

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Společenská odpovědnost podniku v současné podnikové sféře

Corporate social responsibility in current business sector

Ondřej Mrštný

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej MRŠTNÝ**
Osobní číslo: **K12B0321P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Společenská odpovědnost podniku v současné podnikové sféře**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezte společenskou odpovědnost firem.
2. Popište současné trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem.
3. Popište vybranou společnost a její činnost.
4. Popište a zhodnoťte dosavadní využití CSR ve společnosti.
5. Navrhněte zlepšení a další možnosti využití CSR v podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ.** *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- **KOLEKTIV AUTORŮ.** *Napříč společenskou odpovědností firem.* 1. vyd. Praha: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-X.
- **KUNZ, Vilém.** *Společenská odpovědnost firem.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- **KULDOVÁ, Lucie.** *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem; Strategická CSR.* 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012, 176 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
- **KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES.** *Inovativní marketing; jak kreativní myšlením zvítězit u zákazníků.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2005, 200 s. ISBN 80-247-0921-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Společenská odpovědnost podniku v současné podnikové sféře“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D za cenné rady a připomínky.

Obsah

Úvod.....	8
1 Společenská odpovědnost	9
1.1 Koncept CSR.....	9
1.2 Definice CSR	10
1.3 Základní principy CSR.....	13
1.3.1 CSR v ekonomické oblasti.....	13
1.3.2 CSR v sociální oblasti.....	14
1.3.3 CSR v ekologické oblasti.....	14
1.4 CSR v EU a České republice	15
1.4.1 CSR v Evropské unii.....	15
1.4.2 CSR v České republice	16
1.5 Argumenty pro a proti.....	17
1.5.1 Argumenty pro	17
1.5.2 Argumenty proti.....	19
1.6 Povinné reportování	20
2 Možnosti implementace CSR	21
2.1 Přijetí CSR vedením.....	21
2.2 Identifikace CSR vize společnosti	22
2.3 Zhodnocení současného stavu CSR ve společnosti	22
2.3.1 Vnitřní analýza.....	23
2.3.2 Analýza vnějšího okolí	23
2.4 Identifikace klíčových stakeholderů	24
2.5 Strategie CSR a její naplňování	26
2.6 ISO 26000	27
3 Moderní nástroje používané v CSR	28

3.1	Vytváření sdílené hodnoty (Creating Shared Value)	28
3.2	Work-life balance	29
3.3	Společensky odpovědný marketing.....	30
3.3.1	Propagace problému	30
3.3.2	Marketing spjatý s problémem	30
3.3.3	Sociální marketing	30
3.4	Společensky odpovědné investování.....	31
3.5	Angažovanost v komunitě.....	31
4	Představení společnosti.....	33
4.1	Služby společnosti.....	33
4.2	Partnerství s městy	34
4.3	Společenská odpovědnost v AVE	34
4.4	Certifikace společnosti	35
5	Hodnocení dosavadních CSR aktivit společnosti	36
5.1	Ekonomika	37
5.1.1	Management a organizační zabezpečení CSR	37
5.1.2	Ekonomická výkonnost.....	38
5.1.3	Přítomnost na trhu.....	39
5.1.4	Nepřímé ekonomické vlivy.....	40
5.2	Environmentální prostředí.....	40
5.2.1	Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje	41
5.2.2	Shoda s legislativou	42
5.2.3	Environmentální dopady spotřeb energií, zdrojů, látek	42
5.2.4	Environmentální dopady výroby a služeb	43
5.2.5	Environmentální dopady výstupů	44
5.3	Sociální odpovědnost	44

5.3.1	Lidská práva.....	44
5.3.2	Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou	45
5.3.3	Zaměstnávání a přiměřená práce	46
5.3.4	Ochrana spotřebitele	48
5.4	Shrnutí	49
6	Implementace CSR do procesů společnosti.....	50
6.1	Závazek managementu k přijetí CSR.....	50
6.2	Zkoumání současného stavu CSR ve společnosti	52
6.3	Identifikace klíčových stakeholderů	55
6.4	Stanovení témat a cílů CSR.....	57
6.5	Akční plán a implementace	60
6.6	Monitoring a reportování	63
7	Závěr	64
	Seznam tabulek	66
	Seznam použitých zkratk	67
	Seznam použité literatury	68

Úvod

Společenská odpovědnost firem (anglicky Corporate Social Responsibility), je koncept vznikající od poloviny minulého století. Postupný růst povědomí o dopadech činností podniků na jejich bezprostřední i širší okolí postupně zapřičiňuje, že firmy nejsou vnímány jako samostatně stojící entity, ale jsou součástí komunity okolo sebe. „Od podniků se očekává, že přijmou aktivní roli a využijí svůj vliv a finanční prostředky také k tomu, aby ovlivnily život kolem sebe, zejména jeho kvalitu“ (Kunz, 2012, s. 11). S postupem času se zvyšuje význam a vliv společenské odpovědnosti na podnikové prostředí. Po čase se rozvinula od filantropicky uvažujících jednotlivců v začlenění ekonomické, sociální a environmentální odpovědnosti do celé organizace.

I přes množství odpůrců, které si tento koncept za dobu své existence získal, je v současné době jeho důležitost a aktuálnost na svém vrcholu. Existuje celá řada ziskových i neziskových organizací zabývajících se rozvojem a rozšiřováním povědomí o tomto konceptu. CSR je předmětem mnoha diskuzí a konferencí pořádaných ať už soukromým sektorem, evropskou unií či dalšími světovými organizacemi. Evropská unie i soukromé organizace vydávají příručky a postupy, jak zavést CSR. V nedávné době i české Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo vlastní akční plán společenské odpovědnosti organizací.

Ve světě, kde je čím dál více propojen soukromý život s pracovním, je společenská odpovědnost ideální nástroj jak mít pod kontrolou dobré jméno své společnosti a zároveň pomoci svému okolí. I proto tento koncept přijímá stále více společností v mnoha zemích.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit dosavadní CSR a činnosti s ním spojené ve vybrané společnosti AVE CZ a vytvořit návrhy pro odstranění zjištěných nedostatků v rámci společenské odpovědnosti.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. První tři kapitoly jsou teoretické. Je v nich představen koncept společenské odpovědnosti, kroky potřebné k jeho implementaci a nástroje používané v CSR. Praktická část práce je také rozdělena do tří kapitol. V těch je představena společnost, zhodnoceny dosavadní CSR aktivity společnosti a vytvořen návrh na úplnou implementaci CSR do společnosti.

1 Společenská odpovědnost

Do nedávna byla společenská odpovědnost výsadou podnikatelů s dobrou vůlí a filantropickými myšlenkami. Všichni vlastníci či manažeři firem, kteří se zajímali o své okolí, tak dostali možnost používat firmu ve své snaze o zlepšení environmentálního prostředí, chování ke komunitě a zaměstnancům, dodržování etického chování a dalších.

Současný pohled na tuto problematiku zachází ještě o něco dál. Média a moderní technologie dávají možnost zákazníkům i zaměstnancům firem více vidět do toho, jak různé firmy ovlivňují své okolí a jak s ním jednájí. Zvýšený zájem o tuto problematiku jako celek i o její součásti vyvolává na firmy tlak a nutí je, aby ve svých činnostech ovlivňujících okolí a společnost dělaly více, než jen splnily normy dané zákonem. Informace o sponzoringu různých spolků a o ekologických postupech firmy se objevují na internetových stránkách čím dál tím častěji i u menších společností. Snaha o rozvoj společnosti a komunity už tedy není vnímána jako filantropické aktivity jednotlivých podnikatelů, které jsou odděleny od činností jejich společností. Potřeba nezaspat a obstát ve vysoké konkurenci, tak bude nutit více společností zahrnout Společenskou odpovědnost alespoň z části do svých cílů a strategií.

1.1 Koncept CSR

Corporate social responsibility, zkráceně CSR, česky Společenská odpovědnost firem. Jak už bylo řečeno, CSR je koncept volně se utvářející už od poloviny minulého století. Pomocí tohoto konceptu a činností s ním spjatých je umožněno podnikatelům, kteří chtějí přispět k rozvoji svého okolí, aby tak nečinili sami, ale využili k tomu celou svou firmu.

Kunz (2012) říká že CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Způsob, jak se firma chová k okolnímu prostředí, může mít významný vliv i na její tržní postavení a finanční výsledky. Trnková (2004) uvádí, že společenská odpovědnost je trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé a z maximálního zisku na optimální. Společenské firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí.

CSR je výrazem společenské odpovědnosti vedoucích a majitelů firem. Kotler a Lee (2005) ve své knize popisují CSR jako prostředek pro podnikatele, kteří chtějí dělat to nejlepší pro společnost. Je to závazek firmy o zlepšování svého okolí skrze dobrovolné činnosti a přispívání firemními prostředky.

CSR je nový koncept, který se zdá být strategickou odpovědí na měnící se okolnosti a nové výzvy, které se v minulosti neobjevovaly (van Marrewijk, 2003).

CSR ale není pouze o rozdávání. Povědomí o sociálních a globálních problémech neustále roste a s ním i význam, který zákazníci přidělují chování firem. CSR tak umožňuje zvýšit povědomí o společnosti a rozvíjet její dobré jméno. Správnou implementací tohoto konceptu do procesů společnosti je pak možné zvýšit loajalitu zákazníků i zaměstnanců. Zelená kniha evropské unie (Green paper, 2001) uvádí, že počet firem s dobrou společenskou a environmentální politikou indikuje, že tyto aktivity mohou vést ke zvýšení výkonů, příjmů a mohou vést k celkovému růstu společnosti. Výsledné efekty těchto činností lze rozdělit na přímé a nepřímé. Za přímé se zde uvádí lépe fungující prostředí společnosti, které vede k odhodlanějším a produktivnějším pracovníkům. Nepřímým pak může být nárůst zájmu zákazníků a investorů o činnost firmy.

1.2 Definice CSR

Společenská odpovědnost je problematika, která se netýká pouze soukromých firem, ale také státních organizací, neziskových organizací, akademické půdy a vlády. Velká šíře toho konceptu, který je založen na dobrovolnosti, spolu s různorodostí jeho používání způsobují jeho těžkou definovatelnost. V současné době pro pojem Corporate Social Responsibility neexistuje žádná jednotná definice.

„Společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a dává tím prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku tohoto chápání existuje celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často dost vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně široké interpretaci“ (Kunz, 2012, s. 15).

S různým pochopením a rozdílnými definicemi v průběhu let přišlo mnoho autorů. Analýze těchto definic se věnoval Alexandr Dahlsrud ve své práci *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions* (Dahlsrud, 2008). Pro tuto práci pomocí internetu a dostupných pramenů vyhledal 37 definic od 27 různých autorů. Nejstarší z těchto definic pochází z roku 1980 a nejnovější použitá v této práci z roku 2003, nejvíce jich je ovšem z let 1998 - 2003. Analýzou těchto definic dospěl k závěru, že většina z nich obsahuje tyto aspekty:

- stakeholdery,
- sociální,
- ekonomické,
- dobrovolnické,
- environmentální.

Nejméně se vyskytující aspekt z těchto pěti byl environmentální, který se vyskytoval v 59 % definicích. Zbylé aspekty se vyskytovaly alespoň v 80 % definicích.

Dále uvádí, že úspěšná CSR strategie musí být vždy dělaná na míru společnosti, s ohledem na její konkrétní činnosti a stakeholdery. To znesnadňuje tvorbu definice takové, které by se dala použít ve všech případech a různých kontextech. Nicméně dostupné definice, i když používají různé formulace, se zabývají stejnými aspekty. Neexistence jednotné definice tedy nepředstavuje velký problém.

Definice CSR popisují koncept, ale neposkytují žádné vedení ohledně výzev v tomto konceptu. Proto výzva pro podnikatele není definovat CSR, ale porozumět jak funguje a vzít to v potaz při vytváření podnikových strategií (Dahlsrud, 2008, s. 6).

Tři nejčastěji používané definice:

CSR je koncept, kde firmy dobrovolně integrují sociální a environmentální aspekty do firemních operací a jejich interakcí se stakeholdery (Green paper, 2001).

CSR je závazek firmy přispívat k udržitelnému ekonomickému rozvoji, práci se zaměstnanci a jejich rodinami, okolní komunitě a společnosti jako celku a usilovat o zlepšení kvality jejich života (World Business Council for Sustainable Development, 1999).

CSR je způsob podnikání spjatý s etickými hodnotami, dodržováním zákonných požadavků a s respektem k lidem, komunitě i okolnímu prostředí (Business for Social Responsibility, 2000)

Novější definice je například v dokumentu Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014 (2011). Ta definuje společenskou odpovědnost jako „Odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“.

Marcel van Marrewijk ve své práci *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability* (van Marrewijk, 2003) říká, že neexistuje žádný standardizovaný postup jak CSR ve firmě zavést. Každý podnik by si měl vybrat, který koncept a definice je nejlepší možností s ohledem na dlouhodobé cíle, strategie a okolnosti firmy.

S ohledem na různorodost firem a dobrovolnost tohoto konceptu navrhuje 5 úrovní začlenění tohoto konceptu do firemních strategií. Z těch si společnost může vybrat podle motivů a pohnutek, které má pro implementaci CSR.

Jedná se o:

- *Přístup dodržování* – CSR na této úrovni se skládá z vykonávání přínosných činností v rámci zákonů a regulací. Ojedinele i z příspěvků na charitu či dárcovství. Tento přístup vidí CSR jako povinnost či závazek, který je nutno splnit.
- *Přístup zisku* – na této úrovni jsou do rozhodování podniku integrovány sociální, etické a ekologické aspekty do míry, do které to přispívá k ziskům společnosti. Motivace pro toto využití CSR leží v zisku, který tento koncept může přinést například zviditelněním firmy.
- *Dobrosrdečný přístup* – CSR se skládá z kombinování ekologických, sociálních a ekonomických hledisek, ke kterým se přistupuje s podobnou či stejnou vahou. V tomto případě CSR překračuje zákony stanovené regulace a ohled na zisk.
- *Synergický přístup* – tento přístup hledá řešení, které dobře vyváží ekonomické, sociální i ekologické oblasti podnikání. Hlavní podstatou tohoto přístupu je spokojenost všech stakeholderů, tzv. win-win situace pro všechny zainteresované.
- *Holistický přístup* – CSR je plně integrováno do každého aspektu organizace, je zaměřeno na přispění ke kvalitě života všech v současnosti i budoucnosti. Myšlenka

zde je taková, že všichni jsou na sobě vzájemně závislí, a mají tedy k sobě navzájem zodpovědnost (van Marrewijk, 2003, s. 8).

1.3 Základní principy CSR

Jak už bylo řečeno v předchozích odstavcích, CSR zahrnuje širokou škálu oblastí a činností. Také kvůli tomu se činnosti CSR mohou řídit velkou řadou principů. Mezi ně může patřit například už zmiňovaná dobrovolnost, která je jedním ze základů správného fungování CSR. Orientace na dlouhodobé cíle, CSR je dlouhodobý proces, který v krátkodobém hledisku nebude dosahovat požadovaných výsledků. Komunikace se všemi zainteresovanými stranami, odpovědnost, dodržování svých závazků, důvěryhodnost.

Těchto principů lze vymyslet a vyjmenovat celá řada, existuje ovšem jeden hlavní princip a to sice řízení podnikání s ohledem na *triple-bottom-line*. Anglický výraz *triple-bottom-line* označuje tři hlavní oblasti, na které by se moderní podnikání mělo zaměřovat. Jsou to takzvaná 3P, Profit, People, Planet (česky zisk, lidé, planeta). Podle tohoto přístupu by se podniky neměly zabývat pouze ekonomickou stránkou podnikání. Každý podnik je nedílnou součástí společnosti, a měl by tak při svých činnostech zohledňovat i sociální a ekologické aspekty a dopady svých rozhodnutí.

1.3.1 CSR v ekonomické oblasti

I přestože dlouhodobě vytvářet zisk zůstává v naprosté většině případů stále hlavním cílem podnikání, podle konceptu CSR by se podnikatelé i v této oblasti měli držet určitých zásad, například:

- Etický kodex – vypracovaný soubor zásad chování.
- Transparentnost – ochota poskytovat informace o podniku všem zúčastněným stranám.
- Chování k zákazníkům a dodavatelům – dlouhodobé budování kvalitních vztahů.

