

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Uplatnění a rozvoj společenské odpovědnosti podniku

Autor: **Lucie KOUDELOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie KOUDELOVÁ**
Osobní číslo: **S13B0450P**
Studijní program: **B2301 Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství a management**
Název tématu: **Uplatnění a rozvoj společenské odpovědnosti podniku**
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

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

1. Definování pojmu společenská odpovědnost podniku (CSR)
2. Důvody, význam a dopady uplatnění CSR v podniku
3. Popis a analýza stávajícího stavu CSR v České republice, popř. ve světě
4. Návrh rozvoje uplatnění CSR v České republice

Rozsah grafických prací: 0 výkresů
Rozsah kvalifikační práce: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

1. KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3
2. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace CSR v praxi a jak s ním naložit*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
3. ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. BECK, 2010. ISBN 978-980-7400-192-5
4. JONES, D. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7
5. Podniková dokumentace vybraného průmyslového podniku

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.
Katedra průmyslového inženýrství a managementu
Konzultant bakalářské práce: Ing. Tereza Vyskočilová
Katedra průmyslového inženýrství a managementu
Datum zadání bakalářské práce: 21. září 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2016



Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.
děkan



Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. září 2015

Prohlášení o autorství

Překládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování vedoucímu práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za veškeré cenné rady, připomínky, ochotu a čas.

Také bych touto cestou chtěla poděkovat svým rodičům a těm nejbližším za jejich nedocenitelnou podporu během celého studia.

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Koudelová	Jméno Lucie		
STUDIJNÍ OBOR	B2301 „Průmyslové inženýrství a management“			
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan		
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV			
DRUH PRÁCE	DIPLLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte	
NÁZEV PRÁCE	Uplatnění a rozvoj společenské odpovědnosti podniku			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2016
----------------	---------	----------------	-----	------------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	73	TEXTOVÁ ČÁST	55	GRAFICKÁ ČÁST	0
---------------	----	---------------------	----	--------------------------	---

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)	<p>Předložená bakalářská práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti podniku. V práci jsou představeny důležité pojmy, které slouží pro lepší pochopení této problematiky. Je popsána obecná charakteristika včetně výhod a nevýhod, které mohou v průběhu implementace nastat. Práce je rozšířena o názorný příklad ve vybraném průmyslovém podniku.</p>
ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Společenská odpovědnost podniku, stakeholders, ekonomický pilíř, environmentální pilíř, sociální pilíř.</p>

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Koudelová	Name Lucie	
FIELD OF STUDY	B2301 “ Industrial Engineering and Management“		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Applying and development of corporate social responsibility		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2016
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	73	TEXT PART	55	GRAPHICAL PART	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

BRIEF DESCRIPTION	<p>The bachelor thesis deals with the topic of corporate social responsibility. The work introduces the important concepts for better issues understanding. It is described the general characteristics including advantages and disadvantages that may happen during implementation. The thesis is extended by an illustrative example of the selected industrial company.</p>
TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	
KEY WORDS	<p>Corporate social responsibility, stakeholders, economic pillar, environmental pillar, social pillar.</p>

Obsah

Seznam použitých zkratk	9
Úvod	10
1 Koncept CSR	11
1.1 Historický kontext	11
1.2 Co je to CSR	12
1.3 Charakteristické znaky	13
1.4 Základní pilíře	14
1.4.1 Sociální oblast	15
1.4.2 Ekonomická oblast	16
1.4.3 Environmentální oblast	18
1.5 Stakeholders	19
1.5.1 Interní a externí stakeholders	23
1.5.1.1 Interní stakeholders	23
1.5.1.2 Externí stakeholders	24
1.5.2 Proč zapojit stakeholders	26
1.5.3 Prostředky zapojení stakeholders	26
1.5.4 Deset kroků implementace	27
2 Důvody, význam a dopady uplatnění CSR v podniku	31
2.1 Důvody uplatnění CSR v podniku	31
2.1.1 Argumenty pro přijetí CSR	31
2.1.2 Argumenty proti přijetí CSR	32
2.2 Význam a přínosy uplatnění CSR v podniku	32
2.3 Dopady a rizika uplatnění CSR v podniku	34
2.4 Strategický dokument Národní akční plán CSR	35
3 Popis a analýza stávajícího stavu CSR v ČR, popř. ve světě	40
3.1 Dosavadní praxe uplatňování CSR v ČR	40
3.1.1 CSR před rokem 1989	40
3.1.2 CSR po roce 1989 a dnes	41
3.2 Sociální dialog	42

