů, ale ne v informacích, které jsou obsaženy v dokumentech (Hendl, 2008).

Proces zpracování dokumentů má tyto etapy (Mayring, 1990):

1. Začíná se definicí výzkumné otázky.
2. Definuje se to, co se bude považovat za dokument. Podle této definice se bude postupovat určitým způsobem při sběru dokumentů.

3. Provádí se pramenná kritika.
4. Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědí na položené otázky a vypracování zprávy.

Význam dokumentů se obvykle hodnotí podle šesti kritérií Hendl (2008):

Typ dokumentu. Úřední listiny a akta se zpravidla považují za jistější než novinové zprávy.

Vnější znaky dokumentu, tedy stav dokumentu a jeho vnější zpracování, mají zvláštní význam (např. ozdobné písmo, ilustrace). Posuzujeme také, zda dokument představuje skutečně to, za co se vydává. Provádíme tzv. externí posouzení dokumentu.

Vnitřní znaky dokumentu (obsah) mají ústřední význam u textových dokumentů. U ostatních dokumentů se tím mírní výpovědní hodnota dokumentu. Provádíme tzv. interní evaluaci dokumentu. Pozitivní kritikou se mírní posouzení, zda výzkumník skutečně pochopil, co dokument vypovídá. Negativní kritika si všímá spolehlivosti a přesnosti údajů v dokumentu.

Intencionalita dokumentu také ovlivňuje jeho hodnotu pro vědce. Úmysl informovat současníky nebo potomky v sobě nese možnost zdrojů chyb. Dokument je ovlivněn ideologií, vzděláním, zaměřením pisatele.

Blízkost **dokumentu** k předmětu zkoumání, k tomu, co se dokumentuje, je také důležitá. Uvažuje se jak časová, tak prostorová nebo i sociální blízkost.

Původ dokumentu. Kde byl dokument nalezen? Odkud pochází? Jak se dochoval?

Analýza dokumentů se skoro vždy zařazuje do větších výzkumných projektů. Vzhledem k její nereaktivnosti se hodí pro doplnění nebo verifikaci platnosti poznatků získaných jinou cestou. Používá se také tehdy, jestliže není přístup k informacím pomocí pozorování, dotazování nebo měření.

Jednalo se především o rozbor CSR reportů, výročních zpráv, i materiálů zveřejněných na internetových stránkách zkoumaných subjektů. Další částí byl rozbor mezinárodních norem a standardů z oblasti CSR.

1.21.4 Metoda mentálních map

Za autora koncepce myšlenkových map (Mind Maps) je považován odborník působící v oblasti kreativity Tony Buzan (Žák, 2004). Ten považuje mentální mapu za nejdokonalejší organizační nástroj našeho mozku; mentální mapa je podle jeho zjištění „nejsnadnějším prostředkem, jak dostávat informace do našeho mozku a jak z něj informace dostávat ven - je tvůrčím a efektivním způsobem dělání poznámek, který doslova „mapuje“ naše úvahy“ (Buzan, 2007).

„Mentální mapa je grafické zobrazení vytvářené respondentem na základě vlastního myšlenkového procesu a ve shodě s tímto procesem.“ (Lukášová, Franková, 2007)

Má obvykle tyto základní charakteristiky (Lukášová, Franková, 2007):

- Ústřední téma (problém), které je centrováno uprostřed zobrazení a celý proces mapování zahajuje.
- Asociace prvního řádu, které jsou ze středu „vyzařovány“ pomocí tzv. větví.
- Na asociace (a větve) prvního řádu navazují asociace (a větve) druhého a dalších řádů, detaily „vyzařují“ od středu směrem ven.
- Větve obsahují klíčové slovo nebo klíčový obrázek umístěný na přiřazené linii, event. na jejím konci.
- Větve spolu s klíčovými slovy a klíčovými obrázky formují propojenou uzlovou strukturu celého zobrazení.

Tímto postupem je vytvořen originální model zachycující strukturu myšlenkových procesů respondenta iniciovaných poskytnutou instrukcí, resp. ústředním tématem. Model podává celkový pohled na dané téma (problém) a současně soustřeďuje na jednom místě velké množství kvalitativních dat, které lze podrobně analyzovat a srovnávat s mentálními mapami vytvořenými dalšími respondenty (Lukášová, Franková, 2007).

1.21.5 Metoda dotazníkového šetření

Dotazník je formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dobrý dotazník je mnohem více než jenom soubor otázek, neboť usměrňuje proces dotazování.

Při tvorbě dotazníku je účelné postupovat systematicky v postupných krocích, jak jsou dále naznačeny. V praxi není nutné sekvenci kroků přesně dodržovat. Jejich vzájemná závislost totiž vede k tomu, že rozhodnutí přijatá v jednom určitém kroku mohou zpětně ovlivnit přístup v ostatních krocích.

Dříve než začne být dotazník formován, je nezbytné:

- znát účel a cíle výzkumu;
- vypracovat seznam informací, které musí být zjištěny;
- mít koncept plánu analýzy.

Východiskem při sestavování dotazníku jsou úkoly a cíle výzkumu, které byly vyjádřeny programovými otázkami. Tyto otázky nelze dotazovaným klást bezprostředně, ale je nutné je rozložit na otázky zjišťovací, které jsou uvedeny v dotazníku.

Při písemném dotazování jsou požadavky na dotazník největší, protože respondent musí zvládnout jeho vyplňování sám bez pomoci tazatele. Otázky musí být formulovány tak, aby bylo respondentovi zcela jasné, co se od něj požaduje. K dotazníku musí být přiložen průvodní dopis, který bude splňovat všechny dříve zmíněné požadavky na obsah (Pavlica, 2000).

Sběr a analýza dat

Nejprve byla sesbírána a vyhodnocena data z mentálních map. Dále následovalo dotazníkové šetření v TOP 100 nejobdivovanějších českých firmách. Poté zkoumání dokumentů. Data, získána sběrem a analýzou těchto metod, byla použita pro vypracování otázek k rozhovorům, poté následovaly rozhovory.

Sběr dat probíhal podle následujícího harmonogramu:

Metoda	Období	Subjekt
Mentální mapy	březen 2010	Studenti MBA
Dotazníkové šetření	duben- květen 2010	TOP 100 nejobdivovanějších českých firem
Zkoumání dokumentů	červen 2010	SA 8000, OECD, AA 1000,GRI, ISO 26000
Rozhovor	červen – listopad 2010	<ul style="list-style-type: none">• Toray Textiles Central Europe, s.r.o.• Skanska a.s.• Deloitte Advisory s. r. o.

Tabulka 5 Harmonogram sběru dat

Zdroj: Vlastní zpracování

1.22 Mentální mapy

Metodou je mapování. Záměrné vyvolání tematicky orientovaných myšlenkových procesů a zachycení jejich struktury v prostorových modelech (Franková, 2007).

V managementu se technika mentálního mapování, resp. technika tvorby mentálních map, používá k řešení komplikovaných problémů (Pavlica a kol., 2000). Sociálním geografům umožňují mentální mapy shrnout informace od více či mnoha jedinců a vyjádřit, jak intenzivně lidé preferují dané oblasti a z jakého hlediska (Franková, 2006).

Lze ji vymežit následovně:

„Myšlenková mapa je prostorová struktura myšlenkového procesu vyvolaného ústředním tématem, na které se pozornost mysli zaměřuje a od kterého se odvíjejí další a další myšlenky a představy. Jako myšlenková mapa se označuje také technika, která slouží k zachycení struktury myšlenkového procesu“ (Franková, 2006).

Důvod využití mentálních map

Mentální mapy jsou považovány za vhodný nástroj ke zjišťování představ, percepčí a asociací respondentů. Získána data jsou spontánními reakcemi respondentů na dané podmětčné slovo (CSR) bez vnitřní cenzury. S ohledem na komplexnost zjištění je to vhodná metoda.

Výzkumná otázka

Tato metoda obsahovala jednu výzkumnou otázku

VO1: Jak percepčují manažeři o CSR?

Výběr respondentů

Studie byla realizována na Fakultě podnikatelské VUT v Brně v roce 2010 a to ve studiu MBA a MMMS. Získány byly myšlenkové mapy od 47 respondentů (z toho bylo 41 mužů a 6 žen).

1.22.1 Analýza dat získána metodou mentálních map

Respondentům bylo položeno ústřední téma týkající se společenské odpovědnosti „Co je CSR?“. Úkolem respondentům bylo zachytit své myšlenkové procesy odvíjející se z tohoto ústředního bodu a jejich výslednou strukturu pomocí individuálně vypracované myšlenkové mapy.

Každá ze získaných myšlenkových map byla analyzována, a to jak z formálního, tak i z obsahového hlediska.

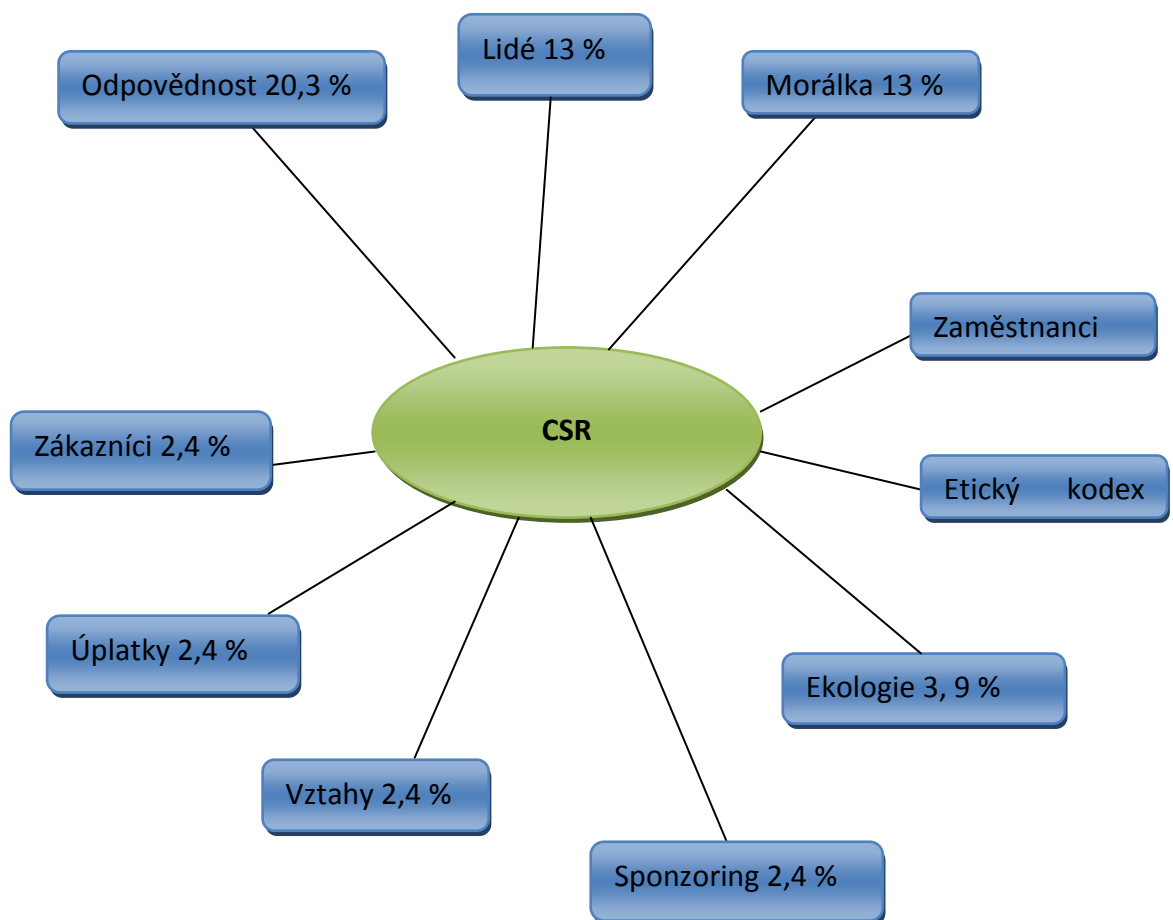
Myšlenkové mapy se lišily⁷:

- **formálním zpracováním** - umístěním v prostoru papíru A4, počet asociací prvního řádu a dalších řádů odvíjených z ústředního tématu, úroveň asociací vyplývající

⁷ příklady mentálních map v příloze

z umístění v prostoru na papírovém archu nebo daná vyznačeným pořadím, počet uzlových bodů, vyznačení souvislostí, způsob užití jazyka, grafické ztvárnění, užití barev, doplnění komentářem nebo vysvětlivkami,

- **obsahem** - myšlenkové mapy obsahují nejen formální odlišnosti, ale také obsahové odlišnosti,
- **mírou kreativity** - každá ze zpracovaných map zachycuje osobitý myšlenkový proces respondenta, a proto je kreativním produktem.



Obrázek 19 Mentální mapa – první úroveň

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí výsledků analýzy mentálních map

Výzkum pomocí této metody odhalil skutečnost, že manažeři při zadaném slově CSR si vybavují nejčastěji pojem odpovědnost, lidé a morálka, což ukazuje na správné pochopení a používání daného tématu.

Výzkum poukázal na vazbu na hodnoty např. odpovědnost a morálka. Další oblast, kterou výzkum ukázal, jsou praktické problémy jako například úplatky a sponzoring.

Zhodnocení výzkumné otázky

VO1: Jak percepují manažeři o CSR?

Touto metodou byly zkoumány asociace, představy, percepce respondentů na téma CSR. Výsledek výzkumu ukázal, že manažeři výraz CSR chápou správně. Nejdůležitější je pro ně odpovědnost, lidé a morálka, důraz kladou na zaměstnance, etický kodex, ekologii a sponzoring. Dále se jim při slově CSR vybaví vztahy, úplatky, zákazníci.

1.23 Dotazníkové šetření

Při této metodě byl částečně použitý zpracovaný dotazník výzkumného záměru GA402/07/1300, jehož členem autorka byla.

Protože, metoda dotazníkového šetření patří mezi kvantitativní metody, byly stanoveny následující hypotézy.

Hypotéza č. 1 (H1)

„Společenskou odpovědnost firem je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.“

Hypotéza č. 2 (H2)

„Podniky v České republice nevnímají společenskou odpovědnost jako zdroj konkurenční výhody.“

Hypotéza č. 3 (H3)

„Organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok.“

Hypotéza č. 4(H4)

„ Organizace reportují na základě mezinárodních norem.“

Výběr subjektu

Pro výběr výzkumného subjektu byly vybrány firmy, které se umístily v žebříčku **100 nejobdivovanějších firem ČR**.

Kritéria pro výběr jednotlivých subjektů byla stanovena následovně:⁸

O FIRMĚ

1. Kvalita výrobků a služeb

Hodnotí úroveň a kvalitu nabízených produktů a služeb firmy.

2. Inovační schopnost firmy

Hodnotí schopnost a rychlost zavádění nových technologií a schopnost firmy reagovat na vývoj.

3. Finanční atraktivnost

Hodnotí zájem akcionářů o akcie firmy, její tržní cenu, zájem investorů a finanční spolehlivost firmy.

4. Dlouhodobá hodnota firmy

Hodnotí schopnost firmy dlouhodobě a stabilně se rozvíjet, zvyšovat svou hodnotu a schopnost udržet své postavení na trhu.

O LIDECH VE FIRMĚ

5. Kvalita managementu

Hodnotí schopnost managementu vést úspěšně firmu, zavádět nové postupy, hodnotí systém řízení a organizace ve firmě.

6. Schopnost přilákat a udržet talentované lidi

Hodnotí zájem firmy na odborném růstu zaměstnanců, firemní kulturu, vztah k pracovnímu prostředí a pracovní podmínky, atraktivnost firmy pro zaměstnance.

O VZTAZÍCH FIRMY KE SPOLEČNOSTI

7. Odpovědnost k životnímu prostředí

⁸ Více na: <http://www.ct100.cz/cz/100-nejobdivovanejsich-firem-cr/popis-zebricku>

Hodnotí zájem na zavádění ekologických technologií a ohleduplnost firmy k životnímu prostředí.

8. Otevřenost a komunikativnost

Hodnotí schopnost firmy reprezentovat svoje úspěchy, image firmy, vztah k médiím a celkovou otevřenost.

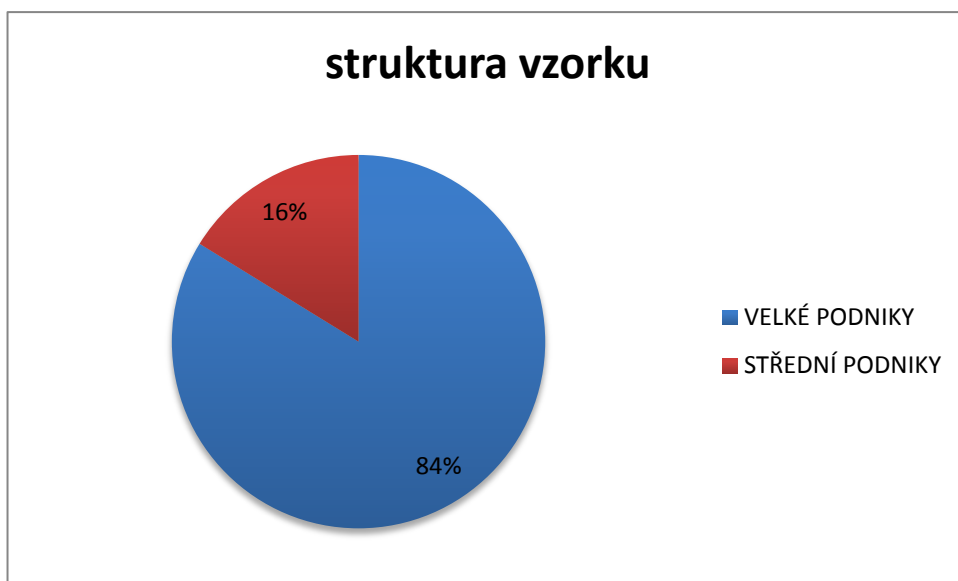
9. Vztah ke společnosti

Hodnotí vztah firmy ke svému okolí, vztah k podpoře vědy, sportu, kultury a nadací, angažovanost firmy ve veřejně prospěšných činnostech.