Dále do této oblasti může spadat například odmítání korupce, chování k investorům, respektování ochrany duševního vlastnictví, respektování pravidel čestného konkurenčního boje, etika marketingu a reklamy, bezpečnost produktů a služeb.

1.3.2 CSR v sociální oblasti

Do této oblasti spadá hlavně péče o zaměstnance. Skrze kvalitní péči o zaměstnance si lze vytvořit základnu loajálních a aktivních pracovníků. Naopak špatná péče o ně může morálku na pracovišti zhoršovat. V mnohých případech může dobré či špatné zacházení se zaměstnanci zlepšit, respektive zhoršit, mínění veřejnosti o firmě. Mezi zásady, které by podnikatelé v této oblasti měli dodržovat, patří:

- Kvalitní zaměstnanecká politika – do tohoto může patřit například odpovídající platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, příspěvky na stravování, zdravotní programy, apod.
- Vzdělávání zaměstnanců – podporování dalšího vzdělávání zaměstnanců motivuje zaměstnance na sobě pracovat, a dává jim lepší možnosti rozvoje jejich kariéry.
- Vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců – tzv. *work-life balance*, jeden z moderních trendů CSR, jedná se o umožnění pružné pracovní doby, práce z domova, udržování vztahů se zaměstnanci na mateřské dovolené apod.

Dalšími zásadami mohou být například péče o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, rovnost mužů a žen, dodržování pracovních zákonů a vyhlášek, zaměstnávání handicapovaných obyvatel, boj proti šikaně na pracovišti, komunikace se zaměstnanci, naslouchání názorů a požadavků zaměstnanců apod.

1.3.3 CSR v ekologické oblasti

Naprostá většina firem svou činností určitým způsobem ovlivňuje environmentální prostředí okolo sebe. Této problematice je, obzvláště v posledních letech, věnována velká pozornost. I z tohoto důvodu by firmy měly k této oblasti přistupovat zodpovědně a řídit se určitými zásadami:

- Omezení negativních dopadů činnosti firmy – šetrnost pracovních procesů, nakládání s odpadem, doprava apod.
- Investice do ekologických technologií – preferování ekologičtějších strojů a technologií oproti jiným.
- Ochrana přírodních zdrojů – minimalizace spotřeby energie a vody.

Další mohou být dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s nebezpečnými látkami, ekologická firemní politika, zahrnutí environmentálního hlediska do výběru dodavatelů.

1.4 CSR v EU a České republice

Historie společenské odpovědnosti v České republice a Evropské unii jde více méně ruku v ruce neboť, až na výjimky (Tomáš Baťa), se čeští podnikatelé seznámili se společenskou odpovědností až po vstupu do unie.

1.4.1 CSR v Evropské unii

První kroky pro podporu CSR ze strany Evropské unie se uskutečnily v 90. letech 20. století. V té době začaly vznikat první iniciativy, které měly za cíl podpořit rozvoj společenské odpovědnosti firem v zemích Evropské unie. V roce 1992 dal tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors podnět k prvnímu definování postupů a oblastí společenské odpovědnosti. V roce 1995 pak byla schválena Evropská deklarace proti sociálnímu vyloučení (European Business Declaration against Social Exclusion), což poté v roce 1996 podpořilo vznik CSR Europe. To je dnes přední evropská instituce věnující se problematice CSR. Jejím účelem je poskytovat informace a vzdělání podnikům pro zajištění pozitivního přínosu společnosti a propagace konceptu CSR v Evropské unii i mimo ní (CSReurope, 2016). Tato organizace má v každé členské zemi EU partnerskou organizaci, která jí pomáhá se splněním jejích cílů a plánů. V České republice je to Business Leaders Forum Česká republika.

Další významnou událostí ve vývoji CSR v prostředí Evropské unie byl Lisabonský summit v roce 2000. Na tomto summitu byla CSR jedním z hlavních témat. Představitelé Evropské unie se shodli, že je nutné dlouhodobě podporovat firemní smysl pro společenskou odpovědnost a koncept CSR jako takový. V roce 2001 pak Evropská komise představila dokument s názvem *Zelená kniha* (Green paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility). Tento dokument obsahuje první definici CSR vytvořenou Evropskou unií. Vymezuje základní principy, nástroje a přístupy k CSR a je stále považovaný za jeden z nejvýznamnějších dokumentů konceptu CSR v Evropské unii. V tomto dokumentu je také psáno, že Evropská unie podporuje rozvoj CSR *dobrovolnou*, nikoliv povinnou formou.

Sdělení Evropskou unií roku 2002 vycházelo z tezí Zelené knihy a zdůraznilo potřebu začlenění sociální odpovědnosti do každodenního rozhodování firem. V roce 2002 také vzniklo, z iniciativy Evropské komise, tzv. Multistakeholder forum. Toto fórum sdružuje zástupce zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, odborů, a nevládních organizací. Zasedání tohoto fóra se koná jednou za dva roky a jeho cílem je hlavně výměna názorů a zkušeností z oblasti CSR. V roce 2006 vznikla Evropská aliance pro CSR, což je další nástroj pro zvýšení propagace a zavádění nástrojů CSR. Cílem Evropské aliance pro CSR je přispět k širšímu přijímání společenské odpovědnosti mezi evropskými podniky všech velikostí a podpořit tak inovativnost a konkurenceschopnost EU (Kunz, 2012. Pavlík, Bělčík, 2010. CSRportal).

V roce 2010 v rámci projektu Enterprise 2020 vydala Evropská komise sdělení k obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost 2011-2014. V tomto dokumentu mimo jiné stojí, že „strategický přístup podniků k sociální odpovědnosti je pro jejich konkurenceschopnost stále důležitější. Může znamenat přínos z hlediska řízení rizik, úspory nákladů, přístupu ke kapitálu, vztahu se zákazníky, řízení lidských zdrojů a inovační kapacity“ (Obnovená strategie EU 2011-2014). Také zde komise navrhuje nově definovat společenskou odpovědnost podniku jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost.“

1.4.2 CSR v České republice

V naší oblasti se první známky společenské odpovědnosti objevují už v první polovině 20. století. Nejznámějším českým podnikatelem, aplikujícím společenskou odpovědnost v podnikání, byl Tomáš Baťa. Baťa zdůrazňoval, že podnikání slouží člověku a má být založeno na morálních principech. Baťovy kroky k podpoře rozvoje regionu, kvality života jeho zaměstnanců i všeobecná úspěšnost jeho podnikání jsou dobře známy. Následně byl vývoj konceptu společenské odpovědnosti v České republice zastaven historickými událostmi až do roku 1989.

Na konci 20. století byl tento koncept v ČR znovu objeven, nejdříve jako firemní filantropie a postupně se získáváním informací a zkušeností se vyvíjelo v klasický systém stojící na ekonomických, sociálních a ekologických aspektech. Důležitým krokem pro rozvoj CSR v ČR byl vstup do Organizace pro hospodářskou spolupráci a

rozvoj. Od tohoto období povědomí o konceptu společenské odpovědnosti firem roste, stejně jako zájem o něj (Kunz, Kašparová, 2013).

Podle průzkumu společnosti IPSOS, který proběhl v roce 2014 v České republice, je téma společenské odpovědnosti firem důležité při nákupu pro 71 % veřejnosti a v zaměstnání pro 85 % ekonomicky aktivních lidí. Více než dvě třetiny respondentů také uvádí, že jsou ochotni si připlatit za produkt šetrný k životnímu prostředí (Ipsos CSR Research, 2014).

Další průzkum na téma CSR byl proveden firmou Grand Thornton. Tento průzkum byl mezinárodní a zúčastnily se ho i české společnosti. Podle tohoto průzkumu v České republice o svých společensky odpovědných aktivitách reportuje 43 % firem, což je o více jak deset procent nad světovým průměrem. Z těchto firem 29 % vydalo samostatnou zprávu o CSR a zbylých 14 % ji zahrnuje do své výroční zprávy. Dále se ve zprávě z výzkumu uvádí, že 54 % společensky odpovědných firem integrovalo CSR do strategického řízení a 17 % alespoň částečně plnilo kritéria společenské odpovědnosti. „Jestliže tedy 43 % českých firem reportuje své společensky odpovědné aktivity, znamená to, že se Česká republika v tomto ohledu řadí mezi takové země, jako je Španělsko, Singapur nebo Malajsie“ (Grant Thornton International Business Report, 2013).

1.5 Argumenty pro a proti

Za svou existenci si koncept společenské odpovědnosti získal své zastánce, ale také odpůrce. V následujících řádcích představím některé z argumentů obou stran.

1.5.1 Argumenty pro

„Většina diskuzí a kritiky CSR pramení z argumentů, které fakta rozebírají z různých aspektů a jež lze rozdílně charakterizovat. Řada autorů tak přichází s vymezením argumentů podporujících koncept CSR. Tyto argumenty lze rozdělit na *morální, racionální a ekonomické*“ (Kuldová, 2012, s. 26).

Morální argumenty

Přestože zisk je základní podmínkou přežití každé firmy, nesmíme zapomínat na to, že firmy jsou schopné vytvářet tento zisk jen na základě interakcí společnosti okolo sebe,

kteře jsou nedílnou součástí. Werther a Chandler (2011) říkají, že CSR představuje vztah mezi firmou a principy společnosti okolo ní, ve které operuje. Tento koncept počítá s podniky, které vnímají, že velká část jejich zisku pramení z činností, které jsou v souladu se společenskými hodnotami, stejně jako z vnitřních faktorů podniku. Smyslem firmy jako takové není vytvářet zisk. Smyslem je vytvářet zisk takovým způsobem, kterým firma může dělat něco víc či lépe. Tato přidaná hodnota je skutečným smyslem existence firem (Werther a Chandler, 2011).

Racionální argumenty

Další, racionální, argument pro využívání CSR je založen na myšlence, že dělat nějakou činnost, nebo naopak nedělat nějakou činnost, na základě svobodného rozhodnutí firmy je lepší, než k tomu být později nucen zákony a nařízenými. CSR je racionální argument pro podniky, které chtějí maximalizovat výkonnost minimalizováním restrikcí svých operací. V dnešním globálním světě, kde jedinci a aktivistické organizace často prosazují změny, CSR představuje prostředky, jak očekávat sociální problémy a jak se jim uzpůsobovat a tím minimalizovat finanční a operační obstrukce podniku (Werther a Chandler, 2011). Přijmutím racionálního argumentu pro CSR jsou podniky schopny reagovat na měnící se společenské hodnoty a očekávání zainteresovaných stran, a tak předejít budoucím sankcím a obstrukcím.

Ekonomické argumenty

CSR poskytuje přidanou hodnotu, protože pomáhá podnikům sledovat zájmy a potřeby jejich stakeholderů. Tím je firma schopna získat podporu okolí, ale i dlouhodobě maximalizovat svůj zisk. Řečeno jednoduše, CSR je způsob přiřazování firemních činností sociálním problémům a očekáváním, která se neustále mění (Werther a Chandler, 2011). Přestože je tento koncept dobrovolný a je založený na tom, že se společnost nesoustředí pouze na svůj prospěch, ale i na prospěch svého okolí, má tento koncept řadu ekonomických přínosů. CSR může pomoci zvýšit hodnotu nehmotných aktiv podniku, jako například firemní reputaci, hodnotu značky nebo lidský kapitál. CSR je také často schopno snížit tzv. implicitní náklady. Například náklady, které by firma v budoucnu musela vydat, pokud by nezavedla určitá opatření. Tyto náklady se bohužel špatně zachycují. CSR může přispět ke zvyšování loajálnosti zákazníků. S pomocí společenské odpovědnosti lze oslovit určitou skupinu spotřebitelů s dobrým

sociálním cítěním. Tito zákazníci poté zůstávají značce dlouho věrní, mnohdy jsou dokonce ochotni zaplatit vyšší cenu než má konkurence, protože jsou motivováni i jinými pohnutky než finančními. V neposlední řadě přispívá CSR ke zkvalitnění firemní kultury. Spolu se správným zacházením se zaměstnanci vytváří správné podmínky pro jejich motivaci a větší produktivitu. V neposlední řadě CSR dokáže přilákat investory. Společenská a environmentální kritéria jsou čím dál tím více brána v potaz při hodnocení projektů. Oblasti postihující CSR jsou dnes už zařazovány i do některých burzovních indexů.

1.5.2 Argumenty proti

Nejznámějším odpůrcem konceptu CSR byl ekonom Milton Friedman. Podle Friedmanova názoru jedinou společenskou odpovědností, kterou firmy mají, je navyšování zisku. „Friedman se domnívá, že zapojení do společensky prospěšných aktivit firmu odvádí od splnění jejího hlavního cíle, rozmělnuje její základní poslání a zvyšuje její náklady. Tyto dodatečné náklady se přenáší negativně na firemní stakeholdery, ať již v podobě nižších výnosů a dividend pro její akcionáře, či vyšších cen firemních výrobků či služeb, případně i nižších platů zaměstnanců“ (Kunz, 2012, s. 40). Dalším argumentem proti tomuto konceptu je, že firmy využívají CSR jen jako PR nástroj, kterým se snaží získat na svoji stranu veřejnost, zlepšit o sobě mínění a přilákat tak více zákazníků.

Další argument, který bývá zmiňován, je obtížná měřitelnost prospěchu společenské odpovědnosti. Prospěch CSR se projevuje například v podobě zvýšení loajality a výkonnosti pracovníků či větší oddanosti zákazníků značce. Právě kvůli povaze těchto přínosů je velice obtížné vyčíslit přínos CSR pro organizaci peněžně i za pomoci odhadů a důsledných průzkumů. Jednou z možností, jak měřit dopady CSR jsou takzvané key performance indicators (KPI), česky klíčové indikátory výkonnosti. Ty si stanoví sama organizace podle toho, jaké cíle si nastaví pro CSR. Může mezi ně patřit například úrazovost na pracovišti, spokojenost zaměstnanců, množství spolupráce s neziskovými organizacemi, počet dodavatelů a odběratelů aplikujících CSR apod. Dalšími metodami mohou být soustava ukazatelů GRI, nebo české KORP. Obtížnost těchto metod měření CSR spočívá v tom, že musí probíhat různé průzkumy, např. spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Dalším problémem je, že různé metody měření spolu nejsou vzájemně adekvátně porovnatelné. Také musí probíhat dlouhodobě, aby

měly výpovědní hodnotu. Obtížnost měření prospěchu konceptu společenské odpovědnosti je jedním z důvodů, které firmy mají pro nepřijetí tohoto konceptu.

1.6 Povinné reportování

V roce 2014 schválil Evropský parlament i Evropská komise směrnici zabývající se CSR. Hlavním posláním této směrnice je, aby všechny velké firmy ve všech členských zemích byly povinné každý rok vydávat zprávu o svých nefinančních aktivitách, jinak řečeno CSR report. Podle zprávy je to z důvodů informování stakeholderů a hlavně investorů o nefinančních aktivitách firmy, které jsou důležité pro investiční rozhodování. Toto nařízení by se mělo týkat velkých podniků, které jsou subjekty veřejného zájmu, a které k rozhodovému dni překonají kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců za účetní období. Od těchto podniků bude vyžadován přehled nefinančních informací v rozsahu potřebném pro pochopení vývoje podniku, jeho výkonnosti a postavení. Informace se budou týkat alespoň environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv, boje proti korupci a úplatkářství (Evropský parlament, 2014).

Tato směrnice vstoupí v platnost roku 2017. V České republice by se tato směrnice měla týkat přibližně 40 firem, jejichž obrat je vyšší 1,5 miliardy, a které mají alespoň 500 zaměstnanců a majetek půl miliardy (Weikert, 2015).