3.2.1	Sociální dialog na evropské úrovni	42
3.2.2	Sociální dialog na národní úrovni	43
3.2.3	Sociální dialog na regionální úrovni	43
3.2.4	Sociální dialog na odvětvové úrovni	43
3.2.5	Sociální dialog na podnikové úrovni.....	43
3.3	Český systém hodnocení – metoda KORP	44
3.4	Oceňování CSR.....	46
3.4.1	Oceňování v ČR	47
3.4.2	Oceňování v zahraničí	48
3.5	Příklad uplatňování v podniku – Toyota Material Handling CZ s.r.o.....	48
3.5.1	Představení a stručný popis.....	48
3.5.2	Trvale udržitelný rozvoj	49
3.5.2.1	Rozšíření sítě udržitelnosti v Evropě	52
3.5.3	Pracovní podmínky zaměstnanců společnosti z interního pohledu.....	53
3.5.4	Dobročinnost v sociální oblasti.....	54
3.5.4.1	Příklady dobročinnosti	54
3.5.5	Ekonomická odpovědnost.....	56
3.5.6	Environmentální oblast.....	56
4	Návrh rozvoje uplatnění CSR v České Republice.....	58
4.1	Šíření mezinárodních standardů a norem	58
4.2	Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti.....	59
4.3	Rozvoj podnikové kultury	61
4.4	Propojení jednotlivých oblastí	61
4.5	Spolupráce se stakeholders	62
	Závěr	64
	Seznam použité literatury	65
	Seznam obrázků	72
	Seznam tabulek	73

Seznam použitých zkratk

CSR – Společenská odpovědnost podniku

ČR – České republika

EU – Evropská unie

GRI – Global Reporting Initiative

NAP – Národní akční plán společenské odpovědnosti podniků v České republice

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN – Organizace spojených národů

RHSD ČR – Rada hospodářské a sociální dohody ČR

SŠ – Střední škola

TMH CZ – Toyota Material Handling CZ

TMHE – Toyota Material Handling Europe

TPS – Toyota Production System

VOŠ – Vyšší odborná škola

VS – Veřejná správa

VŠ – Vysoká škola

ZŠ – Základní škola

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti podniku. Tento koncept se v dnešní době stává daleko aktuálnějším nejen v odborných diskuzích v praxi, ale i na akademické půdě. Podniky si uvědomují, že dnešní doba se dynamicky rozvíjí a pokud s ní chtějí udržet tempo, musí se přizpůsobit okolním podmínkám. Zavedení tohoto konceptu jim může pomoci. Získávají tak snahu zlepšovat ekonomickou, sociální a v neposlední řadě environmentální oblast a tím pozitivně ovlivnit své okolí.

Práce je složena z několika kapitol. První kapitola se věnuje obecnému popisu společenské odpovědnosti. Je zde uvedena historická část, která má zásadní vliv na rozvoj tohoto konceptu. Dále jsou vysvětleny charakteristické znaky, pojem jako takový, základní oblasti a zainteresované skupiny nebo stakeholders. Druhá kapitola vysvětluje nejen pozitivní, ale i možné negativní dopady, které mohou v průběhu realizace nastat. Protože jak je známo, i mince má dvě rozdílné strany. V této kapitole je popsán i strategický Národní akční plán společenské odpovědnosti, který je publikován Ministerstvem průmyslu a služeb České republiky v Praze. Jsou zde popsány jeho klíčové oblasti, kterými se vláda ČR zabývá. Třetí kapitola je zaměřena na popis a analýzu stávajícího stavu v České Republice. Je popsána dosavadní praxe, která se po druhé světové válce a následnému období komunismu začala znovu rozšiřovat až po roce 1989. Dále je vysvětlen pojem sociální dialog, česká metoda pro hodnocení společenské odpovědnosti a oceňování, které podnik může za své aktivity získat. V závěru této kapitoly je uveden názorný příklad uplatňování společenské odpovědnosti ve zvoleném průmyslovém podniku, kterým je Toyota Material Handling CZ s.r.o. Jsou zde uvedeny ekonomické, sociální a environmentální příklady, které jsou pro tento podnik klíčové. Poslední kapitola se zaměřuje na rozvoj konceptu, který je nezbytný pro lepší pochopení dané problematiky. Jsou popsány situace, které již nastaly, a na které by se bylo vhodné více zaměřit pro další rozvoj v oblasti společenské odpovědnosti nejen v podniku, u stakeholders ale i mezi širokou veřejností.