Sběr dat

Firmám umístěným v žebříčku **100 nejobdivovanějších firem ČR** byl zaslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku. Harmonogram sběru dat byl duben - květen 2010. Návratnost, která byla předmětem analýzy, byla 42 %.

Struktura vzorku respondentů



Graf 1 Struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

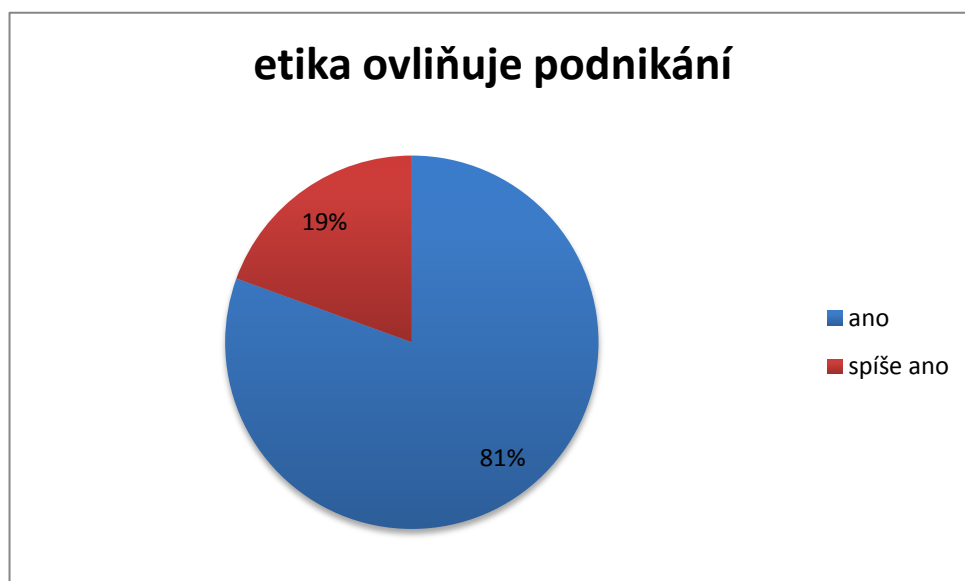
velké podniky	84%
střední podniky	16%

Tabulka 6 Struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

1.23.1 Analýza dat získaných metodou dotazníkového šetření

Ovlivňuje etika podnikání?



Graf 2 Ovlivnění podnikání etikou

Zdroj: Vlastní zpracování

ano	81%
spíše ano	19%
spíše ne	0%
nevím	0%
určitě ne	0%
chí-test (χ^2)	0,001

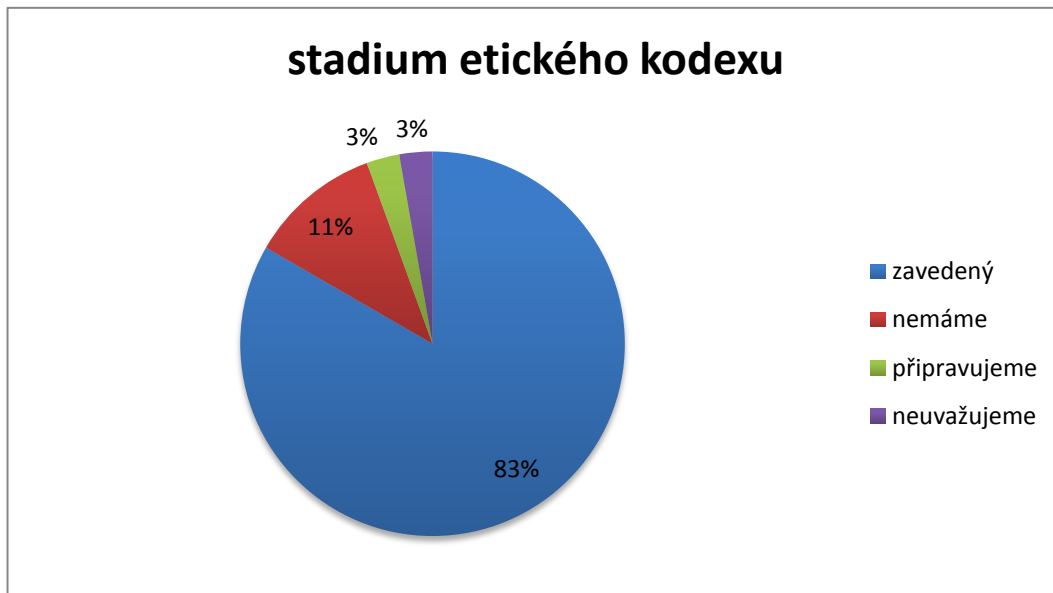
Tabulka 7 Ovlivnění podnikání etikou

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíly mezi přístupem jednotlivých firem k možnosti zavedení etického kodexu jsou statisticky významné na hladině významnosti 1 %.

Respondenti se shodují na tom, že etika ovlivňuje podnikání. 81% je přesvědčeno, že etika určitě ovlivňuje podnikání, 19% toto tvrzení zastává pouze částečně. Pozitivní zjištění bylo, že žádný z respondentů si nemyslí, že etika neovlivňuje podnikání.

V jakém stavu je váš etický kodex?



Graf 3 Stadium etického kodexu

Zdroj: Vlastní zpracování

zavedený	83%
nemáme	11%
připravujeme	3%
neuvažujeme	3%
zvažujeme	0%
chí-test (χ^2)	0,00086

Tabulka 8 Stadium etického kodexu

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledku testu χ^2 a jeho hodnoty (0,00086) existují varianty odpovědí, které jsou čtenější než jiné. Rozdíly mezi přístupem jednotlivých firem k možnosti zavedení etického kodexu jsou statisticky významné na hladině významnosti 1 %.

Z výzkumu vyplývá, že organizace už mají v současné době rozhodnuto, zda etický kodex zavedou či nikoliv. Většina - 83% firem z tohoto průzkumu má již zavedený etický kodex. 3% dotázaných odpovědělo, že kodex připravují. 11% respondentů uvedlo, že kodex jejich firma nemá a 3% o kodexu neuvažují.

Je zisk tím nejdůležitějším kritériem úspěšnosti vašeho podniku?



Graf 4 Význam ziskovosti

Zdroj: Vlastní zpracování

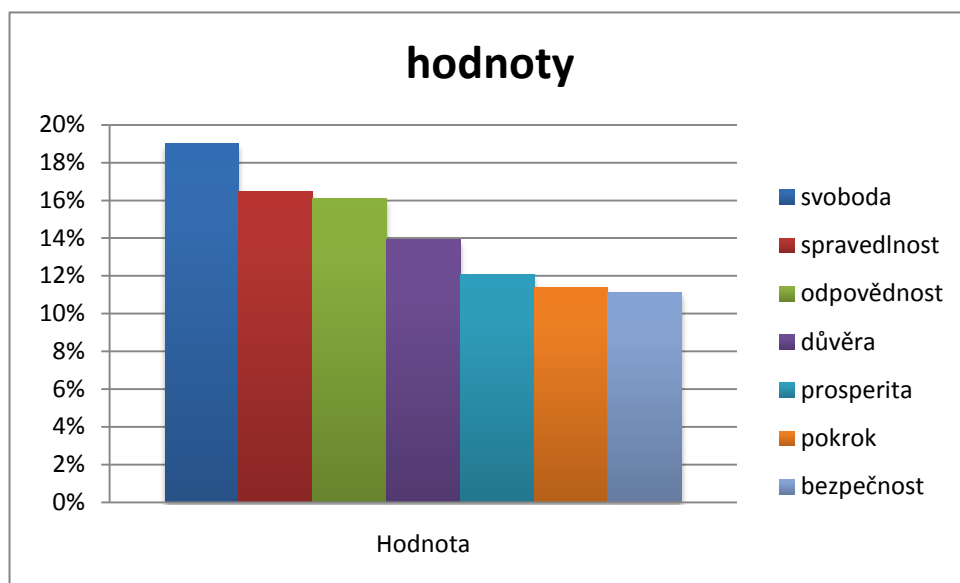
ano	49%
převážně	48%
částečně	3%
ne	0%
omezeně	0%
chí-test (χ^2)	0,017

Tabulka 9 Význam ziskovosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro většinu podniků v ČR je hlavním kritériem úspěšnosti ziskovost. Jen malé procento klade důležitost i na jiné cíle. Z šetření vyplynulo, že některé firmy kladou důraz na kvalitu a zaměstnaneckou politiku.

Jaké hodnoty jsou pro váš podnik klíčové?



Graf 5 Klíčové hodnoty podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

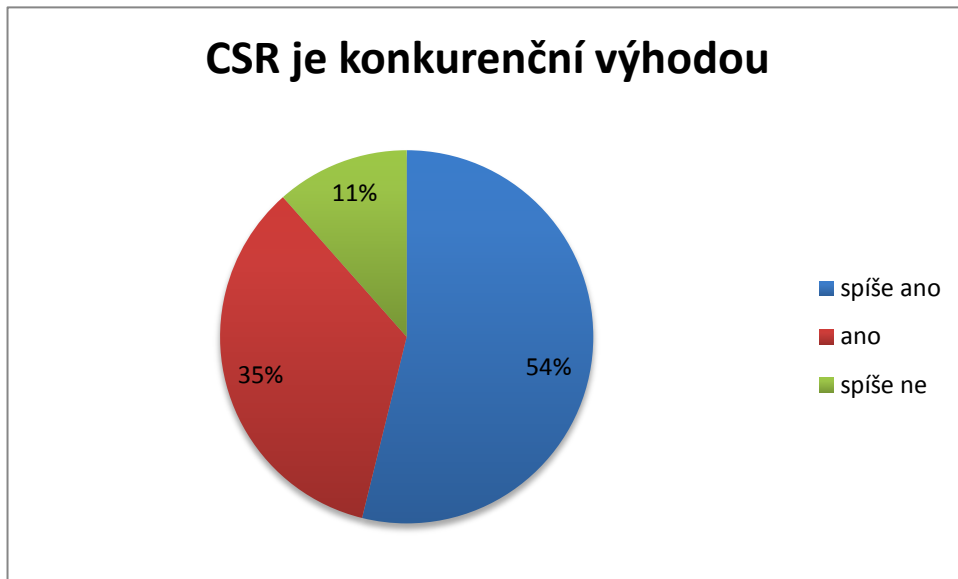
Hodnota	%
svoboda	19%
spravedlnost	16%
odpovědnost	16%
důvěra	14%
prosperita	12%
pokrok	11%
bezpečnost	11%

Tabulka 10 Klíčové hodnoty podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zajímavé, že spravedlnost a svoboda se umístily v polovině, protože většina autorů tvrdí, že spravedlnost a svoboda vytváří prostředí demokratické společnosti, která je otevřená pro podnikání. Na prvním místě se umístila odpovědnost a na druhém důvěra, které jsou základem všech smluvních vztahů, čímž vytváří základ pro správnou konkurenci. Pokrok a prosperita jsou velmi úzce propojeny, vyjadřují úspěšnost podniku. Velmi často souvisí s inovacemi. Na posledním místě, ale ne bezvýznamně, se umístila bezpečnost, tato hodnota vychází z respektu vůči lidskému životu.

Myslíte si, že CSR je konkurenční výhodou?



Graf 6 CSR je konkurenční výhodou

Zdroj: Vlastní zpracování

spíše ano	54%
ano	35%
spíše ne	11%
nevím	0%
určitě ne	0%
chí-test (χ^2)	0,0183
průměr	75%

Tabulka 11 CSR je konkurenční výhodou

Zdroj: Vlastní zpracování

Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu. Podniky se z 89% domnívají, že jim CSR může přinést konkurenční výhodu. Tento názor nezastává 11 % respondentů.

Má význam odpovědnost v rozhodování podniku?



Graf 7 Odpovědnost v rozhodování podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

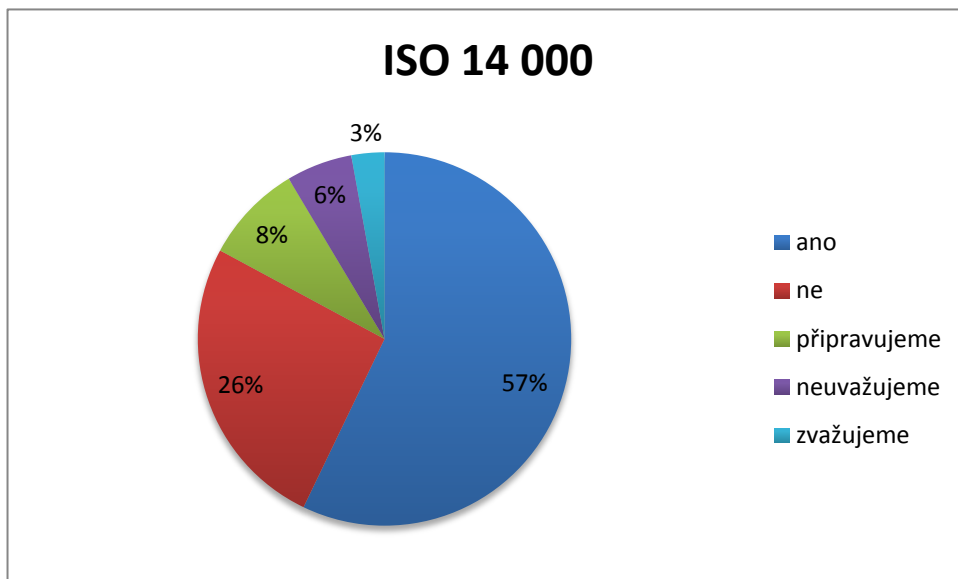
spíše ano	48%
ano	36%
spíše ne	9%
nevím	3%
určitě ne	3%
chí-test (χ^2)	0,0174

Tabulka 12 Odpovědnost v rozhodování podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že organizace si uvědomují důležitost odpovědného chování a rozhodování ve všech oblastech řízení. Pouze 12 % respondentů se domnívá, že pro kvalitní podnikání není odpovědný přístup důležitý.

Má vaše organizace zpracovanou environmentální politiku nebo ISO 14000?



Graf 8 ISO 14 000

Zdroj: Vlastní zpracování

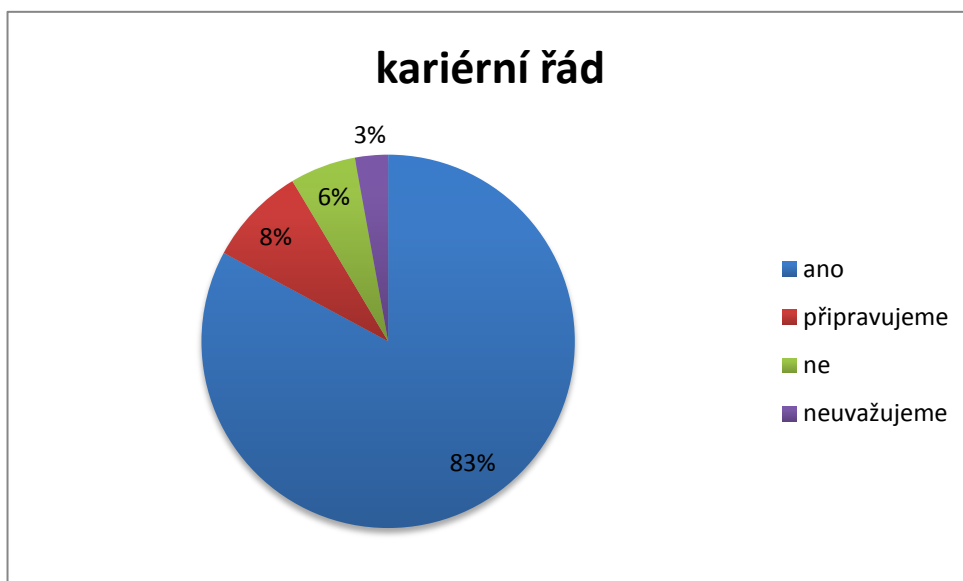
ano	57%
ne	26%
připravujeme	9%
neuvažujeme	6%
zvažujeme	3%
chí-test (χ^2)	0,0176

Tabulka 13 ISO 14 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky výzkumu ukazují, že současná situace v oblasti environmentální politiky je v podstatě dobrá. Negativně se k této oblasti staví 26%.

Má vaše organizace zpracovaný kariérní řád?



