



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

**Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní
podnikové integrace**

**Corporate Social Responsibility in Context of Complex Company
Integration**

Autor: Ing. Pavel Hercík

Obor: Management a ekonomika

62 08 V 038

Školitel: Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.

2010

PODĚKOVÁNÍ

Úvodem bych chtěl touto cestou vyjádřit poděkování všem lidem, kteří mi dobrou a upřímnou radou, připomínkami i odbornými materiály byli nápomocni k vypracování této disertační práce.

Můj největší dík patří mé školitelce, paní profesorce Ing. Růženě Petříkové, CSc., a to za velmi vstřícný přístup, ochotu kdykoliv mi přispět radou i pomocnou rukou. Rád bych jí, také, poděkoval za trpělivost a naprosto lidský přístup, jakým reagovala na mé dotazy a žádosti o informace i konzultace.

Dále mé poděkování patří všem kolegyním a kolegům, kteří mi ochotně pomáhali jak po stránce odborné, tak technické. Právě při přípravě takovéto práce si člověk nejlépe uvědomí, jak cenní jsou lidé ve vašem okolí.

Mé poděkování patří také respondentům, kteří se věnovali vyplnění výzkumných dotazníků a s ochotou odpovídali na položené otázky. Bez jejich spolupráce by bylo možné disertační práci jen stěží vypracovat.

ABSTRAKT

Společenská odpovědnost organizací neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dobrovolný závazek organizací nad rámec zákonných povinností chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke svým zaměstnancům, prostředí ve které podnikají ve společnosti a regionu ve kterém působí. Společenská odpovědnost organizací v sobě současně zahrnuje myšlenky etiky v podnikání.

V praxi to znamená, že organizace, které přijaly CSR za své, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci i všemi zájmovými skupinami, se snaží minimalizovat negativní dopady činnosti na životní prostředí. Svými aktivitami působí na rozvoj regionu a zasazují se o pozitivní změny ve společnosti. Výrazem etického podnikání je přijímání a dodržování etických kodexů, transparentnost ve svých činnostech.

Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace znamená postupnou aplikaci prvků, postupů a zásad do firemních systémů řízení i celkové strategie organizací.

Společenská odpovědnost organizací je podepřena třemi hlavními pilíři - ekonomickým, sociálním a environmentálním. Prvním je pilíř ekonomický, kdy ekonomická oblast není upřednostňována na úkor oblastí ostatních. Sociální pilířem je orientace na uspokojování potřeb lidí, vlastních pracovníků i dalších zájmových skupin dotčených podnikáním organizace. Třetím pilířem je filozofie trvale udržitelného rozvoje, kdy je zastáván názor, že musíme zanechat dalším generacím únosné a nezničené životní prostředí.

Naplňování společenské odpovědnosti organizací vyžaduje mnohdy finanční náklady. Zapracování myšlenky společenské odpovědnosti organizací do celkové strategie a systémů řízení společností vyžaduje nadstandardní úsilí vedení i všech pracovníků takových organizací. Pro naplňování myšlenky společenské odpovědnosti organizací není nezbytné, aby byly vždy naplňovány všechny tři pilíře, byť je takový přístup jistě vítán. Je na zvážení každé organizace, aby se rozhodla, v jaké oblasti se chce a může profilovat v závislosti na své ekonomické síle a celkovém zaměření. Každý jednotlivý počín je pro společnost přínosem. Zkoumání přístupu organizací k naplňování společenské odpovědnosti organizací a prokázání či vyvrácení stanovených hypotéz je náplní této práce.

ABSTRACT

Social responsibility of companies (CSR) is involuntary commitment of companies above the frame of legal obligatories to act responsibly to their employees, environment, society and their region. CSR covers ideas and ethics in business.

In practise it means that organizations, which accepted CSR are keeping good relationships with their employees, stakeholders and they are trying to minimize negative influences to environment. They are using their activities to develop region and support positive changes in society. The expresion of ethic business is accepting an holding of ethic codes and trasparency in their activities.

CSR in the context of overall company integration involves application of elements, procedures, principles into management systems and strategy of organizations.

CSR is made of the three main pillars – economic, social and environmental. The first one, economic, is nod prefered insted of next two others. The social pillar is orientated to needs of peoples, owen workers and other stakeholders. The third one is the philosophy of sustainability. We have to keep our environment in good shape for next generations.

Fullfiling of CSR requires very often financial costs. To get ideas of CSR to the companies strategy, it is necessary to work hard on each level of management. There is no need to fullfil all pillars of CSR although it is more usefull. It is on every particular organization to decide which way will they focus on. It depends on finacial power of every company. The goal of this theses is to search of CSR and verify hypotheses.

OBSAH

SEZNAM TABULEK.....	8
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	8
SEZNAM GRAFŮ.....	9
SEZNAM ZKRATEK.....	12

TEORETICKÁ ČÁST

1. ÚVOD	13
2. HISTORIE A VÝVOJ CSR.....	14
2.1 Vývoj myšlenek společenské odpovědnosti organizací.....	14
2.2 Zelená kniha	15
2.3 Vývoj myšlenek společenské odpovědnosti organizací po r. 2000	17
2.4 Základní pojmy a definice.....	18
3. SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ ORGANIZACE A JEJÍ ATRIBURY	19
3.1 Změna pohledu na společensky odpovědné organizace	19
3.2 Role jednotlivců ve společensky odpovědných organizacích.....	20
3.3 Podniková kultura a společenská odpovědnost organizací.....	21
3.4 Společenská odpovědnost, podniková kultura a strategie firmy.....	22
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ.....	24
4.1 Tři základní pilíře společenské odpovědnosti organizací	24
4.2 Charakteristické rysy společenské odpovědnosti organizací.....	28
4.3 Přínosy společensky odpovědného chování organizací.....	30
4.4 Zájmové skupiny – Stakeholders	32
4.5 Identifikace zájmových skupin	36
4.6 Komunikace se zájmovými skupinami	37
4.7 Současná realita společenské odpovědnosti organizací v České republice	38
4.8 Aktivity společenské odpovědnosti organizací v závislosti na jejich velikosti	39
4.9 CSR a vzdělávání	40
4.10 Iniciativy CSR ze strany státu.....	41
4.11 Mezinárodní iniciativy společenské odpovědnosti organizací	41
4.12 BLF – Business Leaders Forum.....	42
4.13 Corporate Governance	43
4.14 CSR Europe	44
4.15 EFQM rámec	44
4.16 Global Compact (OSN).....	45

4.17	GRI (Global Reporting Initiative)	45
4.18	ILO – Mezinárodní organizace práce	46
4.19	OECD - Směrnice pro nadnárodní společnosti	46
5	NEJLEPŠÍ ZKUŠENOSTI FIREM SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ ORGANIZACÍ	49
5.1	Nejlepší zkušenosti s CSR v souvislosti s podnikatelskou etikou	49
5.2	Společenská odpovědnost organizací v souvislosti se strategií, vizí a tradicí organizací – praktické zkušenosti firem	51
5.3	Přínosy CSR pro organizace, které ji aplikují v praxi	53
5.4	Firemní filantropie jako součást společenské odpovědnosti organizací	55
5.5	Fórum dárců	56
6	ZAKOTVENÍ PRVKŮ CSR V SOUČASNÝCH PODNIKOVÝCH SYSTÉMECH	58
6.1	Organizace ISO a její význam v kontextu společenské odpovědnosti organizací	58
6.2	ISO 9001 – Systémy managementu kvality – požadavky	60
6.3	Předpisy pro zavádění EMS systémů - ISO 14001 a EMAS	65
6.4	OHSAS 18001 – management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	72
6.5	Integrované systémy řízení – IMS	73
6.6	Od IMS k celopodnikovému řízení - ke komplexní podnikové integraci	76
6.7	Model EFQM	80
6.8	SA8000 a SAI	86
6.9	AA 1000 AccountAbility	89
6.10	ISO 26000 pro společenskou odpovědnost organizací	91
6.11	ISO 27001	99
6.12	Vymezení vztahu společenské odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové integraci	100
7	CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	103
7.1	Cíle disertační práce	103
7.2	Hypotézy disertační práce	103
7.3	Metody použité při zpracování disertační práce	107
7.4	Analýza dostupných zdrojů	108
7.5	Dotazníkové šetření a členění dotazníku	108

PRAKTICKÁ ČÁST

8	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	114
8.1	Zpracování dat dotazníků - pohled na část sociálního pilíře společenské odpovědnosti organizací	114
8.1.1	Poskytování sociálních výhod	116
8.1.2	Pracovní podmínky	117
8.1.3	Mimopracovní akce.....	118
8.1.4	Možnost osobního růstu.....	119
8.1.5	Vzdělávání v rámci firmy nad rámec zákona	120
8.1.6	Spolupráce se studenty	121
8.1.7	Místně prospěšné akce	122
8.1.8	Péče o seniory	123
8.1.9	Porovnání skutečného přístupu organizací k aplikaci CSR aktivit s názory respondentů na potřebnost těchto aktivit.....	124
8.2	Zkoumání pohledu a přístupu organizací k naplňování environmenálního pilíře CSR.....	126
8.3	Vliv uplatňování společenské odpovědnosti organizací na úroveň jejich image	130
8.4	Vliv uplatňování principů společenské odpovědnosti organizací v praxi na stabilizaci klíčových zaměstnanců	136
8.5	Vyhodnocení ochoty respondentů doporučovat zavádění myšlenek společenské odpovědnosti do praxe.....	141
8.6	Společensky odpovědné chování firmy Baťa	145
8.6.1	Ekonomický pilíř CSR a související příklady z praxe firmy Baťa	145
8.6.2	Sociální pilíř CSR a související příklady z praxe firmy Baťa	147
8.6.3	Environmentální pilíř CSR a související příklady z praxe firmy Baťa	149
9	VERIFIKACE STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	152
10	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	154
10.1	Přínos pro vědu	154
10.2	Přínos pro praxi	155
10.3	Možnosti dalšího vývoje CSR.....	155
11	ZÁVĚR.....	156
12	LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE.....	157
13	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	160
14	CV AUTORA.....	161
15	PŘÍLOHY	162

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Předpokládané přínosy CSR	31
Tab. 2 - Příklady způsobů prosazování zájmů zájmových skupin	35
Tab. 3 - Matice vlivu a očekávání zájmových skupin	37
Tab. 4 - Obecné zásady OECD Guidelines	47
Tab. 5 - Principy managementu kvality podle ISO 9000:2000.....	62
Tab. 6 - Porovnání požadavků EMAS a ISO 14001	68
Tab. 7 - Základní oblasti působnosti normy SA 8000.....	87
Tab. 8 - Příklady termínů a definic navrhované normy ISO 26000.....	94
Tab. 9 - Procentuální vyjádření respondentů ke skutečnému poskytování jednotlivých přístupů organizace v rámci podpory sociálního pilíře CSR	124
Tab. 10 - Procentuální vyjádření respondentů vnímání důležitosti jednotlivých přístupů organizace v rámci podpory sociálního pilíře CSR	125

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Prvky strategického řízení organizace ve vztahu k podnikové kultuře (vlastní zpracování)	22
Obr. 2 - Tři pilíře společenské odpovědnosti organizací	25
Obr. 3 - 5 rysů společenské odpovědnosti organizací (vlastní zpracování).....	28
Obr. 4 - Charakteristické znaky zájmových skupin	33
Obr. 5 - Rozdělení zájmových skupin podle vztahu k organizaci a trhu	33
Obr. 6 - Mapa zájmových skupin	34
Obr. 7 - Doporučený postup EFQM při zavádění CSR.....	44
Obr. 8 - Řídící dokumenty organizace ISO	59
Obr. 9 - Obsahová struktura ISO 9000:2000.....	63
Obr. 10 - Předpisy pro zavádění EMS systémů.....	67
Obr. 11 - Struktura normy ISO 14001	69
Obr. 12 - Použití systému PDCA na implementaci, udržování a zlepšování systému podle ISO 14001	69
Obr. 13 - Obsahová struktura OHSAS 18001	73
Obr. 14 - Schéma integrovaného systému řízení.....	75
Obr. 15 - EFQM Model Excellence.....	81
Obr. 16 - Procesní model implementace AA1000	90
Obr. 17 - Struktura navrhované normy ISO 26000	93
Obr. 18 - 7 principů společenské odpovědnosti podle normy ISO 26000	96
Obr. 19 - Klíčová témata společenské odpovědnosti podle normy ISO 26000	98

Obr. 20 - Vztah společenské odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové integraci (vlastní zpracování)	102
Obr. 21 - Struktura vědecké práce	106

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Zastoupení zájmových skupin v pracovní skupině pro tvorbu ISO 26000	91
Graf 2 - Zastoupení kontinentů v pracovní skupině pro tvorbu ISO 26000	92
Graf 3 - Zastoupení žen a mužů v pracovní skupině pro přípravu ISO 26000	92
Graf 4 - Zastoupení respondentů v % podle oboru, ve kterém pracují.....	109
Graf 5 - Zastoupení respondentů v % podle velikosti organizace, ze které pocházejí	110
Graf 6 - Zastoupení respondentů podle pracovní pozice v %	111
Graf 7 - Zastoupení respondentů podle věkových kategorií v %	111
Graf 8 - Zastoupení respondentů podle vzdělání v %.....	112
Graf 9 - Zastoupení respondentů podle počtů let, které strávili v organizaci.....	112
Graf 10 - Zastoupení respondentů podle regionů v %	113
Graf 11 - Míra poskytování sociálních výhod organizacemi.....	116
Graf 12 - Míra důležitosti poskytování sociálních výhod z pohledu respondentů.....	116
Graf 13 - Míra poskytování nadstandardních pracovních podmínek organizacemi.	117
Graf 14 - Míra důležitosti poskytování nadstandardních pracovních podmínek pro respondenty mimopracovních akcí organizacemi... ..	117
Graf 15 – Pořádání mimopracovních akcí organizacemi.....	118
Graf 16 - Míra důležitosti pořádání mimopracovních akcí pro respondenty	118
Graf 17 - Poskytování možností osobního růstu organizacemi	119
Graf 18 - Míra důležitosti poskytování možností osobního růstu pro respondenty	119
Graf 19 - Poskytování vzdělávání nad rámec zákona.....	120
Graf 20 - Míra důležitosti poskytování vzdělávání nad rámec zákona pro respondenty	120
Graf 21 - Spolupráce organizací se studenty a mladými lidmi.....	121
Graf 22 - Míra důležitosti spolupráce se studenty a mladými lidmi podle názorů respondentů	121
Graf 23 - Organizování místně prospěšných akcí organizacemi	122

Graf 24 - Míra důležitosti organizování místně prospěšných akcí z pohledu respondentů.....	122
Graf 25 - Aktivity organizací související s péčí o seniory	123
Graf 26 - Míra důležitosti aktivit organizací související s péčí o seniory z pohledu respondentů.....	123
Graf 27 - Skutečné plnění CSR aktivit v sociální oblasti organizacemi	124
Graf 28 - Vnímání důležitosti a potřebnosti společensky odpovědných aktivit respondenty	125
Graf 29 - Skutečná míra uplatňování ochrany životního prostředí organizacemi v praxi	127
Graf 30 – Míra vnímání důležitosti uplatňování ochrany životního prostředí respondenty	127
Graf 31 - Vysoká míra skutečného uplatňování ochrany životního prostředí organizací v praxi v závislosti na velikosti organizace ...	128
Graf 31a - Vnímání důležitosti ochrany životního prostředí vrcholovým managementem.....	128
Graf 32 - Míra uplatňování ochrany životního prostředí v malých firmách v praxi	129
Graf 33 - Míra uplatňování ochrany životního prostředí ve středních firmách v praxi	129
Graf 34 - Míra uplatňování ochrany životního prostředí ve velkých firmách v praxi	129
Graf 35 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost organizace pro její obchodní partnery	131
Graf 36 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost pro obchodní partnery z pohledu malých firem	132
Graf 37 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost pro obchodní partnery z pohledu středních firem	132
Graf 38 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost pro obchodní partnery z pohledu velkých firem.....	132
Graf 39 - Vliv uplatňování společenské odpovědnosti na význam firmy pro region	133
Graf 40 - Vliv uplatňování CSR organizacemi na podporu kladných změn ve společnosti	134
Graf 41- Vliv uplatňování CSR na konkurenční postavení společnosti na trhu.....	134
Graf 42 - Vliv CSR na atraktivitu organizace pro nové zaměstnance	135
Graf 43 - Procentuální vyjádření souhlasu respondentů s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců	137
Graf 44 - Procentuální vyjádření souhlasu vrcholového vedení s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice.....	138

Graf 45 - Procentuální vyjádření souhlasu středního managementu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice	138
Graf 46 - Procentuální vyjádření souhlasu liniového managementu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice	139
Graf 47 - Procentuální vyjádření souhlasu ostatních s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice	139
Graf 48 - Celkový přehled názorů všech kategorií v závislosti na velikosti organizace k vyjádření souhlasu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců	140
Graf 49 - Celkový přehled názorů všech kategorií podle vzdělání k vyjádření souhlasu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců	140
Graf 50 - celkový přehled názorů všech kategorií respondentů v závislosti na počtu let v organizaci k vyjádření souhlasu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců	141
Graf 51 - Ochota všech respondentů doporučit myšlenky CSR ostatním firmám.....	142
Graf 52 - Ochota zástupců vrcholového vedení doporučit myšlenky CSR ostatním firmám	142
Graf 53 - Ochota zástupců malých firem do 25 zaměstnanců doporučit dále zavádění společenské odpovědnosti organizací.....	143
Graf 54 - Ochota zástupců středních firem doporučit dále zavádění společenské odpovědnosti organizací.....	143
Graf 55 - Ochota zástupců velkých firem nad 250 zaměstnanců doporučit dále zavádění společenské odpovědnosti organizací	144

SEZNAM ZKRATEK

BLF – Business Leaders Forum
BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků
EFQM – Evropská nadace pro management kvality
EK – Evropská Komise
EMAS – Eco-Management and Audit Scheme
EMS – Environmental Management System
ERP – Enterprise Resource Planning
EU – Evropská unie
CSR – Corporate Social Responsibility
CSR Europe – evropská expertní centrála na problematiku CSR
ČSN ISO/IEC 27001- mezinárodní standard systému managementu bezpečnosti informací
HRD – Human Resource Development
HW – hardware
JIT – Just in Time
IBP ČR – Inspektorát bezpečnosti práce České republiky
ILO – Mezinárodní organizace práce
IMS – Integrated Management System
ISŘ -Integrované systémy řízení
ISMS - Information Security Management System
ISO 9001 – Systémy managementu kvality – požadavky
ISO 26000 – mezinárodní norma pro společenskou odpovědnost organizací
ISO 27001- mezinárodní standard systému managementu bezpečnosti informací
ISO – International Organization for Standardisation
IT – informační technologie
IT/IS – informační technologie a informační systémy
PDCA – Plan-Do-Check-Action
OECD – Organization for Economic Co-operation and Development
OHSAS 18001 - Occupational Health & Safety Assessment series
MSP – malé a střední podniky
OSN – Organizace spojených národů
QMS – Quality Management System (systém řízení kvality)
SA 8000 – americký standard Social Accountability
SAI – Social Accountability International
SMS – Safety Management System
SW – software
TQM – Total Quality Management

1 ÚVOD

Ještě před několika málo lety, respektive dvaceti až třiceti, přistupovala většina organizací a komerčních firem k podnikání zejména z pohledu profitu, mnohdy pouze maximalizace zisku a zvyšování hodnoty firmy. Péče o životní prostředí, zájmy pracovníků společností, vztahy se zákazníky, dodavateli a širším okolím organizací byly dány především právním rámcem té které země.

Mnoho firem využívalo své síly, a proto nemusely mnohdy brát plně v potaz názory výše zmíněných zainteresovaných stran na způsob svého podnikání. Avšak díky vývoji ve společnosti, rozvoji technologií, zejména informačních, se začal měnit zvolna poměr sil. Konkurenční prostředí se stávalo stále složitějším, spotřebitelé informovanější a angažovanější, smazávaly se pomyslné hranice mezi státy.

Organizace a firmy se začaly více a více orientovat na zákazníky, veřejné mínění, začaly přemýšlet o tom, jak část svého vyprodukovaného profitu zainventovat do rozvoje komunity, ve které podnikají, do veřejně prospěšných projektů. Také se začaly chovat v mnohých případech transparentněji, začaly mnohem otevřeněji komunikovat nejen o svém podnikání, ale také o tom, co okolní společnost potřebuje, a začaly se profilovat na tomto poli.

Díky těmto změnám začíná přicházet ke slovu nová filozofie, úzce spojená s podnikáním, tedy společenská odpovědnost organizací. Díky této filozofii se v čím dál větší míře organizace orientují částí svého podnikání, respektive činností, která nemusí být svázána s hlavním podnikáním, na tři základní pilíře společenské odpovědnosti – ekonomický, sociální a environmentální. Hlavním rysem tohoto jednání je fakt, že je dobrovolné a nad rámec zákonů, platných v daném společenství. O této filozofii, otázkách a odpovědích s ní spojených pojednává tato disertační práce.

2 HISTORIE A VÝVOJ CSR

Problematiku společenské odpovědnosti organizací lze zkoumat a posuzovat z mnoha aspektů. Krátký pohled do historie nám může ukázat, že myšlenka sociální odpovědnosti jako takové není nová a že jistě mnoho lidí v minulosti vyznávalo ideu investovat svou energii a finanční prostředky ve prospěch potřebných, byť tato forma sociální odpovědnosti nebyla přímo spojena s podnikáním osvědčeného investora. Jedním z nejstarších doložitelných příkladů je Fuggerei (Fuggerovo městečko), které je v dostupných pramenech uváděno jako nejstarší sociální městečko světa. Založil je Jakob Fugger Bohatý roku 1521 pro chudé obyvatele Augsburgu ve jménu svých bratrů Georga a Ulricha. Nájem byl velmi nízký a činí do dnešní doby nominální hodnotu jednoho Rhýnského zlatého, což je v dnešní době možné přepočítat na 0,88 EUR. Součástí městečka byla mimo jiné škola, kostel, nemocnice, kašna na vodu. Městečko kontinuálně funguje dosud, je možné jej navštívit jako turistickou atrakci.

Jako příklad i pro dnešek platí Fuggerova myšlenka svépomoci, takže obyvatelé se nemuseli cítit jen jako příjemci milodarů[1]. Tento příklad má samozřejmě velmi daleko ke společenské odpovědnosti ve dnešní podobě, stojí však určitě za zmínku.

2.1 Vývoj myšlenek společenské odpovědnosti organizací

Od druhé poloviny dvacátého století se začíná objevovat myšlenka koncepce společenské odpovědnosti organizací. V roce 1953 vydal Howard R. Bowen (USA) knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které je uváděna první definice společenské odpovědnosti. Ta apeluje na podnikatele, aby jednali, přijímali rozhodnutí a volili takové postupy, které jsou potřebné z hlediska cílů a hodnot společnosti. Tato definice je sice zaměřena na odpovědnost podnikatele samotného, je ovšem z obecného pohledu prospěšnosti podnikání pro společnost základem definic dalších.

V 70. letech je definice postupně doplňována o názor, že pro to, aby byly organizace pokládány za společensky odpovědné, nestačí, aby plnily pouze základní legislativní požadavky, které jsou na ně kladeny. V roce 1979 navrhuje Archie B. Carroll (USA) takovou definici CSR, kde jde o čtyři základní požadavky odpovědnosti – ekonomickou, legislativní, etickou a dobrovolnou. Postupně se do problematiky společenské odpovědnosti dostává také otázka stakeholders – zájmových skupin, tedy zájmových skupin, které jsou s činností podniků v interakci a jsou jím ovlivňovány. V roce 1996 je ustavena evropská

expertní centrála (CSR Europe), která se zaměřuje na pomoc podnikům v dosahování ziskovosti, dlouhodobého růstu a rozvoje lidského kapitálu prostřednictvím zakotvení myšlenek CSR do běžného podnikového života.

2.2 Zelená kniha

V červnu roku 2001 vydává Evropská Komise Zelenou knihu, kde je uváděna první evropská definice CSR: „Společenská odpovědnost organizací je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“.

Zelená kniha vzniká jako reakce na výzvu Jacquese Delorse (Francie), tehdejšího předsedy Komise. Na úvod je zapsáno následující zdůvodnění vydání tohoto dokumentu: „Stále větší počet evropských společností věnuje pozornost strategii společenské odpovědnosti svého podniku, čímž reagují na různé společenské, ekologické a hospodářské tlaky. Jejich cílem je vyslat signál různým účastníkům, s nimiž jsou ve vzájemném styku: zaměstnancům, akcionářům, investorům, spotřebitelům, úřadům a nevládním organizacím. Tím společnosti investují do své budoucnosti a očekávají, že dobrovolný závazek, který přijímají, jim pomůže zvýšit ziskovost.“

Zelená kniha se zabývá všemi aspekty společenské odpovědnosti, největší pozornost však věnuje sociální sféře. Jako cíl si stanovuje zahájit diskusi v rámci EU o podpoře společenské odpovědnosti na mezinárodní úrovni „zvláště o tom, jak co nejlépe využít zkušeností, povzbudit rozvoj novátorské praxe, přinést větší průhlednost oceňování a validace.“

Zelená kniha je rozdělena do několika kapitol. V úvodu definuje příčiny posunu ve vnímání společenské odpovědnosti organizacemi, např. nová očekávání občanů, spotřebitelů, úřadů a investorů ve spojitosti s globalizací, nárůst vlivu sociálních měřítek na investiční rozhodnutí, obavy o škody na životním prostředí nebo vliv médií a moderních komunikačních technologií na transparentnost podnikání.

Kapitola 2 definuje pojem společenské odpovědnosti podniku a to jako plnění nejen právních očekávání, ale také stanovovat cíle nad povinnou legislativu zejména v oblasti lidského kapitálu, životního prostředí a vztahů s účastníky. Tyto postupy mohou přispět ke konkurenceschopnosti nebo zvýšení produktivity, stejně tak i k lepšímu přístupu k financím (hodnocení rizik a půjček bankovními institucemi, zvýšení sociálního ratingu apod.). Také je zde zmínka o nutnosti prosazovat prvky společenské odpovědnosti nejen ve velkých nadnárodních korporacích ale i v malých a středních podnicích.

Společenská odpovědnost je v Zelené knize rozdělena na vnitřní a vnější prvky. Mezi vnitřní jsou zařazena tato témata:

- Řízení lidských zdrojů – nábor a udržení kvalifikovaných pracovníků, zabránění diskriminaci, vyváženost pracovního a osobního života, vzdělávání zaměstnanců (zejména ve vztahu k absolventům škol).
- Zdraví a bezpečnost při práci – nejen v rámci legislativních povinností, ale i nad tyto požadavky (např. výběr dodavatelů, nákup kancelářských prostředků...), měření, dokumentování, certifikace a oceňování výrobků a služeb.
- Přizpůsobení se změně – propouštění, fúze a restrukturalizace podniků přispívají k nejistotě a snížení loajality zaměstnanců; podpora rekvalifikace směřovaná k zmírnění dopadů na místní komunitu.
- Řízení ekologických dopadů a přírodních zdrojů – snížení spotřeby energie, snížení nákladů za odvoz odpadů a odstranění znečištění, program řízení a auditu životního prostředí apod.

Vnější rozměr společenské odpovědnosti je zaměřen na celé spektrum zainteresovaných stran, obchodní partnery, dodavatele, zákazníky, úřady a nevládní organizace:

- Místní společenství – integrace firmy do místního rámce (pracovní místa, výnosy z daní, struktura profesí), zákazníci z okolí ovlivnění firemní image, využití fyzického prostředí (vzduch, voda, silnice), podpora učňovského školství, podpora místních kulturních a sportovních událostí, filantropie.
- Obchodní partneři, dodavatelé a spotřebitelé – snížení administrativní složitosti, dlouhodobé vztahy (snížení cen a zlepšení obchodních podmínek), pomoc malým okolním firmám. „Jako součást své společenské odpovědnosti mají společnosti poskytovat výrobky a služby, které spotřebitelé potřebují a chtějí, efektivním, etickým a ekologickým způsobem.“
- Lidská práva – uznání mezinárodních předpisů v oblasti lidských práv (pracovní podmínky, dětská práce, nucená práce, spravedlivé odměňování).
- Globální ekologické otázky – vliv organizací na životní prostředí.

V kapitole 3 je dáván důraz na holistický přístup ke společenské odpovědnosti podniku:

- Integrované řízení - včlenění do firemní strategie.
- Zpravodajství a audit - různé národní i mezinárodní systémy a normy
- Kvalita v práci – vliv zaměstnanců na kvalitu výrobků a služeb.
- Sociální a ekologické nálepky – zvyšování loajality zákazníků prostřednictvím sociálních nálepek, které zaručují, že výrobek byl vytvořen bez vykořisťování a zneužívání.

- Sociálně odpovědné investování – investice do společností splňujících specifická sociální a ekologická kritéria.

Na závěr Zelené knihy je uvedeno doporučení pro všechny zúčastněné strany, aby věnovaly problematice společenské odpovědnosti podniků dostatečnou pozornost a vyjadřovaly své názory na danou problematiku.

Cílem této Zelené knihy bylo tedy otevřít veřejnou rozpravu o otázkách, konceptu společenské odpovědnosti organizací a zjistit, jakým způsobem jej lze propagovat a prosazovat nejen v evropském, ale i světovém měřítku. Jedním z hodně diskutovaných témat bylo i to, jakým způsobem je možné ověřovat pravdivost firemních prohlášení o společenské odpovědnosti organizací a také, jakými nástroji je měřit a vyhodnocovat, aby bylo dosaženo jednotného postupu.

2.3 Vývoj myšlenek společenské odpovědnosti organizací po roce 2000

V listopadu 2001 se koná v Řecku s podporou Evropské komise zahájení řady konferencí – CSR Business Marathón, kdy je úmyslem oslovit s tematikou CSR co nejširší fórum představitelů komerční sféry. Tyto konference probíhají po dobu tří následujících let ve členských a kandidátských zemích EU. V říjnu 2002 startuje Multistakeholder Forum, jehož cílem je především propagace a inovativnost konceptu CSR, dále pak umožnit výměnu zkušeností a dobrých příkladů, monitorovat obdobné iniciativy, zvažovat možnosti rozvíjení CSR u malých a středních podniků.

Postupem času se společenskou odpovědností zabývá stále více organizací a jednotlivé prvky společenské odpovědnosti organizací jsou zapracovávány do mezinárodních standardů a CSR se i ve firmách stává stále viditelnějším jevem. Součástí CSR Europe je jako jedním z 22 členů také BLF – Business Leaders Forum, které je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečně naplňována společenské odpovědnosti firem a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem [2].

V souvislosti s historií a vývojem společenské odpovědnosti organizací je třeba bezesporu zmínit podnikatele T. Baťu, jehož péče o zaměstnance i další aktivity nesly výrazné rysy CSR, i když tento pojem nebyl ještě používán. Problematice bude věnována kapitola v praktické části této práce.

2.4 Základní pojmy a definice

Best Practice – označení osvědčených způsobů úspěšné praxe.

Corporate identity – firemní identita, vycházející z podnikové filosofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Vychází ze tří pilířů firemní identity - jak firma vypadá, co říká a jak se chová.

Corporate governance - správná praxe průhledného hospodaření firmy.

CSR – Corporate social responsibility, společenská odpovědnost organizací, je chápána jako iniciativa, která je založena na dobrovolnosti a nemá přesně vyhrazené hranice své působnosti. Podle Zelené knihy Evropské unie je „*Společenská odpovědnost organizací dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders*“. Podniky proto podle konceptu CSR doplňují své tradiční ekonomické cíle o cíle směřující ve prospěch společnosti z pohledu environmentálního, sociálního a ekonomického.

Firemní filantropie - kombinace možných přístupů podpory neziskových organizací a nejen jich - nejčastěji jde o dary finanční i věcné, služby i zcela nové partnerství firem a neziskových organizací. Je to nová orientace firem na posilování hodnoty značky a jejich role ve společnosti.

Firemní image - Obraz firmy, vnímaný jejím okolím. Činnost firmy a kvalita její vnitřní i vnější komunikace rozhodují o tom, do jaké míry se shoduje firemní image (to, jak se firma jeví) s firemní identitou.

Podnikatelská etika - snaha o aplikaci etických zásad do podnikání, s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách. Není v rozporu s ekonomikou a nelze ji redukovat na respektování práva. Obvyklými nástroji institucionalizace etiky v organizaci jsou: etické kodexy, kodexy chování, etické výbory, etický audit nebo výchova k etickému jednání.

Stakeholders - všechny osoby, instituce, organizace, které mají vliv na chod podniku a jsou jím ovlivňovány. V širším kontextu pak zahrnuje rovněž zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodníky, partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a další.

Základní principy CSR - stanovují jak dobře a úspěšně podnikat, jak přinášet hodnoty celé společnosti, současně nezatěžovat životní prostředí a konečně chovat se při všech svých podnikatelských aktivitách slušně a korektně.

3 SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ ORGANIZACE A JEJÍ ATRIBURY

3.1 Změna pohledu na společensky odpovědné organizace

Je faktem, že současný stav životního prostředí nejen v České republice, ale i na celém světě masivně ovlivňuje podnikání a činnost firem. Podnikatel, firma, organizace jsou vnímány spíše jako negativní faktor, působící na prostředí kolem nás. Jestliže tedy chceme zachovat životní prostředí v přijatelném stavu a zároveň ponechat přijatelné podmínky pro podnikání, je třeba hledat a nalézat rovnováhu mezi ekologickými, ekonomickými a sociálními aspekty činnosti firem. Hledání této rovnováhy by mělo být společným cílem jednotlivců i organizací. Je faktem, že můžeme poslední dobou sledovat měnící se roli organizací ve společnosti. Stále více organizací a podnikatelů se postupně seznamuje s konceptem společenské odpovědnosti a zvyšuje se povědomí o této filozofii. Odpovědné podnikání má mnoho aspektů, které se stávají pro organizace samozřejmostí.

Nelze v této souvislosti pominout a nezmínit fakt, že ekonomika je v současné době silně ovlivňována celosvětovou ekonomickou krizí. Ta v mnohé míře ovlivňuje současné reálné chování organizací a to i ve vztahu k myšlenkám společenské odpovědnosti. Nedochozí sice k popírání těchto myšlenek, ale jejich realizace a uvádění do reálného života je odsunována do budoucnosti, nebo přinejmenším prováděna v menší míře.

Společensky odpovědná organizace se řídí etickými standardy, snižuje cíleným způsobem dopady svého podnikání na životní prostředí. Dodržováním dobrovolně přijatých nadstandardních podmínek v oblasti etiky organizace nesnižují svou ekonomickou úspěšnost, v některých případech je tomu spíše naopak. Společenská odpovědnost se může stát velmi dobrou konkurenční výhodou, ať už v oblasti vlastních lidských zdrojů, nebo příklonu zákaznické veřejnosti v důsledku vnímání prospěšnosti konání dané organizace na trhu. Lidé už nevnímají podniky jen jako producenty výrobků a služeb, kde jediným a hlavním cílem je maximalizace zisku. Být na poli globálního podnikání trvale úspěšný znamená plnit průběžně očekávání svého okolí, ať již na regionální, národní nebo světové úrovni. Společenská odpovědnost organizací zahrnuje dobrovolné aktivity, které jdou nad rámec povinných legislativních požadavků. Podnikatelská veřejnost tím přebírá část zodpovědnosti za udržování životního prostředí, rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními aspekty pro dnešek i budoucnost.

3.2 Role jednotlivců ve společensky odpovědných organizacích

Co to znamená být odpovědný? Odpovědnost je schopnost člověka chovat se správně, tak jak je od něj očekáváno a to i v situacích, kdy by pro něj existovala schůdnější, ale ne zcela správná cesta. Odpovědnost člověka tedy spočívá v přijímání obecně platných a pro ostatní prospěšných pravidel vždy, nejen když je sledován a kontrolován okolní společností. Odpovědnost spočívá také v rozhodování s tím, že za patřičné rozhodnutí člověk nese svou odpovědnost.

Pokud tuto premisu převedeme do firemního dění, stojí na místě odpovědných lidí odpovědní manažeři. V podnikové praxi to znamená, že manažeři dnes a denně rozhodují o věcech, které znamenají v prostředí globálního a turbulentního trhu nejen ekonomické přežití, porážku či výhru, ale také to, že se každé jejich rozhodnutí projeví v jejich okolí stejně jako kruhy na vodě, do které vhodíte kámen. Co si lze představit pod pojmem okolí manažera? Jsou to jeho kolegové, prostředí ve firmě, dodavatelé, okolní příroda, zákazníci, město a region, ve kterém žije, a mnoho dalšího. Má-li být tedy manažer odpovědný, bere své jednání jako závazek být svému okolí prospěšný při zachování zdravé míry hájení svých zájmů. Manažeři ovšem nežijí ve vzduchoprázdnu, ale fungují ve firmách. Jsou tedy vázáni především firemními zájmy a cíli. U manažerů jde tedy o otázku osobních kvalit, které ve vazbě na společensky odpovědné podnikání významně přispívají k ovlivňování firemní kultury, ta je dále svázána s výkonností organizace a její schopností úspěšně konkurovat. Úroveň osobních kvalit manažerů má samozřejmě přímý vliv také na úroveň a odpovědnost týmů, odkud se působení přenáší na celou firmu. Jestliže manažeři mají splňovat takto vysoké nároky, které se později odrážejí v praktickém uplatňování společenské odpovědnosti v podnikání, potřebují být vybaveni příslušnou znalostí a dovedností.

Jednou z nich je zvládnání systémové dokumentace, prokazování shody s jednotlivými systémy řízení, popřípadě zvládnání jediného, integrovaného systému. To znamená, že jsou schopni působit v organizaci a zvládat řízení v rámci komplexní podnikové integrace.

Protože jednou z mála jistot, které manažeři mají, je to, že budou pracovat v neustálém procesu změn, musí být pro tuto část řídicí práce vybaveni. Musí být neustále připraveni rozhodnout a pak nést svůj díl odpovědnosti za toto rozhodnutí. Musí pečlivě zvažovat, kdy přikročit ke změně radikální, která se dotýká celé organizace, nebo zda volit pouze změny dílčí a postupné. Zvládat pak motivaci podřízených, vysvětlovat potřeby změn a získávat pro ně souhlas a podporu je tím nejtěžším manažerským úkolem.

Manažeři jsou dále prvotními nositeli podnikatelské morálky a etiky, která je nedílnou součástí podnikové kultury a současně jedním ze stěžejních rysů CSR. Musí se otevřeně stavět k běžným nešvarům podnikání, jako je nedodržování smluv, svévolně pokřivená platební morálka, klamání zákazníků, zamlčování problémů a podobně. Neboť manažer je pro ostatní pracovníky vzorem, podle kterého se mnohdy odvíjí konání všech ostatních.

Vzhledem k tomu, že naše republika nemá příliš silné zázemí přírodních a finančních zdrojů, náš vnitřní trh je značně omezen, roste význam řízení a rozvoje lidských zdrojů, jako podmínka úspěšné budoucnosti našich organizací. Také v tomto případě je odpovědnost za správný vývoj v oblasti rozvoje lidských zdrojů na manažerech.

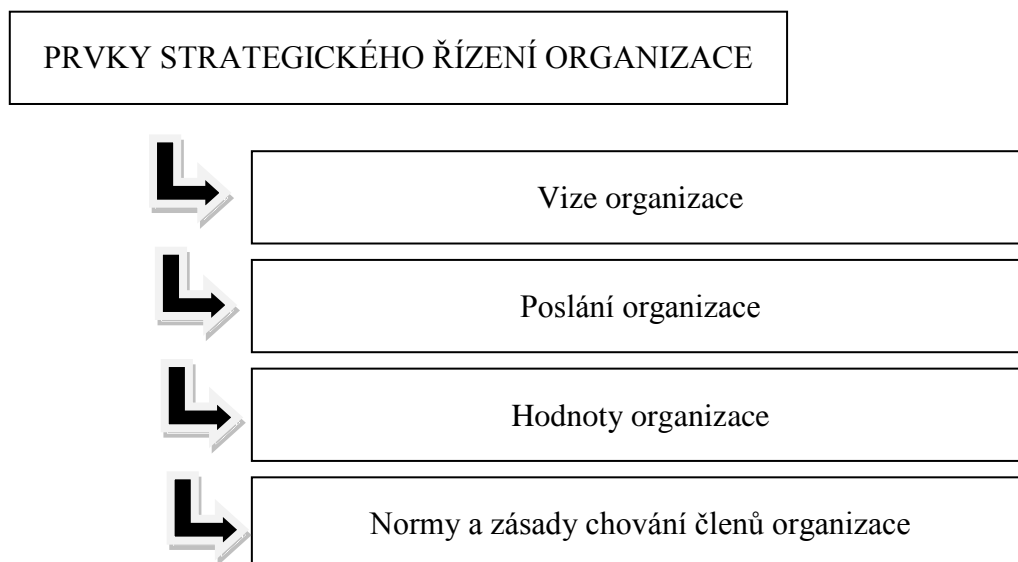
Je zřejmé, že zvládnutí všech výše uvedených požadavků a dovedností klade důraz na neustálý osobní rozvoj manažera. Cílevědomé zvyšování osobní kvality a výkonnosti musí vést ke kritickému pohledu na vlastní výkonnost. Osobní rozvoj manažera je v podstatě také podmínkou, aby organizace, ve které působí, mohla být společensky odpovědnou.

3.3 Podniková kultura a společenská odpovědnost organizací

Podniková kultura je zobrazením celkové podnikatelské strategie, podnikové filosofie a jejího skutečného naplňování, ukazuje na funkčnost a zdraví podniku a měla by být současně také odrazem požadované společenské odpovědnosti, podnikatelské etiky a morálky. Podnikovou kulturu lze označit jako soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání, jež probíhají v oblasti formálních i neformálních vztahů. Podniková kultura má vliv nejen na vnitřní dění organizace, ale také na vztahy a jejich úroveň s vnějším okolím. Podniková kultura je souborem firemních hodnot, zvyklostí, postupů, rituálů a znamená to, že lidé v předvídatelných i méně předvídatelných situacích postupují v souladu s tím, co je ve společnosti vžité. Vyspělá a dobře nastavená podniková kultura bezesporu napomáhá naplňovat myšlenky CSR, neboť ty jsou v podstatě realizovány všemi pracovníky v organizaci, byť v rozdílné míře a v závislosti na jejich kompetencích a postavení v podnikové hierarchii.

3.4 Společenská odpovědnost, podniková kultura a strategie firmy

Řízení organizace je závislé především na její strategii. Součástí strategie jsou následující prvky:



Obr. 1 – Prvky strategického řízení organizace ve vztahu k podnikové kultuře (vlastní zpracování)

Vize organizace

Vize organizace je charakteristikou budoucnosti, na které se chce organizace aktivně podílet a kterou chce vytvořit. Vizi organizace je potřeba předávat a vysvětlovat jejím pracovníkům, musí být sdílena všemi, musí být jasná, protože je to společný směr, společná cesta. Lidé v organizaci budou jednat v souladu s vizí pouze v případě, že ji budou znát.

Poslání organizace

Posláním organizace je v podstatě prohlášení, proč organizace existuje, jaký má smysl. V praxi to znamená, že je jasně řečeno, jaké zákazníky bude organizace uspokojovat, jaké potřeby bude naplňovat a jakým způsobem tak učiní, tedy prostřednictvím jakých výrobků a služeb se tak stane.

Hodnoty organizace

Hodnoty organizace jsou sdílená přesvědčení, jakým způsobem členové přistupují k práci v organizaci. Ve svém důsledku zahrnují hodnoty organizace způsob jednání jejich zaměstnanců se zákazníky, dodavateli a dalšími zájmovými skupinami. Jsou zakotveny ve způsobu hodnocení pracovníků, ve způsobu jejich výběru, v chování manažerů, jsou zakomponovány do systému interní i externí komunikace.

Normy a zásady chování členů organizace

Požadavky na chování členů organizace jsou velmi často zformulovány v etických kodexech organizací, v řídicích dokumentech, v aplikovaných normách kvality, bezpečnosti práce, v interních předpisech.

Jestliže je tedy část strategie firmy orientovaná na ideu prospěšnosti a potřebnosti společenské odpovědnosti organizací, pak se tedy tato filozofie zákonitě bude promítat do všech výše uvedených prvků strategického řízení organizace. Zejména viditelně bude zakotvena v hodnotách organizace a prakticky se projeví v každodenním životě organizace prostřednictvím řídicích dokumentů.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ

Hlavním úkolem každé organizace je uspokojovat potřeby zákazníků a je-li k tomu určena, tak také generovat zisk. Společensky odpovědná organizace se ovšem v žádném případě nespokojuje s těmito dvěma základními požadavky, jde nad rámec legislativních požadavků a dobrovolně se přijímá odpovědnost za další pozitivní ovlivňování svého prostředí a okolí. Společným rysem společenské odpovědnosti organizací je dobrovolnost. Spojujícím článkem je směřování firem k názoru, že dlouhodobé cíle jsou ve firemním životě a strategii důležitější než cíle krátkodobé a maximalizace zisku postupně nahrazuje příklon k zisku optimálnímu. Znamená to, že společensky odpovědná firma přestává preferovat pouze zisk, ale začíná se zaměřovat na své vnitřní prostředí, okolí, region, ve kterém působí, společnost ve které se nachází. Chová se tak, aby ve svém podnikání byla transparentní, aby podporovala pozitivní změny ve společnosti a zároveň aktivně naplňovala myšlenku trvale udržitelného rozvoje z pohledu environmentálního. Společenská odpovědnost organizací neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dobrovolný závazek firem nad rámec zákonných povinností chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke svým zaměstnancům, k prostředí ve které podnikají i společnosti a regionu ve kterém působí. Společenská odpovědnost organizací v sobě současně zahrnuje myšlenky etiky v podnikání.

4.1 Tři základní pilíře společenské odpovědnosti organizací

V nejširším pohledu naplňuje společensky odpovědná organizace ideu – People, Planet, Profit. Převedeme-li tuto základní myšlenku do konkrétní a uchopitelné podoby, můžeme konstatovat, že společenská odpovědnost organizací stojí na třech základních pilířích. Jedná se o pilíř sociální, druhým pilířem je oblast životního prostředí, třetím je pilíř ekonomický. V ekonomické oblasti je od firmy očekáváno transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Součástí ekonomické oblasti jsou i dopady na ekonomiku na místní, národní i globální úrovni, které mohou být posuzovány podle dopadů na zaměstnanost nebo boje proti korupci. Odpovědné chování organizace v sociální oblasti se nasměřováno na přístup k zaměstnancům, podporu okolní komunity a vztahy se zájmovými skupinami. Organizace pozitivně ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů. Podpora organizace je zaměřena i na charitativní aktivity a sociálně slabší skupiny. V environmentální oblasti si je organizace vědoma dopadů své činnosti na prostředí kolem sebe, na ekosystém,

ovzduší, vodní zdroje a půdu. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránila přírodní zdroje a co nejméně zatěžovala životní prostředí.

Jedním z klíčových principů CSR je rovnoměrný rozvoj organizace, který spočívá v důrazu na rozvoj výše uvedených oblastí. Zejména jde o to, že ekonomická oblast není rozvíjena na úkor ostatních, a že krátkodobý finanční zisk není hlavním motivem činnosti organizace.



Obr. 2- Tři pilíře společenské odpovědnosti organizací

Aktivity ekonomického pilíře CSR zahrnují:

- uplatňování principů správného řízení organizace
- vytvoření a dodržování etického kodexu
- transparentní předkládání informací o firmě, jejím hospodaření, výrobním programu přesným a dostupným způsobem
- jednání společnosti v souladu s veřejnými sděleními (k jednání se zákazníkem, k obchodní politice organizace, k základním otázkám vztahu ke společnosti)
- chování ke potřebitelům (kvalitní a bezpečné výrobky a služby)
- reklamní a marketingová etika
- chování k dodavatelům (např. vyhnutí se jednostranně výhodných smluvních podmínek z pozice síly organizace, včasné placení faktur...)
- chování k investorům

- ochrana duševního vlastnictví
- odmítání korupce

Dotčenými zájmovými skupinami ekonomických aktivit jsou:

- vlastníci a investoři
- zákazníci a spotřebitelé
- dodavatelé a obchodní partneři
- státní instituce
- média

Aktivity sociálního pilíře CSR můžeme rozdělit na ty, které ovlivňují vnitřní prostředí organizace a ty, které jsou směřovány ven z organizace, do prostředí jejího okolí.

Aktivity sociálního pilíře CSR zaměřené na vnitřní prostředí organizace zahrnují:

- vysokou úroveň zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců
- vysokou úroveň péče o lidské zdroje (rozvoj a vzdělávání)
- podpora pracovníků a vyváženost mezi pracovním a osobním životem
- zamezení diskriminace všeho druhu a zajištění rovných příležitostí
- péči o další zaměstnatelnost zaměstnanců v případě propuštění
- dodržování pracovních standardů
- zajištění dobrého pracovního prostředí

Dotčenými zájmovými skupinami ekonomických aktivit jsou:

- zaměstnanci
- odbory

Aktivity sociálního pilíře CSR zaměřené na vnější prostředí organizace zahrnují:

- firemní dárcovství finančního i materiálního charakteru (pomoc občanům po povodních, vybavení škol, dětských domovů...)
- firemní dobrovolnictví
- podpora projektů v oblasti kultury a sportu
- podpora projektů v oblasti sociální integrace potřebných skupin
- rozvoj zaměstnanosti a podpora místní infrastruktury
- podpora vzdělávání - spolupráce s mladými lidmi a studenty

Dotčenými zájmovými skupinami místní komunity vnějších sociálních aktivit jsou:

- místní samospráva
- školy
- instituce sociální péče
- zájmové neziskové organizace
- široká veřejnost
- jednotlivci

Aktivity environmentálního pilíře CSR zahrnují:

- rozvoj výrobních postupů a technologií vedoucích k vyššímu nároku na ekologičnost výroby
- úspory energií, vody
- dobrovolné třídění odpadů
- recyklační programy
- omezení používání nebezpečných chemikálií
- ekologické balení a přeprava
- zavádění firemních environmentálních standardů a politik (iso, emas)
- realizaci nebo podporu projektů, které vedou lidi i společnosti k odpovědnějšímu přístupu k životnímu prostředí
- ochranu přírodních zdrojů
- aktivní spolupráce na obnově přírody

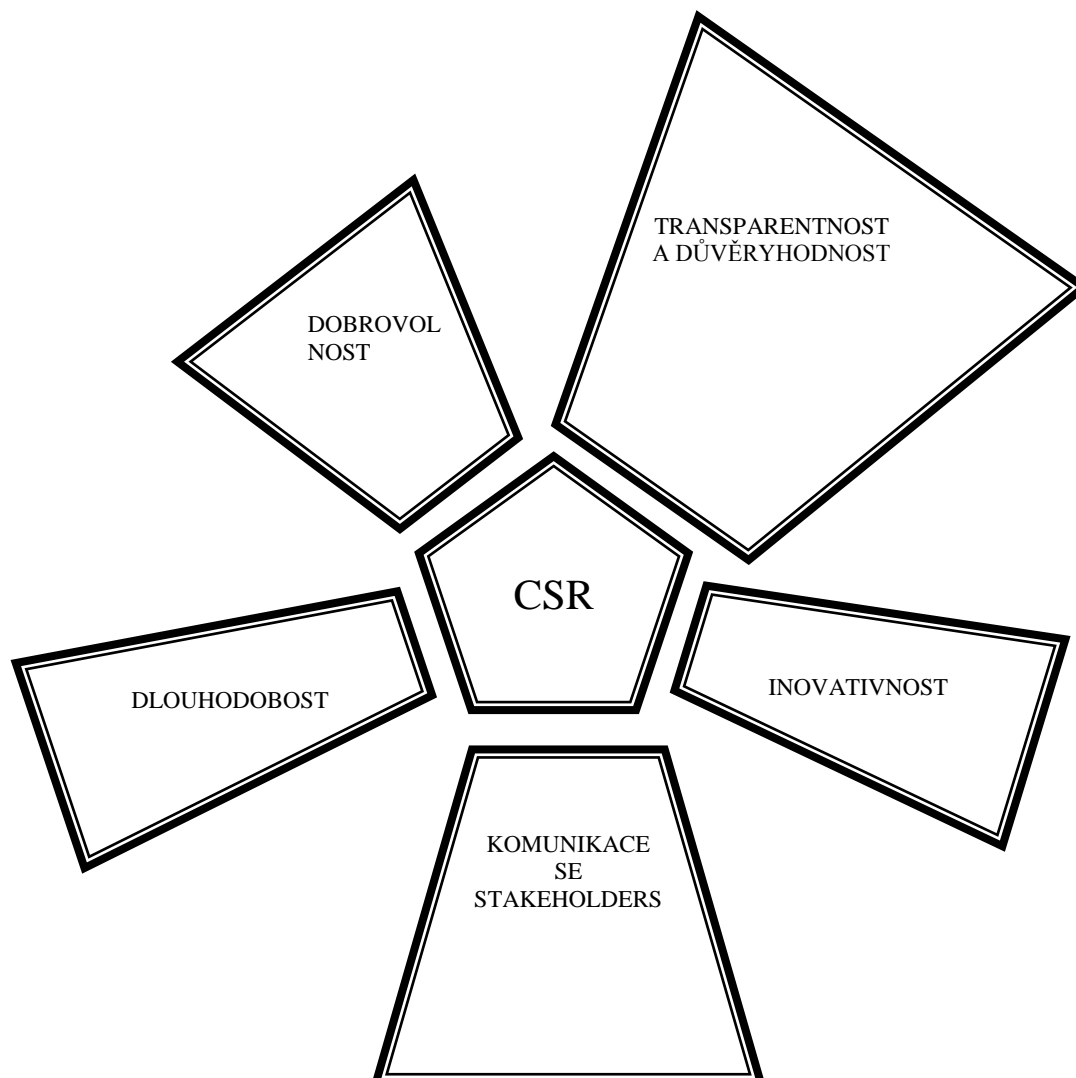
Dotčenými zájmovými skupinami ekologických aktivit jsou:

- environmentální skupiny
- občanské aktivity
- neziskové zájmové organizace
- školy
- veřejnost

Z výše uvedených aktivit ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře vyplývá, že škála možností, ve kterých se organizace mohou profilovat je opravdu široká. Poskytuje bohatý výběr pro všechny druhy organizací, ať už jsou zaměřeny ve své výrobě či službách jakýmkoliv směrem.

4.2 Charakteristické rysy společenské odpovědnosti organizací

Společenská odpovědnost organizací má několik charakteristických rysů, které jsou pro tuto filozofii a její působení v praktických podmínkách nezbytné. Věnujme se postupně krátce každému z těchto rysů.