Toto rozhodnutí, které Evropská unie učinila je z pohledu CSR velice důležité. Až do této doby bylo CSR pouze dobrovolný nástroj, který firmy používaly, když jim to přišlo vhodné. U takto velkých společností je pravděpodobné, že velká část z nich CSR už zavedeno má. S tím asi také tato směrnice počítá, neboť se nezmiňuje o tom, co dělat, když firma, která do této kategorie spadá, CSR zavedené nemá. Evropská unie tímto krokem dala najevo, že bude dodržovat svůj program ohledně CSR a bude ho podporovat a propagovat i nadále. Také to pravděpodobně pomůže k dlouhodobému přijetí CSR u velkých firem a rozvoji CSR obecně. Na druhou stranu to také znamená, že tento koncept už není stoprocentně dobrovolný, což přidá argumenty stávajícím odpůrcům a možná vytvoří nové.

2 Možnosti implementace CSR

V této kapitole bude představen postup, kterým by měla projít firma, která se rozhodla implementovat CSR, a také některé metody využívané v souvislosti s tímto konceptem. Výsledkem těchto postupů a metod by měla být úplná implementace konceptu CSR do podnikových cílů, strategií, firemních hodnot jako takových a přijmutí principů CSR zaměstnanci firmy.

2.1 Přijetí CSR vedením

Před započítím všech procesů potřebných k úplné implementaci CSR je nutné, aby se s tímto konceptem podrobně seznámilo vedení podniku a rozhodlo se pro jeho přijetí. Pokud vedení firmy nebude dlouhodobě podporovat zavedení konceptu CSR, pak je jeho trvalá integrace nemožná.

Během procesu rozhodování by si mělo vedení firmy klást otázky typu: Co nás motivuje k zavedení CSR? Motivy k zavedení CSR se obecně dají rozdělit do dvou skupin. První jsou interní motivátory. Mezi ně může patřit například potřeba CSR strategie pro naplnění krátkodobých či dlouhodobých cílů, potřeba personálu vyškoleného v CSR pro dosažení cílů či shoda hodnot CSR s vnitřními hodnotami vlastníků společnosti. Externím motivátorem může být například potřeba systému umožňujícího reagovat na změny v oblasti působnosti CSR nebo potřeba porozumět motivům a požadavkům stakeholderů. Všechny motivy, pro i proti, by měly být brány v potaz s ohledem na společnost, na její kulturu, poslání, předmět podnikání a podobně.

Pokud nejsou vlastníci a management stejné osoby, pak je také nutná aktivní komunikace mezi managementem a vlastníky. Vlastníci by se měli aktivně ptát managementu na jejich názory v oblasti CSR a jeho implementace do firmy, protože je to management, který dohlíží na denní aktivity firmy, kterých se CSR týká. Pokud je implementace CSR inicializována ze strany managementu, pak je naopak nutné konzultovat vlastníky. Tato komunikace by měla probíhat po celou dobu trvání procesů spojených se zaváděním CSR i poté.

2.2 Identifikace CSR vize společnosti

Přijmutím a integrováním CSR do firmy, se podnik zavazuje, že v budoucnosti dosáhne určitých cílů v oblastech postihujících CSR. Tyto cíle a způsob, jak jich chceme dosáhnout, by měly být vyjádřeny v několika řádcích v podobě vize.

Vize by měla jasně vymežit směr, jakým se společnost rozhodla ubírat. Musí dávat zaměstnancům, zákazníkům i ostatním stakeholderům najevo, co je pro společnost důležité a čeho chce dosáhnout. Měla by odrážet hodnoty a postoje, které společnost má vůči svému okolí a svým stakeholderům. Vize by také měla plnit účel motivační, motivovat zaměstnance k plnění úkolů a vykonávání činností nutných k naplnění této vize. Vize by měla vést všechny pracovníky za společným cílem.

Vize by měla splňovat znaky jako:

- Adresnost – měla by oslovovat všechny skupiny stakeholderů.
- Uskutečnitelnost – cíle a postupy stanovené ve vizi musejí být reálně dosažitelné.
- Jednoznačnost – nesmí obsahovat rozpory.
- Srozumitelnost – musí být popsána takovým způsobem, aby nevznikaly problémy s jejím pochopením (Šmída, 2007).

CSR je možné implementovat do už existující vize společnosti, nebo je možné udělat samostatnou vizi pro CSR aktivity společnosti. Dobře vytvořenou CSR vizí dává společnost najevo zájem o společenskou odpovědnost a také to, že tento koncept začlenila do rozhodovacích procesů.

2.3 Zhodnocení současného stavu CSR ve společnosti

I když organizace nemá zavedeno CSR, je časté, že některé firmy už mají určité součásti konceptu zahrnuté do svých činností. V tomto stádiu plánování je nutné, aby firma určila pozici, na které se v rámci konceptu CSR nachází. Management by měl vyhodnotit, jaké činnosti budou ovlivněny zavedením CSR, jaké aspekty jejich podnikání jsou v souladu s CSR už nyní, a které budou potřebovat změnit. Také je nutné, zamyslet se nad tím, jak určité činnosti mohou ovlivňovat CSR strategii, která by mohla být stanovena pro dosažení stanovených cílů.

Každá firma by měla vzít v potaz předmět svého podnikání a činnosti CSR s ním spojené. CSR je propojeno s každodenními činnostmi společnosti, proto je nutné vybrat správné CSR nástroje pro svou firmu. Je důležité vyhodnotit, jak budou reagovat zaměstnanci na zavedení konceptu společenské odpovědnosti. Dále je nezbytné vzít v potaz zájmy svých zákazníků a dalších stakeholderů. K získání informací potřebných k rozhodování těchto a dalších rozhodnutí slouží vnitřní a vnější analýza.

2.3.1 Vnitřní analýza

Tato analýza slouží k poznání vnitřního prostředí a postupů firmy a to, jak jsou tyto postupy v souladu s konceptem CSR. Pavlík a Bělčík (2010) ve své knize navrhuje analýzu pokládáním a zodpovězením otázek rozdělených do pěti témat. Zodpovězením těchto otázek a celou analýzou obecně se má zabývat člověk pověřený vytvořením a vedením CSR ve firmě, tzv. CSR manažer.

Mezi navrhovaná témata otázek patří:

- CSR strategie – pokládáme si otázky zahrnující cíle CSR, zapojení stakeholderů, normy a standardy, komunikaci CSR. Ptáme se, jestli má organizace stanovenou vizi CSR, jaké jsou hodnoty a poslání, apod.
- Trh – jak se chová společnost ke svým klientům a dodavatelům? Jsou poskytované informace pravdivé a přesné?
- Pracovní prostředí – otázky týkající se stavu prostředí, komunikace se zaměstnanci, zaměstnaneckých benefitů, dodržování rovných příležitostí a podobně.
- Životní prostředí – ptáme se na otázky ohledně stavu environmentální politiky ve firmě, jak nakládáme s odpadem, jak ovlivňujeme okolí a co pro své okolí děláme.
- Místní komunita – jak organizace podporuje místní komunitu? Jaká je naše spolupráce s okolními organizacemi?

2.3.2 Analýza vnějšího okolí

Při vnější analýze musíme vyhodnotit vliv okolí organizace na jednotlivé oblasti CSR a aktivity firmy. Oblasti, na které se firma musí zaměřit, jsou:

- Zákonné požadavky – kontrola všech zákonů a nařízení, které je nutno dodržovat v oblastech ekologie, péče o zaměstnance či zákazníky a všechny další, které se týkají předmětu podnikání společnosti.

- Benchmarking – možnost srovnání CSR aktivity naší společnosti s konkurencí.
- Průzkum konkurence – zjistit na jaké oblasti CSR se naše konkurence zaměřuje.
- CSR organizace – zjistit v jakých organizacích zabývajících se CSR by se mohla firma stát členem. Případně jaké soutěže a ceny existují a jaké jsou podmínky pro jejich udělení (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 75).

Výsledkem těchto dvou analýz by mělo být povědomí o tom, jak firmu ovlivní zavedení CSR a co to pro ni bude znamenat. Po průběhu analýz by firma měla vědět, které její činnosti vyhovují jejich pohledu na CSR a které bude nutné změnit. Také by mělo být vidět, jaké jsou slabé a silné stránky firmy z pohledu společenské odpovědnosti, a tím by společnost měla získat povědomí o tom, na jaké aspekty CSR se zaměřit a které nástroje využít.

2.4 Identifikace klíčových stakeholderů

Dalším postupem organizace by mělo být identifikování stakeholderů. To znamená identifikovat všechny jedince a organizace, které nějakým způsobem ovlivňují firmu, nebo naopak jsou nějakým způsobem firmou ovlivňovány. Identifikováním stakeholderů se podniku usnadní následné plánování a realizace CSR strategií.

Seznam stakeholderů bude pro každou firmu jiný i různě dlouhý. Často tento seznam může být příliš dlouhý, a tudíž firma nemůže věnovat stejnou pozornost každému ze stakeholderů. Je proto nutné si stakeholdery rozdělit do určitých kategorií. Tyto kategorie by měly odrážet vliv, jaký má konkrétní stakeholder na firmu i jaký zájem má firma na stakeholderovi. K tomuto slouží nástroj zvaný matice stakeholderů.

Matice nám pomáhá rozdělit stakeholdery do kategorií na základě dvou ukazatelů, těmi jsou úroveň vlivu a úroveň očekávání. Klíčové stakeholdery jsou ti, u kterých shledáme, že mají na firmu velký vliv a zároveň na ní mají vysoká očekávání. Tito stakeholdery jsou v matici zobrazení vpravo nahoře. S těmito organizacemi či jedinci by měl být veden trvalý dialog, a měli by být nějakým způsobem bráni v potaz i při vytváření CSR strategie.

Tab. č. 1: Matice stakeholderů

Úroveň očekávání	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nízký	Odpovídat na otázky	Zajišťovat spokojenost
		Malý	Velký
Úroveň vlivu			

Zdroj: Steinerová, 2008

K nalezení témat, o kterých má být veden dialog s klíčovými stakeholdery, slouží matice zájmů.

Tab. č. 2: Matice zájmů

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

Zdroj: Steinerová, 2008

Vybarvená políčka označují témata, o která mají klíčoví stakeholderi velký zájem. O ostatní témata je zájem malý či žádný. Klíčoví stakeholderi a i témata se liší u každé organizace, výsledná matice tedy může vypadat jinak.

Požadavky zainteresovaných skupin a jedinců jsou různorodé a někdy mohou být i protichůdné. Důležité je identifikovat skupinu těch nejdůležitějších, se kterými budeme

vést trvalý dialog. Společnost se pak snaží dosáhnout win-win situace pro sebe i své stakeholdery.

2.5 Strategie CSR a její naplňování

Když má firma hotové analýzy podniku i okolí a identifikované klíčové stakeholdery, musí si stanovit jakými tématy CSR se chce zabývat, jaké si v nich stanoví cíle a jak těchto cílů dosáhne.

Při výběru CSR oblastí, kterým se firma bude věnovat, je nutno zohlednit zájmy stakeholderů i možnosti společnosti. Dobré je rozšiřovat oblasti, ve kterých má firma zkušenosti, nebo naopak napravovat nedostatky zjištěné při vnitřní analýze společnosti. Správný výběr problematiky, kterou se firma bude zabývat, je hlavně v jejím zájmu. Vždy je lepší si vybrat problematiku, která firmě přinese přidanou hodnotu a firma z ní bude mít užitek.

Dále je nutné stanovit si cíle, kterých chce firma v těchto oblastech dosáhnout. Cíle by se měly stanovit dle pravidel SMART:

- specifické (Specific),
- měřitelné (Measurable),
- akceptovatelné (Action-oriented),
- realizovatelné (Realistic),
- termínované (Timed), (Kunz, 2012, s. 117).

Stanovené cíle by měly být rozděleny podle kategorií CSR pod které spadají, např. ekonomické, sociální a environmentální, nebo pracovní prostředí, trh, místní komunita a životní prostředí. Pro každý cíl je také nutné sepsat aktivity, které povedou k jeho splnění. Ty jsou sepsány do tzv. akčního plánu. V akčním plánu by mělo být každému cíli přiřazeno několik aktivit a opatření, které povedou k jeho splnění.

Plnění akčního plánu a stanovených cílů strategie CSR by mělo být průběžně kontrolováno a reportováno. To slouží manažerům společnosti k ověření výsledků, kterých bylo či nebylo dosaženo. Na základě těchto informací je pak možno vymýšlet další postup společnosti v oblasti CSR nebo měnit ten dosavadní. Druhým účelem reportování je informování svých stakeholderů a jiné veřejnosti o svých postupech v této oblasti.

Zprávy a reporty CSR činnosti by se měly řídit čtyřmi zásadami:

- Důvěryhodnost – věrohodnost zprávy lze zvýšit několika způsoby, například uvedením personální odpovědnosti nebo zárukou třetí strany.
- Úplnost – zpráva by měla pokrývat všechny oblasti i pobočky společnosti. Ve zprávě by také měly být zhodnoceny všechny činnosti CSR které firma dělá, včetně těch, které nedosáhly chtěných výsledků.
- Věcnost – v maximální míře využít ukazatele pro zhodnocení CSR.
- Vhodná forma – zpráva by měla být srozumitelná, přehledná a přiměřeně dlouhá. Je nutné počítat s tím, že lidé, kteří zprávu budou číst, nejsou odborníky na danou problematiku (Pavlík a Bělčík, 2010).

2.6 ISO 26000

Dalším možným postupem jak do své organizace implementovat CSR je skrze ISO 26000. Je to příručka od instituce mezinárodních standardů, která má poskytovat informace svým uživatelům v předmětu CSR. Dokument je zaměřen na vedení v základních principech společenské odpovědnosti, poznání společenské odpovědnosti, vzdělávání stakeholderů a problémy týkající se CSR. Dále se zabývá způsoby, jak integrovat společensky odpovědné chování do organizace. Podle autorů toto ISO není vhodné ani zamýšlené pro certifikaci. Slouží tedy pouze jako příručka.

Toto ISO dobře poslouží každému od úplných začátečníků v oblasti CSR po profesionály. Kapitoly jsou vystavěny tak, aby se uživatel mohl seznámit s konceptem společenské odpovědnosti a následně mu byly poskytnuty informace o hlavních tématech CSR, jako jsou lidská práva, pracovní a okolní prostředí, etické jednání a jednání se zákazníky a komunitou. Poté mu jsou nabídnuty možnosti a rady jak zavést CSR do organizace.

3 Moderní nástroje používané v CSR

Za dlouhou dobu existence konceptu společenské odpovědnosti bylo vyvinuto a používáno velké množství nástrojů sloužících CSR. V této kapitole jsou představeny ty modernější a častěji používané.

3.1 Vytváření sdílené hodnoty (Creating Shared Value)

Koncept sdílených hodnot výrazně ovlivnili Michael E. Porter a Mark R. Kramer svými pracemi *Strategy and Society* z roku 2006 a *Creating Shared Value* z roku 2011. První zmíněná se zabývá spojením společenské odpovědnosti a konkurenční výhody, druhá zmíněná práce se věnuje strategické CSR. „Porter a Kramer se domnívají, že programy v oblasti společenské odpovědnosti podniku vznikly často pouze jako reakce na vnější tlak s jasně definovaným cílem zlepšit pověst podniků a že současná aplikace společenské odpovědnosti je řadou firem odtržena od samotné podnikatelské strategie“ (Kunz, Kašparová, 2013).

Principem vytváření sdílené hodnoty je, aby společnost našla ve svém okolí taková společenská témata, jejichž řešením není vytváření užitku pouze pro okolní společnost ale i pro firmu. „Takovýto přístup ke společenské odpovědnosti dokáže snadněji generovat zisky a identifikovat vliv na výkonnost a konkurenceschopnost firmy tím, že společensky odpovědné aktivity jsou přímo zakotveny v podnikatelské strategii firmy a mají vazbu na jádro jejího podnikání“ (Kuldová, 2012).

Podle příručky *Vytváření sdílené hodnoty* (Bockstette, Stamp, 2012) existují tři způsoby vytváření sdílené hodnoty:

- **Redefinice hodnotových řetězců** – organizace mohou zdokonalovat množstevní, kvalitativní, nákladové a spolehlivostní aspekty svých vstupů a distribuce, a zároveň fungovat jako dobrý správce důležitých přírodních zdrojů a hybná síla hospodářského a společenského vývoje. Toho může být docíleno například určitou podporou dodavatelů.
- **Změny ve vnímání produktů a služeb** – firmy mohou uspokojovat společenské potřeby a zároveň poskytovat lepší služby na již existujících trzích, nalézat trhy nové, nebo snižovat své náklady prostřednictvím inovací.