Graf 9 Kariérní řád

Zdroj: Vlastní zpracování

ano	83%
připravujeme	9%
ne	6%
neuvažujeme	3%
zvažujeme	0%
chí-test (χ^2)	0,0015

Tabulka 14 Kariérní řád

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledku testu χ^2 a jeho hodnoty (0,0015) existují varianty odpovědí, které jsou četnější než jiné. Rozdíly mezi přístupem jednotlivých firem ke zpracování kariérního řádu jsou statisticky významné na hladině významnosti 1 %.

Z pohledu transparentnosti je velice přínosné, že mnoho, téměř většina, podniků klade důraz na kariérní řád. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají kvalitní podklady pro svůj kariérní růst, což zlepšuje jejich motivaci, mají jasně stanové principy odměňování, čímž se předchází napětí v pracovních vztazích, posiluje se loajlnost k organizaci, což vede k vyšší výkonnosti organizace.

Máte vypracovaný systém komunikace se svými dodavateli v sociální oblasti?



Graf 10 Komunikace s dodavateli v sociální oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

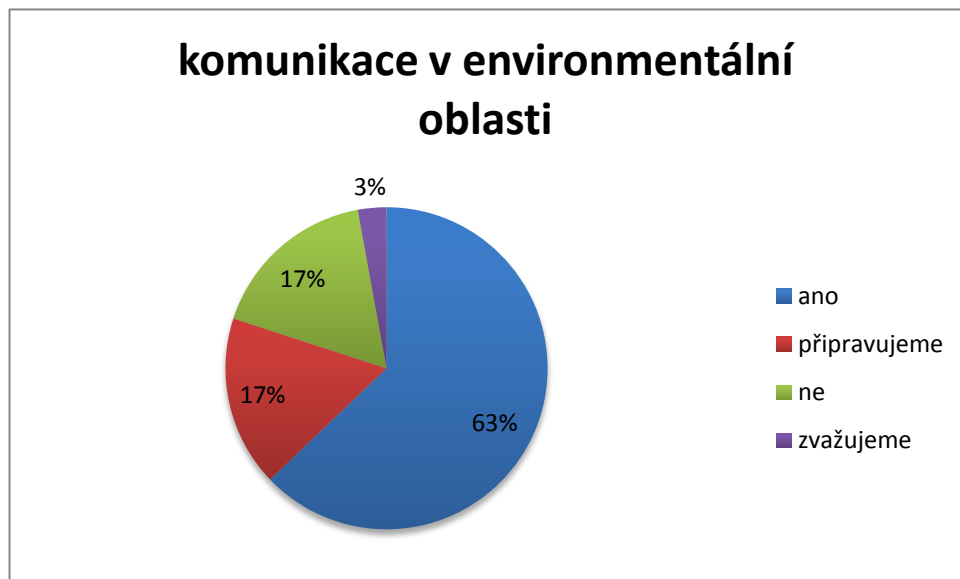
ne	52%
ano	19%
připravujeme	19%
zvažujeme	10%
neuvažujeme	0%
chí-test (χ^2)	0,0164

Tabulka 15 Komunikace s dodavateli v sociální oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěry šetření ukázaly na skutečnost, že 52 % organizací se nezabývá otázkou sociální politiky dodavatelů. Je potěšitelné, že organizace si začínají uvědomovat potřebu komunikace s dodavateli i v této oblasti.

Máte vypracovaný systém komunikace se svými dodavateli v environmentální oblasti?



Graf 11 Komunikace s dodavateli v environmentální oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

ano	63%
připravujeme	17%
ne	17%
zvažujeme	3%
neuvažujeme	0%
chí-test (χ^2)	0,0218

Tabulka 16 Komunikace s dodavateli v environmentální oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování

Šetření ukázalo, že v environmentální oblasti je tato komunikace na vyšší úrovni než v oblasti sociální. Většina dotazovaných organizací požaduje od svých dodavatelů ekologickou doložku.

Máte definovanou protikorupční politiku?



Graf 12 Stanovená protikorupční politika

Zdroj: Vlastní zpracování

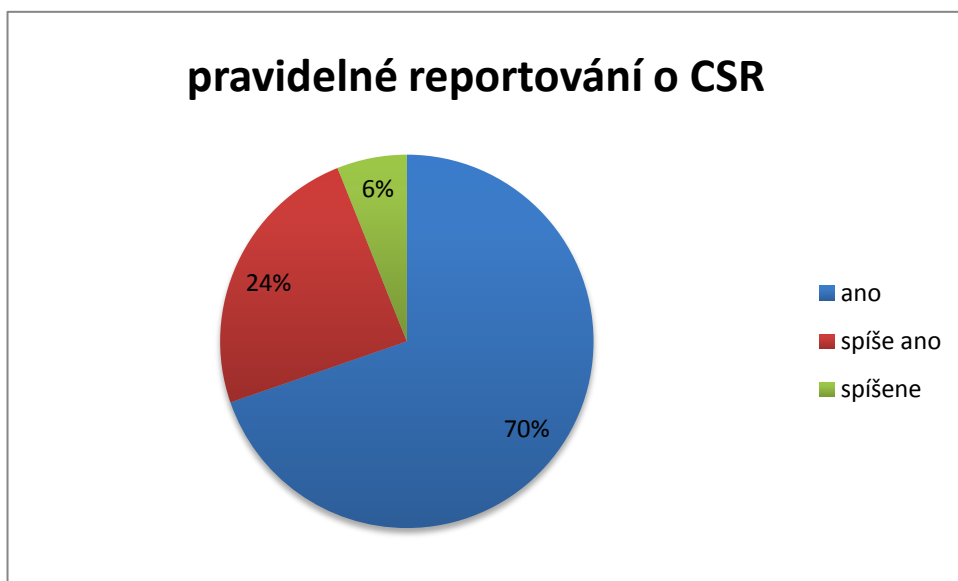
ano	63%
ne	22%
připravujeme	6%
neuvažujeme	6%
zvažujeme	3%
chí-test (χ^2)	0,0271

Tabulka 17 Stanovená protikorupční politika

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době je otázka korupce žhavé téma, tato otázka se přenáší i do podnikatelského prostředí. Společnosti si uvědomují důležitost protikorupční politiky. Mají zpracovány dokumenty protikorupčního jednání, které obsahují konkrétní postupy, jak se v dané chvíli zachovat.

Reportuje Vaše organizace v oblasti CSR pravidelně jednou za rok?



Graf 13 Pravidelné reportování o CSR

Zdroj: Vlastní zpracování

ano	70%
spíše ano	24%
spíše ne	6%
chí-test (χ^2)	0,0016

Tabulka 18 Pravidelné reportování o CSR

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledku testu χ^2 a jeho hodnoty (0,0016) existují varianty odpovědí, které jsou četnější než jiné. Rozdíly mezi přístupem jednotlivých firem k možnosti pravidelného reportování jsou statisticky významné na hladině významnosti 1 %.

Podniky si uvědomují, že o výsledcích svých aktivit v oblasti CSR je vhodné reportovat a informovat tak své stakeholdery. Samozřejmě se i zde odráží světový trend, že podniky vypracovávají samostatný CSR report. CSR zprávy jsou vypracovávány a zveřejňované pravidelně jednou za rok. CSR zpráva bývá zpravidla zveřejněná na webových stránkách dané společnosti.

Reportuje Vaše organizace v oblasti CSR na základě mezinárodních norem určených pro CSR?



Graf 14 Reportování na základě mezinárodních norem

Zdroj: Vlastní zpracování

ne	75%
ano	18%
zvažujeme	7%
chí-test (χ^2)	0,0021

Tabulka 19 Reportování na základě mezinárodních norem

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledku testu χ^2 a jeho hodnoty (0,0021) existují varianty odpovědí, které jsou čtenější než jiné. Rozdíly mezi přístupem jednotlivých firem k reportování na základě mezinárodních norem jsou statisticky významné na hladině významnosti 1 %.

Třebaže si podniky uvědomují vhodnost reportování, nezpracovávají tuto oblast podle mezinárodních norem.

Je správné sankcionovat podniky a management za porušení etiky v podnikání?



Graf 15 Sankce za porušení etiky

Zdroj: Vlastní zpracování

ano	70%
spíše ano	24%
určitě ne	6%
nevím	0%
spíše ne	0%
chí-test (χ^2)	0,026

Tabulka 20 Sankce za porušení etiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Tím, že manažeři odpověděli převážně kladně na otázku sankcionování za porušení etiky v podnikání, ukazují na důležitost a význam CSR v jejich organizaci.

Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1 (H1)

„Společenskou odpovědnost firem je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.“

Tuto hypotézu je možné **potvrdit**. Podle struktury výzkumného vzorku viz. graf 1 lze konstatovat, že CSR je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.

Hypotéza č. 2. (H2)

„Podniky v České republice nevnímají společenskou odpovědnost jako zdroj konkurenční výhody.“

Tato hypotéza byla **zamítnuta**, protože 89% dotazovaných podniků se domnívá, že společenská odpovědnost je zdrojem konkurenční výhody.

Hypotéza č. 3 (H3)

„Organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok.“

Tato hypotéza byla **potvrzena**, 94 % dotazovaných podniků reportují o CSR pravidelně jednou za rok.

Hypotéza č. 4 (H4)

„Reportování v oblasti CSR se provádí na základě mezinárodních standardů pro měření CSR.“

Tato hypotéza byla **zamítnuta**, protože 75% dotazovaných podniků nereportují podle mezinárodních standardů pro měření CSR.

1.24 Zkoumání dokumentů

Analýza dokumentů je pravidelnou součástí. Vzhledem k její nereaktivnosti se hodí pro doplnění nebo verifikaci platnosti znaků získaných jinou cestou. Používá se také tehdy, jestliže není přístup k informacím pomocí pozorování, dotazování nebo měření.

Výzkumná metoda zkoumání dokumentů byla zpracována na základě fází, které doporučuje Mayring, 1990:

1. Začíná se definicí výzkumné otázky.
2. Definuje se to, co se bude považovat za dokument. Podle této definice se bude postupovat určitým způsobem při sběru dokumentů. Snažíme se vyhledat všechny relevantní dokumenty.
3. Provádí se posouzení dokumentů.
4. Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědí na položené otázky.

ad 1. Definice výzkumné otázky.

Pro tuto část výzkumu byly definovány 2 výzkumné otázky:

VO 1: Jaké standardy se používají v oblasti CSR?

VO 2: Jaké normy jsou nejvhodnější pro vypracování metodiky?

ad 2. Definice dokumentu

Za dokument jsou v této práci považovány normy v oblasti CSR SA 8000 -Social Accountability International; OECD Guidelines for Multinational Enterprises, AA 100 AccountAbility Standard; GRI – Global Reporting Initiative; ISO 2600.

Sběr těchto dokumentů proběhl v červnu 2010 vyhledáním a stáhnutím příslušných dokumentů z oficiálních stránek společností, které normu poskytují.

ad 3. Posouzení dokumentů.

Hendl (2008) uvádí, že při analýze dokumentů se postupuje podobně jako při analýze rozhovorů nebo záznamů pozorování. Navrhne se kategorizační systém a postupně se vyhledávají výskyty představitelů dané kategorie.

Tento postup kategorizace byl použit i v této práci.

Koncept CSR je živý, pořád se vyvíjí, obsahuje různé podprogramy. V oblasti měření CSR pomocí norem předstihla praxe teorii. Vznikají jednotlivé nástroje měření CSR, které se snaží zachytit aktuální potřeby. V současné době vzniká norma ISO 26 000, která je přímo určena pro CSR, což ale neznamená, že ostatní normy zaniknou. I nadále budou existovat různé systémy měření CSR a firma si bude moci vybrat, které nástroje využije.

V následující tabulce je příklad různých přístupů měření CSR.

			SA 8000	OECD	AA 1000	GRI	ISO 26000	
EKONOMICKÁ OBLAST	Přímé důsledky	Ekonomická výkonnost		Ano	Ano	Ano		
		Investiční a dodavatelské postupy	Ano			Ano		
		Nepřímé ekonomické dopady						
SOCIÁLNÍ OBLAST		Systém řízení	Ano					
	Pracovní podmínky a důstojnost práce	Zaměstnanci	Ano	Ano		Ano		
		Vztahy mezi zaměstnanci a managementem		Ano	Ano		Ano	
		Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	Ano			Ano		
		Školení a vzdělávání zaměstnanců	Ano			Ano		
		Rovné příležitosti				Ano	Ano	
	Lidská práva		Diskriminace	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
			Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání	Ano	Ano		Ano	Ano
			Dětská práce	Ano	Ano		Ano	
			Nucená práce	Ano	Ano		Ano	
	Společnost		Komunita	Ano				Ano
			Korupce		Ano			
			Veřejná politika		Ano		Ano	
			Konkurenční chování		Ano		Ano	
	Odpovědnost produktů		Zdraví a bezpečnost zákazníků		Ano	Ano	Ano	Ano
			Označení produktů a služeb		Ano		Ano	
			Respekt k soukromí zákazníků				Ano	Ano
			Marketingová komunikace				Ano	
ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST	Životní prostředí	Materiály				Ano	Ano	
		Energie				Ano	Ano	
		Voda				Ano	Ano	
		Emise, vypouštění a odpad				Ano	Ano	
		Produkty a služby		Ano	Ano	Ano		
		Doprava				Ano		

Tabulka 21 Kategorizace dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy uvedených norem

ad 4. Interpretace dokumentů⁹

Norma SA 8000 se zaměřuje na oblasti dětské práce, nucené práce, bezpečnosti práce, diskriminace, dodržování pracovní doby, práva na shromažďování a kolektivní vyjednávání, na spravedlivé odměňování, požadavky na systém managementu.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises jedná se o řadu doporučení formulovaných vládami. Směrnice je určena pro nadnárodní korporace a jejich odpovědné chování. Témata, kterými se směrnice zabývá: politika firmy, řízení firmy, dětské práce, nucené práce, bezpečnosti práce, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, zdraví a bezpečnost zákazníků, výsledky hospodaření firmy, řízení rizik.

AA 1000 tento standard je vytvořen pro interní i externí audit. Oblasti, kterými se standard zabývá: ukazatele výkonnosti, rozhodování o spolupráci svými partnery a investory, vztahy k zaměstnancům a životní prostředí.

GRI obsahuje převážnou část všech oblastí CSR.

ISO 26 000 se zaměřuje na oblasti: Rovné příležitosti, diskriminace, svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání. Další velkou oblastí, kterou se norma zabývá, je environmentální oblast.

⁹ Tyto normy byly podrobněji popsány v kapitole osm.

Na základě této interpretace a kategorizace byly stanoveny tyto výhody a nedostatky:

norma	Výhody	nedostatky
SA 8000	<ul style="list-style-type: none"> • Je použitelná pro jakýkoliv sektor podnikání • Napomáhá zlepšení a rozvoji vztahu k zainteresovaným skupinám • Pomáhá k získání konkurenční výhody • Přispívá k zlepšení vztahu zaměstnanců a zaměstnavatelům • efektivní a spolehlivý vztah k dodavatelům 	<ul style="list-style-type: none"> • Některé oblasti jsou v ČR nadbytečné. • V ČR v podstatě neznáma. • Naši republika normu používají převážně nadnárodní společnosti s mateřským podnikem v zahraničí.
AA 1000	<ul style="list-style-type: none"> • je určená k certifikaci • uplatnění pro všechny organizace • zahrnuje způsoby reportování CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • skládá se ze tří norem • je rozsáhlá • v ČR se nepoužívá
ISO 26 000	<ul style="list-style-type: none"> • jasně definovaná terminologie • poskytuje návod na implementaci CSR • v souladu s deklarácí ILO • je určená pro všechny typy organizací • určuje principy CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • není určená k certifikaci třetí stranou • je velice rozsáhlá • norma se málo věnuje environmentálnímu pilíři
GRI	<ul style="list-style-type: none"> • zabývá se všemi třemi oblastmi • poskytuje návod k hodnocení • může být ověřená autory normy • je určená pro všechny typy organizací 	<ul style="list-style-type: none"> • velice rozsáhlá
OECD	<ul style="list-style-type: none"> • transparentnost • neutralita 	<ul style="list-style-type: none"> • určená pouze pro nadnárodní společnosti • není určená k certifikaci třetí stranou

Tabulka 22 Hodnocení norem

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedených norem

Zhodnocení výzkumných otázek

VO 1: Jaké standardy se používají v oblasti CSR?

Tato otázka byla zodpovězena v kapitole osm. Kalousová (2007) uvádí následující standardy pro využití v CSR: OECD Guidelines for Multinational Enterprises; AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard; Social Audit Network; ETHIBEL; EFQM; SA 8000 – Social Accountability International; ISO 26000, ISO 8000, ISO 9000, ISO 14000; IASE 3000; Global Reporting Initiative (GRI).

VO 2: Jaké normy jsou nejvhodnější pro vypracování metodiky?

Po provedení analýzy je možné určit, že se ekonomickou oblastí ze zkoumaných standardů nejvíce zabývá standart GRI. Pro sociální oblasti jsou ze zkoumaných standardů nejvhodnější SA 8000; OECD a GRI. Na environmentální oblast se nejvíce zaměřuje standard GRI a ISO 26 000.

Na základě rozboru norem je nejvhodnější k vypracování metodiky norma GRI a ISO 26 000, pro sociální pilíř norma SA 8000.

1.25 Metoda rozhovoru

Metoda rozhovorů byla zvolená jako hlavní výzkumná metoda, z důvodů, že v moderních výzkumech se používají kvalitativní metody, které se ukázaly efektivnější.