1 Koncept CSR

Tato kapitola se zabývá základními rysy společenské odpovědnosti podniku. Od historie po základní znaky a rozdělení, až k pojmu stakeholders.

1.1 Historický kontext

S pojmem společenská odpovědnost podniku (dále jen CSR) se jako první začal zabývat v padesátých letech 20. století americký teoretik a ekonom Howard R. Bowen. V roce 1953 vydal knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, kde první definici interpretoval takto: „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí*“ [1, str. 14]. Bowen ve své knize zdůrazňuje příkladný přístup podnikatele, který se stal pro další rozvoj tohoto konceptu zásadním.

V šedesátých letech 20. století tento pojem vymezil i Keith Davis jako: „*Vztahující se k rozhodnutím a jednáním podnikatelů, která jsou uskutečňována alespoň částečně nad rámec přímých ekonomických či technických zájmů firmy*“ [6, str. 24].

Davis zároveň připouští, že se jedná pouze o mlhavou myšlenku, neboť jeho teorie klade důraz především na manažerský přístup. Tímto naznačí směr vývoje především v USA. Jelikož se věnuje i vztahu mezi společenskou odpovědností a podnikatelskou mocí definuje svůj slavný tzv. Železný zákon odpovědnosti takto: „*Pokud instituce disponuje společenskou mocí, musí s ní nakládat odpovědně, jinak jí může být tato moc společností odebrána*“ [7].

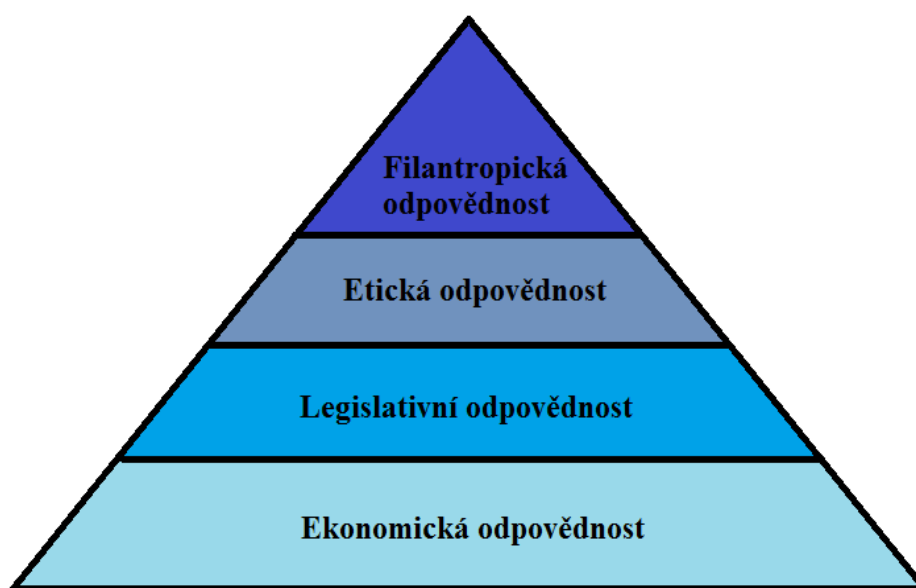
Dalším důležitým příspěvkem je vymezení pojmu od McQuire, který však souhlasil s Davisem. Byl zastáncem toho, že podnik má odpovědnost ke společnosti, která přesahuje nad rámec ekonomických a legislativních povinností. Ve své knize *Business and Society*, vydanou v roce 1963, zároveň konstatoval, že: „*Korporace se musí zajímat o politiku, prospěch komunity, vzdělání, štěstí svých zaměstnanců, ve skutečnosti i celé společnosti v jejím okolí*“ [6, str. 24], [7].