- **Zlepšování místních podmínek** – firmy ke svému úspěchu potřebují spolehlivé místní dodavatele, fungující dopravní a komunikační infrastrukturu, přístup k nadaným pracovníkům a efektivní a předvídatelný právní systém.

3.2 Work-life balance

Toto je dalším z moderních nástrojů CSR. Zaměřuje se na vytváření takových podmínek, aby zaměstnanci mohli dobře kombinovat svůj pracovní a soukromý život. Nesoulad a problémy v soukromém životě často ovlivňují výkonnost a morálku zaměstnanců na pracovišti. Vytvoření dobrých podmínek pro sladění pracovního a osobního života může vést ke snížení stresu, zvýšení kvality a spokojenosti zaměstnanců a pomůže organizaci udržet si zkušené pracovníky. Hlavními nástroji work-life balace jsou především různé formy flexibilních pracovních úvazků. Mezi ty klasické patří například:

- **Zkrácené úvazky** – vhodné zejména pro studenty, kteří tak mohou kombinovat práci se studiem, či zaměstnance vracející se z rodičovské dovolené.
- **Pružná pracovní doba** – určitá svoboda při rozhodování o své pracovní době je velmi dobrým motivátorem pro většinu pracovníků. Zejména rodiče a mladí lidé často ocení možnost začít pracovní dobu o něco později, nebo naopak odejít dříve z práce.
- **Práce z domova** – velmi dobře využitelné pro zaměstnance, kteří nemohou docházet na pracoviště, například kvůli mateřské dovolené, nemoci, či úrazu. Nejčastěji je tato metoda využívána organizacemi působícími v informačních technologiích.

V posledních letech se objevují i další formy flexibilních pracovních úvazků, jako jsou:

- **Sdílení pracovního místa** – obdoba zkráceného pracovního úvazku. Dva či více zaměstnanců mají rozdělenou pracovní náplň jednoho pracovního místa a v poměru k odpracované době dostávají i odpovídající plat.
- **Stlačený pracovní týden** – zaměstnanec odpracuje stanovené týdenní hodiny, za méně dnů (Kunz, Kašparová, 2013).

Mezi další nástroje jak zavést work-life balance může patřit například konzultace pro zaměstnance v těžkých životních situacích nebo znovu začleňování zaměstnanců, kteří

byli dlouho nepřítomní. Podpora zaměstnanců ve vzdělávání, komunikace se zaměstnanci na rodičovských dovolených, více dnů dovolené, či umožnění dlouhodobější dovolené. Pro velké podniky může do těchto nástrojů patřit například i zavedení podnikové školky.

3.3 Společensky odpovědný marketing

Je to skupina marketingově orientovaných aktivit organizace, které mají za úkol zlepšit podmínky v komunitě a prostředí obecně. Lze je rozdělit do tří skupin, a to sice.

3.3.1 Propagace problému

Anglicky cause promotion. Organizace financuje nebo poskytuje příspěvky a jiné firemní prostředky ke zvýšení povědomí a zájmu o konkrétní problém, či podporuje financování, účast nebo dobrovolnictví pro řešení daného problému. Organizace buď financují tuto propagaci samy svým jménem, nebo poskytují prostředky jiné společnosti, která propaguje povědomí o problému svým jménem.

3.3.2 Marketing spjatý s problémem

Anglicky cause-related marketing. V tomto případě se organizace zavazuje, že daruje nějaké procento svého zisku na řešení určitého problému. V našem prostředí se s tímto druhem CSR marketingu nejčastěji setkáme v potravinářských velkoobchodech. Většinou je tato akce časově omezená a je spjatá s charitou, které společnost přispívá na konkrétní problém. Organizace, které tyto akce dělají, často uzavřou partnerství s neziskovou organizací, které poskytuje výhodu pro obě strany. Organizace prodávající svoje výrobky získají publicitu a reklamu a nezisková organizace získá peníze na problém, který řeší. Kotler a Lee to ve své knize označují za win-win-win situaci, protože i zákazníci, kteří si koupí takovýto produkt, mohou tímto způsobem přispět na charitu bez vynaložení větší námahy (Kotler, Lee, 2005).

3.3.3 Sociální marketing

Anglicky corporate social marketing. Organizace podporuje vznik a vývoj marketingové kampaně zaměřené na změnu chování lidí v otázkách obecného zdraví, bezpečnosti, environmentálního prostředí nebo obecného blaha. Hlavní rozdíl mezi sociálním marketingem a propagací problému je ten, že zde se snaží o změnu chování obyvatel související s určitým problémem, propagace problému na něj pouze

upozorňuje a zvyšuje zájem o něj. Stejně jako u propagace problému může tuto marketingovou aktivitu financovat společnost sama, nebo na ní přispívat jiné organizaci (Kotler, Lee, 2005).

3.4 Společensky odpovědné investování

Společensky odpovědné investování je takový přístup, který uznává důležitost investování do environmentální, sociálních a vládních faktorů (anglicky environmental, social and governance, zkratkou ESG) a důležitost dlouhodobého zdraví a stability trhu. Tento způsob investování uznává, že generování dlouhodobých příjmů je závislé na stabilním, funkčním a dobře vedeném environmentálním, sociálním a ekonomickém systému. Tato vize je poháněna rostoucím povědomím ve finanční komunitě o tom, že efektivní průzkum, analýza a vyhodnocení ESG faktorů je základní část určení hodnoty a výkonnosti investice ve středním a dlouhém časovém horizontu. Společensky odpovědné investování vyžaduje, aby investoři a společnosti brali v potaz všechny aspekty a přijali všechna rizika a příležitosti, která mají, v souladu s krátkodobými i dlouhodobými zájmy zainteresovaných stakeholderů (Unipri, 2013).

K tomuto má dopomoci následujících šest zásad.

1. Začlenění otázek environmentálního, sociálního a řídicího (ESG) prostředí do analyzačních a rozhodovacích procesů.
2. Začlenit ESG otázky do firemních zásad a praktik.
3. Usilovat o zveřejnění otázek ESG u subjektů, do nichž se investuje.
4. Podporovat začlenění a přijetí těchto zásad v investičním odvětví.
5. Spolupracovat za účelem zvýšení efektivnosti v začleňování těchto zásad.
6. Informovat o postupu vykonaném v rámci začleňování těchto zásad (Unipri, 2013).

3.5 Angažovanost v komunitě

Anglicky Corporate community involvement. Pod tento výraz spadají všechny činnosti, které společnost dělá v rámci své CSR strategie a které jsou zaměřené přímo na komunitu, tedy blízké okolí společnosti. Díky tomu, že jsou tyto činnosti zaměřeny na subjekty z vnějšku organizace, bývají tyto činnosti nejvíce viditelnými. Mezi důvody, proč použít tento nástroj, patří snaha o zviditelnění a získání souhlasu komunity a vytváření a udržování dobrých vztahů se stakeholdery.

Toto téma je poměrně volné a lze do něj zařadit velké množství firemních aktivit. Mezi nejčastější aktivity spojené s tímto termínem jsou například:

- **Sponzoring** – firma poskytuje finanční podporu určité organizaci nebo pro nějakou akci. Oplátkou je firmě nejčastěji propagace jejího jména touto organizací nebo akcí. Mezi formu sponzoringu lze řadit i cause-related marketing.
- **Peněžní dárcovství** – firma poskytne finanční prostředky. Ale na rozdíl od sponzoringu firma neočekává nic na oplátku.
- **Firemní dobrovolnictví** – bezplatné poskytování služeb zaměstnancům firmy, či poskytování času a motivace zaměstnancům pro dobrovolnou činnost. (Kunz, Kašparová, 2003)

4 Představení společnosti

V této kapitole je představena společnost vybraná pro tuto práci. Dále jsou uvedeny její činnosti a stručně představeny CSR aktivity, které budou podrobněji rozebrány v další kapitole.

Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána skupina českých společností spadajících pod skupinu AVE. Tato skupina vstoupila na český trh v roce 1993, kdy zde rakouský koncern Energie AG Oberösterreich odkoupil společnost RWE umwelt CZ a změnil její název na AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o. Odpadové firmy AVE jsou zastřešené holdingem AVE Energie AG Oberösterreich Umwelt, který provozuje firmy ve střední a východní Evropě. V roce 2014 odprodala společnost Energie AG Oberösterreich holding AVE, spolu s jeho firmami v Česku, Slovensku, Ukrajině a Rumunsku, společnosti EP Industries a.s., která je i současným majitelem společností.

Mezi společnosti skupiny AVE patří:

- AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.,
- AVE sběrné suroviny a.s.,
- AVE Ústí nad Labem s.r.o.,
- AVE Kolín s.r.o.,
- AVE Nasavrky a.s.,
- AVE Services s.r.o.,
- AVE Kralupy s.r.o.,
- AVE Kladno s.r.o.,
- REKKA s.r.o.

4.1 Služby společnosti

Právě díky široké síti dceřiných společností je skupina AVE schopna poskytovat řadu komplexních, ekologicky orientovaných služeb. Nejvýznamnější z těchto služeb je nakládání s odpady. V tomto odvětví AVE poskytuje všechny služby od vzniku po likvidaci odpadů, tj. sběr, transport, třídění, úprava, recyklace a odstranění odpadů.

Mezi další významné služby patří zimní údržba silničních komunikací a čištění kanalizačních výpustí pro města, či Total Waste Management pro soukromníky, což je

kompletní outsourcing služeb spojených s odpady od vyhodnocení a klasifikace odpadů po vyhledání optimálního způsobu a místa k jejich využití či odstranění.

Kompletní výpis působnosti AVE je následující:

- svoz a odstranění komunálního a živnostenského odpadu,
- svoz a využití separovaných složek odpadu,
- zpracování druhotných surovin,
- svoz a odstranění nebezpečných odpadů,
- sanace starých ekologických zátěží,
- letní čištění a zimní údržba komunikací a dopravního značení,
- čištění průmyslových provozů,
- údržba městské zeleně,
- provozování sběrných dvorů,
- svoz velkoobjemového odpadu,
- poradenská činnost v oblasti nakládání s odpady,
- facility management.

4.2 Partnerství s městy

Řada měst volí pro problematiku odpadového hospodářství a technických služeb cestu vlastních organizací. Provozování těchto organizací je ovšem pro města či obce často nákladné, neefektivní a spojené s celou řadou problémů. Dvě možné alternativy jsou odprodej této organizace či takzvané Public Private Partnership. Prvním Public Private Partnership projektem, který AVE realizovalo, bylo založení společné organizace s obcí Nasavrky, AVE Nasavrky a.s. Další Public Private Partnership projekty realizované AVE se nacházejí například v Ústí nad Labem a v Kolíně. Města těmito projekty získají strategického partnera s dlouholetými zkušenostmi a know-how, schopného zajistit trvalý provoz a poskytovat kvalitní služby občanům.

4.3 Společenská odpovědnost v AVE

Společenská odpovědnost je v AVE vnímána jako součást firemní politiky a kultury. Je zde snaha prezentovat se jako dobrý soused v místech, kde firma působí. Důležitým aspektem, na který se společnost soustředí, je ekologie. Společnost vidí péči o životní prostředí jako základ svého podnikání. Proto vybavuje své skládky nejmodernějším

zařizováním, jako jsou třídící linky, dekontaminační plochy, plochy pro biologickou úpravu odpadů a zařízení na ekologické čištění průsakových vod. Skládkový plyn je používán k výrobě elektrické energie.

Společnost dále spolupracuje se školami na projektech pro environmentální vzdělávání a účastní se kulturních a charitativních akcí. Další aktivitou, kterou společnost v tomto směru vyvíjí, je sponzoring. Společnost sponzoruje řadu významných sportovních klubů v České republice, např. AC Sparta Praha, či FK Mladá Boleslav. Také sponzoruje kulturní události jako je například Sportovec Roku. Sponzoringu se ovšem dostává i menším spolkům v místech působnosti společnosti, jako jsou Judo Čáslav, Volejbalový klub Benátky nad Jizerou, nebo Klub českých turistů v Kolíně (AVE, 2016).

4.4 Certifikace společnosti

Skupina AVE v České republice má zaveden jednotný způsob řízení a organizace – integrovaný systém řízení v souladu s požadavky závazných předpisů a mezinárodních norem:

- ISO 9001 (systém řízení jakosti)
- ISO 14001 (management životního prostředí)
- OHSAS 18001 (management bezpečnosti práce)
- ISO 50001 (management hospodaření energií)

Dále je skupina AVE rovněž držitelem certifikátu „Odborný podnik pro nakládání s odpady“ (AVE, 2016).

5 Hodnocení dosavadních CSR aktivit společnosti

Vzhledem k tomu, že skupina společností AVE má zavedený jednotný systém řízení a organizace, do kterého patří i společenská odpovědnost, bude dále ke skupině AVE přístupováno jako k jedné společnosti. Neboť všechny společnosti této skupiny musejí dodržovat stejné zásady a plány CSR stanovené vedením.

Hodnocení je uděláno pomocí vybraných kritérií z české hodnotící metody KORP. Tato metoda byla vytvořena Sdružením Korektní podnikání ve spolupráci se sdružením pro Cenu ČR za jakost. Snahou bylo vytvořit jednotný rámec pro posuzování CSR reportů v ČR. Metoda se opírá o soustavu ukazatelů GRI (Sustainability Reporting Guidelines), (Prachař, 2008).

V této metodě jsou kritériím přidělovány body podle toho, v jakém stádiu od plánování po dokončení se dané kritérium nachází. Tato metoda má sloužit pro hodnocení CSR zpráv a reportů třetí stranou, ale stejně dobře se dá použít i pro vyhodnocení CSR aktivit společnosti z jejích interních informací. Protože společnost AVE nevydává zprávu o svých společensky odpovědných aktivitách, omezí se tato práce pouze na slovní hodnocení relevantních kritérií autorem.

Tyto kritéria jsou posuzována na základě interních informací, souvisejících se společenskou odpovědností, poskytnutých společností. Kritéria této metody jsou rozdělena do tří pilířů. Těmi jsou ekonomika, environmentální prostředí a sociální odpovědnost. V každém pilíři se nachází několik oblastí, které jsou vypsány níže. V každé této oblasti je několik kritérií, stanovených v metodě KORP. Relevance a důležitost jednotlivých kritérií pro každou společnost se liší podle velikosti společnosti a oboru jejího podnikání. Proto různé firmy zařazují do svého hodnocení různá kritéria.

Pro účely této práce byla kritéria vybírána na základě konzultace se čtyřmi představiteli společnosti AVE. Každý z konzultovaných zaměstnanců ohodnotil kritéria čísly 1 – 4. Z nichž 1 bylo nejméně důležité a 4 nejvíce. Do této práce byla zařazena kritéria, u kterých byl vážený aritmetický průměr bodování vyšší nebo rovný 2,7.

Ekonomika

- Management a organizační zabezpečení CSR.
- Ekonomická výkonnost.
- Přítomnost na trhu.
- Nepřímé ekonomické vlivy.

Environmentální prostředí

- Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje.
- Shoda s legislativou.
- Environmentální dopady spotřeb energií, zdrojů, látek.
- Environmentální dopady výroby a služeb.
- Environmentální dopady výstupů.

Sociální odpovědnost

- Lidská práva.
- Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou.
- Zaměstnávání a přiměřená práce.
- Ochrana spotřebitele (Prachař, 2008).

5.1 Ekonomika

Tento pilíř je zaměřen na soulad činností organizace a stavu ekonomiky v jejím okolí.

5.1.1 Management a organizační zabezpečení CSR

Pro tuto oblast byly vybrány kritéria týkající se organizace CSR činností, jmenování odpovědné osoby a CSR týmu. Dále pak existence dokumentace spojené s CSR a propojení CSR s běžnými pracovními činnostmi a systémy hodnocení shody s legislativou.

Jak už bylo řečeno, společnost AVE provozuje CSR aktivity a snaží se přispívat komunitě. Žádné zprávy ani reporty o svých CSR činnostech ale nevydává. Společnost také nemá jmenovanou osobu odpovědnou za vedení CSR ve společnosti, takzvaného CSR manažera. Taktéž nemá vytvořený vlastní CSR tým, který by spadal pod CSR manažera. Většina společensky odpovědných aktivit je organizována ekologickým

oddělením, nebo přímo manažerem v oblasti, ve které se tato činnost odehrává. Nikde v dokumentech společnosti nebyl nalezen seznam zainteresovaných stran, které by společnost brala v potaz při plánování svých CSR aktivit.