Obr. 3 – 5 rysů společenské odpovědnosti organizací (vlastní zpracování)

Dobrovolnost

Základním rysem CSR je dobrovolnost – organizace vykonává veškeré aktivity dobrovolně, nad rámec svých minimálních zákonných povinností. Není nikým nucena, může ovšem přistupovat k CSR jak proaktivně, tak reaktivně. Proaktivní jednání znamená, že organizace sama určuje, jakým aktivitám a v jakém rozsahu se bude věnovat, stanovuje priority, vazby společensky odpovědných aktivit na své podnikání, ví dopředu, jakým způsobem bude tyto aktivity komunikovat jak uvnitř, tak vně organizace. Reaktivní jednání znamená okamžitou a spíše nekoncepční reakci na požadavky přicházející od zájemových

skupin. Mnohé prvky společenské odpovědnosti organizací se poslední dobou ovšem stávají s nadsázkou řečeno nepovinně povinné. Je to pozitivní trend, příkladem může být zájem organizací splňovat požadavky norem ČSN EN ISO 14000 v oblasti životního prostředí.

Dlouhodobost

Dlouhodobý charakter působení v CSR neznamena odmítání jednorázových aktivit. Je ovšem daleko přínosnější jak pro společnost, tak pro organizaci, pokud jsou aktivity plánovány a realizovány kontinuálně a dlouhodobě a je s nimi počítáno i v případě horších ekonomických výsledků organizace. Dopady koncepce dlouhodobosti se projevují v možnosti sledovat cíle, které vyžadují měsíce a roky, aby jich mohlo být dosaženo. Příkladem může být dlouhodobá výchova dětí k ochraně přírody, třídění odpadů, popřípadě dlouhodobá kultivace krajiny, změna pohledu a postojů zaměstnanců v procesu působení CSR organizací. Některé organizace teprve začínají prosazovat společensky odpovědné aktivity, jiné drží linii už řadu let a v některých společensky odpovědných aktivitách se zcela vyprofilovaly.

Důvěryhodnost a transparentnost

Organizace může požívat důvěryhodnosti v podstatě všech svých zájmových skupin. Zaměstnanci mají důvěru ve vedení a management organizace, mají důvěru v úspěšnou budoucnost organizace, věří a spoléhají na to, že budou splněny všechny závazky vůči nim, od včas vyplacené mzdy a uhrazeného zákonného pojištění. Mají důvěru ve firemní hodnoty a smysl své činnosti v organizaci. Vlastníci s důvěrou svěřují řízení managementu, banky s důvěrou poskytují finanční zdroje (čím větší nedůvěra, tím je získávání externího kapitálu dražší), místní komunita důvěruje informacím, které organizace poskytuje. Zákazníci mají důvěru nejen v produkty a služby, ale také v to, že i poprodejní komunikace bude probíhat na velmi dobré úrovni. Dodavatelé mají důvěru, že organizace bude pevně stát na svých závazcích, že podmínky pro výběr dodavatelů jsou rovné a to jim umožňuje lépe se rozhodovat, plánovat své zdroje a budoucnost.

Požadavek transparentnosti spočívá nejen v uveřejňování nezkreslovaných informací, ale také v tom, že jsou poskytovány včas, nebo v určitých případech pravidelně a je-li to potřeby, tak dopředu. Transparentnost spočívá také v otevřeném přístupu k zájmovým skupinám v případě nějakých kolizních situací (emise vadného nebo závadného produktu, ekologická havárie, nenadálý vznik bezpečnostního rizika), takže ti jsou informováni plošně a seznámeni s riziky a postupy, které je potřeba v takovém případě brát v úvahu.

Komunikace se zájmovými skupinami

Bez komunikace svých společensky odpovědných aktivit by se organizace vzdávala přinejmenším trojího prospěchu. Zaprvé, zcela by pominula marketingový efekt své společensky odpovědné činnosti, který by sice neměl být cílem těchto aktivit, na druhé straně je to však částečná náhrada za vynaložené náklady a energie do aktivit vložených. Dobré jméno organizace a s ním spojené efekty uvnitř i vně organizace jsou právě ty, které se mohou dostavit v relativně krátkém čase. Ve druhém případě by se organizace vzdávala možnosti pozitivně ovlivňovat myšlení společnosti v regionu, kteří pak vidí smysl v konání správných a potřebných činů. Třetím efektem, kterého by se společnost vzdávala, je efekt multiplikační, s dopadem opět na celý region (stát, nebo svět – v závislosti na rozsahu působnosti organizace), protože se dá předpokládat, že ostatní organizace, ať už třeba v řetězci dodavatelů, nebo konkurenční subjekty, budou mít tendenci se chovat podobně. K tomu je může vést pohnutka také se nějakým způsobem odlišit od konkurence, nebo, v případě dodavatelů sdílet stejné hodnoty se svým dodavatelem. Obojí přístup je přípustný a přínosný, podle rčení, že příklady táhnou. Komunikace se zájmovými skupinami může mít mnoho podob a je závislé právě na příjemcích sdělení a komunikačních kanálech, které akceptují.

Inovativnost

Tak jak se mění situace na trhu, v technologiích, ve společnosti, mohou se částečně měnit i požadavky potřeby zájmových skupin. Organizace tedy v rámci změn podmínek musí pružně reagovat a přizpůsobovat své CSR aktivity změněné situaci. Inovace se mohou týkat nejen aktivit samotných, ale také způsobů komunikace. Příkladem postupu inovací v CSR může být způsob inovací výrobků a služeb, kdy organizace zvyšuje hodnotu pro zákazníka.

4.3 Přínosy společensky odpovědného chování organizací

Společensky odpovědné chování organizací má své opodstatnění i v tržním prostředí. Může přinést podnikům řadu konkurenčních výhod, byť v oblasti nefinančního rázu. Tyto výhody jsou ovšem důležité pro dlouhodobé úspěšné podnikání. CSR přináší vyšší transparentnost a posílení důvěryhodnosti organizace, vyšší přitažlivost pro investory, neboť ti si mohou být daleko více jisti tím, že s jejich prostředky bude nakládáno správně a kontrolovatelnost bude snadnější. Budování dobrého jména díky aktivitám CSR může přinést silnou pozici na trhu, zákazníci s kladným vztahem k organizaci budou mít i kladný vztah k jejím produktům a službám a budou je upřednostňovat před konkurencí. Navíc se dokážou odlišit od konkurence a zviditelnit svoji značku na trhu

s hrubě převládající nabídkou. S tím je pak spojeno případné zvýšení obrátu. S dobrou aplikací společenské odpovědnosti v sociální oblasti lze očekávat zvýšení loajality zaměstnanců a tím pádem také jejich vyšší angažovanost v práci, tedy zvýšení produktivity. Důsledkem vyšší angažovanosti je pak zvýšení kvality produktů a služeb.

Dalším doprovodným jevem je nejen udržení klíčových pracovníků, ale v případě potřeby i snadnější získání nových a stejně kvalitních, protože s využitím aktivit společenské odpovědnosti může firma nabídnout potenciálnímu zaměstnanci výhody, kterými si zajistí jeho zájem. Jestliže organizace přistoupí k plnění environmentálních aktivit, může se to odrazit ve finančních úsporách například snížením spotřeby energie, tepla, popřípadě ve využívání původně odpadového materiálu v další nebo navazující výrobě [3].

Společenská odpovědnost organizací přináší:	Společenská odpovědnost organizací přináší snižuje:
Lepší image společnosti	Náklady na energie a další zdroje
Vyšší důvěryhodnost pro všechny partnery	Riziko ztráty klíčových zaměstnanců
Loajalitu zákazníků	Rizika činnosti organizace
Schopnost udržet klíčové zaměstnance	Náklady v personální práci
Lepší konkurenceschopnost	Náklady na likvidaci následků havárií
Vyšší hodnotu organizace	
Lepší obchodní vztahy	
Lepší bezpečnost práce	
Rozvoj lidských zdrojů	
Vyšší kvalitu výrobků a služeb	
Vyšší produktivitu	
Zlepšuje přístup k využívání zdrojů	
Vyšší obrat	
Vyšší zisk	
Odlišení se od konkurence	
Vyšší zapojení lidí	

Tab. 1 – Předpokládané přínosy CSR

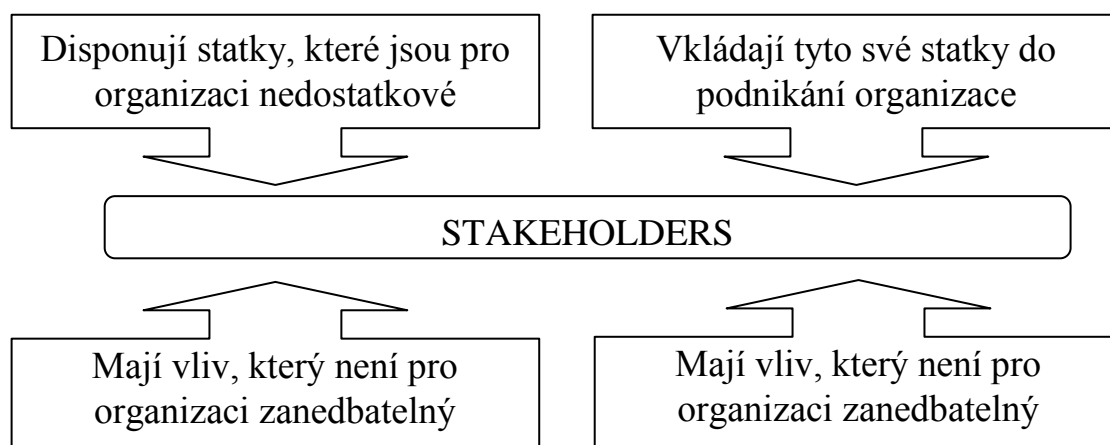
4.4 Zájmové skupiny – Stakeholders

Organizace v podnikatelském i sociálním prostředí je v neustálé interakci se svým okolím. Přímo a důrazně ovlivňuje všechny své zaměstnance. Působí na všechny subjekty, se kterými je v obchodním - dodavatelském nebo odběratelském kontaktu. Jednání organizace se odráží na místní komunitě, jejím rozvoji, změnách a trendech. Není to ovšem jen působení organizace směrem ven, ale také v opačném gardu. Na organizaci, její chod, zaměření, působí všechny zmíněné subjekty také z e své pozice. Než však bude podrobněji popsána problematika zájmových skupin, je nezbytné osvětlit pojem stakeholders samotný, jeho původ, vývoj a možnosti, jakým způsobem jej lze dělit a chápat.

Sousloví stakeholder pochází z anglického jazyka. Jestliže se přidržíme překladu tohoto pojmosloví, pak „stake“ znamená vklad, nebo depozit, nebo hmotný zájem na něčem. Slovo „holder“ lze bez problémů přeložit jako držitel nebo majitel. Pojem stakeholder můžeme tedy chápat, jako jednotlivce a také jako skupinu, jenž má určitý zájem na fungování organizace. Výsledný překlad, který se vžil v široké míře, je v současné době sousloví zájmové skupiny.

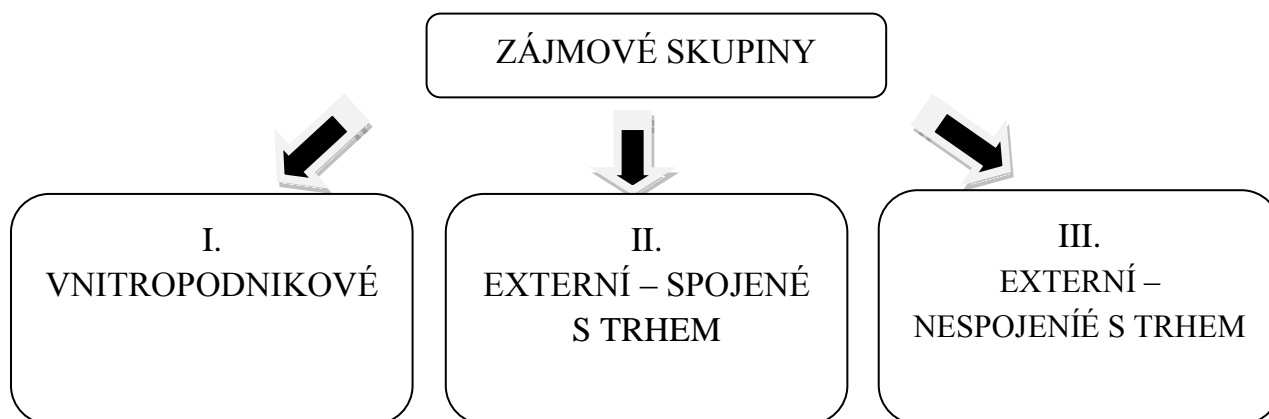
Zájmovou skupinu lze v tomto kontextu charakterizovat jako skupinu, nebo jednotlivce, kteří:

- Mají k dispozici hodnoty, prostředky, zdroje, které se organizaci nedostává, nebo jen v nedostatečném množství (finanční prostředky, pracovní sílu, znalosti a informace, vliv...).
- Poskytují, nebo jsou schopni poskytnout, nebo je nezbytné, aby poskytli v předchozím bodě uvedené disponibilní kategorie jako vklad či příspěvek do činnosti a fungování organizace, tak aby mohly být využity v její prospěch. V tom okamžiku začíná jistá forma vzájemné závislosti a ovlivňování se vkladatele (zájmové skupiny) a příjemce (organizace).
- Jsou natolik silní, důležití, významní nebo nepominutelní, takže jsou, nebo by měli být bráni organizací v potaz, je s nimi počítáno, pro organizaci je účelné brát na ně ohled při plánování, rozhodování, činnosti i komunikaci.
- Mohou být organizaci prospěšní, nebo mohou být pro organizaci škodliví a ohrožovat ji, popřípadě nemají na organizaci žádný přímý vliv, ale zato mohou ovlivňovat nezanedbatelným způsobem další stakeholders s přímým vlivem na organizaci.



Obr. 4 – Charakteristické znaky zájmových skupin

Zájmové skupiny lze dělit různými způsoby:

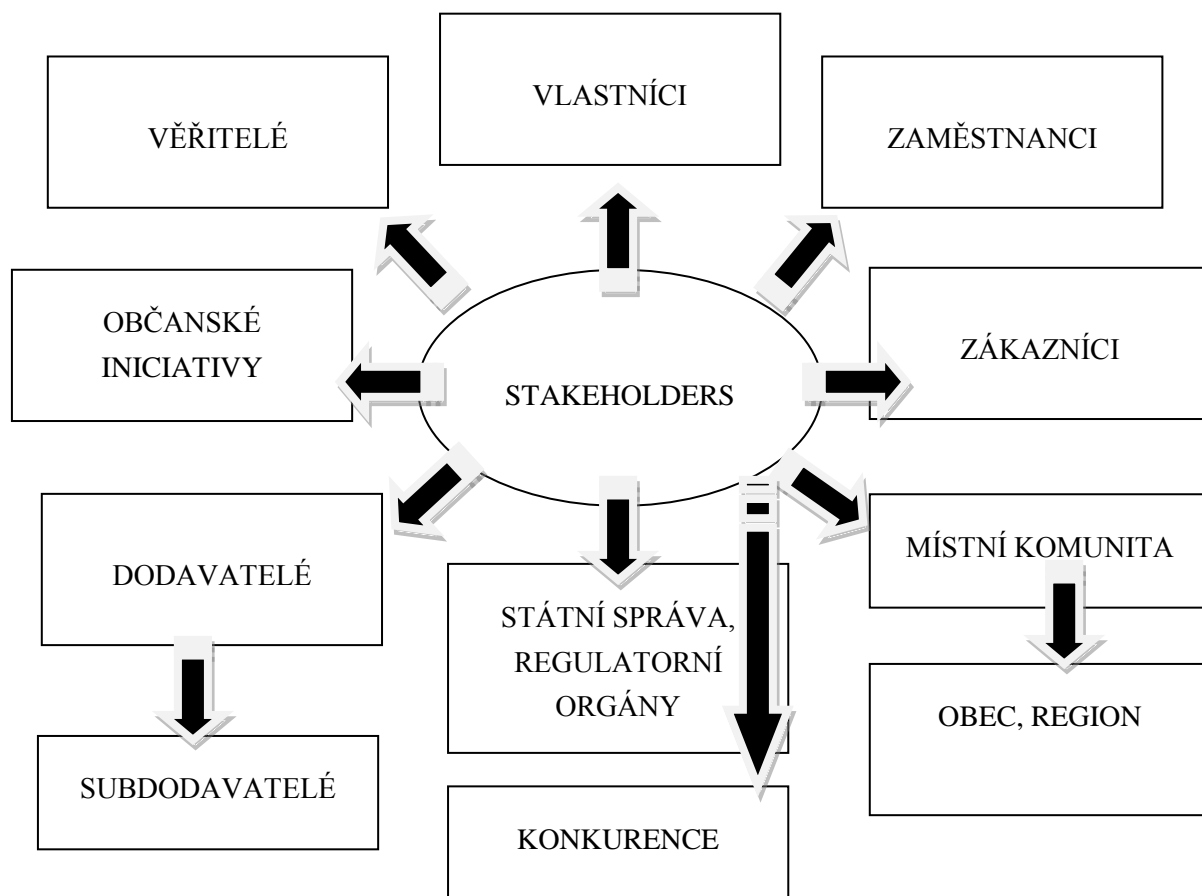


Obr. 5 – Rozdělení zájmových skupin podle vztahu k organizaci a trhu

Vnitropodnikové zájmové skupiny (I.) – zde jsou zařazeny všechny ty skupiny či jednotlivci, kteří se pohybují v interním prostředí organizace. Jejich činnost, znalosti, dovednosti, názory, postoje přímo ovlivňují činnost a chod organizace a zároveň jsou jí ovlivňovány (zaměstnanci, manažeři, odbory, vlastníci...).

Externí zájmové skupiny spojené s trhem (II.) – jedná se ty skupiny či jednotlivce, kteří jsou ve velmi těsném styku s organizací a jsou aktivitami organizace přímo dotčeni (zákazníci, distribuční sítě, obchodní sítě, dodavatelé, věřitelé, ostatní spolupracující organizace, profesní sdružení...).

Externí zájmové skupiny nespojené s trhem (III.) – do této skupiny patří zájmové skupiny, které vytvářejí vzdálenější prostředí, ve kterém organizace podniká (místní komunita, regionální, národní, nadnárodní organizace, regulační orgány, konkurence...).



Obr. 6 – Mapa zájmových skupin

Jednou ze zájmových skupin je i konkurence, o níž však většina zdrojů, zabývajících se problematikou společenské odpovědnosti organizací nehovoří. Přesto je to v podstatě referenční skupina organizace a je s ní tedy velmi úzce svázána. Je otázkou, jakým způsobem by tedy organizace v rámci myšlenek společensky odpovědného podnikání měla postupovat, jakým způsobem by měla uspokojovat potřeby konkurence. Autor je přesvědčen, že je možné tuto problematiku kategorizovat v následujících oblastech:

- etika podnikání
- ochrana spotřebitelů
- místní komunita

Spolupráce v oblasti etiky podnikání – organizace mohou přijímat jednotné etické kodexy v rámci profesních sdružení (např. v oblasti turistického ruchu, marketingu, reklamy). Předpokladem spolupráce je uznávání pravidel rovné soutěže na trhu, zřeknutí se nečestných praktik v rámci konkurenčního boje.

Spolupráce v profesních sdruženích v oblasti ochrany spotřebitelů - organizace ve sdruženích mohou přijímat společná pravidla pro deklaraci své způsobilosti plnit potřeby zákazníků, zvyšovat úroveň a kulturu prodeje. Mohou pomáhat podporovat prezentaci dobrých výsledků svých členů v rámci CSR.

Dále mohou organizace společně přispívat do pojistných fondů, mnohou uzavírat dohody o vzájemné pomoci v případě problémů jedné organizace ve prospěch zákazníků.

Organizace se mohou i přes konkurenční postavení na trhu spojovat v rámci podpory a rozvoje místní komunity. Mohou společně podporovat vzdělání, školy a i zájmová sdružení, mohou společně zlepšovat úroveň komunikace s místní komunitou, společně pořádat kulturní a sportovní akce.

Jednotlivé zájmové skupiny se řídí různými zájmy, mnohdy protichůdného charakteru. K jejich prosazování používají různých prostředků a forem, které by organizace měla respektovat. V následující tabulce jsou uvedeny příklady, jakým způsobem mohou zájmové skupiny ovlivňovat organizaci při prosazování svých zájmů:

Zájmová skupina	Zájem, potřeby	Způsob prosazování zájmů
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita produktů a služeb • bezpečnost produktů a služeb • dostatek informací • ekologicky šetrné produkty a služby • přiměřené ceny 	<ul style="list-style-type: none"> • nákup u jiných konkurence • snížená spotřeba • nákup alternativních produktů • bojkot • negativní reklama na sociálních sítích
Vlastníci, akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> • návratnost investic • zvyšování hodnoty organizace • dodržování zásad správného řízení organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • volba managementu organizace (dle podílu vlastnictví) • kontrola účetnictví organizace
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • jistota zaměstnání • spravedlivá odměna • práce v bezpečném prostředí • správná administrace v personální oblasti • možnost rozvoje a seberealizace 	<ul style="list-style-type: none"> • změna zaměstnavatele • sdružování v odborových organizacích • pracovní aktivita bez iniciativy • medializace společnosti

Tab. 2 – Příklady způsobů prosazování zájmů zájmových skupin

Jak vyplývá z předchozích příkladů, jednotlivé zájmové skupiny jsou schopny prosazovat své zájmy způsobem, jaké nemusí být pro organizaci výhodné. Ovšem společensky odpovědné organizace se snaží nezajít při komunikaci se

zájmovými skupinami do situace, kdy jsou jejich zájmy vymáhány silou. Naopak, organizace se chovají vstřícně, identifikují oprávněné potřeby zájmových skupin, komunikují, nabízejí alternativy, plní jejich potřeby. Uspokojování potřeb a komunikace se zájmovými skupinami je proces, jehož úspěch závisí na správné sekvenci jednotlivých kroků.

4.5 Identifikace zájmových skupin

Každá jednotlivá organizace není v žádném případě totožná s jinými. Odlišuje se zaměřením, velikostí, teritoriálním umístěním a dalšími specifiky. Z toho vyplývá, že ani zájmové skupiny organizací nejsou stejné, nemají totožné zájmy a potřeby. Nelze tedy užít žádný konkrétní jednotný vzor, podle kterého by byly jednotlivé zájmové skupiny jednoznačně uspokojovány. Prvním krokem organizace, která chce se zájmovými skupinami komunikovat, je jejich identifikace. Pro tento krok je potřeba, aby si organizace uvědomila, koho ovlivňuje, jakým způsobem. Obvyklý postup v organizacích a firmách, kde se tímto problémem zabývají systematicky, probíhá v následujících krocích:

- Identifikace zájmových skupin (v praxi se týmy za pomoci tvořivých technik snaží identifikovat co nejširší škálu zájmových skupin. Může jít o jednotlivce i skupiny).
- Skupiny nebo jednotlivci se seskupí do skupin založených na společných potřebách, nebo dopadech z činnosti organizace.
- Definují se role jednotlivých zájmových skupin (rozhodovací role – týká se možnosti svým rozhodnutím významně ovlivnit chod organizace; ovlivňující role – má vliv na organizaci nebo ty, co rozhodují; role hráče – například poskytuje zdroje, zařízení, jsou přímo určitou součástí chodu organizace; role pro vydávání souhlasu – tento souhlas je vyžadován, aby mohla organizace fungovat a byla úspěšná).
- Určení vlivu jednotlivých zájmových skupin (v tomto kroku je potřeba rozlišovat nejen míru vlivu na organizace, ale také míru vlivu na ostatní skupiny zájmových skupin, což v praxi znamená, že naše výrobky a služby nemají sice dopad na média, ale ty mají obrovský dopad na všechny zájmové skupiny okolo organizace a proto je potřeba brát jejich potřeby a očekávání velice vážně). Výsledkem předcházejících kroků je jednoduchá matice zájmových skupin, která doporučuje, s jakou intenzitou je potřeba vést komunikaci s jednotlivými zájmovými skupinami (je samozřejmě rozhodnutím každé společensky odpovědné organizace, které skupině se v komunikaci bude věnovat s větší intenzitou, i když to není bezpodmínečně potřeba).

		Míra vlivu na organizaci	
		Nízká	Vysoká
Úroveň očekávání	Vysoká	Předávat relevantní informace	Vést intenzivní dialog
	Nízká	Zodpovídat dotazy a reagovat na připomínky	Udělat vše ke spokojenosti této skupiny

Tab. 3 – Matice vlivu a očekávání zájmových skupin

- Jestliže je znám vliv a potřeby zájmových skupin, je potřeba rozhodnout, jaké zprávy, sdělení, popřípadě činnosti a aktivity bude organizace realizovat. Jedná se o určení hlavních témat a obsahů sdělení. Současně je nezbytné stanovit s jakou frekvencí, v jakém časovém horizontu budou aktivity vůči zájmovým skupinám realizovány.

4.6 Komunikace se zájmovými skupinami

Komunikace společensky odpovědného chování je finálním krokem aktivit organizace. Po identifikaci zájmových skupin by měla firma ukázat své postoje, a to nejen uvnitř firmy, ale i vně. Je potřeba, aby se zájmové skupiny měly možnost dozvědět o společensky odpovědném jednání organizace. Ta zase potřebuje zpětnou vazbu pro své další činnosti. Navíc, pouze prostřednictvím správně komunikovaných událostí, činností, aktivit je možné, aby společenská odpovědnost přinesla zpětně organizaci prospěch, konkurenční výhody, odlišení se. To znamená, že organizace by měla zahájit odpovědný dialog se všemi, koho se její činnost dotýká. Dá se očekávat, že zejména v počátku tohoto dialogu může existovat v některých případech antagonismus mezi jednotlivými stranami, rozpory v postojích, potřebách i zájmech. V procesu komunikace je zapotřebí postupně přejít na racionální rovinu, chovat se vstřícně a spolupracovat intenzivně na společných bodech. Počáteční vzájemná nedůvěra a nepochopení může být nahrazena spoluprací, společným hledáním oboustranně výhodných řešení, či přijímáním rozumných kompromisů. Je-li dialog se zájmovými skupinami veden poctivě, eticky a upřímně, je možné dosáhnout v reálném čase dlouhodobých partnerství. Tento cíl by měl být právě cílem společensky odpovědných organizací. Pokud je tento způsob komunikace aplikován například v delším dodavatelsko-odběratelském řetězci, kde odběratel je nositelem myšlenek společenské odpovědnosti, a pokud tento odběratel přenáší svou filozofii na dodavatele, dostavuje se multiplikační efekt žádoucí pro celou společnost. Toto je přímá a účinná cesta k šíření společenském odpovědnosti organizací.

4.7 Současná realita společenské odpovědnosti organizací v podmínkách podnikání České republiky

Představy o společenské odpovědnosti organizací v podmínkách podnikání v České republice může být poněkud jiná, než by se dalo soudit ze samotné její podstaty. Důvodem mylných představ, doprovázejících realitu současných přístupů k problematice společenské odpovědnosti, může být často známá skutečnost, že každá organizace dělá dobrovolně pouze to, co je pro ní přímo prospěšné a neinvestuje zdroje do činností, které nepřinášejí okamžitý zisk. S tím může být také spojena představa, že případná společenská odpovědnost je naplňována pouze malou a symbolickou podporou charitativních, sportovních nebo jiných aktivit, které jsou zaměřeny na sociálně slabší skupiny.

Současná realita je však při bližším ohledání rozdílná. Mnoho organizací se zasazuje o zmenšování a eliminaci negativních jevů, spojených s podnikáním, tedy společenských a environmentálních. Na druhé straně je pravdou, že tyto aktivity nepřinášejí okamžitý nebo dohlédnutelný prospěch. Společenská odpovědnost organizací tedy v daném okamžiku vyžaduje vyšší náklady. V tomto okamžiku vzniká rozpor mezi požadavky na okamžitou ekonomickou výkonnost a investicemi do vize budoucí stabilní a prosperující společnosti. Přesto lze konstatovat, že různé organizace do aktivit společenské odpovědnosti organizací prokazatelně investují.

Mnohé organizace implementovaly myšlenky společenské odpovědnosti organizací velmi pevně do podnikové kultury, jejich realizace není ovšem mnohdy systematická a není obsažena ve firemních cílech společnosti. Požadavky zájmových skupin z okolí společnosti spíše vyvolají okamžitou a operativní reakci organizace, než aby vedení společnosti přemýšlelo o systematickém zapuštění opatření nebo aktivit do podnikatelské strategie. Velmi často se také stává, že aktivity společenské odpovědnosti se natolik vzdalují předmětu organizace, že je velmi obtížné využít jejich efektů právě ve prospěch organizace, která je uskutečňuje. Bližší propojení společensky odpovědných aktivit s předmětem podnikání zvyšuje pravděpodobnost, že organizace nejen uspokojí potřeby svého okolí, ale zároveň zvýší výkonnost svého podnikání. Příkladem může být zaměření stavební firmy na environmentální aktivity – ochranu a výsadbu zeleně, realizací projektů, které zejména u liniových staveb umožňují bezpečnou migraci živočichů atd.

4.8 Aktivity společenské odpovědnosti organizací v závislosti na jejich velikosti

CSR v malých firmách

Zejména u malých firem můžeme očekávat jen malé nebo žádné povědomí o celé šíři aktivit problematiky společenské odpovědnosti organizací. Nejsou jim známy zdroje informací a zcela nepokrytě konstatují, že prioritou je pro ně fungování firmy a tvorba zisku a v současné době také nezřídka zápasí s ekonomickou situací. U těchto firem panuje značná nedůvěra k potřebnosti a výhodnosti aplikace této filozofie. Malé firmy také v mnoha případech nemají zavedené systémy řízení v takové podobě, ve které by jednotlivé prvky společenské odpovědnosti byly obsaženy (například standardy ISO). Pokud se k některému tématu společenské odpovědnosti firma přihlásí, pak to bývá často intuitivní, nesystémový krok. I takové počiny je ovšem třeba ocenit, protože jsou základem budoucího posunu k odpovědnému chování. Jedním z příkladů může být například sponzorství velkého nákladu omalováněk pro předškolní děti s tematikou bezpečnosti dětí v silničním provozu. Tato aktivita se ukázala dobře nasměrovanou jak na cílovou skupinu, tak směrem k malým podnikatelům. Důvodem úspěchu takové akce byla relativně malá výše příspěvku v řádu několika tisíc korun, dále pak, že podnikatel nemusel vynaložit žádnou další energii a čas a v neposlední řadě, že byl za iniciativou vidět jasný cíl - bezpečnost dětí. Společenská odpovědnost je v těchto společnostech chápána spíše jako podpora rozvoje prostředí, ve kterém firmy podnikají a tím i podpora image firmy, která je kryta z vlastních zisků. Není ovšem možné malé (i střední) podniky zanedbávat, neboť *„pro rozšíření a zakořenění CSR je zásadní, aby byla relevantní i pro malé a střední podniky, které například v rámci EU v současné době tvoří 99% všech podniků a zaměstnávají 50% všech zaměstnaných.“* [4]

Společenská odpovědnost organizací ve středních firmách

Kategorie středních firem společností je v lepší a výhodnější situaci. Mnohé mají do své podnikové kultury prvky společenské odpovědnosti začleněny i akceptovány, ale nejde vždy o jejich systematické zařazení do podnikových cílů. Organizace ovšem plní své společenské závazky a zvyšují tak svou výkonnost nebo lépe uspokojí své okolí a jejich požadavky. Pokud mají systémově zavedeny například normy řady ISO 9000, ISO 14000, EFQM, pak se dobrovolně zavazují k odpovědnosti zejména v oblasti péče o rozvoj zaměstnanců, zákazníků, k žádoucímu chování k zájmovým skupinám, k environmentálním principům a ochraně životního prostředí. Dalšími tématy pak pro střední firmy mohou být představy o dodržování zákonů, transparentnosti, platba daní, sponzoring, chování k zákazníkům a dodavatelům.

Velké firmy a společenská odpovědnost organizací

Systematicky se problematice společenské odpovědnosti organizací věnuje řada ekonomicky silných společností. Ty zcela jasně deklarují své programy na poli environmentálním, sociálním i ekonomickém. Výsledky a přínosy společensky odpovědných aktivit systematicky medializují a marketingově využívají. Přestože vynakládají nemalé prostředky, bývají paradoxně v nemilosti, díky své ekonomické úspěšnosti a síle. Pro nezávislé pozorovatele může být obtížné rozeznat, na kolik je společnost vedena myšlenkou společenské odpovědnosti a nakolik marketingovou strategií a cíli. U mnohých z těchto firem je možné vysledovat zahraniční vlastníky, kteří myšlenky společenské odpovědnosti organizací přinášejí ze svých mateřských zemí. Existují také výhradně české společnosti, zakládané a vlastněné výhradně českými majiteli, které také podporují v praxi principy CSR. Velmi často se jedná o aktivity spojené s regionem, ve kterém sídlí. Příkladem může být podpora kulturního, společenského a sportovního života, různé druhy sponzorství, podpora dětí a studentů, podpora sociálních a charitativních projektů. Systematická práce na poli medializace velkých společností spočívá například ve zveřejňování firemních zpráv o CSR. Pro ilustraci uvedme některé z nich:

- Firma Nestlé vydala zprávu s názvem Vytváření sdílených hodnot – Koncepce společenské odpovědnosti v české a Slovenské republice
- ČSOB vydala zprávu o společenské odpovědnosti
- CSR zpráva Telefónica O2 Czech Republic
- CSR zpráva Plzeňského Prazdroje
- CSR zpráva České rafinérské

Znění zmíněných i dalších zpráv lze najít na webových stránkách uvedených firem [5]. Výše uvedenou charakteristiku současného stavu CSR v podmínkách českého podnikání je nutno brát jako obecné shrnutí přístupu firem a organizací, které připouští výjimky ve všech kategoriích. Míře s jakou se věnují organizace případné aplikaci jednotlivých částí pilířů CSR se bude tato disertační práce blíže věnovat ve své praktické části.

4.9 CSR a vzdělávání

Zájem o problematiku společenské odpovědnosti organizací v České republice postupně roste a je to také patrné z široké nabídky veřejného vzdělávání, seminářů, kurzů, workshopů, konferencí, setkání a dalších akcí. Pro představu o škále dostupných aktivit uvádíme příklady alespoň některých z nich:

- Auditor společenské odpovědnosti organizací - rámcové seznámení s problematikou CSR, uznávanými standardy, stakeholders.
- Business goes green – expertní semináře – jsou zaměřeny na vzdělávání a poradenství v oblasti zavádění enviromentálních opatření pro firemní kanceláře, opatření úspor CO2, hospodárný provoz vozového parku atd.
- Společenská odpovědnost – slova, nebo činy? - konference s cílem poskytnout inspiraci jak velkým společnostem s komplexními CSR strategiemi, tak malým a středním firmám, které hledají impuls do začátku.
- Firemní dárcovství a zapojení zaměstnanců - seminář pro manažery firem a PR agentur na další o firemním dárcovství se zapojením zaměstnanců).
- Kdo je aktérem společenské odpovědnosti – workshop.
- „CSR - odpovědný přístup, otevřené jednání.“
- Dilema konzumní společnosti.
- Etika v podnikání a veřejné správě.
- Dobrovolnictví jako součást CSR.
- Setkání „Umíme využít potenciálu individuálního dobrovolnictví?“
- Komunikace společenské odpovědnosti uvnitř firmy.

Výše uvedené konkrétní příklady se vztahují k reálnému času zpracování disertační práce. V dostupné nabídce je několik desítek obdobných možností. Z toho vyplývá, že pokud existuje zájem za strany firem a organizací o aktivní působení na poli CSR, mají již v současné době možnost načerpat dostatek informací, návodů, zkušeností z jiných firem, což je pro budoucnost koncepce společenské odpovědnosti organizací v České republice bezesporu dobrá zpráva.

4.10 Iniciativy ze strany státu

Programům společenské odpovědnosti organizací ze strany státu není věnována dosud věnována významná pozornost, jak ze strany mediální, tak ze strany případného zvýhodněného postavení společensky odpovědných firem. V současné době se touto problematikou zabývá Odborná sekce Rady vlády pro kvalitu a jsou podnikány první kroky na zviditelnění a zapojení CSR do regionálních projektů. Dále Ministerstvo průmyslu vyhláší každoročně soutěž „Cena za odpovědné podnikání přístupné všem“ Tato cena oceňuje regionální nebo místní aktivity, které podporují společenskou odpovědnost podniků a udržitelné obchodní praktiky v sociální oblasti nebo v oblasti životního prostředí. Rovněž oceňuje úsilí o podporu podnikání mezi znevýhodněnými skupinami, jako jsou nezaměstnaní, zdravotně postižené osoby a příslušníci národnostních menšin. Vyhlášovatelem soutěže není ovšem ministerstvo, ale Evropská komise [6].

Současná celosvětová hospodářská a ekonomická krize vede ke snižování nákladů všech organizací v zájmu udržení přijatelných výsledků a mnohdy přežití a je tedy předpoklad, že na naplňování myšlenek CSR nebude u některých organizací dost disponibilních prostředků, ani vůle rozšiřovat aktivity na tomto poli, zejména pokud nejsou přímo svázány s výkonností firmy, požadavky zákazníků či v zájmu velmi rychle pozitivně působících efektů. Dá se ovšem očekávat, že velká část CSR stávajících aktivit zůstane zachována, zejména tam, kde je pevně zakotvena v podnikové kultuře.

4.11 Mezinárodní iniciativy společenské odpovědnosti organizací

V současné době existují v Evropské Unii a na půdě OSN konkrétní iniciativy, jejichž společným cílem je podpora rozšiřování společenské odpovědnosti organizací na národní i globální úrovni. Není účelem této práce zabývat se zcela detailně činností a mírou vlivu každé z iniciativ, je však užitečné stručně charakterizovat obsah a zaměření těch nejvýznamnějších.

4.12 BLF – Business Leaders Forum

BLF je mezinárodní sdružení společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, naplňování společenské odpovědnosti firem v České republice a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Od roku 2002 je BLF jedním z 22 národních partnerů bruselské organizace CSR Europe. Mezi členy BLF patří i společnosti Telefonica O2, Komerční banka, Metrostav, Plzeňský prazdroj Skanska CS. BLF má přímé spojení na klíčové mezinárodní organizace, například OSN, nebo Evropskou komisi. Hlavními cíli BLF je seznamovat podnikatelskou veřejnost s obsahem a významem CSR, prezentovat aktivity firem, které myšlenky CSR úspěšně aplikují v praxi, šířit osvětu a zprostředkovávat informace z celoevropské diskuse na téma CSR. V roce 2003 BLF realizovalo průzkum na téma CSR v ČR a vydalo první souhrnnou publikaci, která představuje úvod do této problematiky. Mezi aktivity BLF patří od roku 2005 správa online databázi inspirativních příkladů společensky odpovědného chování firem v ČR. Další aktivitou je tzv. stínování manažerů – Manager shadowing program, kde podstatou jsou dvoutýdenní stáže vysokoškolských studentů, během kterých provázejí zkušené manažery při každodenní práci, sdílejí s nimi řešení úkolů, rozhodování i řízení společností. Současně manažeři získávají od studentů nový pohled na věc, neotřelé názory a inspiraci nezatíženou dlouholetou praxí. BLF také vyhlašuje Cenu zdraví a bezpečného ekologického prostředí. Předmětem

soutěže jsou nové výrobky nebo služby, včetně jejich modifikovaného a inovativního uplatnění, nové nebo inovované procesy a technologie, aplikace principů řízení a zavádění systémů, které snižují požadavky na surovinové zdroje, nahrazují neobnovitelné zdroje obnovitelnými a během používání minimalizují emise a vznik odpadů.

4.13 Corporate Governance

Potřeba etického řízení podniků a organizací předpokládá použití takových metod, nástrojů a systémů, které pomáhají manažerům aplikovat principy podnikatelské etiky v každodenní praxi.

V současné době je jeden z nejpoužívanějších Corporate Governance, který napomáhá implementaci a posílení zásad etického podnikání. Je to v podstatě systém řízení a kontroly obchodních společností, který specifikuje práva a odpovědnosti mezi jednotlivými zájmovými skupinami a definuje pravidla pro rozhodování.

Význam řízení dle zásad Corporate Governance zesílil po kauze americké společnosti Enron a dalších, kdy v důsledku minimální transparentnosti zpráv o výsledcích hospodaření, ovlivňování auditorů a neprůhlednost účetnictví došlo k pádu společnosti a tím i k obrovské ztrátě důvěry správních a řídicích orgánů akciových společností.

Corporate Governance řeší problém:

- Vysoké profesionalizace managementu.
- Právní, morální a společenské odpovědnosti managementu.
- Střety zájmů vedení a vlastníků podniku.
- Odměňování členů vrcholového vedení managementu.
- Povinnosti řídicích, správních a kontrolních orgánů.

Systém Corporate Governance se sestává ze šesti kapitol:

- Kapitola 1 – zjištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společnosti.
- Kapitola 2 – práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce.
- Kapitola 3 – spravedlivé zacházení s akcionáři.
- Kapitola 4 – úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení.
- Kapitola 5 – uveřejňování a průhlednost.
- Kapitola 6 – odpovědnost představenstva.

Řízení podniků podle zásad Corporate Governance nabývá na významu nejen ve světě, ale i v České republice, protože obecně roste tlak na prosazování transparentnosti a etického podnikání. Důraz je kladen především na správní orgány, které jsou zodpovědné za zajištění a formování firemní kultury a prosazování sdílených hodnot dovnitř společnosti.

4.14 CSR Europe

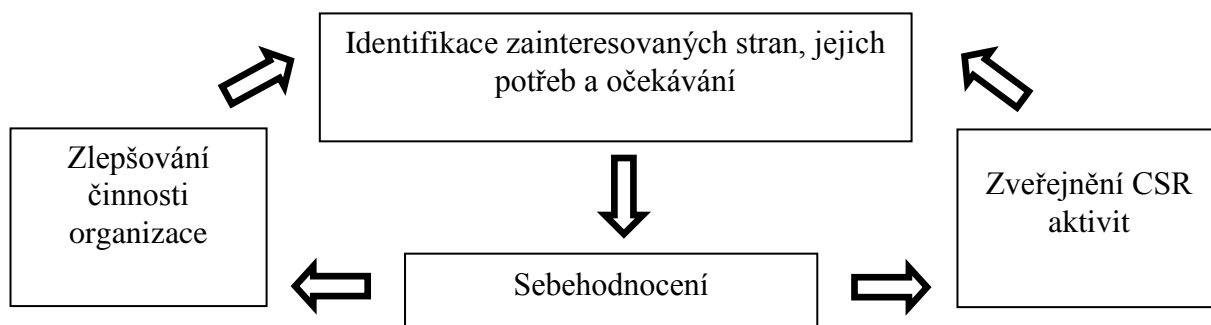
CSR Europe je iniciativou Evropské komise. Je současně evropskou expertní centrálou na problematiku CSR. Jejím cílem je zajišťovat celoevropskou propagaci CSR, nabízet vzdělání a poradenství v této oblasti, fungovat jako referenční bod pro CSR po celé Evropě. CSR Europe má 1800 členů z řad největších světových firem a 22 partnerských organizací po celé Evropě. V České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum (viz. výše).

4.15 EFQM rámec

EFQM rámec je založený na modelu excelence EFQM, který poskytuje návody, jak identifikovat, zlepšovat a zahrnovat sociální, environmentální a ekonomické dopady činnosti organizace do strategie a každodenního řízení organizace s ohledem na zájmy všech zainteresovaných stran. Využívá devět kritérií modelu excelence EFQM, klade důraz na zapojení zainteresovaných stran, na dialog a na výsledky v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR).

Organizace, které model excelence používají, se do určité míry otázkou CSR zabývají, protože CSR je jedním ze základních konceptů modelu EFQM. Při použití navrženého rámce pro CSR může dojít k významnému posunu při zavádění CSR a současně jasně vyniknou rezervy v dosavadní implementaci.

Z doporučeného postupu EFQM pro zavádění CSR v organizacích vyplývá provázanost činností na zájmové skupiny organizace a komunikaci s nimi:



Obr. 7 - Doporučený postup EFQM při zavádění CSR

4.16 Global Compact (OSN)

Iniciativa Global Compact byla vyhlášena v roce 2000 generálním tajemníkem OSN. Iniciativa je globální a sdružuje kolem tisíce firem a zástupců mezinárodních organizací. V rámci této iniciativy se organizace zavazuje podávat zprávy o naplňování zásad v oblasti lidských práv, pracovních podmínek a environmentu. Jedná se o následujících devět principů:

Lidská práva:

Princip číslo 1 - Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu základních lidských práv.

Princip číslo 2 - zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování.

Pracovní standardy

Princip číslo 3 - Firmy by měly respektovat svobodu sdružování a uznat právo na kolektivní vyjednávání.

Princip číslo 4 - eliminovat jakékoliv formy nucené práce.

Princip číslo 5 - nedovolit dětskou práci.

Princip číslo 6 - eliminovat diskriminaci v zaměstnání.

Životní prostředí

Princip číslo 7 - Firmy by měly podporovat ochranu životního prostředí.

Princip číslo 8 - podněcovat iniciativy propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí.

Princip číslo 9 - podporovat vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

K iniciativě se lze přihlásit dopisem nejvyššího vedení firmy generálnímu tajemníkovi OSN.

4.17 GRI (Global Reporting Initiative)

Jde o nezávislou mezinárodní instituci se sídlem v Amsterdamu a s částečným napojením na OSN. V roce 2002 představila své Sustainable Reporting Guidelines. Cílem GRI Guidelines je pomáhat firmám sestavit co nejobjektivnější zprávu o své společenské odpovědnosti. GRI se sestává ze 24 sociálních indikátorů, 10 ekonomických indikátorů a 16 environmentálních indikátorů. Firma, která chce vydat zprávu "v souladu s GRI" je povinna se těchto indikátorů držet, případně vysvětlit proč jsou některé z nich vynechány. GRI Guidelines obsahuje také doporučení na výsledné struktury zprávy. Reportování není určeno jen velkým firmám, GRI pro malé a střední firmy vydala příručku, která pomůže podnikateli provést jej celým procesem vytváření zprávy. Příručka obsahuje také příklady z praxe a indikátory, které umožňují konkretizovat pojem CSR. Proces sestavování zprávy umožňuje komplexnější

pohled na firmu, vede manažery i k jiným, než jen ekonomickému pohledu na firmu a podnikání, pomáhá odhalit slabší místa firmy a zlepšit efektivitu. Díky této zprávě lze také poskytnout související informace nejen současným, ale i budoucím investorům. Neposledním cílem této zprávy je také podnět k zahájení komunikace se stakeholdery.

4.18 ILO – Mezinárodní organizace práce

Mezinárodní organizace práce (ILO) je specializovanou organizací usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Byla založena roku 1919 a roku 1946 se stala prvním specializovaným orgánem OSN. ILO formuluje mezinárodní přístupy a programy přispívající ke zlepšení pracovních a životních podmínek; vytváří mezinárodní pracovní standardy sloužící vládám států za model při zavádění vlastních programů; organizuje rozsáhlý program technické spolupráce, který má pomoci vládám zvýšit efektivnost nových strategií, a angažuje se v oblasti školení, vzdělávání a výzkumu za účelem dosažení pokroku ve výše uvedených oblastech.

4.19 OECD - Směrnice pro nadnárodní společnosti

Další organizací, která se zasazuje o prosazování myšlenek CSR, je Mezinárodní ekonomická organizace OECD. Vyzývá ke zveřejnění závazků firmy v oblasti environmentu a rizik, která se této oblasti týkají. Poslední upravenou verzi svých Guidelines vydala v roce 2000. Ty obsahují sadu doporučení formulovaných vládami, týkajících se odpovědného chování korporací. Jejich cílem je stát se referenčním bodem a nástrojem k propagaci CSR. Jsou adresovány nadnárodním korporacím působícím na území či z území států, jejichž vlády se k těmto Guidelines přihlásily.

OECD sdružuje v současné době 29 zemí. Propagace OECD Guidelines je plně v kompetenci vlád zapojených zemí. OECD Guidelines pokrývají řadu důležitých témat – od principů řízení firmy, přes transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí až ke konkurenčnímu boji a boji proti korupci.

OECD Guidelines vyzývají k větší otevřenosti a doporučují mimo jiné, aby firmy zveřejňovaly informace v oblastech výsledků hospodaření firmy, o plánech a cílech firmy, aby osvětlovaly vlastnické vztahy a hlasovací práva společnosti. Dále vyzývají ke zveřejňování seznamu členů správní rady a výkonného managementu včetně jejich finančního ohodnocení, předvídatelných rizikových faktorů, řeší otázky vztahu k zaměstnancům a ostatním stakeholders,

zasazují se o objasňování struktury řízení a politiky firmy. OECD Guidelines jsou plně v souladu s platnými zákony, s nimiž se doplňují [7]. Jejich dodržování je dobrovolné.

Podniky a organizace by dle obecných zásad měly:

1.	Prispívat k sociálnímu a ekonomickému pokroku a k ochraně životního prostředí s cílem dosáhnout trvalého rozvoje.
2.	Respektovat lidská práva všech, jichž se týkají v rámci jejich činností v souladu s mezinárodními povinnostmi a závazky vlád hostitelských zemí.
3.	Pomocí úzké spolupráce s místní komunitou a místními podnikatelskými kruhy podporovat budování místních kapacit a rozvíjení takových činností podniku na domácím trhu i zahraničních trzích, které jsou v souladu se zdravou obchodní praxí.
4.	Podporovat rozvoj lidského kapitálu, zejména vytvářením pracovních příležitostí a poskytováním možností odborného výcviku pro zaměstnance.
5.	Neusilovat o získání nebo přijímání výjimek, které nejsou součástí právního nebo regulačního rámce a které se týkají životního prostředí, zdraví, bezpečnosti práce, pracovních sil, zdanění, finančních pobídek nebo dalších otázek.
6.	Podporovat a dodržovat zásady řízení a správy společnosti a vypracovat a užívat správnou praxi řízení a správy společnosti.
7.	Rozvíjet a aplikovat účinné samoregulující postupy a systémy řízení, které posilují vztahy vyznačující se vzájemnou důvěrou a porozuměním mezi podniky a společenským prostředím, ve které působí.
8.	Zvyšovat povědomí zaměstnance a jeho ztotožnění s firemní politikou tím, že ho budou s touto politikou odpovídajícím způsobem seznamovat, včetně využití výcvikových programů.
9.	Zdržet se diskriminujících nebo disciplinárních postihů vůči zaměstnancům, kteří v dobré víře informují vedení firmy nebo přiměřeným způsobem kompetentní veřejné orgány o praktikách, které jsou v rozporu se zákonem, Směrnicemi nebo politikou podniku.
10.	Vybízet, tam kde je to praktické, obchodní partnery, dodavatele a smluvní partnery, aby užívaly zásady správy a řízení společností, které jsou slučitelné se Směrnicemi OECD pro nadnárodní společnosti.
11.	Zdržet se jakéhokoli nevhodného zasahování do místní politické činnosti.

Tab. 4 – Obecné zásady OECD Guideline

Výčet iniciativ, věnující se CSR zde není vyčerpávající, jsou zde však zmíněny ty nejdůležitější na mezinárodním poli. Z uvedených skutečností vyplývá, že je možné se v globálním měřítku k jednotlivým iniciativám přihlásit. Navíc je možné volit i příslušnou iniciativu a její myšlenky v souladu se šířkou působení každé organizace. V další části této práce se zmíníme podrobněji o stěžejních normách a standardech, které konkrétně popisují naplňování CSR.

5 NEJLEPŠÍ ZKUŠENOSTI FIREM SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ ORGANIZACÍ

Je zmapována historie společenské odpovědnosti organizací, její vývoj od poloviny minulého století až do dneška. Byly popsány mezinárodní iniciativy, které aktivně společenskou odpovědnost organizací podporují a prosazují. CSR byla také charakterizována a popsána v rámci svých tří hlavních pilířů.

Je otázkou, jakou mají se společenskou odpovědností praktické zkušenosti právě organizace, které se v této oblasti jasně profilují, do jaké míry se organizacím daří jednotlivé pilíře CSR naplňovat a co jim tato snaha přináší.

Nejlepší zkušenosti konkrétních organizací, které se k myšlenkám CSR aktivně hlásí lze nalézt v dostupných pramenech (na www stránkách společnosti). V této části je využito některých odpovědi manažerů na jednotně položené otázky vztahující se k CSR a budou stručně sumarizovány odpovědi ke každé z nich. Pramenem informací je internetový portál, na kterém jsou jednotlivé dotazníky zveřejněny v databázi dobrých příkladů CSR zároveň s odkazy na internetové stránky dotázaných společností[8]. Seznam organizací, jejichž odpovědi byly použity, je uveden na konci kapitoly.

5.1 Nejlepší zkušenosti organizací s CSR v souvislosti s podnikatelskou etikou

První otázka na manažery firem se svým obsahem dotýká podnikové etiky a obecně korektního jednání, protože součástí chování společensky odpovědné organizace jsou etické programy, etické kodexy, odmítání korupce, odmítání klamavé nebo nepravdivé reklamy a vystříhání se obdobných praktik. Je to důsledkem vědomého a otevřeného zřikání se maximalizace okamžitého zisku bez ohledu na morálku, je to právě ona tolik potřebná výzva pro sebe samého i vzor a dobrý příklad pro ostatní organizace, že nejen vlastní ekonomický růst, ale také okolí je důležité. Myšlenka korektního podnikání obsahuje tři základní body:

- Chování v rámci zákona ještě nemusí být etické (údaje na smlouvách se spotřebiteli jsou v souladu se zákonem uvedeny, ale takovým způsobem, v takové formě, že nejsou buď dostatečně srozumitelné, nebo svádějí k přehlédnutí).
- Respektování korektních postupů přináší více, než jejich nerespektování (dlouhodobé vztahy se zákazníky a obchodními partnery přinášejí větší finanční efekty, než neustálý boj o nového zákazníka a jeho případnou ztrátu).

- Korektní postupy neoslabují svobodu podnikání, ale naopak (pokud svobodu podnikání bereme jako možnost vstupovat do nových podnikatelských aktivit, využívat služeb komerčních institucí nebo spolupráce s veřejným sektorem).

Existuje široká škála možností, ve kterých se organizace v rámci podnikatelské etiky profilují. Jsou to práva zaměstnanců, boj proti korupci, ochrana osobních údajů z počítačových dat, kodexy chování, zásady ochrany spotřebitelů a mnoho dalších. Jedním z hojně využívaných prostředků, jak zásady morálky a podnikatelské etiky zakotvit do pevného řádu, jsou etické kodexy. Mohou být zaměřeny na pravidla chování vlastních zaměstnanců dovnitř i vně společnosti, na chování společnosti vůči zájmovým skupinám, na deklaraci způsobu ochrany životního prostředí a podobně. Organizace může ovšem využít i jiných prostředků, jak deklarovat své etické chování.