Význam měla i práce The Committee for Economic Development, která zveřejnila netradiční definici CSR v podobě tří soustředěných kruhů, takto [6], [7]:

- **Vnitřní kruh** – zahrnuje základní odpovědnost efektivně realizovanou svou ekonomickou funkcí – pracovní místa, produkce, ekonomický růst.
- **Prostřední kruh** – zabezpečuje tyto ekonomické funkce s vědomím měnících se společenských hodnot či priorit.
- **Vnější kruh** – naznačuje nově se objevující druhy odpovědnosti v širokém aktivním zapojení ve snaze zlepšování společenského prostředí.

Definice CSR však byla neustále přeformulována, až v roce 1979 profesor University of Georgia Archie B. Carroll navrhl čtyři základní zásady společenské odpovědnosti, a to [1], [2]:

- Filantropickou (dobrovolnou),
- Etickou,
- Legislativní (zákonnou),
- Ekonomickou.



Obrázek 1: Carrollova pyramida CSR – vlastní tvorba [o1]

1.2 Co je to CSR

CSR je zkratka pro anglický výraz Corporate Social Responsibility, v českém překladu společenská odpovědnost firem.

Pojem CSR se zabývá aktivitami firmy od ochrany životního prostředí po zaměstnaneckou pravomoc až k sociálním rozdílům [3].

Obecně se týká vztahu mezi korporací a společností, která zahrnuje povinnosti na obou stranách. Soustřeďuje se nejen na ekonomický růst, ale také na sociální a environmentální růst podniku. Důraz je kladen na hledání kvalitních podmínek, pro dosažení co největšího zisku.

Pro tento koncept není zavedená jednotná celosvětová definice, neboť je založená na dobrovolnosti a nemá určené hranice. Dochází tak k široké diskusi různých zájmových skupin. I přes veškeré rozdíly se většina shoduje v tom, že by podnik měl přispívat k neustálému zlepšování stavu společnosti a rozvoji nad rámec svého působení [4].

Evropská komise vymezila v roce 2001 v Zelené knize definici, která byla interpretována takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální*

a ekologické ohledy do podnikatelských činností formy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“ [2, str. 9].

Další příspěvek představuje World Business Council for Sustainable Development takto: *„Kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ [1, str. 15].*

Nevládní organizace Business for Social Responsibility uvádí: *„Řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu“ [1, str. 15].*

Business Leaders Forum definuje CSR jako: *„Dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“ [1, str. 16].*

Uvedené definice nejsou konkrétní z toho důvodu, aby dávaly větší prostor k uplatňování. Podniky obecně snižují nežádoucí dopady a navazují úspěšné vztahy se zákazníky, snaží se také o vřídnu pracovní atmosféru. Firmy se svým chováním stávají konkurenceschopnými.

1.3 Charakteristické znaky [1]

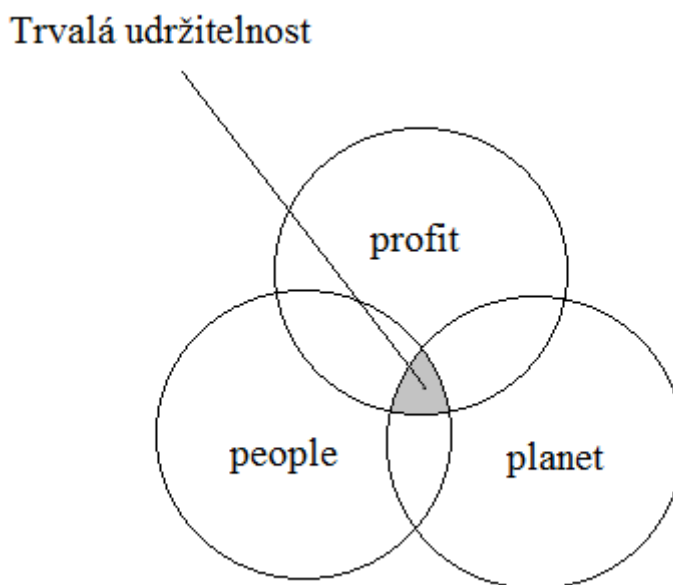
Vzhledem k širokému pojetí společenské odpovědnosti podniku existuje mnoho přístupů a charakteristických znaků. Nejdůležitější znaky jsou uvedeny níže.