Přestože společnost vyvíjí snahy v aktivitách společenské odpovědnosti, nemá žádným dokumentem stanovenou strategii těchto činností, cíle těchto činností a ani oblast působnosti, na kterou se činnosti budou zaměřovat. Zaměstnanci společnosti se řídí etickým kodexem a jeho dodržování se hlídá. Zaměstnanci jsou také školeni ve věcech jako ekologie, bezpečnost práce či hospodaření s energií. Společnost také nemá veřejné záznamy o svých CSR činnostech. Jediným takovým dokumentem, ke kterému by měla veřejnost přístup, je oddíl o společenské odpovědnosti na jejich webových stránkách, který ale neposkytuje žádné konkrétní informace o tom, co společnost v oblasti CSR dělá.

Co má společnost dobře zaběhnuté, je propojení aktivit CSR s běžnými pracovními činnostmi. Společnost se aktivně zabývá činnostmi, jako je skladování a odstraňování odpadu, odstraňování ekologických zátěží, či rekultivace krajiny. U všech svých činností bere organizace maximální zřetel na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců. Společnost má certifikáty z norem environmentálního managementu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a managementu hospodaření s energií. Společnost také pravidelnými interními audity kontroluje dodržování všech firemních předpisů ve svých pobočkách a shodu těchto předpisů s platnou legislativou. Každoročně jsou pak prováděny externí audity jako kontrola těch interních.

Celkově si v této oblasti společnost nevede dobře. Má sice dobře zajištěné sledování a dodržování platných zákonů a je držitelem certifikátů těsně spjatých s oblastí CSR. Organizační stránka CSR činností společnosti ale není ve stavu, v jakém by měla být. Absence stanovených cílů, oblasti působnosti i týmu CSR znamená, že CSR ve společnosti není využíváno správně a nedosahuje úplného potencionálního přínosu pro firmu.

5.1.2 Ekonomická výkonnost

Kritéria, která byla vybrána pro tuto oblast, se týkají plánování dobročinnosti a veřejně prospěšných aktivit, managementu rizik a krizových situací.

Ze strany společnosti jsou dlouhodoběji plánovanými CSR aktivitami pouze sponzoring větších sportovních klubů a kulturních událostí. Další dobročinné, či veřejně prospěšné aktivity, které společnost vykonává, jsou většinou prováděny po individuálním naplánování manažerem v určité oblasti a schválení vedením. Mezi takové patří například sponzoring menších spolků a klubů, či aktivity spojené s environmentální výchovou pro školy a školky.

Při výkonu činností je vždy kladen důraz na bezpečnost pro zaměstnance i okolí. Společnost má dobře vypracovaný plán řízení rizik, ve kterém jsou zahrnuta rizika od zranění či poruchy stroje po ekologické havárie, pro které musí mít každá provozovna vypracovaný plán s postupy jak jim předcházet i co dělat pokud taková situace nastane. Společnost se také zaměřuje na to, aby zákazníci byli spokojeni s jejími službami. Z toho důvodu také dělá průběžný průzkum spokojenosti svých zákazníků.

5.1.3 Přítomnost na trhu

V této oblasti jsou zahrnuta kritéria týkající se přístupu k nakupování, náborem pracovníků a mzdové úrovni pracovníků.

Společnost AVE má dobře a podrobně zpracovány pokyny k výběru a provádění nákupů. Jsou zde dobře popsány všechny aspekty nákupního procesu jako definování pracovníků s podpisovým právem, postup a průběh výběrového řízení až po finální schválení nákupu a případné reklamace. Společnost také dbá na projevoování loajality svým dodavatelům, a má podmínku, že dokud je dodavatel, který vyhrál výběrové řízení, schopný uspokojovat poptávku společnosti, pak není využíván jiný.

Pravidla s postupy pro získávání nových zaměstnanců má společnost také dobře a podrobně zpracovány. Při vzniku nového pracovního místa musí proběhnout řada žádostí a schvalování, které si liší podle náročnosti pracovního místa. Při výběru zaměstnanců na obsazované pozice je postupováno tak, aby nedocházelo k diskriminaci uchazečů z hlediska pohlaví, rasového nebo etnického původu, víry, světového názoru, zdravotního stavu, věku nebo sexuální orientace. Pro jednotlivé kategorie pracovních pozic jsou určeny standardní metody výběru, které zabezpečují přijetí kvalitního uchazeče z hlediska potřeb a předpokladů pro výkon práce na dané pozici.

Platové ohodnocení každé pozice probíhá v personálním oddělení, kde je pozice zařazena do mzdové struktury Manažerem odměňování a zaměstnaneckých výhod. Není-li daná pozice v mzdové struktuře, je personálním oddělením, ve spolupráci s přímým nadřízeným, určena výše odměn na základě pracovní náplně. Výši platového ohodnocení jednotlivých pozic považuje společnost za soukromé informace, které nejsou zveřejňovány v interním informačním systému. Přístup k nim má pouze vedení. Zaměstnanci mohou informace o svém platovém zařazení získat na personálním oddělení.

5.1.4 Nepřímé ekonomické vlivy

V této oblasti je zahrnuto mapování vlivů na komunitu, vliv na rozvoj zaměstnanosti, vzdělanosti a know-how a další nepřímé ekonomické vlivy.

Kromě průzkumů spokojenosti zákazníků a komunikace se stakeholdery, jako jsou místní samosprávy a dodavatelé či odběratelé, neprovádí společnost další mapování ekonomických dopadů své činnosti či potřeb komunity.

Společnost se snaží přistupovat pozitivně k šíření vzdělanosti a podpory školství. Proto v řadě krajů spolupracuje se školami na environmentálně vzdělávacích programech pro žáky, pořádá exkurze pro školy. Má řadu programů pro vzdělávání svých pracovníků v různých oborech. Uvolňuje své zaměstnance, aby se mohli účastnit odborných přednášek, spolupřádá konference na různá témata a dělá tzv. trainee programy pro studenty a absolventy vysokých škol.

Povaha činností společnosti umožňuje zaměstnávat širokou škálu lidí, od těch, kteří mají pouze základní vzdělání, po ty s vysokoškolským vzděláním, čímž přispívá k zaměstnanosti v celém spektru společnosti.

Jako další vliv, který má společnost na své okolí, se dá považovat úklid a zvelebování veřejných prostranství. Tím zvedá atraktivitu prostředí a komunity okolo sebe.

5.2 Environmentální prostředí

Pilíř environmentálního prostředí posuzuje dopad činností společnosti na živé a neživé prostředí v jejím okolí.

5.2.1 Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje

Kritéria zahrnuté v této oblasti se týkají personální odpovědnosti a zajištění ochrany životního prostředí. Dále pak dobrovolných nástrojů souvisejících s ochranou životního prostředí.

Skupina AVE má vlastní personální oddělení s rozsáhlou sítí ekologických poradců. Ti mají na starost stanovení a následnou kontrolu ekologických předpisů jednotlivých provozoven. Ty jsou stanovovány na základě specifických podmínek v okolí provozoven, jako jsou například podzemní vody či stav ovzduší a přilehlého okolí. Každá pobočka má rovněž vypracovaný krizový plán, který stanovuje ekologické nehody, které mohou v dané pobočce nastat, a co se má dělat v případě, že taková situace nastane. Ekologičtí poradci mají rovněž na starost každodenní styk se zákazníky a v rámci tohoto styku mají nově na starost průzkum spokojenosti zákazníků, který byl dříve v kompetenci externí společnosti. Každoročně probíhá školení ekologických poradců zaměřené na seznámení poradců s nejnovější legislativou a požadavky vedení.

Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá svozem a likvidací objemových, tříděných i nebezpečných odpadů, si nemůže dovolit nemít pod naprostou kontrolou své vlastní odpady. Proto má společnost pro každou pobočku určenou odpovědnou osobu, která dohlíží na to, aby s odpady vytvořenými společností bylo patřičně nakládáno. Správné dodržování těchto postupů je podrobováno kontrolám.

Skupina firem AVE je držitelem certifikátu ISO 14001. Tento certifikát je zaměřen na životní prostředí a mezi podmínky pro jeho získání patří například:

- Identifikování environmentálních aspektů činností společnosti, které mohou mít významné dopady na životní prostředí.
- Zajistit sledování existujících a nově vydávaných právních a jiných požadavků, které se týkají environmentálních aspektů identifikovaných firmou a promítnutí jejich požadavků v systému environmentálního managementu.
- Zajistit vzdělávání zaměstnanců a interní i externí komunikaci (ISO, 2016).

Mezi další certifikace, které společnost drží, patří ISO 50001, což je norma managementu hospodaření s energií. Je zaměřená na optimalizaci výrobních a jiných procesů za účelem dosažení úspor energií. V neposlední řadě pak certifikace „Odborný

podnik pro nakládání s odpady“, což je specifická certifikace pro odpadové společnosti uznávaná v Německu, Rakousku, Švýcarsku, ČR a na Slovensku. Je vytvořena pro odstranění nedostatků, které mají normy ISO pro společnosti působící v oblasti nakládání s odpady.

5.2.2 Shoda s legislativou

Zde se kritéria týkají dodržování legislativních požadavků a jejich sledování a celkového přístupu k ochraně životního prostředí.

Společnost AVE má určené osoby, které konstantně sledují vydávání a aktualizaci legislativních ustanovení, a podle nich dále upravují předpisy společnosti. Pravidelně také probíhají školení pro management společnosti, vedoucí poboček a ekologické pracovníky společnosti za účelem seznámení se se stávající legislativou. Kvůli šíři působnosti skupiny AVE musí probíhat sledování ekologických zákonů konstantně a v plné šíři. Činnosti společnosti se týkají velké šíře ekologických témat, jako jsou, nakládání s chemickými a nebezpečnými látkami, nakládání s vodami, ochrana životního ovzduší, ochrana přírody a krajiny a samozřejmě nakládání s odpady.

Společnost nepřistupuje k ekologii jako k prvku, který by musela dodržovat z povinnosti, nebo by jí dokonce překážel při vykonávání její činnosti. Náplní činností společnosti je řešení ekologických otázek, jako je odstraňování odpadu, rekultivace krajiny či sanace ekologických zátěží. Proto je v AVE k ekologii přistupováno jako k jedné z hlavních součástí jejich podnikání. Z toho důvodu se společnost snaží i své ostatní aktivity, od dopravy po skladování, provádět takovým způsobem, aby vznikala co nejmenší zátěž pro environmentální okolí společnosti.

5.2.3 Environmentální dopady spotřeb energií, zdrojů, látek

Kritéria v této oblasti se týkají plánování spotřeb energií, environmentálních dopadů a spotřeb látek a zdrojů.

Jak už bylo řečeno, společnost je držitelem certifikátu ISO 50001. Tato norma je založena na systému plan-do-check, což znamená, že společnost má své spotřeby energií plně pod kontrolou. Veškerá spotřeba energie na určité období je ve společnosti plánována dopředu a to včetně nákupu nových zařízení. Po naplánování musí být schválena odpovědnou osobou. Následně je průběžně kontrolováno dodržování tohoto

stanoveného plánu. V případě, že spotřeba neodpovídá plánu, je zjišťováno proč tomu tak je a jsou zavedena přiměřená opatření. Po skončení období, na které je naplánovaná spotřeba, proběhne vyčíslení a vyhodnocení, aby se zjistilo, jak přesný plán byl a jaké proběhly za toto období změny. Následně je na základě těchto údajů naplánovaná spotřeba na další období a celý proces se opakuje.

V této oblasti se společnost v současné době zaměřuje na optimalizaci logistických systémů. Za poslední dva roky se společnosti daří zvyšovat množství převezeného materiálu se současným snižováním spotřeby pohonných hmot. Tím společnost omezuje znečištění ovzduší svým vozovým parkem a zároveň se jí snižují náklady na přepravu materiálu.

Společnost také vybavila tři ze svých skládek (Benátky nad Jizerou, Jindřichův Hradec a Činov) generátorem na výrobu elektřiny. Tyto generátory využívají k ekologické výrobě elektřiny skládkový plyn, který vzniká rozkladem odpadu při jeho skladování.

5.2.4 Environmentální dopady výroby a služeb

Zde jsou zařazena kritéria týkající se sledování a řízení dopadů výroby a služeb na environmentální prostředí.

Jedním z hlavních dopadů služeb společnosti je znečištění ovzduší provozem aut. Jak už bylo zmíněno v předchozím kritériu, společnost se s tím snaží bojovat optimalizací logistických systémů tak, aby se maximalizovaly převezené tuny a minimalizovaly ujeté kilometry. Společnost se také snaží navyšovat počet svých vozů, které jezdí na zemní plyn.

Dalším dopadem je vliv, který mají jednotlivé provozovny a zařízení na environmentální prostředí okolo sebe. To se snaží společnost kontrolovat tím, že každá provozovna má stanovené předpisy, které musí dodržovat, aby nedošlo ke znečištění okolí. Tyto předpisy jsou dělány individuálně pro každou provozovnu na základě jejího okolí a situací, které by mohly nastat. V provozovnách pravidelně probíhají kontroly dodržování těchto předpisů a kontroly změn okolí, například prostřednictvím rozborů podzemních vod v okolí provozovny.

Nejsilnější dopady na okolí mají zařízení na skladování odpadu. Tato zařízení se ovšem už předem projektují a budují na místech, která jsou vybrané tak, aby byl dopad na environmentální prostředí co nejmenší. Společnost se tyto dopady snaží co nejvíce minimalizovat například tím, že své skládky vybavuje zařízeními na čištění průsakových vod, třídícími linkami, či už zmiňovanými generátory, které vyrábějí elektřinu ze skládkových plynů.

5.2.5 Environmentální dopady výstupů

Všechny výstupy společnosti, které mají dopad na environmentální prostředí, pocházejí z provozu jejích poboček a zařízení či z poskytování služeb. Společnost se snaží negativní dopady co nejvíce mírnit prostřednictvím předpisů a pravidelných kontrol na pobočkách a zařízeních, které jsou popsány v předchozích kritériích.

5.3 Sociální odpovědnost

Sociální pilíř posuzuje dopady činnosti společnosti na sociální prostředí, ve kterém společnost působí.

5.3.1 Lidská práva

V této oblasti jsou zařazena kritéria týkající se péče o lidská práva ve společnosti a u dodavatelů, antidiskriminačních opatření a postupů a také kolektivního vyjednávání.

Dodržování lidských práv je v lokálním podnikovém prostředí naprostou samozřejmostí a společnost AVE není výjimkou. Zaměstnanci společnosti musejí dodržovat etický kodex. Společnost také důvěřuje zaměstnancům ve vedoucích pozicích v tom, že budou dohlížet na to, aby nedocházelo k diskriminaci zaměstnanců z hlediska pohlaví, rasového nebo etnického původu, víry, světového názoru, zdravotního stavu, věku nebo sexuální orientace.

Společnost nemá stanovené žádné podmínky pro dodavatele ohledně dodržování lidských práv, protože věří, že stejně jako společnost AVE považují její dodavatelé dodržování lidských práv za samozřejmost. Nicméně pokud by se prokázalo, že některý z dodavatelů společnosti nějakým způsobem lidská práva nedodržuje, společnost považuje za samozřejmé okamžité rozvázání vztahů s tímto dodavatelem.

Ve společnosti neprobíhají žádná školení ohledně lidských práv. Společnost po svých zaměstnancích požaduje dodržování etického kodexu, a to považuje za dostatečné. Ovšem od svých vedoucích pracovníků očekává, že budou dohlížet na to, aby na pracovištích nedocházelo k diskriminaci.

Společnost AVE má také se zaměstnanci zastoupenými Základní organizací Odborového svazu dopravy AVE CZ uzavřenou kolektivní smlouvu, která zaručuje, že nebude ze strany zaměstnavatele docházet k nátlaku.

5.3.2 Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou

Kritéria zařazená do této oblasti se týkají kontaktů s komunitou, protikorupční politiky a angažovanosti ve veřejném životě.