Při dotazu, jak se organizace zasazují o zkvalitnění a větší transparentnost své podnikatelské praxe, následují sdělení tohoto charakteru:

- Společnost má zaveden systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001, systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001 (organizace 1).
- Obecně platným dokumentem společnosti je Kodex chování a etických zásad v obchodním styku. Tento dokument je závazný pro všechny zaměstnance na nejrůznějších pracovních pozicích (organizace 2).
- S etickými pravidly podniku je seznámen každý nastupující pracovník. Je přitom upozorněn na to, že se předpokládá, že tato pravidla nejsou psaná, ale platí trvale. Součástí etických pravidel podniku je plná otevřenost a transparentnost řízení podniku, zaměstnanci jsou pravidelně informováni o stavu podniku (organizace 4).
- Společnost má pracovní řád a etický kodex jako základní normu a realizuje pravidelná setkání s obchodními partnery (organizace 5).
- Společnost důsledně dbá na dodržování protikorupčního prostředí a transparentních vztahů jak uvnitř firmy, tak i vůči svým obchodním partnerům. Od samého počátku podléhá hospodaření firmy přísnému auditu renomované auditorské společnosti (organizace 6).
- Díky zavedenému a certifikovanému systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001 je zajištěna celková transparentnost firemního podnikání. Dodavatelé jsou vybíráni pomocí předem definovaných a dokumentovaných postupů (organizace 7).

- Pro činnost společnosti celosvětově platí etický kodex, který postihuje porušování pravidel Corporate Governance. Jeho dodržování kontroluje vnitřní controlling a za jeho porušování hrozí nadstandardně vysoké sankce (organizace 8).
- Základem transparentnosti aktivit zaměstnanců je dodržování etického kodexu úředníka, který je organickou součástí pracovního řádu. Součástí ročního přezkoumání systému řízení je i analýza stížností občanů na poskytnuté služby a na úředníky (organizace 9).
- Firma staví na otevřených referencích. Ty slouží ke zprůhlednění práce firmy a je možno je nezávisle ověřovat. Je to nejlepší způsob, jak svým klientům a obchodním partnerům ukázat svoji profesionalitu a kvalitu (organizace 10).
- Společnost aplikuje celosvětově etické normy podnikání a zásady společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání, vtělené především do dokumentu Zásady podnikatelské činnosti organizace a rozvedené v roce 2008 v dokumentu Kodex obchodního chování. Oba dokumenty, které mimo jiné upravují i tematiku Corporate Governance (správné praxe průhledného hospodaření firmy), protikorupční zásady a vyloučení konfliktu zájmů (organizace 11).
- Problematiku řeší systém organizačně-řídicí dokumentace spolu s etickým kodexem firmy. Přesná interní pravidla byla stanovena rovněž pro zadávání subdodávek a nákup materiálů, od poloviny roku 2005 funguje jednotná veřejně přístupná elektronická databáze subdodavatelů (organizace 12).

Jak vyplývá z odpovědí, uvedené organizace se přiklánějí v podstatě ke třem stěžejním způsobům, jak zkvalitnit transparentnost svého podnikání. V první řadě je to využívání etického kodexu. Dále současně organizace opírají své jednání o vnitřní předpisy, dokumentaci nebo zavedené řídicí systémy. Třetím, využívaným prvkem je možnost nechat ověřit své jednání buď třetí, nezávislou stranou, popřípadě vnitřními audity, nebo umožnit přímo zájmovým skupinám snadno získat požadované informace.

5.2 Společenská odpovědnost organizací v souvislosti strategií, vizí a tradicích organizací – praktické zkušenosti firem

Ty organizace, které přijaly myšlenku společenské odpovědnosti, ji mají do svých strategií zakomponováno jako jasné prohlášení, nebo je víceméně vyjádřeno příklonem k aktivitám některého ze tří pilířů. Jak vyplývá například z obsahu tiskové zprávy České spořitelny, která je věnována právě nové strategii pro CSR, zaměřuje se organizace na vzdělávání, pomoc lidem v nouzi, zejména na stárnoucí společnost a pomoc při léčbě a prevenci drogově závislých:

„Chceme být nejen silná a konkurenceschopná banka, ale také spolehlivý, otevřený, vnímavý a vstřícný partner vůči svým cílovým skupinám, tedy zaměstnancům, klientům, akcionářům, obchodním partnerům a společnosti, ve které působíme“. [9]

Další otázka na manažery se vztahuje k faktu, jakým způsobem myšlenka společenské odpovědnosti zapadá do vize, strategie a tradice firmy. Charakteristika obsahů odpovědí je následující:

- Společenská odpovědnost společnosti je přímo součástí a spadá do oblasti trvalé udržitelnosti. Vychází z tzv. „Triple bottom line“ – ekonomický, sociální a environmentální aspekt podnikání. Díky omezeným finančním prostředkům jsou tyto aktivity realizovány v malé míře. Společnost přijala pravidla pro podporované projekty (organizace 1).
- Činnost společnosti - stavebnictví - ovlivňuje na dlouhou dobu prostředí, ve kterém žijeme. Společnost strategicky investuje do těch nejlepších dostupných technologií (organizace 2).
- CSR je dlouhodobě nedílnou součástí strategie firmy. Ta poskytuje ekologickou službu – recyklace různorodých odpadů, CSR tedy souvisí s předmětem podnikání firmy (organizace 5).
- Přestože se společnost svou velikostí řadí k menším firmám, společenská odpovědnost je integrální součástí její činnosti už od založení začátkem devadesátých let minulého století. Společnost se již od počátku řídí krédem, že podnikatel je už svou existencí předurčen k tomu, aby si uvědomoval odpovědnost za širší okolí (organizace 6).
- Dobrovolné závazky přijaté v sociální a environmentální oblasti byly začleňovány do obchodních aktivit a staly se součástí firemní strategie. S pojmem CSR a jeho filosofií se firma setkala v roce 2006, kdy se začaly veškeré činnosti spojené se společenskou odpovědností evidovat a prezentovat uvnitř i vně firmy. V současné době se vytváří nová podoba Corporate identity, do které spadá vytvoření nových internetových stránek a katalogů, kde by měla být CSR firmy prezentována (organizace 7).
- Společnost se dlouhodobě snaží o pokrok ve dvou spolu souvisejících oblastech – bezpečnost práce, předcházení úrazům a omezování nemocí z povolání. Druhou je ochrana životního prostředí, což není jen ochrana přírody, ale také celková snaha firmy vystupovat přátelsky a vstřícně ke svému okolí. Myšlenka společenské odpovědnosti je tedy vlastně jenom jiné vyjádření toho, co je nyní pevnou součástí naší podnikové strategie (organizace 8).
- Vize instituce je učinit z Prahy 10 klidné, bezpečné a příjemné místo pro život a vytvořit přátelský a efektivní úřad pro komunikaci s občany. Za společenskou odpovědnost Úřadu městské části Praha 10 je považován

souhrn všech činností, aktivit a dobrovolných závazků v ekonomické, společenské a environmentální oblasti, které jsou realizovány pro uskutečnění vize a jdou nad rámec výše uvedeného zákonného poslání (organizace 9).

- Společenská odpovědnost firmy je jednou z nedílných součástí firemní filosofie a je naplňována již od jejího vzniku. Její náplní nebylo jen prosté tvoření maximálního zisku, ale vytvoření stabilní, dlouhodobé a dobře fungující firmy (organizace 10).
- Společnost je jednou z těch firem, které v roce 2003 stály u zrodu Klubu firemních dárců Donator. Cílem tohoto klubu je nastavit principy firemní filantropie v České republice, podpořit její rozvoj a také zlepšit zákony, které se dárcovství týkají (organizace 12).

Z odpovědí je možné usuzovat, že současná deklarace CSR ve strategiích organizací je zapuštěna buď do podoby aktivity jednoho nebo více z pilířů CSR. Je také zřejmé, že mnohé z organizací se věnovaly aktivně těmto otázkám již v minulosti z přesvědčení, že jde o správný postup, aniž tento fakt byl výrazně medializován. Potěšujícím faktem je i skutečnost, že organizace, která uvádí, že se ocitla ve zhoršených ekonomických podmínkách, neuzavřela společensky odpovědné aktivity a pouze se soustředila na výběr priorit, kterým se bude věnovat, což je typickým rysem CSR (dlouhodobost).

5.3 Přínosy společenské odpovědnosti pro organizace, které ji aplikují v praxi

Pro rozšiřování myšlenek CSR mezi větší okruh organizací, které nejsou v současné době ochotny investovat do něčeho, co nepřináší prospěch nebo profit, je důležité ukazovat, jaké výhody a klady CSR přináší nebo může přinášet. V odpovědích na dotaz, co organizace svou společensky odpovědnou politikou získala, nebo získává, nalezneme po shrnutí hlavních myšlenek tyto názory:

- Důsledné uplatňování zásad společenské odpovědnosti přináší dobré jméno společnosti a to umožňuje mít dobré zákazníky, mít kvalitní a spolehlivé dodavatele, možnost přijímat vzdělané a schopné odborníky (organizace 1).
- Budoucnost a existenci dalšího rozvoje firmy a lidí v ní pracujících. Firma upevňuje postavení na trhu, v rámci celého koncernu, stává se atraktivním zaměstnavatelem, kde požadovaná profesionální úroveň zaměstnanců je na světové úrovni (organizace 3).

- Zaměstnanci firmy nemají za účast na projektech v rámci společenské odpovědnosti žádné zvláštní výhody, jejich činnost vychází z vnitřního přesvědčení a ze ztotožnění se s celkovou strategií a ovzduším ve firmě. A právě toto ovzduší je jedním z hlavních přínosů realizace společenské odpovědnosti. Zaměstnanci vidí, že oni i jejich firma pomáhá svému okolí, což posiluje pracovní kolektiv, vytváří pocit hrdosti na firmu a na to, že v ní pracují, a to v konečném výsledku vede i k lepším pracovním výsledkům (organizace 6).
- Organizace pocítuje dopady aktivit spojených s CSR v těchto oblastech posílení firemní kultury, zlepšení vztahů s okolní komunitou /obec/, postupné budování zázemí, zlepšení loajality zaměstnanců, zvýšení firemní reputace (organizace 7).
- Jde v první řadě o otázku dobrého jména a prestiže, neboť úspěšná firma by měla být vážená firma a vážnosti se dobude nejen svými ekonomickými úspěchy, ale také dárcovstvím a odpovědností ke společnosti. Týká se to také budoucnosti společnosti – firma je přesvědčena, že již v brzké době bude schopna podnikat a v případě této organizace se stavět odpovědně a vstřícně k přírodě i společnosti jako jednou z podmínek úspěšnosti na trhu (organizace 8).
- V uplynulém volebním období se pozitivně změnilo vnímání instituce občany jako instituce, která nabízí kvantitativně i kvalitativně vyšší poskytované služby (organizace 9).
- Organizace chápe oblast společenské odpovědnosti jako jeden ze základních kamenů při budování stabilní a kvalitní firmy s dlouhodobou perspektivou. CSR pozitivně působí na loajalitu k organizaci, což pomáhá ke stabilním hospodářským úspěchům a je dobrou předzvěstí její dlouhodobé perspektivy (organizace 10).
- Oblast filantropie chápe organizace jako přirozenou součást etického chování a jednání a jeho aktivity vycházejí z předpokladu, že společensky odpovědné chování by mělo být dokladem skutečné stability firmy podobně jako hospodářské výsledky. Filantropii proto vnímá jako sázku na budoucnost a proces, který je kladně vnímán jejími zaměstnanci a veřejností (organizace 11).

Hlavními přínosy CSR ve výše uvedených případech jsou především dobré jméno společnosti, pozitivní vliv na lidské zdroje a vnímání CSR jako záruku solidnosti organizace a příslib dlouhodobé stability. S dobrým jménem jsou spojovány dobré vztahy s dodavateli i ostatními zájmovými skupinami, kteří ovlivňují organizaci. V oblasti lidských zdrojů působí CSR ve dvou směrech. Prvním je loajalita a tím pádem i stabilita zaměstnanců a případná možnost snadnějšího přibírání vysoce kvalifikovaných pracovníků, což má pozitivní a

vyčíslitelný dopad pro personální práci organizace. Druhým směrem je působení CSR na lidské zdroje a pozitivní vnímání klimatu ve společnosti, včetně vzdělávání pracovníků, což má přímý dopad na výkonnost lidí, tedy i na výkonnost organizace, nebo může být v některých případech opět vyčísleno a převedeno do finanční podoby. Důležitým pohledem na přínosy CSR je to, že organizace tím navenek deklaruje svoji stabilitu a důvěru v dlouhodobé úspěšné působení na trhu.

Organizace, z jejichž odpovědí bylo čerpáno: ABB s.r.o. (1); Českomoravský cement, a.s. (2); Barum Continental spol. s r.o. (3); GEOS, geodetické služby, v.o.s. (4); Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. (5); MUCOS Pharma CZ, s.r.o. (6); Plastia s.r.o. (7); Skanska CZ a.s. (8); Úřad městské části Praha 10 (9); VESKOM, spol. s r.o. (10); Nestlé Česko s.r.o. (11); Metrostav a.s. (12).

5.4 Firemní filantropie jako součást společenské odpovědnosti organizací

Firemní dárcovství je součástí CSR a zaměřuje se na podporu potřebných oblastí a veřejně prospěšných projektů. Mnohé firmy aktivity veřejně prospěšné podpory začlenily do své strategie. V podstatě je možný dvojí přístup k firemnímu dárcovství. Jedna cesta je reagovat na přicházející žádosti o podporu od institucí, organizací nebo jednotlivců a rozhodovat, komu bude pomoc poskytnuta, v jaké výši a komu nikoliv. V tomto případě se jedná o reaktivní přístup. Druhou cestou je přístup proaktivní, kdy firma má vypracovanou strategii dárcovství, alokovány finanční prostředky v jasně definované výši a dané partnery určené pro podporu si aktivně vybírá. Věnuje se při tom jen několika málo oblastem, zato dlouhodobě. Pro udělování příspěvků má organizace nastavena jasná pravidla. Tento přístup se jeví výhodnějším a přináší organizaci větší výhody, díky lepší využitelnosti dárcovství v marketingové komunikaci. Firemní dárcovství může mít různé podoby, věnujme se některým z nich.

Přímá podpora – nejjednodušší a nejvíce využívaný způsob podpory spočívá v poskytnutí finančního nebo věcného daru. Organizace jednorázově, popřípadě vícekrát věnuje prostředky na prospěšný projekt. Z hlediska možnosti dlouhodobého sledování účinnosti a využívání daru je dlouhodobější podpora výhodnější.

Firemní nadace – jsou určeny pro dlouhodobé dárcovské programy. Nadace se stává samostatným právním subjektem, kdy zakladatelem je sama organizace a financuje i její provoz. Některé nadace mohou mimo prostředků mateřské organizace získávat finance i z externích zdrojů, například od jiných firem, pořádáním veřejných sbírek a podobně.

Charitativní aukce a výstavy - je to forma, kdy organizace pořádá zmíněné akce pro zaměstnance, obchodní partnery nebo zákazníky. Získaný finanční výtěžek pak daruje na dobročinné účely.

Sbírka mezi zaměstnanci - organizuje přímo organizace nebo sami zaměstnanci, často probíhá na principu „matchingu“. Ten je založen na tom, že firma navýší - např. zdvojnásobí, ztrojnásobí - prostředky získané mezi zaměstnanci. Tento způsob dárcovství je důležitý z pohledu interní komunikace, neboť umožňuje firmě aktivně zapojit zaměstnance do dárcovských aktivit. Dalším možným způsobem sbírky mezi zaměstnanci, je dárcovství strháváním ze mzdy, který spočívá v tom, že firma podporuje dárcovství zaměstnanců tím, že jim administruje pravidelné strhávání darů z jejich příjmů ve prospěch vybrané neziskové organizace, následně je pak opět může v určitém poměru navýšit.

Firemní dobrovolnictví - užitečná pomoc pro neziskové organizace je rovněž prostřednictvím znalostí a dovedností - firma může zapůjčit své zaměstnance a odborníky na jednorázové akce nebo na dlouhodobé projekty. Důsledkem firemního dobrovolnictví je také zlepšení spolupráce v místní komunitě a profesionalizaci neziskové organizace a jejích zaměstnanců. Pro pracovníky, kteří pracují jako dobrovolníci, to může být příležitost osvojit si nové znalosti a dovednosti, dobře uplatnitelné v organizaci.

Poskytnutí zázemí - nezisková organizace potřebuje ke svému dobrému fungování velmi často to samé, co pro své fungování komerční organizace. Poskytnutí zázemí může probíhat formou poskytování prostor, hrazení nájemného, zapůjčování techniky, poskytování prezentačních a reklamních ploch, možnost využívání distribuční sítě.

5.5 Fórum dárců

Výčet možností, jak využívat firemní filantropie jako součást CSR není úplný, ukazuje však další formu, jakou se organizace může stát prospěšnou pro místní komunitu. Někdy je navíc tento způsob jediným, jak se může potřebným subjektům dostat pomoci. V praxi funguje v České republice iniciativa, která se na firemní dárcovství specializuje. Jedná se o občanské sdružení Fórum dárců

Fórum dárců je výhradně česká iniciativa, občanské sdružení. Svojí činností již 10 let úspěšně podporuje rozvoj filantropie v České republice. Členy Fóra dárců jsou významné nadace a nadační fondy a firemní dárci. Fórum dárců provozuje systém dárcovských SMS. Poskytuje poradenské a konzultační služby v oblasti firemní filantropie (strategie, výběr vhodného veřejně prospěšného projektu), legislativních otázek spojených s filantropickými aktivitami (jak založit nadaci, nadační fond, právní a daňové povinnosti). Stěžejními okruhy

zájmu sdružení je v současnosti posílení nadací a nadačních fondů, vytváření podmínek firemního dárcovství jako součásti společenské odpovědnosti firem a zlepšování legislativního prostředí pro filantropii. Fórum dárců, na základě spolupráce s celosvětově uznávanými organizacemi v oblasti CSR, zavádí programy a metody, které napomáhají dárcům účelně a efektivně podporovat veřejně prospěšné projekty [10].

6 ZAKOTVENÍ PRVKŮ CSR V SOUČASNÝCH PODNIKOVÝCH SYSTÉMECH

Společenská odpovědnost je dobrovolnou iniciativou každé organizace a je jen na ní, jakým způsobem naplní některý z pilířů této filozofie. Z toho vyplývá fakt, že myšlenky CSR nemohou být vždy jednoduše svázány do naprosto jednoznačných pravidel. Jestliže se ale organizace rozhodnou pro uplatňování vybraných norem nebo modelů, které podporující řízení organizace, ať už se týkají kvality, životního prostředí, bezpečnosti práce a podobně, naplňují tím v menší či větší míře některý z pilířů společenské odpovědnosti. O těchto normách a modelech hovoří tato kapitola. V této souvislosti je zapotřebí na prvním místě zmínit mezinárodní organizaci ISO, která je garantem a tvůrcem řady těchto norem.

6.1 Organizace ISO a její význam v kontextu společenské odpovědnosti organizací

Díky intenzivní normotvorné činnosti je na poli společenské odpovědnosti mezinárodní organizace ISO – International Organization for Standardization (v této kapitole dále jen ISO). Jedná se o nejrozvinutější a nejrozšířenější organizaci světového formátu v oblasti tvorby a publikace mezinárodních norem. V ISO je v současné době zasíťováno 162 zemí. ISO je nevládní organizace a jejím úkolem je mimo jiné spojovat veřejný a soukromý sektor právě prostřednictvím tvorby univerzálních mezinárodně uznávaných norem. Přestože se jedná o nevládní organizaci, někteří její členové jsou součástí vládních struktur jednotlivých zemí. ISO svou podstatou umožňuje dosahovat shody mezi požadavky a potřebami komerčních firem a širšími potřebami společnosti.

Standardy ISO významně ovlivňují náš život v mnoha ohledech. Zajišťují požadované charakteristiky produktů a služeb v oblasti kvality, šetrnosti k životnímu prostředí, bezpečnosti, spolehlivosti, účinnosti a unifikace. Tím také mají samozřejmě vliv na náklady s výše uvedenými produkty a službami. V případě, že produkty a služby bezvadně fungují, nejsou si lidé až tak dalece vědomi důležitosti rolí a užitku ISO norem, což ovšem bývá daleko zřetelnější, když narazíme na nízkou kvalitu, nespolehlivost, nebo dokonce i nebezpečné výrobky. Úkolem ISO je tedy převzít odpovědnost za vznik, udržování a zlepšování norem, které prospívají společnosti i světu jako takovému [11].

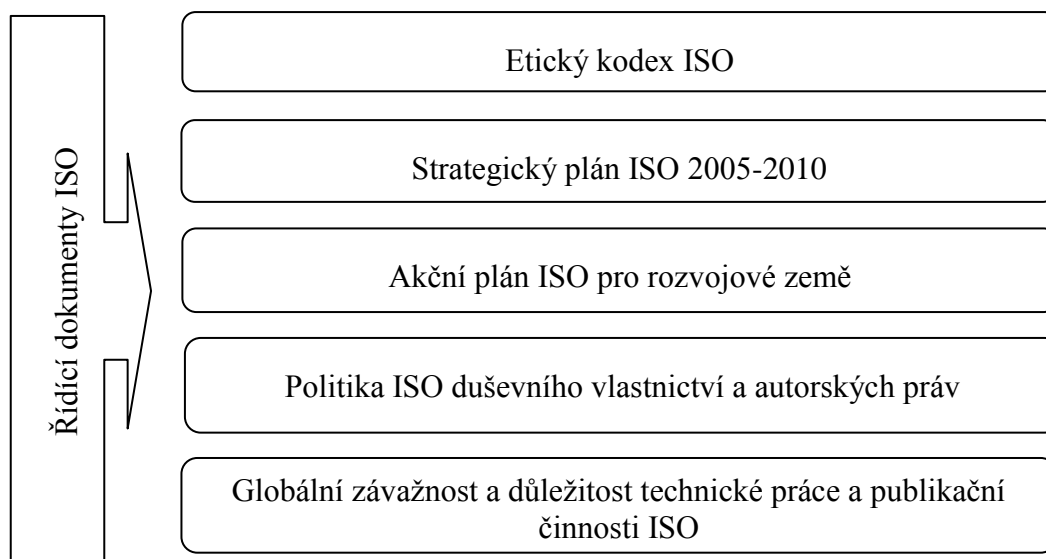
Přínosy ISO norem

- Zvyšují účinnost, bezpečnost, čistotu výroby, dodávání produktů a služeb.
- Zprostředkovávají obchodní aktivity mezi zeměmi.
- Napomáhají sdílení dobrých zkušeností v oblasti technologií a řízení.
- Chrání spotřebitele a uživatele produktů a služeb.
- Poskytují návody a řešení společných problémů firem a organizací.

ISO normy přinášejí prospěch následujícím skupinám:

- **Obchodníkům** – dodavatelé a dodavatelské řetězce mohou díky možnostem jasné specifikace výrobků a služeb užitím ISO norem pokrýt širší trhy a tím zvyšovat konkurenceschopnost svých firem v celosvětovém měřítku.
- **Pracovníkům odpovědným za inovace** – mezinárodní standardy, společná terminologie, kompatibilita a bezpečnost podporují rychlejší zavádění a rozvoj inovací.
- **Zákazníkům** – celosvětová kompatibilita technologií jim umožňuje nákup a užívání produktů a služeb v globálním měřítku. Dále v jejich prospěch hovoří výhody způsobené konkurencí dodavatelů na trzích.
- **Spotřebitelům** – potvrzují vyšší míru záruk kvality, bezpečnosti a spolehlivosti.
- **Vládám** – mezinárodní normy poskytují základ pro tvorbu zdravotní, bezpečnostní a environmentální legislativy.
- **Životnímu prostředí** – vysokými nároky na ochranu a trvalou udržitelnost prostřednictvím celého výrobního a životního cyklu produktů a služeb, od dobývání surovin až po ekologickou likvidaci.

Organizace ISO se řídí následujícími dokumenty:



Obr. 8 – Řídící dokumenty organizace ISO

Organizace ISO je významným hráčem na poli společenské odpovědnosti organizací. Řada norem, které vydala, se ve svých jednotlivých oblastech přímo dotýká problematiky společenské odpovědnosti a v případě, že se jimi organizace řídí, naplňuje tím částí některého pilíře CSR. Jedná se především o následující normy řad:

- ISO 9000
- ISO 14000
- ISO 26000 (v návrhu)
- ISO 27000

Vzhledem k tomu, že se jedná o systémové normy, používají je organizace jako podklad pro své řízení. O jednotlivých normách řady ISO, jejich struktuře a prvcích, které se dotýkají společenské odpovědnosti organizací, pojednávají následující kapitoly. Na tomto poli však není aktivní pouze organizace ISO, budou zmíněny i další mezinárodní standardy, které více či méně směřují k naplňování myšlenek společenské odpovědnosti organizací.

6.2 ISO 9001 – Systémy managementu kvality – požadavky

Jednou ze základních a celosvětově uznávaných a rozšířených norem řady ISO je ISO 9001 – Systémy managementu kvality. Tato norma uvádí do souvislosti vzájemné vztahy organizace ke kvalitě, řízení společnosti, zaměstnanců i zákazníků vzhledem k procesům, které jsou v organizaci nastaveny. Velmi podrobně se zabývají právě zákazníci i zaměstnanci, což jsou v pojetí společenské odpovědnosti organizací dvě, v podstatě nejdůležitější zájmové skupiny, které jsou činností organizace naprosto spolehlivě a silně ovlivňovány.

Normy řady ISO 9000 jsou souborem minimálních požadavků, jimž musí vyhovět dodavatel zboží nebo služeb, aby mohl být považován za dodavatele spolehlivého a důvěryhodného, který je schopen dokladovat úroveň péče o kvalitu. Systém managementu kvality řeší současné problémy a předchází problémům budoucím. Správně vybudovaný systém managementu kvality vede k mnohým přínosům:

- Výrazné zvýšení konkurenceschopnosti podniku, zvýšení důvěryhodnosti a spolehlivosti ve vztahu organizace - zákazník a ve vztahu ke třetím zainteresovaným stranám (například investoři, peněžní ústavy, pojišťovny, veřejná správa),
- řízení podniku ke kvalitě se stává know-how podniku, které je neustále rozvíjeno,

- podnik je orientován na dlouhodobé zisky a jejich maximalizaci, s ohledem na ekologii a bezpečnost procesů a především pak kvalitní produkci,
- rozšíření možností v exportní oblasti a v oblasti státních zakázek.

Přijetí systému managementu kvality je vždy strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a uplatnění systému managementu kvality organizace jsou uplatňovány s měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými výrobky, používanými procesy a velikostí a strukturou organizace.

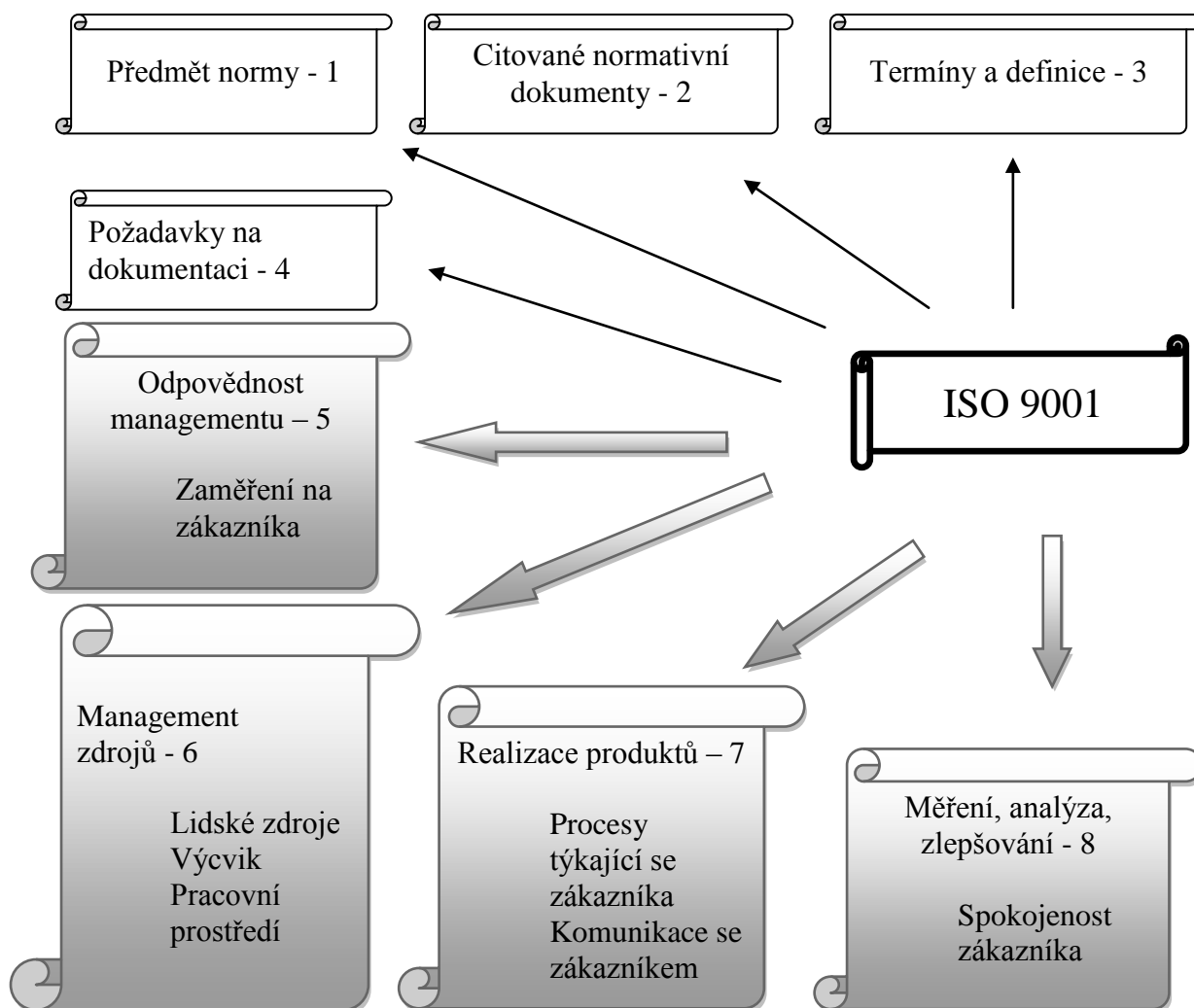
Norma ISO 9001 je vystavěná na základě následujících principů, a to směrem manažerskému a procesnímu charakteru řízení organizace:

Princip	Charakteristika principu	Vztah ke společenské odpovědnosti organizací
Zaměření na zákazníka	Všechny organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat jejich očekávání, to vše při ekonomicky přijatelných podmínkách.	Zákazníci jsou základní zájmová skupina každé společensky odpovědné organizace. Cílem organizace nemá být pouhý zisk, ale naplňování očekávání vyslovených i nevyslovených.
Vedení	Vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, orientace organizace v prostředí. Vytvářejí podmínky, v nichž mohou být zaměstnanci plně zapojeni do dosahování cílů organizace.	Vedení organizace je právě tím článkem, které svými rozhodnutími, postoji a přístupem rozhodují o tom, zda organizace je či není společensky odpovědnou.
Zapojení zaměstnanců	Zaměstnanci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.	Základní zájmová skupina organizace, za kterou nese společensky odpovědná organizace odpovědnost, a to především ve svém sociálním pilíři.

Systémový přístup k managementu	Identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k účinnosti a účelnosti činností v organizaci.	systemový přístup zaručí, že pokud je organizace v rámci společenské odpovědnosti aktivní a činná, neděje se tak jen náhodně v rámci jiných činností, ale jde o proaktivní přístup.
Neustálé zlepšování	Trvalým cílem je neustálé zlepšování.	Podstatou trvalého zlepšování v pojetí společenské odpovědnosti je průběžné sledování měnících se potřeb a očekávání zájmových skupin v čase a pružná reakce na ně, včetně zvyšování kvalitativních parametrů CSR.
Přístup k rozhodování, zakládající se na faktech	Účinné a účelné rozhodování je založeno na logické a intuitivní analýze údajů a informací.	V rámci společenské odpovědnosti organizací jsou při rozhodování brány v potaz dopady na všechny zájmové skupiny organizace, nejen, ty, k nimž rozhodnutí bezprostředně směřují.
Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy	Schopnost organizace a jejích dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy.	Dodavatelé jsou pro společensky odpovědnou organizaci rovnocenným partnerem, kterých se dotýká naplňování všech tří pilířů CSR.
Procesní přístup	Požadovaného účinku je dosaženo mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces. Definujeme-li management jako účinné a účelné nakládání se zdroji v čase s cílem dosáhnout předem stanovených hodnot výstupů, máme přesně procesní model jakosti ztotožněný s definicí správného managementu.	Společenská odpovědnost organizací vyžaduje zdroje, stejně jako ostatní činnosti. Pokud budou aktivity CSR zapracovány do chodu organizace a popsány jako proces, který má své vstupy, výstupy i vlastníky, dá se předpokládat díky synergii s ostatními procesy větší účinnost vynaložených zdrojů.

Tab. 5 - Principy managementu kvality podle ISO 9000:2000

Norma ISO 9001 obsahuje 8 kapitol, z nichž některé přímo souvisejí s filozofií společenské odpovědnosti organizaci a budou specifikovány podrobněji:



Obr. 9 – Obsahová struktura ISO 9000:2000

V kapitole 5 je stanovena odpovědnost managementu za komunikaci v rámci celé organizace o významu a důležitosti plnění požadavků zákazníka ve stejné míře, jako plnění požadavků zákonů a předpisů. Vedení organizace má zkoumat požadavky zákazníka, ty musí být jasně stanoveny a ty musí být plněny. Cílem je samozřejmě zvyšování spokojenosti zákazníků, což vyžaduje stanovování kritérií pro měření spokojenosti, přijetí postupů pro realizaci změn v souladu s cíli kvality, které organizace přijala.

V kapitole 6 se hovoří o řízení zdrojů, jimiž organizace disponuje. Jedním ze zdrojů jsou zdroje lidské, o ty musí být patřičným způsobem pečováno. Lidé, jejichž činnost má vliv na kvalitu produktů a služeb, musí být k těmto činnostem kompetentní, což předpokládá, že budou patřičně připraveni, budou na ně kladeny požadavky ohledně vzdělání, budou od nich očekávány znalosti a dovednosti. Organizace tedy musí nejprve stanovit, jaké požadavky budou na pracovníky v jednotlivých pozicích požadovány, jaké mají být jejich kompetence (odborné, manažerské i sociální) a v souladu s těmito požadavky pak zajistit a provádět patřičný výcvik, poskytovat vzdělání. Tento proces je podroben hodnocení, aby měla organizace představu, s jakou účinností probíhá. Pracovníci musí být současně informováni, jak důležité činnosti provádějí a jakým způsobem přispívají k dosažení cílů kvality. Organizace musí pro jednotlivé činnosti zajistit vhodné pracovní prostředí, v němž je práce zaměstnanci vykonávána.

V kapitole 7 jsou řešeny otázky týkající se produktů organizace. Jednotlivé procesy mají zajistit kvalitu produktů a služeb. Některé z procesů se přímo dotýkají zákazníka. Organizace má určovat požadavky, jaké klade zákazník na produkt, a to i takové, které zákazník přímo neuvedl, ale jsou nezbytné pro dané použití tohoto produktu. Sem například spadá i povinnost pro poskytování záruk, popřípadě pozdější ekologická likvidace a recyklace produktu. V rámci této kapitoly také organizace musí nastavit a implementovat efektivní způsoby komunikace se zákazníky. Je potřeba je informovat o produktech a službách, stanovit způsoby vyřizování objednávek, reklamací a dalších náležitostí. V souvislosti s produkty organizace je také potřeba pečovat o majetek zákazníka, jestliže v některých případech obchodních vztahů má organizace takový majetek v používání, nebo je tento majetek nějakým způsobem součástí produktů organizace. Organizace je dále povinna nahradit majetek zákazníka v tom případě, že byl poškozen nebo ztracen.

Kapitola 8, která zmiňuje měření, analýzy a zlepšování v organizaci. Jedním z klíčových bodů je měření spokojenosti zákazníka, tedy jestli produkt či služba splnily jeho požadavky. Způsob, jakými jsou tyto informace získávány, nemůže být náhodný, je přesně stanoven.

Norma ISO 9001 se tedy na mnohých místech dotýká vztahu organizace k zájmovým skupinám a pokud organizace tuto normu plně aplikuje, plní tím i některé aktivity společenské odpovědnosti organizace.

6.3 Předpisy pro zavádění EMS systémů - ISO 14001 a EMAS

V současné době v naší podnikatelské sféře sílí povědomí odpovědnosti vůči životnímu prostředí v souladu s myšlenkou společensky odpovědného podnikání. Vrcholová vedení podniků a organizací si uvědomují, že je nutné v oblasti ochrany životního prostředí převzít iniciativu neboť dobrovolné zavedení a následná certifikace EMS se rovná nutnost pro prosperitu firmy. Z toho tedy vyplývá, že jedním z cílů, na které by měl být zaměřen podnikový management, je postupné snižování negativních dopadů činností, výrobků nebo služeb podniku na životní prostředí. Optimální nástroj k řešení tohoto permanentního úkolu spočívá ve vytvoření, zavedení a udržování vhodné strukturovaného systému EMS.

EMS zavádí pořádek a důslednost do snah organizace zabývat se environmentálními problémy, tak, že určuje přidělování zdrojů, rozděluje odpovědnosti a neustále vyhodnocuje praxi, postupy a procesy.

Tlak na podniky v této oblasti je vyvíjen především v následujících směrech:

- Linie legislativy a státní správy.
- Linie požadavků trhu.
- Linie udržování jednotného postupu ve všech podnicích nadnárodních koncernů.

Podniky, kde k zavádění EMS přistoupili, tvoří většinou tři následující kategorie:

- V první řadě se jedná o firmy a organizace, kde existuje velmi vysoké uvědomění o potřebnosti a prospěšnosti chránit životní prostředí již řadu let a tento krok je pouze logickým pokračováním dlouholeté práce.
- Ve druhém případě se jedná o podniky, které mají vzhledem k charakteru výroby značný podíl na znečišťování životního prostředí v regionu a EMS má plnit funkci demonstrování kladného přístupu k jeho ochraně a kontinuálního snižování vlivu podniku na životní prostředí.
- V posledním případě jde o podniky, kde je zavedení EMS součástí podnikové strategie převážně zahraničního partnera nebo majitele, jehož přístup je v tomto případě směřodatný.

Mění se ovšem nejen přístup firem a podniků, ale i přístup státu k regulaci ochrany životního prostředí. Ve státních politikách ŽP proto vidíme několik významných trendů, které představují posun:

- Od nápravy k prevenci,
- od normativní regulace k ekonomickým nástrojům,
- od odpovědnosti státu k odpovědnosti podniků samotných.

Zatímco doposud vítězily na trhu firmy, které byly schopny extenzivně využívat levných přírodních zdrojů, budoucnost patří firmám, které se zaměřují na čistší produkci a tedy na snižování materiálové a energetické náročnosti výroby a omezování toxických materiálů.

Organizace by měla zavést účinný EMS proto, aby napomohla ochraně lidského zdraví a životního prostředí před možnými dopady své činnosti, výrobků a služeb a napomáhala udržitelnému rozvoji společnosti.

V rámci společenské odpovědnosti organizací může podnik, má-li zaveden EMS, lépe získat důvěru u zainteresovaných stran tím, že:

- Vedení se zavázalo k plnění opatření politiky, cílů a cílových hodnot organizace,
- klade se důraz na preventivní spíše než na nápravná opatření,
- lze prokázat odpovídající péči a dodržování předpisů,
- návrh systému zahrnuje proces neustálého zlepšování.

Podniky a organizace, které mají zavedeny EMS, do vysoké míry zaručují:

- Minimalizaci a prevenci vzniku odpadů,
- vysoký stupeň ochrany svých pracovníků,
- zlepšení bezpečnosti práce,
- prevenci havárií,
- trvalé prokazování ekologických výsledků firmy.

Zavedením EMS lze dosáhnout ekonomických přínosů. Ty mají být identifikovány, aby bylo možno prokázat zainteresovaným stranám, a zejména akcionářům, jaké hodnoty přináší organizaci dobrý environmentální management.

Organizaci to poskytuje příležitost propojit environmentální cíle a cílové hodnoty se specifickými finančními výsledky a tím zajistit, aby byly k dispozici zdroje tam, kde přinášejí největší užitek jak z finančního hlediska, tak z hlediska ŽP.

- Konkurenceschopnost (zlepšení image, zvýšení podílu na trhu, inovace).
- Minimalizace rizik (občanská a trestní odpovědnost, ztráty v prodeji a příjmech, účinný management rizik).
- Snižování nákladů (identifikace potenciálních nákladů, snížení daní, pokut a poplatků, snížení pojistného).
- Organizační účinnost (proaktivní přístup k ochraně životního prostředí, zahrnutí všech úrovní organizace, vysoká morálka personálu).



Obr. 10 – Předpisy pro zavádění EMS systémů

V současné době jsou uplatňovány dvě základní cesty k zavádění EMS. Jedná se o normu ISO 14001 a EMAS, neboli Eco-Management and Audit Scheme (Systém řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí).

Mezinárodní norma ISO 14001 specifikuje požadavky na EMS. Byla vytvořena tak, aby ji bylo možno uplatnit v organizaci všech typů a velikostí a zároveň, aby zohledňovala různé geografické, kulturní a sociální podmínky. Tato norma je jednou z řady norem ISO 14000, která reprezentuje celou škálu norem popisujících jednotlivé aspekty EMS. Všechny mezinárodně vydané normy této řady jsou průběžně zaváděny do normalizačního prostředí ČR.

Norma ISO 14001:2004 sdílí společné zásady systému managementu s normami pro systémy jakosti souboru ISO 9000. Zavedení EMS popsaného normou ISO 14001:2004 vede ke zlepšení environmentálního profilu organizace, systém je založen na myšlence, že organizace bude pravidelně přezkoumávat a vyhodnocovat svůj systém environmentálního managementu proto, aby našla možnosti jeho zlepšení a realizovala je. Zlepšení EMS má vést k dalšímu zlepšení environmentálního profilu organizace.

Druhým předpisem k zavedení EMS je EMAS - Eco-Management and Audit Scheme (Systém řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí), je jedním z kooperativních nástrojů ekonomie životního prostředí, uplatňovaných v rámci Evropské unie. Tento program umožňuje dobrovolnou účast podniků v systému řízení podniků z hlediska ochrany životního prostředí. Přistoupením k programu se podnik zavazuje hodnotit a zlepšovat dopad svých činností na životní prostředí, čímž zároveň naplňuje požadavky ochrany a zlepšování kvality životního prostředí a zohledňování principů trvale udržitelného rozvoje, které zakotvuje Smlouva o Evropské unii.

Program EMAS vstoupil v platnost v dubnu 1995 na základě Nařízení Rady (ES) č. 1836/93 z července 1993 a byl otevřen především pro podniky z výrobní (průmyslové) sféry. Revize tohoto nařízení byla provedena v roce 2001.

V následující tabulce je uvedeno stručné porovnání obou předpisů:

Rozsah	ISO 14001:2004	EMAS
Působnost:	Celosvětově.	Uplatňováno v rámci Evropské Unie.
Působnost zavedení:	Všechny typy organizací, v ekonomicky samostatně oddělené části podniku nebo v celém podniku.	Spíše průmyslové podniky, v celém podniku.
Úvodní environmentální přezkoumání:	Nevyžaduje se, ale doporučuje.	Je vyžadováno.
Veřejné dokumenty:	Pouze environmentální politika.	Environmentální politika a environmentální prohlášení.
Environmentální prohlášení:	Není.	Je vyžadováno.
Zakončení procesu:	Certifikace.	Ověření (verifikace) systému a validace environmentálního prohlášení.
Zajištění zakončení procesu:	Auditor akreditované certifikační organizace.	Akreditované. environmentální ověřování.

Tab. 6 - Porovnání požadavků EMAS a ISO 14001

Základní požadavky normy ISO 14001 na systém EMS

Norma ISO 14001 stanovuje základní požadavky na systém EMS. Jedná se v první řadě o vytvoření environmentální politiky organizace, která je svým rozsahem přiměřená budovanému systému EMS.

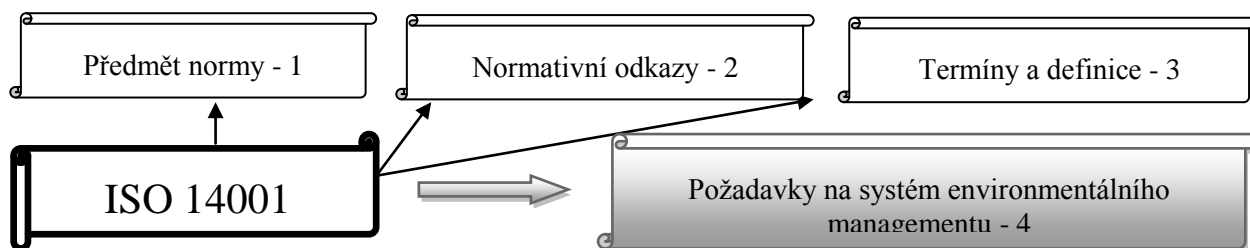
Dalším krokem, jehož účelem je jasná identifikace všech činností, výrobků a služeb, které mají, nebo mohou mít vliv na životní prostředí a ty jsou zahrnuty do systému EMS.

Další fází je určení všech požadavků právního a legislativního charakteru, které se nějakým způsobem k organizaci vztahují.

Následuje stanovení cílů v politice ochrany životního prostředí, určení priorit těchto cílů a nastavení měřitelných cílových hodnot. Pak je nastavena struktura a zpracovány programy pro zavedení a realizaci přijaté politiky a dosažení nastavených cílů.

Logicky následujícím požadavkem je provádět plánování, řízení, monitorování, přezkoumávání a přijímání opatření tak, aby bylo dosaženo shody s nastavenou environmentální politikou a přiměřeností celého systému. Takto nastavený systém musí být ovšem schopen reagovat na měnící se podmínky a změny.

Struktura normy ISO 14001 je následující:



Obr. 11 – Struktura normy ISO 14001

Model celého systému je uzpůsoben pro možnost a potřebu neustálého zlepšování a dodržuje schéma systému PDCA (Plan-Do-Check-Action), tedy smyčku Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej:

PLÁNUJ! (Vytvoření plánovacího procesu)	JEDNEJ! (Přezkoumání a přijetí opatření ke zlepšení systému)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identifikace environmentálních aspektů a s nimi spojené dopady ▪ identifikace a sledování právních, legislativních a ostatních požadavků na systém ▪ nastavení kritérií environmentálního profilu ▪ stanovení cílů, cílových hodnot, formulace programů k jejich dosažení ▪ nastavení a používání indikátorů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravidelné přezkoumávání systému EMS vedením ▪ identifikace oblastí pro možné zlepšení
DĚLEJ! (Zavedení a provoz systému EMS)	KONTROLUJ! (Posouzení procesů EMS)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vytvoření struktury řízení, stanovení rolí, odpovědností, příslušných pravomocí ▪ zajištění odpovídajícího výcviku pracovníků a celkového povědomí ▪ nastavení procesů pro interní i externí komunikaci ▪ vytvoření, řízení a udržování dokumentace ▪ vytvoření a udržování provozu ▪ zajištění havarijní připravenosti a reakce 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ provádění průběžného monitorování a měření ▪ hodnocení souladu ▪ nalezení případných neshod ▪ přijímání nápravných opatření ▪ stanovování preventivních opatření ▪ řízení záznamů ▪ provádění interních prověrek

Obr. 12 – Použití systému PDCA na implementaci, udržování a zlepšování systému podle ISO 14001

Výše uvedený princip je základem celkového neustálého zlepšování environmentálního profilu organizace a v obsahu normy se odráží způsobem dle výše uvedeného schématu.

Požadavky normy ISO 14001 se ve své podstatě buď přímo, nebo nepřímo dotýkají filozofie environmentálního pilíře společenské odpovědnosti organizací. Jedná se jak o povinné, tak i nepovinné závazky, které mohou být do politiky zařazovány, jako například:

- Důsledná realizace úsporných a preventivních opatření ve spotřebovávání energií a dalších zdrojů potřebných pro chod organizace.
- Předcházení vzniku havarijních situací prostřednictvím technických, technologických a systémových opatření.
- Zlepšování environmentálního profilu organizace nad rámec legislativních požadavků.
- Motivace všech pracovníků organizace k ochraně životního prostředí.
- Míra komunikace se zájmovými skupinami.

Důležitou součástí normy je soustředění se na prevenci znečištění a znečišťování právě při vývoji nových výrobků a služeb, procesů, které toto doprovázejí a zajišťují. Při prevenci je možné postupovat podle účinnosti jednotlivých stupňů účinnosti zvolených opatření:

Snižování nebo úplné vyloučení zdrojů

- Suroviny.
- Energie.
- Materiálové náhrady.
- Procesní, výrobové, technologické změny.

Vnitřní opětovné využití zdrojů a surovin

- Interní recyklace takto použitelných materiálů.
- Používání částí odpadů k výrobě energií pro vlastní potřebu.
- Používání částí odpadů k výrobě dalších produktů.

Vnější opětovné využití zdrojů a surovin

- Externí recyklace takto použitelných materiálů.
- Předání za účelem dalšího využití jiné organizace.

Obnovení užitečných vlastností vstupů

- Čištění emisí.
- Omezování úniků do odpadů.

Odborná způsobilost, výcvik a povědomí

Základním zdrojem pro zajištění požadavků systémů EMS jsou lidské zdroje. Ty musí mít odpovídající způsobilosti a kvalifikace, musí mít povědomí o vazbách a možných dopadech své činnosti na životní prostředí.

Organizace musí v rámci budování a udržování EMS systému zabezpečit, aby pracovníci a osoby, které provádějí patřičné úkony, které mohou způsobit dopady na životní prostředí, byly k těmto úkonům způsobile. To znamená, že takoví pracovníci musí procházet příslušným vzděláváním, školením, musí mít patřičné zkušenosti a dovednosti, a musí být o tom vedeny záznamy.

Norma klade důraz nejen na vlastní zaměstnance organizace, ale také na chování smluvních partnerů. Musí být nastavena kritéria pro jejich výběr, aby byla zajištěna dobrá provázanost dodavatele a organizace právě v ovlivňování dopadů. Z toho vyplývá, že záleží na výběru nákupu zdrojů a služeb od subdodavatelů.

Havarijní připravenost a reakce

Pro případ, že přes všechna opatření dojde k nestandardní situaci, je potřeba, aby měla organizace pro takové případy stanoveny patřičné postupy. Reakce organizace v případě havárií musí zohledňovat:

- Charakter havarijního rizika – zda jde o nebezpečné látky, hořlavé látky, plyny a podobně.
- Nejpravděpodobnější druh a rozsah možného havarijního ohrožení nebo havárie.
- Nejvhodnější postupy při ohrožení havárií.
- Plány interní a externí komunikace.
- Činnosti pro minimalizaci škod a následků.
- Pravidelné prověřování postupů.
- Výcvik odborných pracovníků.
- Riziko dominového efektu na sousedství organizace.

Norma 14001, jak vychází z výše uvedených skutečností, je důležitým dokumentem pro společenskou odpovědnost organizací, protože v případě zavedení a udržování tohoto systému znamená v konečném důsledku podporu trvale udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí nejen přímo v organizaci, ale také v jejím okolí, ať už fyzickém, nebo v okolí ve smyslu ovlivňování dodavatelů, odběratelů, uživatelů výrobků a služeb nad rámec zákonem stanovených povinností.

6.4 OHSAS 18001 – management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vzhledem k důležitosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byly vytvořeny nástroje pro zavedení této oblasti do řídicí praxe. Vrcholovému managementu je tak umožněno snáze řídit a plnit požadavky v BOZP. V České republice v současné době platí velké množství právních a technických předpisů k zajištění a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Stejně jako existují již řadu let systémy managementu kvality, systém environmentálního managementu, je dalším systémem právě systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento systém může být prezentován více modely jako například Bezpečný podnik zaštitěný IBP ČR, nebo normou OHSAS 18001 (Occupational Health & Safety Assessment Series).

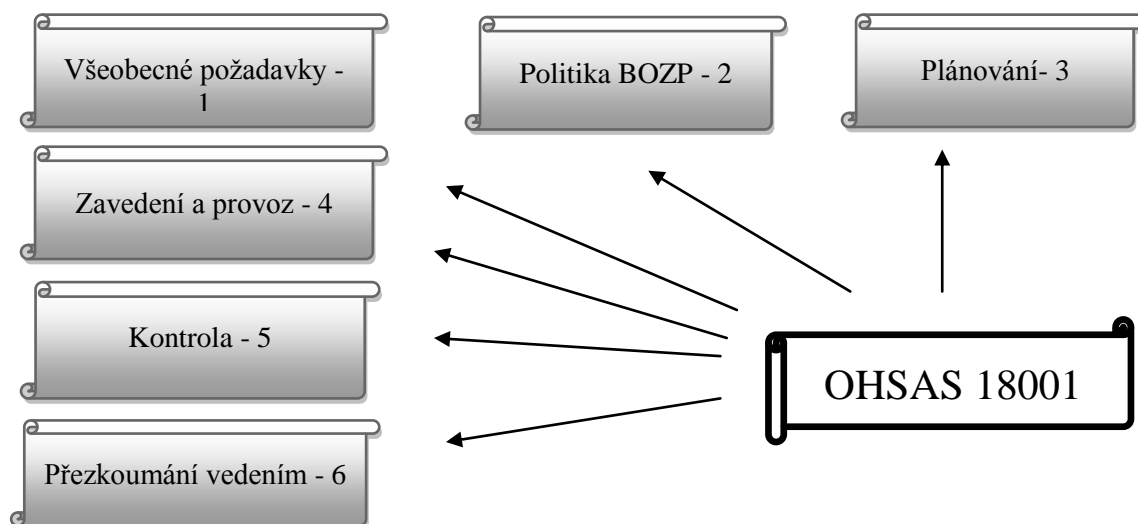
Modelový přístup dle OHSAS 18001 je systém, který buduje, zlepšuje a také umožňuje provést audit a následně oficiální ověření - certifikaci. Jedná se o nejrozšířenější a také nejznámější modelový přístup. Většina certifikačních společností nabízí firmám certifikovat se samostatně, nebo v integraci s QMS a EMS.

Systém je praktickou realizací následujících zásad:

- Dát stejnou prioritu bezpečnosti, jako ochraně životního prostředí, zajištění kvality a ekonomickým hlediskům.
- Řídit procesy ve společnosti tak, aby byla zajištěna vysoká úroveň bozp a neustále se zvyšovala.
- Posiluje povědomí odpovědnosti zaměstnanců za ochranu vlastního zdraví a jejich spolupráci při zajišťování daného systému řízení.
- Informovat třetí zainteresované strany, zaměstnance a zákazníky o rizicích produkce a o přijatých bezpečnostních opatřeních.
- Poskytnout zákazníkům informace, jak bezpečně nakládat s dodávanými produkty.
- Spolupráce s třetími zainteresovanými stranami při prevenci vzniku havárií a při zvyšování ochrany zdraví lidí.

Normativní doporučení bylo přijato Britským normalizačním institutem a stává se velmi běžně používaným systémem v celém evropském prostoru. Cílem vytvoření OHSAS 18001 bylo připravit dokument který:

- Je strukturou blízký normám ISO 9001 a ISO 14001.
- Poskytuje návod pro vytvoření, zavedení a udržování BOZP systému.
- Při zavádění udržování systému se musí vždy zohlednit povaha činností organizace a bezpečnostní rizika.
- Předmětem zájmu je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a nikoliv bezpečnost výrobků a služeb.