- a) **Dobrovolnost** – podnik dobrovolně vykonává aktivity nad rámec povinností, které jsou vymezeny legislativně [5].
- b) **Důvěryhodnost** – věrohodnost ze strany zaměstnavatele a podniku umožňuje snadnější využití principů CSR k dosažení osobitosti, transparentnosti a důslednosti podniku.
- c) **Tři roviny aktivit** – koncept CSR stojí na třech základních pilířích, viz kapitola 1.4. Zdůrazňuje, že by se podnik měl zabývat nejen ekonomickou oblastí za účelem zisku, ale soustředit pozornost i na sociální a environmentální sféru, která je k fungování podniku nezbytná.
- d) **Systematičnost** – firmy se nesoustředí jen na krátkodobé cíle, ale i na dlouhodobé, protože zhodnocují svou práci v delším časovém období. Měl by tedy vzniknout strategický plán.
- e) **Stakeholders** – aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami, kterými jsou například zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Důležitá je spolupráce i s neziskovým sektorem za účelem zlepšení stavu společnosti.
- f) **Rozvoj kvality** – společensky odpovědné podniky by se měly zajímat o činnosti ve svém okolí a dbát na minimalizaci škod. Vyznačují se zejména ochranou životního prostředí, zdraví společnosti a boji proti diskriminaci zaměstnanců.

1.4 Základní pilíře

Společenská odpovědnost podniku se dá rozčlenit na tři základní oblasti, které vyzdvihují hlavní znaky konceptu podnikání. Jedná se o tzv. triple-bottom-line, který je vyznačen na Obrázku 2 [1]:

- Sociální oblast (people),
- Ekonomická oblast (profit),
- Environmentální (planet).



Obrázek 2: Triple-bottom-line – vlastní tvorba [o2]

Firmy se snaží nejen o dosažení zisku, ale také o dodržení těchto základních oblastí, které jsou nejlepší pro trvalé udržení stabilní společnosti. Přístupy firem se tak stávají daleko komplexnějšími, protože berou ohled na tyto oblasti, které se snaží uplatňovat nad rámec svých povinností [1].

Většina aktivit je uskutečňována dobrovolně, zejména se jedná o dlouhodobý časový horizont, kdy se CSR snaží zapojit všechny zainteresované skupiny [6].



Obrázek 3: Propojení třech oblastí [o3]

1.4.1 Sociální oblast [6]

Tato oblast se především zaměřuje na pracovní podmínky zaměstnanců ve firmě. Vedoucí podniku by si měli uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro podnik daleko užitečnější, než-li přímo klíčový. Dlouhodobý úspěch společnosti stojí zejména na zaměstnancích, neboť oni poskytují služby, vyrábějí výrobky a vykonávají další činnosti, které jsou spojené s jejich kvalitou. Takto odpovědné vystupování společnosti rozvíjí, podporuje a udržuje si i kvalitní zaměstnance.

Zodpovědný přístup může vést k zajištění předních pozic na trhu práce, vyšší spolehlivosti a omezenější absence zaměstnanců. Podnik se tak stává atraktivnější volbou zaměstnání a tím si zajišťuje lepší pověst zaměstnavatele [1].

V momentě uvedení činnosti na trh se tak podnik stává součástí okolní komunity. Rozvíjí snahu o navázání sousedských vztahů, což se jí pozitivně vrátí jako výhodné obchodní příležitosti. Zisk dalších kontaktů, které jsou nezbytné pro rozvoj podniku, dále posiluje věrnost zákazníků, zvětšuje motivaci zaměstnanců a získává si pozornost médií. Také může spolupracovat se vzdělávacími institucemi, kde svou aktivitu projeví jako materiální či finanční podporu.