Výzkumné otázky

Na základě studia literatury a průzkumu mezinárodních norem určených pro měření CSR byly stanoveny výzkumné otázky a rozděleny do 3 oblastí:

VO 1: Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných organizacích?

VO 2: Jaká jsou důležitá témata v jednotlivých pilířích pro zkoumané organizace?

VO3: Jaké způsoby měření a reportování v oblasti CSR používají zkoumané organizace?

Definování výzkumného subjektu

Švaříček, Šedřová (2007) doporučují, aby se na rozdílné případy nahlíželo jako na rozmanité experimenty a nikoli jako na různé respondenty v rámci výzkumu.

Kritéria pro výběr jednotlivých subjektů byla stanovena následovně:

1. Jedná se o velký podnik podle dělení Komise Evropského společenství

Do kategorie malých a středních podniků patří podniky, ve kterých je zaměstnáno méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur. Jestliže podnik zaměstnává více než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat je vyšší než 50 milionů eur, spadá do kategorie velký podnik.

<i>Kategorie podniku</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Roční obrat</i>
Drobný	< 10	< 2 mil. €
Malý	< 50	< 10 mil. €
Střední	< 250	< 50 mil. €
Velký	> 250	> 50 mil. €

Tabulka 23 Kritéria pro zařazení podniku mezi SME či velké podniky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dělení Komise Evropského společenství

CSR je často vnímáno jako koncept, uplatňovaný především ve velkých společnostech, vlastněných stakeholdery a řízených managementem. Tyto společnosti jsou více vidět a také mají více zdrojů pro zapojení se do konceptu CSR. Mají dobře strukturovaný, vypracovaný přístup k CSR a vypracovanou formální politiku odpovědnosti.

Malé podniky naopak často nemají formálně ustanovený přístup k CSR, nemají kodexy, nestanovují osoby odpovědné za CSR, které je v podnicích uplatňováno spíše neformálně.

Velké podniky byly vybrány především proto, že CSR je poměrně často chápán jako koncept, uplatňovaný převážně ve velkých společnostech. Tyto podniky jsou více známy veřejnosti a mají více finančních zdrojů pro zavedení a řízení konceptu CSR. Tento koncept mají dobře

vypracovaný, strukturovaný, je zapracovaný do firemní strategie a také je propojený s firemními hodnotami (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

Pro uplatňování CSR v malých podnicích se často používá přirovnání, že podnik je jako malé hudební těleso, kde je hned velmi slyšet každý falešný tón. Tak i v malém podniku je velmi často hned patrné neetické, neodpovědné chování. Malé podniky mnohdy nemají formálně upravený postoj k CSR, většinou nemají zavedené etické kodexy. CSR se tady uplatňuje neformálně (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007).

2. Podnik působí v České republice.

Dalším kritériem bylo, aby podnik působil na území České republiky.

3. Podnik dlouhodobě uplatňuje CSR.

Posledním kritériem byl fakt, že podnik uplatňuje CSR dlouhodobě. To především z důvodu systematického a strukturalizovaného přístupu k CSR, což umožňuje detailní zkoumání úrovně uplatňování konceptu CSR v podniku.

4. Jedná se o podnik v soukromém sektoru

Podstata a význam společenské odpovědnosti firem se odlišuje sektor od sektoru.

Na základě těchto kritérií byly vybrány pro rozhovor následující subjekty:

Subjekt	Adresa
Toray Textiles Central Europe, s.r.o.	Průmyslová 4 796 40 Prostějov
Skanska a.s.	Průmyslová 493 530 03 Pardubice
Deloitte Advisory s. r. o.	Holandská 1 Brno 639 00

Tabulka 24 Zkoumané subjekty

Zdroj: Vlastní zpracování

1.25.1 Sběr dat

Zapojeným subjektům byl posláný úvodní dopis, který obsahoval nabídku spolupráce na výzkumu. Dále následovala domluva termínu schůzky s kontaktní osobou pomocí e-mailu. Pro dosažení relevantních výsledků s cílem maximální efektivity výtěžnosti interview byly použity technické prostředky (diktafon, notebook) napomáhající záznamu i strukturalizaci rozhovoru. Před každou návštěvou byly znovu procházeny jednotlivé okruhy otázek.

Data byla sbíraná dle následujícího harmonogramu:

<i>Společnost</i>	<i>Termín návštěvy</i>	<i>Čas použitý pro sběr dat</i>
<i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	<i>červen 2010</i>	<i>1,5 hodiny</i>
	<i>červenec 2010</i>	<i>0,5 hod. e-mail konzultace</i>
	<i>srpen 2010</i>	<i>0,5 hod. e-mail konzultace, vyjádření organizace k návrhu zprávy</i>
<i>Skanska a.s.</i>	<i>červenec 2010</i>	<i>1 hodina</i>
	<i>srpen 2010</i>	<i>0,5 hod. e-mail konzultace</i>
	<i>září 2010</i>	<i>0,5 hod. e-mail konzultace, vyjádření organizace k návrhu zprávy</i>
<i>Deloitte Advisory s. r. o.</i>	<i>říjen 2010</i>	<i>1 hodina</i>
	<i>listopad 2010</i>	<i>0,5 hod. e-mail konzultace</i>
	<i>listopad 2010</i>	<i>0,5 hod. e-mail konzultace, vyjádření organizace k návrhu zprávy)</i>

Tabulka 25 Harmonogram sběru dat

Zdroj: Vlastní zpracování

1.25.2 Představení společností

1. Toray Textiles Central Europe s.r.o.

Společnost Toray Textiles Central Europe s.r.o. byla založena roku 1997. Zkušební provoz byl zahájený v roce 1999. Společnost je vlastněna japonskou společností Toray Industries, Inc.

Hlavní výrobním programem TTCE je tkaní a úprava lehkých podšívkových tkanin ze 100% polyesteru. Výrobky mají rozmanité konečné využití, např.: podšívkoviny, sportovní oblečení, dekorační materiály, svrchní materiály, využití v automobilovém průmyslu, základní tkanina pro průmyslové využití (reklamní potisky, atd.). Výrobky jsou vyváženy do zahraničí, především do zemí EU a CEFTA (Toray, 2011).

2. Skanska a. s.

Skanska je stavební a developerská společnost působící na území České a Slovenské republiky, je součástí mezinárodního koncernu Skanska, který má sídlo ve Švédsku.

Základním předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku a související služby.

Společnost Skanska a.s. je dělená do divizí:

- Divize Pozemní stavitelství
- Divize Silniční stavitelství
- Divize Železniční stavitelství
- Divize Betonové konstrukce
- Divize Skanska Reality
- Divize Servis

V České republice dále působí společnosti Skanska Infrastructure Development a Skanska Property Czech Republic, s.r.o. (Skanska, 2011).

3. Deloitte Česká republika

Společnosti Deloitte patří v České republice mezi přední firmy poskytující odborné poradenství. Tyto specializované služby v oblasti auditu, daní, poradenství, řízení rizik, finančního poradenství a právních služeb zajišťují prostřednictvím svých více než 600 odborníků (Deloitte, 2011).

1.25.3 Verifikace dotazů používaných pro rozhovor

Pilotní rozhovor byl proveden u společnosti Skanska. Tato společnost byla pro pilotní rozhovor vybrána z důvodu, že dlouhodobě uplatňuje CSR a věnuje se všem 3 oblastem CSR.

Na základě tohoto rozhovoru došlo ke změně postupů rozhovorů. Původně měl být rozhovor prováděný s více členy vedení, což se ukázalo jako nadbytečné, protože manažeři měli obdobné znalosti a názory. Další důvod proč byl tento záměr změněný, byla i časová náročnost.

Dalším přínosem tohoto pilotního rozhovoru byla změna a zobecnění některých otázek.

Otázky, které byly položeny respondentům:

Tři oblasti otázek

První oblast otázek se zabývá CSR obecně

První oblast otázek byla do rozhovoru zařazená s cílem zjistit, jaké mají manažeři o CSR informace, jak dlouho se CSR v jejich organizaci uplatňuje, jestli je CSR součástí firemní strategie, či jestli je v organizaci osoba zodpovědná za CSR. Hlavní záměr těchto otázek bylo zjistit, zda je v organizaci natolik kvalitní CSR, a proto může být tento rozhovor zařadit do výzkumu.

- Jaké jsou vize, strategie a hodnoty organizace?
- Uplatňuje společnost CSR?
- Jak dlouho uplatňuje CSR?
- Je CSR součástí strategie?
- Má společnost stanoveny CSR cíle?
- Jsou stanoveny osoby odpovědné za CSR?

Druhá oblast otázek se věnuje jednotlivým pilířům CSR

Touto oblastí otázek se zkoumalo, co je v jednotlivých pilířích CSR pro organizace nejdůležitější nebo v čem vidí největší problémy. Touto sadou otázek autorka zjišťovala, co je v praxi podstatné, z důvodů zakomponování do navrhované metodiky.

EKONOMICKÁ

- Jakým způsobem probíhá komunikace se stakeholdery?
- Je tato komunikace součástí strategie organizace?
- Jak probíhá řízení dodavatelského řetězce?
- Co je pro organizaci důležité v zaměření na zákazníky?
- Má firma zavedený etický kodex nebo jiné podobné dokumenty?

SOCIÁLNÍ

- Jaká je zaměstnanecká politika organizace?
- Podporuje organizace další vzdělávání zaměstnanců?
- Jak organizace zajišťuje bezpečnost práce?
- Existují v organizaci odbory?
- Jak vypadá řízení stížností ve vaší organizaci?
- Jak se snaží organizace zabránit diskriminaci?
- Jaký je postoj organizace k filantropii?
- Podporuje dobrovolnictví svých zaměstnanců?

ENVIRONMENTÁLNÍ

- Dbá se při výrobě na ekologii?
- Jaké je zacházení se zdroji?
- Jaké má certifikáty v této oblasti?
- Jaké jsou klíčové oblasti v environmentální politice?

Třetí oblast otázek zjišťuje způsoby měření a reportování v oblasti CSR

Třetí oblast otázek se zaměřila na způsoby měření CSR. Zjišťovala způsoby reportování CSR a používání standardů pro měření CSR. Důvod spočíval v porovnání teoretických poznatků o standardech s praxí.

- Jaké má organizace normy, které by se týkaly CSR?
- Reportuje organizace o CSR pravidelně?
- Jaké jsou způsoby zveřejňování reportů?
- Jaká je struktura reportů?

1.25.4 Popis jednotlivých případů

Toray Textilex Central Europe s. r. o.

CSR obecně

Filosofie společnosti

Obohatit společnost cestou vytváření nových hodnot a za pomoci nových myšlenek, technologií a výrobků.

Zásady řízení

Bezpečnost a prostředí	Považujeme vždy bezpečnost za nejvyšší prioritu, klademe důraz na prevenci nehod a zachování životního prostředí, vždy zajišťujeme bezpečnost a zdraví našich zaměstnanců, zákazníků a společnosti.
Etika a spravedlnost	Vystupovat slušně s vysoce rozvinutým smyslem pro odpovědnost s etickým vnímáním a tímto vytvářet důvěryhodné vztahy ve společnosti.
Spokojenost zákazníků	Využívat v plné míře naši technologii a zkušenost, abychom byli neustále o krok vpřed a zajistili tak větší spokojenost zákazníků.
Inovace	Dosažení inovace ve všech podnikových činnostech a zaměření se na dynamický rozvoj a růst.
Smysl práce	Vytváření optimálního společného prostředí pro motivování našich zaměstnanců, umožnění efektivního fungování v každé oblasti naší organizace a sdílení uspokojení z dosažených cílů v inspirujícím prostředí.
Mezinárodní konkurenceschopnost	Zvyšování konkurenceschopnosti, kvality, ceny a užitkové hodnoty našich výrobků a takto zajišťovat trvalý růst na celosvětovém trhu.
Celosvětová týmová spolupráce	Na mezinárodní scéně vystupovat společně jako Toray Group ve shodě mysli a ducha a realizovat tak společnou sílu
Důraz na lidské zdroje	Zajištění prostředí, kde zaměstnanci najdou hodnotu ve své práci a budují pozitivní vztah k organizaci

Tabulka 26 Zásady řízení u společnosti Toray

Zdroj: Zpracováno na základě rozhovoru a informací z webových stránek společnosti

Poslání společnosti

Pro naše zákazníky	Poskytnout našim zákazníkům nové hodnoty prostřednictvím vysoce kvalitních výrobků a prvotních služeb.
Pro naše zaměstnance	Poskytnout našim zaměstnancům příležitosti k osobnímu růstu v inspirujícím prostředí.
Pro naše stakeholders	Poskytnout našim stakeholderům spolehlivý a důvěryhodný management.
Pro místní komunitu	Vystupovat jako odpovědný občan, budující dlouhodobé prospěšné partnerství s komunitou v místě podnikání.

Tabulka 27 Poslání společnosti Toray

Zdroj: Zpracováno na základě rozhovoru a informací z webových stránek společnosti

Toray Textiles Central Europe, s.r.o. vznikla v ČR v roce 1997. Postupně dochází k prolínání etiky do organizační kultury. Společenská odpovědnost začala být ve společnosti uplatňována až v roce 2005, jejímž výsledkem je každoroční zpráva o CSR, výzva k dalším aktivitám. Současné CSR společnosti lze ohodnotit jako strategické se silnými prvky japonského přístupu mateřské společnosti. Důraz je kladen především na bezpečnost práce, kvalitu výrobků či inovace.

CSR společnosti řídí skupina japonských manažerů a dále je řízení přenášeno na 8 českých manažerů. Roli koordinátora podnikového CSR má na starosti český manažer lidských zdrojů. Existuje zodpovědná osoba CSR (HR) - Ing. Zigmund (kumulace funkcí HR, bezpečnost, odpadové hosp., výkaznictví-reportování prostřednictvím matice)

Ekonomická oblast

Organizace komunikuje se svými stakeholders v oblasti CSR prostřednictvím CSR reportů a výročních zpráv. Tato komunikace není součástí strategie. Velmi intenzivní komunikační vztahy má s odbory, úřady, především v oblasti životního prostředí a bezpečností práce, s radnicí. Ve vztahu ke konkurenci komunikace neprobíhá, ale platí dohoda, že si nepřebírají zaměstnance.

V dodavatelském řetězci existují dlouhodobé vztahy na bázi cenového vyjednávání, přenášení rizika na další články dodavatelského řetězce. Na dodavatele je kladen požadavek

ohledně ekologie barviv. Ve společnosti je uplatňováno odpovědné řízení dodavatelského řetězce či zásady nevyužívání dětské práce, zákaz spolupráce se zbrojním průmyslem atd.

Ve vztahu k zákazníkům je kladen velký důraz na kvalitu. Ta je dána normami ISO řady 9000.

V organizaci se také provádí zákaznické audity.

Sociální oblast

Bezpečnost práce zaměstnanců je pro organizaci klíčová. To dokládají získané normy ISO 9001:2000 nebo Oeko Tex Standart 100. Každý zaměstnanec, který je přijímán do pracovního poměru, absolvuje dvoudenní bezpečnostní školení. Zaměstnanci jsou školeni v tzv. Safety Training, jehož náplní je například nácvik evakuačních postupů. Areál továrny je vybaven bezpečnostními prvky, jako např. retardéry, na mnoha místech visí bezpečnostní cedule s informacemi, komu v jaké situaci volat. V podniku existuje bezpečnostní patrola, která každý týden prochází továrnu a snaží se odstranit vše, co by mohlo být nebezpečné.

Vzdělávání zaměstnanců se uskutečňuje pomocí konkrétních kurzů (AJ, referenční zkoušky), další vzdělávání zaměstnanců není podporováno. Podpora zaměstnanců ve volnočasových aktivitách – před krizí volejbal, tenis, lyžování, dětský den, vánoční ples aj., v současnosti už ne.

Ve společnosti je zřejmý japonský přístup, který se zaměřuje na trend dlouhodobých zaměstnanců, sociálních služeb a zdravotní péče.

Existuje osoba, které si lze stěžovat. Stěžování je dle etického kodexu povoleno.

Vzhledem k japonskému modelu CSR se společnost nijak výrazně neorientuje v genderové oblasti rovných příležitostí.

Organizace se snaží přispívat svému okolí. Pokud jde o dárcovství, většinou se darují látky, téměř nikdy ne peníze. Podporuje sdružení Lipka, které se stará o handicapované osoby. Zde za rok daruje látky v hodnotě 0,5 mil. Kč ročně. Dále podporovala ples hasičského záchranného sboru, ples radnice, rekonstrukce a otvírání škol.

Kromě toho navštěvuje školy, kde mívá různé přednášky, čímž přispívá ke vzdělávání mladší generace.

Environmentální oblast

Organizace naplňuje vysoké normy v environmentální oblasti, jako například ISO 14001:2004 či Integrated Pollution Prevention Control. Zaměřuje se především na vodní zdroje, jelikož její výroba je na vodní zdroje značně náročná. Organizace vyhloubila a nadále používá vlastní studny. V oblasti vodních zdrojů se věnuje pozornost i odpadové vodě, především jejímu

přečištění. Organizace má vybudovanou vlastní ČOV. Dále se zaměřuje na emise CO₂ a odpadové hospodářství. Ochrana životního prostředí je ve společnosti chápána spíše interně, než jako podpora environmentálních projektů ve spolupráci s neziskovým sektorem.