Obr. 13 – Obsahová struktura OHSAS 18001

Program Bezpečný podnik

Účinný systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci lze stavět i dle modelu Bezpečný podnik. Tento program vyhlásil ministr práce a sociálních věcí v roce 1996. Hlavním cílem programu je zvýšit úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a je aktualizován v souladu se změnami v legislativě, s novými poznatky ve vědě a technice. Program kromě požadavků na systém řízení BOZP zavádí i požadavky týkající se ochrany životního prostředí a požární ochrany. Tento záměr má za cíl přiblížit program Bezpečný podnik co nejvíce zásadám uplatňovaným ISO 9001 a ISO 14001 tak, aby jej bylo možné integrovat s QMS a EMS systémy.

Účast na programu Bezpečný podnik je dobrovolná, podniky a organizace mohou při jeho zavádění využít bezplatného poradenství Inspektorátů bezpečnosti práce. Nedostatkem tohoto modelu je, že není běžně znám v zahraničí.

6.5 Integrované systémy řízení - IMS

V předchozích částech disertační práce byly popsány a charakterizovány jednotlivé systémy řízení organizace, přičemž každá uplatňuje nějaký, historickým vývojem a předmětem podnikání postupně vytvářený svůj systém managementu. Takto vzniklý a často dlouhodobě budovaný systém managementu se téměř vždy skládá z uzavřeného počtu realizačních, podpůrných a souvisejících procesů. Aby organizace fungovaly jako celek efektivně, musejí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících, navazujících a vzájemně působících procesů. Jaké jsou tedy možnosti spojení již fungujících systémů?

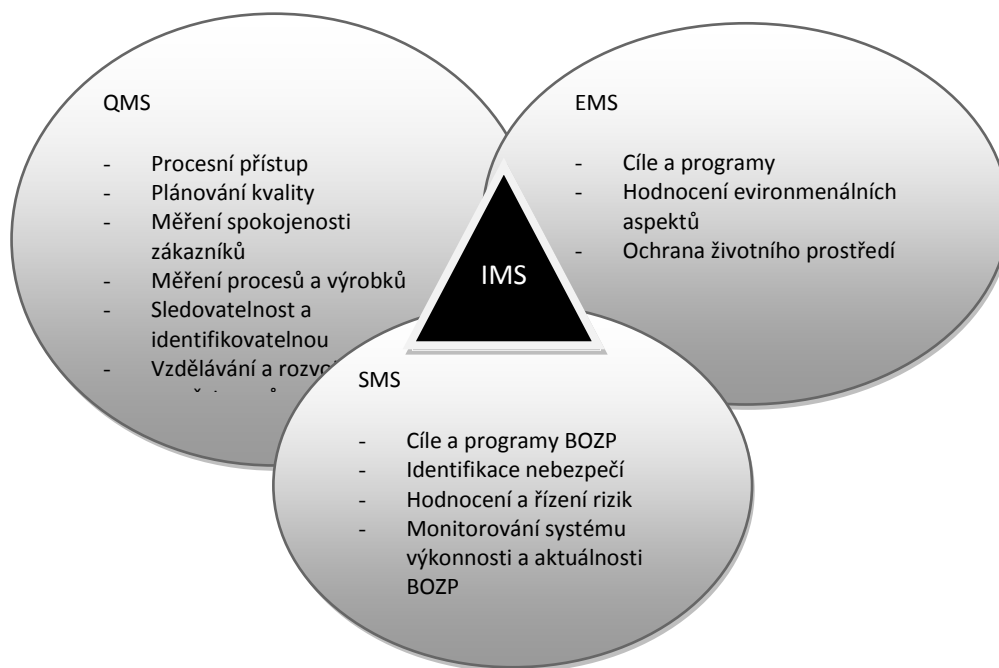
Ve skutečnosti každá organizace využívá klady a zápory vybraného, ze svého pohledu osvědčeného přístupu k řešení problematiky managementu, aby s jeho pomocí plnila předem stanovené/naformulované požadavky. Tyto požadavky potom vždy obsahují určité, zákazníkem nebo jinou zainteresovanou stranou požadované charakteristiky, a to vždy nejméně charakteristiky kvality, životního prostředí a bezpečnosti. Tyto systémy jsou ovšem mnohdy budovány samostatně a při tom by bylo žádoucí a často se nabízí využít předností každého z nich v jediném celku.

Navíc, pro úspěšné přežití a podnikatelský úspěch organizací zdaleka nestačí současné a často i osvědčené metody řízení organizace. Rovněž osvědčené manažerské nástroje, aplikované v málo sjednocujícím prostředí, často selhávají. Musí být, a to se vší odpovědností, trvale vyvíjeny a přizpůsobovány novému prostředí. Je proto zapotřebí trvale hledat přístupy k dosažení vysoké efektivnosti a účinnosti celkového systému řízení organizace, stejně jako k jejímu udržitelnému rozvoji.

Klíčem k úspěchu proto může být vhodná integrace manažerských systémů, stejně jako integrace vhodných manažerských nástrojů. Pro efektivní řízení organizace se jeví jako přínosné jednotlivé, existující a využívané systémy managementy vzájemně propojovat, a tím je sjednocovat/integrovat. Integrace těchto systémů je příznivá a výhodná, protože vždy přinejmenším zjednoduší a často zprůhlední stávající systém managementu organizace.

Pod pojmem integrovaný systém řízení (ISŘ/IMS) se rozumí systém managementu, který vznikl integrací několika souběžných, na sobě vzájemně nezávislých, systémů managementu, zaměřených na nejrůznější oblasti řízení organizace. IMS je možno chápat rovněž jako sjednocený a vzájemně provázaný systém řízení procesů, který může být složen z proměnného počtu systémů managementu.

Některé systémy managementu jsou kompatibilní, to znamená, jsou ve své, oficiálními požadavky regulované podobě založeny jak na obdobných základech, které aplikují zvláště teorii systémového a systematického přístupu k řešení problematiky managementu, tak na teorii procesního řízení. Velkou výhodou je rovněž strukturální příbuznost, se silnou vazbou na maximální využití osvědčených obecných teorií managementu.



Obr. 14 – Schéma integrovaného systému řízení

Z řady praxí ověřených zkušeností je už dostatečně známo, že za základní součást IMS je vhodné zvolit systém managementu kvality (QMS), protože charakteristiky kvality najdeme ve všech činnostech systému. Systém pak umožňuje popsat veškeré děje/procesy v organizaci, sledovat je, přiřadit k nim odpovědné osoby, určit jejich odpovědnosti, pravomoci a povinnosti, vyhodnocovat je a neustále zlepšovat.

Systém environmentálního managementu (EMS) umožňuje identifikaci a především prevenci vzniku havárií v oblasti životního prostředí.

Účelem systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS) je především řídit rizika v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.

Každý systém managementu má rovněž své částečné výhody a nevýhody. Pro úspěšné budoucí využití kladných vlastností každého systému je nezbytné před uvažováním jeho integrace do modelu IMS předem přezkoumat jeho slučitelnost s kulturou, sdílenými hodnotami, procesy, manažerskými rolami, vizí, misí, strategií a posláním dané organizace.

Prostředí, ve kterém současné organizace fungují, je velmi dynamické a proměnlivé. Při hledání správného přístupu by měl být také zvažován vliv možných následků volby nesprávného modelu systému managementu na celkové výsledky organizace.

Každý samostatný systém managementu je vždy zaměřen pouze jedním směrem. Je proto výhodné přistupovat k řešení problematiky managementu organizace integrovaným způsobem, což znamená, vnímat procesy organizace i jejich činnosti ze všech hledisek, ale vždy jako součást jednoho sjednocujícího systému managementu. Jednoduše řečeno, zabezpečení všech těchto hledisek/požadavků autonomními, izolovanými systémy řízení se stává v dnešní složité ekonomické situaci pro řadu našich podniků příliš nákladným. Proto se do popředí zájmu stále výrazněji dostává požadavek již zmíněných integrovaných systémů řízení. Tento integrovaný přístup však současně předpokládá postupnou harmonizaci dokumentů, která by měla přinést organizacím řadu výhod. Mezinárodně platné směrnice by tak měly postupně zprůhlednit strukturu nezbytných kroků v organizaci a zjednodušit organizační zajištění ze strany managementu.

Z výše uvedených skutečností vyplývá pro zmiňované systémy (QMS, EMS, OHSAS) jedno společné – musí být flexibilními, to znamená, že musí trvale absorbovat stále nové požadavky a aspekty. Dále je zapotřebí vzít v úvahu, že řada z těchto požadavků především v oblasti pracovního prostředí, ovlivní přímo či nepřímo management i zaměstnance – a to jak jejich úroveň rozhodování, tak především úroveň větší či menší míry odpovědnosti za konkrétní rozhodnutí.

I momentálně excelentní systém řízení organizace však může být za několik let překonaný a zastaralý. Vlivem dynamického technického rozvoje se ve světě objevují stále nové a modernější technologie, stále nové přístupy k řízení organizací, mění se požadavky zainteresovaných stran apod. To znamená, že i integrované systémy řízení si budou žádat aplikace algoritmů neustálého zlepšování. Rámcově můžeme konstatovat, že zlepšování a další rozvoj stávajících integrovaných systémů řízení bude zahrnovat:

- zlepšování výkonnosti stávajících oblastí a systémů řízení a jejich lepší vzájemné působení,
- rozšiřování stávajícího systému řízení o stále nové subsystémy.

6.6 Od IMS k celopodnikovému řízení - ke komplexní podnikové integraci

Je možné tedy konstatovat, že vývoj v oblasti kvality, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci směřuje jednoznačně k tvorbě integrovaných systému managementu. Řada poradenských a certifikačních organizací zachytila včas tento nastupující trend a je již dnes schopna nabídnout kompletní služby formou tzv. kombinovaných prověrek, což předurčuje snadnější zvládnutí procesních auditů dle novely ISO 9001 a ISO 19011. Vývoj v této oblasti jde dál a my jsme svědky postupného zapracování nových a

nových aspektů, jako např. systému řízení a ochrany dat, velmi diskutovaného systému řízení rizik, společenské odpovědnosti organizací apod.

Tento vývoj je vyžadován i současnými celosvětovými trendy řízení podniků. Základem efektivního rozvoje organizací a potažmo i celé společnosti je proto správně motivovat pracovníky, využít plně jejich tvůrčích aktivit, schopností a dovedností. Při jakýchkoliv změnách technologie výroby, při inovacích či vývoji zcela nového výrobku nebo služby, již zdaleka nestačí zvažovat pouze otázky spojené s kvalitou produkce, ale je nezbytností zvážit i všechny ostatní vlivy z pohledu jednotlivých konkrétních procesů. Kvalita se tedy stává vícerozměrnou veličinou integrovanou do všech činností podniků/firmy.

Ani splnění požadavků a očekávání zákazníka nelze dnes chápat pouze v dosavadním, často velmi zúženém, pohledu technických specifikací, jak bylo ostatně řečeno v úvodu této kapitoly. Kvalitu produkce je bezpodmínečně nutné chápat přímo ve spojení s takovými faktory, jako je např. minimalizace nákladů, produktivita, flexibilita, termíny dodávek apod. Organizace, která není schopna se tomuto nastupujícímu trendu přizpůsobit, nemůže obstát v dnešní tvrdé hospodářské soutěži [12].

Podnik/firma je velmi často vysoce organizovaný, komplikovaný systém (technologie, výrobní procesy, informační toky, personál, vstupy, výstupy atd.). Každý sebemenší výkyv a jakákoliv nestabilita se výrazně projeví především v kvalitě, následně pak často i v problémech ekologických a potažmo i v oblasti bezpečnosti práce. Souvislosti mezi kvalitou, životním prostředím a bezpečností jsou více než zřejmé. Nevyhovující kvalita produkce, environmentální problémy, riziko havárií a pracovních úrazů mají ve své podstatě společnou příčinu, kterou je určitá míra neuspořádanosti, chaosu a náhodnosti. Proto je trvalou snahou tyto příčiny v podnikovém prostředí minimalizovat a to především zaváděním co nejúčinnějších systémů managementu. Kvalitní systém by měl organizovat, zjednodušovat, poskytovat jistou míru uspořádanosti a stability. Síla systémových přístupů zakotvená v mezinárodních standardech je proto již obecně uznávaná a i v podmínkách naší podnikové praxe její význam den ode dne roste.

Je však nesporné, že vývoj stávajících individuálních systémů managementu jde dál. V současné době se tedy již obecně uplatňuje zásada nepohlížet na různé, avšak spolu těsně související systémy jako na samostatné a navzájem nezávislé, nýbrž je snahou klást je na společný základ - moderní management procesů [12].

Zvláště v těchto situacích se ukazuje vhodnost procesního modelu zahrnutého ve filozofii normy ISO 9001, která vytvořila základnu pro integraci nejrůznějších systémů managementu kvality do jediného systému podnikového managementu.

Konkurenceschopné systémy podnikového řízení se v posledních letech radikálně mění. Již dlouho diskutovaná problematika reengineeringu podniku, řízení JIT (Just in Time) a komplexního řízení kvality TQM jsou v současnosti ve světě považovány víceméně za dané, tedy nutné, ale zdaleka ne postačující.

V našich podmínkách podnikové praxe je však zapotřebí přiznat, že tato nutná fáze je stále ještě na startovní čáře, byť se dá očekávat, že řada nových i nově připravovaných mezinárodně platných dokumentů některé podnikové aktivity výrazně ovlivní, a to směrem k jedinému komplexnímu systému řízení podniku = celopodnikovému systému řízení.

Ovšem certifikovaný systém managementu kvality, či certifikovaný systém environmentálního managementu, nevede mnohdy k vysoké produktivitě a konkurenceschopnosti, pokud je pojmán jako systém izolovaný. Současný trend tedy směřuje jednoznačně k tzv. „komplexní podnikové integraci“, kdy k systémům QMS, EMS a SMS přistupují další podnikové systémy, bez kterých nelze konkurenceschopnost našich podniků zajistit. Jedná se např. o systémy controllingu, vnitropodnikového účetnictví, systém risk managementu, managementu znalostí, v posledním období se pak stále častěji setkáváme s pojmy jako je interkulturní management. I rozvoj systému plánování podnikových zdrojů ERP (z angl. Enterprise Resource Planning) by proto měl být základem vzniku procesně orientovaného a procesně integrovaného podniku. Moderní ERP systémy lze však uplatnit pouze na základě dobře zvládnutého strategického reengineeringu podniku včetně reintegrace všech jeho procesů, jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly.

Ve starých striktně hierarchických a funkčně orientovaných organizacích však tyto systémy nefungují a asi fungovat nebudou. Jsou a zůstanou odsouzeny k chaosu dílčích, nesynchronizovaných a izolovaných procesů a subprocessů, které jsou velice nákladné, neproduktivní a vesměs i obtížně říditelné [12].

Účinný systém plánování podnikových zdrojů proto bezpodmínečně vyžaduje vytvoření takové celopodnikové sítě, která by propojila jednotlivé izolované systémy a podsystémy podniku, stávající systémy managementu, oddělení a funkce uvnitř podniku a napojila ji na celý hodnotový řetězec od dodavatele až po zákazníka, tzn. na externí síť tohoto hodnotového řetězce.

Úspěch podniku světové třídy je tedy jednoznačně založen na principu fungování interních podnikových a externích mimopodnikových sítí, které pak umožňují jak efektivní uplatnění ERP systémů, tak potažmo i účinnou komplexní celopodnikovou integraci. A je již dostatek zkušeností, které dokumentují, že bez takovéto celopodnikové integrace ve světě konkurovat nelze.

Podniky si konečně uvědomují, že aplikací přístupů podnikového řízení v jeho komplexní integrované podobě lze kladně ovlivnit i všechny následující přínosy:

- Z lepšího obchodního rozhodování,
- ze zvýšené hospodárnosti (limitováním doby a zdrojů k zamezení plýtvání a tím k vyššímu efektu),
- ze zlepšení kvality výrobků a služeb pro externí zákazníky tím, že jsou jasně pochopeny priority dané reálnými potřebami (ze zvyšování úrovně podnikové kultury),
- ze společného „zusušleštění hodnoty“, kterou se zvyšuje stupeň sounáležitosti všech pracovníků s firemními cíli (na základě již zmíněného synergického efektu),
- ze zlepšené komunikace a zvýšené úrovně obecných znalostí, jako dalšího z faktorů úspěšnosti firmy,
- ze souběžného zlepšení předávání informací a jejich účinnosti pomocí rozvoje týmové práce,
- a konečně i z vysoce odpovědných rozhodnutí, které mají plnou podporu všech zainteresovaných stran [12].

Už první zkušenosti ukazují na nezbytnost uceleného integrovaného systému řízení, který musí zajistit efektivitu jak dlouhodobého, tak krátkodobého rozvoje firmy. Dobré fungování takového celopodnikového systému řízení však vyžaduje nejen vysokou míru osobní kvality (znalostí, dovedností, odpovědnosti, morálky a etiky), ale rovněž tvorbu systému sdílených znalostí, zajišťujících aby znalosti existující na jednom místě firmy byly v míře maximálně možné využívány napříč celou firmou.

Nejen výše uvedené (a často opakovaně ověřené) skutečnosti potvrzují hypotézu (H2), že společenská odpovědnost je stěžejní součástí komplexní podnikové strategie. Také řada výstupů z terénních šetření (umocněno osobními rozhovory s vedoucími manažery společností) dokladují vzrůstající význam odpovědného chování našich organizací, a to nejen v sociální oblasti, která je stěžejním centrem zájmu v současném období ekonomické krize.

6.7 Model EFQM

Už v roce 1991 byl vyvinut Model Excellence Evropskou nadací pro management jakosti a až do roku 1999 používán pod názvem Evropský model TQM, kdy byl tento model byl zásadně inovován a zveřejněn pod názvem EFQM Model Excellence.

Excellence je zde chápána jako vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků, vycházejících ze souboru základních principů, který zahrnuje orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost účelu, management prostřednictvím procesů a faktů, zapojení lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, vzájemně prospěšné partnerství a sociální odpovědnost.

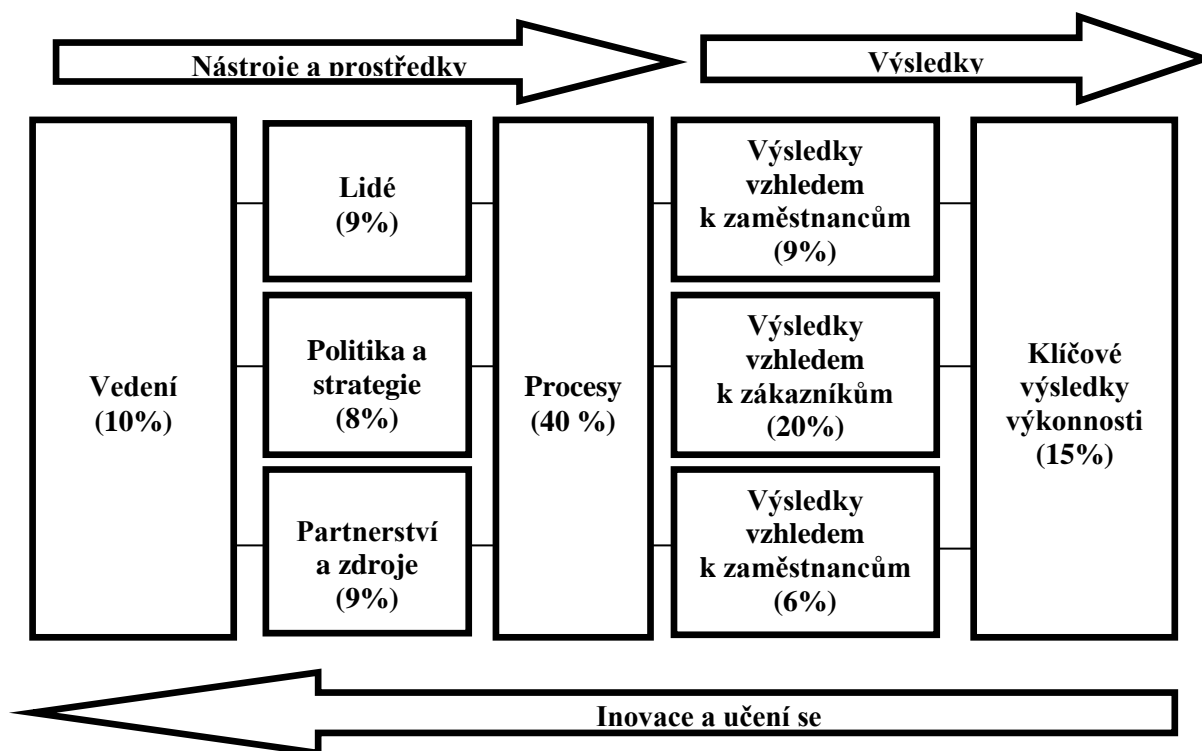
Orientací na výsledky se rozumí dosahování takových výsledků, které uspokojí všechny zainteresované strany a zaměření se na zákazníky znamená, že excellence je vytvářením trvalé hodnoty pro zákazníky. Sociální odpovědnost je definována takto: Excellence je aktivitami, které jdou daleko nad rámec minimálních legislativních požadavků a kterými organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti [13].

Charakteristika EFQM Modelu Excellence

EFQM Model Excellence obsahuje 9 hlavních kritérií, kde každé kritérium je ohodnoceno svou váhou. Dále model obsahuje 32 kritérií dílčích. Pro účely posouzení uchazečů o Evropskou cenu za jakost je model používán od roku 2000, každé dva roky je přezkoumáván a aktualizován z pohledu vhodnosti a komplexnosti.

Model je použitelný ve všech druzích organizací, neboť je postaven na obecném charakteru a nezáleží tedy ani na velikosti organizace, ani na jejím zaměření, co do produktů nebo služeb. Je používán v mnoha zemích včetně České republiky jako základ pro oceňování národními cenami za jakost.

Logický rámec EFQM modelu vychází z předpokladu, že organizace je vynikající, excelentní, pokud je splněna podmínka maximální spokojenosti zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců při respektování okolí. Nezbytným krokem k tomuto cíli je vhodně definovaná a nastavená strategie, dobře zvládnutý systém řízení, procesy i zvládnutý systém řízení všech firemních zdrojů. Předpokladem dosažení požadovaných výsledků je dobrá kultura společnosti na všech úrovních řízení.



Obr. 15 – EFQM Model Excellence

9 hlavních kritérií EFQM modelu excellence se svými částmi dotýká problematiky CSR a tyto aspekty budou ve výčtu následujících zdůrazněny, protože není na tomto místě účelné komentovat úplný výčet a detailní popis celého modelu.

Kritérium 1 - Vedení

Vůdcové excelentní organizace naplňují a rozvíjejí misi a vizi organizace, zachovávají stálost směřování organizace, pokud je vyžadována změna ve směřování organizace, jsou jejími lídry.

- Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury Excellence (rozvíjejí prosazování etiky o odpovědnosti vůči veřejnosti; osobně se zapojují do činnosti zlepšování; motivují a vyhledávají příležitost ke zlepšování; volí priority v činnostech zlepšování, podporují spolupráci v rámci organizace...).
- Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti (je potřeba poznat, porozumět a naplnit potřeby a očekávání všech stran; jsou podporovány a prosazovány aktivity, které směřují ke globálnímu zlepšování životního prostředí, čímž je přispíváno zájmům budoucích generací...).
- Vůdcové prosazují u svých zaměstnanců kulturu Excellence (pomáhají jim naplňovat plány a cíle; podporují uplatňování rovných příležitostí...).

Kritérium 2 – Politika a strategie

Excelentní organizace uplatňuje svou vizi a misi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na všechny zainteresované zájmové skupiny, je brán ohled na oblasti a trhy, na nichž působí.

- Vedení identifikuje a předvídá potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, včetně zákazníků.
- Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, učení se a externě orientovaných aktivit (vedení může analyzovat údaje o image a také, jakým způsobem je vnímána firemní značka; provádí analýzu údajů, které se vztahují ke krátkodobým i dlouhodobým souvislostem dotýkajících se společnosti, životního prostředí a práva; analyzuje životní cyklus svých výrobků vzhledem k jejich efektům, vedení sleduje ekonomické a demografické údaje v souvislostech...).
- Politika a strategie zahrnuje harmonizaci a neustálý rozvoj sociálních a environmentálních standardů s partnery.
- Strategie i politika jsou komunikovány prostřednictvím klíčových procesů (vedení rozhoduje, jak komunikovat se zainteresovanými stranami, jak volit priority komunikace apod.).

Kritérium 3 – Lidé

Excelentní organizace rozvíjí lidský potenciál na úrovni jednotlivců i celé organizace, podporují rovnost a spravedlnost v rámci řízení, delegují pravomoci, rozvíjí znalosti a dovednosti lidí, komunikují a odměňují pracovníky tak, aby byli motivováni.

- Lidské zdroje jsou řízeny a plánovány (vedení řídí kariérový rozvoj zaměstnanců; je zabezpečen rovněž přístup k zaměstnancům na základě rovného přístupu, vedení se při tvorbě strategie zabývá prostřednictvím zpětné vazby názory zaměstnanců...).
- Znalosti a kompetence lidí jsou rozpoznány, rozvíjeny a trvale udržovány (plán výcviku a rozvoje lidí musí zabezpečit schopnost lidí plnit současné a budoucí potřeby; je podporována možnost k celoživotnímu učení se...).
- Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci (Vedení lidí zapojuje a podporuje např. prostřednictvím firemních konferencí, slavností, setkání a jiných společenských projektů; je podporováno inovační a tvořivé jednání lidí...).
- Lidé a organizace vedou dialog (vedení identifikuje vhodné komunikační kanály; napomáhá sdílení nejlepších praktik; je zodpovědné za dobrý průběh komunikace všemi směry v organizaci i ve všech rovinách).
- Lidé jsou uznáváni a odměňováni, je o ně pečováno (vedení podporuje uvědomění si odpovědnosti lidí za ochranu zdraví, bezpečnosti, environmentálních aspektů i propojení do sociální sféry; vedení si vytváří

prostředí pro možnost poskytování různých sociálních výhod zaměstnancům – podpora důchodů, zdravotní péče, péče o děti; jsou plněny minimálně základní právní nároky zaměstnanců, jsou na ně alokovány zdroje...).

Kritérium 4 – Partnerství a zdroje

Externí partnerské vztahy včetně vztahů s dodavateli jsou v excelentních organizacích řízeny a plánovány v rámci strategie a v zájmu efektivního chodu procesů. Pro tyto vztahy jsou brány v úvahu budoucí potřeby organizace, společnosti i životního prostředí.

- Externí partnerské vztahy jsou řízeny (v rámci partnerských vztahů je formován takový řetězec, který přidává hodnotu zákazníkům; je zabezpečována kulturní kompatibilita a šíření znalostí spolu s externími partnerskými organizacemi...).
- Jsou řízeny finanční zdroje (zdroje jsou plánovány tak, že je brán ohled na ekonomické očekávání všech zainteresovaných stran...).
- Jsou spravovány budovy, zařízení a materiály (organizace měří a řídí jakékoliv negativní účinky majetku na společnost a zaměstnance; zdroje jsou využívány v souladu s ochranou životního prostředí po celou dobu životního cyklu výrobku; existuje tlak na snižování a recyklaci odpadů; organizace minimalizuje jakékoliv globální negativní účinky produktů, procesů a služeb...).
- Jsou řízeny technologie (organizace zpřístupňuje relevantní informace a znalosti interním i externím uživatelům; organizace kultivuje rozvoj a ochranu duševního vlastnictví v rámci maximalizace hodnoty pro zákazníka...).

Kritérium 5 – Procesy

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby zvyšovaly hodnotu pro zákazníka a uspokojovaly zainteresované strany.

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny (je využíváno systémových standardů – pro management jakosti, EMS, systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví...).
- Procesy jsou zlepšovány tak, aby zvyšovaly hodnotu pro zákazníka a další zainteresované strany (stimulace všech tvořivých zaměstnanců, zákazníků a dalších partnerů...).
- Výrobky a služby jsou vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků (Organizace využívá zpětné vazby od zákazníků; navrhování a vývoj služeb a výrobků společně se zákazníky a dalšími partnery; předvídání důsledků využití nových technologií na výrobky a služby...).

- Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány (výrobky a služby jsou realizovány v souladu s návrhem; organizace poskytuje výrobky včetně servisu a recyklace...).
- Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky (organizace vyznává proaktivní přístup k zákazníkům; organizace realizuje poprodejní vztahy se zákazníky pro poznání míry jejich spokojenosti s produkty a službami...).

Kritérium 6 – Výsledky vzhledem k zákazníkům

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zákazníky.

- Měřítka vnímání ze strany zákazníků (může být poměřován celkový image společnosti z pohledu míry pozitivního přijímání, odpovědnosti a podobně; poměřování z pohledu výrobků a služeb – jakost, spolehlivost, environmentální profil; prodej a poprodejní služby – zahrnuje schopnosti a chování zaměstnanců, práce se stížnostmi, garance a kvalitu; poměřování loajality – ochota k dalším nákupům, ochota doporučovat výrobek nebo službu jiným...).
- Ukazatelé výkonnosti (pro výrobky a služby – environmentální označování, rozsah garancí a záruk, náklady na životní cyklus výrobku, značky a pečete dokladující schválení; pro image organizace – počet ocenění zákazníky a nominace na ceny, mediální pokrytí).

Kritérium 7 – Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci a mohou zejména zahrnovat motivaci (rozvoj kariéry, delegování, rovné příležitosti, uznání, hodnocení podle cílů) a uspokojování pracovníků (úroveň administrativy. Úroveň vybavení pracovišť, platy...)

- Služby poskytované zaměstnavatelem (správnost a úplnost personální administrativy, způsob a rychlost odezvy na případné požadavky, efektivita organizace).

Kritérium 8 – Výsledky vzhledem ke společnosti

- Excelentní společnost se zajímá a komplexně a systematicky měří s cílem dosáhnout vynikajících výsledků.
- Měřítka vnímání společnosti ukazují, jakým způsobem je vnímána organizace ve společnosti, kde zdrojem mohou být průzkumy, přehledy zpráv, hodnocení institucemi (image organizace v roli zaměstnavatele a odpovědného člena společnost; zapojení se organizace do společenství, v němž podniká, podpora vzdělávání, zdravotnictví, sportovních aktivit, charitativních projektů, dobrovolné činnosti...).

- Prevence a redukce při znečišťování prostředí v průběhu životního cyklu výrobku (míra bezpečnostních rizik a úrazovosti, hladiny hluku, zápachu, znečišťování a jedovaté emise, analýza dodavatelského řetězce...).
- Komunikace zpráv a sdělení o činnostech spojených s trvalou udržitelností zdrojů a jejich ochranou (výběr dopravních prostředků, snižování množství odpadů a dále nevyužitelných obalů, náhrady přírodních materiálů odlišnými vstupy, využívání vody, a dalších energií...).
- Ukazatele výkonnosti interního charakteru pro monitoring zlepšování výkonnosti organizace a vnímání společnosti (možnost organizace oznamovat změny v zaměstnanosti; míra a rozsah spolupráce s úřady a institucemi v oblasti certifikace, schvalování výrobků; sdílení nejlepších praktik týkajících se sociální odpovědnosti, sociálních auditů...).

Kritérium 9 – Klíčové výsledky výkonnosti

Organizace měří výkonnost systematicky a komplexně s pohledem na klíčové prvky strategie a politiky s rozpadem na dílčí kritéria.

- Klíčové výsledky výkonnosti definované v politice a strategii organizace jsou měřeny v následujících intencích (finanční výsledky organizace v celé šíři; nefinanční výsledky v oblasti podílů na trhu, úspěšnosti prodeje...).
- Klíčové ukazatele výkonnosti operativní povahy (finanční ukazatele; nefinanční ukazatele – v procesech, v externích zdrojích, technologiích, ve sdílení a využívání znalostí...).

Principy EFQM Modelu Excelence obsahují tedy následující položky, s logickými vazbami na celý model.

- Důraz je kladen na dlouhodobé a maximální uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran (zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, veřejné správy, občanů a dalších zájmových skupin).
- Role vrcholového vedení je vyzdvihována jako role vůdců a tvůrců základních strategických záměrů organizací, které by neměly podléhat momentálním výkyvům, ale spíše podporovat stálý směr organizace.
- Faktor znalostí zaměstnanců a procesu učení se je zdůrazňován oproti pouhé odborné způsobilosti.
- Dosahování excelence je podporováno účinným řízením změn.
- Je zdůrazňována potřeba rozvoje dobrých partnerských vztahů nejen s dodavateli, ale i s dalšími zainteresovanými stranami.
- Jako zcela nový princip je zde definován právě princip sociální odpovědnosti, kde v souladu s ním organizace nesou významnou odpovědnost vůči svému okolí. Aplikací tohoto principu je kupříkladu péče vedení organizace o zaměstnance, kteří se ocitají v ohrožení

nezaměstnaností. Od vedení organizace se dále očekává aktivní účast na rozvoji regionu působnosti, podporu zdravotnictví, školství, projektů zaměřených na veřejně prospěšnou činnost, systematickou péči a pozornost životnímu prostředí, bezpečnost a podobně.

Úspěšná aplikace EFQM Modelu Excellence přináší organizaci sociální i ekonomické efekty. Model je velmi přínosný pro myšlenku CSR, protože klade velký důraz jak na vstřícné a citlivé chování k životnímu prostředí, tak všem zainteresovaným skupinám včetně vlastních zaměstnanců. Pozornost je jim věnována systematicky a je zcela zapracována do strategie organizace, podléhá kontinuálnímu měření a zlepšování.

6.8 SA8000 a SAI

Mezinárodní norma SA8000 je celosvětově uznávána jako referenční norma pro oblast sociální odpovědnosti. SA8000, mezinárodní pracovní norma, je v souladu s ILO (Mezinárodní organizace práce). Vychází z mezinárodních úmluv a doporučení:

- Mezinárodní organizace práce.
- Všeobecná deklarace lidských práv.
- Úmluva o právech dětí.

Norma naplňuje především sociální pilíř CSR. Je orientována na zájem zákazníků a spotřebitelů, kteří chtějí mít záruku, že produkty a služby, které nakupují, vznikají ve vyhovujícím a přijatelném pracovním prostředí, protože se při dosahování úspěchů na globálních trzích prosazují pomocí strategie, která spočívá na udržitelném rozvoji lidských zdrojů. Společnosti tedy pečlivě zvažují míru rizika u dodavatelů, pokud by totiž jejich dodavatelé nesplňovali základní požadavky na pracovní podmínky zaměstnanců, mohlo by se jejich jméno stát velmi snadno terčem veřejné kritiky a to se všemi důsledky související s postavením na trhu.

Tento dokument nabízí propracovaný systém ukazatelů, což z něj činí materiál, který:

- Je celosvětově platný.
- Je ověřitelný a prokazatelný.
- Akceptuje mezinárodní pracovní práva a je s nimi v souladu.
- Rozvíjí spolupráci mezi firmami, vládními organizacemi, neziskovými organizacemi.

- Dodržuje zásadu nezávislé a odborné verifikace shody – certifikace předmětu shody, investorů a zástupců vlády je prováděna nezávislým auditorem SAI.
- Podporuje zapojování všech zájmových skupin.
- Podporuje setkávání zákazníků.

Norma SA8000 byla vydána nevládní mezinárodní organizací Social Accountability International (SAI) se sídlem v New Yorku, zabývající se rozvojem a zaváděním norem o společenské zodpovědnosti. Byla založena v roce 1996. Tato organizace usiluje o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světě. SAI uděluje licence certifikačním orgánům, které provádějí audity podle SA8000. SAI je organizace, která uděluje kompetentním firmám ověření shody a implementaci všech standardů. SAI ovlivňuje úroveň společenské odpovědnosti zákazníků a investorů prostřednictvím zviditelnění společností a ostatních organizací, které se ztotožňují s těmito standardy a implementují je do své praxe. V rámci své činnosti SAI organizuje po celém světě kurzy, kde se mohou zájemci vzdělávat na akreditované auditory podle mezinárodních schémat, dále jako konzultanti, kteří implementují systém v souladu s normou. Dále využívají těchto služeb organizace, které jsou v dodavatelském řetězci a z pohledu odběratele potřebují deklarovat plnění této normy.

Audit v souladu s normou SA8000

Tato norma je využívána v rámci nezávislého posuzování schopností organizací naplňovat požadavky normy, předpisů, vlastních požadavků stanovených pro oblast pracovního prostředí v rámci fungování všech procesů v organizaci a neustálého zlepšování celého systému. Certifikáty dle SA8000 vydává pouze nezávislý certifikační orgán akreditovaný u SAI. Požadavky normy jsou stanoveny pro problematiku sociální odpovědnosti a umožňují vyvinout, udržovat a prosazovat politiky a postupy v devíti oblastech.

OBLAST 1 Pracovní doba	OBLAST 2 Zdraví a bezpečnost	OBLAST 3 Zamezení diskriminace
OBLAST 4 Práce dětí a mladistvých	OBLAST 5 Nucená práce	OBLAST 6 Svoboda sdružování
OBLAST 7 Omezení disciplinárních praktik	OBLAST 8 Odměňování splňující základní potřeby	OBLAST 9 Řídicí systém pro neustálé zlepšování

Tab. 7 – Základní oblastí působnosti normy SA 8000

Podrobnější informace k základním oblastem normy SA8000 dokumentují:

- Dětská práce – nesmí být zaměstnávány děti do 15 let; ve 138 rozvojových zemích, které mají výjimku ILO, je hranice snížena na 14 let.
- Nucená práce – nesmí být vyžadována nucená práce, včetně vězeňské nebo otrocké práce, práce bez možnosti ubytování, nesmí být odebírány doklady vlastních nebo externích náborových pracovníků.
- Zdraví a bezpečnost - je umožňována bezpečná, zdravotně a ekologicky nezávadná práce, předchází se vzniku úrazů, je zajištěn řádný pracovní zácvek, je nastaven systém monitorující možná nebezpečí při práci, je zajištěn přístup do sociálních zařízení a k pitné vodě pro všechny pracovníky.
- Svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání - jsou respektována práva na založení odborů a kolektivního vyjednávání, je zaručena svoboda projevu, čímž jsou ulehčena jednání při sdružování a vyjednávání.
- Diskriminace – nesmí docházet k diskriminaci pracovníků podle rasy, společenského postavení, původu, vyznání, zdravotního postižení, pohlaví, sexuální orientace, politické či stranické příslušnosti nebo věku a nedochází k jakémukoliv obtěžování zaměstnanců na pracovištích.
- Pracovní kázeň – nesmí být přistupováno k tělesným trestům, psychickému nebo fyzickému násilí nebo urážkám na cti.
- Pracovní doba – je ve shodě s platnými zákony, není delší než 48 hodin týdně, s nejméně jedním volným dnem v každém 7- denním cyklu, dobrovolná placená přesčasová práce nesmí překročit 12 hodin týdně a může být nařízena jen v případě, že je tato problematika ošetřena kolektivním vyjednáváním.
- Odměňování – platy jsou vypláceny v pravidelných termínech, musí být v souladu s právními a podnikovými předpisy a měly by být přiměřené potřebám pracovníků a jejich rodin.
- Manažerský systém – prostředky, které vedou k získání a udržení certifikace, musí být v harmonii/synergii s integrovanými standardy managementu a jeho praktickým využitím.

Přínosy certifikace podle normy SA8000:

- Doklad o tom, že politiky, postupy a praxe jsou v souladu s požadavky této normy.
- Zlepšení pozice v konkurenčním prostředí, které se stává konkurencí hodnot.
- Plnění požadavku zahraničního zákazníka na deklarování pracovních podmínek.
- Důkaz zainteresovaným stranám místo abstraktních proklamací v oblasti sociální odpovědnosti.

- Zlepšená komunikace zaměstnanců se zaměstnavateli ohledně pracovního prostředí.
- Efektivnější a spolehlivější dodavatelský řetězec.
- Měřitelný souhrn dosažených výsledků organizace v oblasti sociální odpovědnosti.
- Lepší řízení rizik spojených s prací, dobré jméno na trhu práce.

SA8000 je nejen řídicí pracovní normou, ale současně verifikačním systémem, který nabízí ucelenou kombinaci ukazatelů. Norma SA8000 je otevřená a dostupná veřejnosti.

6.9 AA 1000 AccountAbility

Accountability znamená v přímém překladu slovo odpovědnost. Norma AA 1000 AccountAbility vzniká ve Velké Británii v roce 1999. Jejím cílem je vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací.

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.
- Profesionální výcvik.

V okamžiku, kdy se organizace rozhoduje, zda jít cestou standardu AA1000, měla by zvážit, co obnáší proces zavedení a jaké benefity by měla implementace přinést. Hodnota zavedení daného standardu má v podstatě dvě složky, externí a interní.

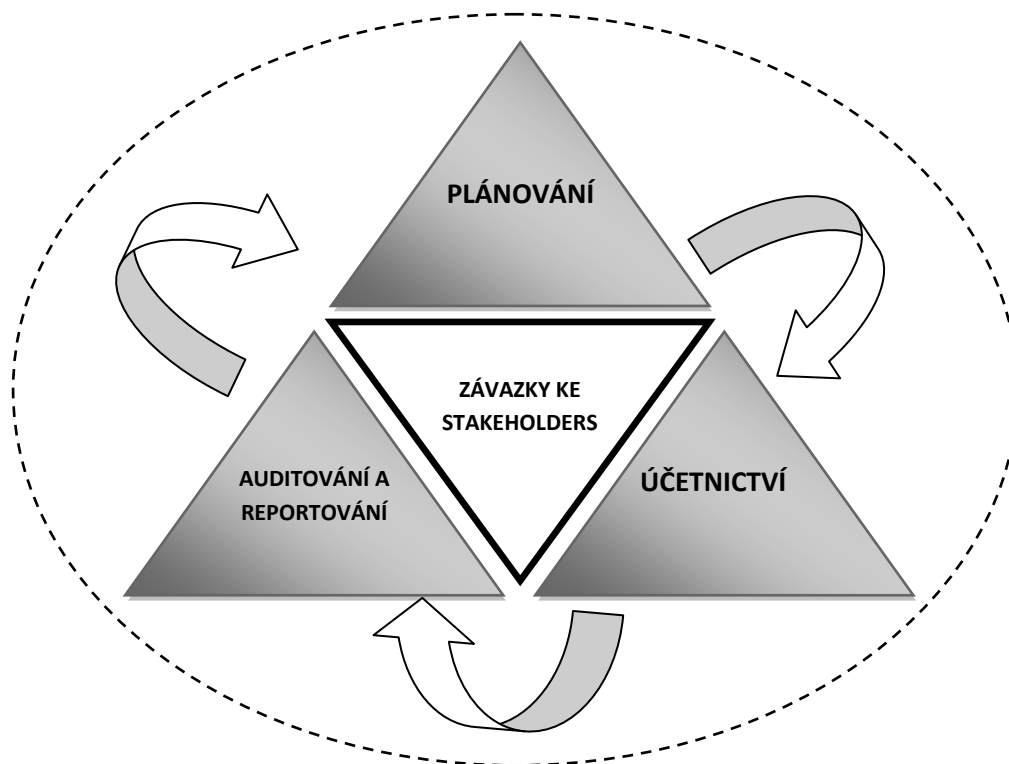
Externí složka, která je hlavním a základním přínosem, obnáší:

- Nezávislé posouzení organizace zvyšuje kredibilitu reportingu organizace.
- Standard AA 1000 posuzuje principiální naplnění normy a zároveň verifikuje ukazatele výkonnosti.
- Uživatelé zveřejňovaných informací mají jistotu nezávislého pohledu, že otázky trvalé udržitelnosti jsou pro danou organizaci opravdu na prvním místě důležitosti.
- Reportující organizace zvyšuje svou důvěru u všech partnerů a usnadňuje rozhodování o spolupráci svým partnerům a investorům.

Interní složka pak obsahuje:

- Organizace zavedením standardu získává jistotu správných kroků směrem k trvalé udržitelnosti.
- Definuje hlavní otázky v oblasti komunikace se zájmovými skupinami.
- Zlepšuje se nejen reportování, ale také výkonnost společnosti.

Standard AA 1000 poskytuje dostatečně flexibilní rámec pro posuzování každé organizace. Certifikace podle této normy není založená na odpovědích ano/ne u jednotlivých pevných kritériích. Závěry jsou vždy založeny na důkazech odrážejících stav organizace v konkrétních bodech v konkrétním čase a poskytují doporučení pro neustálé zlepšování [14].



Obr. 16 – Procesní model implementace AA1000

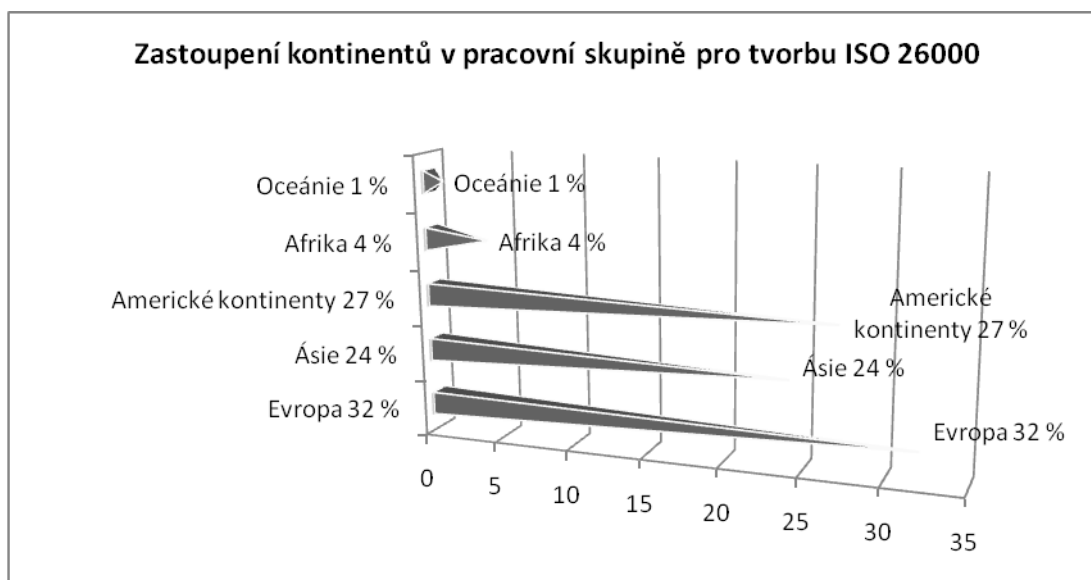
6.10 ISO 26000 pro společenskou odpovědnost organizací

Společenská odpovědnost organizací je natolik důležitým a významným tématem, že se jím systematicky, dlouhodobě a zcela adresně zabývá již dříve zmíněná organizace - technický řídicí výbor ISO. Ten ustavil pracovní skupinu zaměřenou přímo na společenskou odpovědnost a to ve struktuře, která umožní vyrovnanou a vyváženou účast všech stran, které jsou v celém problému zainteresované. Jedná se o zástupce průmyslu, vládních organizací, zástupců spotřebitelů, jsou zde zastoupeni také zaměstnanci firem, nevládních organizací. Nebylo zapomenuto ani na reprezentanty výzkumu, služeb. Do pracovní skupiny byli zařazeni zástupci nejen vyspělých, ale také rozvojových zemí. Navíc může každý z členských států, účastníci se práce na tomto standardu, přizvat k aktivní účasti jakékoliv experty, kdy podmínkou je, aby zastupovali některou ze zainteresovaných stran. Protože se jedná o významný standard s pravděpodobným budoucím dopadem na velké množství organizací, je nanejvýš žádoucí, aby byla v co nejvyšší míře zastoupena rozmanitost názorů. V současné době vypadá zastoupení v pracovní skupině následovně:



Graf 1 - Zastoupení zájmových skupin v pracovní skupině pro tvorbu ISO 26000

Vzhledem k tomu, že problematika společenské odpovědnosti organizací by neměla být doménou pouze pro Euroatlantický prostor, je velmi přínosné, že účast v pracovní skupině pro tvorbu mezinárodní normy ISO 26000 přijali účastníci z celého světa. Dá se tedy předpokládat, že tato norma bude brát v úvahu i situace a reálie nejen evropských a severoamerických zástupců civilizace, ale také těch, kteří jsou nám kulturně daleko více vzdáleny (52 rozvinutých zemí, 3 rozvojových zemí).



Graf 2 - Zastoupení kontinentů v pracovní skupině pro tvorbu ISO 26000

Je důležité, že pracovní skupina není jen doménou mužů, ale jsou ve vysoké míře zastoupeny ženy, jak vyplývá z následujícího údaje.



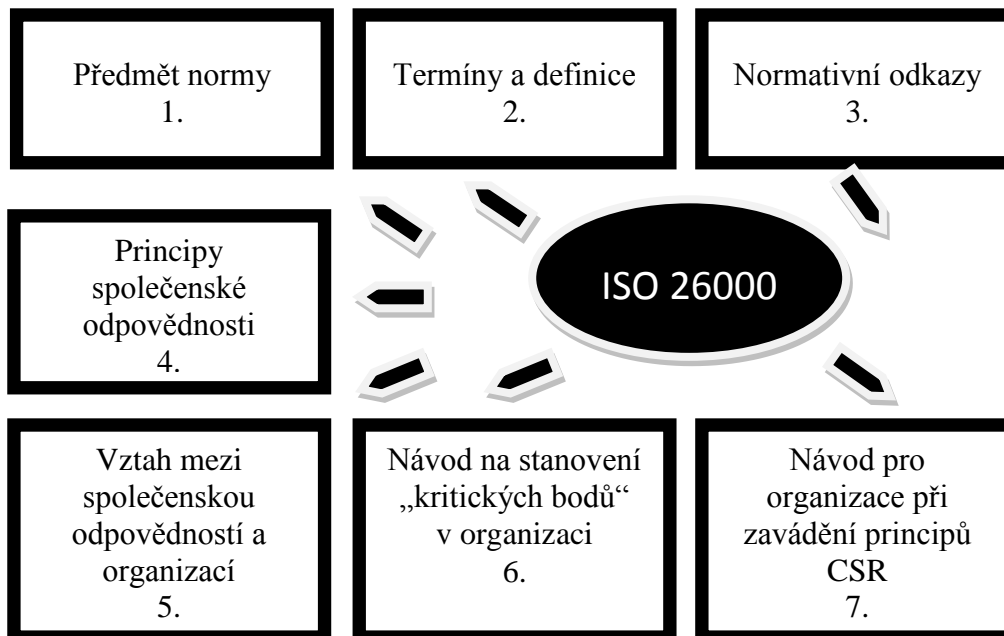
Graf 3 - Zastoupení žen a mužů v pracovní skupině pro přípravu ISO 26000

Návrh normy ISO 26000 dává jasně do souvislosti výkonnost organizace ve vztahu ke společnosti, ve které působí a dopad jejích činností na životní prostředí se stává kritickou součástí měření její celkové výkonnosti a její schopnosti pokračovat v efektivním fungování. To je částečně odrazem rostoucího povědomí o důležitosti potřeby zajišťovat zdravý ekosystém, sociální rovnost a vedení organizací. České znění návrhu normy je v pracovní verzi k dispozici pouze pro účely seznámení se s tímto materiálem. Návrh ISO 26000, odsouhlasený pracovní skupinou, bude rozeslán členským organizacím k hlasování. Schválení mezinárodní normy vyžaduje souhlas alespoň 75% hlasujících členských organizací.

Cílem, který má norma sledovat, bude:

- Vytvořit transparentní a srozumitelnou normu pro všechny typy organizací,
- poskytnout návody pro funkční společenskou odpovědnost organizací,
- identifikovat a vtáhnout do dění zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich výkonnost a ekonomickou úspěšnost,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- podpořit jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- konzistence se stávající dokumentací, pojednáními a konvencemi i jinými mezinárodními normami (např. ISO a Mezinárodní organizace práce ILO podepsaly prohlášení Memorandum of Understanding, že ISO 26000 bude konzistentní s konvencemi ILO).

Předpokládaný obsah normy ISO 26000 se skládá z následujících částí:



Obr. 17 - Struktura navrhované normy ISO 26000

Předmět normy

Tento mezinárodní standard má poskytovat návod, který bude použitelný a využitelný pro veškeré typy organizací, aniž by záleželo na jejich velikosti nebo místě, ve kterém působí. Norma vyzývá organizaci k provádění činnosti nad rámec legislativy, přičemž samotný soulad s legislativou je tím nejzákladnějším krokem a součástí společenské odpovědnosti jakékoliv organizace. Norma je dále určena k doplnění již existujících nástrojů společenské odpovědnosti a není záměrem je nahrazovat. Norma není určena ani vhodná pro účely certifikace, nepočítá se s ní při tvorbě předpisů ani při nastavování vzájemných smluvních vztahů organizací a dalších subjektů. Norma bude zahrnovat:

- Pojmy, termíny a definice, vztahující se ke společenské odpovědnosti.
- Charakteristiky a trendy společenské odpovědnosti.
- Principy a postupy aplikované při zavádění a uplatňování normy.
- Hlavní předměty zájmu a problémů související se společenskou odpovědností.
- Integrovaní a podpora společensky odpovědného chování prostřednictvím organizace a její sféry vlivu.
- Identifikaci a zapojení zainteresovaných stran.
- Závazky ke komunikaci a výkonnosti komunikace ve vztahu ke společenské odpovědnosti.
- Přispívání k udržitelnému rozvoji, zdraví a blaha společnosti.

Termíny a definice

Ve druhé části normy je specifikována řada termínů, které se přímo vztahují ke společenské odpovědnosti. Smysl sjednocení terminologie spočívá v podpoře prosazování společenské odpovědnosti mezi organizacemi. V následující tabulce je pro ilustraci uvedeno sedm termínů z celkových dvaceti šesti.

Termín/definice	Specifikace termínu/definice
Povinná péče	Postup, při němž se vědomě a metodicky berou v úvahu veškeré skutečné a potenciální negativní dopady činnosti organizace a zachází se s nimi tak, aby se minimalizovalo nebo zcela odstranilo riziko sociálního nebo environmentálního poškození.
Vliv organizace	Pozitivní, nebo negativní změna společnosti nebo životního prostředí, která je zcela nebo částečně výsledkem činností a rozhodnutí organizace.
Iniciativa sociální odpovědnosti	Uspořádání, program nebo činnost zaměřené výslovně na dosažení určitého cíle týkajícího se společenské odpovědnosti.
Sociální dialog	Všechny typy vyjednávání, konzultací, nebo jednoduše výměny informací mezi zástupci vlády, zaměstnavatelů a pracovníků, ohledně záležitostí společného zájmu, ve vztahu k finanční a sociální politice.
Sféra vlivu	Oblast, v jejímž rámci má organizace možnost ovlivňovat rozhodnutí nebo aktivity.
Transparentnost	Otevřenost ohledně opatření a dopadů a ochota komunikovat o nich jasným, správným a vyčerpávajícím způsobem.
Ohrožená skupina	Skupina jedinců s nějakou společnou charakteristikou, která je základem diskriminace nebo nepříznivých sociálních, ekonomických, kulturních, politických nebo zdravotních okolností a která způsobuje, že se jim nedostává prostředků k zajištění jejich práv nebo možností využívat rovných příležitostí.