V níže uvedených tabulkách je rozdělení přínosů a aktivit společensky odpovědného chování firem v sociální oblasti.

Sociální oblast		
Oblast působení	Pracovní prostředí	Místní komunita
Přínosy CSR	<ul style="list-style-type: none"> Nižší fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Nové obchodní příležitosti
	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší motivace a výkonnost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Věrnost zákazníků
	<ul style="list-style-type: none"> Žádaný zaměstnavatel 	<ul style="list-style-type: none"> Dobré jméno podniku

Tabulka 1: Sociální oblast – Přínosy CSR – vlastní tvorba [6], [8]

Sociální oblast		
Oblast působení	Pracovní prostředí	Místní komunita
Aktivita CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Zdraví a bezpečnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční a materiálové dárcovství
	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání
	<ul style="list-style-type: none"> • Jistota zaměstnání 	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora kvality života
	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržování pracovních standardů 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální integrace
	<ul style="list-style-type: none"> • Rovné příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj zaměstnanosti
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmanitost na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní dobrovolnictví
	<ul style="list-style-type: none"> • Zdroj lidského kapitálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj infrastruktury
	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora propuštěných zaměstnanců 	

Tabulka 2: Sociální oblast – Aktivita CSR – vlastní tvorba [6], [8]

1.4.2 Ekonomická oblast [1], [6], [9]

Cílem této oblasti je dosažení co největšího zisku, což firmám umožňuje financovat společensky odpovědné aktivity. Firmy v rámci tržního prostředí očekávají transparentní podnikání a pozitivní vztahy s dodavateli, zákazníky, akcionáři a dalšími obchodními partnery. Důležitá je změna z krátkodobých cílů a maximálního zisku na dlouhodobé cíle a optimální zisk.

Odpovědný přístup přispívá k vytváření nových kvalitních obchodních sítí, ale také i ke zvyšování kvality výrobků a služeb, k získání důvěry obchodních partnerů a v neposlední řadě k dosažení vyššího zisku v důsledku obchodní spolupráce. Nejdůležitějším cílem jsou však spokojení zákazníci, neboť jim jsou nabízeny výrobky, které by měly mít požadovanou kvalitu a přijatelnou cenu. Zmetkovitost produktů vede k reklamám, které se podnik snaží minimalizovat. Podniky se také musí snažit o dodržování všech dohodnutých podmínek, například včasné dodání výrobků a služeb k zákazníkovi, nebo dohodnutých termínů splatnosti.

Důležité jsou i dialogy se stakeholders, které představují rozmanitý zdroj nápadů jak na nové výrobky, tak i na procesy a tím se snaží přispívat k dlouhodobé konkurenční výhodě. V rámci dopadu podniku na ekonomiku se sleduje např. rozvoj zaměstnanosti či boj proti korupci.

Za kvalitní management je považováno přijetí konceptu společenské odpovědnosti, neboť otevírá podniku neomezené možnosti v rámci obchodních příležitostí.

V následujících tabulkách jsou uvedeny přínosy a aktivity společensky odpovědného chování firem v ekonomické oblasti.

Ekonomická oblast	
Oblast působení	Trh
Přínosy CSR	• Loajalita zákazníků
	• Odlišení se od konkurence
	• Ohlasy v médiích
	• Posílení pozice na trhu
	• Zvýšení obrátu a podílu na trhu
	• Nové podnikatelské příležitosti
	• Vyhledávaný dodavatel a obchodní partner

Tabulka 3: Ekonomická oblast – Přínosy CSR – vlastní tvorba [6], [8]

Ekonomická oblast	
Oblast působení	Trh
Aktivity CSR	• Transparentnost
	• Kodex podnikatelského chování firmy
	• Odmítání korupce
	• Včasné placení faktur
	• Poprodejní servis
	• Inovace a udržitelnost
	• Chování k zákazníkům, dodavatelům a investorům

Tabulka 4: Ekonomická oblast – Aktivity CSR – vlastní tvorba [6], [8]

1.4.3 Environmentální oblast

Životnímu prostředí je v posledních letech věnována čím dál tím větší pozornost. Očekává se, že podnik bude svou podnikatelskou činnost provozovat tak, aby co nejméně zatěžoval životní prostředí a tím chránil přírodu a přírodní zdroje [6].