Klíčové oblasti jsou dokonalé hospodaření s odpady, textiliemi, oleji, chemikáliemi. Umístění a způsob nakládání s odpady se řídí zkušeností z ostatních podniků koncernu Torrey a ISO 14000. V odpadovém hospodářství se snaží o recyklované a vratné odpady.

Nahrazování nebezpečných látek jinými není technologicky příliš možné z důvodu kvality.

Úspora energií se věnuje především používání kontrolních mechanismus zaměřených na palivo (benzín, nafta), dlouhodobou výchovu zaměstnanců k úspoře elektrické energie při používání klimatizace a světla, spotřeba papíru – tlak na spotřebu. úsporné programy společnosti.

Reportování CSR

Reportování provádí na základě vlastní matrice, která je vytvořena generálním vedením firmy.

Význam reportování je spatřován ve vyhodnocování, opatřeních, ocenění, konkurenční výhodě, controllingu.

Skanska a. s.

CSR obecně

Vize	Chceme být vedoucím partnerem pro naše klienty v oblasti vývoje a dodávání projektů.
Mise	Růst podnikání, nepřetržitý výkon, sdílení s hrdostí a posílení rozvoje našich lidí.
Hodnoty a způsoby chování	<ul style="list-style-type: none"> • Naši klienti jsou v centru všeho, co děláme – úplné zaměření se na zákazníka. • Naši pracovníci jsou nejlepší - Naši lidé uspějí a rozvíjejí se. • Naše procesy jsou nejlepší praxe. • Naše kultura je Skanska kultura.

Tabulka 28 Vize a mise společnosti Skanska a. s.

Zdroj: Zpracováno na základě rozhovoru a informací z webových stránek společnosti

Strategie společnosti:

Žádné ztrátové projekty	Vyhýbáme se nepřijatelným finančním rizikům díky obezřetnému výběru a řízení projektů.
Žádné ekologické incidenty	Naše projekty uskutečňujeme tak, abychom minimalizovali negativní dopady na životní prostředí.
Žádné porušení etických zásad	Zastáváme nulovou toleranci vůči jakékoliv podobě úplatkářství nebo porušování hospodářské soutěže.
Žádné nehody	V místě našich projektů i bezprostředním okolí dbáme na zajištění bezpečnosti našich zaměstnanců, dodavatelů i veřejnosti.
Žádné vady	Chceme předat dílo v nejvyšší možné kvalitě s cílem zlepšit spokojenost našich zákazníků i naše finanční výsledky.

Tabulka 29 Politika pěti nul

Zdroj: Zpracováno na základě rozhovoru a informací z webových stránek společnosti

Ekonomická oblast

Společnost komunikuje se svými stakeholdery, jak s interními, tak s i externími. Snaží se komunikovat s akcionáři a uspokojovat jejich potřeby.

Organizace je opatrná ve výběru dodavatelského řetězce. Nákupní procesy mají tisíce dodavatelů a subdodavatelů. Všichni tito dodavatelé bývají náležitě přezkoumání a ohodnoceni vzhledem k národní legislativě a také k environmentálnímu aspektu a lidským právům. Většina nákupů se uskutečňuje v místě výskytu projektu a je řízena lokálními manažerskými systémy, které jsou upraveny pro specifické podmínky daného lokálního trhu. V případě centrálního nákupu se využívá výhod plynoucích z dlouhodobých rámcových smluv. Porušení etického kodexu znamená vypovězení smlouvy.

Projekt „Stavíme kvalitně“ se zaměřuje na posilování týmového ducha a změnu postojů v dodržování kvality práce.

Sociální oblast

Organizace podporuje vzdělávání zaměstnanců, které se hlavně zaměřuje na rozvoj jejich schopností a dovedností a také využití dovedností z kurzů v praxi. Kurzy jsou zaměřeny například na osobnostní rozvoj a prezentaci. Další kurzy a školení se věnují bezpečnosti

a ochraně zdraví. Zaměstnanci se účastní programu, který je zaměřený na životní prostředí „Stavíme na Zemi.“

Stavebnictví je velmi nebezpečná činnost. Pro organizaci je nejdůležitější ujištění v oblasti společenských odpovědností, že každý zaměstnanec má takové podmínky, které potřebuje pro bezpečné vykonávání své práce. Organizace má zavedený a certifikovaný systém řízení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001. Specialisté BOZP dohlíží na postup staveb a kontrolu dokumentů a také sledují výkony realizované subdodavateli s důrazem na dodržování veškerých pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V letech 2006 a 2007 se účastnili všichni zaměstnanci ve stavebních profesích tréninkového programu s názvem „Doma tě čekají“. Organizace každý rok dělá „Týden bezpečnosti práce“, jehož hlavním cílem je zamýšlení se nad problematikou BOZP. Akce „Týdny bezpečnosti práce“ jsou využívány k proškolení zaměstnanců i ke zvýšeným kontrolám a zpětné vazbě v oblasti BOZP.

V organizaci se poskytují informace o tom, že je možné si stěžovat konkrétní osobě.

Diverzita vychází z názoru organizace, že věk, pohlaví, národnost, vzdělání zaměstnanců pomáhá organizaci vytvářet kvalitní pracovní prostředí, pomáhá se odlišit na trhu, zvýšit naši konkurenceschopnost a dosáhnout ještě lepších výsledků.

V oblasti filantropie se snaží zaměřit do tří základních oblastí, kterými jsou vzdělávání, bezpečnost a pomoc obětem přírodních katastrof.

Organizace přispívá na mnoho projektů (knihy, kultura a především handicapované děti).

V kultuře se například jedná o podporu mezinárodního operního festivalu Smetanova Litomyšl nebo Olomoucké kulturní léto, Brno, město uprostřed Evropy.

Podporuje nadační fond Světluška a Kavárnu po tmě.

V organizaci existuje Nadační fond Tomáš, který se zaměřuje na pomoc obětem pracovních úrazů ve stavebnictví.

Organizace se účastnila sbírky na povodně, kromě finanční pomoci poskytla stroje a lidi.

Od roku 2004 spolupracuje s Nadací Partnerství na programu Strom života, společně rozvíjejí vztah místních komunit k prostředí, kde žijí, financují výsadbu stromů i další zeleně.

Do budoucna chtějí podporovat úpravu veřejných prostranství a celkově přispívají ke zlepšení životního prostředí na desítkách míst po celé zemi.

Zaměstnanci jsou podporováni v dobrovolnických aktivitách. Například se jednalo o pomoc při povodních.

Environmentální oblast

Společnost Skanska se snaží efektivně využívat zdroje a zlepšovat odpadový management. Společnost je v této oblasti odpovědná především tím, že se snaží používat bezpečné materiály. Organizace se vyhýbá nebezpečným látkám a tím chrání své zaměstnance a zákazníky. V této oblasti monitorovali EU REACH direktiva a pracovali s nevládní organizací ChemSec na její zlepšení. Další prioritou je vyhnout se nákupu nezákonně těžného dřeva. Od dodavatelů se očekává, že budou používat Forest Stewardship Council (FSC). V roce 2006 Skanska podepsala s Greenpeace „Industry Statement“, který podporuje iniciativu EU nazvanou „Forest Enforcement, Governance and Trade“ Před každým velkým projektem musí být vypracovány a připraveny Land Management plány, které reflektují rizika a příležitosti.

V environmentální oblasti se také zabývá energií a klimatem. V této navrhuje oblasti mnoho plánů. Například energetická spotřeba Skanskou navržených kancelářských budovách je o 30 – 40 % nižší než v běžných. Snaží se o snižování spotřeby energie u dopravních prostředků a kancelářských prostorů. Společnost se zaměřuje na skutečnosti, které můžeme nějakým způsobem ovlivnit a kontrolovat.

Společnost je držitelem norem ISO 14 001; 9001; OHSAS 18001.

Reportování CSR

Reportování provádí jednou za rok na základě vlastní metodiky. Poté se zveřejňuje na webových stránkách společnosti. Společnost má vlastní CSR zprávu.

CSR obecně

Kultura a přesvědčení	Společnost Deloitte svým klientům poskytuje přidanou hodnotu prostřednictvím celosvětové sítě odborníků, kteří disponují bohatými znalostmi a zkušenostmi pokrývajícími široké spektrum odvětví.
Naše vize	Vize spočívají v tom, že Deloitte je společnost vysoce respektovaná klienty i zaměstnanci, a je: <ul style="list-style-type: none">▪ první volbou nejtalentovanějších lidí▪ první volbou klientů
Hodnoty a způsoby chování	<ul style="list-style-type: none">▪ V poskytování vynikajících služeb klientům▪ Ve vzájemnou odpovědnost a oddanost▪ V čestnost a bezúhonnost▪ V sílu plynoucí z různých kultur
Kvalita služeb	Deloitte se snaží, aby byla vynikající společností, která je na trhu známa kvalitou všech svých služeb. Naším cílem je získat uznání za: <ul style="list-style-type: none">▪ Kvalitu a efektivitu odvedené práce▪ Jednotný, pevný a nezávislý přístup▪ Inovaci a příkladné chování

Tabulka 30 Hodnoty a strategie společnosti Deloitte Česká republika

Zdroj: Zpracováno na základě rozhovoru a informací z webových stránek společnosti

V organizaci se CSR se řeší centrálně, na celofiremní úrovni. V ČR proto není osoba, která by měla CSR na starost.

O CSR se dozívají ze školení, informativní e-mail, k dispozici mají hotline, kde můžou předkládat stížnosti, e-learning.

Ekonomická oblast

Zaměstnanci podávají zprávy v režimu utajení, čímž se předchází rizikům nakládání s daty. Předcházením rizikům se také posuzuje před převzetím zakázky, která by mohla poškodit firmu. Společnost nepřijímá zakázky od zákazníků, kde hrozí nebezpečí nelegální činnosti či

dochází k „praní špinavých peněz“. Před převzetím zakázky se uskutečňuje prověrka potenciálního zákazníka. Vztah k zákazníkům je postaven na kvalitě a na osobních kvalitních vztazích.

Sociální oblast

Protože se do zaměstnaneckého poměru přijímají i čerství absolventi, mají první dva měsíce školení. Dále zaměstnanci absolvují školení v celkovém rozsahu cca 40 hod./rok. Zaměstnanci k povinnému vzdělávání mohou využívat e-learning.

Pokud dochází k rozvázání spolupráce s některým zaměstnancem, je mu nabídnuto další školení, případně se mu pomáhá s nalezením nové práce.

Ve společnosti se snaží o dodržování rovných příležitosti. Je kontrolován počet žen ve vedení i společníků-partnerů. Ve společnosti byl odstraněný tzv. „skleněný strop“. Ve společnosti jsou vytvářeny multikulturní pracovní týmy a organizovány výměnné pracovní programy. Tuto diverzitu vnímá organizace jako velké pozitivum a zdroj konkurenční výhody.

Deloitte poskytuje finanční, fyzickou, odbornou pomoc v dobročinných a obecně prospěšných aktivitách. V roce 2010 byly poskytnuté finanční dary zaměřeny na dvě skupiny znevýhodněných občanů: podpora ve studiu mladým handicapovaným studentům a pomoc seniorům. U společnosti Deloitte je také podporována dobrovolnická činnost, která spočívá v poskytování poradenských služeb různým nadacím (např. Klokánek). Každý zaměstnanec věnuje jeden den v roce na tyto služby.

Environmentální oblast

Organizace je držitelem normy ISO 14001. Její hlavní oblasti, na které se zaměřuje, jsou především plnění všech požadavků legislativy životního prostředí; třídění odpadu; šetření se zdroji; ekologické chování nejen v prostorách společnosti Deloitte, ale také u klientů. Společnost vzdělává své zaměstnance v environmentální oblasti pomocí interních školení, například se jedná o protipožární a bezpečnostní školení. Dále společnost proměňuje ekostopu. Také podporuje aktivity zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí. Deloitte o svých aktivitách v této oblasti informuje prostřednictvím interních kampaní, memorand a informativních e-mailů.

Reportování CSR

Reportování provádí jednou za rok na základě vlastní metodiky, která je vynořená a řízená nadnárodně. Poté se zveřejňuje na webových stránkách společnost. Společnost má vlastní CSR zprávu.

1.25.5 Analýza dat získaných metodou rozhovorů

Rozhovory byly vyhodnoceny pomocí kategorizace.

Na základě kategorizace odpovědí v ekonomické oblasti byly zjištěny následující závěry:

<i>Ekonomická oblast</i>	<i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	<i>Skanska a.s.</i>	<i>Deloitte Advisory s. r. o.</i>
Odpovědné řízení dodavatelského řetězce	Ano Ekologické požadavky	Ano Lidská práva Environmentální požadavky	
Zaměření se na zákazníky	Ano Kvalita	Ano Kvalita	Ano Kvalita, vztahy
Transparentnost	CSR reporty Výroční zprávy	CSR reporty Výroční zprávy	CSR reporty Výroční zprávy
Strategická komunikace se stakeholdery	Ne	Ne	Ne
Další komunikace se stakeholdery	Ano Úřady, odbory	Ano Stát, úřady,	Ne
Dokumenty	Ano	Ano	Ano

Tabulka 31 Ekonomická oblast

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny společnosti se zaměřují na odpovědné řízení dodavatelského řetězce především v oblastech ekologie a dodržování lidských práv. Společnosti se v orientaci na zákazníky

zaměřují především na kvalitu. Transparentnost je u všech společností prováděná pomocí zveřejňování ročních CSR reportů a výročních zpráv. Společnosti se nezabývají strategickou komunikací se stakeholdery. Všechny společnosti komunikují s úřady. Všechny společnosti mají vypracovaný etický kodex, který je využíván i v praxi.

Na základě kategorizace odpovědí v sociální oblasti byly zjištěny následující závěry:

<i>Sociální oblast</i>	<i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	<i>Skanska a.s.</i>	<i>Deloitte Advisory s. r. o.</i>
Vztah mezi managementem a zaměstnanci	Ano	Ano	Ano
Vzdělávání zaměstnanců	Ano Bezpečnost	Ano	Ano
Bezpečnost práce	Ano	Ano	Ano/N
Podpora diverzity	Ne	Ano	Ano
Existence odborů	Ano	Ano	
Řízení stížností	Ne	Ano	Ano
Filantropie	Ano Nefinanční dary	Ano Nadace	Ano
Podpora dobrovolnictví	Ne	Ano Při povodních	Ano Poradenské služby

Tabulka 32 Sociální oblast

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše provedené kategorizace můžeme vidět, že se společnosti v sociální oblasti věnují podobným tématům. Zaměřují se na své zaměstnance, zejména na komunikaci a zpětnou vazbu. Snaží se o další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Velký význam má v těchto společnostech bezpečnost práce. V některých organizacích se provádí personální audit a index spokojenosti zaměstnanců.

Pro společnost Skanska a. s. diverzita znamená možnost, jak využívat rozdíly a podobnosti při dosahování cílů. Věřící, že různorodost pomůže dosáhnout odlišení se na trhu, zvýšit

konkurenceschopnost a tak dosáhnout lepších výsledků. U společnosti Deloitte je diverzita a rovné příležitosti významným tématem. Snaží se i do vedoucích funkcí dosazovat ženy, také je v této společnosti odstraněný tzv. „skleněný strop“. Ve společnosti se také snaží o podporu expatriotů. U společnosti Toray Textiles Central Europe, s.r.o. je vztah k diverzitě poněkud opačný, je to dáno především japonským přístupem k řízení a CSR.

Společnosti podporují rozvoj komunit, ve kterých podnikají, a spolupracují s neziskovým sektorem. Jedná se především o podporu nadačních fondů handicapovaných osob. Dále investují do rozvoje kultury. U společnosti Skanska a.s. je doplněna o dobrovolnickou činnost například při pomoci a obnově po povodních. U společnosti Deloitte je také podporována dobrovolnická činnost, která spočívá v poskytování poradenských služeb různým nadacím (např. Klokánek). Každý zaměstnanec věnuje jeden den v roce na tyto služby.

Na základě kategorizace odpovědí v environmentální oblasti byly zjištěny následující závěry:

<i>Environmentální oblast</i>	<i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	<i>Skanska a.s.</i>	<i>Deloitte Advisory s. r. o.</i>
Ekologická výroba	Ano	Ano	
Šetrné zacházení se zdroji	Ano	Ano	
Klíčové oblasti	Voda; vodní zdroje Ovzduší, CO ₂ Odpadové hospodářství	Energie; klima Ekosystémy Prach; hluk	Třídění odpadu
Certifikáty	ISO 14 001	Ne	ISO 14 001
Projekty	Ne	Ano Eko-stavby Výsadba stromů	
KPIs	Ano	Ano	

Tabulka 33 Environmentální oblast

Zdroj: Vlastní zpracování

V environmentální oblasti dosahují všechny společnosti vysoké úrovně. Společnost Toray Textiles Central Europe, s.r.o. je držitelem ISO 14001.

Pro každou společnost jsou rozdílné klíčové oblasti, na které se v environmentální oblasti zaměřuje. Můžeme je shrnout do těchto bodů: odpad, voda, ovzduší a emise, energie.