Tab. 8 – Příklady termínů a definic navrhované normy ISO 26000

Porozumění společenské odpovědnosti

Další část normy se věnuje trendům ve společenské odpovědnosti. Je konstatováno, že zájem o společenskou odpovědnost organizací celosvětově roste. Tento trend je způsoben globalizací, dále díky rychlému a snadnému přenosu informací mezi lidmi i organizacemi. Důsledkem je možnost velmi rychlého učení se, jak řešit problémy, sdílení osvědčených postupů a nejlepších zkušeností.

To znamená, že postupy a praktiky prováděné organizacemi po celém světě mohou být srovnávány okamžitě v reálném čase.

Dalším faktorem rostoucího zájmu je bezesporu globální charakter některých problémů. Společným jmenovatelem jsou environmentální problémy, boj s nemocemi a chudobou, nedostatečný přístup ke vzdělání v některých regionech. Vzniká tedy vzájemná provázanost témat k řešení. Dochází k rozvoji legislativy, zpřísnování požadavků na organizace.

Zákazníci, spotřebitelé i zájmové skupiny se stávají informovanějšími, dokážou se v případě potřeby spojit, prosazovat a vyžadovat svá očekávání. Roste počet organizací, které zveřejňují dříve chráněné informace, týkající se jejich činnosti. Kromě toho se organizace s rostoucí mírou věnují identifikaci potřeb a povinností vůči okolí, které nejsou povinné.

Tyto povinnosti mohou být chápány jako sdílení etických hodnot, navzdory faktu, že různé kultury a země se mohou v přístupu ke společenské odpovědnosti lišit, úkolem společenské odpovědnosti je pak přimět organizace k přijetí a uznávání obecně platných hodnot.

Principy společenské odpovědnosti podle ISO 26000

Společenská odpovědnost organizací zahrnuje principy chování, které je založeno na standardech, směrnících nebo pravidlech chování, které jsou považované za morální a správné v souvislostech určité konkrétní situace. Toto chování by mělo zapadat do rámce cíle přispívat k udržitelnému rozvoji a blahu společnosti.

Přestože neexistuje žádný vyčerpávající seznam principů společenské odpovědnosti, existuje široká shoda na tom, že by měly být aplikováno alespoň sedm principů.

Tyto principy jsou schematicky znázorněny v následujícím obrázku.



Obr. 18 – 7 principů společenské odpovědnosti podle normy ISO 26000

Princip odpovědnosti – organizace přijímá morální závazek a odpovědnost za dopady své činnosti na životní prostředí a společnost. Tato odpovědnost s sebou nese přijetí faktu, že je nezbytné se zodpovídat konkrétním osobám, organizacím, institucím za konkrétní činy a dopady (výsledky rozhodnutí a aktivit organizace), které se jich dotýkají.

Princip transparentnosti – organizace má dostatečně, pravdivě, vyváženě zveřejňovat aktivita, rozhodnutí a politiky, včetně existujících i potenciálních dopadů na zájmové skupiny. Informace by měly být dostupné snadno a včas. Tento princip nevyžaduje zveřejňovat informace týkajících se patentů a informací chráněných ze zákona.

Princip etického chování – chování a jednání společnosti by mělo být za všech okolností etické. Organizace by měla přijmout plnění svých povinností, ze kterých jasně vyplývají závazky zohledňující zájmy zainteresovaných stran a zájem o životní prostředí. Pravidla etického chování by měla být založena na integritě, čestnosti, spravedlivosti a doзору.

Aktivní prosazování eticky by mělo spočívat ve stanovení, přijetí a zveřejnění norem etického chování, které jsou nutné zejména pro pracovníky a všechny ty, kteří mají možnost významně ovlivňovat hodnoty, kulturu, integritu a strategii organizace.

Zvláštním bodem je v etickém principu nalezení a řešení situací, kdy lokální legislativa nestanovuje potřebné zákony a předpisy, popřípadě je stanoví, ale ty jsou v rozporu s etickým chováním.

Princip zainteresovaných stran – i když se cíle organizace mohou soustředit pouze na zájem vlastníků nebo zakladatelů organizace, musí být brány v úvahu i zájmy ostatních zainteresovaných stran. Organizace si má být vědoma toho, že za zainteresovanou stranu může být považována každá osoba nebo skupina, která má nějaký zájem na aktivitách společnosti, má mít snahu těmto stranám porozumět. Organizace má brát také v úvahu rozdílnou schopnost různých zainteresovaných stran vstupovat do kontaktu s organizací a zapojovat se do jejích aktivit. Povinností by mělo být zvažování pohledu i těch zainteresovaných stran, které nemají žádné formální propojení s organizací a mnohdy si ani nejsou vědomy faktu, že jsou zainteresovanou stranou, nebo svých zájmů dotčených rozhodnutím organizace.

Princip zákonnosti – základem tohoto pravidla je myšlenka, že žádný jedinec nestojí nad zákonem, a že i vlády podléhají zákonům. Podle tohoto principu má organizace plně respektovat příslušnou legislativu. Předpokladem je, že zákony jsou dány písemně, jsou zveřejněny a spravedlivě vymahatelné v souladu s danými kroky a postupy. V rámci společenské odpovědnosti má organizace učinit takové kroky, které znamenají aplikaci zákonů a předpisů do pravidel svého chování, jednání a rozhodování – pohybuje se v platném legislativním rámci, informuje se o všech svých právních povinnostech a pravidelně přezkoumává soulad.

Princip mezinárodních standardů – organizace respektuje mezinárodně univerzálně uznávané normy, které jsou odvozené z běžného mezinárodního práva a dalších uznávaných principů. Organizace zejména respektuje související mezinárodní normy, které se zasazují o udržitelný rozvoj a blaho společnosti. Zároveň by se organizace měla snažit respektovat standardy i v těch zemích, kde nejsou uznávány, popřípadě mohou být i v rozporu s místním právem. V tomto případě by měla v rámci svých možností spolupracovat s dalšími partnery a snažit se působit na místní autority, tak aby napomohla pozitivním změnám a dodržování těchto mezinárodních norem.

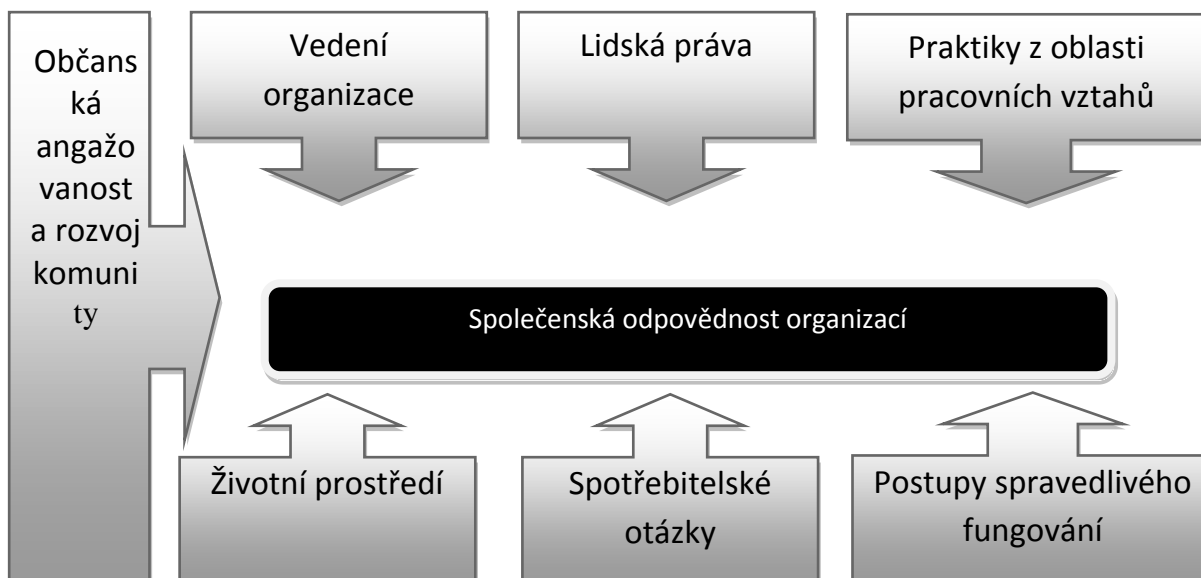
Princip lidských práv – základem je respektování práv na základě Všeobecné deklarace lidských práv a svobod. Organizace má uznávat důležitost a univerzálnost těchto práv a to, že jsou použitelná ve všech zemích i kulturách světa. V případě, že někde nejsou tyto práva dostatečně chráněna a uznávána,

nemá organizace z této situace těžit. V těchto případech se má organizace také zasazovat u místních autorit respektování a uznávání těchto práv.

Uznávání společenské odpovědnosti a zapojení zainteresovaných stran

Norma ISO 26000 pomáhá organizacím identifikovat problémy týkající se společenské odpovědnosti. Stanovuje sedm základních témat, u kterých se dají předpokládat environmentální, ekonomické i sociální dopady. Jestliže organizace při aplikaci společenské odpovědnosti vezme v úvahu každé z nich, dá se předpokládat, že dokáže identifikovat klíčové otázky své společenské odpovědnosti. Ne v každé organizaci se ale musí nutně zabývat všemi tématy. Některé z nich nemusí být pro danou organizaci relevantní. K jednotlivým tématům norma uvádí opatření ohledně žádoucího chování organizace.

Aby organizace mohla určit předmět své společenské odpovědnosti, měla by brát v potaz následující témata:



Obr. 19 – Klíčová témata společenské odpovědnosti podle normy ISO 26000

Rozsah společenské odpovědnosti organizace může přesahovat její vlastní rámec. Ve fungování a spolupráci s jinými organizacemi se může skrývat možnost ovlivňovat rozhodování a chování dalších subjektů. Je tedy možné využívat vlivu jedné organizace ve prospěch pozitivních dopadů činnosti jiných organizací. Sféra vlivu, zejména u silných společností se sofistikovanými produkty může zasahovat v podstatě část, nebo celý dodavatelský řetězec, včetně distributorů a odvětvově návazných organizací [15].

Jestliže bude norma ISO 26000 na základě široké dohody přijata, bude významným krokem k posílení vědomí a potřebnosti společenské odpovědnosti organizací. Předpokládaný termín přijetí je v průběhu roku 2010.

6.11 ISO 27001

Každá organizace potřebuje dnes pro své fungování velké množství informací, které mají vysokou hodnotu je nutné vhodným způsobem chránit. Nejedná se však jen o hodnotu informací jako takovou, ale že jde také o informace týkající se zaměstnanců, obchodních partnerů a může se často jednat o citlivá data. Na tom, jak zvládnou proces tvorby, zpracování, ukládání a distribuce informací, jsou podniky a instituce životně závislé. S rostoucí propojeností prostředí jednotlivých organizací jsou informace vystaveny zvyšujícímu se počtu různých hrozeb a zranitelností. Informace mohou existovat v různých podobách. Mohou být vytištěny nebo napsány na papíře, uloženy v elektronické formě, posílány poštou nebo mailem. Bezpečností informací lze dosáhnout implementací soustavy opatření, která mohou existovat ve formě pravidel, postupů, procedur, organizační struktury, softwarových a hardwarových funkcí.

Pro udržení právní shody a dobrého jména organizace může být bezpečnost informací zásadní. Z toho vyplývá, že jednou z norem, které by se měly společenskou odpovědností zabývat, je norma ČSN ISO/IEC 27001, což je mezinárodní standard definující požadavky na systém managementu bezpečnosti informací. Systém managementu bezpečnosti informací je systematický přístup k řízení bezpečnosti důvěrných informací zahrnující zaměstnance i procesy, IT systém a strategii firmy. ISO 27001 pomáhá identifikovat, řídit a minimalizovat hrozby zneužití důvěrných informací. Poskytuje organizacím návod a požadavky na zavedení tzv. Systému managementu bezpečnosti informací (ISMS - Information Security Management System). Obsahuje soubor pravidel pro ochranu a bezpečnost informačních aktiv. Informační aktiva jsou nejen informace, ale i klíčovým HW nebo SW uvnitř organizace.

Mezi největší výhody zavedení a certifikace systému bezpečnosti informací patří:

- Soulad s legislativními požadavky (Zákon č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů).
- Vybudování systémového přístupu k ochraně informací.
- Snížení rizik s únikem či zneužitím důvěrných informací.
- Zlepšení důvěry zákazníků a zvýšení image firmy.
- Včasná dostupnost informací.
- Zamezení modifikace informací.
- Zamezení zneužití informací.
- Zamezení ztráty dat.
- Zefektivnění toku dat v organizaci.
- Deklarace nadstandardního jednání v rámci CSR.

Z uvedeného vyplývá, že tento mezinárodní standard zapadá do konceptu společenské odpovědnosti organizací, protože v sobě nese hned několik prvků této filozofie. Ochrana dat a informací velmi úzce souvisí s odpovědným chováním k zájmovým skupinám a dotýká se přinejmenším dvou pilířů CSR.

V pilíři ekonomickém je to zejména otázka odpovědného jednání v rámci ochrany duševního vlastnictví, které by mohlo být prolomením systému bezpečnosti informací dotčeno.

V pilíři sociálním je to skutečnost, že organizace má chránit citlivá osobní data svých zaměstnanců na straně jedné a také je zodpovědná za správnou administraci všech relevantních a potřebných údajů svých zaměstnanců.

V pilíři environmentálním může ztráta dat nebo jejich neoprávněné změny vést v extrémním případě až ke zneužití, které může mít fatální důsledky na ochranu životního prostředí a bezpečnost zaměstnanců.

6.12 Vymezení vztahu společenské odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové integraci

Ke společenské odpovědnosti a společensky odpovědnému chování organizací již bylo řečeno co je podstatou této filozofie, jaké prvky obsahuje, byly popsány rysy, které ji charakterizují, byly rozebrány normy a standardy, které buď obsahují a podporují její části, nebo v některých případech přímo poskytují návody, jak společenskou odpovědnost naplňovat v praxi.

Podniky a organizace neexistují ve vzduchoprázdnu, ale fungují a podnikají v reálném prostředí, pohybují se v rámci platné legislativy, mají zavedeny a certifikovány systémy řízení vztahující se ke kvalitě, ochraně životního prostředí, bezpečnosti svých pracovníků.

Mnohé podniky a organizace mají nastaveno procesní řízení. Jestliže má organizace těchto řídicích systémů zavedeno více, je výhodné je postupně integrovat a dosáhnout tak vyšší výkonnosti organizace. Je tedy otázkou, v jakém vztahu je skutečně společenská odpovědnost organizací a takto komplexně integrované systémy.

V krátkosti můžeme shrnout, které hlavní prvky, které systémy, které procesy vstupují do celé problematiky, dále pak lze na stručném schématu znázornit vztah společenské odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové integraci.

QMS – systém řízení zaměřený prvotně na kvalitu výrobků a služeb, orientovaný především na zákazníky společnosti (jedna z hlavních zájmových skupin společenské odpovědnosti organizací, dále na zaměstnance a dodavatele, což jsou další významné zájmové skupiny).

EMS – systém řízení zaměřený na environmentální chování organizace, podporující udržitelný rozvoj organizace v prostředí, ve kterém podniká.

SMS – (Safety Management System) systém řízení, jehož hlavní náplní je ochrana zdraví a bezpečnosti pracovníků při práci.

IMS – již zmiňovaný integrovaný systém, který v sobě spojuje tři výše uvedené systémy, používá společné prvky a využívá velmi podobné struktury všech těchto systémů.

IT/IS – informační technologie a informační systémy, jejichž nastavení musí zajistit provázanost a tok informací jak uvnitř organizace ve prospěch řízení, tak navenek pro externí komunikaci.

RM – risk management, který je nápomocný při manažerském rozhodování, při hodnocení tržních, ekonomických a dalších rizik.

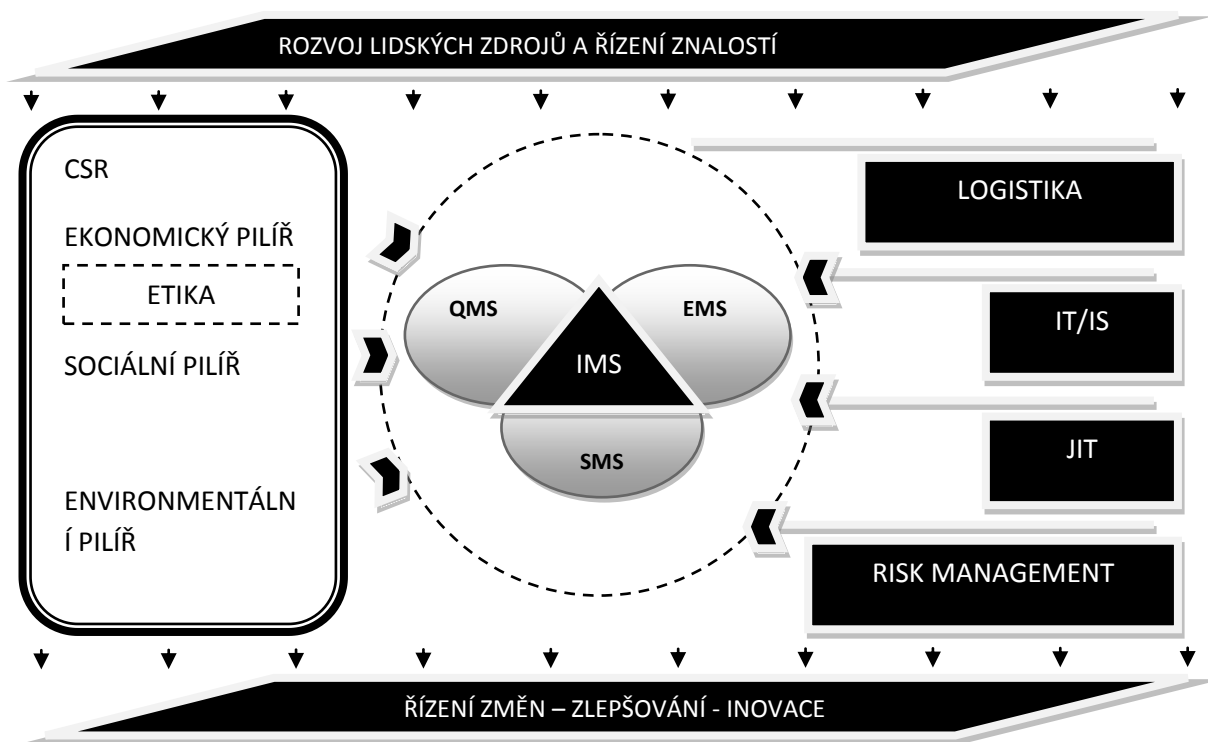
Logistika – naprosto nezbytný proces při řízení organizace, který má značný, často rozhodující vliv, na chod organizace.

JIT – řídicí systémy založené na kombinaci dosahování kvality, nákladů a nízkých časů ve výrobě (ale nejen ve výrobě).

KM – znalostní řízení, zaměřené na rozvoj, udržování a řízení znalostí a dovedností v organizaci.

HRD – rozvoj lidských zdrojů, nezbytná součást organizace, na které stojí její úspěšná budoucnost.

CSR – společenská odpovědnost organizací.



Obr. 20 – Vztah společenské odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové integraci (vlastní zpracování)

Na závěr teoretické části práce je třeba se vrátit na samý začátek, k samotnému tématu názvu práce – společenské odpovědnosti organizací v kontextu komplexní podnikové integrace. Ve výše uvedeném schématu jsou vymezeny vzájemné souvislosti a je zřejmé, že pouze integrace všech systémů a vstupujících prvků dovolí plně aplikovat společenskou odpovědnost organizací v praxi.

Z výše uvedeného obrázku dále vyplývá, že pokud mají organizace a firmy zavedený některý ze zmiňovaných systémů řízení, pak je tedy tento systém součástí firemní strategie. A tyto jednotlivé systémy řízení, popřípadě integrovaný systém řízení, v sobě nesou různé prvky a principy společenské odpovědnosti organizací, tím pádem také dochází k naplňování i jejího sociálního pilíře, čímž se potvrzuje hypotéza **H2: Sociální odpovědnost firem je klíčovou součástí komplexní podnikové strategie.**

7 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

7.1 Cíle disertační práce

Hlavním a všezahrnujícím cílem disertační práce je dokázat nebo vyvrátit stanovené hypotézy a podepřít myšlenku, že společenská odpovědnost organizací není jen filozofií bez návaznosti na praxi, ale že je smysluplnou a legitimní aktivitou organizací a firem. Práce má ukázat, že zapracování a naplňování hlavních pilířů společenské odpovědnosti organizacemi jim přinese prospěch z dlouhodobého i krátkodobého hlediska. Dále má poukázat na další přínosy, ohodnotitelné především v delším časovém horizontu, jako je stabilita, prosperita, určitá konkurenční výhoda na trhu, lepší přístup ke kvalifikovaným zaměstnancům.

Specifické cíle disertační práce jsou definovány následovně:

- Specifikovat klíčové pojmy.
- Charakterizovat společenskou odpovědnost organizací.
- Charakteristiku společenské odpovědnosti organizací konkretizovat na praktických příkladech.
- Sestavit grafické schéma společenské odpovědnosti organizací.
- Vymezit vztah sociální odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové strategii.
- Vymezit souvislosti mezi společenskou odpovědností firem v současném pojetí a sociální odpovědností firmy Baťa ve dvacátých letech minulého století.
- Specifikovat prakticky využitelné možnosti a doporučení.
- Verifikovat nebo vyvrátit stanovené hypotézy.
- Vymezit možnosti dalšího vývoje společenské odpovědnosti firem.
- Definovat přínosy disertační práce pro vědu a praxi a formulovat závěry.

7.2 Hypotézy disertační práce

V této disertační práci vycházím z reality vztahů podnikatelů a organizací ke svému vnějšmu i vnitřnímu prostředí jak v nedaleké historii, tak v současnosti, a opírám se o fakt, že v podnikání, ačkoliv zisk téměř vždy byl, a dosud je podmínkou úspěšného podnikání, existují i další priority, jejichž respektování může přinášet zisk menší, avšak současně také pozitivní změny ve společnosti. Filozofie společenské odpovědnosti organizací je poměrně mladá, přesto však získává na síle a proniká do života a řízení mnoha organizací. V této souvislosti na základě teoretických východisek byly formulovány následující hypotézy:

H1: Společenská odpovědnost firem byla účelně a efektivně prakticky aplikována již firmou Baťa ve dvacátých letech minulého, dvacátého století, kde byla součástí komplexní podnikové strategie.

Předpokládám, že i když se v té době společenská odpovědnost organizací tímto pojmem nenazývala, přesto byly její části reálně zapracovány do řízení společnosti a do personální práce. Pro ověření této hypotézy slouží písemné prameny, popisující fungování firmy Baťa, zejména v této oblasti.

H2: Sociální oblast společenské odpovědnosti organizací je klíčovou součástí komplexní podnikové strategie.

Při formulování této hypotézy vycházím z povahy jednotlivých pilířů filozofie společenské odpovědnosti organizací a tím pádem především z pilíře sociálního. Mnoho společností a organizací má také zavedeny různé systémy řízení, ve kterém se naplňování sociálního pilíře odráží v případě, že organizace nemá zavedený konkrétní systém řízení, přesto činí určité dobrovolné kroky, které mohou sociální pilíř naplňovat. Tato hypotéza bude dokazována na základě výsledků dotazníkového šetření.

H3: Uplatňování CSR ve firmách zlepšuje jejich image.

Pro nastavení této hypotézy jsem vycházel z teoretických podkladů o společenské odpovědnosti, v jejíž souvislosti se velmi často hovoří o přínosech, které ji při aplikaci ve firmách a organizacích doprovázejí. Vzhledem k tomu, že část názorů se přiklání k myšlence, že právě jeden z těchto přínosů je zlepšení image společnosti, či firmy, byla také tato otázka položena respondentům v dotazníkovém šetření, aby mohla být výše uvedená hypotéza na základě odpovědí verifikována.

H4: Uplatňování CSR v organizacích zvyšuje loajalitu zaměstnanců.

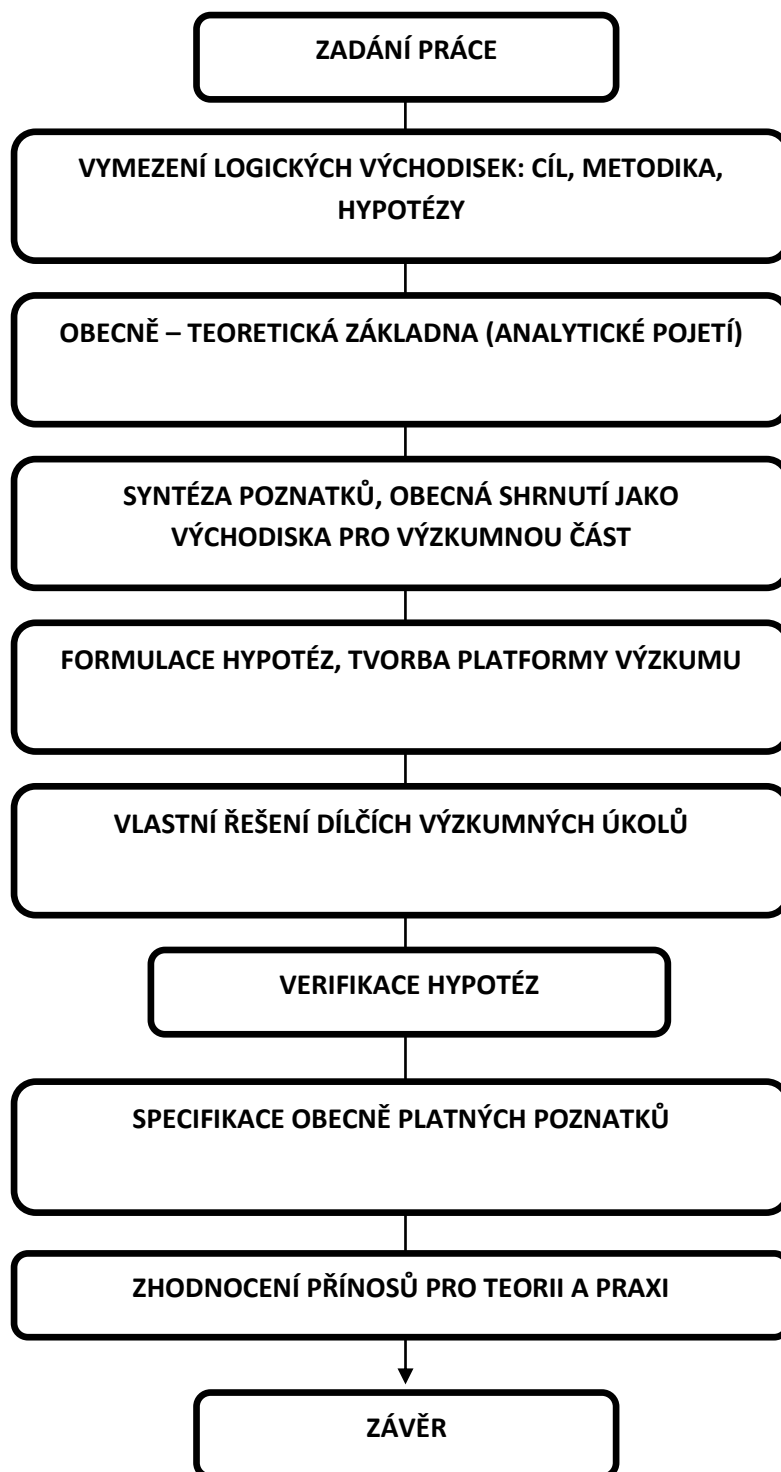
Verifikace této hypotézy proběhne opět na základě dotazníkového šetření. Loajalita zaměstnanců může mít samozřejmě mnohé formy, a proto jsem se zaměřil na jednu z nich, kterou pokládám za velmi důležitý pro chod organizace. Je jí zájem na stabilizaci klíčových zaměstnanců, jejichž odchod by organizaci mohl citelně poškodit, popřípadě přinejmenším ohrozit její hladký chod.

Postup řešení disertační práce

Model postupu řešení práce sleduje tři primární aspekty. Počátečním momentem je obecně - teoretická základna, přičemž následuje stanovení cílů, vybraných metod a formulace hypotéz, čímž je tvořen základ pro druhý stěžejní aspekt, tedy výzkum dané problematiky, inklinující k vlastnímu procesu rozhodování o pravdivosti vymezených hypotéz.

Třetím, závěrečným prvkem systémové struktury práce, je zhodnocení závěrů a přínosů. Vlastní postup zpracování disertační práce vychází ze základního metodologického postupu, který je založen na následujících fázích:

- Úvod
- Současný stav řešené problematiky
- Cíle práce a zvolené hypotézy
- Zvolené metody zpracování
- Hlavní výsledky práce a verifikace hypotéz
- Přínos práce pro vědu a praxi
- Závěr



Obr. 21 – Struktura vědecké práce

7.3 Metody použité při zpracování disertační práce

V zájmu splnění cílů práce bude použita řada vybraných metod zpracování. Metody budou vhodně kombinovány, ve svém důsledku se budou místy překrývat. V průběhu výzkumu budou použity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum bude využit pro mapování současného stavu společenské odpovědnosti organizací a přístupu k němu. K tomu budou sloužit dostupné prameny na webových stránkách, kde jsou pro danou práci dostupná všechna dostupná data.

Kvalitativní výzkum bude využit pro zpracování problematiky CSR. Pro úspěšné řešení práce a verifikace hypotéz bude potřeba seznámit se s řadou dostupných pramenů, zkušeností praktikujících firem, bude nezbytné zabývat se také normativním přístupem příslušných mezinárodních standardů. Bude též zapotřebí zhodnotit míru jejich aplikace a implementace společenské odpovědnosti organizací do podnikové strategie a systémů řízení.

Při řešení problematiky bude použita **analýza** pro rozbor dat, získaných dotazníkovým šetřením, a tedy také rozbor jednotlivých sdělení.

Ve značné míře bude v práci využita také metoda zkoumání **indukce**, kdy jsou na základě logického způsobu myšlení a pozorování chování jednotlivých aspektů vyvozovány všeobecné závěry. Je postupováno od zvláštního k obecnému. Podobně je využita metoda **dedukce**, kdy je od obecných souvislostí postupováno směrem k dílčí částem a jednotlivostem.

Další, v práci uplatněnou metodou, bude metoda **systémového přístupu**, což je takový tvůrčí způsob myšlení, aplikovaný na lidské činnosti spojené s řešením problémů, které respektují základní systémové atributy. Nemá vlastní soubor metod, ale obvykle přebírá a vhodně kombinuje metody různých disciplín. Je zvláště vhodný k řešení interdisciplinárních a transdisciplinárních problémů.

Dosažené výsledky budou podrobeny vzájemné komparaci. Konkrétní místa využití metody **deskripce a příkladu** lze zaznamenat v rámci celého výzkumného úkolu.

Nedílnou součástí metodiky bude také **historický přístup**, podobně jako **logistický přístup od jednoduchého ke složitému**.

7.4 Analýza dostupných zdrojů

Během analýzy informací, které byly ve velké míře získány z dostupných internetových zdrojů, byly získány odpovědi na mnoho otázek, položených v průběhu teoretické části práce, jako například:

- Jak je charakterizována společenská odpovědnost organizací?
- Co všechno spadá do okruhu problematiky společenské odpovědnosti?
- Z jakých kořenů vyrůstá tato filozofie?
- Jakým způsobem se tato filozofie vyvíjela během posledních několika desetiletí?
- Jak se staví k myšlence sociální odpovědnosti organizací Evropská Unie?
- Jaké iniciativy existují na podporu a propagaci tohoto fenoménu?
- Jak se zásady společenské odpovědnosti prosazují v globálním měřítku?
- Jaké mezinárodní normy v sobě zahrnují principy společenské odpovědnosti?
- Jaké možnosti mají společnosti a organizace, které se chtějí vydat touto cestou?
- Jaké mají firmy zkušenosti s přínosy CSR, jestliže ji praktikují?
- Které systémy řízení podporují aplikaci společenské odpovědnosti?
- Existují mezinárodní normy, které se zaměřují výhradně na tuto problematiku?
- Jakým způsobem se ke společenské odpovědnosti staví stát?
- Jaké je obecné povědomí o této filozofii mezi firmami?

7.5 Dotazníkové šetření a členění dotazníku

Cílem dotazníkového šetření bylo shromáždit dostatečné množství odpovědí a názorů co nejširšího okruhu respondentů k problematice společenské odpovědnosti organizací, tak aby bylo možné na základě těchto dat potvrdit nebo vyvrátit navržené hypotézy.

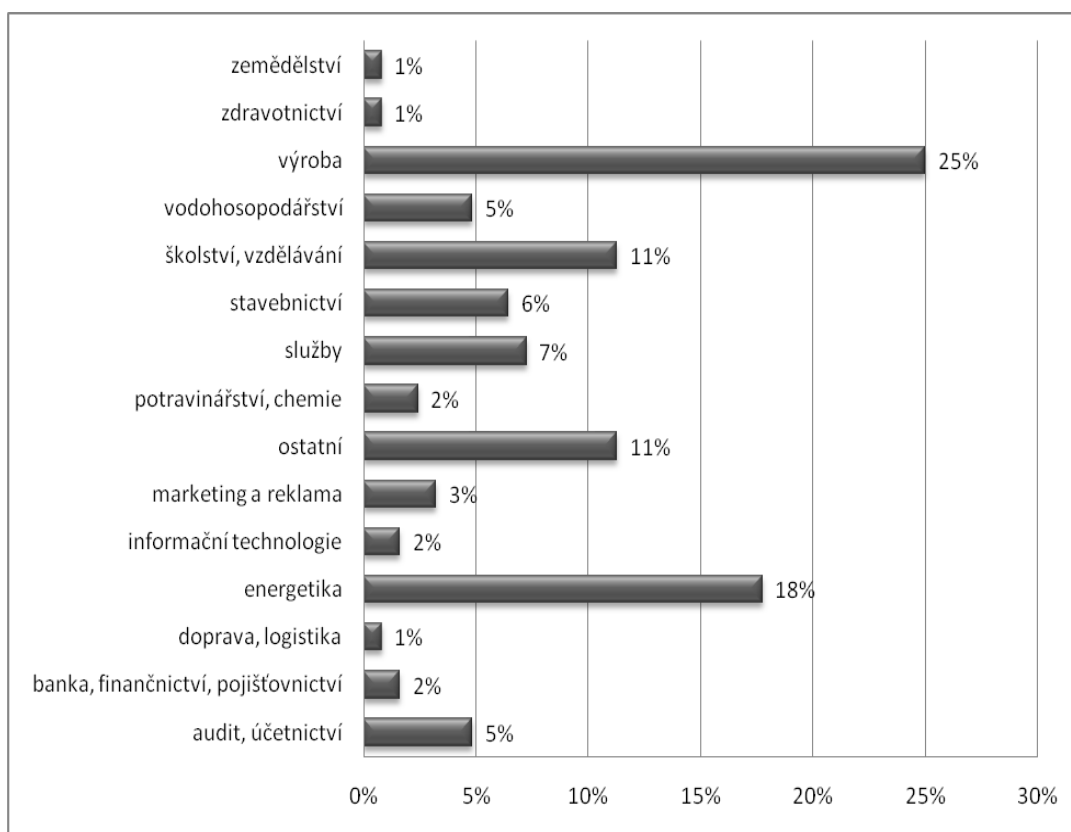
Základní struktura dotazníku obsahuje tři stěžejní části – identifikační údaje a charakteristické rysy respondentů, dále část, ve které se dotazy vztahují k sociálnímu a environmentálnímu pilíři společenské odpovědnosti organizací. Třetí část dotazníku se vztahuje k názorům respondentů na vliv, dopady a případné přínosy aplikace společensky odpovědného chování organizace. Dotazník byl distribuován v elektronické a tištěné formě po celé České republice. Dotazník byl anonymní z důvodu větší otevřenosti respondentů.

I přesto nebyly v dotazníku uvedeny otázky, na které by případná odpověď mohla ohrozit dotazovaného pracovníka, protože elektronická forma odpovědi je v podstatě v každé společnosti vysledovatelná. Jedná se především o otázky

týkající se ekonomického pilíře CSR, finančních otázek a otázek etiky společnosti – konkrétně v tomto případě se dá těžko očekávat, že kdyby i docházelo v dané společnosti k porušování etických zásad, že by tuto skutečnost pracovník zveřejnil. Navíc by se tím pravděpodobně i snížil počet navrácených dotazníků. Dále pak zamýšlené dotazy, které směřovaly k environmentálnímu pilíři, byly zredukovány pouze na jeden, jehož účelem bylo zjistit základní fakt, zda organizace podniká nějaké konkrétní a dobrovolné kroky v této oblasti.

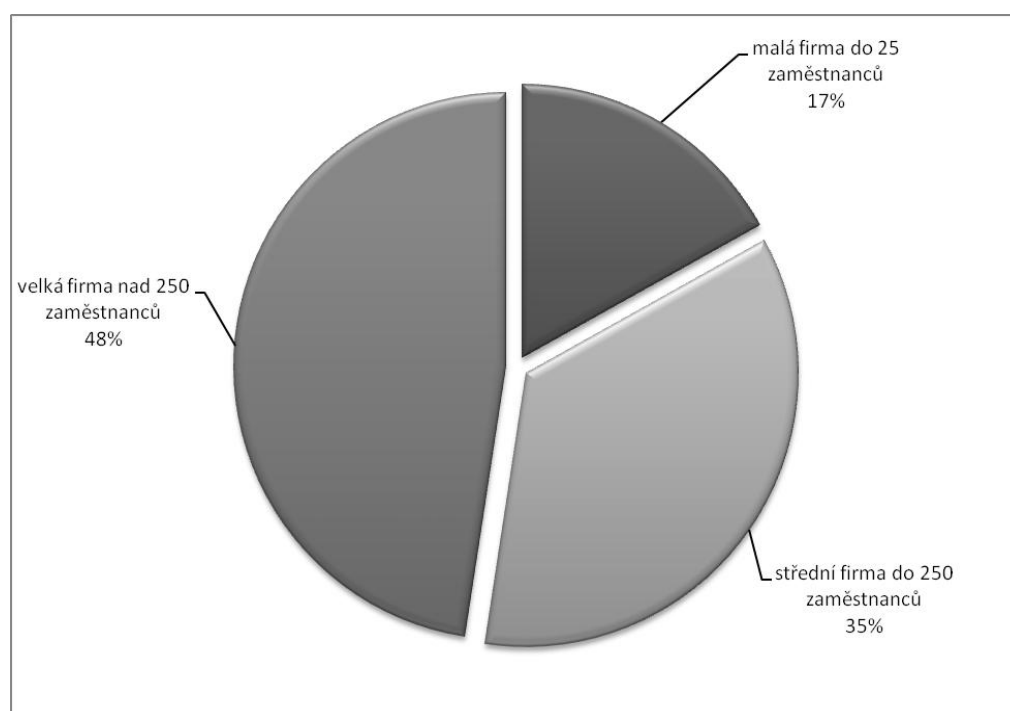
První část dotazníku zjišťovala následující údaje:

- **Obor, ve kterém respondenti pracují** – jak vyplývá z následujícího grafu, největší podíl respondentů spadá do výrobní sféry, je ovšem velmi cenné, že se nejedná pouze o výrobní firmy, ale že jsou zastoupeny i organizace zaměřené na služby, stavebnictví, vzdělávání a další obory.



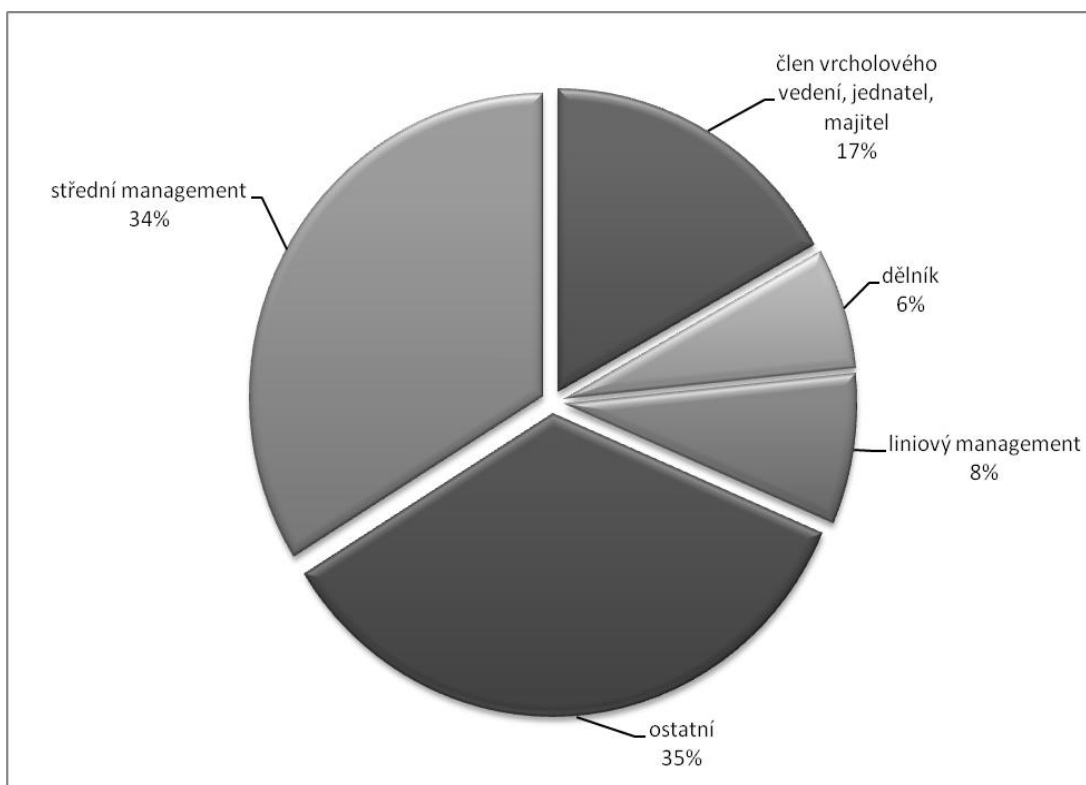
Graf 4 - Zastoupení respondentů v % podle oboru, ve kterém pracují

- **Velikost firmy, odkud respondenti jsou** – v teoretické části práce byla zmíněna současná situace a povědomí firem a organizací o společenské odpovědnosti organizací v závislosti na jejich velikosti, a proto je v této souvislosti účelné zjistit, zda má velikost firmy skutečně výrazný vliv na vztah ke zkoumané problematice. Z následujícího grafu vyplývá, že se v šetření podařilo získat počet zástupců všech tří velikostí firem v dostačujícím počtu.



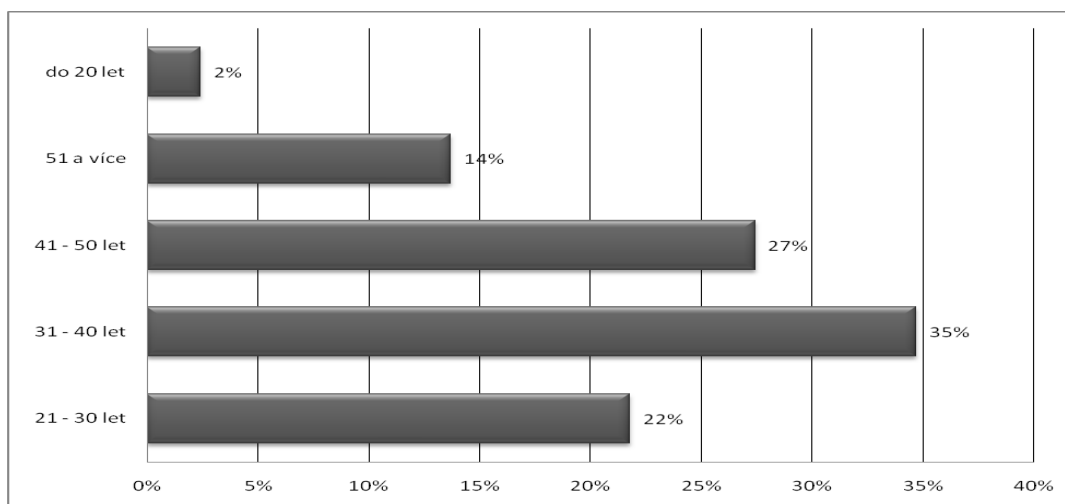
Graf 5 - Zastoupení respondentů v % podle velikosti organizace, ze které pocházejí

- **Pracovní pozice respondenta** – protože se společenská odpovědnost organizací dotýká úplně všech zaměstnanců coby zájmových skupin, nebylo dotazování omezeno pouze na vrcholový management společností, ale naopak byly získávány názory všech dostupných zaměstnanců. Přesto, jak vyplývá z následujících údajů, 51% tvoří v součtu vrcholový a střední management firem, u kterého se dá v některých případech předpokládat vyšší bonita sdělených informací, zejména když se jedná ne o sdělení holého faktu, ale pokud jde o znalosti, názory a zkušenosti v dané oblasti. U vrcholového managementu jsou později zkoumány odpovědi zejména na vnímání důležitosti míry jednotlivých faktorů vztahující se k sociálnímu pilíři společenské odpovědnosti organizací, protože je právě v kompetenci vrcholového managementu a majitelů výrazně ovlivnit činnost a aktivity organizace v tomto ohledu.



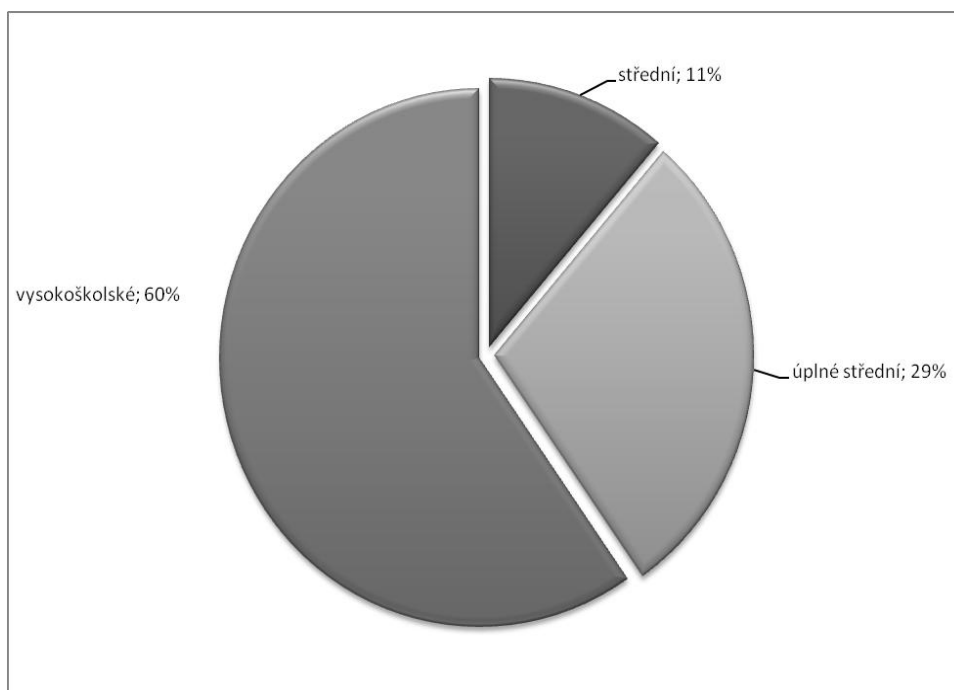
Graf 6 - Zastoupení respondentů podle pracovní pozice v %

- **Věková kategorie respondentů** – tento údaj byl zařazen do dotazníku z důvodu možného zkoumání závislosti názorů z pohledu možného generačního rozdílu respondentů. Tento vliv se při pozdějším zkoumání vzájemné provázanosti neprojevil, a to ani v případě pohledu pracovníků na aktivity organizací v sociální odpovědnosti ve vztahu k seniorům.



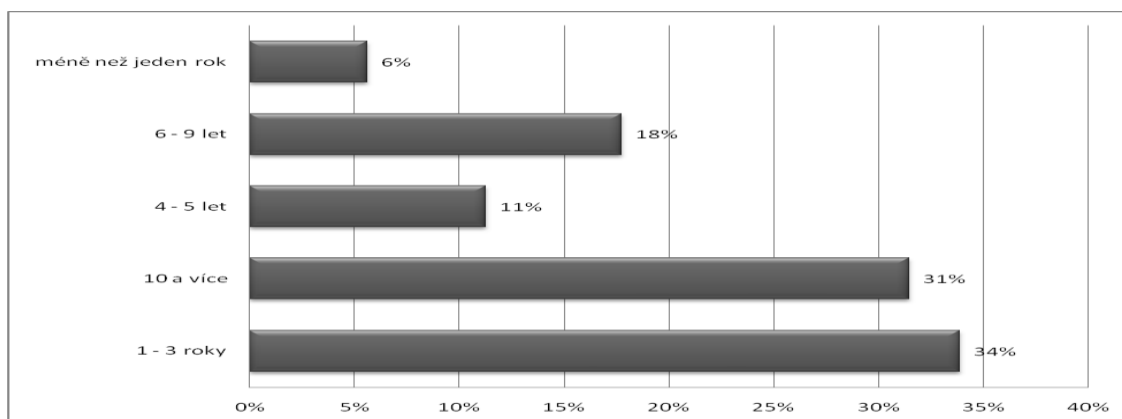
Graf 7 - Zastoupení respondentů podle věkových kategorií v %

- **Vzdělání respondentů** – přestože v dotazníku byla i kategorie základního vzdělání, nebyl mezi respondenty ani jediný. Převaha vysokoškolsky vzdělaných respondentů je logickým vyústěním použitých kontaktů, které jsem měl vzhledem ke své profesi k dispozici. Úplným středním vzděláním se rozumí vzdělání zakončené maturitou.



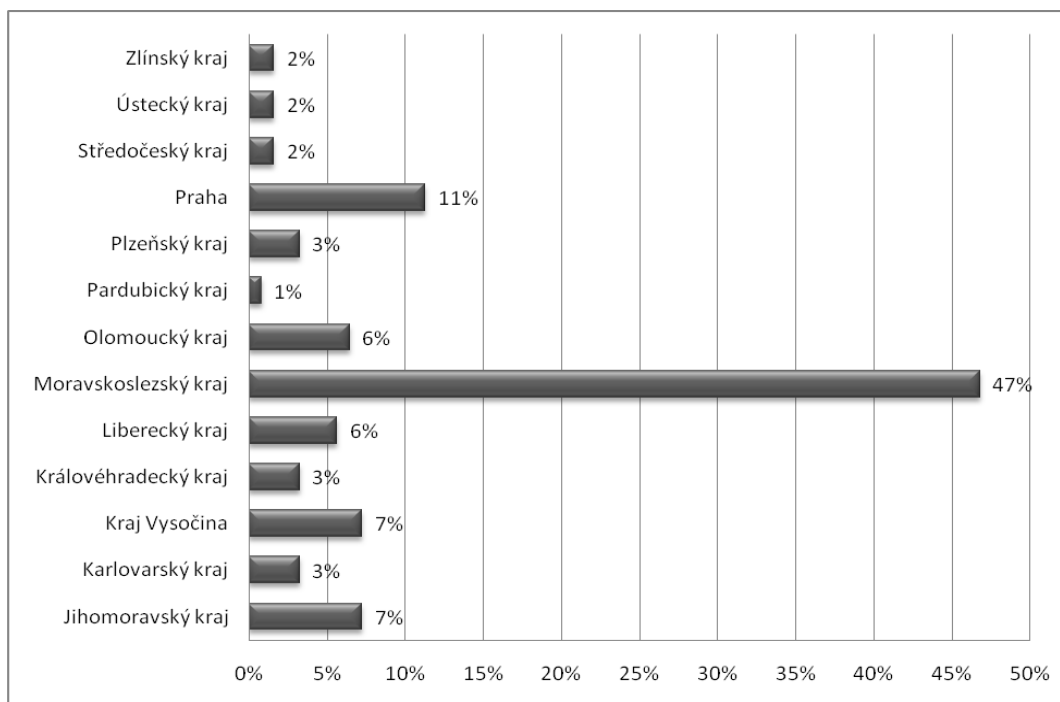
Graf 8 - Zastoupení respondentů podle vzdělání v %

- **Zastoupení respondentů podle let strávených v dané organizaci** – touto otázkou bylo nepřímě zjišťováno, zda znalosti a názory respondentů k organizaci, ve které působí, jsou dostatečné vzhledem k době, jakou zde pracují. Po vyhodnocení dotazníků bylo z odpovědí prokázáno, že pouze 6% respondentů je v organizaci méně než rok, takže vliv těch, jejichž znalosti organizace nemusí být hluboké, je poměrně malý.



Graf 9 - Zastoupení respondentů podle počtů let, které strávili v organizaci

- **Zastoupení respondentů podle regionů** – záměrem při sběru dat bylo pokrýt plošně celou Českou republiku. Vzhledem ke kontaktům, které byly k dispozici, vychází Moravskoslezský kraj v zastoupení jako nejsilnější (téměř polovina). Tento fakt však nenarušuje při křížovém srovnání dat vypovídací schopnost odpovědí a je naopak potěšitelné, že více než polovina respondentů zastupuje všechny ostatní regiony.



Graf 10 - Zastoupení respondentů podle regionů v %

V rámci dotazníkového šetření se z terénu vrátilo 124 zcela vyplněných dotazníků, což lze považovat za dostatečné vzhledem k vypovídací schopnosti tohoto sběru dat. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze této práce.

8 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

8.1 Zpracování dat dotazníků - pohled na část sociálního pilíře společenské odpovědnosti organizací

V teoretické části práce byla podrobně popsána společenská odpovědnost organizací a také princip jejího sociálního pilíře. Hypotéza H4 předpokládá, že sociální odpovědnost firem (především jeden ze tří hlavních pilířů) je klíčovou součástí komplexní podnikové strategie – a je částečně zakotvena ve všech podnikových systémech.

Vzhledem k tomu, že některé prvky sociálního pilíře však jdou nad rámec podnikových systémů, proto se část dotazníku ve výzkumné části věnovala pohledu respondentů v praxi na tuto oblast. Ve druhé části výzkumného dotazníku byla položena otázka, který z následujících uvedených přístupů, spadajících do společenské odpovědnosti, uplatňuje jejich zaměstnavatel:

- **Sociální výhody** (stravenky, pojištění, příspěvek na důchodové pojištění, poukázky na sport, kulturu, atd.),
- **pracovní podmínky** (možnost využití firemní tělocvičny – hřiště, možnost krytého parkování kol, apod.)
- **mimopracovní akce** (firemní setkání s rodinnými příslušníky, outdoorové akce, plesy, výjezd na kulturní představení, sportovní klání, apod.),
- **možnost osobního růstu** (návštěvy kongresů, konferencí, výstav, rotace ve firmě, umožnění dalšího studia, apod.),
- **vzdělávání v rámci firmy nad rámec zákona** (kurzy, školení, tréninky, jazyková a PC průprava, apod.),
- **spolupráce s mladými lidmi a studenty** (umožnění praxe či stáží studentům, pomoc při tvorbě diplomových a disertačních prací, vyhlášení olympiád, apod.),
- **místně prospěšné akce** (sponzorování plesů, akcí pro děti, podpora sportovního klubu či zvířat v ZOO, spolupráce s domovem důchodců, apod.),
- **péče o seniory** (materiální či finanční podpora, organizace zájezdů, besed, setkání s bývalými kolegy, oslav významných jubileí, apod.).