AVE CZ se v regionech svého působení aktivně podílí na řadě sponzorských a dobročinných aktivit. Partnerům z řad měst a obcí standardně nabízí poskytování sponzorských příspěvků pro město či obec fixním procentem z celkového objemu zakázek. Sponzorské příspěvky společnosti pro města a obce jsou vždy zacíleny na základě dohod s městem či obcí. Společnosti skupiny AVE považují sponzorské aktivity v místech, kde je společnost aktivní, za součást pozitivního image.

Společnost se profiluje jako významný sponzor českého sportu, především fotbalu a hokeje. Pro největší zákazníky společnost pořádá výjezdy s fotbalovým klubem AC Sparta Praha.

Společnost také na svých provozovnách pravidelně pořádá dny otevřených dveří, exkurze a další aktivity jako ekologická osvěty či den dětí, které jsou zaměřené na vzdělávání školních dětí ve třídění odpadu a ekologii celkově. Další aktivitou pro školy, kterou společnost pořádá, je soutěž ve sběru druhotných surovin jako je papír, karton, či plast. Společnost v těchto soutěžích vykupuje sesbírané suroviny od škol za cenu podle aktuálního ceníku, a následně první místa oceňuje finanční odměnou.

Dále se společnost v různých formách, jako je organizační partnerství či úklid po události, podílí na kulturních akcích a profesionálních přednáškách či workshopech.

Společnosti skupiny AVE mají stanovenou nulovou toleranci korupce. Všichni zaměstnanci se musejí řídit pracovním řádem, ve kterém jsou stanovena pravidla, která mají zajistit, aby v organizaci ke korupci nedocházelo. Zaměstnanci například nesmějí dávat ani přijímat dary, či přislíbit prospěch vyšší hodnoty než 2500 Kč. Zaměstnanci také musejí nahlásit nadřízenému, pokud jim někdo nabídne dar přesahující tuto hodnotu. Výjimkou v těchto pravidlech jsou případy, kdy důvodem k obdarování je osobní vztah zaměstnance s dárcem nebo obdarovanou osobou a zároveň nemá dar souvislost s činností, kterou zaměstnanec vykonává ve společnosti. Dále sem patří případy, kdy se darují reklamní předměty, které společnost nepovažuje za majetkový prospěch.

5.3.3 Zaměstnávání a přiměřená práce

Zde se kritéria týkají personální politiky a postupů. Motivačních a vzdělávacích programů, odměňování zaměstnanců a péče o bezpečnost práce.

Společnost se svou personální politikou snaží zprostředkovat svým zaměstnancům nejlepší možné podmínky pro provádění práce v kancelářích i v terénu. Je zde snaha o to, aby nedocházelo k žádné diskriminaci. Zaměstnanci jsou vždy přijímáni podle kvalifikace na danou pozici neohledně na pohlaví, rasu a náboženství. Ve společnosti není nastavená jednotná kultura, rozhodnutí o tykání či vykání je vždy na daném vedoucím.

Pro společnost skupiny AVE je důležité, aby si udržela své klíčové zaměstnance, proto se je vždy snaží motivovat a adekvátně odměňovat za odvedenou práci. Odměňování probíhá formou měsíční mzdy, ke které je možné, individuálně podle výkonů zaměstnance, přidat měsíční, roční nebo mimořádnou odměnu. Další motivační faktor pro zaměstnance může být i možnost využití firemního vozu pro soukromé účely. Společnost má také ve zvyku rozdávat vánoční dárkové koše svým zaměstnancům, jako poděkování za odvedenou práci v uplynulém roce. Pro zaměstnance jsou také každoročně pořádané sportovní či společenské akce.

Jak už bylo řečeno, společnost AVE si cení zaměstnanců, kteří odvádí dobrou práci. Proto jsou uvnitř společnosti vyhledáváni výkonní zaměstnanci, u kterých je dále podporován jejich rozvoj. K rozvoji zaměstnanců slouží následujících pět programů:

- **Management trainee** – program je určen pro externí i interní kandidáty, kteří mají vysoký potenciál pro růst a zkvalitnění pracovních postupů. Účastníci po dobu trvání tohoto programu stínují práci regionálního ředitele nebo manažera, a tím získávají komplexní přehled o činnostech a postupech společnosti
- **Talent management junior** – program určen pro zaměstnance na manažerských nebo technických pozicích, kteří mají potenciál k řízení a rozvoji manažerských schopností, které však nejsou plně rozvinuty. Cílem programu je zvýšení sebejistoty a autority manažera a zdokonalení ve využívání manažerských technik vedení lidí.
- **Talent management senior** – program je určen pro zaměstnance na manažerských pozicích, kteří mají každodenní zkušenosti s vedením lidí, a u kterých je identifikovaný potenciál pracovat na vyšších pozicích. Cílem programu je docílit manažerských schopností požadovaných na dané pozici.
- **Pilíř** – program je určen pro zaměstnance technických či hospodářských pozic, kteří délkou pracovního poměru u společnosti, pracovními zkušenostmi i náplní práce vytvářejí vysokou přidanou hodnotu pro společnost. Cílem programu je stabilizovat zaměstnance a efektivně využívat jejich schopnosti a znalosti při řešení individuálních projektů.
- **Odborník** – program je určen pro zaměstnance technických či hospodářských pozic, kteří svou kvalifikací i profesní odborností mají vysokou hodnotu pro společnost i na trhu práce. Cílem programu je stabilizovat zaměstnance a efektivně využívat jejich schopnosti a znalosti a poskytovat jim odborná školení, která by prohlubovala jejich kvalifikaci.

Kromě těchto programů společnost poskytuje svým zaměstnancům velkou šíři různých kurzů a školení. Zaměření těchto školení se pohybuje od výcviku v používání různých zařízení pro technické pracovníky a rozšiřování jazykových znalostí, po kurzy manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky.

Bezpečnost práce je ve společnostech skupiny AVE brána velmi vážně. Společnost má mimo jiné certifikaci OHAS 18001, což je certifikát managementu bezpečnosti práce. Každý zaměstnanec při nástupu musí projít povinným školením o bezpečnosti práce a požární ochraně. Pro ověření dodržování předpisů bezpečnosti práce, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele, dochází k pravidelným kontrolám. Společnost v tomto směru provádí i doplňková školení, jako je první pomoc či práce ve

výškách. Všechny pobočky společnosti musí vést měsíční záznamy o pracovních úrazech. Tyto záznamy jsou shromažďovány a je vedena jejich statistika. V této statistice je zaznamenáno na jakém pracovišti a v jaké pozici je zraněný zaměstnanec. Ale jsou zde i informace o tom, jakou část těla má zaměstnanec poraněnou, čím se zranil a jak k tomu došlo. Nejčastější příčinou pracovního úrazu ve společnostech AVE je „Nepředvídatelné riziko práce nebo selhání lidského činitele“.

5.3.4 Ochrana spotřebitele

V této oblasti bylo vybráno kritérium metodiky měření spokojenosti zákazníků.

Společnost AVE v této oblasti dělá každoroční průzkum spokojenosti zákazníků, aby zjistila, v čem jsou zákazníci spokojeni a co by se mělo ve službách společnosti vylepšit. V dřívějších letech byl tento průzkum prováděn externí společností, která k těmto účelům používala on-line dotazník. Vedení společnosti AVE ale nebylo spokojené s počtem respondentů, kteří vyplnili webový formulář. A tak v roce 2014 pověřila touto činností poradce pro ekologii, ti jsou na tento průzkum vhodnější, neboť jsou v každodenním styku se zákazníky. Otázky, kterými se tento průzkum zabývá, jsou následující:

- Kvalita prováděných služeb v porovnání s konkurenčními společnostmi.
- Spokojenost zákazníka s plněním termínů.
- Hodnocení zákazníka z celkového řešení pracovních postupů.
- Spokojenost zákazníka s chováním a vystupováním našich zaměstnanců.
- Spokojenost zákazníka s dosažitelností našich služeb v pracovní době i mimo ni.
- Hodnocení zákazníka dodržování BOZP a PO našich zaměstnanců při práci na dané zakázce.
- Spokojenost zákazníka při uplatňování reklamace.

V posledním průzkumu společnosti hodnotilo 57 % zákazníků kvalitu služeb společnosti jako nadprůměrnou. Největší spokojenosti dosahuje společnost v kritériích plnění termínů a spokojeností s navrženými pracovními postupy, kde průzkum zjistil 97% a 100% spokojenost.

5.4 Shrnutí

Ze zkoumání dosavadní činnosti společnosti v oblasti CSR je vidět, že společnost se touto otázkou do určité míry zabývá. Zejména v rámci ekologie, která je úzce spjata s oblastí, ve které společnost působí, se profiluje jako aktivní. Z hodnocení vychází, že společnost si je vědoma svých dopadů na environmentální prostředí. Ty negativní se snaží mírnit a naopak svou činností v oblasti rekultivace a ekologického vzdělávání dětí přispívá ke zlepšení prostředí okolo sebe. Další, co má velmi dobře zvládnuté, je péče o své zaměstnance. Společnost bere své zaměstnance jako klíč k úspěchu, a podle toho se o ně stará a pečuje o jejich rozvoj. Je zde velmi dobře vypracovaný systém vzdělávání zaměstnanců i několik programů, které jsou přímo zaměřené na rozvoj talentů uvnitř společnosti. Společnost má také velmi dobře zajištěný management bezpečnosti na pracovišti.

Oblast, ve které by se společnost AVE měla zlepšit, je organizace společensky odpovědných aktivit. I přesto, že je společnost v oblasti CSR aktivní, nemá žádný dokument, který by stanovoval strategie, kterými se CSR bude ubírat ani cíl ke kterému by směřovalo. Ohled na společenskou odpovědnost je sice zapracovaný v postupech a předpisech společnosti, není ale vypracovaný žádný jednotný dokument, který by mu dával jednotnou formu. Také není stanovený žádný tým nebo alespoň jedna osoba, která by za tuto oblast byla zodpovědná. Odpovědnost za tyto otázky pak spadá buďto na ekologické poradce, kteří k této oblasti mají nejbližší, nebo na pracovníky odpovědné za daný projekt (například vedoucí pobočky při eko-dni, nebo dni otevřených dveří). Společnost také zanedbává komunikaci v této oblasti. Informace o jejích společensky odpovědných aktivitách autor získal pouze z jejích interních zdrojů. Neexistuje žádná zpráva, která by o nich informovala. Jediná veřejná informace o společenské odpovědnosti společnosti se nachází na jejich internetové stránce, kde jsou zmíněny pouze obecné informace a nejsou zde žádné zmínky o konkrétních projektech.

Tyto nedostatky zabraňují společnosti, aby využila celý potenciál společenské odpovědnosti se všemi jejími pozitivy.

6 Implementace CSR do procesů společnosti

Jak je řečeno na konci předchozí kapitoly, společnost AVE částečně vykonává aktivity spojené se společenskou odpovědností. Tyto aktivity jsou však zpravidla vykonávány intuitivně, bez předem stanovené strategie či patřičné komunikace. To může způsobit, že dané činnosti se minou plným účinkem. V této práci je dále navrženo, jak by společnost mohla implementovat CSR takovým způsobem, aby byly odstraněny zjištěné nedostatky.

Implementace je popsána v následujících šesti bodech.

1. Závazek managementu k přijetí CSR.
2. Přezkoumání současného stavu CSR ve společnosti.
3. Identifikace klíčových stakeholderů.
4. Stanovení témat a cílů CSR.
5. Stanovení akčního plánu a implementace do stávajících procesů.
6. Monitoring a reportování.

Využitím postupů a plánů, stanovených touto prací, by společnost měla dosáhnout plně funkčního CSR, implementovaného do všech vrstev společnosti.

6.1 Závazek managementu k přijetí CSR

Společnost AVE se snaží věnovat společensky odpovědným aktivitám, je si vědoma environmentálních dopadů své činnosti, věnuje pozornost sociálním i ekologickým otázkám podnikání a vždy se snaží co nejlépe pečovat o své zaměstnance. Jde tedy poznat, že vedení společnosti není lhostejné k prostředí, ve kterém působí, je si vědomé, že je jeho součástí a snaží se přispět k jeho rozvoji. Právě proto má společnost AVE ideální příležitost naplno přijmout koncept CSR i se všemi výhodami, které přináší.

Prvním krokem, který společnost před zavedením CSR musí vykonat, je závazek vedení společnosti k přijetí CSR. K tomu je nutné, aby se vedení podrobněji seznámilo s konceptem CSR, a aby společenskou odpovědnost nevnímali pouze jako několik činností napomáhajících okolí, ale jako soubor souvisejících a navazujících procesů. Tyto procesy by pak měly směřovat ke zlepšení a trvalému rozvoji sociálního a ekologického okolí společnosti i společnosti samotné. Až poté, co je vedení plně

seznámeno s podrobnostmi tohoto konceptu, je možné rozhodnout o jeho implementaci do společnosti.

Současně s rozhodnutím o přijetí CSR a závazku vedení společnosti je nutné, aby společnost stanovila jednu konkrétní osobu odpovědnou za vedení společenské odpovědnosti ve skupině AVE. Je žádoucí, aby tato odpovědná osoba, tzv. CSR manažer, měl alespoň nějaké zkušenosti v oblasti CSR. Standardním požadavkem je certifikát manažera společenské odpovědnosti, který lze získat u České společnosti pro jakost. Vzhledem k tomu, že společnost AVE má kvalitní systém rozvoje zaměstnanců a vedení společnosti se nezděráhá investovat do vzdělání svých manažerů, by pro společnost mohlo být výhodné poskytnout kurz a nechat certifikovat některého ze svých zaměstnanců. Takový CSR manažer by měl výhodu znalostí postupů společnosti a dosavadních činností souvisejících s CSR. Tato osoba je při vykonávání své práce neustále v kontaktu s pracovníky společnosti v ostatních odděleních i osobami mimo společnost, proto jsou nutné vynikající komunikační schopnosti. Aby CSR ve firmě mohlo fungovat správně, je na tuto pozici vždy nutné vybrat takovou osobu, která má o toto téma zájem, věří ve smysl a výhody tohoto konceptu a všeobecně přijímá CSR.

V ideálním případě by CSR manažer měl mít přidělený tým. Ten by se měl skládat z pracovníků lidských zdrojů, marketingu či PR a v případě společnosti AVE i ekologického poradce, pokud jím není osoba CSR manažera. Za účelem snížení nákladů, by společnost AVE mohla využít možnosti uvolnění těchto pracovníků z jejich oddělení a dočasného přidělení do CSR týmu po dobu trvání projektu na implementaci CSR do společnosti AVE. Za tuto dobu může CSR manažer zjistit, jaké členy bude v týmu nutně potřebovat a které činnosti půjde provádět pouze na základě spolupráce s daným oddělením.

První, co by měl CSR manažer se svým týmem a po konzultaci s vedením udělat, je vytvořit CSR vizi společnosti. Vize by měla dávat najevo, jakým směrem se budou orientovat společensky odpovědné aktivity společnosti a zároveň motivovat zaměstnance. Více o vizi lze nalézt v druhé kapitole této práce.

Na základě autorových znalostí společnosti AVE, získaných z interních zdrojů společnosti a osobní zkušenosti, byla stanovena vize jako: *Dosáhnout čistého prostředí pro všechny*. Tato vize v sobě zahrnuje pracovní náplň společnosti AVE, která se z větší

části skládá ze svozu, třídění a likvidace všech druhů odpadů, údržby a čištění ulic. Zahrnuje v sobě i dosavadní CSR činnosti společnosti, jako je například environmentální výchova školáků.

Forma toho, jak a jestli vůbec chce veřejně vyhlásit tento závazek, je plně v rukou managementu společnosti. Pro společnost AVE by bylo ideální použít její interní komunikační systém. Ten je ve společnosti dobře zavedený a zaměstnanci přes něj neprovádějí pouze pracovní komunikaci, ale také je přes něj informuje vedení o změnách a novinkách ve společnosti. Proto je to ideální způsob, jak svým zaměstnancům ohlásit rozhodnutí o implementaci CSR do společnosti. Součástí tohoto prohlášení by měl být popis toho, co je to CSR, k čemu slouží, stanovená CSR vize společnosti a informace o jmenovaném CSR manažerovi a CSR týmu.