Všechny výrobní společnosti sledují klíčové indikátory výkonu tzv. KPIs v oblastech, na které má jejich podnikání největší vliv, např. CO2 či energie. Společnosti se snaží o ekologickou výrobu a šetrné nakládání s neobnovitelnými zdroji.

Společnost Skanska se zaměřuje na projekty týkající se výsadby nových stromů. Další oblastí je výstavba ekologicky šetrných staveb.

Na základě kategorizace odpovědí o způsobu reportování a měření byly zjištěny následující závěry:

<i>Reportování</i>	<i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	<i>Skanska a.s.</i>	<i>Deloitte Advisory s. r. o.</i>
Pravidelnost	Ano	Ano	Ano
CSR report	Ano	Ano	Ano
Zveřejnění	Internetové stránky	Internetové stránky	Internetové stránky
Oblasti reportu	Prospěch místní komunitě Výhled do budoucna CSR aktivity	Ekologie	
Report na základě mezinárodní normy	Ne	Ne	Ne

Tabulka 34 Reportování

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny uvedené subjekty reportují CSR pravidelně jednou za rok. Report CSR je součástí celopodnikové výroční zprávy. Tento report subjekty zveřejňují na svých webových stránkách.

Organizace v CSR reportu zveřejňují především svůj prospěch na komunitu, ve které působí, a sponzoring. Další velkou oblastí tohoto reportu je ekologie.

Zhodnocení výzkumných otázek určených pro rozhovor

VO 1: Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných organizacích?

Ve všech zkoumaných organizacích je úroveň CSR vysoká. Všechny organizace mají ve své strategii zabudovány hodnoty i koncept CSR. Ve všech organizacích existuje osoba, která je odpovědná za CSR. Všechny společnosti uplatňují společenskou odpovědnost delší dobu, v podobě konceptu se CSR věnují 3 až 5 let. Všechny společnosti mají ve své strategii určeny dlouhodobé CSR cíle.

VO 2: Jaká jsou důležitá témata v jednotlivých pilířích pro zkoumané organizace?

V ekonomické oblasti se zkoumané společnosti se zaměřují na své zákazníky, především kvalitou svých produktů. Kladou důraz na odpovědné řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Komunikace se stakeholdery není příliš řešená. Jedná především o komunikaci s úřady.

V rámci oblasti sociální se společnosti zaměřují na podobná témata. Všechny organizace se zaměřují na své zaměstnance, a to hlavně na komunikaci. Poskytují svým zaměstnancům možnosti vzdělávání a kariérního růstu. Toray Textiles Central Europe, s.r.o. a Skanska a. s. kladou velký důraz na bezpečnost práce.

Společnosti vnímají diverzitu jako konkurenční výhodu. Ve společnosti Deloitte Česká republika usilují o genderové rovné příležitosti, ve společnosti byly odstraněny „skleněné stropy“. Naproti tomu společnost Toray Textiles Central Europe, s.r.o. se na rovné příležitosti příliš nezaměřuje, což je dáno především japonským přístupem k řízení.

Společnosti se finančně podílí na rozvoji svého okolí a spolupracují s neziskovými organizacemi a nadacemi. Tato podpora je u společností Skanska, a.s. a Deloitte Česká republika, s.r.o. podpořená a doplněna dobrovolnickou činností, jedná se především o tzv. „jeden den pro druhé“.

V oblasti environmentální dosahují všechny zkoumané organizace také vysoké úrovně. Organizace jsou držiteli ISO 14001. Pro výrobní společnosti jsou klíčové oblasti voda, emise, energie. Společnost Deloitte Česká republika se zaměřuje na třídění odpadu.

VO3: Jaké způsoby měření a reportování v oblasti CSR používají zkoumané organizace?

Všechny společnosti zpracovávají pravidelně jednou za rok CSR zprávu. Reportují a měří CSR na základě vlastních metodik, které jsou stanoveny nadnárodním vedením.

1.26 Shrnutí výsledků a diskuse

Provedený výzkum se zabýval zkoumáním hlavního problému disertační práce, tj. měření CSR. Při zpracování výzkumu bylo použito několika výzkumných metod: metoda mentálních map, rozhovoru a pozorování, dotazníkové šetření a rozbor dokumentů a materiálů.

Při použití výzkumné metody „mentální mapy“, která byla prováděna se studenty MBA, MMMS, byla sledována orientace myšlenkových pochodů manažera na téma CSR. Po celkovém zpracování mentálních map bylo zjištěno, že manažeři si na základě asociací, představ a percepce o CSR myslí především, že se týká odpovědnosti, lidí a vztahů, morálky a úplatků, ekologie a etických kodexů. Výsledek šetření ukázal, že manažeři mají velice dobrou představu o CSR.

Pro dotazníkové šetření byly vybrány firmy, které se umístily na stupnici 100 nejobdivovanějších firem ČR. Z toho bylo 84 % velkých podniků a 16 % středních podniků. Na základě vyplněných dotazníků byla provedena analýza dat a zpracování do grafické podoby. Závěrečné zhodnocení hypotéz potvrdilo, že společenskou odpovědnost firem je možné uplatňovat v ekonomickém prostředí ČR, že je vhodná pro velké a střední podniky, že je vnímána jako zdroj konkurenční výhody a že organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok, avšak toto reportování se neprovádí na základě mezinárodní standardů.

V případě metody zkoumání dokumentů byly nejprve vybrány standardy, které se používají v oblasti CSR. (jejich přehled je v kapitole 8.1) Z vybraných dokumentů byla provedena analýza norem. Z rozboru dokumentů vyplynulo, že nejvhodnější k vypracování metodiky je norma GRI a ISO 26 000, pro sociální sféru je to norma SA 8000.

Do závěrečné fáze primárního výzkumu metodou rozhovoru byly vybrány podle předem stanovených kritérií tři velké české firmy, ve kterých se dlouhodobě uplatňuje CSR. Otázky byly rozvrženy do tří oblastí. První část otázek se zabývala CSR obecně, druhá se věnovala jednotlivým pilířům CSR, tj. ekonomické, sociální a environmentální oblasti, třetí okruh otázek zjišťoval způsoby měření a reportování CSR. Zjištěné informace byly vyhodnoceny pomocí kategorizace. Z šetření vyplynulo, že firmy se soustřeďují na dodavatelské vztahy,

ekologii a dodržování lidských práv. Zaměřují se na své zaměstnance, především v otevřené komunikaci, mají plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků a kladou důraz na dodržování předpisů bezpečnosti práce. Přestože v environmentální oblasti se jednotlivé firmy zaměřují na různé klíčové projekty, celkově dosahují vysoké úrovně. Všechny šetřené subjekty reportují o CSR pravidelně jednou za rok v celopodnikových výročních zprávách.

Jednalo se především o kvalitativní výzkum, který je sice náročnější na realizaci, ale poskytuje kvalitnější výsledky. Na základě provedeného výzkumu byla následně vypracována metodika pro měření CSR.

Z výsledku získaných metodou mentálních map vyplynulo, že v navrhované metodice by měly být zahrnuty hodnoty a praktické problémy (korupce).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že CSR je možné uplatnit VČR ve velkých podnicích. Pro se navrhovaná metodika zaměřuje na velké podniky v ČR.

Z metody zkoumání dokumentů se došlo k závěru, že navrhovaná metodika může vyjít s norem GRI, ISO 26 000, SA 8000.

Na základě uskutečněných rozhovorů vyplynuly oblasti, které jsou pro organizace nejdůležitější, a proto budou součástí nově navrhované metodiky v následující struktuře a obsahu:

- **ekonomická oblast**
 - dodavatelské vztahy,
 - vztahy k zákazníkům,
- **sociální oblast**
 - bezpečnost práce,
 - vzdělávání,
 - filantropie,
- **environmentální oblast**
 - voda,
 - energie,
 - emise.

Návrh metodiky pro měření CSR

Autorkou navržená metodika se skládá z několika částí. Vychází z aktuálních šetření, vypovídající o konkrétních situacích a způsobech měření CSR v organizacích. Důvody pro návrh nové metodiky hodnocení oblasti CSR v podniku byly shledány následující:

- Z analýzy dokumentů (viz kap. 10.5) vyplynulo, že kromě mezinárodní normy GRI ostatní metody neobsahují všechny 3 pilíře hodnocení CSR. Tato metodika se snažila obsáhnout všechny důležité pilíře-oblasti CSR.
- Kulturní zvyklosti a odlišnosti konkrétní země nebo tvůrců dané metodiky se odráží v obsahu či kontextu jednotlivých metod.
- Univerzálnost a komplexnost mezinárodních norem v sobě integruje oblasti hodnocení CSR, jež jsou v ČR nerelevantní, neboť jsou upraveny příslušným zákonem, popř. vyšší právní normou (Listina základních práv a svobod občanů apod.), a nejsou v českém prostředí problémy s jejich dodržováním.
- Každé podnikatelské prostředí a jeho sektorové odlišnosti vytváří požadavky na náhradu metody prostřednictvím dílčích prováděcích předpisů či návodů implementace.
- Navržený přístup usnadní podniku přípravu na certifikaci ISO 26000.

Nově navrhovaná metodika umožňuje systematické, ale zároveň jednoduché hodnocení pomocí bodové škály. Je vytvořena souborem otázek, které vyžadují odpověď pomocí postoje, který k dané otázce organizace zastává.

Metodika byla navržena na základě rozhovorů a rozboru mezinárodních norem. Pro tvorbu této metodiky byly použity normy GRI, ISO 26 000, SA 8000.

Úroveň CSR ověřuje baterie otázek, přičemž na pořadí otázek nezáleží. Pořadí bylo stanoveno pro lepší kategorizaci. Nová metodika je rozdělena jednotlivě do kategorií. Jednotlivé kategorie jsou rovnocenné.

EKONOMIKA OBLAST

	Kategorie
A)	System řízení
B)	Výkonnost
C)	Transparentnost
D)	Dokumenty
E)	Zákazníci
F)	Bezpečnost výrobků a služeb
G)	Konkurence
H)	Dodavatelé
I)	Vztahy s investory
J)	Korupce
K)	Ochrana duševního vlastnictví

SOCIÁLNÍ OBLAST

	Kategorie
A)	Zaměstnanecká politika
B)	Bezpečnost a ochrana zdraví
C)	Vzdělávání
D)	Diverzita a rovné příležitosti
E)	Filantropie
F)	Firemní dobrovolnictví

ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST

	Kategorie
A)	Dokumenty
B)	Personální zabezpečení
C)	Materiál
D)	Energie
E)	Voda
F)	Chemikálie nebezpečné materiály
G)	Emise
H)	Odpady
I)	Odpadní vody
J)	Doprava
K)	Obaly
L)	Výrobky a služby

EKONOMIKA

A) Systém řízení

1. Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?
2. Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomocí?
3. Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivity a účinnosti organizace?
4. Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?
5. Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?

B) Výkonnost

1. Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?
2. Jak organizace aplikuje přístupy kontinuální zvyšování výkonnosti?

C) Transparentnost

1. Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků podniku?
2. Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledků hospodaření podniku?
3. Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?
4. Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?

D) Dokumenty

1. Jak je v organizaci vnímaný etický kodex?
2. Jak má organizace stanovené strategie CSR?
3. Jak má organizace stanovené cíle CSR?
4. Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?
5. Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?
6. Jak má společnost určené klíčové zainteresované strany (stakeholders)?

E) Zákazníci

1. Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků?
2. Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?
3. Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?
4. Jakým způsobem je realizována ochrana osobních dat a údajů zákazníků?

F) Bezpečnost výrobků a služeb

1. Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?
2. Jakým způsobem má organizace upraven vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?
3. Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?
4. Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem a dalších předpisů, týkajících se poskytování a používání produktů přesahující částku 100 tis. Kč?

G) Konkurence

1. Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?
2. Jakým způsobem organizace nezneužívá svého významného postavení na trhu?
3. Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?
4. Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?

5. Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?
6. *Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže?*

H) Dodavatelé

1. Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko-odběratelských vztazích?
2. Jaký je postoj k dodržování zákoníku práce u (sub)dodavatelů?
3. Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?
4. Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?

I) Vztahy s investory

1. Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?

J) Korupce

1. Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring, apod. ...)?
2. Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?
3. Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?
4. Jaká jsou přijata opatření v reakci na případy korupčního chování?
5. *Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?*

K) Ochrana duševního vlastnictví

1. Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?
2. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?
3. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?

SOCIÁLNÍ OBLAST

A) Zaměstnanecká politika

1. Jak má definovány požadavky na pracovní místo?
2. Jak organizuje výběrové řízení?
3. Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?
4. Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?
5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?
6. Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?
7. Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?
8. Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků? (etický ombudsman, etický výbor)
9. Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace?
10. *Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?*

B) Bezpečnost a ochrana zdraví

1. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?
2. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?
3. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?
4. Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?
5. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?
6. Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu?

C) vzdělávání

1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?
2. Jaký je postoj k interním školením?
3. Jaký je postoj k externím školením?
4. Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům?
5. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?
6. *Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)?*
7. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?*
8. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům zaměstnanců již propuštěným?*

D) Diverzita a rovné příležitosti

1. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví?
2. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?
3. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?
4. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?
5. Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?
6. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?
7. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?
8. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?
9. *Jakým způsobem je podporován kariérnímu růst zaměstnanců?*
10. *Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?*

E) Filantropie

1. Jaký je přístup k firemnímu dárcovství?
2. Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?
3. Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?

F) Firemní dobrovolnictví

1. Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?
2. Jakým způsobem stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili?

ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST

A) Dokumenty

1. Jak je stanovený systém environmentální politiky podniku?
2. Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění?
3. Jak jsou o této politice informováni stakeholdeři?
4. Jakým způsobem o této oblasti komunikuje se svými stakeholdery?
5. Jak má zavedenou normu ISO 14 001?
6. Jak společnost předchází environmentálním rizikům?
7. Jak má stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí (emise do ovzduší, vypouštění do vody, odpady, toxiny)?

B) Personální zabezpečení

1. Jak monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?
2. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?
3. Jak je upravená pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?
4. Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?
5. *Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?*

C) Materiál

1. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti?
2. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu pomocných materiálů a surovin podle hmotnosti?
3. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?

4. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti?
5. Jakým způsobem je stanovován podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů?

D) Energie

1. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na Kč obratu?
2. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na počet zaměstnanců?
3. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na jednotku produkce?
4. Jak je stanovena přímá spotřeba energií?
5. Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?
6. *Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?*
7. *Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?*
8. *Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?*

E) Voda

1. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na Kč obratu?
2. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na počet zaměstnanců?
3. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na jednotku produkce?
4. Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování funkce podniku?
5. Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?
6. *Jaká je úroveň objemu recyklované resp. znovu použité vody v celkovém odběru?*

F) Chemikálie nebezpečné materiály

1. Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?
2. Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?
3. Jakým způsobem je prováděná kontrola v oblasti s nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?

G) Emise

1. Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?
2. Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?
3. Jakým způsobem se evidují emise vlivu činnosti podniků na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?
4. *Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí (např. skleníkových plynů, prachových částí, apod.)?*

H) Odpady

1. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?
2. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?
3. Jaká je úroveň snižování množství odpadů?
4. Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?
5. Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?
6. Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?

I) Odpadní vody

1. Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?
2. Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?
3. Jaká je úroveň čištění odpadních vod?

J) Doprava

1. *Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin?*
2. *Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?*

K) Obaly

1. Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?
2. *Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek a manipulačních obalů?*
3. *Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?*

L) Výrobky a služby

1. Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?
2. *Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?*

Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí

1. Byla v posledním roce podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky.

Způsob vyhodnocení metodiky

Základní otázky

	Postoj	body
1	Negativní postoj	-2
2	Pasivní (nečinný) postoj	-1
3	Neutrální postoj	0
4	Aktivní postoj	1
5.	Nejlepší postoj	2

Doplňkové – dodatečné otázky - značeny kurzívou

	Postoj	body
1.	Neutrální postoj	0
2.	Aktivní postoj	1
3.	Nejlepší postoj	2

Otázky týkající se počtu - označeny podtržením

	Popis	Body
1.	<u>Pokuty, které přesáhly 100 tis. Kč v oblasti poskytování a používání produktů</u>	-5
2.	<u>Smrtelné úrazy</u>	-5
3.	<u>Úraz s trvalými následky</u>	-3
4.	<u>Pokuty, které přesáhly 500 tis. Kč v environmentální oblasti</u>	-5

Ekonomická oblast:

	Ekonomická oblast	
	-82 až -50	negativní přístup
	-49 až -17	pasivní přístup
	-16 až 16	neutrální přístup
	17 až 49	aktivní přístup
	50 až 82	Nejlepší

Sociální oblast:

1.	-66 až -40	negativní přístup
2.	-39 až -13	pasivní přístup
3.	-12 až 14	neutrální přístup
4.	15 až 41	aktivní přístup
5.	42 až 66	Nejlepší

Environmentální oblast:

1.	-84 až -50	negativní přístup
2.	-49 až -15	pasivní přístup
3.	-14 až 14	neutrální přístup
4.	15 až 49	aktivní přístup
5.	50 až 84	Nejlepší

Celkové hodnocení:

	Celkové hodnocení	
	Environmentální oblast	82
	Sociální oblast	66
	Ekonomická oblast	84
	Celkem	232
	Doplňkové	38
	Ztrátové body	-15
	Celkem	270

	Celkové hodnocení	Stav	úroveň CSR
1.	-247 (-232) až -140	odmítnutí CSR	zavedení
2.	-139 až -47	nedostatečně CSR	přežití
3.	-46 až 46	zavádějící CSR	růst
4.	47 až 139	používané CSR	expanze
5.	140 až (232) 270	excelence CSR	zralost

1.27 Verifikace metodiky

Navržená metodiky byla ověřena ve firmě Skanska, a. s. a Royal- chemical. s. r. o.