Možné odpovědi se mohly pohybovat na škále:

- poskytuje ve vysoké míře
- ano poskytuje
- poskytuje v omezené míře
- vůbec neposkytuje

Ke každé otázce byla navíc nabídnuta možnost ohodnotit důležitost jednotlivých přístupů právě pro daného respondenta ve škále:

- velmi důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- naprosto nedůležité

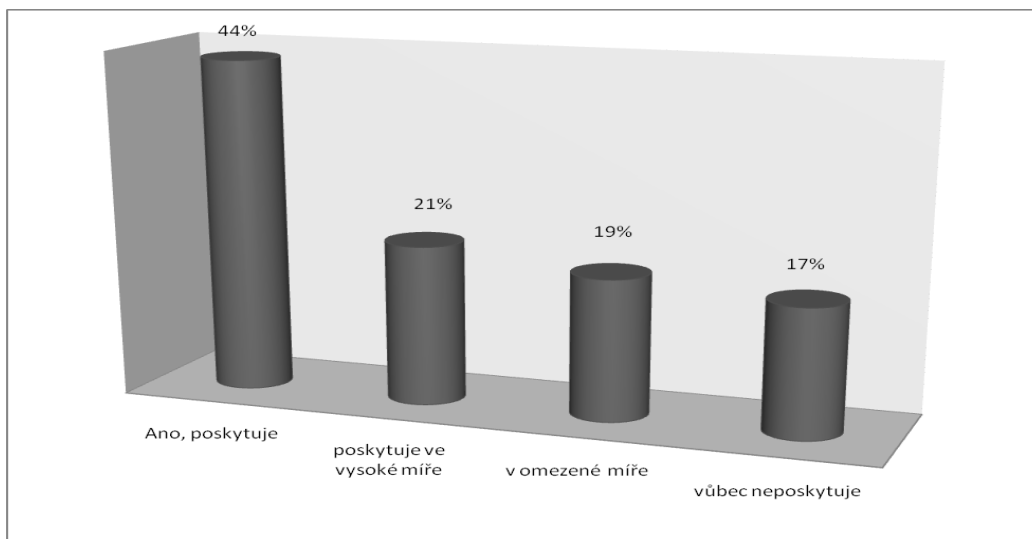
Záměrem těchto dotazů a jejich kombinací bylo zjistit, zda případné benefity poskytované v rámci společenské odpovědnosti, které organizace poskytuje, se setkávají buď se zájmem přímých příjemců, nebo s jejich kladným postojem k poskytování a potřebnosti těchto benefitů. Výčet jednotlivých aspektů a přístupů, které by bylo možno zařadit v rámci naplňování sociálního pilíře společenské odpovědnosti organizací, by mohl být samozřejmě daleko obsáhlejší. Rozsah dotazování byl ale omezen tak, aby byl dotazník snadno, rychle, přehledně vyplnitelný a také aby respondenti byli schopni a ochotni dotazník pravdivě vyplnit.

V dotazníku byly položeny otázky, které zkoumají aktivity v rámci sociálního pilíře CSR působící jak dovnitř, tak vně organizace a je možné porovnat, ke kterým z nich se respondenti více přiklánějí

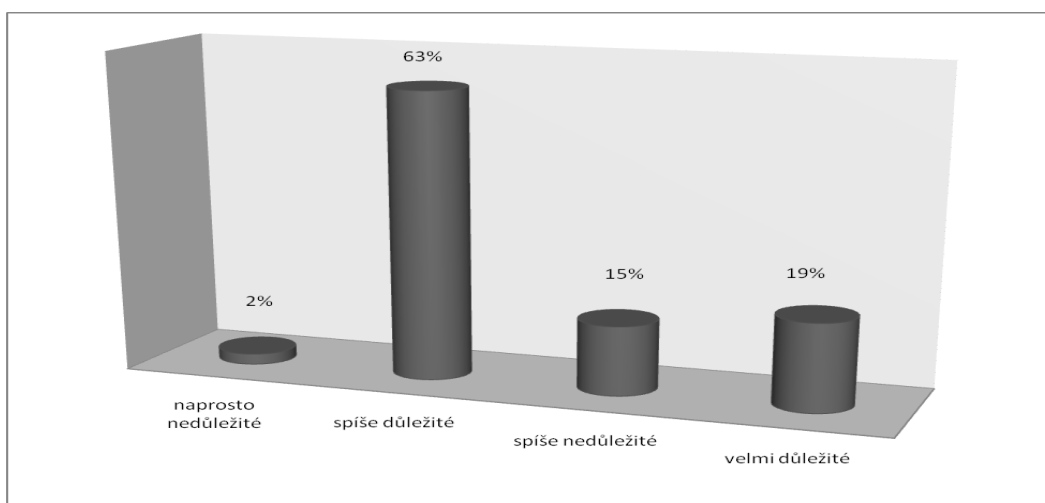
Vyhodnocení odpovědí na dotazy vždy dokumentuje dvojice grafů, z nichž první mapuje skutečnost v naplňování toho konkrétního přístupu a druhý graf pak znázorňuje vnímání důležitosti daného přístupu bez ohledu na to, zda je organizací skutečně praktikován.

8.1.1 Poskytování sociálních výhod

Následující dva grafy mapují poskytování nadstandardních sociálních výhod organizacemi (stravenky, pojištění, příspěvek na důchodové pojištění, poukázky na sport, kulturu, atd.).



Graf 11 - Míra poskytování sociálních výhod organizacemi

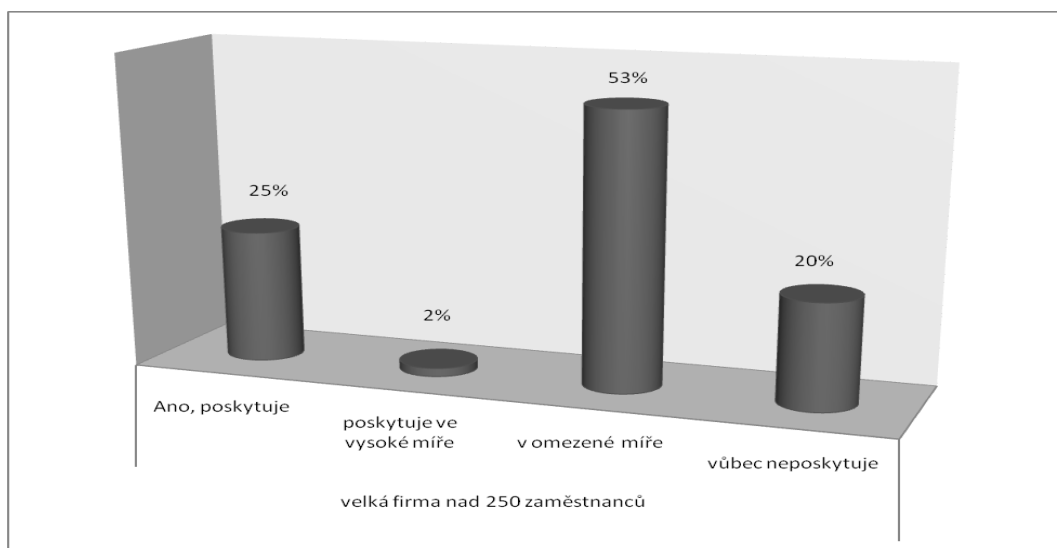


Graf 12 - Míra důležitosti poskytování sociálních výhod z pohledu respondentů

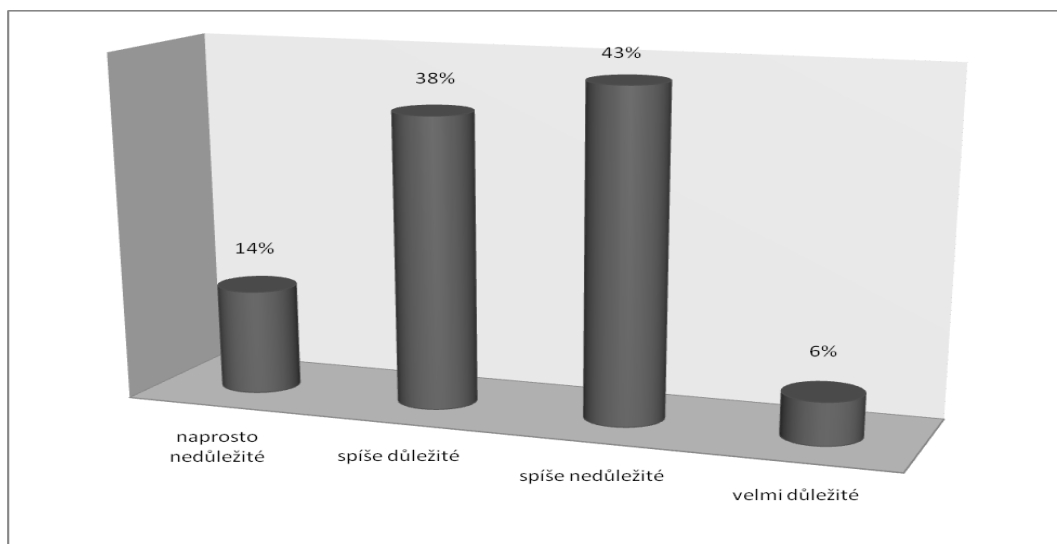
Ukazuje se, že poskytování sociálních výhod je u organizací dvou třetin respondentů běžným standardem a přes 80% odpovídajících přikládá těmto benefitům podstatnou důležitost. Je běžné, že některé z těchto sociálních výhod, které organizace poskytují dobrovolně a zcela o své vůli, pokládají pracovníci organizací za zcela samozřejmé. Při dalším bližším zkoumání shromážděných dat dojdeme k závěru, že procentuální zastoupení odpovědí respondentů z malých, středních i velkých firem jsou téměř stejné a názory se tedy neliší podle velikosti podniků a organizací.

8.1.2 Pracovní podmínky

Nadstandardní pracovní podmínky (možnost využití firemní tělocvičny – hřiště, možnost krytého parkování kol, apod.) jsou poskytovány podniky a organizacemi jen v omezené míře a také se dá říci, že necelá polovina dotázaných přikládá tomuto příspěvku důležitost. Dá se předpokládat, že tyto benefity nejsou běžnou součástí firemní kultury, popřípadě jsou podporovány organizacemi jiným způsobem – poukázkami ke sportovnímu vyžití, finančními příspěvky na tyto aktivity a podobně. Ukazuje se, že zmíněné sociální výhody nejsou vnímány pracovníky jako rozhodující přínos.



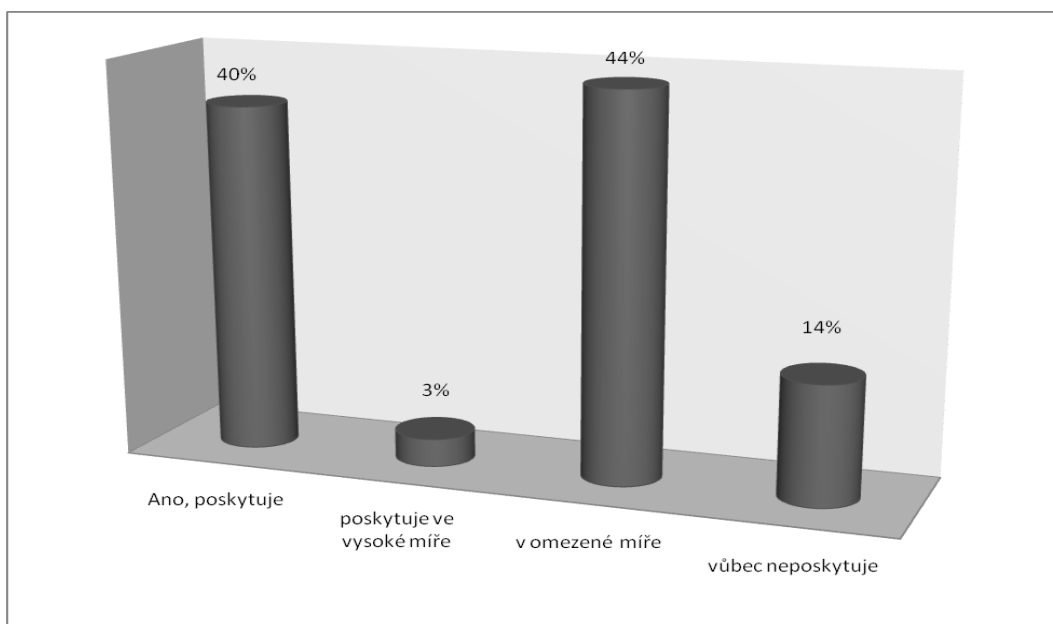
Graf 13 - Míra poskytování nadstandardních pracovních podmínek organizacemi



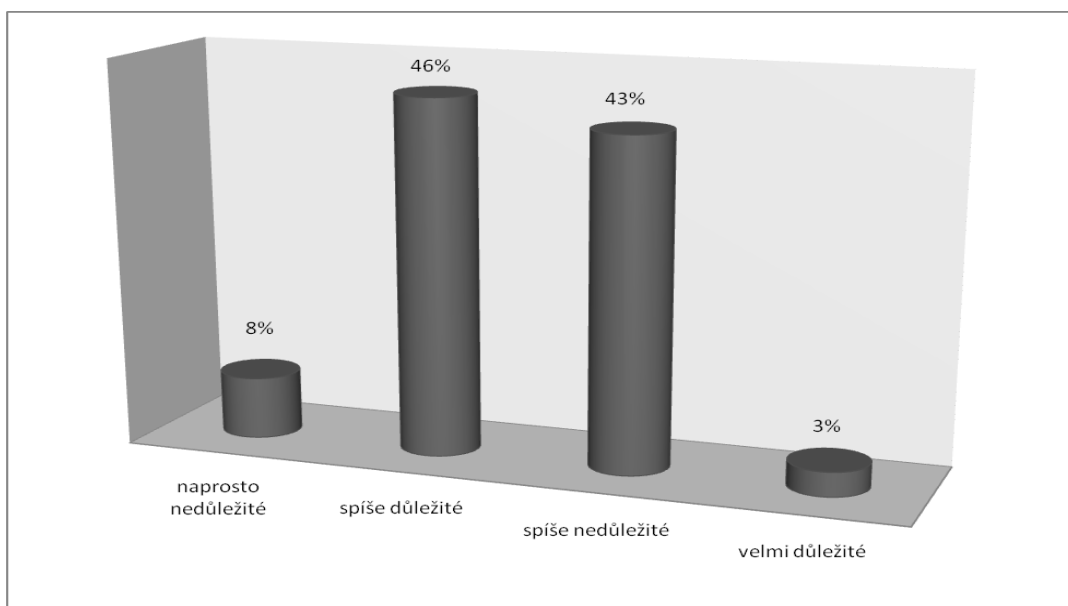
Graf 14 - Míra důležitosti poskytování nadstandardních pracovních podmínek pro respondenty

8.1.3 Mimopracovní akce

Je zajímavé, že mimopracovní akce (outdoorové akce, firemní setkání s rodinnými příslušníky, plesy, výjezd na kulturní představení, sportovní klání, apod.) alespoň v nějaké míře poskytují organizace u 87 % respondentů. O důležitosti takových aktivit je přesvědčena ovšem necelá polovina dotázaných. Tento přístup pravděpodobně není vnímán jako společensky odpovědná aktivita, ale spíše jako pevná součást firemní kultury, prostředek pro vybudování lepší týmové spolupráce mezi pracovníky organizací.



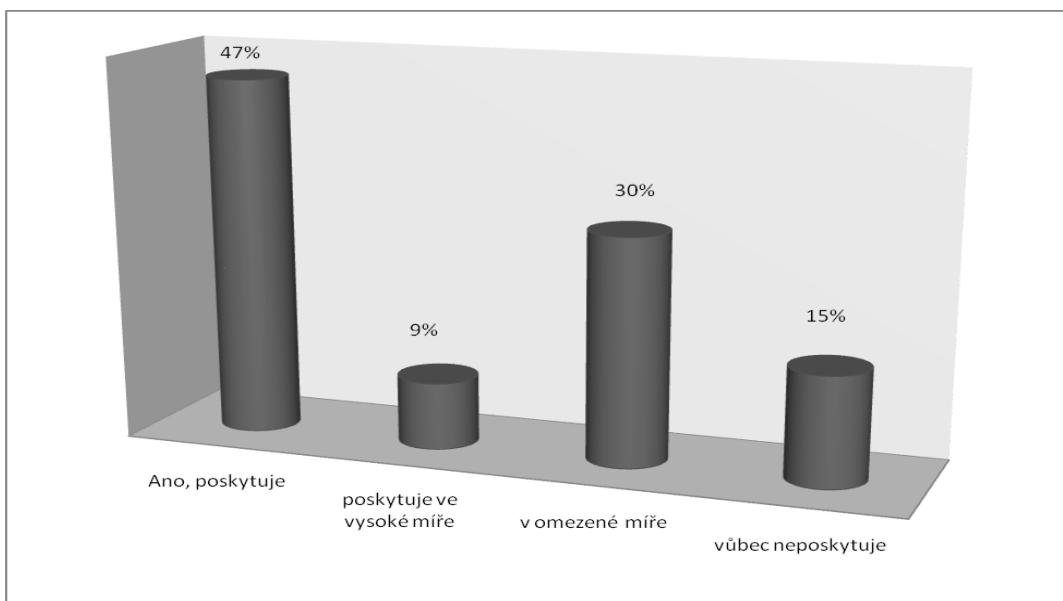
Graf 15 - Pořádání mimopracovních akcí organizacemi



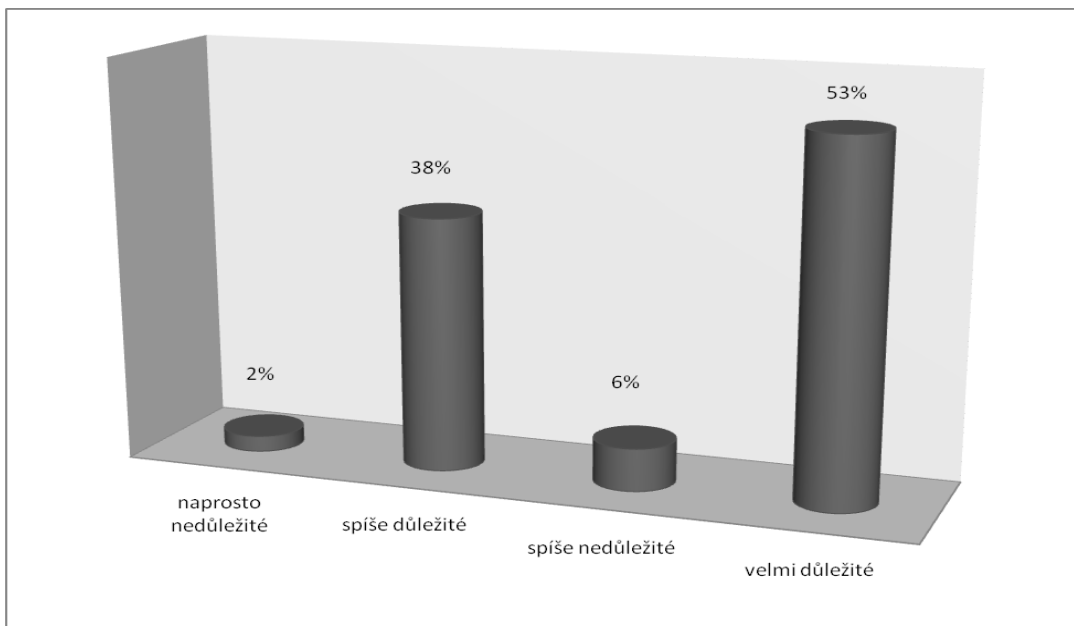
Graf 16 - Míra důležitosti pořádání mimopracovních akcí pro respondenty

8.1.4 Možnost osobního růstu

Z níže uvedených grafů vyplývá, že možnost osobního růstu (návštěvy kongresů, konferencí, výstav, rotace ve firmě, umožnění dalšího studia, apod.) se jeví pro respondenty jako klíčová záležitost, důležitost této iniciativy ze strany organizace potvrzuje celých 91 % dotazovaných. Pracovníci organizací považují takový přístup za velmi žádoucí a je možné předpokládat, že bude také jedním ze stabilizačních prvků klíčových zaměstnanců, jestliže bude správně používán.



Graf 17 - Poskytování možností osobního růstu organizacemi

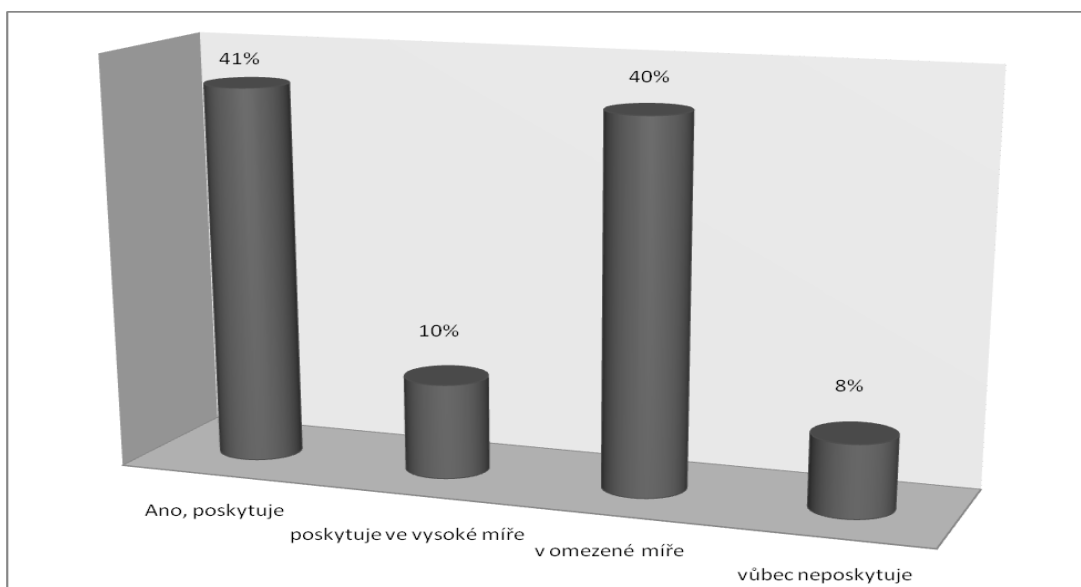


Graf 18 - Míra důležitosti poskytování možností osobního růstu pro respondenty

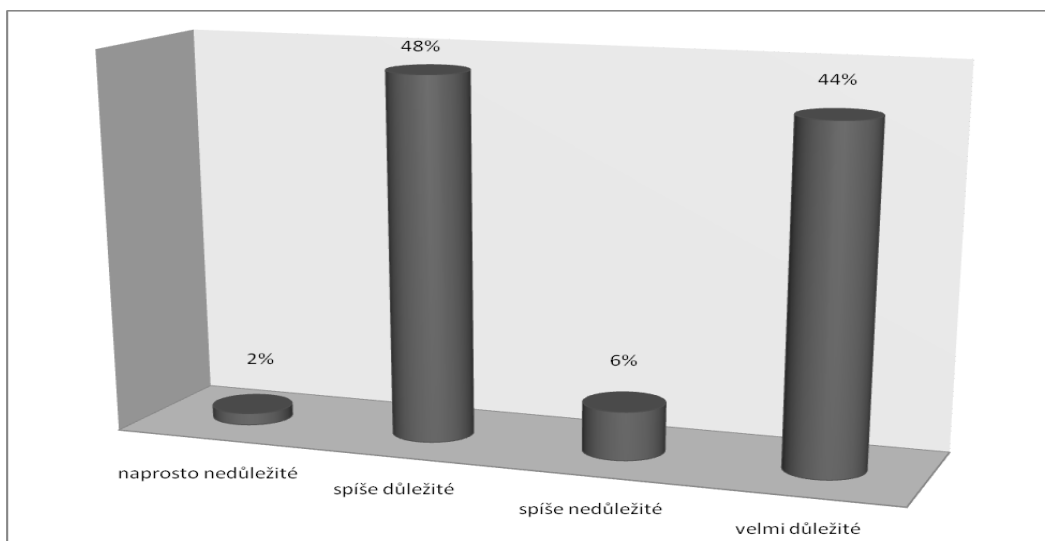
8.1.5 Vzdělávání v rámci firmy nad rámec zákona

Tato otázka může být považována za křížovou k otázce předešlé, jak dokumentují výsledky odpovědí. Důležitost vzdělávání nad rámec zákona (kurzy, školení, tréninky, jazyková a PC průprava, apod.) potvrzuje 92 % u všech dotázaných, což je úzce svázáno s možností osobního růstu.

Při srovnání míry důležitosti se skutečným poskytováním vzdělání nad rámec zákonných povinností zaměstnavatelů se ukazuje, že je tato možnost organizacemi využívána. Možnost poskytování dalšího vzdělání může být tedy v organizacích – v souladu s odpověďmi – využívána jako motivační faktor pro zainteresované jednotlivce.



Graf 19 - Poskytování vzdělávání nad rámec zákona

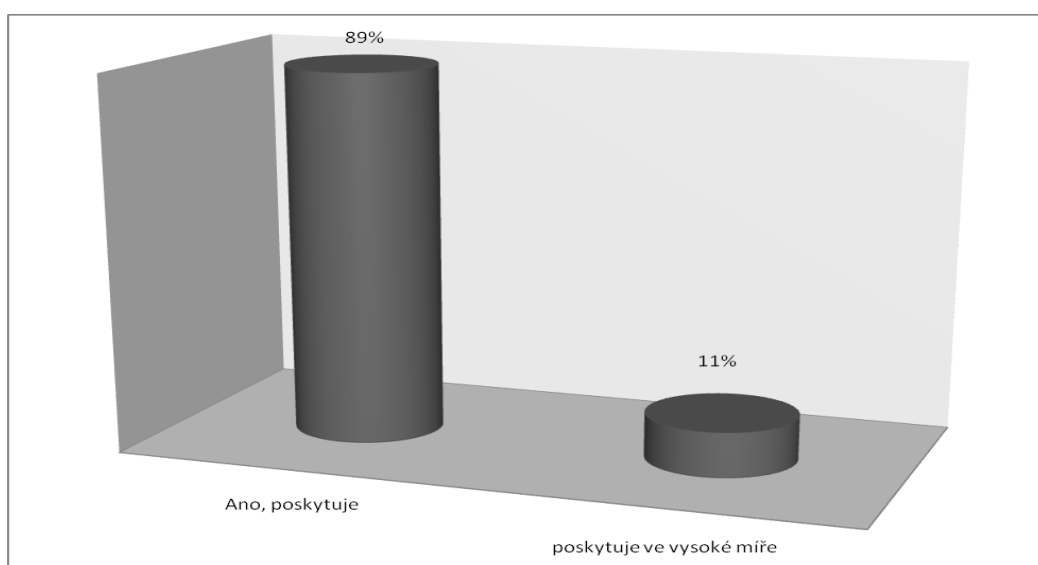


Graf 20 - Míra důležitosti poskytování vzdělávání nad rámec zákona pro respondenty

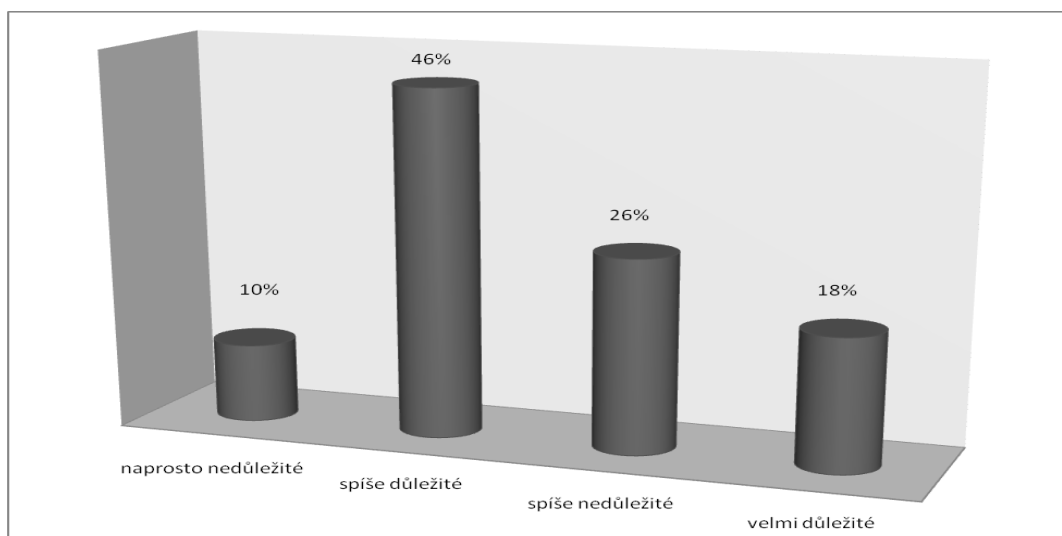
8.1.6 Spolupráce se studenty

Při vyhodnocení spolupráce s mladými lidmi (umožnění praxe či stáží studentům, pomoc při tvorbě diplomových a disertačních prací, vyhlašování olympiád, apod.) a míry důležitosti těchto aktivit dochází ke značnému nesouladu v popisované skutečnosti a v názorech na tyto aktivity.

Nabízí se vysvětlení, že spolupráce se studenty probíhá průřezově v organizacích všech dotazovaných, avšak, mnozí z dotazovaných, ač nevidí tuto aktivitu jako prioritní, buď nejsou v pracovních pozicích, kdy lze tuto aktivitu ovlivnit, nebo pokud jsou ve vedoucích pozicích, neumožňují tuto vzájemnou spolupráci. V každém případě může být tento přístup hodnocen velmi pozitivně.



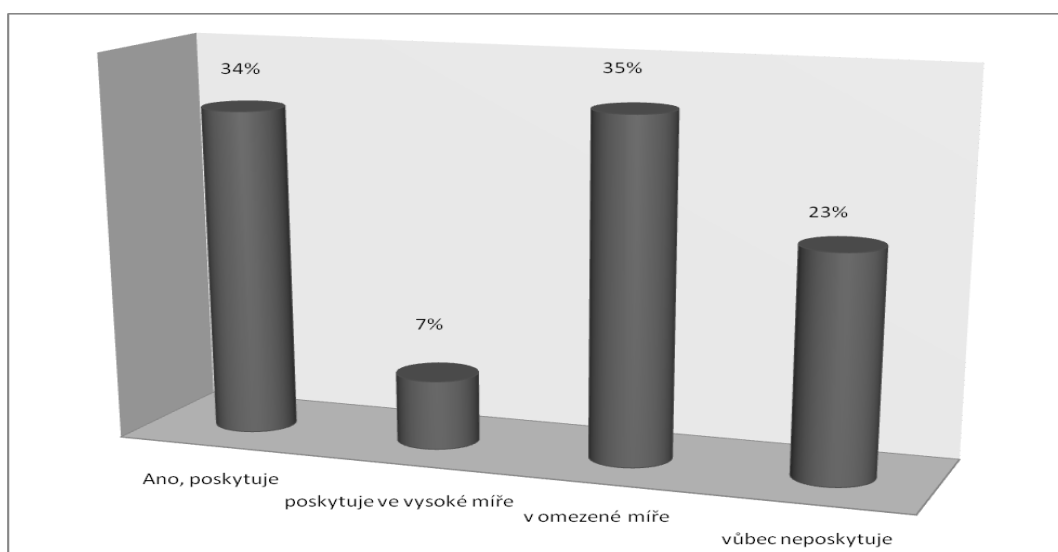
Graf 21 – Spolupráce organizací se studenty a mladými lidmi



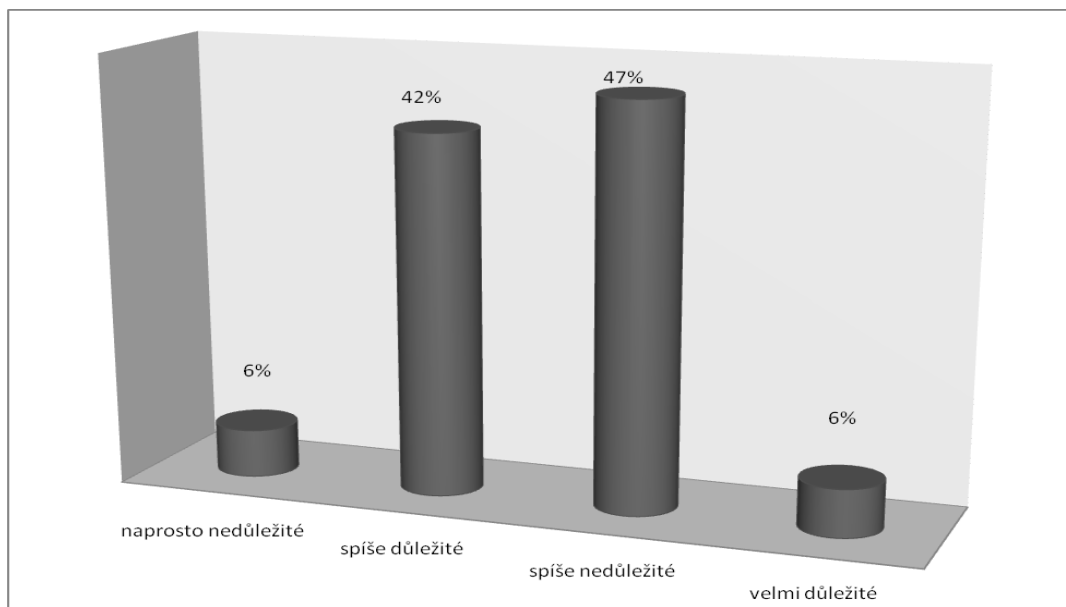
Graf 22 - Míra důležitosti spolupráce se studenty a mladými lidmi podle názorů respondentů

8.1.7 Regionálně prospěšné akce

Pořádání místně prospěšných akcí (sponzorování plesů, akcí pro děti, podpora sportovního klubu či zvířat v ZOO, spolupráce s domovem důchodců, apod.) praktikují téměř dvě třetiny organizací dotázaných, avšak důležitost této aktivity respondenti přikládají jen v necelé polovině. Postoj ve srovnání se skutečností v tomto případě naznačuje, že většina organizací, ze kterých respondenti pocházejí, má vysokou míru firemní kultury, neboť otázka místně prospěšných akcí je vždy spojena s udržováním dobrých vztahů s místní komunitou.



Graf 23 - Organizování místně prospěšných akcí organizacemi

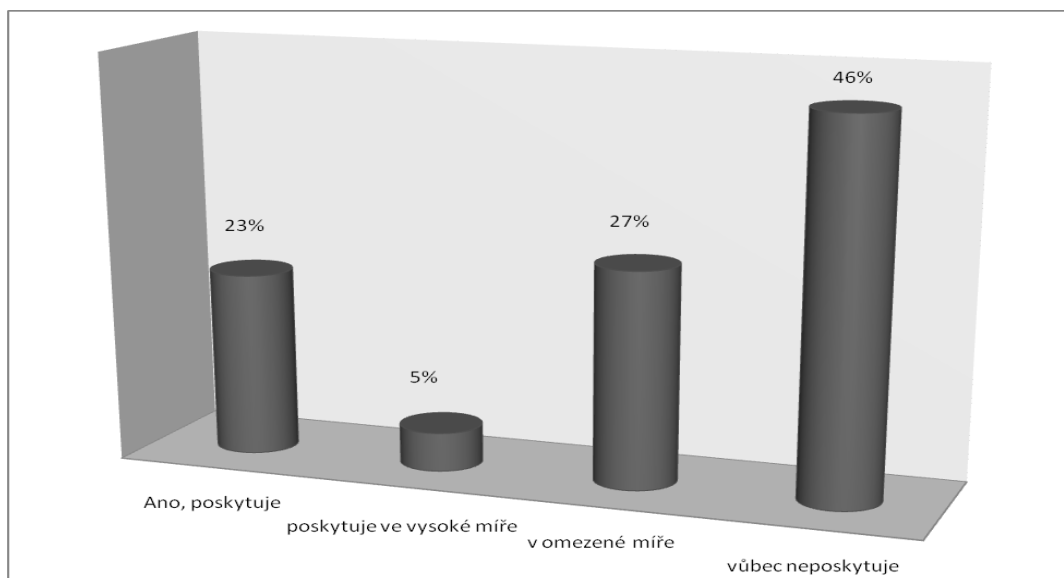


Graf 24 - Míra důležitosti organizování místně prospěšných akcí z pohledu respondentů

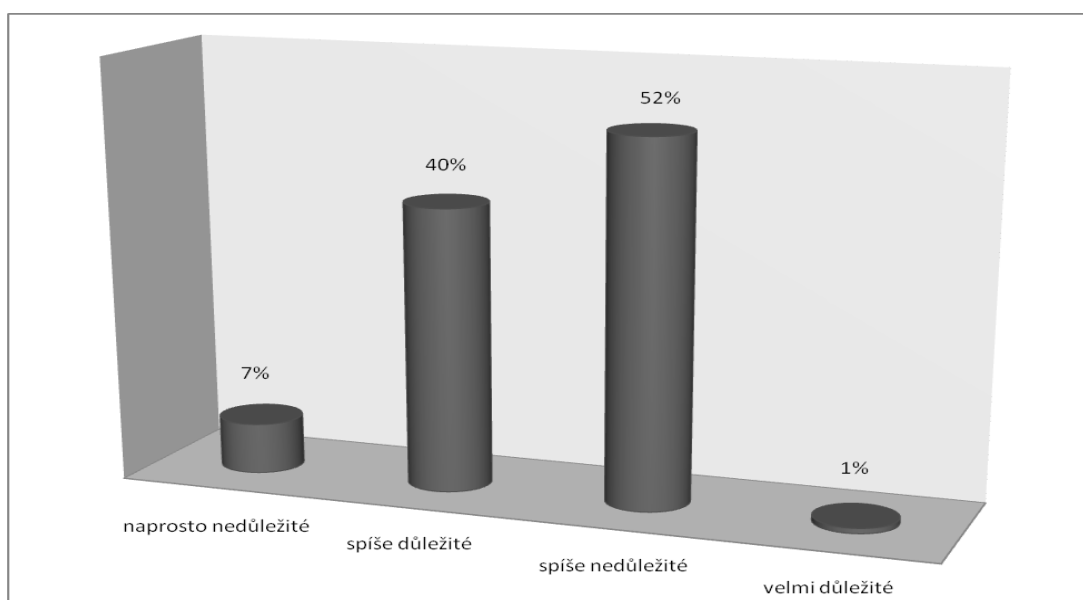
8.1.8 Péče o seniory

Z pohledu ostatních priorit respondentů vychází aktivity zaměřené na péči o seniory jako nejméně důležité (materiální či finanční podpora, organizace zájezdů, besed, setkání s bývalými kolegy, oslav významných jubileí, apod.).

Je samozřejmé, že z pohledu organizací, zaměřených na profit a výkon, je tento přístup logický. Ovšem při přihlédnutí k demografickému vývoji společnosti v ČR i Evropě bychom měli brát na tento trend zřetel.



Graf 25 - Aktivity organizací související s péčí o seniory



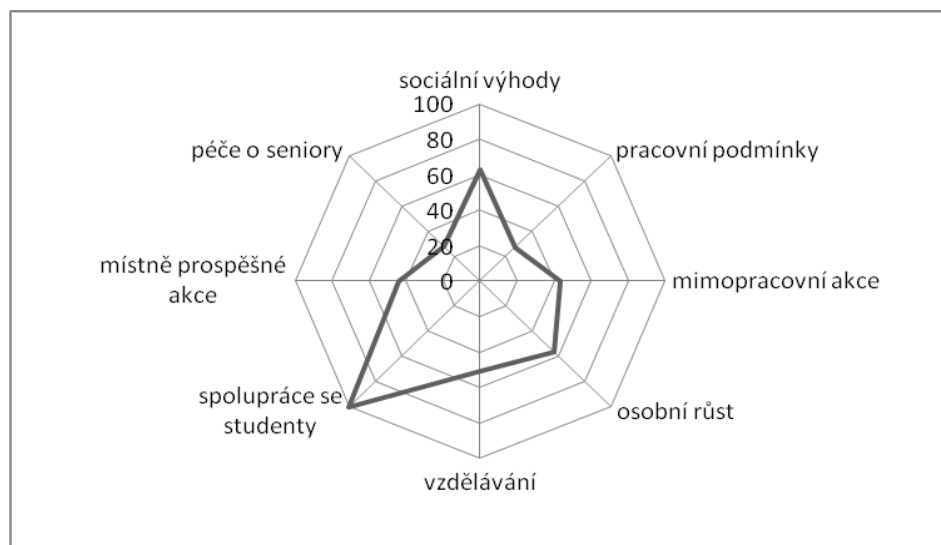
Graf 26 - Míra důležitosti aktivit organizací související s péčí o seniory z pohledu respondentů

8.1.9 Porovnání skutečného přístupu organizací k aplikaci CSR aktivit s názory respondentů na potřebnost těchto aktivit

Jedním z cílů provedeného výzkumu bylo vzájemně porovnat sociální výhody skutečně poskytované organizacemi v souladu s odpověďmi respondentů a dále pak tuto zjištěnou skutečnost porovnat s očekáváními, které respondenti v rámci sociálního pilíře opravdu mají.

sociální výhody	63%
pracovní podmínky	27%
mimopracovní akce	43%
osobní růst	56%
vzdělávání	51%
spolupráce se studenty	100%
místně prospěšné akce	44%
péče o seniory	28%

Tab. 9 - Procentuální vyjádření respondentů ke skutečnému poskytování jednotlivých přístupů organizace v rámci podpory sociálního pilíře CSR v %

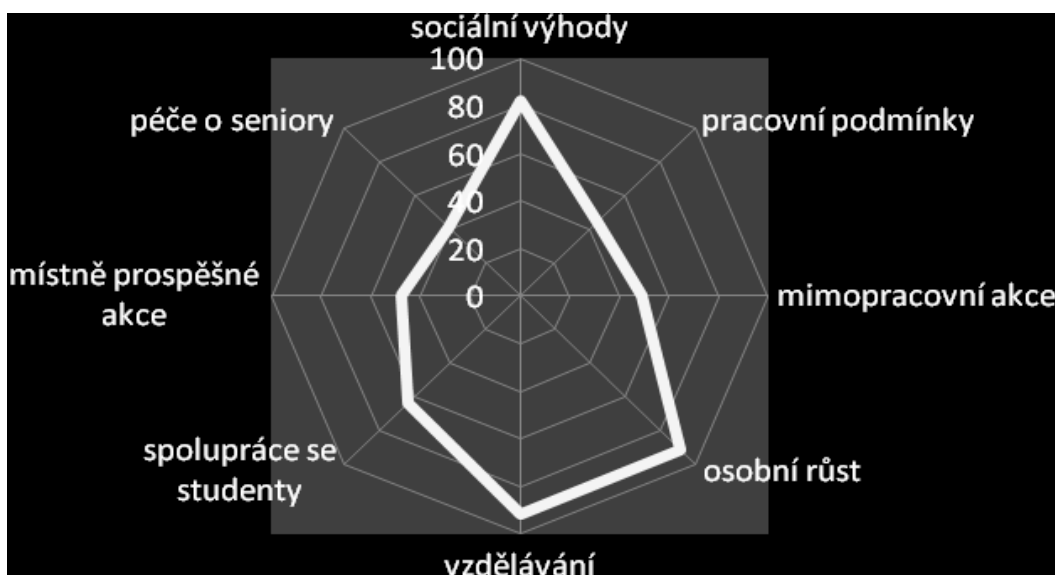


Graf 27 - Skutečné plnění CSR aktivit organizacemi v sociální oblasti

Z uvedeného grafu je patrné, že poskytování sociálních výhod, možností osobního růstu a vzdělávání je v relativní rovnováze. Z průměru se vymyká otázka spolupráce se studenty. Při konstrukci tohoto grafu byly vzaty v úvahu odpovědi z kategorie: poskytuje ve vysoké míře, ano poskytuje.

sociální výhody	82%
pracovní podmínky	44%
mimopracovní akce	49%
osobní růst	91%
vzdělávání	92%
spolupráce se studenty	64%
místně prospěšné akce	48%
péče o seniory	41%

Tab. 10 - Procentuální vyjádření respondentů vnímání důležitosti jednotlivých přístupů organizace v rámci podpory sociálního pilíře CSR



Graf 28 - Vnímání důležitosti a potřebnosti společensky odpovědných aktivit respondenty

Jedním z nejdůležitějších údajů, který vyplynul z této části výzkumu, je výše uvedený graf, protože znázorňuje vnímání důležitosti poskytování různých způsobů plnění sociálního pilíře CSR. Ukazuje se, že ze zkoumaných přístupů respondenti považují za nejdůležitější vzdělávání, pak osobní růst a na třetím místě je to poskytování sociálních výhod. Tento výsledek může být velmi důležitým sdělením pro organizace, protože na jedné straně vidí, jaký je skutečný zájem pracovníků k jednotlivým přístupům CSR u sociálního pilíře a na druhé straně je vidět nejslabší oblast, a tou je péče o seniory.

Výše uvedené a vyhodnocené odpovědi respondentů také ukazují, že jednotlivé přístupy organizací naplňují svou podstatou sociální pilíř společenské odpovědnosti organizací, čímž se i v tomto případě potvrzuje hypotéza **H2: Sociální oblast společenské odpovědnosti organizací je klíčovou součástí komplexní podnikové strategie.**

8.2 Zkoumání pohledu a přístupu organizací k naplňování environmentálního pilíře CSR

V teoretické části této práce bylo několikrát zmíněno, že jedním z charakteristických rysů společenské odpovědnosti organizací je dobrovolnost, což platí samozřejmě i pro environmentální aktivity organizací. Byly podrobně rozebrány možnosti, jakými mohou organizace naplňovat environmentální pilíř CSR, ať už přijetím mezinárodně či národně uznávaných standardů (ISO 14000, EMAS).

To ovšem nejsou jediné možnosti, jak se profilovat v ochraně životního prostředí, byť jsou to se vší pravděpodobností ty nejvýznamnější kroky, které mohou organizace podniknout. Existují i jiné možnosti, jak přispět k ochraně životního prostředí, jak zároveň pozitivně ovlivňovat své okolí k vyznávání této filozofie. Proto se jedna otázka dotazníku dotkla i této problematiky.

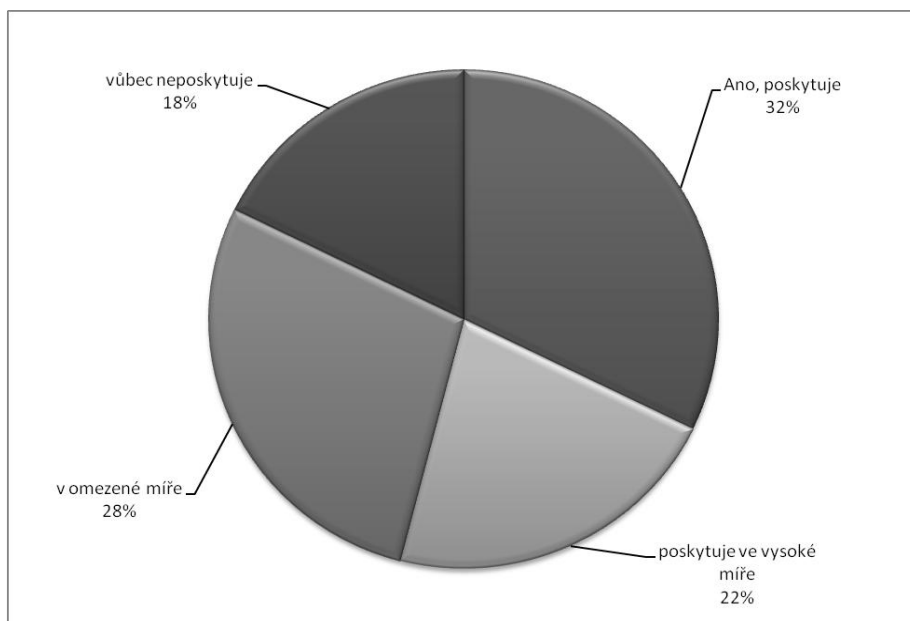
Vzhledem k tomu, že bylo zapotřebí získat údaje k podepření či vyvrácení hypotéz této práce – zejména ke vztahu k sociálnímu pilíři (nebylo účelem vytvořit příliš rozsáhlý a časově náročný dotazník), byla environmentu věnována jen jedna otázka:

Uplatňuje Váš zaměstnavatel v praxi ochranu životního prostředí (např. aplikace ISO 14001, třídění odpadů, sázení stromků...)? Ohodnoťte míru důležitosti tohoto faktoru.

Otázka sledovala několik cílů:

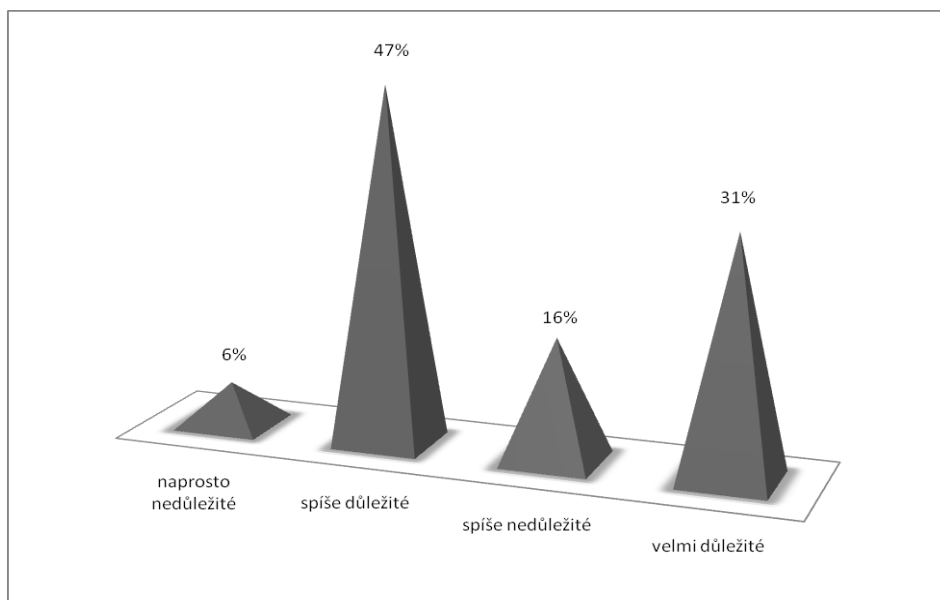
- Zjistit míru uplatňování ochrany životního prostředí u dotazovaných respondentů (respektive firem a organizací) z celého dotazovaného spektra.
- Zjistit tuto míru u jednotlivých organizací podle velikosti organizací.
- Zjistit názory na důležitost ochrany životního prostředí u vrcholového managementu a dalších pracovníků společnosti.

Z následujícího grafu vyplývá, že v součtu celých 82% společností se alespoň nějakým, byť omezeným způsobem věnuje otázkám životního prostředí, tedy naplňování environmentálního pilíře společenské odpovědnosti (aplikace souvisejících norem, třídění odpadů...).



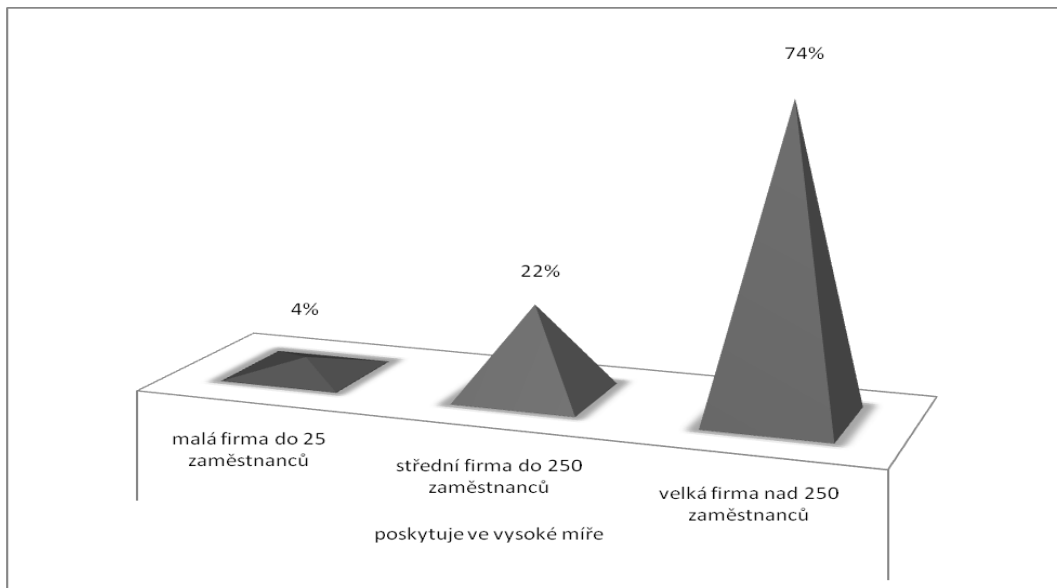
Graf 29 - Skutečná míra uplatňování ochrany životního prostředí organizacemi v praxi

Dalším pohledem na chování organizací k životnímu prostředí je způsob vnímání důležitosti jeho ochrany. V tomto směru lze konstatovat, že více než dvě třetiny považují péči o životní prostředí v rámci činnosti organizací za důležitou.



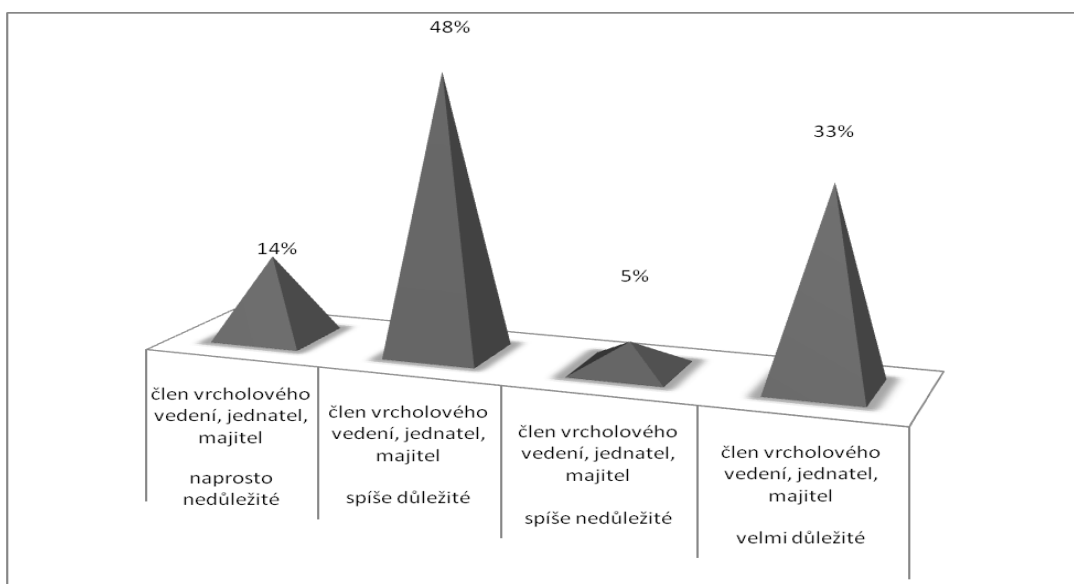
Graf 30 - Míra vnímání důležitosti uplatňování ochrany životního prostředí respondenty

Z následujících údajů je zřejmé, jak se mění přístup k ochraně životního prostředí v závislosti na velikosti organizace. Pokud se budeme zabývat pouze odpověďmi, které sdělují, že se organizace zabývá ochranou životního prostředí ve vysoké míře, pak zjistíme, že velké firmy se věnují problematice environmentu s daleko větší mírou, než společnosti střední a malé.