6.2 Zkoumání současného stavu CSR ve společnosti

Jak je řečeno ve druhé kapitole, zkoumání stavu společnosti v oblasti CSR by se mělo skládat ze dvou částí a to sice z vnitřního hodnocení a hodnocení externího prostředí. První část, tedy vnitřní hodnocení, je kompletně zpracovaná v kapitole páté, a proto je v této části práce zpracovaná pouze druhá část hodnocení CSR společnosti, tedy zkoumání vnějšího prostředí.

Pro potřeby společnosti AVE v oblasti CSR je zkoumání vnějšího prostředí společnosti zaměřeno na následující tři body:

1. zákonné požadavky,
2. srovnání s konkurencí,
3. CSR organizace.

Zákonné požadavky

Jako držitel certifikátů managementu environmentálního prostředí ISO 14001 a managementu bezpečnosti práce OHSAS 18001 má společnost povinnost sledovat zákonné požadavky na své činnosti. Součástí podmínek, a zároveň výhodou obou těchto certifikátů, je, že držitel bude průběžně kontrolovat a sledovat existující i nově vydávané právní a jiné předpisy. Tyto certifikáty tedy zajišťují, že činnosti společností, které je vlastní, jsou v souladu se současnými právními předpisy. Zároveň to pro

společnost přináší větší transparentnost vůči kontrolním orgánům, což zajišťuje i větší bezproblémovost případných kontrol.

Není známo, že by některá ze společností skupiny AVE, nebo některá z jejích činností, byla v rozporu se současnými právními předpisy. Tato skutečnost je pravidelně kontrolována odpovědnými pracovníky. Společnosti AVE se netýká ani nařízení Evropské unie o povinném reportování CSR velkých firem. Skupina AVE má sice v průměru více než 500 zaměstnanců, ale to pouze v součtu všech firem skupiny. I přesto, že se toto nařízení v současné době společnosti netýká, je možnost povinného CSR reportování v budoucnosti dobrým důvodem, proč implementovat CSR.

Srovnání s konkurencí

Skupina společností AVE dohromady zajišťuje velkou škálu činností, proto společnosti alespoň částečně konkuruje velké množství českých firem. Toto srovnání se zaměřuje na ty společnosti, které podnikají v oblastech využívání, zneškodňování, svozu, sběru, recyklace odpadů a souvisejících činností. Pro potřeby této práce byly porovnávány ty firmy, které jsou členy České asociace odpadového hospodářství, kterými jsou jak společnost AVE, tak i její nejvýznamnější konkurenti.

V tomto souboru je přibližně dvacet menších či větších firem. Zhruba tři čtvrtiny z těchto firem jsou menší lokální firmy působící v jednom až třech sousedících krajích, u kterých nebyly nalezeny žádné známky používání CSR, nebo pouze malá iniciativa spojená se sponzoringem místních sportovních klubů a spolků. Zbylé zkoumané firmy, které jsou zpravidla větší, provádějí některé CSR aktivity, které jsou ve většině případů srovnatelné s aktivitami společnosti AVE. Mezi tyto aktivity patří například aktivity v oblasti bezpečnosti práce, ekologii práce, environmentální výchova pro děti, etický kodex či ekologické podmínky pro dodavatele. Dva největší konkurenti společnosti AVE, z tohoto souboru společností, jsou společnosti Marius Pedersen a.s. a FCC Česká republika s.r.o.

Společnost Marius Pedersen a.s. je na tom v oblasti CSR na podobné úrovni jako společnost AVE CZ. Podobně jako společnost AVE se zaměřuje především na ty aktivity CSR, které přímo souvisejí s ekologií a tedy i s hlavní náplní činností společnosti.

CSR aktivity společnosti FCC Česká republika s.r.o. jsou o něco pokročilejší než společnosti AVE CZ. CSR společnosti FCC se sice také zaměřuje primárně na ekologii jako u ostatních společností, ale co této společnosti dává náskok, je její dobře zpracovaný program environmentální výchovy.

Environmentální program této společnosti se jmenuje Pan Popela. Program je zaměřen především na menší děti, a tudíž je dělaný hravou formou. Hlavní součástí tohoto výukového programu je takzvaná soutěž s panem Popelou. Pro tu mají žáci ve školách sbírat papír a jiné sběrné suroviny, které od nich společnost vykoupí a školy, které nasbírají nejvíce materiálu, vyhrají peněžité ceny. Cílem této soutěže má být zavedení trvalého systému separovaného sběru papíru, případně i dalších složek odpadu ve školách (FCC, 2016).

Toto je dobrý příklad rozdílných přístupů k CSR. I přesto, že společnost AVE také provádí environmentální vzdělávání pro školy a podobné, až skoro totožné soutěže, dělají také, jeví se aktivity tohoto směru společnosti FCC lépe. Je to dané tím, že společnost FCC vzala aktivity spojené s environmentální výchovou a spojila je pod jedno jméno Pan Popela. Tyto aktivity pak následně komunikuje jednoduchou a všem dostupnou formou přes své webové stránky. Podobný přístup ke společensky odpovědným aktivitám ve společnosti AVE zatím chybí.

Žádná z výše uvedených společností nevydává CSR reporty.

CSR organizace

V České republice existuje řada organizací a nadací, kterých by se firma AVE mohla stát členem v rámci implementace CSR.

První z organizací, které se věnují rozvoji CSR v České republice je platforma Byznys pro společnost. Tato platforma vznikla za účelem sdílení a šíření principů CSR. Organizace má stanové následující cíle:

- Nastavovat standardy pro jednotlivé oblasti odpovědného podnikání.
- Kultivovat způsob podnikání a přístupy k byznysu v České republice.
- Motivovat společensky odpovědné chování firem a jiných institucí.
- Zapojit stakeholdery do vytváření řešení přínosných pro společnost.

Tato organizace má v současné době přes 80 členů. Členství je zde zpoplatněno ročními členskými příspěvky, které jsou nastavené podle velikosti společností. Vzhledem k tomu že společnost AVE se podle uvedených podmínek řadí mezi velké společnosti, pak by členství v této organizaci stálo společnost 50 000 Kč ročně. Jako člen této platformy by pak společnost měla nárok na vstupní strategickou CSR konzultaci zdarma nebo vstup zdarma na konference, semináře a workshopy pořádané touto organizací (byznysprospolecnost, 2016).

Další organizací, u které by společnost mohla usilovat o členství, je Business Leaders Forum. Je to rovněž česká organizace založená na rozvoj a podporu CSR. Výhodou členství v této organizaci je, že poskytují komplexní podporu firemního CSR vedení. Dále jsou zde i možnosti zapojení se do některého z jejich CSR projektů (csr-online, 2016).

Třetí organizací, u které by společnost AVE mohla uvažovat o členství, je Asociace společenské odpovědnosti. Tato organizace v současné době sdružuje skoro 130 členů a také nabízí komplexní pomoc při vedení CSR. Členství ve společnosti je rozděleno do třech balíčků odstupňovaných podle velikosti společnosti a rozsáhlosti CSR, které společnost dělá nebo chce dělat (spolecenskaodpovednostfirem, 2016).

Po zavedení CSR by se společnost mohla ucházet o cenu Podnik Fair Play, která je udělována organizací Etické fórum České republiky. Tento program je zaměřen na povzbuzení podnikatelů v České republice k zachování etického chování a k začleňování problematiky etické výchovy do vzdělávacích programů. Výhodou této soutěže je, že se podniku dostane nezávislého odborného etického auditu a bude mít možnost zúčastnit se speciálních vzdělávacích programů. V případě úspěchu v této soutěži podnik obdrží certifikát Podnik Fair Play (etickeforumcr, 2016).

6.3 Identifikace klíčových stakeholderů

Vzhledem k tomu, že společnost AVE CZ působí po celé České republice v mnoha pobočkách, se tato analýza zaměřuje na obecné identifikování zainteresovaných stran. Konkrétní jmenovitou identifikaci stakeholderů nechává na pozdějším zpracování společností.

V následující tabulce jsou jmenováni stakeholdeři firmy AVE společně s jejich zájmy ve firmě AVE a úrovní jejich očekávání a vlivu na firmu, které jsou hodnoceny písmeny V a N, kde V znamená vysoký a N znamená nízký.

Tab. č. 3: Seznam stakeholderů společnosti AVE

Stakeholderi	Zájmy	Očekáváníí	Vliv
Vlastníci	Ziskovost, růst společnosti, dodržování zákonů	V	V
Zaměstnanci	Odpovídající platové ohodnocení a benefity, dobré pracovní prostředí, možnost pracovního růstu	V	V
Dodavatelé	Dodržování stanovených smluvních závazků a termínů, dobré jednání	N	V
Zákazníci	Dobrá kvalita služeb, přiměřená cena, dobré jednání, dodržování termínů	N	V
Místní samosprávy	Dobrá kvalita služeb, dodržování stanovených podmínek, dodržování předpisů, pracovní místa	N	V
Veřejnost	Zájem o komunitu, dodržování ekologických předpisů, čistota	V	N
Vzdělávací instituce	Spolupráce v oblasti environmentálního vzdělávání	V	N
Ekologické organizace	Dodržování ekologických předpisů, ohleduplné chování k okolí	V	N
Konkurence	Dodržování etického jednání	N	N
Média	Poskytování informací, odpovídání na dotazy	N	N

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Podle matice stakeholderů, uvedené ve druhé kapitole, lze skupinu stakeholderů společnosti AVE rozdělit na čtyři následující skupiny.

- **Vést dialog a zapojit** – Vlastníci a zaměstnanci.
- **Zajišťovat spokojenost** – Dodavatelé, zákazníci, místní samosprávy.
- **Průběžně informovat** – Veřejnost, vzdělávací instituce, ekologické organizace.
- **Odpovídat na otázky** – Konkurence, média.

První skupinu tvoří klíčoví stakeholdeři společnosti AVE. Společnost by s nimi měla vést konstantní dialog a zapojovat je do rozhodování v otázkách CSR. U druhé skupiny by měla společnost vyvinout úsilí, aby udržela tuto skupinu spokojenou. Třetí skupinu by měla společnost průběžně informovat o svých aktivitách. S poslední skupinou by měla společnost komunikovat podle jejich zájmu, většinou stačí odpovídat na otázky.

V současné době se společnost nejvíce věnuje komunikaci s první a druhou skupinou. Komunikace s první skupinou probíhá především skrze podnikový interní komunikační systém. S dodavateli jsou v pravidelném kontaktu zaměstnanci z obchodního oddělení. Se zákazníky jsou v kontaktu buď zaměstnanci obchodního oddělení nebo ekologičtí poradci, záleží na povaze činnosti, kterou pro zákazníka firma vykonává. Místní samosprávy jsou ve většině míst působnosti společnosti AVE zároveň i klientem, protože společnost se stará o odvoz odpadů a úklid ulic. V některých případech má společnost zavedený takzvaný PPP podnik a místní samospráva je zároveň i spolujednatel dceřiné společnosti. I s nimi jsou tedy ve spojení zaměstnanci obchodního oddělení, ekologičtí poradci, nebo některý z vedoucích lokální pobočky. U všech těchto skupin dochází k pravidelnému dotazování na spokojenost.

Komunikace s veřejností probíhá sdělováním informací skrze internetové stránky, případně informacemi z médií. Komunikace se vzdělávacími institucemi a ekologickými organizacemi probíhá pouze lokálně pod vedením vedoucích poboček, na kterých má probíhat akce environmentálního vzdělávání.

Komunikace s konkurencí a s médii probíhá na základě odpovídání na položené otázky.

6.4 Stanovení témat a cílů CSR

Při stanovování témat CSR pro společnost AVE byl brán ohled na výsledky zjištěné vnitřní analýzou a analýzou vnějšího prostředí. Jsou nastaveny tak, aby byl možný rozvoj činností, které společnost už vykonává, a došlo k nápravě nedostatků, které společnost má.

Tab. č. 4: Oblasti a témata CSR

Pracovní oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast	Oblast trhu
Udržovat bezpečné pracovní prostředí.	Prohloubit a lépe organizačně a komunikačně zajistit program environmentálního vzdělávání dětí.		Zajistit a průběžně kontrolovat spokojenost zákazníků.
Udržovat pracovní rozvoj zaměstnanců.	Zajišťovat a udržet podmínky pro OHAS 18001.	Zajišťovat a udržet podmínky pro ISO 14001.	Zahrnout CSR do interakcí s dodavateli.
Zajistit spokojenost a motivaci zaměstnanců.	Zvýšit transparentnost vůči okolí společnosti.	Snižovat množství emisí vypouštěných do ovzduší.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ke každému tématu je pak stanoven cíl, u kterého je možné říci, zda je splněn úplně, částečně nebo není splněn vůbec.

Tab. č. 5: Cíle CSR ve firmě AVE

Pracovní cíle	Sociální cíle	Environmentální cíle	Cíle trhu
Nemít nárůst pracovních úrazů větší než 17 %.	Zajistit centrální plánování aktivit environmentálního vzdělávání a v následujícím roce jich uskutečnit alespoň 5.		Nárůst spokojenosti zákazníků s chováním zaměstnanců alespoň o 5 %.
Nalézt alespoň dva kandidáty pro každý program	Znovu získat certifikaci v roce 2017.	Znovu získat certifikaci v roce 2017.	Zajistit vytvoření podmínek

rozvoje zaměstnanců.			ekologického chování pro dodavatele společnosti.
Zajistit systém hodnocení spokojenosti zaměstnanců.	Zajistit zveřejňování CSR aktivit společnosti na webových stránkách.	Snížit počet kilometrů ujetých na přepravu jedné tuny alespoň na 9.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Komentáře k cílům

Pro všechny cíle je navržený stejný termín splnění, a to rok a půl od závazku vedení k implementaci CSR. Při vytváření těchto cílů bylo vycházeno z dat získaných z poslední zveřejněné zprávy vedení z roku 2013/2014.

Pracovní úrazy vykazovaly za poslední čtyři roky konstantní klesavou tendenci. Podle analýzy pracovních úrazů, kterou společnost AVE každoročně provádí, se nejvíce úrazů stane z důvodů nepředvídatelného rizika práce nebo selhání lidského činitele. Další dva důvody, kvůli kterým dochází ve společnosti k pracovním úrazům, jsou porušení pracovních předpisů a blíže nespécifikované důvody. Všechno toto jsou velmi těžko ovlivnitelné okolnosti a opatření, které společnost dělá nebo může udělat, proto nemusí fungovat na sto procent. Proto je cíl nastaven jako nemít nárůst pracovních úrazů o více než 17 %. To představuje nárůst pracovních úrazů o pět.

Nalezení alespoň dvou kandidátů pro každý rozvojový program zaměstnanců zaručí, že tyto programy budou využity alespoň na částečnou kapacitu. Zároveň by to mělo sloužit jako motivátor pro zaměstnance, kteří uvidí, že společnost se stará o jejich rozvoj a umožňuje jim postup v hierarchii společnosti. Především tím bude využit potenciál zaměstnanců, kteří zdokonalením svých schopností přinesou společnosti větší užitek.

System hodnocení spokojenosti zaměstnanců by měl být zaveden z toho důvodu, aby společnost měla zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti s prací ve společnosti AVE. Díky tomu může zajistit opatření pro případné zvýšení spokojenosti a tedy i jejich pracovní výkonnosti.

Dále by měli zajistit centrální plánování aktivit environmentálního vzdělávání z toho důvodu, aby tyto aktivity byly využívány efektivněji a byly lépe rozděleny po oblasti působnosti společnosti AVE, než tomu bylo doposud. Uskutečnění pěti aktivit spojených s environmentálním vzděláváním přibližně odpovídá množství, které společnost každý rok dělá. S nárůstem počtu těchto aktivit není počítáno z důvodu možného vyčerpání odpovědných pracovníků implementací CSR.

Certifikace ISO 14001 i OHAS 18001 jsou vždy udělovány na tři roky. Oboje tyto certifikace vyprší společnosti AVE v roce 2017, proto je jako cíl stanoveno znovuzískání obou těchto certifikací.

Zajistit zveřejňování CSR aktivit společnosti AVE a aktivit s tímto konceptem spojenými, aby se zlepšila komunikace společnosti s veřejností a dalšími zainteresovanými stranami.