Obě společnosti potvrdily, že metodiku je možné v praxi uplatňovat.

Zástupce organizace Royal- chemical M. Knapp doporučoval, aby byly do metodiky zapracovány otázky týkající se:

- diverzity podle věku,
- opětovné požití opadu,

naopak bylo i doporučeno, aby byly vynechány otázky týkající se:

- propuštěných zaměstnanců, nebo zaměstnanců, kteří budou blízké době propuštěni,
- lifebalance,

Tyto otázky byly navrženy na základě rozhovoru ve společnosti Deloitte, kde se tyto body uplatňují. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla tyto otázky v metodice ponechat, ale přeřadila jsem je z hlavních otázek do doplňkových. Body týkající se doporučení na doplnění témat jsem také do metodiky zapracovala.

Z ověření metodiky ve společnosti Skanska, a. s. vyplynulo doporučení:

- U znečišťování ovzduší nezaměřovat se pouze na emise, ale doplnit prachové částice, dioxiny a další.
- Dodržování zákoníků práce u subdodavatelů

„Celkově na mě metodika působí vyváženým dojmem, a to i co se týče matematického zpracování výsledků. Metodika je velmi dobře použitelná“. (Skanska, Adam, 2011).

Přínosy disertační práce

Výsledky disertační práce, stejně jako splnění jejich cílů, vycházejí z následujících oblastí – teorie, praxe, pedagogika. Teorie nemůže existovat bez praxe a platí to i obráceně. Proto i vědecký přínos disertační práce musí být aplikovatelný v praxi. Významný je také vliv disertační práce na pedagogickou oblast.

1.28 Přínosy pro teorii

Problematika společenské odpovědnosti v České republice je nedostatečně zmapována, a to jak v teoretické oblasti, tak i praxi.

Na rozdíl od zahraničí je v České republice stále málo českých autorů, kteří se problematiku CSR zabývají, stejně tak neexistuje obsáhlejší publikace, která by se věnovala měření CSR dle mezinárodních norem.

Přínosy disertační práce v oblasti teoretické jsou:

- prohloubení a systematizace teoretických poznatků v oblasti společenské odpovědnosti firem,
- zhodnocení teoretických přístupů a poznatků v hodnocení a měření společenské odpovědnosti firem,
- porovnání používaných, základních teoretických poznatků a přístupů hodnocení a měření CSR uplatňovaných v praxi,
- přinést teoretické argumenty pro implementaci hodnocení a měření CSR,
- systematické vyhodnocení a přínosy jednotlivých typů měření CSR,
- vyhodnocení možností uplatnění CSR ve velkých a středních podnicích,
- potvrzení významu CSR jako významného zdroje konkurenční výhody velkých a středních podniků,
- nová metodika měření CSR, jejichž aktuálnost je lokálně a časově podmíněna.

1.29 Přínosy pro praxi

V posledních letech je patrný zvyšující se trend využívání CSR v praxi. České firmy při vypracování reportů z oblasti CSR čerpají své zkušenosti po vzoru nadnárodních společností.

Přínosy disertační práce pro praxi jsou:

- návrh metodiky pro měření a vykazování CSR,
- metodika usnadní přístup organizací k měření a reportování CSR,
- srovnání uplatnění hodnocení a měření CSR v českých firmách,
- formulace doporučení pro dosažení vhodné varianty hodnocení a měření CSR,
- usnadní přípravu a zavedení ISO 26000.

1.30 Přínosy pro pedagogiku

V současné době přijímají české vysoké školy trend uplatňovaný v zahraničí a zařazují do své nabídky předměty zaměřující se na etiku podnikání nebo společenskou odpovědnost firem. I přes rostoucí zájem studentů o tyto předměty nejsou vyučovány na všech vysokých školách s ekonomickým zaměřením. Jednou z příčin může být nedostatek kvalitních vyučujících a také malé množství výukových a studijních materiálů.

Přínosy disertační práce pro pedagogickou oblast jsou následující:

- zařazení nejnovějších poznatků do výuky předmětů na Fakultě podnikatelské Vysoké učení technické v Brně:
 - Sociální odpovědnost a etika podnikání – IV. ročník studijního oboru Podnikové finance a obchod,

- Společenský styk, rétorika a etika podnikání – IV. ročník studijního oboru Řízení a ekonomika podniku,
- Společenský styk, rétorika a etika podnikání – V. ročník studijního oboru Informační management,
- Social and Ethical Responsibility of Business – mezinárodní manažersko-marketingové studium,
- Corporate Social Responsibility – executive US MBA studia.
- použití disertační práce jako výukového a studijního materiálu,
- využití pro případové studie.

Pokračování výzkumu

Přístup autorky se bude lišit, dle charakteru firmy a podnikové činnosti. Pro velké výrobní podniky autorka doporučuje využít jí navrženou otestovanou metodiku. Do budoucnosti se chce autorka efektivně využít této metody pro zavádění ISO 26000. Budoucí průzkumy by se měly zaměřit především na nalezení odpovědí na následující otázky:

- Jaká je vyváženost jednotlivých oblastí hodnocení a měření CSR v podnicích?
- Jaká je rozdílná úroveň implementace hodnocení a měření CSR dle oborového odvětví, např. průmyslová výroba, služby, státní správa apod.?
- Jaké jsou důsledky a přínosy normy ISO 26 000 na další vývoj, trend v normativních přístupech výkaznictví a reportování CSR?
- Jsou CSR výsledky předmětem sociálního a etického auditu?

Existuje samozřejmě daleko více oblastí vhodných pro další výzkum. V tomto směru neupřednostňuji explicitně mnou navržené oblasti pro další výzkum, ale považuji za podstatné, aby byly v této oblasti uskutečňovány další výzkumy zaměřené na CSR, které napomohou k odhalení a definování dalších, dosud netušených, souvislostí.

Závěr

V teoretické části autorka postupovala od historického vývoje CSR, přes současné definice, teorie, přístupy a charakteristiku CSR k teoretickým přístupům, které zahrnují společenskou odpovědnost, jako je stockholders teorie, stakeholders teorie, agenturní teorie nebo stewardship teorie. Dále autorka zpracovávala otázku zavádění CSR v organizacích, hodnotila současný stav a reportování CSR. Byl vypracovaný přehled standardů pro měření a reportování CSR.

Následně byl provedený výzkum praktického využívání CSR v České republice. Na základě výsledku tohoto šetření autorka vypracovala návrh nové metodiky jednotného měření CSR pro všechny organizace, aby mohlo dojít k následnému objektivnímu posouzení a porovnání výsledků u jednotlivých firem.

Autorka použila několik druhů metod, především to byla metoda rozhovoru, pozorování, rozboru dokumentů, metoda mentálních map a dotazníkové šetření. Z výzkumu vyplynulo, že manažeři organizací mají dobré znalosti v oblasti společenské odpovědnosti firem. Vzhledem k tomu, že 81 % manažerů podniků je přesvědčeno, že etika určitě ovlivňuje podnikání a je konkurenční výhodou. Velké a střední podniky vypracovávají dokumenty týkající se CSR nebo dokonce mají přímo určenou osobu, která se zabývá touto problematikou. Zkoumané společnosti reportují pravidelně o CSR ve svých výročních zprávách, toto reportování výsledků neprobíhá na základě mezinárodních norem.

Z rozhovoru vyplynulo, že společnosti se v CSR zabývají všemi třemi oblastmi tj.: ekonomickou, sociální a environmentální. Nejdůležitější je pro ně zaměstnanecká a environmentální politika. Zkoumané společnosti reportují na základě svých vlastních metodik, které jsou určeny nadnárodním vedením.

Na základě výzkumu a to především dotazníkového šetření, rozhovoru a rozboru mezinárodních norem autorka zpracovala návrh nové metodiky pro měření CSR.

Navrhovaná metodika má tři stěžejní oblasti a to ekonomickou, sociální a environmentální oblast. Organizace jednoduchým obodováním odpovědí na zadané otázky zjistí, jaká je jejich úroveň v oblasti CSR a to nejen v celkovém hodnocení, ale i v jednotlivých oblastech. Samozřejmě bude možné i vzájemné srovnání jednotlivých společností nebo porovnání s teoretickými východisky.

Přínosem pro teorii je prohloubení a systematizace získaných teoretických poznatků. Zhodnocení a zpracování teoretických přístupů k měření CSR uplatňovaných v praxi. Mezi hlavní přínosy disertační práce lze zařadit představení hlavních argumentů pro implementaci CSR, kategorizace dokumentů používaných k měření CSR.

Disertační práce bude přínosem i pro pedagogiku. Poznátky z disertační práce lze využít ve výuce odborných předmětů jako výukové a studijní materiály. Informace mohou být také využity pro případové studie.

Vzhledem k tomu, že věda o společenské odpovědnosti firem je teprve relativně nová, bude nutné se v budoucnosti dále zabývat dalšími výzkumnými otázkami, jako je úroveň implementace hodnocení a měření CSR dle oborových odvětví nebo hledání odpovědi na otázku, jaké jsou důsledky a přínosy normy ISO 26 000 na další vývoj nebo jaký je další trend v normativních přístupech výkaznictví a reportování CSR.

V dokumentu „Zelená kniha“ propaguje Evropská unie jednotný Evropský rámec společenské odpovědnosti firem. Z toho vyplývá, že lze očekávat, že i Česká republika brzy zahrne principy CSR do své budoucí hospodářské strategie.

Literatura

1. ADAM, S. Fundamentals of business economy. In: *Financial Management*. 2008. Vol. 8, No. 3, pp. 330-341.
2. ADAMS, C. A. Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. Beyond current theorizing. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2002. Vol. 15, No. 2, pp. 223-50.
3. ADAMS, S. Fundamentals of business economy. In: *Financial Management*. ABI/INFORM Global, 2008.
4. ALTMAN, B. W. and VIDAVER-COHEN, D. Corporate Citizenship. In: *The New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence' Business and Society Review*. 105(1). 2000. pp. 145–169.
5. ANDRIOF, J. and McINTOSH, M. (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (Greenleaf, Sheffield, UK). 2001.
6. APPELBAUM, S., et al. (Good) corporate governance and the strategic integration of meso ethics. In: *Social Responsibility Journal*. 2009. Vol. 5, No. 4, s. 525-539.
7. AQUILERA, R., RUPP D. Putting the S back in back. In: *Corporate Social Responsibility. Academy of Management Review*. 2007. Vol. 3.
8. ARPAN, L. M. Integration of information about corporate social performance. In: *Corporate Communications: An International Journal*. 2005. Vol. 10, Iss: 1, pp. 83-98.
9. BACKHAUS, K. B., STONE, B. A., HEINER, K. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. In: *Business and Society*. 2002. Vol. 41, No. 3, pp. 292.
10. BIRCH, D. Ten principles of corporate citizenship Source. In: *Social Responsibility Journal*. Vol. 4, Iss: 1/2 2008.
11. BOHATÁ, M. Diskusní materiály. *Etika a ekonomika – sborník ze semináře, CERGE–NHÚ*, diskusní materiál č. 29, Praha 1994, s. 8.
12. BOWEN, R. H. *Social Responsibility of Businessman*. 1953.
13. BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
14. CARROLL, A. Corporate social responsibility - evolution of a definitional construct. In: *Business and Society*. 1999. Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
15. CARROLL, A. The pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*. 1991. July/August, pp. 39-48.

16. CARROLL, A., BUCHHOLZ, A. K. *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management*, South-Western College, Cincinnati. 2000.
17. CASTKA, P., BALZAROVA, M. A., A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2007. Vol. 24, Iss: 7, pp. 738-752.
18. Ceres-ACCA North American Awards for Sustainability Reporting 2006. *Report of the judges*. Ceres-ACCA, 2007. [on-line]. datum poslední revize 12. 4. 2009. [cit. 12.4.2009] Dostupné na <http://www.ceres.org/resources/reports/2006-ceres-accasustainability-reporting-awards-judges-report/view>
19. COHAN, J. A. I didn't know and I was only doing my job: has corporate governance careered out of control? A case study of Enron's information myopia. In: *Journal of Business Ethics*. 2002. Vol. 40, No. 3, pp. 275-99.
20. COHRAN, P. L. Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm. In: *Ethical Universals in International Business*. Berlin, 1996.
21. COLLIS, J., HUSSEY, R. *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2. vydání. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 374 s. ISBN 0-333-98325-4.
22. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *Participating in the future Internationale Standard ISO 26 000 on Social Responsibility*. [on -line]. c2008, datum poslední revize 12.4.2008. [cit. 12.4.2008] Dostupné na [http://www.cni.cz/np/notesportalcni.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58A5EC005DA2CBD8C12571B60031AAAB/\\$File/SRbrozura.pdf](http://www.cni.cz/np/notesportalcni.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58A5EC005DA2CBD8C12571B60031AAAB/$File/SRbrozura.pdf)
23. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *Příprava mezinárodní normy ISO 26 000*. [on -line]. datum poslední revize 12. 4. 2008. [cit. 12.4.2008] Dostupné na <http://www.cni.cz/np/notesportalcni.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58a5ec005da2cbd8c12571b60031aaab?OpenDocument>
24. DAVIS, K., The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. In: *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16, pp. 312–322.
25. DAVIS, M. B. *Doing a Successful Research Project - Using Qualitative or Quantitative Methods*. New York: Palgrave Macmillan. 2007. 274 s. ISBN 978-1-4039-9379-3.
26. DION, M. Corporate Citizenship and Ethics of Care: Corporate Values, Codes of Ethics and Global Governance. In: ANDRIOFF, J. and MACINTOSH, M. (ed.) *Perspectives on Corporate Citizenship* (Greenleaf, Sheffield, UK), 2001. pp. 118–138.
27. DITLEV-SIMONSEN, C. D. From corporate social responsibility awareness to action? In: *Social Responsibility Journal*. 2010. Vol. 6, Iss: 3, pp. 452-468.
28. DONALDSON, L. The ethereal hand: organizational economics and management. In: *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15, No. 3, pp. 369-81.

29. DONALDSON, L., and DAVIS, J. Stewardship Theory Or Agency Theory; CEO Governance and Shareholder Returns. In: *Australian Journal of Management*. 1991. Vol. 16, No. 1, 49-64.
30. EVAN, E. W., FEEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern Corporation. In: BEAUCHAMPT, T. L. *Ethical Theory in business*. New Jersey. 1993.
31. FERREIRA, D. A., AVILA, M. G., FARIA, M. D. Corporate social responsibility and consumers' perception of price. In: *Social Responsibility Journal*. 2010. Vol. 6, Iss: 2, pp. 208-221.
32. FERRELL, O .C. FRIEDRICH, J., FERRELL, J. *Business Ethics*. Boston: Houghton Mifflin Company. 2005. 461 s. ISBN 0-618-39573.
33. FRANKOVÁ, E. Myšlenkové mapy a jejich využití při rozvoji manažerů. In: *Česká ekonomika v procesu globalizace*. Brno: MU, 2006. s. 96-100. ISBN 80-210-4089-0.
34. FREEMAN, R. E. *Strategic Management*. A Stakeholder Approach. Potkan: Boston. 1984.
35. FRIEDMAN, M. The social Responsibility of Business is to increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*. 1970. September.
36. FROOMAN, J. Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth. In: *Business & Society*. 1997. Vol. 36, pp. 221-49.
37. GJESDAL, F. Accounting for stewardship, In: *Journal of Accounting Research*. 1981. Vol. 19, No. 1, pp. 208-31.
38. GOFFEE, R., JONES, G. What holds the modern company together? In: *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 6, pp. 33-48.
39. GOODPASTER, K. E., MATHEWS, J. B. Can a Corporation Have a Conscience? In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. ISBN 1-59139-274-8.
40. GÖSSLING, T., VOCHT, CH. Social Role Conceptions and CSR Policy Success. In: *Journal of Business Ethics*. 2007. Vol. 74. s. 363-372.
41. GREGER, K. R. A positive corporate culture is the soul of retention. In: *Hotel and Motel Management*, 1999, Vol. 214, No. 17, pp. 10.
42. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
43. HILL, R., AINSCOUGH, T., SHANK. T., MANULLANG, D. Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. In: *Journal of Business Ethics* [serial online]. January 15. 2007.