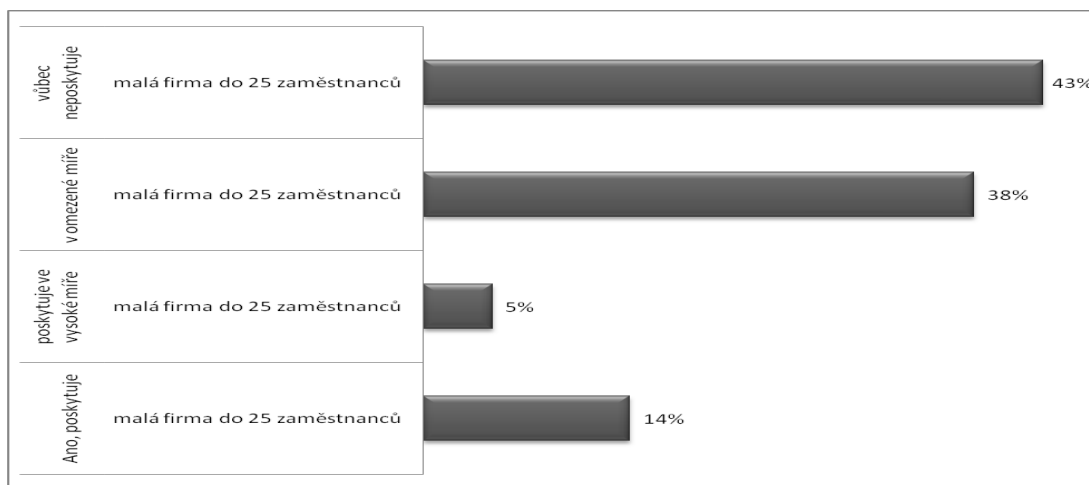
Graf 31 - Vysoká míra skutečného uplatňování ochrany životního prostředí organizací v praxi v závislosti na velikosti organizace

Další graf ukazuje postoje vrcholového managementu k potřebě věnovat se ochraně životního prostředí. Tento názor je velmi důležitý, protože právě vrcholové vedení organizací může ovlivnit jednání organizací v tomto směru.

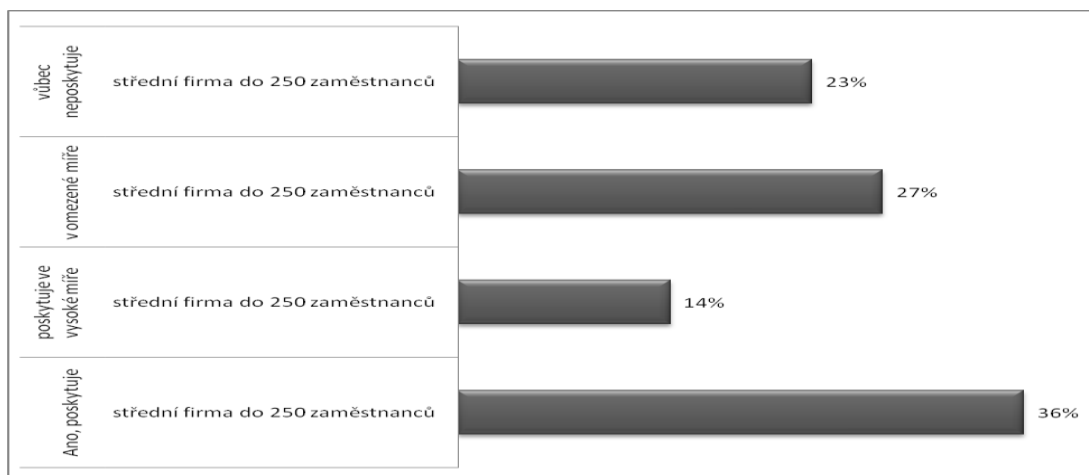


Graf 31a - Vnímání důležitosti ochrany životního prostředí vrcholovým managementem

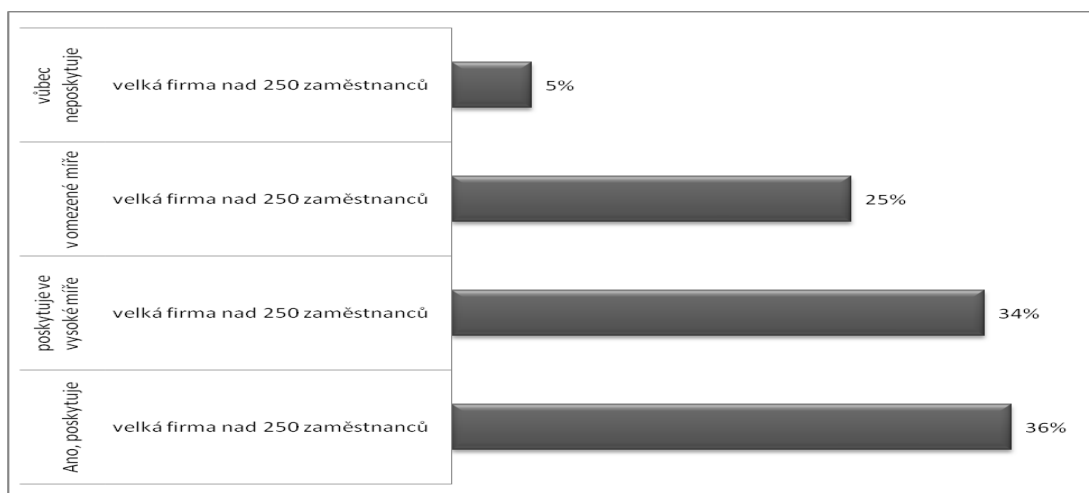
Poslední tři grafy znázorňují faktický přístup organizací podle velikosti k aplikaci environmentálního přístupu ke svému okolí. Pokud můžeme posoudit, velké rezervy se skrývají právě u malých firem do 25 zaměstnanců.



Graf 32 - Míra uplatňování ochrany životního prostředí v malých firmách v praxi



Graf 33 - Míra uplatňování ochrany životního prostředí ve středních firmách v praxi



Graf 34 - Míra uplatňování ochrany životního prostředí ve velkých firmách v praxi

Z hodnot a grafického zpracování dat z dotazníkového šetření je zřejmé, že se zvětšující se velikostí firem se mění v pozitivním smyslu jejich faktický vztah k životnímu prostředí. Je to pravděpodobně dáno tím, že velké firmy mají na tyto aktivity více finančních prostředků, mají více pracovníků s jasnou specializací na otázky environmentu, dále je pak velká firma daleko více v zorném poli svých zákazníků, různých dozorových orgánů a podobně. Velká firma díky své finanční síle a tlaku společnosti, zákazníků a společenské poptávce tak daleko více může ovlivnit stav životního prostředí než firmy menší. Velké firmy jsou také častěji vlastněny zahraničními vlastníky, jejichž přístup k ochraně životního prostředí má často historicky hlubší kořeny.

Na závěr této kapitoly je možné konstatovat, že environmentální pilíř společenské odpovědnosti organizací, ať už je takto vnímán, či nikoliv, je brán jako důležitá součást podnikového života a je mu přiřazována značná důležitost, i když jeho faktické naplňování závisí na velikosti a síle každé organizace.

8.3 Vliv uplatňování společenské odpovědnosti organizací na úroveň jejich image

Image společensky odpovědné organizace je tvořena neustálým a dlouhodobým pozitivním přístupem jejich pracovníků, odpovídajícím výkonem managementu a veřejnou deklarací pozitivních stránek organizace, včetně pravidelné a efektivní komunikace se zájmovými skupinami.

Image každého podniku obsahuje několik základních prvků. Jedním z nich je způsob, jakým je organizace vnímána vnějším okolím, tedy jejími zákazníky, dodavateli, dále pak místními institucemi, bankami, investory a v neposlední řadě médii. Tyto subjekty se o dané organizaci nějakým způsobem vyjadřují, popřípadě si o ní drží vnitřní, ale o to silnější povědomí.

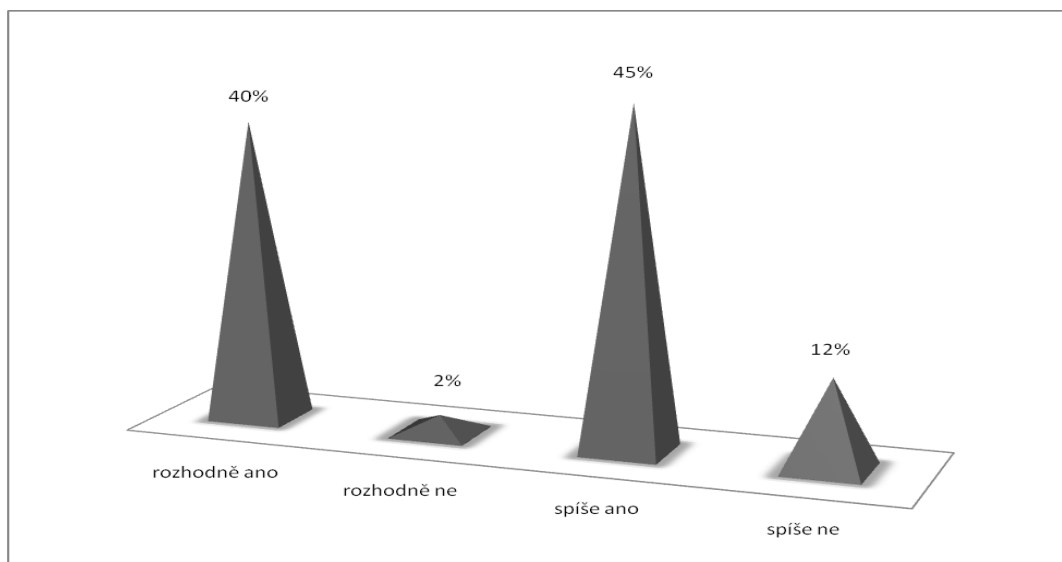
Dalším prvkem, který tvoří image organizace, je způsob prezentace organizace navenek – prostřednictvím firemních symbolů, své firemní kultury, způsobu jednání zaměstnanců, prostřednictvím public relations. Záleží také na viditelné úrovni stavu budov organizace a to, jakým způsobem se stará o vzhled svého okolí. Následujícím prvkem image organizace je způsob, jakým je vnímána svými vlastními zaměstnanci.

Protože jedním z přínosů aplikace společenské odpovědnosti organizací má být zlepšení celkového image organizace, byly v rámci výzkumu v dotazníku položeny respondentům otázky, které směřují do této oblasti.

- Souhlasíte s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na důvěryhodnost pro obchodní partnery?

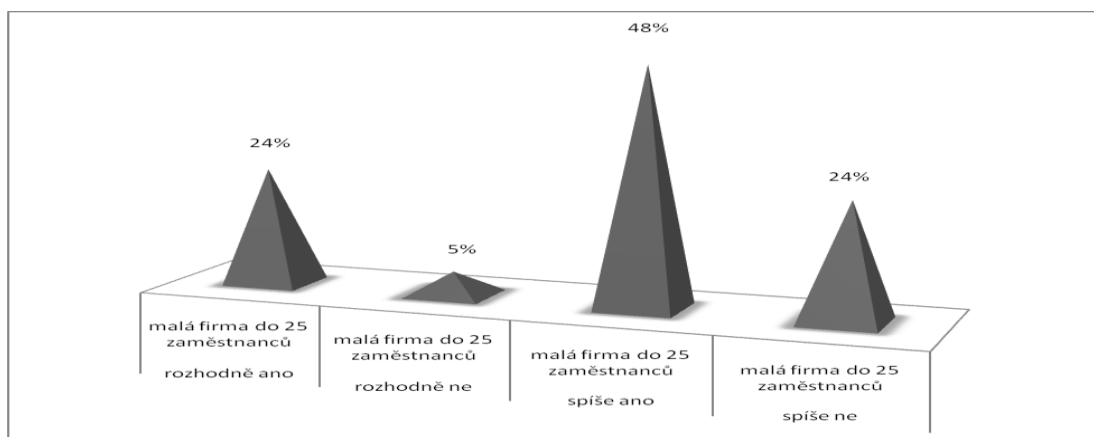
- Souhlasíte s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na význam firmy pro region?
- Souhlasíte s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na kvalitu konkurenčního postavení na trhu?
- Souhlasíte s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na podporu kladných změn ve společnosti?

K první uvedené otázce respondenti vyjádřili téměř ve dvou třetinách názor, že uplatňování CSR v praxi má pozitivní vliv na důvěryhodnost pro obchodní partnery. Toto je velmi důležité zjištění, protože téměř všechny poctivé komerční organizace mají zájem na tom, aby byli pro své obchodní partnery důvěryhodnou organizací, či firmou na vzájemné důvěře je totiž založena většina obchodních vztahů.

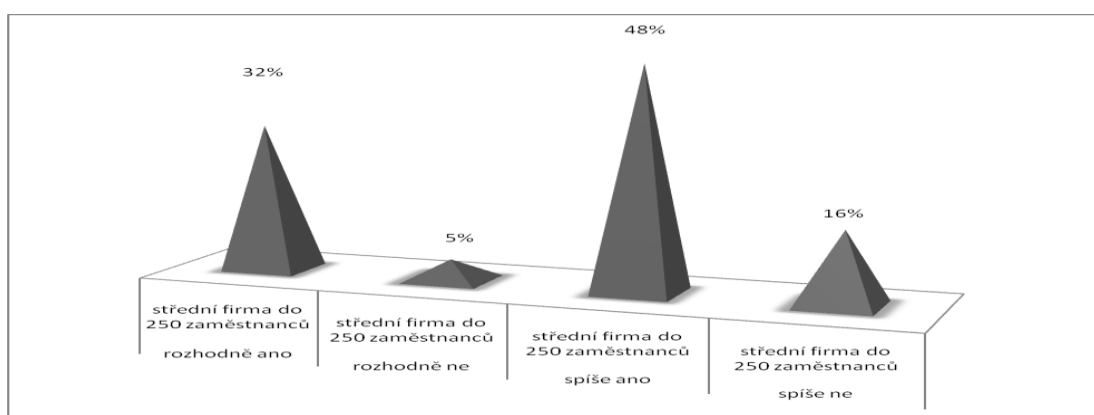


Graf 35 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost organizace pro její obchodní partnery

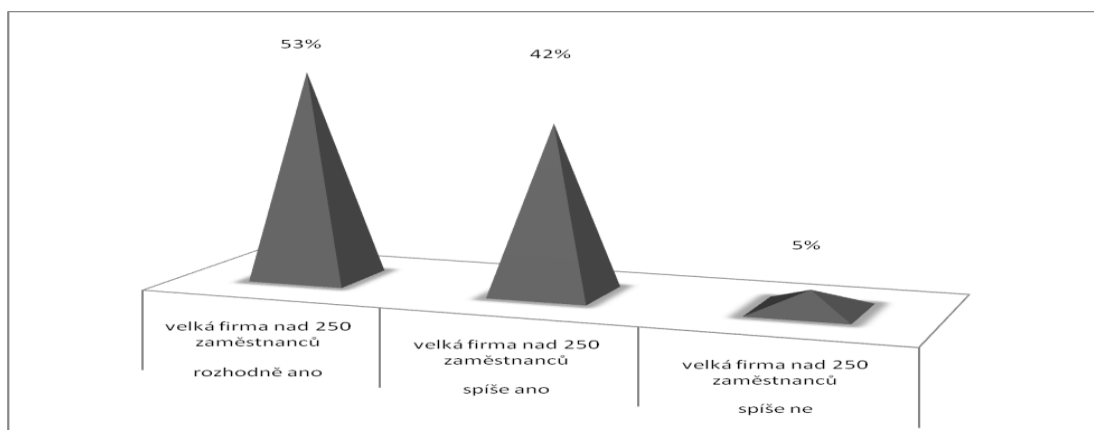
Z následujících tří grafů pak vyplývá, že přesvědčení užitečnosti CSR pro důvěryhodnost pro partnery roste s velikostí firem. V prvním grafu jsou uvedeny názory respondentů z malých, ve druhém ze středních a ve třetím grafu názory respondentů z velkých firem.



Graf 36 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost pro obchodní partnery z pohledu malých firem



Graf 37 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost pro obchodní partnery z pohledu středních firem



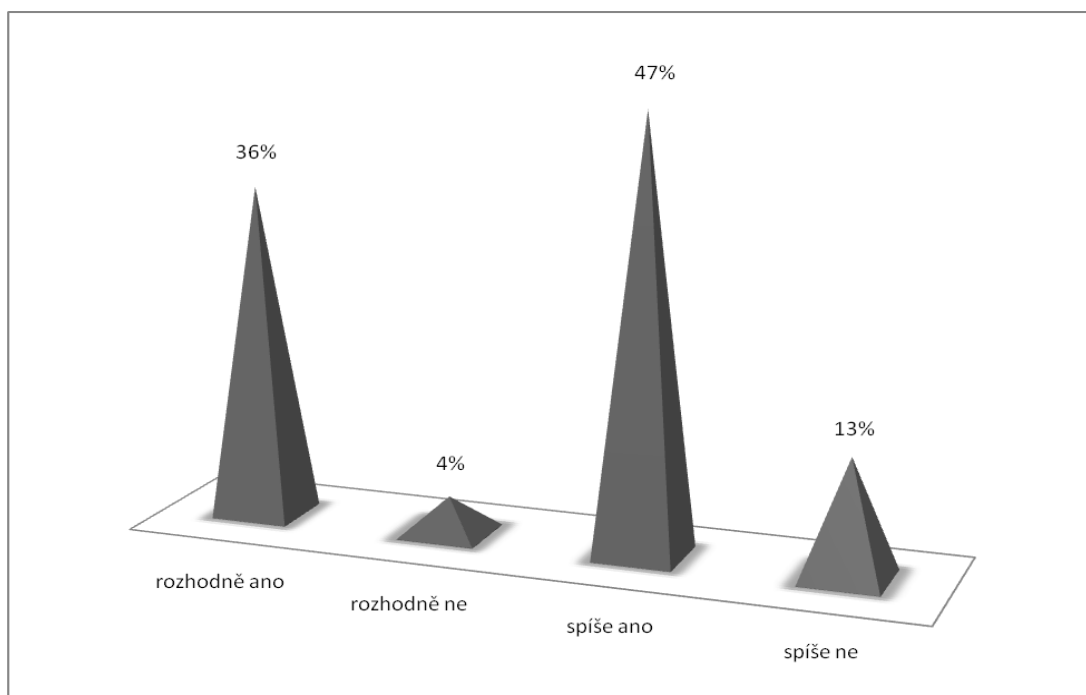
Graf 38 - Vliv uplatňování CSR v praxi na důvěryhodnost pro obchodní partnery z pohledu velkých firem

Na základě studia problematiky je možné konstatovat, že velké společnosti, kromě toho, že díky své finanční síle mohou více přispívat k myšlenkám CSR a pak také mají lepší možnost tyto své aktivity zviditelnovat a marketingově

zúročovat. Proto také přikládají společenské odpovědnosti organizací ve vztahu ke svým obchodním partnerům větší význam.

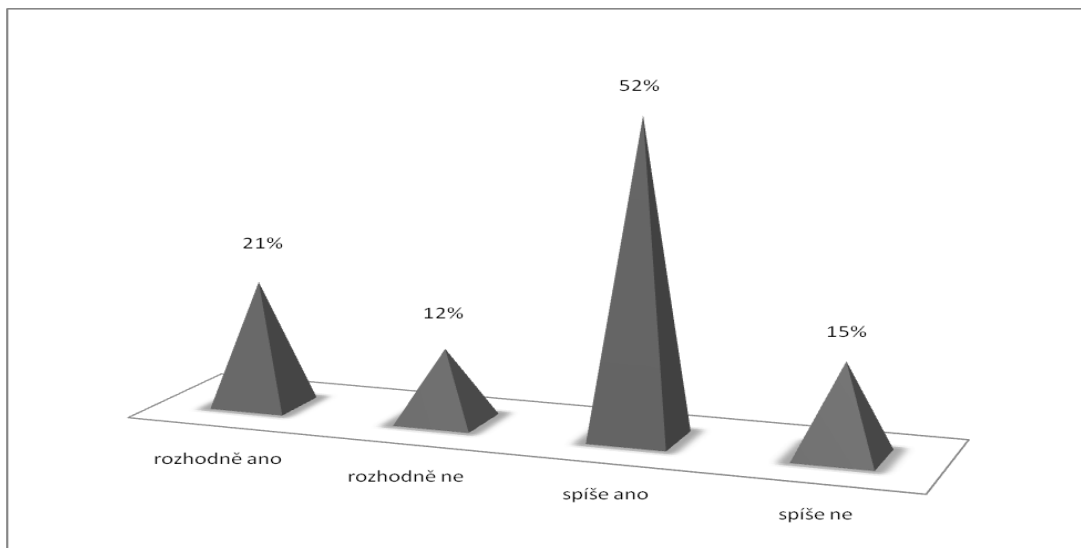
Další otázka v dotazníku se zajímala, zda respondenti souhlasí s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na význam firmy pro region. Zde se ukazuje, že k odpovědi spíše ano a rozhodně ano se přiklonilo 83% respondentů.

Je to relativně vysoký procentuální výsledek, z čehož vyplývá, že respondenti jednoznačně vnímají důležitost uplatňování CSR vzhledem k regionu, ve kterém působí, a považují za reálné, že jejich obchodní partneři jsou s to tyto aktivity ocenit.



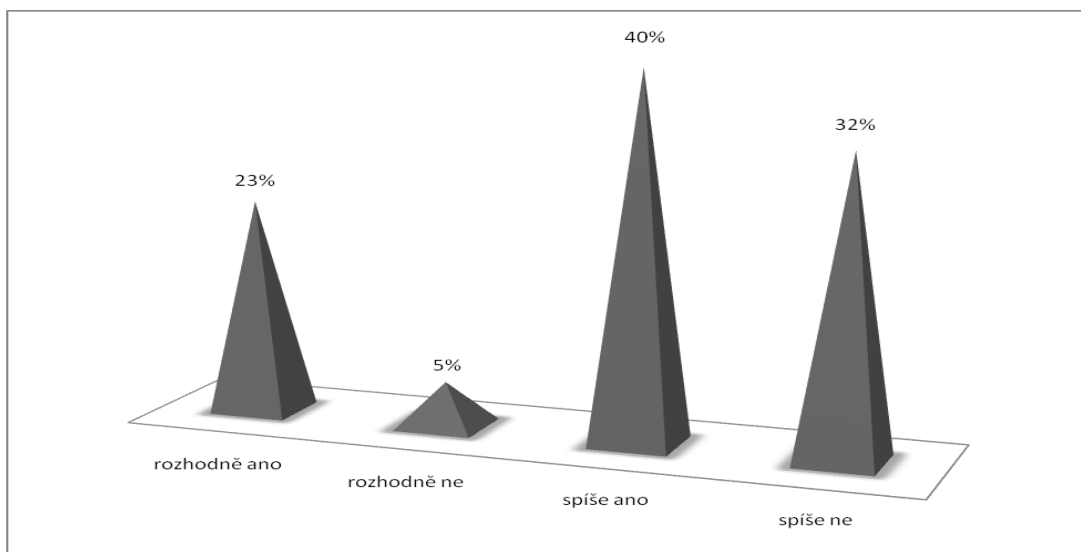
Graf 39 - Vliv uplatňování společenské odpovědnosti na význam firmy pro region

Vyhodnocení dotazu, zda uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na podporu kladných změn ve společnosti můžeme zjistit z následujícího grafu. K tomuto názoru se přiklání více než tři čtvrtiny respondentů. Vzhledem k tomu, že image společnosti je spojeno právě s chováním organizace v regionu, ve kterém působí, můžeme předpokládat, že respondenti uznávají potřebnost těchto aktivit ve prospěch organizací, které jsou na poli CSR aktivní.



Graf 40 – Vliv uplatňování CSR organizacemi na podporu kladných změn ve společnosti

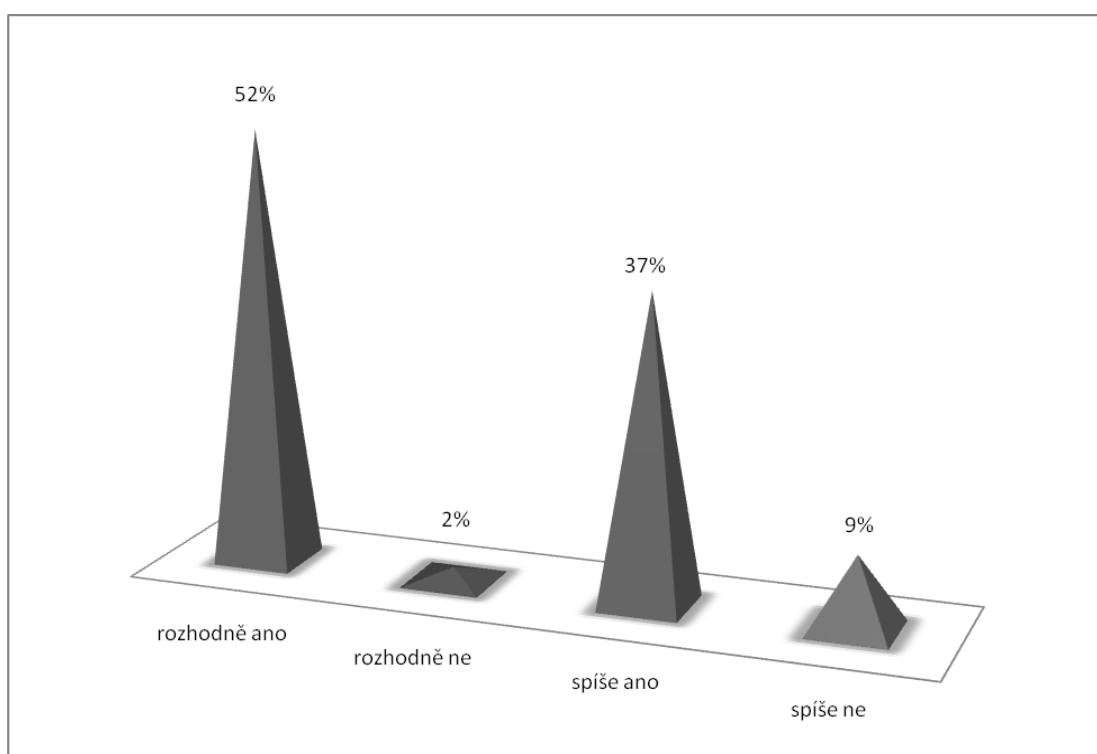
Pro každého podnikatele, firmu, či organizaci je důležité, jak si stojí v porovnání s ostatními konkurenty na trhu. Proto také byla položena otázka, zda respondenti souhlasí s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti firem v praxi má vliv na kvalitu konkurenčního postavení na trhu.



Graf 41- Vliv uplatňování CSR na konkurenční postavení společnosti na trhu

Z výsledků je patrné, že respondenti považují uplatňování společenské odpovědnosti organizací téměř ve dvou třetinách svých odpovědí za faktor, který konkurenceschopnost rozhodně ovlivňuje, nebo přinejmenším spíše ovlivňuje. Pro podnikatelskou veřejnost by tedy tento výsledek mohl být signálem, že uplatňování myšlenek CSR v praxi se vyplácí.

Poslední otázkou, věnovanou problematice image společnosti bylo, zda má uplatňování CSR v praxi, vliv na atraktivitu organizace pro případné nové zaměstnance. Jak je vidět z následujícího grafu, k odpovědi že rozhodně ano, nebo spíše ano se přiklání 89% respondentů, což znamená, že i z tohoto pohledu CSR kladně přispívá ke zvyšování image organizací.



Graf 42 - Vliv CSR na atraktivitu organizace pro nové zaměstnance

Pokud tedy vezmeme v potaz všechny informace uvedené v této kapitole, lze prohlásit, že uplatňování CSR v praxi posiluje důvěryhodnost pro obchodní partnery, má vliv na vnímání významu firmy pro region, zlepšuje kvalitu konkurenčního postavení na trhu a navíc zvyšuje atraktivitu pro případné nové zaměstnance. Můžeme prohlásit, že všechny tyto skutečnosti jednoznačně **potvrzují hypotézu H3 – uplatňování CSR ve firmách zlepšuje jejich image.**

8.4 Vliv uplatňování principů společenské odpovědnosti organizací v praxi na stabilizaci klíčových zaměstnanců

Je nesporné, že většina současných úspěšných firem a organizací staví existenci i budoucnost na svých zaměstnancích. V každé organizaci je samozřejmě několik kategorií pracovníků – jsou to klíčoví lidé, dále pak pracovníci se standardní výkonností i pracovníci víceméně postradatelní. Organizace však stojí především na pracovnících klíčových a ty je potřeba zapojovat, motivovat a odměňovat takovým způsobem, aby byli ve firmě spokojeni a podávali očekávané výkony, byli stabilizovaní.

V teoretické části práce bylo uvedeno, že jedním z nefinančních efektů, které má přinášet praktická aplikace společenské odpovědnosti organizací, je pozitivní přístup zaměstnanců k takové společnosti a tím tedy i jejich vyšší loajalita k organizaci.

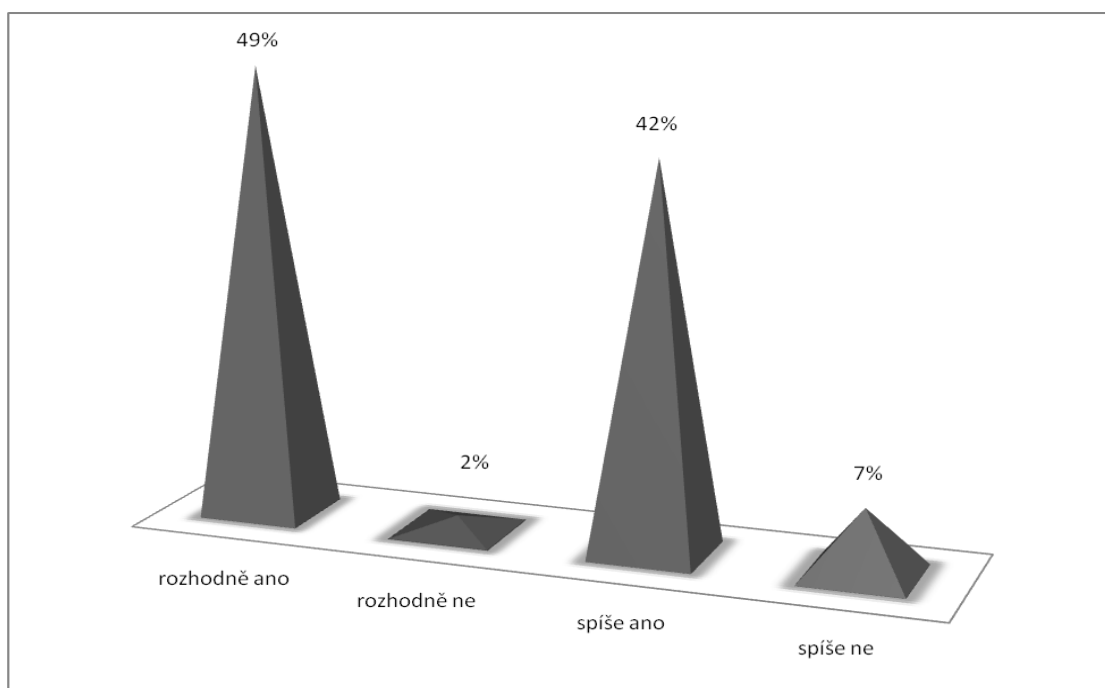
Je samozřejmě otázkou, co lze rozumět pod pojmem loajalita zaměstnanců. Jestliže si pomůžeme vysvětlením a analogií jiné zájmové skupiny firmy – zákazníků, dojdeme k tomu, že loajalita zákazníků k firmě spočívá v jejich věrnosti i v případě ne naprosto všech dokonale splněných očekávání, tedy že zaměstnanec je stabilizován. Analogicky pak loajální zaměstnanec zůstává organizaci věrný i v případě, že ne všechna jeho očekávání jsou beze zbytku naplněna.

Z toho logicky vyplývá, nebo může vyplývat, že společensky odpovědná firma právě uplatňováním filozofie CSR získává na svou stranu klíčové zaměstnance a zvyšuje jejich loajalitu a tím je i stabilizuje. Toto tvrzení je postatou hypotézy H4.

Verifikace této hypotézy proběhne opět na základě dotazníkového šetření. Loajalita zaměstnanců může mít mnohé atributy, a proto byl dotazník zaměřen na jeden z nich, který pokládám za velmi důležitý pro chod organizace. Je jím zájem na stabilizaci klíčových zaměstnanců, jejichž odchod by organizaci mohl citelně poškodit, popřípadě přinejmenším ohrozit její hladký chod.

V dotazníku je uvedeno následující sdělení: *Souhlasíte s výrokem, že uplatňování principů společenské odpovědnosti organizací v praxi má vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců?*

Ze všech respondentů odpovědělo plných 91%, že rozhodně ano nebo spíše ano. O tom, že rozhodně ano, je přesvědčena bezmála polovina všech dotazovaných, jak lze doložit následujícími údaji. Z toho je možné usuzovat, že přínos aplikace společenské odpovědnosti organizací v personální politice organizace není pouze hypotetický, ale že je takto skutečně vnímán průřezově všemi pracovníky organizací. **Tímto způsobem se potvrzuje hypotéza H4.**

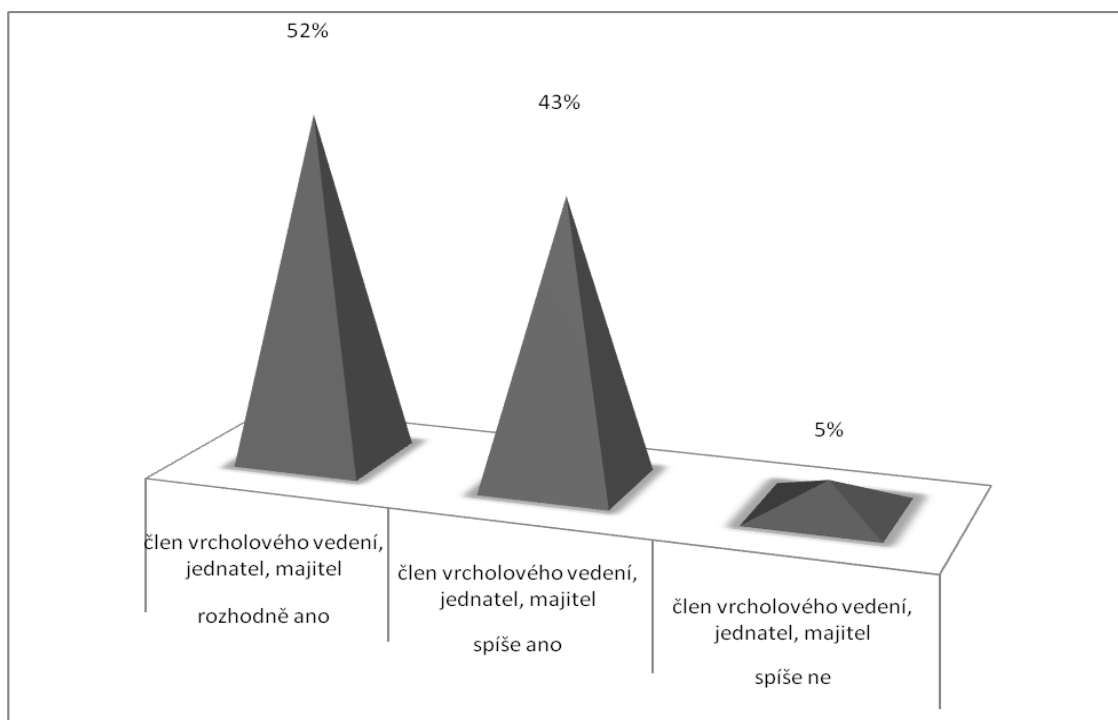


Graf 43 - Procentuální vyjádření souhlasu respondentů s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců

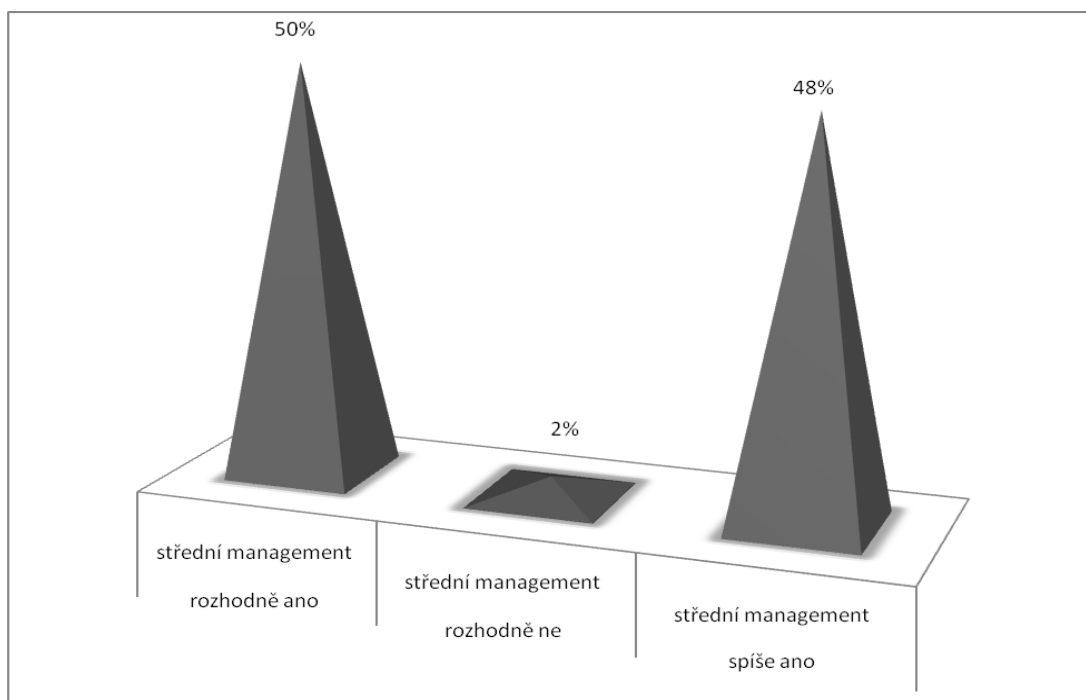
Když provedeme posouzení odpovědí na tento výrok z pohledu vrcholového i středního managementu, zjistíme, že naprostá většina pracovníků na těchto vedoucích pozicích, plných 95%, a 98% středního managementu považuje vliv aplikování společenské odpovědnosti v organizaci na stabilizaci klíčových pracovníků za naprosto stěžejní.

Co je ovšem překvapivé, že názor liniového managementu v tomto ohledu je poněkud rozdílný, poněvadž celá jedna třetina této skupiny respondentů si myslí, že uplatňování CSR ve firmě vzhledem ke stabilizaci klíčových pracovníků spíše nemá vliv.

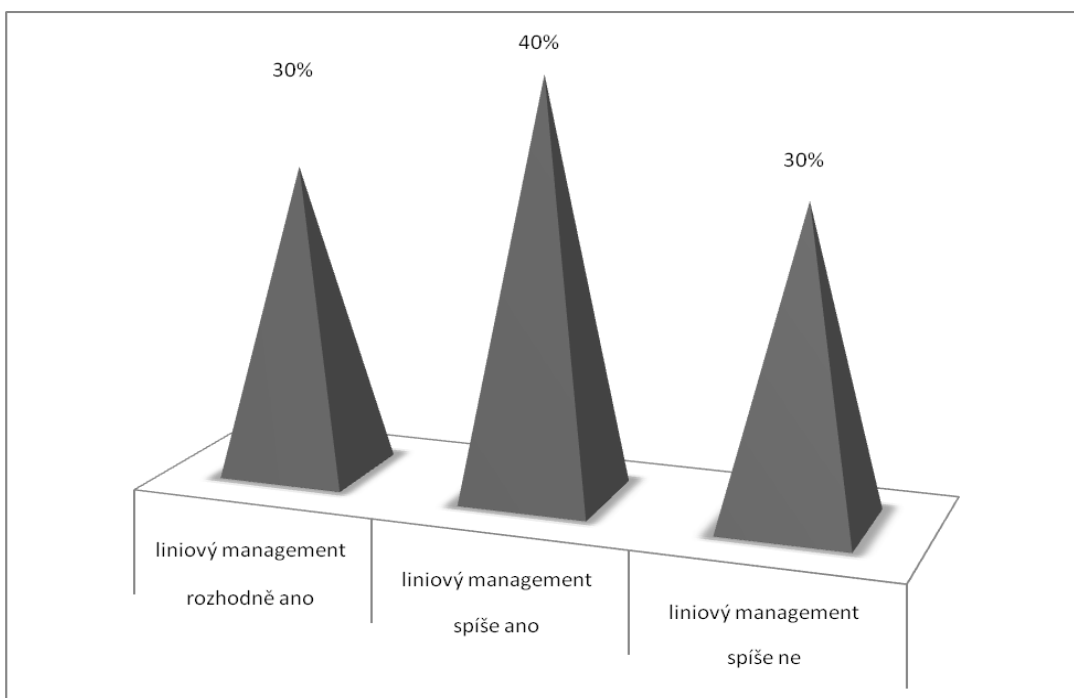
Tuto skutečnost ovlivňuje zřejmě fakt, že liniový management považuje za stabilizační prvky jiné způsoby motivace, než aplikace CSR. Změna tohoto pohledu může být spíše otázkou zlepšení komunikace důležitosti společenské odpovědnosti organizace.



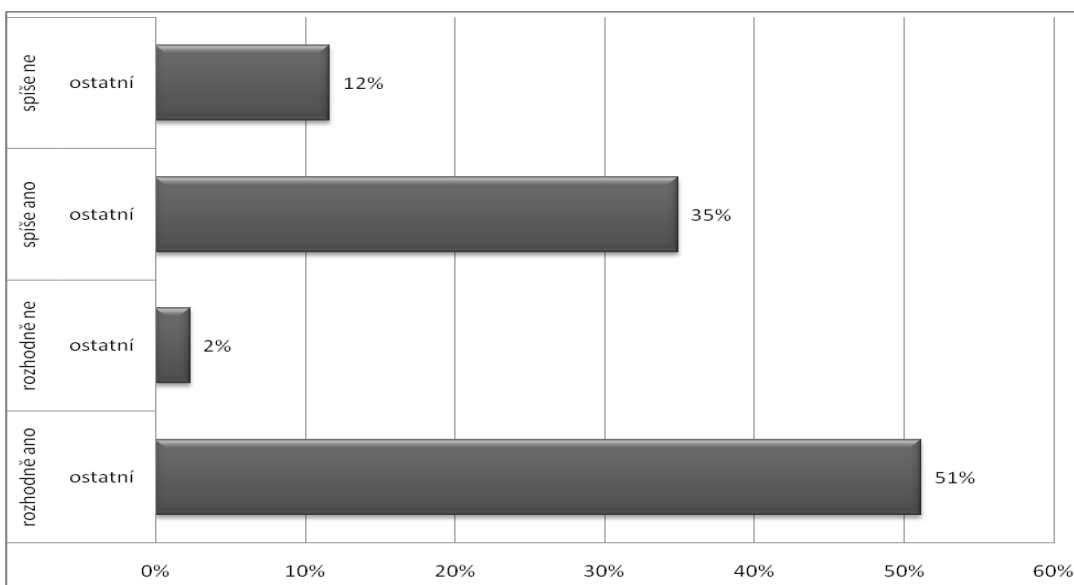
Graf 44 - Procentuální vyjádření souhlasu vrcholového vedení s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice



Graf 45 - Procentuální vyjádření souhlasu středního managementu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice



Graf 46 - Procentuální vyjádření souhlasu liniového managementu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice

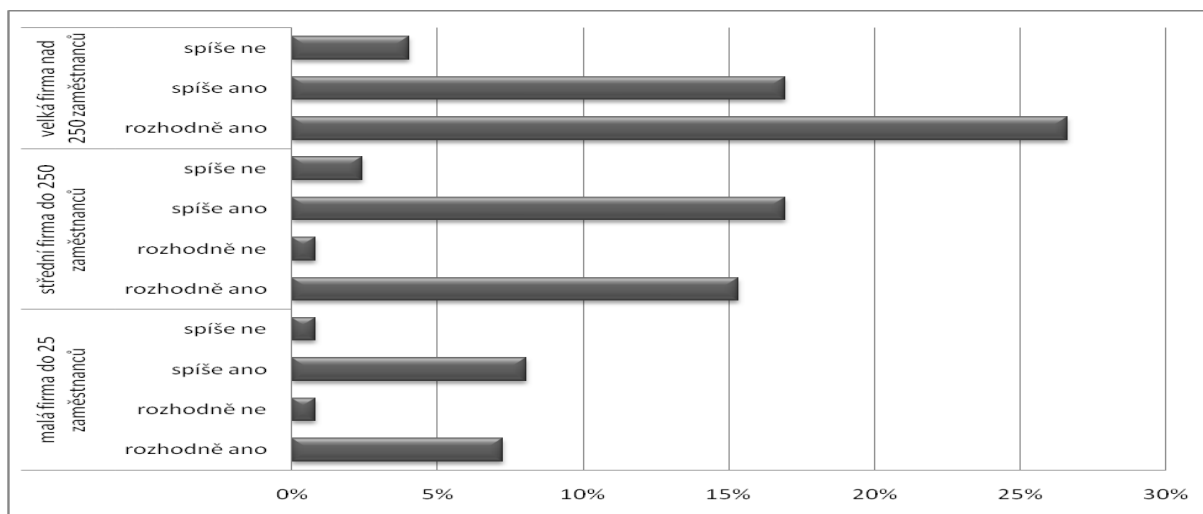


Graf 47 - Procentuální vyjádření souhlasu ostatních s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců podle pracovní pozice

Ve výše uvedeném grafu byl zkoumán také postoj kategorie „ostatních“, protože v tomto případě tvoří tato kategorie třetinu dotazovaných a nelze ji zcela jednoduše zanedbat.

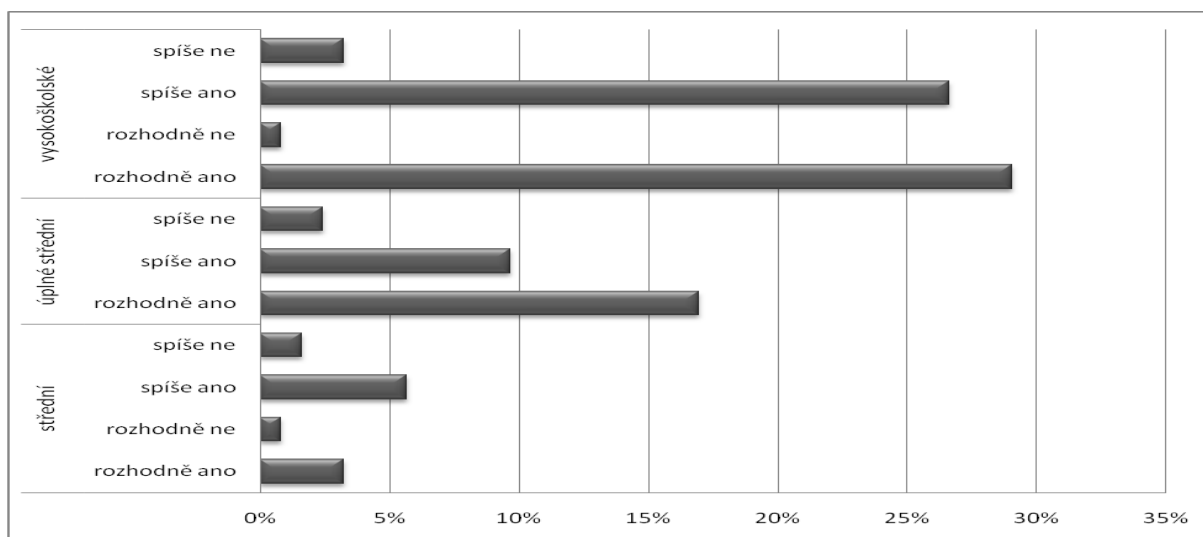
V následujícím grafu jsou zkoumány odpovědi ke stabilizaci klíčových zaměstnanců prostřednictvím uplatňování CSR v jejich firmě v závislosti právě

na velikosti firmy, tedy, zda jde o firmu malou, střední nebo velkou. V tomto ohledu lze konstatovat, největší příklon k této myšlence vyznávají zástupci velkých firem.



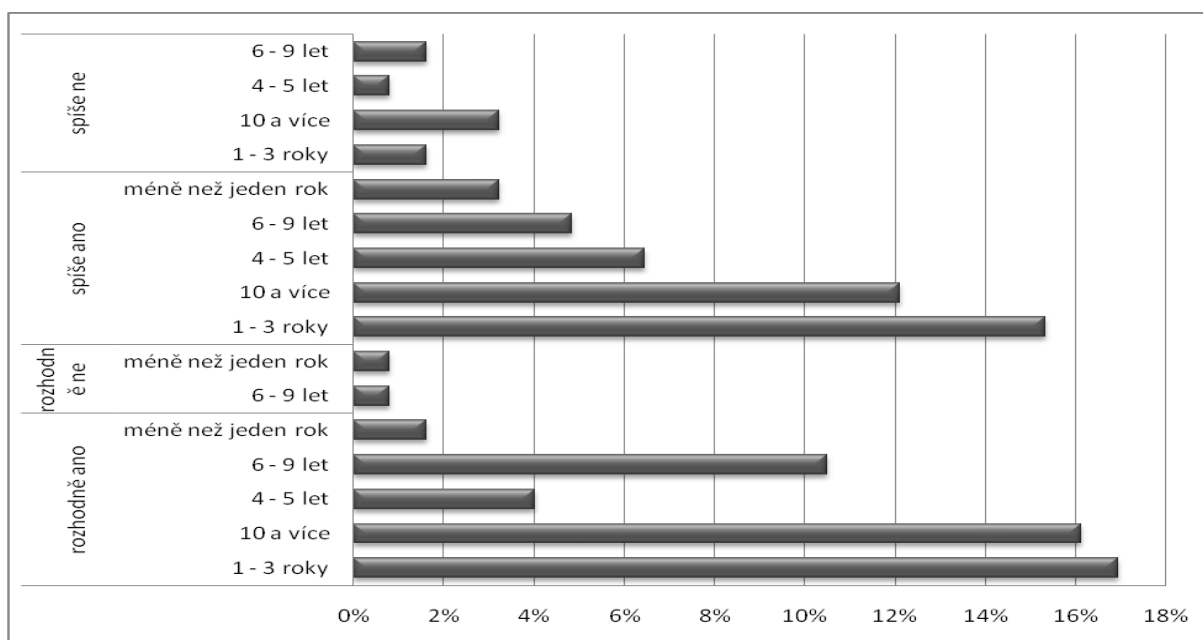
Graf 48 - Celkový přehled názorů všech kategorií v závislosti na velikosti organizace k vyjádření souhlasu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců

Z porovnání názorů na tuto problematiku v následujícím grafu vyplývá, dosažená úroveň vzdělání nemá v podstatě vliv na vnímání důležitosti CSR pro stabilizaci, protože zastoupení počtu respondentů vzhledem k dosaženému vzdělání kopíruje poměr početního zastoupení – **což opět podporuje stanovenou hypotézu H4**. To je dobrá zpráva, protože čím větší počet pracovníků myšlenku CSR podporuje, tím lépe ji bude možné v budoucnosti dále rozšiřovat v celé společnosti.



Graf 49 - Celkový přehled názorů všech kategorií podle vzdělání k vyjádření souhlasu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců

Jestliže posoudíme názory na otázku stabilizace pracovníků prostřednictvím aplikace společenské odpovědnosti organizací vzhledem k počtu let strávených v organizaci, dojdeme závěru, tento parametr nemá na vnímání dané otázky podstatný vliv a nelze vysledovat případnou závislost.



Graf 50 - Celkový přehled názorů všech kategorií respondentů v závislosti na počtu let v organizaci k vyjádření souhlasu s výrokem, že v praxi firem má uplatňování CSR vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců

Ze všech uvedených skutečností, při posouzení odpovědí respondentů podle vzdělání, velikosti společnosti, ze které pocházejí a při srovnání odpovědí podle funkční pozice, kterou ve společnosti zastávají, je možné kapitolu uzavřít konstatováním, že se hypotéza **H4 – uplatňování principů společenské odpovědnosti organizací v praxi má vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců – se potvrdila.**

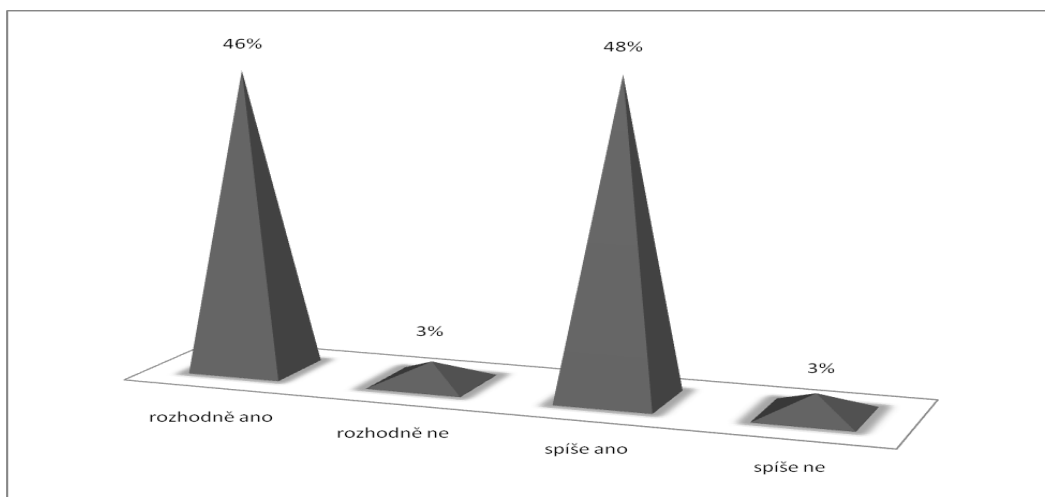
8.5 Vyhodnocení ochoty respondentů doporučovat zavádění myšlenek společenské odpovědnosti do praxe

Pro společenskou odpovědnost organizací je velmi důležitý názor široké podnikatelské veřejnosti. Jestliže tato myšlenka zaujme podnikatele, střední i vrcholový management, zaměstnance společností, je předpoklad, že se tuto prospěšnou filozofii podaří dále úspěšně rozšiřovat ve prospěch celé společnosti i životního prostředí. Proto bude velmi důležité zjistit, zda jsou dotazovaní zástupci při své znalosti a zkušenosti problematiky ochotni doporučit aplikaci společensky odpovědného chování i ostatním kolegům, organizacím, firmám.