Snižovat počet kilometrů ujetých při přepravě jedné tuny je pro společnost nejjednodušší způsob snižování emisí vypouštěných do ovzduší. Zároveň to ovšem neznamená celkové snižování emisí, protože společnost za poslední čtyři roky vykazuje nárůst tun přepravených za rok.

Hodnocení spokojenosti zákazníků, které společnost provádí prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou se zákazníky v kontaktu, vycházejí pro společnost u většiny kritérií dobře. U kritéria spokojenost s chováním zaměstnanců firmy bylo spokojených 59 % zákazníků, což je sice nadpoloviční většina. Ovšem podle autorova názoru by se zde společnost měla snažit o postupné zlepšování, aby alespoň tři čtvrtiny zákazníků byly spokojené s chováním zaměstnanců.

Společnost by se měla snažit šířit CSR také mezi své stakeholdery. Zajistit vytvoření ekologických podmínek pro dodavatele je jedním ze způsobů, jak šířit principy CSR do okolí společnosti.

6.5 Akční plán a implementace

V akčním plánu jsou naplánovány aktivity, které má společnost splnit pro každé téma, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Tab. č. 6: Akční plán

CSR téma	Činnosti
Udržovat bezpečné pracovní prostředí.	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračovat v pravidelné analýze pracovních úrazů. • Provádět pravidelné náhodné kontroly pracovišť, zaměřené na dodržování bezpečnostních předpisů. • Skrze interní komunikační systém apelovat na zaměstnance, aby dbali bezpečnosti i v časově vypjatých situacích.
Udržovat pracovní rozvoj zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> • Pověřit vedoucí pracovníky hodnocením zaměstnanců za účelem zařazení do rozvojových programů. • Komunikovat rozvojové programy se zaměstnanci skrze interní komunikační systém. • Zavést možnost výběru odborných školení, aby si sami zaměstnanci mohli vybrat školení, která jim pomohou v rozvoji jejich zájmových oblastí.
Zajistit spokojenost a motivaci zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> • Jmenovat osobu, která bude odpovědná za řešení stížností zaměstnanců, kteří je nechtějí řešit s přímým nadřízeným. • Vytvořit dotazníkové hodnocení zaměstnanců, které bude probíhat alespoň jednou ročně a bude z něj možno určit, v jakých oblastech jsou zaměstnanci se společností spokojeni a v jakých oblastech se má společnost zlepšit.
Prohloubit a lépe organizačně a komunikačně zajistit program environmentálního vzdělávání dětí.	<ul style="list-style-type: none"> • Jmenovat osobu odpovědnou za plánování environmentálně vzdělávacích aktivit. • Vytvořit a vložit na webové stránky informace o probíhajících a plánovaných soutěžích ve sběru surovin. • Zajistit dlouhodobou komunikaci se školami a vytvořit síť partnerských škol, pro které budou pořádané ekodny a exkurze.

<p>Zajišťovat a udržet podmínky pro OHAS 18001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zkontrolovat existenci nových podmínek a právních předpisů. • Průběžně provést kontrolu na všech pobočkách, zaměřenou na plnění předpisů bezpečnosti práce.
<p>Zvýšit transparentnost vůči okolí společnosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualizovat webové stránky společnosti. • Vytvářet čtvrtletní zprávu o prováděných a plánovaných činnostech společnosti. • Začít vytvářet roční CSR reporty.
<p>Zajišťovat a udržet podmínky pro ISO 14001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zkontrolovat existenci nových podmínek a právních předpisů. • Průběžně provést kontrolu na všech pobočkách, zaměřenou na plnění ekologických předpisů.
<p>Snižovat množství emisí vypouštěných do ovzduší.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračovat v optimalizaci logistických systémů a snižování ujetých kilometrů na přepravenou tunu. • Při nákupu preferovat dopravní stroje poháněné zemním plynem. • Podat návrh pro vybavení managementu pracovními vozy s nižší spotřebou.
<p>Zajistit a průběžně kontrolovat spokojenost zákazníků.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračovat v průběžné kontrole spokojenosti zákazníků. • Pověřit vedoucí pracovníky kontrolou chování pracovníků vůči zákazníkům. • Možnost snížení prémie zaměstnancům, na které jsou stížnosti.
<p>Zahrnout CSR do interakcí s dodavateli.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sepsat dodavatelské podmínky ochrany životního prostředí. • Zajistit komunikaci těchto předpisů s dodavateli.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Implementace CSR probíhá dodržováním stanovených postupů a plánů organizace. Je možné, že některé stanovené plány budou změněny podle aktuální potřeby. Za tyto změny pak odpovídá osoba odpovědná za CSR ve společnosti.

6.6 Monitoring a reportování

Pro monitoring CSR ve společnosti AVE byl zvolen postup sledování KPI indikátorů. KPI (Key Performance Indicators), česky klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto indikátory jsou stanovené pro určité procesy a jejich vývoj v čase dává společnosti přehled o tom, jak jsou tyto procesy účinné.

Po konzultaci s pracovníky společnosti byly vybrány následující KPI indikátory.

- Počet úrazů na pracovištích.
- Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců se společností.
- Procentuální vyjádření spokojenosti zákazníků se společností.
- Počet ujetých kilometrů na přepravu jedné tuny.
- Počet zaměstnanců zařazených do rozvojových programů.
- Počet proběhlých odborných školení pro zaměstnance.

Tyto indikátory byly stanoveny v návaznosti na CSR témata a cíle stanovené touto prací pro společnost AVE.

Poslední součástí CSR, kterou by společnost měla implementovat, je pravidelné reportování o společensky odpovědných aktivitách. Nejjednodušší forma, jakou toto reportování může probíhat, je zveřejňování CSR reportu jednou ročně skrze webové stránky.

Obsahem tohoto reportu by mělo být vždy krátké představení společnosti a krátké vyjádření odpovědné osoby o celkovém stavu CSR ve společnosti. Dále shrnutí všech CSR aktivit, které společnost vykonala za poslední rok a jejich co nejobjektivnější zhodnocení. Mělo by být řečeno, zdali tyto aktivity proběhly úspěšně a jestli splnily stanovené cíle. Nakonec by měly být sděleny plány na další období, případně dlouhodobé cíle a směřování společnosti v oblasti CSR.

7 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku CSR v současné podnikové sféře. CSR, česky společenská odpovědnost firem, je koncept, ve kterém se nezohledňuje pouze ekonomická stránka podnikání, ale také její sociální a ekonomické dopady. Přijmutím a implementováním tohoto konceptu do činností organizace, dává společnost najevo, že si je vědoma vlivů, které má na okolní prostředí. CSR pomáhá společnosti identifikovat tyto vlivy, zaměřit se na rozvoj těch dobrých a potlačování těch špatných. Pomocí kontroly dopadů svých činností a dobré komunikace je možné zvýšit dobré jméno společnosti v očích jejích stakeholderů. Je možné rozvíjet znalosti zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost a loajalitu. Dobře zavedené a zvládnuté CSR pak může společnosti přinést nejen zlepšení dobrého jména, ale podle mnohých i zvýšenou ekonomickou výkonnost.

Práce je rozdělená do šesti kapitol, z nichž první tři jsou teoretické. Ve zbylých kapitolách je tato teorie aplikovaná na vybranou společnost. V první části práce byl popsán koncept společenské odpovědnosti a jeho základní principy. Byla popsána historie CSR v České republice a Evropské unii. Také se v této části práce zabývá argumenty pro a proti společenské odpovědnosti a zásahy Evropské unie v podobě předpisu a povinném reportování. Dále byl v práci popsán obecný postup a kroky, které musí společnost vykonat pro implementování CSR, počínaje rozhodnutím o implementaci po realizaci naplánovaných činností. V poslední teoretické kapitole bylo popsáno několik moderních trendů a nástrojů, které jsou v CSR využívány. Ve čtvrté kapitole byla představena společnost vybraná pro tuto práci a základní údaje o jejích CSR činnostech.

Poslední dvě kapitoly jsou klíčové pro splnění cíle práce, kterým bylo zhodnotit společenskou odpovědnost ve společnosti AVE a navrhnout opatření pro nápravu zjištěných nedostatků. Hodnocením CSR činností společnosti se zabývá pátá kapitola této práce, k hodnocení byla použita metoda KORP. V této metodě se posuzují oblasti ve třech pilířích, ekonomickém, environmentálním a sociálním. Protože ne všechna kritéria používaná v této metodě jsou relevantní pro všechny společnosti, byla kritéria pro hodnocení společnosti AVE vybírána na základě konzultace se zaměstnanci společnosti. Zhodnocením společnosti byly shledány nedostatky v oblasti organizace a

komunikace CSR. Společensky odpovědné činnosti společnosti AVE byly doposud prováděny intuitivně, bez dlouhodobého plánování a organizace, která je potřeba pro správné fungování CSR. V šesté kapitole je proto zpracovaný návrh na kompletní implementaci CSR do společnosti. Při vytváření návrhu bylo postupováno podle teorie představené v prvních kapitolách této práce. V návrhu se počítá s tím, že se jmenuje odpovědná osoba, tzv. CSR manažer, který bude mít odpovědnost za CSR činnosti ve společnosti AVE. Dále jsou stanovená klíčová témata pro společnost AVE a cíle, kterých by společnost v těchto oblastech měla dosáhnout. Pro tyto účely je navržen akční plán činností, které by měly vést k dosažení stanovených cílů.

Stanovený cíl práce, tedy zhodnocení CSR aktivit společnosti AVE a vytvoření návrhů pro odstranění případných nedostatků, autor považuje za splněný. Čtenáři tato práce poskytne přehled o problematice CSR a metodách, které se v souvislosti s ní používají. Dále na konkrétním příkladu čtenář uvidí, jak lze pracovat s CSR od jeho hodnocení po doporučená opatření. Největším přínosem této práce je výše popsany návrh implementace CSR do společnosti AVE v kapitole šesté. Dodržením návrhů a postupů stanovených v této práci by společnost AVE měla odstranit všechny organizační nedostatky CSR, které se doposud vyskytovaly.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Matice stakeholderů

Tabulka č. 2: Matice zájmů

Tabulka č. 3: Seznam stakeholderů společnosti AVE

Tabulka č. 4: Oblasti a témata CSR

Tabulka č. 5: Cíle CSR ve firmě AVE

Seznam použitých zkratek

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ČR	Česká republika
ESG	Environmental, social and governance
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators)
OHAS	Sytém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health & Safety Advisory Services)
PPP	Public Private Partnership
PR	Public relations

Seznam použité literatury

Bibliografie

- Bockstette, V., & Stamp, M. (2012). *Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí*. Praha: Macík s.r.o.
- Dashlsrud, A. (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. Dostupné z: Wiley InterScience: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>
- Evropský parlament. (2014). *SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/95/EU*. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
- Grant Thornton. (2013). *Grant Thornton International Business Report*. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/12/TZ-Grant-Thornton-a-A-CSR-v-informovanosti-o-CSR-je-%C4%8CR-nad-sv%C4%9Btov%C3%BDm-pr%C5%AFm%C4%9Brem.pdf>
- COM. Commission of the European Communities: *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. (2001). Dostupné z: europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
- IPSOS (2014). *Ipsos CSR Research*. Dostupný z: http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Ipsos_25_02_2015.pdf
- Kolektiv autorů. (2005). *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS.
- Kotler, P., & et al. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility, doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & sons Inc.
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem*. Plzeň: NAVA.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s.

- Kunz, V., & Kašparová, K. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a csr reportování*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Evropská komise. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*. (2011). Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_euop/eeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_euop/eeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_CS.pdf)
- Pavlík, M., & Bělčík, M. (2010). *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishnig a.s.
- Prachař, J. (2008). *Společenská odpovědnost organizací (CSR) - Aplikace a hodnocení*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality.
- Steinerová, M. (2008). *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: ASPRA a.s.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Grafotechna Print spol. s.r.o.
- van Marrewijk, M. (Duben 2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Jurnal of Business Ethics*, stránky 95-105.
- Weikert, P. (2015). *businessinfo.cz*. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dobro-z-povinnosti-69175.html>
- Werther, W., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate cocial responsibility: stakeholders in global environment*. London: SAGE Publications, Inc.

Kvalifikační práce

- Hamrlová, K. (2015). *Společenská odpovědnost podniku a její význam pro posílení konkurenceschopnosti* (Bakalářská práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

- Steinerová, M. (2008). *Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu* (Diplomová práce). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Machová, P. (2013). *Implementace strategie společenské odpovědnosti do stávajících systémů řízení organizace* (Diplomová práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Kuldová, L. (2011). *Vliv společenské odpovědnosti na zvýšení jejich konkurenceschopnosti v globalizovaném trhu* (Disertační práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Polášek, D. (2010). *Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Companies in the Czech Republic* (Disertační práce). Praha: Czech management institute Praha.

Internetové zdroje

- CSRportal (2012). *CSRportal*. Cit. 16.2.2016, dostupné z: www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii
- CSReurope (2016). *The European Business Network for Corporate Social Responsibility*. Cit. 16.2.2016, dostupné z: <http://www.csreurope.org/>
- Unipri (2013). *United Nations Principles for Responsible Investment*. Cit. 13.3.2016, dostupné z: <http://www.unpri.org/introducing-responsible-investment/>
- AVE (2016). *AVE*. Cit 14.3.2016, dostupné z: <http://www.ave.cz/cs/o-spolecnosti>
- ISO (2016). *ISO*. Cit 25.3.2016, dostupné z: <http://www.iso.cz>
- CAO H (2016). *Česká asociace odpadového hospodářství* Cit. 1.4.2016, dostupné z: <http://www.caoh.cz/clenove.html>

- FCC (2016). *FCC-Environment* Cit. 1.4.2016, dostupné z: <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Pan-Popela/Pan-Popela-pro-skoly.html>
- Byznys pro společnost (2016). *Byznys pro společnost* Cit. 2.4.2016, dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/byznys-pro-spolecnost.html>
- CSR-online (2016). *Business Leaders Forum* Cit. 2.4.2016, dostupné z: <http://www.csr-online.cz/o-nas/>
- A-CSR (2016). *Asociace společenské odpovědnosti* Cit. 2.4.2016, dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/clenstvi/>
- EF ČR (2016). *Etické fórum České republiky* Cit. 2.4.2016, dostupné z: <http://www.etickeforumcr.cz/fair-play/pravidla>

Abstrakt

MRŠTNÝ, Ondřej. *Společenská odpovědnost podniku v současné podnikové sféře*. Plzeň, 2016. 71 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, CSR, AVE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma společenské odpovědnosti v současné podnikové sféře. Cílem této práce je zhodnotit CSR aktivity vybrané společnosti a vytvořit návrh na odstranění nedostatků.

V první části práce jsou předloženy teoretické podklady o konceptu společenské odpovědnosti, které mají za úkol seznámit čtenáře s CSR. Dále jsou v této části práce poskytnuty informace o možnostech implementace konceptu společenské odpovědnosti do podniku. A jsou popsány moderní nástroje a metody, používané v CSR. Ve druhé části práce je představena společnost AVE, která byla vybrána pro tuto práci. Dále jsou zhodnoceny společensky odpovědné aktivity společnosti pomocí metody KORP. Poslední část práce se pak zaměřuje na odstranění zjištěných organizačních nedostatků. Toho je docíleno pomocí navrženého postupu kompletní implementace CSR do společnosti.

Abstract

MRŠTNÝ, Ondřej. *Corporate social responsibility in current business sector*. Plzeň, 2016. 71 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: corporate social responsibility, CSR, AVE

This bachelor thesis deals with topic of corporate social responsibility in current business sector. Goal of this thesis is to evaluate CSR activities of chosen company and to create design witch eliminates any shortcomings.

First part of the thesis introduce theoretical information about the concept of corporate social responsibility, and is meant to introduce the reader to the CSR. Next options of incorporating corporate social responsibility into a business are provided. Also modern methods and tools used in CSR are described. In the second part of the thesis the company AVE is introduced. The CSR activities of the company are evaluated using KORP method. Last part of the thesis is focused on eliminating identified shortcomings. That is accomplished by designed procedure of incorporating CSR into company.