44. HOPE, O.-K. Firm-level disclosures and the relative roles of culture and legal origin. In: *Journal of International Financial Management and Accounting*. 2003. Vol. 14. No. 3, pp. 218-48.
45. www.hsbc.com
46. http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/index.htm
47. <http://www.globalreporting.org>
48. <http://www.skanska.cz/>
49. <http://www.toray.cz/index.html>
50. ISAKSSON, R. What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? In: *The TQM Journal*. 2009. Vol. 21. No. 2, pp. 168 - 181.
51. JENSEN, M. C. Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. In: *European Financial Management*. 2001. Vol. 7, No. 3.
52. JEŽEK, T. Stále žhavější téma: Správa a řízení společnosti. In: *Corporate Governance-aktuální problémy teorie a podnikové praxe*. 2006. s. 33-42.
53. JIRÁSEK, A. J. Corporate governance: Od kontroly k podnikání. In: *Corporate Governance-aktuální problémy teorie a podnikové praxe*. 2006. s. 7-17.
54. KALOUSOVÁ, P. a kol. *Odpovědné podnikání v kostce*, Praha: Britská obchodní komora v České republice. 2007.
55. KALOUSOVÁ, P. *Společenská odpovědnost u nás a ve světě*. [online]. c2006 [cit. 18.10.2007] Dostupné na <http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=3>
56. KAŇOKOVÁ, S. Recese prověří hodnoty CSR. In: *CSR fórum. Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, roč. 3, č. 1, s. 18.
57. KAŠPÁRKOVÁ, K. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. [online]. c2006 [cit. 24.2.2008] 10. s. Dostupný na <http://www.csr-online.cz/>
58. KAŠPAROVÁ, K. Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku. In: *Vývojové tendence podniků II: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. (Svazek I). 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. s. 159-217. ISBN 8021041331.
59. KLVALČOVÁ, E. Morální problém globalizované ekonomiky: Neviditelný nevidomý vlastník. In: *Acta Oeconomica Pragensia*, Vědecký časopis VŠE, Praha 8/2002.
60. KOTLER, P., LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 0471476110.

61. KOTONEN, U. Formal corporate social responsibility reporting. In: Finnish listed companies. *Journal of Applied Accounting Research*. 2009. Vol 10, No. 3, pp. 176-207.
62. KOUBSKÁ, K., HRALOVÁ, E. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost*. [on-line]. c2006, [cit. 12.4.20010] Dostupné na <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>
63. KRICK, T. et al. *The Stakeholder Engagement Manual*. Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement. Stakeholder Research Associates Canada Inc. AccountAbility, 2005. ISBN 1-901693-220.
64. KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd., Kanina: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
65. LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. In: *Journal of Consumer Marketing*. 2001, Vol. 18, No. 7, s. 595-630.
66. LAWRENCE, M. *It's wrongheaded to think businesses' social awareness doesn't matter to employees, consumers, investors* [online]. c2008 [cit. 18.8.2008] Dostupné na <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1531830261&sid=5&Fmt=3&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>
67. LAZAREVIĆE, S., P. Good corporate citizenship in the Australian construction industry In: *Corporate Governance*. 2010. Vol. 10, pp. 115-128.
68. LEISINGER, K. M. Corporate Philanthropy: The "Top of the Pyramid". In: *Business and Society Review*. 2007, vol. 112, no. 3, pp. 315-342.
69. LEOPOLD, A. C. Stewardship. In: *Encyclopedia of Applied Ethics*, Academic Press, San Diego, 1998. Vol. 4, pp. 225-32.
70. LUKÁŠOVÁ, R., FRANKOVÁ, E. *Pojem kvalita v kontextu řízení kvality v organizacích poskytujících služby*. Brno, 2007.
71. LUO, X., BHATTACHARYA, C. B. The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers and firm-idiosyncratic risks. In: *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, No. 6, pp. 198-213.
72. MAIGNAN, I. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. In: *Journal of Business Ethics*. 2001. Vol. 30, pp. 57-72.
73. MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
74. MALPHURS, A. *Values-driven Leadership: Discovering and Developing Your Core Values for Ministry*. Baker Books, Grand Rapids, MI, 1996.
75. MARŠALOVÁ, L. *Metodologické základy psychologického výskumu*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1978.

76. MATTEN, D. and CRANE, A. In press, Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. In: *Academy of Management Review*.
77. MATTEN, D., MOON, J. Corporate Social Responsibility education in Europe. In: *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 54, No. 4, pp. 323-337.
78. MATTEN, D., MOON, J. Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In: *Academy of management Review*. 2008 Vol. 33, No. 2, pp. 404-424.
79. MAYRING, P. *Einführung in die qualitative Forschung*. München: Psychologie Verlag Union, 1990.
80. McALISTER, D. T., FERRELL, L. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. In: *European Journal of Marketing*. 2002, Vol. 36, No. 5/6, s. 689-705.
81. McCUDDY, M. K., PIRIE, W. L. Spirituality, stewardship, and financial decision making: toward a theory of intertemporal stewardship. In: *Managerial Finance*. 2005.
82. McDONALD, G., NIJHOF, A. A. Beyond codes of ethics: an integrated framework for stimulating morally responsible behaviour in organizations. In: *Leadership & Organization Development Journal*. 1999. Vol. 20, No. 3, pp. 133-46.
83. McWILLIAMS, A., SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. In: *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 5, pp. 603-9.
84. MUTH, M.; DONALDSON, L. Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. In: *Corporate Governance: An International Review*. 1998, Vol. 1, s. 5-28.
85. NESBADBA, P. *Filosofie a etika*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-86898-92-X.
86. Oficiální stránky společnosti Social Accountability Accreditation Services (SAAS) <http://www.saasaccreditation.org/> [cit. 12.4.2009]
87. Oficiální stránky společnosti AccountAbility <http://www.accountability.org/standards/index.html> [cit. 12.4.2009]
88. OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2009
89. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80- 86119-25-4.
90. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dále*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
91. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1997. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.

92. PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
93. PORTER, M. E., KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate responsibility. In: *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12, pp. 78-92.
94. PRESTON, L. Sustainability at Hewlett-Packard: from theory to practice. In: *California Management Review*. 2001. Vol. 43. No. 3, pp. 26-37.
95. PRSKAVCOVÁ, M., et al. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 143 s. ISBN 978-80-7372-558-7.
96. PRŮZAN, P. From control to Values-based management. In: *Applied Ethics in Management*. 1999.
97. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 9788024716213.
98. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. Význam společenské odpovědnosti podniku pro efektivní správu společnosti. In: *Acta Universitatis Carolinae - Iuridica* 3. 2008. Vol. 3. pp. 65-83.
99. RICH, A. *Etika hospodářství: Theologická perspektiva*. Praha: Institut pro střeoevropskou kulturu a politiku, 1994. s. 18. ISBN 80-85241-61-7.
100. ROBINS, F. Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed. In: *Corporate Governance*. 2008. Vol. 8, Iss: 3, pp. 330-341.
101. ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 9788087071458.
102. RŮČKOVÁ, P., et al. *Corporate Governance v ČR*. Praha: Professional Publishing, 2008. 252 s. ISBN 9788086946870.
103. RUSSELL, R. F., EMORY, H. *The role of values in servant leadership*. In: *Leadership & Organization Development Journal*. 2001. Vol. 22, No. 2. pp. 76-84.
104. RUSSO, M. V., FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. In: *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40, No. 3, pp. 534-59.
105. SAMUELSON, P. A. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.
106. SCOTT, W. R. Introduction to the Transaction edition: Thompson's bridge over troubled waters. In: Thompson, J. D. (ed.), (2003/1967). In: *Organizations in Action: social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick, NJ: Transaction. 2003. pp. 15-23.

107. SEKNIČKA, P. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-40-X.
108. SEN, S., BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. In: *Journal of Marketing Research*. 2001. Vol. 38, pp. 225-44.
109. SKALKOVÁ, J. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1985. 205 s.
110. SMITH, S. Navigating The Stakeholder Relations Continuum. Leading Perspectives. In *perspective – Stakeholder engagement*. Business for Social Responsibility. 2004. pp. 5-6.
111. SO/TMB/WG/SR *Participating in the Future: International Standard ISO 26000 on Social Responsibility*, International Organization for Standardization, Geneva. 2006.
112. STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. [on-line]. datum poslední revize 12. 8. 2010. [cit. 12.4.2010] Dostupné na http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf
113. STEINMANN, H., LÓHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishig, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.
114. STEVEN H. APPELBAUM, LOUIS VIGNEAULT, EDWARD WALKER, BARBARA T. SHAPIRO, (Good) corporate governance and the strategic integration of meso ethics. In: *Social Responsibility Journal*. 2009. Vol. 5, Iss: 4, pp. 525-539
115. STRAHILEVITZ, M. The effects of product type and donation magnitude on willingness to pay more for a charity-linked brand. In: *Journal of Consumer Psychology*. 1999. Vol. 8, No.3, pp. 241-51.
116. SVENSSON, G., WOOD, G. A model of business ethics. In: *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 77, No. 3, pp. 303-22.
117. SYRYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80- 7261-038-4.
118. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEREĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 377 s. 978-80-7367-313-0.
119. TING, H. W., RAMASAMY, B., GING, L. C. Management systems and the CSR engagement. In: *Social Responsibility Journal*. 2010. Vol. 6, Iss: 3, pp. 362-373.
120. TRAPP, R. Společenská odpovědnost firem je pro přežití podniků nezbytná. In: *Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, roč. 3, č. 1, s. 8-9.
121. TRNKOVÁ, J. *Co znamená společenská odpovědnost firem*. [online]. c2005 [cit. 18.10.2007] Dostupné na <http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=2>

122. TRNKOVÁ, J. *Jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti firem*. 2004. 31 s.
123. TRNKOVÁ J. Měření a reportování společenské odpovědnosti firem. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: Aisis, 2005. s. 76-82. ISBN 80-239-6111-X.
124. TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 56 s. ISBN 802396111X.
125. URBAN, J. Modely a instituce corporate governance. *Corporate Governance-aktuální problémy teorie a podnikové praxe*. 2006. s. 17-32.
126. VAALAND, T. I., HEIDE, M., GRONHAUG, K. Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. In: *European Journal of Marketing*. 2008, No. 9/10, Vol. 42, s. 927-953.
127. VAISANEN, J. *Agents and stewards*, paper presented at a Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, Helsinki, 9 March, 2006.
128. VAN OOSTERHOUT, J., HEUGENS, P. Much ado about nothing: a conceptual critique of CSR. In: *The oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: University Press, 2007.
129. VISSER, W. Revisiting Carroll's CSR pyramid. In: *Corporate citizenship in a development perspective*. 2005. Vol. 35. pp. 29-56.
130. VOINOV, A., FARELOY, J. Reconciling sustainability, systems theory and discounting. In: *Ecological Economics*. 2007. Vol. 63, No. 1, pp. 104-13.
131. VORTON, J. P. *Corporate Social Responsibility at fortis*. [online]. c2006 [cit. 21.5.2008] Dostupné na www.fortis.com
132. WENDY L. PIRIE, Michael K. McCUDDY, A preliminary test of the validity of a proposed intertemporal stewardship theory. In: *Managerial Finance*. 2007. Vol. 33, Iss: 12, pp. 970-979.
133. WERTAG, A, FRANKOVÁ, E, BERTIČ, D. Mind Maps and Their Formal and Content Analysis. In: *LOISTL Coference Proceedings of the 1st Special Focus Symposium on Market Microstructure-ICSKS*. Zagreb: 2007. s. 184–191. ISBN 978-953-99326-9-3.
134. WOOD, D. J. and LODGSON, J. M. Business Citizenship: From Individuals to Organizations. In: *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series. 2002. No. 3, pp. 59–94.
135. WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. In: *The Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.
136. YELDAR, R. Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging. In: *Corporate Social Responsibility: The Business Case*. CSR Network, 2004.

137. ZAPPALA, G. Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity? In: *Asia Pacific Journal of Human Resource*. 2004. Vol. 42, No. 2, s. 185-201.
138. ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. 315 s. ISBN 80-251-0457-5.

Přílohy

1.31 Příloha č. 1 příklad mentálních map

1.32 příloha č. 2 dotazník

1.33 Příloha č. 3 Curriculum Vitae

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Lenka Černožorská
Adresa: Hradecká 182, Hradec nad Moravicí
Email: cernohorska@fbm.vutbr.cz

VZDĚLÁNÍ

2007 - dosud Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská
doktorský studijní program: Řízení a ekonomika podniku
2006 - 2004 Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská
Magisterský studijní program: Podnikové finance a obchod
2001 - 2004 Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská
bakalářský studijní program: Daňové poradenství

DALŠÍ VZDĚLÁNÍ

02/2009 - 06/2009 zahraniční pobyt na Karel de Grote - Hogeschool Antwerpen

PRAXE

02/2008 - 02/2010 Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská
Kooridnátor týmu a administrátor
Národní program výzkumu II. MŠMT
Název projektu: Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci
technických vysokých škol a průmyslových podniků

01/ 2008;2009;2010; 2011 Business Point - marketingová soutěž pro střední školy
člen organizačního týmu

VĚDECKÁ ČINNOST

02/2008 - 02/2010 Národní program výzkumu II. MŠMT
Název projektu: Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci
technických vysokých škol a průmyslových podniků
GAČR: "Modelování parametrů CSR jako faktorů
2007 - 2008 konkurenceschopnosti firem."

PEDAGOGICKÁ ČINNOST

2007 - dosud Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská
Sociální odpovědnost a etika podnikání – IV. ročník studijního oboru
Podnikové finance a obchod,
Společenský styk, rétorika a etika podnikání - IV. ročník studijního oboru
Řízení a ekonomika podniku.

2009 - dosud Manažerská psychologie - IV. ročník studijního oboru Řízení a
ekonomika podniku.
Komunikace v řízení - IV. ročník studijního oboru Řízení a ekonomika
podniku.
Předdiplomní seminář - III. ročník studijního oboru Manažerská
informatika
Společenský styk, rétorika - II ročník studijního oboru Ekonomika a
management podniku

2010 - dosud Vysoké učení technické v Brně
Manažerské studium MBA – Corporate Social Responsibility
Mezinárodní manažerské marketingové studium MMMS – Social and
Ethical Responsibility of Business

2010 - dosud Vysoké učení technické, Fakulta strojního inženýrství
Trénink stimulace a motivace

2008- 2009	Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonómie a podnikania Předmět: Etika podnikania
2008 - dosud	Regionální hospodářská komora Brno Přednášky na téma: Kultura podnikání a podnikatelská etika
2008/01	Expertis Praha Přednášky na téma: Etika a etiketa pro společnost ČSOB, a. s.

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk	aktivně
Německý jazyk	pasivně
Polský jazyk	pasivně
Italský jazyk	pasivně

1.34 Příloha č. 4 seznam publikační činnosti

VESELÝ, J., ČERNOHORSKÁ, L., JUŘICA, P., KUBALA, T. The Contribution of Measurement Processes in a Time of Economic Crisis. IN *Journal of Competitiveness*, 2011.

(v recenzním řízení)

RAŠTICOVÁ, M., PUTNOVÁ, A., ČERNOHORSKÁ, L. Inovace, výzkum a vývoj na úrovni spolupráce technické univerzity a průmyslové sféry. Výsledky empirické studie. *Aula*, 2010.

(přijato k publikování)

PUTNOVÁ, A.; ŠIMBEROVÁ, I.; RAŠTICOVÁ, M.; ČERNOHORSKÁ, L.; REŽŇÁKOVÁ, M.; CHVÁTALOVÁ, Z.; LUHAN, J.; ŘEŠETKOVÁ, D.; KRÍŽ, J.; MUSILOVÁ, H.; HONZÍK, J.; ESTÉLYIOVÁ, K. *Cooperation between Technical Universities and Industrial Enterprises*. ring. ring. Brno: VUTIUM, 2010. 107 s. ISBN: 978-80-214-4055- 5

ČERNOHORSKÁ, L. Role hodnot v organizační kultuře. In *Acta academica karviniensia*, Slezská univerzita v Opavě, 2010. (v recenzním řízení)

PUTNOVÁ, A. a kol. Innovative approaches to the development of cooperation between but and the business sphere. In: *VII research meeting among Spanish and Czech accamemics on management*. 2009. ISBN: 978-84-692-6077-7

JUŘICA, P.; ČERNOHORSKÁ, L. Kvantifikační hodnocení procesní zralosti firem. Brno: University of Technology. 2009. (5 p.). ISBN 978-80-214-3980-1.

NESVADBOVÁ, K.; ČERNOHORSKÁ, L. Winning and Educating Technical Talents at Brno University of Technology. *LEARNING BY DEVELOPING - NEW WAYS TO LEARN*, 2009, s. 254-598. ISSN: 1796- 7325.

ČERNOHORSKÁ, L. Společenská odpovědnost firem a teorie stockholder, stakeholder. In *Ekonomika, Financie a manažment podniku II*. Bratislava: 2008. s.

50-53. ISBN: 978-80-225-2628-9.

ČERNOHORSKÁ, L. Základní kompetence manažera budoucnosti. In Brno: Akademické nakladatelství cerm, Brno, 2008. ISBN: 978-80-7204-582-2.

ČERNOHORSKÁ, L. Přístupy společenské odpovědnosti firem ke globalizaci. In *Recenzovaný sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 204-213. ISBN: 978-80-7318-663-0.

ČERNOHORSKÁ, L. Approaches to corporate social responsibility in different countries. In: *Entrepreneurship and Small Business in International Aspect*. Brno, 2008. ISBN: 978-80-214-3768-5.

PUTNOVÁ, A. a kol. *Dílčí zpráva projektu 2E08033 Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci technických vysokých škol a průmyslových podniků*. VUT v Brně. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. s. 1-57.

ČERNOHORSKÁ, L. Společenská odpovědnost v EU. In: *Sborník příspěvků*. Vysoké Učení Technické, Fakulta podnikatelská Brno, 2007. s. 10-15. ISBN: 978-80-214-3521-6.

ČERNOHORSKÁ, L. Východiska podnikatelské etiky ve starověku. In: *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Brno: Petr Novák - Gimli, 2007. s. 50-56. ISBN: 978-80-903966-6-1.