Na tuto otázku nalezneme odpověď díky třetí části dotazníku, ve které je pro respondenty uvedena v pořadí poslední otázka:

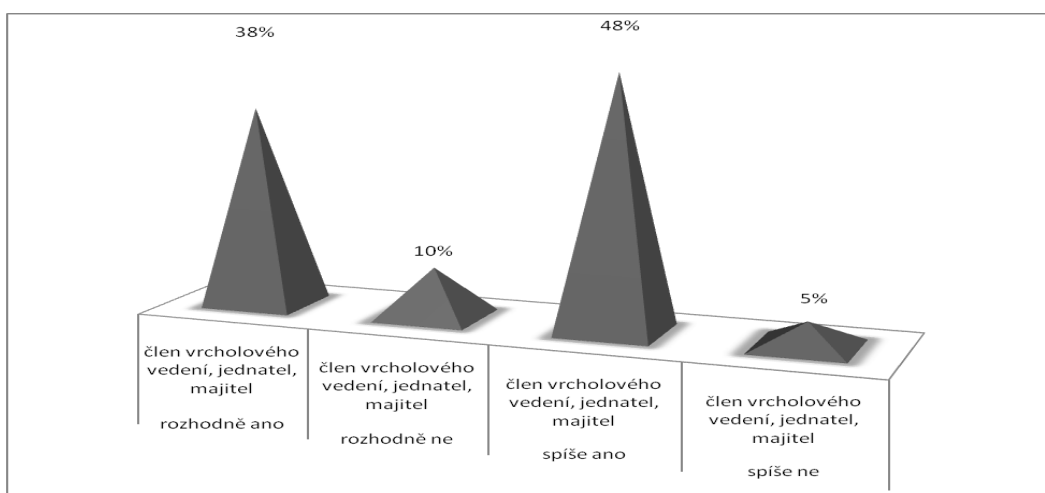
„Doporučili byste společností, které dosud nezavedly do své praxe principy a myšlenky „Společenské odpovědnosti firem“, aby tak učinily?“

V následujícím grafu jsou vzaty v úvahu odpovědi všech respondentů bez rozdělení do jakýchkoliv dalších dílčích skupin a ukazuje se, myšlenku zavedení společensky odpovědného chování dalším subjektům doporučilo plných 94% dotázaných.



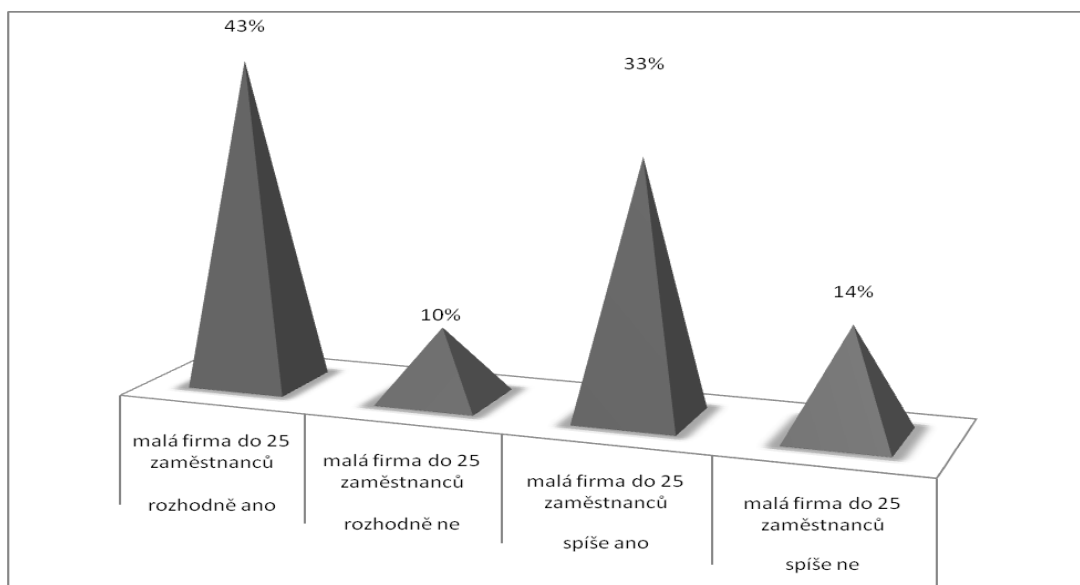
Graf 51 - Ochota všech respondentů doporučit myšlenky CSR ostatním firmám

V dalším grafu jsou odfiltrovány odpovědi všech těch respondentů, kteří nejsou členy vrcholového vedení, to znamená, že zbylé odpovědi reprezentují názory skutečně rozhodující skupiny. V tomto případě již nemá filozofie CSR tak převažující podporu, přesto však dosahuje úctyhodných 86%.

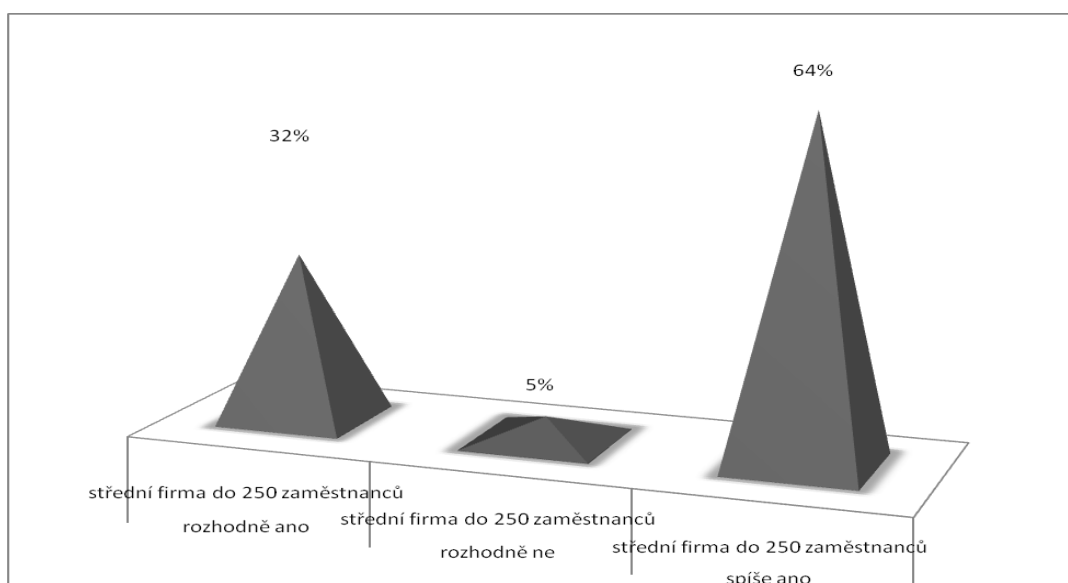


Graf 52 - Ochota zástupců vrcholového vedení doporučit myšlenky CSR ostatním firmám

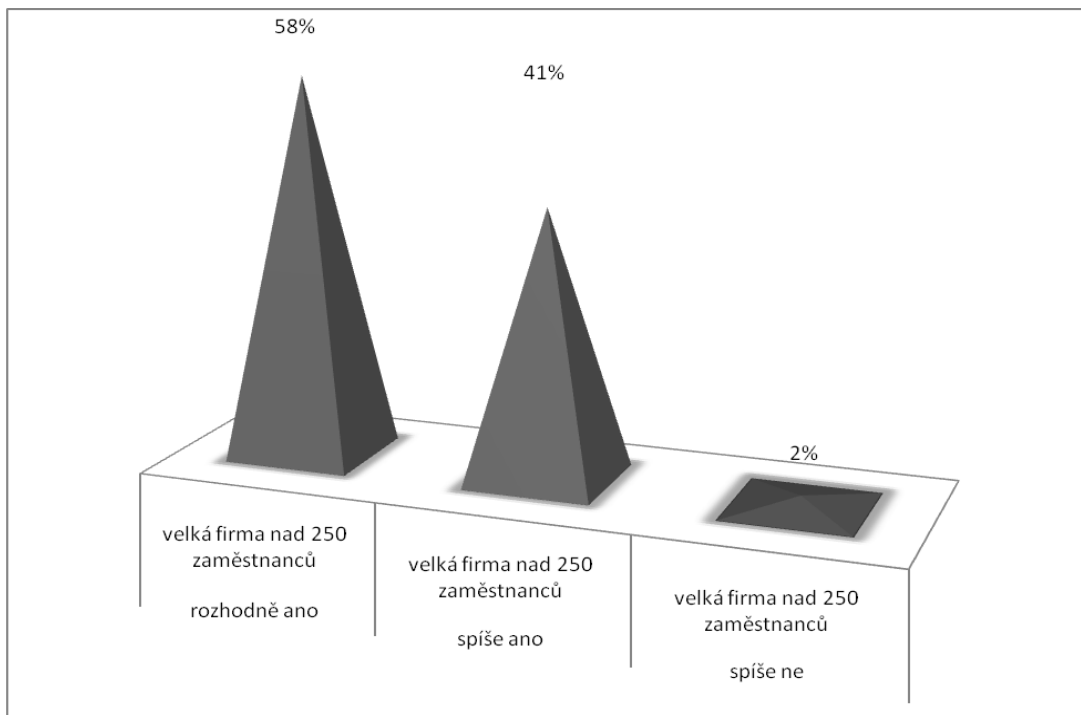
Díky způsobu zpracování odpovědí dotazníků křížovým způsobem je možné vyhodnotit, u které skupiny respondentů má myšlenka CSR nejmenší podporu. Odpověď se ukazuje porovnáním tří následujících grafů, ve kterých je znázorněna míra ochoty doporučovat zavedení CSR do ostatních firem a organizací. Klíč k řešení spočívá v rozdílném přístupu zástupců firem podle velikosti. Ukazuje se, že nejmenší podporu nalezneme u zástupců malých firem do 25 zaměstnanců. Na druhém místě jsou zástupci středních firem a organizací, kde se sice podpora ukazuje silnější, ale více v hodnotě „spíše ano“. Nejsilnější podpora a odpovědi „rozhodně ano,“ je vyjadřována zcela logicky respondenty velkých firem.



Graf 53 - Ochota zástupců malých firem do 25 zaměstnanců doporučit dále zavádění společenské odpovědnosti organizací



Graf 54 - Ochota zástupců středních firem doporučit dále zavádění společenské odpovědnosti organizací



Graf 55 - Ochota zástupců velkých firem nad 250 zaměstnanců doporučit dále zavádění společenské odpovědnosti organizací

Je možné zkoumat odpovědi respondentů i z dalších pohledů, ale již dosavadní vyhodnocení jednoznačně ukazují, že myšlenka společenské odpovědnosti organizací má mezi zkoumaným vzorkem populace tak silnou podporu, že jsou ochotni dát své doporučení i třetím osobám. V tomto případě se jedná nejen pouze o spokojenost s filozofií CSR, ale spíše o loajalitu této myšlence.

8.6 Společensky odpovědné chování firmy Baťa

Přestože hypotéza, týkající se vztahu společenské odpovědnosti organizací a způsobu podnikání Tomáš Bati stojí mezi hypotézami na prvním místě, záměrně je zpracována až na místě posledním. Považoval jsem za důležité věnovat se nejprve současné CSR, aby tyto poznatky mohly být na tomto místě konfrontovány s historií.

Tomáš Baťa byl jedním ze tří spoluzakladatelů firmy Baťa. Od roku 1908 byl jediným vlastníkem a šéfem firmy Baťa, od roku 1923 také starostou města Zlína. Rozvoj firmy i města pod vedením Tomáše Bati ukončila jeho smrt v roce 1932. V průběhu let 1894 (rok založení firmy) až 1932 Tomáš Baťa se svými spolupracovníky vybudoval firmu i město světové úrovně – z živnosti se třemi lidmi se stal světový koncern s desítkami tisíc spolupracovníků v celém světě a z malé vesnice se stalo světoznámé město, které proslavilo Československo a zejména v oblastech zdravotnictví a vzdělávání. Chování firmy Baťa může být i dnes považováno za dobrý příklad pro firmy i podnikatele.

Z historického hlediska jsou popsány vybrané konkrétní příklady chování této firmy, které lze dnes označit jako společensky odpovědné. Z pohledu současnosti je pak uvedeno srovnání s dnešní situací. K tomuto srovnání je jako východisko použita charakteristika tří základních pilířů společenské odpovědnosti organizací, která je uvedena v kapitole [4].

Provedené srovnání je strukturováno do tří pilířů a v jejich rámci jsou uváděny patřičné příklady, aby tak mohla být prokázána hypotéza **H1: Společenská odpovědnost firem byla účelně a efektivně prakticky aplikována již firmou Baťa ve dvacátých letech minulého, dvacátého století, kde byla součástí komplexní podnikové strategie.**

8.6.1 Ekonomický pilíř CSR a související příklady z praxe firmy Baťa

Základem uplatňování ekonomického pilíře CSR ve firmě Baťa byly především disciplína pracovníků (etika a pracovní morálka) a hospodárnost všech činností. V následující části jsou uvedeny konkrétní příklady, které se týkají následujících prvků ekonomického pilíře CSR:

- Uplatňování principů správného řízení organizace.
- Vytvoření a dodržování etického kodexu.
- Transparentní předkládání informací o firmě.
- Jednání společnosti v souladu s veřejnými sděleními.
- Transparentní chování k dodavatelům.
- Odmítání korupce.

Uplatňování principů správného řízení organizace - základem řízení firmy Baťa byla podnikatelská filozofie Tomáše Bati, uplatňováním zásad, že podnikání je službou životu, práce je službou životu, posláním podnikání je služba a všichni účastníci procesu musí mít zisk.

Vytvoření a dodržování etického kodexu - disciplína a morálka byla vštěpována zejména mladým lidem, kteří k firmě Baťa přicházeli, a to prostřednictvím tzv. Baťovy školy práce (1925). Pro Tomáše Baťu byla totiž úspěšnost firmy určena výší morálky jejích vlastníků, vedení i zaměstnanců. Ve firmě bylo přísně dodržováno dokonalé a disciplinované využití pracovní doby. V celém podniku byl striktní zákaz kouření a požívání alkoholu. Zjištěné přestupky byly tvrdě stíhány a řešeny pokutami, přeložením na méně placenou práci nebo okamžitým propuštěním.

Transparentní předkládání informací o firmě, jejím hospodaření, výrobním programu přesným a dostupným způsobem - charakteristickým znakem firmy Baťa bylo týdenní vyplácení mezd, a to až do roku 1959. Týdenní veřejné vyúčtování mělo mimořádný význam pro vlastní organizaci práce a vedení firmy. Vyúčtování bylo každý týden vyvěšeno k veřejnému posouzení. Každý pátek byly tedy veřejně známy finanční výsledky za celý koncern, včetně všech zahraničních továren. Vše bylo předáváno písemně (poštou či osobně) a počítáno samozřejmě ručně. Výsledky za uplynulý týden byly prezentovány na tzv. sobotních konferencích, které se konaly pravidelně každou sobotu dopoledne, a sloužily dále jako podklad pro vyhodnocení výsledků za uplynulé období a pro stanovení plánů pro další období. Týdenní veřejné vyúčtování plnilo nejen informační, ale také motivační funkci.

Jednání společnosti v souladu s veřejnými sděleními – to se projevovalo především při jednání se zákazníkem heslem „Náš zákazník, náš pán!“ a v obchodní politice společnosti. Vykřičník na konci hesla měl sdělovat skutečnost, že se jedná o zásadu, povinnost a příkaz šéfa. Předpokladem profesionálního jednání se zákazníky byl profesionální zaměstnanec a také znalost zákazníků, zejména stálých. Od prvního roku existence firmy, tedy od roku 1894 firma Baťa evidovala své zákazníky a postupně vytvářela jejich databázi. Ta obsahovala nejen základní informace o zákaznících – konkrétně jejich jména, adresy, ale i záznamy o průběhu a opakování nákupu či údaje o velikosti nakupované obuvi. Spokojenost zákazníků s výrobky firmy Baťa byla podporována množstvím zajímavých, příjemných a velmi levně poskytovaných služeb, a to jak v prodejnách firmy Baťa, tak i přímo v domovech zákazníků. Jako například poskytnutí rady v oblasti péče o obuv i nohy, pedikúra, masáže nohou, opravy obuvi a další.

Transparentní chování k dodavatelům - pro firmu Baťa bylo charakteristické, že jednání o cenách bylo jasné a zcela průhledné, což se ukazovalo hned při prvním jednání s dodavateli. S těmi jednali nejprve nákupčí, kteří měli znalosti komunikační, vyjednávací, odborné, jazykové, ekonomické i výrobní. Bylo pravidlem, že nákupčí měl jako podklad pro jednání a rozhodování vždy pět nabídek od různých dodavatelů. V určitých případech se při výběru dodavatele postupovalo tak, že v jedné místnosti došlo k setkání vedení firmy Baťa se zástupci všech potencionálních dodavatelů, a průběh zcela otevřené komunikace byl zakončen konečným rozhodnutím šéfa (Tomáše Bati a po jeho smrti Jana Bati) o zvoleném dodavateli, s tím pak byla sepsána smlouva. Vše proběhlo v jeden den a na jednom místě. Dalším pravidlem byla týdenní splatnost, což se odrazilo nejen na důvěře, ale i na výhodnějších podmínkách od dodavatelů.

Odmítání korupce - byly uzavírány smlouvy s vedoucími prodejen, včetně prohlášení, že nebudou přijímat ani dávat úplatky. Zjištěné případy byly přísně trestány, pro ztrátu důvěry zpravidla propuštěním z firmy s tím, že pracovník nesmí být již přijat zpět [16].

8.6.2 Sociální pilíř CSR a související příklady z praxe firmy Baťa

Sociální pilíř CSR ve firmě Baťa byl položen na silných základech, jak lze soudit podle mnoha následujících příkladů. Z dnešního pohledu se téměř dá prohlásit, že firma Baťa v tomto směru vyvinula silně nadstandardní činnost. Následují příklady, které se týkají prvků sociálního pilíře CSR:

- Vysoká úroveň zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců.
- Vysoká úroveň péče o lidské zdroje (rozvoj a vzdělávání).
- Podpora pracovníků a vyváženost mezi pracovním a osobním životem.
- Zamezení diskriminace všeho druhu a zajištění rovných příležitostí.
- Zajištění dobrého pracovního prostředí.
- Firemní dárcovství finančního i materiálního charakteru.
- Podpora projektů v oblasti kultury a sportu.
- Podpora vzdělávání - spolupráce s mladými lidmi a studenty.

Vysoká úroveň zajištění zdraví zaměstnanců - pro zaměstnance, ale také pro další občany Zlína, byla v roce 1927 zahájena činnost Baťovy nemocnice. V roce 1932 zahájil své působení Sociálně zdravotnický ústav, kde byly ambulance, kanceláře okresní nemocenské pojišťovny, síň pro první pomoc, moderní rentgenová laboratoř atd. Současně byla vedena kartotéka

spolupracovníků a byl pravidelně sledován jejich zdravotní stav. Realizace pravidelných lékařských prohlídek, a přednášek o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zajišťovala výbornou úroveň péče o zdraví a bezpečnost spolupracovníků.

Vysoká úroveň zajištění bezpečnosti zaměstnanců - bylo zřízeno specializované středisko pro bezpečnost práce, které seznamovalo nově přijaté zaměstnance s nejlepšími pracovními postupy a upozorňovalo je na nebezpečí úrazů při práci, kontrolovalo pracovní postupy po stránce bezpečnosti práce, kontrolovalo nové stroje před jejich zavedením do provozu, častými lékařskými prohlídkami zamezovalo chorobám z povolání, vedlo kartotéky zaměstnanců postižených úrazem a vyřizovalo potřebné náležitosti s úrazem spojené, vychovávalo zaměstnance peněžitými postihy v případech svévolného porušování bezpečnostních předpisů, pořádalo přednášky o významu bezpečnosti práce, sledovalo a předvíдалo příčiny pracovních úrazů a usilovalo o jejich odstranění.

Vysoká úroveň péče o lidské zdroje (rozvoj a vzdělávání) - při výchově a vzdělávání spolupracovníků firmy Baťa byl kladen důraz na spojení práce se vzděláváním a výchovou, formování charakteru, výuku cizích jazyků, odbornost, schopnost tvůrčí práce (rozvoj kreativity od počátku), hospodárnost, samostatnost a odpovědnost za svěřenou práci. Firma Baťa navíc založila mnoho škol a vzdělávacích zařízení, jako například Živnostenskou pokračovací školu (1921), Baťovu školu práce (1925), Exportní školu (1929), Školu pro nově přijaté spolupracovníky (30. léta), Školu prodavačů (1930), Vyšší lidovou školu Tomáše Bati (1932), Obchodní akademie Tomáše Bati ve Zlíně (1933-1934) a mnohé další.

Podpora pracovníků a vyváženost mezi pracovním a osobním životem - v letech 1923 až 1932, byl Tomáš Baťa starostou Zlína. V té době se firma Baťa i město Zlín rozvíjely podle jednotné koncepce. Ve Zlíně byla v tomto období vybudována dopravní infrastruktura, zázemí pro kulturní a sportovní vyžití, kino, obchodní dům a zároveň se také díky bytové výstavbě staral o mimopracovní zázemí svých zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.

Zamezení diskriminace všeho druhu a zajištění rovných příležitostí - firma Baťa zaměstnávala převážně mladé lidi. Důvodem byla skutečnost, že měli o práci ve firmě velký zájem, motivovala je nabídka vzdělávání, profesního rozvoje či možnosti vycestovat a pracovat v zahraničí. Z dnešního pohledu rovných příležitostí lze hodnotit podíl mužů a žen, pracujících pro firmu Baťa. V meziválečných letech se počet zaměstnaných žen u firmy Baťa pohyboval kolem 30%. Důležitou zajímavostí je, že již kolem roku 1917 Tomáš Baťa zaměstnával lidi ze sociálně slabších rodin, ale také hluchoněmé a slepé

pracovníky. Tito spolupracovníci měli stejné pracovní podmínky, byly na ně kladeny také stejné nároky jako na ostatní. Měli vedle sebe nadřazeného, který ovládal znakovou řeč a psychologii práce s handicapovanými spolupracovníky.

Zajištění dobrého pracovního prostředí - pracovní prostředí ve firmě Baťa bylo z pohledu bývalých spolupracovníků firmy nadprůměrné, čisté, uspořádané a přehledné. Vše mělo své místo. Pořádek na pracovišti byl úkolem vždy vybraného pracovníka, který za udržování pořádku dostával 1% ze zisku dílny navíc k týdenní mzdě, což činilo v průměru 100 Kč týdně navíc. Mimo dílny byly pro pracovníky vytvářeny příjemné pracovní podmínky, kdy měly v rámci dvouhodinové polední pauzy možnost poobědvat, navštívit kino nebo sportovní areál (5S).

Firemní dárcovství finančního i materiálního charakteru - typickým příkladem je Baťův podpůrný fond, který poskytoval finanční prostředky zejména na výstavbu Baťovy nemocnice, na podporu dlouhodobě nemocných a starších spolupracovníků, na podporu v nemoci, při úmrtí, na svatební dary, při narození dítěte, na výstavbu a vybavení některých škol, na podporu vzdělávání a profesního rozvoje vybraných spolupracovníků.

Podpora projektů v oblasti kultury a sportu - v roce 1919 byla postavena Sokolská buda pro účely cvičení, zábavy, pořádání koncertů. Občané Zlína měli také Letní kino, druhé kino bylo na Tržnici pod Obchodním domem; od roku 1932 bylo v provozu Velké kino, které bylo největší v Československu. Od roku 1930 docházelo k postupné výstavbě první zoologické zahrady ve Zlíně. V roce 1924 byl založen sportovní klub SK Baťa. V roce 1926 byl postaven sportovní areál. V letech 1926 až 1939 bylo vybudováno několik koupališť.

Podpora vzdělávání - spolupráce s mladými lidmi a studenty – tato podpora se projevila především v Baťově škole práce. Byla určena pro mladé muže a ženy, kteří měli pravidelný režim, chodili do práce a dostávali mzdu, večer navštěvovali školu a byli ubytováni na internátech, kde probíhala přísná výchova. Koncept spojení praxe s teorií a výchovou je do současnosti zcela ojedinělý. Svého času byla Baťova škola největším a nejlepším středním učilištěm v celé Evropě. Nejmladšími spolupracovníky byli mladí lidé ve věku 14-15 let, kteří k Baťovi přicházeli po Měšťanské škole.

8.6.3 Environmentální pilíř CSR a související příklady z praxe firmy Baťa

Při posuzování případné podobnosti aktivit firmy Baťa se současnými prvky environmentálního pilíře CSR, je dobré si uvědomit, že ve sledovaném časovém období nebyly otázky vztahující se k ochraně životního prostředí pro výrobní podniky natolik významné, jako jsou v dnešní době. Nebyly v tomto směru

definovány normy, legislativa ani jiná pravidla. Přesto srovnáme základní aktivity v oblasti dopadů firmy Baťa na životní prostředí.

- Rozvoj výrobních postupů a technologií vedoucích k vyššímu nároku na ekologičnost výroby.
- Dobrovolné třídění odpadů a recyklační programy.
- Omezení používání nebezpečných chemikálií.
- Ekologické balení a přeprava.
- Ochrana přírodních zdrojů.
- Aktivní spolupráce na obnově přírody.

Rozvoj výrobních postupů a technologií vedoucích k vyššímu nároku na ekologičnost výroby - firma Baťa byla primárně výrobní firmou. Otázkám technologie výroby a používaných materiálů byla tedy věnována patřičná pozornost. V zájmu zajištění nezávadnosti používaných materiálů, jak z hlediska bezvadného a zdraví bezpečného užívání výrobku konečným spotřebitelem, tak z hlediska zpracování materiálu, polotovaru a hotového výrobku zaměstnanci. Byla zřízena biologická laboratoř, v rámci které byla přísně zkoumána nezávadnost materiálů použitých ve výrobě, a to především z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníků, kteří byli s použitými materiály v bezprostředním styku. Dále byl sledován dopad výstavby továren, budov a celých měst v nových lokalitách různých zemí na životní prostředí i na životní podmínky v daném regionu. Současně byla dodržována zásada, že výstavba nových továren nesmí být provedena na úrodné půdě.

Dobrovolné třídění odpadů a recyklační programy - v zájmu hospodárné výroby bylo realizováno hospodaření s materiálem. Tomáš Baťa neznal slovo „odpad“ - vše, co ve výrobě nebylo zpracováno a zůstalo, bylo považováno za druhotnou surovinu, z níž se vyráběly další výrobky. Například z nezpracované kůže se vyráběly opasky, peněženky, kabelky, malé kožené dětské hračky. Z nezpracovaného materiálu v koželužnách se vyráběla jedlá želatina. Z nezpracovaného materiálu v gumárnách se vyráběly dětské gumové hračky.

Omezení používání nebezpečných chemikálií - výroba obecně, zejména pak v obuvnickém a gumárenském průmyslu, je spojena s chemickou výrobou. Firma Baťa měla své vlastní výzkumné laboratoře, v rámci kterých byly zpracovávány chemikálie potřebné pro další výrobu. Pracovníci těchto laboratoří absolvovali důsledná školení a byli seznámeni s nejlepšími a bezpečnými pracovními postupy. Jak je uvedeno již výše, pokud byl do výroby zařazován nový materiál, byla předem v biologické laboratoři prověřena jeho zdravotní nezávadnost.

Ekologické balení a přeprava - Z důvodu hospodárnosti, snižování plýtvání a nákladů, byly ve firmě Baťa používány především takové materiály, které jsou dále zpracovatelné a lze je dále použít. Firma Baťa měla vlastní papírnu, kde byly vyráběny krabice na obuv. Také další materiály potřebné pro přepravu si firma Baťa vyráběla vlastními prostředky a z vlastních zdrojů. Pokud jde o přepravu v továrně, byla realizována mimo jiné také prostřednictvím pohyblivých nadzemních pásů, které spojovaly jednotlivé budovy v továrním areálu. Suroviny, materiály, polotovary či hotové výrobky mimo továrnu, tedy z továrny nebo do továrny, byly přepravovány zejména lodí (firma Baťa vlastnila několik lodí vlastní výroby) a železničními vagóny (zpravidla vlastní výroby). Oba uvedené způsoby přepravy byly ve sledovaném období nejefektivnější z hlediska udržení kvality, nízkých nákladů, rychlosti i z hlediska dopadu na životní prostředí.

Ochranu přírodních zdrojů - firma Baťa vlastnila několik uhelných dolů a těžebních společností. Těžila například zemní plyn a naftu, hnědé uhlí. Všechny činnosti v této souvislosti opět sledovaly výše uvedená pravidla hospodárné a ekologické výroby.

Aktivní spolupráce na obnově přírody - součástí rozsáhlé sítě činností firmy Baťa bylo polní a lesní hospodářství, v rámci kterého firma spravovala polnosti, lesy a statky, které měla ve vlastnictví.

9 VERIFIKACE STANOVENÝCH HYPOTÉZ

H1: Společenská odpovědnost firem byla účelně a efektivně prakticky aplikována již firmou Baťa ve dvacátých letech minulého, dvacátého století, kde byla součástí komplexní podnikové strategie.

Tato hypotéza byla potvrzena.

Při zkoumání principů řízení firmy Baťa a při pohledu na širokou řadu aktivit, které ve své době firma realizovala je potřeba vyjádřit tvůrcům obdiv. Jestliže rozebereme jednotlivé prvky společenské odpovědnosti organizací po jednotlivých pilířích a srovnáme jejich náplň s aktivitami firmy Baťa, nalezneme v mnoha případech nejen shodu, ale můžeme být navíc překvapeni, v jaké šíři a s jakou poctivostí byly naplňovány. Je zřejmé, že mnohé z těchto aktivit měly pro firmu Baťa jasný ekonomický přínos, to však není v rozporu s myšlenkami CSR, ale naopak. Tato filozofie říká, že její naplňování má mít pro každou firmu přínosy, ať už finanční či nefinanční. A u firmy Baťa se tento přístup k podnikání i z dlouhodobého pohledu v praxi ukázal jako životaschopný.

H2: Sociální oblast společenské odpovědnosti organizací je klíčovou součástí komplexní podnikové strategie.

Tato hypotéza byla potvrzena.

Na základě provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření v praktické části této práce, které bylo vedle jiného zaměřené na zjišťování, do jaké míry organizace skutečně naplňují vybrané prvky sociálního pilíře společenské odpovědnosti organizací, se ukázalo, že většina z nich aplikuje tyto prvky v praxi. A to i v případě, že se organizace k myšlenkám CSR otevřeně nemusí hlásit. Ukazuje se, že ze zkoumaných přístupů je považováno za nejdůležitější vzdělávání, pak osobní růst a na třetím místě je poskytování sociálních výhod pracovníkům organizací. Jednotlivé přístupy organizací tedy naplňují svou podstatou sociální pilíř společenské odpovědnosti organizací. Druhým důkazem potvrzení hypotézy je konstatování, že pokud mají organizace a firmy zavedený některý ze systému řízení zmiňovaných v teoretické části této práce, pak tedy musí být tento systém součástí firemní strategie. A jednotlivé systémy řízení, popřípadě integrovaný systém řízení, v sobě nesou různé prvky a principy společenské odpovědnosti organizací, tím pádem také dochází k naplňování i jejího sociálního pilíře. V případě, že organizace nemá zavedený konkrétní systém řízení, a přesto činí určité dobrovolné kroky, které mohou sociální pilíř naplňovat. Proto je hypotéza pokládána za potvrzenou.

H3: Uplatňování CSR ve firmách zlepšuje jejich IMAGE

Tato hypotéza byla potvrzena.

K potvrzení hypotézy došlo na základě vyhodnocení té části dotazníkového šetření, kde byly respondentům položeny otázky, jakým způsobem vnímají organizaci směrem k jejímu image, v případě, že naplňuje některé z prvků společenské odpovědnosti. A vzhledem k tomu, image organizace je způsob, jakým je organizace vnímána vnějším okolím, tedy jejími zákazníky, dodavateli, dále pak místními institucemi, bankami, investory a v neposlední řadě médií, měla by mít aplikace na toto vnímání vliv. Důležitým zjištěním je důvěryhodnost pro obchodní partnery, význam firmy pro region, kvalita konkurenčního postavení na trhu, vliv na podporu kladných změn ve společnosti a atraktivita organizace pro případné nové zaměstnance. To vše jsou bezesporu atributy firemního image, a z pohledu respondentů jsou pozitivně ovlivněny praktickým uplatňováním CSR.

H4: Uplatňování CSR v organizacích zvyšuje loajalitu zaměstnanců

Tato hypotéza byla potvrzena.

Ukazuje se, že vztah uplatňování CSR v organizacích a loajalitu zaměstnanců společnosti je vnímán jako velmi silný, přestože jde o obtížně měřitelný údaj. Na základě vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že naprostá většina pracovníků na těchto vedoucích pozicích i středního managementu považuje vliv aplikování společenské odpovědnosti v organizaci na stabilizaci klíčových pracovníků za naprosto stěžejní.

10 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Při hodnocení přínosů práce lze vycházet jak ze zadaných dílčích cílů, tak z teoretické i praktické části. V práci je možné nalézt přínosy pro vědu i praxi.

10.1 Přínos pro vědu

Vzhledem k tomu, že se práce zabývá problematikou společenské odpovědnosti organizací ve velké šíři jak z teoretického, tak z praktického hlediska, bylo možné provést řadu konkrétních srovnání.

- Byly podrobně rozebrány jednotlivé pilíře a prvky společenské odpovědnosti organizací, přičemž byly vzájemně konfrontovány teoretické a praktické pohledy CSR.
- Byl zmapován současný souhrnný přehled mezinárodních i národních iniciativ v oblasti CSR.
- Byl zpracován přehled mezinárodních i národních standardů, které dotýkají CSR buď okrajově, nebo v celé šíři, s tím, že byly vyzdvihnuty právě ty části, které jsou s CSR přímo svázány.
- Do přehledu výše uvedených standardů byly zařazeny i takové, které nejsou veřejnosti běžně známy a vyskytují se převážně jen na cizojazyčných internetových stránkách.
- Bylo popsáno zakotvení prvků CSR v současných podnikových systémech a ukázáno propojení CSR vzhledem k IMS
- Bylo zpracováno schéma vztahu společenské odpovědnosti organizací ke komplexní podnikové integraci.
- Byl vytvořen dotazník zkoumající současné reálné názory pracovníků organizací včetně přesné specifikace charakteristik respondentů, takže pokud by bylo v budoucnu záměrem zkoumat posun těchto názorů v čase, je možné použití tohoto materiálu jako srovnávacího základu.
- Byly ověřeny následující hypotézy
 - ✓ **H1: Společenská odpovědnost firem byla účelně a efektivně prakticky aplikována již firmou Baťa ve dvacátých letech minulého, dvacátého století, kde byla součástí komplexní podnikové strategie.**

- ✓ **H2: Sociální odpovědnost firem je klíčovou součástí komplexní podnikové strategie.**
- ✓ **H3: Uplatňování CSR ve firmách zlepšuje jejich IMAGE**
- ✓ **H4: Uplatňování CSR v organizacích zvyšuje loajalitu zaměstnanců**

10.2 Přínos pro praxi

Přínos této práce pro praxi spočívá v tom, že firmy a organizace, které se dosud nepřiklonily k myšlence CSR z nedostatku informací o této problematice, zde naleznou ucelený souhrn standardů a norem, které se k problematice vážou. Dále se budou moci inspirovat, jakým způsobem začlenit filozofii do podnikové vize a strategie, jaké všechny zájmové skupiny kolem organizace existují a jakým způsobem je možné s nimi účinně komunikovat. V teoretické části práce se mohou seznámit s organizacemi, které již přetransformovaly filozofii společenské odpovědnosti do praxe, jaké přínosy lze od CSR očekávat v blízké, či vzdálené budoucnosti. Z praktické části práce lze zjistit reálný pohled současných podnikatelů na společenskou odpovědnost a výsledky šetření znázorňují velmi cenné informace, jakým způsobem motivačně působí aplikace jednotlivých prvků CSR na zaměstnance, co upřednostňují před čím, co berou jako samozřejmost a co je pro ně zcela zásadní, co může u klíčových pracovníků zvyšovat jejich loajalitu k organizaci. Dále je možné se přesvědčit, že investicemi do CSR lze do jisté míry zlepšit postavení na trhu a image organizace. A protože platí, že lidé s kladným vztahem k organizaci mají i kladný vztah k jejím produktům, může to být velice cennou informací pro všechny potenciální zájemce. O tuto problematiku.

10.3 Možnosti dalšího vývoje CSR

Současná společnost obecně, díky naprosto tristní hospodářské situaci a zcela nezpůsobilého chování vládnoucích politických struktur, pravděpodobně postrádá morální vzory pro své chování a jednání a to i ze strany státu a státní moci. Domnívám se tedy, že společenská odpovědnost organizací může pro manažery a vedení organizací v této filozofii nalézt pozitivní příklady, jak dělat správné věci správným způsobem a být tak prospěšní nejen sami sobě, ale i lidem relativně cizím a prostředí zdánlivě vzdálenému. Vzhledem k tomu, jak se podnikatelská veřejnost k CSR staví, dovoluji si předpokládat, že v budoucnu tyto myšlenky spíše posílí. Největší hrozbou pro CSR je podle mého názoru zbavit tuto ideu rysu **dobrovolnosti** a chtít ji svázat do pevných regulí, což je v současnosti pevně zakotveno v přijaté normě ISO 26000.

11 ZÁVĚR

Společenská odpovědnost organizací je filozofie, která se dostává do podvědomí organizací poměrně krátkou dobu. Přestože může být považována za aktivitu, která vyžaduje vstupy, tedy finanční prostředky, energii lidí a vytrvalost a při tom negeneruje viditelné přínosy, prosazuje se stále více i v našich organizacích. Ve své práci jsem se zaměřil na tento společenský a zároveň i podnikatelský jev, tak abych zmapoval jeho hloubku, souvislost s podnikatelským prostředím, provázanost na podnikové řídicí systémy.

Nejprve jsem se zabýval historií a historickými kořeny společenské odpovědnosti organizací, jakým způsobem získávala podporu na mezinárodní scéně, jakým způsobem se vyvíjela po roce 2000. V dalším kroku byl zkoumán vztah CSR, podnikové kultury a role jednotlivců v organizacích. V následující části práce byla charakterizována společenská odpovědnost organizací, byly podrobně popsány její základní pilíře – ekonomický, sociální a environmentální.

Dále se práce zabývala mezinárodními i národními aktivitami CSR. Pak zkoumala nejlepší zkušenosti firem a organizací, které se rozhodly aplikovat CSR ve své podnikatelské praxi a mapovala přínosy, které poskytuje.

Dalším krokem bylo zmapování zakotvení prvků CSR v současných podnikových systémech, včetně norem, které v sobě nesou části filozofie společenské odpovědnosti organizací.

V praktické části práce byl proveden dotazníkový průzkum mezi pracovníky organizací, zastoupenými všemi pozicemi v hierarchii těchto organizací. Cílem průzkumu bylo získat reálné a aktuální názory lidí z praxe na různé aspekty společenské odpovědnosti organizací včetně potvrzení stanovených hypotéz.

Závěrem lze konstatovat, že společenská odpovědnost organizací si postupně nachází své místo ve společnosti a dá se předpokládat, že již v blízké budoucnosti bude mít na organizace stále silnější vliv.

Příkladem podpory všech těchto aktivit může být vznik Ceny hejtmana našeho kraje za společenskou odpovědnost s cílem podpořit principy tohoto fenoménu, jejich zavádění a dodržování jak v podnikatelském sektoru, tak i ve veřejné správě.

12 LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- [1] Fuggerei (Fuggerovo městečko) [online] Dostupné na <http://www.fugger.de/sprachen/cz.htm>
- [2] Mezinárodní spolupráce BLF [online] Dostupné na <http://www.blf.cz/about.htm>
- [3] Společenská odpovědnost firem [online] Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/#da18>
- [4] TRNKOVÁ, J. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online] Dostupné na <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- [5] Stručná zpráva o CSR aktivitách firmy Nestlé [online] Dostupné na <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=543>
- [6] Evropské ceny za přínos podnikání v roce 2010 [online] Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument64432.html>
- [7] Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti [online] Dostupné na http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mez_ekon_organizace_12363.html
- [8] Společenská odpovědnost firem [online] Dostupné na <http://www.csr-online.cz>
- [9] Česká spořitelna přichází s novou strategií v oblasti společenské odpovědnosti firem [online] Dostupné na <http://www.finance.cz/zpravy/finance/160512-ceska-sporitelna-prichazi-s-novou-strategii-v-oblasti-spolecenske-odpovednosti-firem/>
- [10] Odpovědnost přináší úspěch [online] Dostupné na <http://www.donorsforum.cz/cz/Home>
- [11] Standards development [online] Dostupné na http://www.iso.org/iso/standards_development.htm
- [12] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. : *Lidé v procesech řízení*. První vydání. Professional Publishing. 2007. ISBN 978-80-86946-28-3
- [13] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0
- [14] AA 1000 Accountability Principles Standard (2008) [online] Dostupné na <http://www.accountability21.net/aa1000aps>
- [15] Normy, které mají vztah k CSR [online] Dostupné na <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>
- [16] PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., HERCÍK, P. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [17] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

- [18] BAŘA, T. *Úvahy a projevy*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-103-7.
- [19] BELCOURT M., WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, vydání 1., Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2
- [20] BROOKS I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press, vydání 1., Brno 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [21] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Bařa*. 1. vyd. Canada: Sixty – Eight Publishers, Corp., 1981. ISBN 0-88781-109-4.
- [22] COWEY, Stephen M. R.: *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Mananagement Press 2008. ISBN 978-80-7261-176-8
- [23] ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. 1. vyd. Slušovice: MONDON, 2002. ISBN 80-903108-0-X.
- [24] ČSN EN ISO 9001, *Systémy managementu jakosti – Požadavky*
- [25] ČSN EN ISO 14001, *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*
- [26] DYTRT Z., *Dobré jméno firmy*, Alfa Publisching, vydání 1., Praha 2006. ISBN 80-86851-45-1
- [27] FREY, P. *Marketingová komunikace, nové trendy a jejich využití*. Management Press, Praha 2005. ISBN 80-7261-129-1
- [28] GARLÍK, V. *Bařovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1990.
- [29] GARLÍKOVÁ, F. H. *Bařovy závody očima ženy*. Praha: Františka Garlíková, 1990.
- [30] GREGAR, A. *Konkurenceschopnost a sociální odpovědnost v manažerském pojetí personálního řízení. Trendy v systémech riadenia podnikov*. Košice: Sjf TU. ISBN 80-8073-358-9
- [31] HAMMER M. *Agenda 21*. Management Press, vydání 1., Praha 2002. ISBN 80-7261-74-0
- [32] HESKETT J. L., SASSER W. E., Jr., HART CH. W. L. *Služby – cesta k úspěchu*. VICTORIA PUBLISHING a.s. ISBN 80-85605-36-8
- [33] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Grada Publishing, a.s. Praha 2004. ISBN 80-2470-781-0
- [] JENÍČEK V. *Globalizace světového hospodářství*. C. H. Beck, vydání 1., Praha 2002. ISBN 80-7179-787-1
- [] JENÍČEK V., FOLTÝN J., *Globální problémy a světová ekonomika*. C. H. Beck, vydání 1., Praha 2003. ISBN 80-7179-795-2
- [34] KIM W. CH., MAUBORGNE R. *Strategie modrého oceánu*. Management Press, vydání 1., Praha 2006. ISBN 80-7261-128-3
- [35] KOUBEK, K. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Mananagement Press 2004. ISBN 978 80-7261-168-3
- [36] LEŠINGROVÁ, R. *Bařova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.

- [37] MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu. Katedra řízení, 1992. ISBN 80-85021-50-1.
- [38] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. VOX Praha 1999. ISBN 80-86324-00-1
- [39] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Management Press, vydání 2., Praha 2001. ISBN 80-7261-042-2
- [40] NÁDVORNÍK, J. et al. *Baťův systém řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha: Impuls, 1990.
- [41] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Portál, vydání 1., Praha 2003. ISBN 80-7178-548-2
- [42] PAVLICA K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. EKOPRESS s.r.o., vydání 1., Praha 2000. ISBN 80-86119-25-4
- [43] PETERS T. *Prosperita se rodí z chaosu*. Pragama, Praha 2001. ISBN 80-7205-816-9
- [44] PETŘÍKOVÁ, R. *Trvalé hodnoty Baťova systému řízení. Jakost 2002*. Sborník přednášek z mezinárodní konference pořádané Domem techniky v Ostravě, 28. - 30.5.2002. 1. vyd. Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01494-4.
- [45] PETŘÍKOVÁ, R., LEŠINGROVÁ, R., VÁPENÍČEK, A., VOLKO, V. *Lidé v procesech řízení. Multikulturní dimenze podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
- [46] PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. DT Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01419-1
- [47] PETŘÍKOVÁ, R. *Kvalita a lidský faktor (sociální dimenze jakosti)*. DT Ostrava, 1996. ISBN 80-02-01119-8
- [48] PFEIFER L., UMLAUFOVÁ M. *Firemní kultura*. Grada a.s, Praha 1993. ISBN 80-7169-018-X
- [49] POSPÍŠIL P. *Efektivní Public Relations a media relations*, Computer Press, vydání 1., Praha 2002. ISBN 80-7226-823-6
- [50] PLURA J., *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*, Computer Press, vydání 1., Praha 2001. ISBN 80-7226-543-1
- [51] STORBACKA K., LEHTINEN J. R., *Řízení vztahů se zákazníky*, Grada Publishing, spol. s r.o., vydání 1., Praha 2002. ISBN 80-7169-813-X
- [52] VEBER J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Grada Publishing, vydání 1., Praha 2002. ISBN 80-247-0194-4
- [53] TRUNČEK J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, vydání 1., Praha 2003. ISBN 80-86419-35-5

13 SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

[1] HERCÍK, P. *Sociální odpovědnost firem*. Populárně odborný čtvrtletník „Jakost pro život“, Ostrava, květen 2004. ISSN 1213-0958.

[2] HERCÍK, P., VÍTKOVÁ, R. *Baťa: Sociálně odpovědná firma. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání“*, Zlín, 2005, ISBN 80-7318-294-7

[3] HERCÍK, P., ZAPLETALOVÁ, L. *Rozšiřování sociálních funkcí podniků a jejich možných vlivů na nezaměstnanost, zaměstnatelnost a občanství*. Program COST A13, Měnící se trh práce, politiky bohatství a občanství. 1998-2003.

[4] HERCÍK, P., PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVA, Z., LEŠINGROVÁ, R.: *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava, 2008, ISBN 978-80-02-02099-8

[5] HERCÍK, P., NENADÁL, J., LÁTALOVÁ, K., VOLKO, V., VÁPENÍČEK, A. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace*. Výstup z projektu podpory jakosti č.5/4/2005. Vydání první. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 140 s. ISBN 80-02-01767-6.

[6] HERCÍK, P., ŠNAJDR, I., VÍTKOVÁ, R., PETŘÍKOVÁ, R., VÁPENÍČEK, A.: *Efektivnosti certifikovaných systémů*. Výstup z projektu podpory jakosti č. 01/24/2006 Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 1427 s. ISBN 80-02-01862-1.

14 CV AUTORA

Jméno a příjmení Pavel Hercík
Datum narození 31. 12. 1964
Bydliště Dr. Martíňka 9, 700 30, Ostrava
e-mail p.hercik@dtostrava.cz

Zaměstnání

1999 – dosud DTO CZ, s.r.o., Ostrava, www.dtocz.cz
Náměstek pro obchodní činnost. Obchodní, lektorská a konzultační činnost. Řízení projektů v oblasti HRD, HRM a manažerských dovedností
1993 - 1999 DTO CZ, s.r.o., Ostrava, Manažer ofsetové tiskárny. Obchodní aktivity, řízení výrobního provozu
1989 - 1993 Nová huť, a.s., Ostrava
Konstruktér - Projekční činnost.

Dosažené vzdělání

1983 - 1988 Vysoká škola Báňská, Ostrava, Fakulta strojní a elektrotechnická, obor strojírenská technologie.
2004 - dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, doktorský studijní program, obor managementu a ekonomiky.

Další kvalifikace

2002 - 2003 PLATO MORAVIA, mezinárodní vzdělávací program

Práce na projektech

1998 - 2003 Program COST A13, Měníci se trh práce, politiky bohatství a občanství.
1999 - 2003 Program PHARE, Rozvoj lidských zdrojů v aliančním seskupení dopravního strojírenství, jako v jednom z nejperspektivnějších odvětví v Moravskoslezském kraji.

Zájmy Cestování, Thajský box.

15 PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník pro potřebu výzkumu k disertační práci

Dotazník pro potřebu výzkumu k disertační práci

„Společenská odpovědnost firem“ představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. V praxi to znamená, že si firmy dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady svého působení na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a podporují region, ve kterém působí. Společensky odpovědné aktivity firem jsou čistě dobrovolné a charakteristické tím, že jdou nad rámec povinností daných zákonem.

Zaškrtněte, prosím, vyhovující:

Obor, ve kterém pracuji	Audit, účetnictví	<input checked="" type="checkbox"/>	Služby	<input type="checkbox"/>
	Doprava, logistika	<input checked="" type="checkbox"/>	Stavebnictví	<input type="checkbox"/>
	Energetika	<input checked="" type="checkbox"/>	Školství, vzdělávání	<input type="checkbox"/>
	Finančnictví,	<input checked="" type="checkbox"/>	Vodohospodářství	<input type="checkbox"/>
	Informační technologie	<input type="checkbox"/>	Výroba	<input type="checkbox"/>
	Marketing, reklama	<input type="checkbox"/>	Zdravotnictví	<input type="checkbox"/>
	Obchod	<input type="checkbox"/>	Zemědělství	<input type="checkbox"/>
	Potravinářství, chemie	<input type="checkbox"/>	Ostatní	<input type="checkbox"/>
Kategorie	Malá firma do 25 zaměstnanců			<input type="checkbox"/>
	Střední firma do 250 zaměstnanců			<input type="checkbox"/>
	Velká firma nad 250 zaměstnanců			<input type="checkbox"/>
Pracovní pozice	Vrcholový management	<input type="checkbox"/>	Majitel	<input type="checkbox"/>
	Střední management	<input type="checkbox"/>	Dělník	<input type="checkbox"/>
	Liniový management	<input type="checkbox"/>	Ostatní	<input type="checkbox"/>
Věková kategorie	Do 20 let	<input type="checkbox"/>	41 – 50 let	<input type="checkbox"/>
	21 – 30 let	<input type="checkbox"/>	51 a více let	<input type="checkbox"/>
	31 – 40 let	<input type="checkbox"/>		
Vzdělání	Vysokoškolské	<input type="checkbox"/>	Střední	<input type="checkbox"/>
	Úplné střední (s	<input type="checkbox"/>	Základní	<input type="checkbox"/>
Počet let ve firmě	Méně než jeden rok	<input type="checkbox"/>	6 – 9 let	<input type="checkbox"/>
	1 – 3 roky	<input type="checkbox"/>	10 a více let	<input type="checkbox"/>
	4 – 5 let	<input type="checkbox"/>		
Region	Karlovarský kraj	<input type="checkbox"/>	Královéhradecký kraj	<input type="checkbox"/>
	Plzeňský kraj	<input type="checkbox"/>	Kraj Vysočina	<input type="checkbox"/>
	Ústecký kraj	<input type="checkbox"/>	Jihomoravský kraj	<input type="checkbox"/>
	Středočeský kraj	<input type="checkbox"/>	Zlínský kraj	<input type="checkbox"/>
	Praha	<input type="checkbox"/>	Olomoucký kraj	<input type="checkbox"/>
	Pardubický kraj	<input type="checkbox"/>	Moravskoslezský kraj	<input type="checkbox"/>
	Liberecký kraj	<input type="checkbox"/>		

Zaškrtněte, prosím, podle Vašeho mínění nejlepší odpověď:

Který z uvedených přístupů spadajících do principů „Společenské odpovědnosti firem“ uplatňuje váš zaměstnavatel v praxi?	Hodnocení míry poskytování níže uvedených faktorů		Ohodnocení míry důležitosti jednotlivých faktorů právě pro Vás	
Sociální výhody (<i>stravenky, pojištění, příspěvek na důchodové pojištění, poukázky na sport, kulturu, atd.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky (<i>možnost využití firemní tělocvičny – hřiště, možnost krytého parkování kol, apod.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Mimopracovní akce (<i>outdoorové akce, firemní setkání s rodinnými příslušníky, plesy, výjezd na kulturní představení, sportovní klání, apod.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Možnost osobního růstu (<i>návštěvy kongresů, konferencí, výstav, rotace ve firmě, umožnění dalšího studia, apod.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání v rámci firmy nad rámec zákona (<i>kurzy, školení, tréninky, jazyková a PC průprava, apod.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Ochrana životního prostředí <i>(aplikace ISO 14001, třídění odpadu, sázení stromků, apod.)</i>	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Spolupráce s mladými lidmi a studenty <i>(umožnění praxe či stáží studentům, pomoc při tvorbě dipl. a disertačních prací, vyhlášení olympiád, apod.)</i>	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Místně prospěšné akce (<i>sponzorování plesů, akcí pro děti, podpora sportovního klubu či zvířat v ZOO, spolupráce s domovem důchodců, apod.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>
Péče o seniory (<i>materiální či finanční podpora, organizace zájezdů, besed, setkání s bývalými kolegy, oslav významných jubileí, apod.</i>)	Vůbec neposkytuje	<input type="checkbox"/>	Naprosto nedůležité	<input type="checkbox"/>
	V omezené míře	<input type="checkbox"/>	Spíše nedůležité	<input type="checkbox"/>
	Ano, poskytuje	<input type="checkbox"/>	Spíše důležité	<input type="checkbox"/>
	Poskytuje ve vysoké míře	<input type="checkbox"/>	Velmi důležité	<input type="checkbox"/>

Souhlasíte s výroky, že uplatňování principů „Společenské odpovědnosti firem“ v praxi má vliv na následující faktory?		
Důvěryhodnost pro obchodní partnery	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Kvalitu konkurenčního postavení na trhu	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Atraktivitu firmy pro nové zaměstnance	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Význam firmy pro region	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Podpora kladných změn ve společnosti	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Stabilizaci klíčových zaměstnanců	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>

Doporučili byste společnostem, které dosud nezavedly do své praxe principy a myšlenky „Společenské odpovědnosti firem“, aby tak učinily?	Rozhodně ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ne	<input type="checkbox"/>
	Spíše ano	<input type="checkbox"/>
	Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>

Děkuji za spolupráci!