Firmy si uvědomují, že pokud minimalizují negativní dopad na životní prostředí, včetně ekosystému, půdy, vody a vzduchu, mají tak větší šanci navázat nové obchodní příležitosti a získat tím nové zákazníky. Uplatnění by nemělo nastat jen uvnitř firmy, ale i v okolním prostředí, které svým způsobem také ovlivňuje. Jedná se například o okolní krajinu, odpady, hluchost a vibrace, dopravu, emise a mnoho dalších vlivů [1].

Být ekologickou firmou přináší i značné úspory. Zefektivnění provozu nebo snižování odpadu, to vše může podniku přinést šetrné využití energie a vody, třídění a recyklace či redukce pohonných hmot [9].

V těchto oblastech se však situace neustále zhoršuje [3]:

- Vysoká hluchost pro obyvatele,
- Nadlimitní znečištění přírody,
- Nadměrný podíl komunálních odpadů na skládkách aj.

V níže uvedených tabulkách 5 a 6 je rozdělení přínosů a aktivit společensky odpovědného chování firem v environmentální oblasti.

Environmentální oblast	
Oblast působení	Životní prostředí
Přínosy CSR	• Redukce odpadu
	• Získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
	• Snižování negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt
	• Zefektivnění podnikatelské činnosti

Tabulka 5: Environmentální oblast – Přínosy – vlastní tvorba [6], [8]

Environmentální oblast	
Oblast působení	Životní prostředí
Aktivity CSR	• Recyklační program
	• Úspora energie a vody
	• Hospodaření s odpady
	• Omezení používání nebezpečných chemikálií
	• Soulad s normami a standardy (ISO, EMAS atd.)
	• Ekologická výroba
	• Ochrana přírodních zdrojů

Tabulka 6: Environmentální oblast – Aktivity CSR – vlastní tvorba [6], [8]

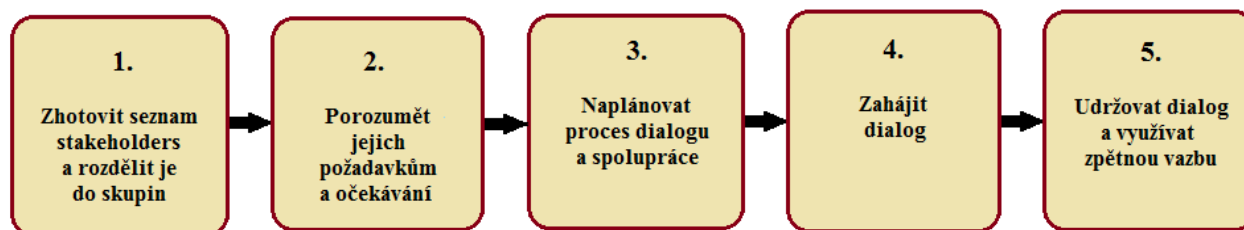
1.5 Stakeholders

Pojem stakeholders označuje všechny osoby, skupiny či subjekty, kteří ovlivňují provoz podniku, ať pozitivně či negativně, nebo jsou jím ovlivněny. I když pojem stakeholders nemá v českém překladu odpovídající ekvivalent, většinou bývá překládán jako zájmová či zainteresovaná skupina nebo třetí osoba v podnikání. Patří sem zejména obchodní partneři, dodavatelé, zaměstnanci, investoři, média, odbory, zástupce státní správy a další. Jelikož dochází k neustálému rozšiřování teorie stakeholders, nelze přímo stanovit, které skupiny mají být za stakeholders považovány [1].

Předpokladem pro efektivní zavedení konceptu je porozumění určité hodnoty, kterou zapojení této skupiny přináší. Podstata spočívá v pochopení očekávání těch, kteří mají na podnik vliv, nebo jsou jí ovlivněny [9].

Každý ze stakeholders monitoruje své zájmy, které se tak mezi sebou dostávají do vzájemného vztahu, či do rozporu s jinými subjekty. Důvěru zainteresovaných skupin si podnik získává neustálým navazováním spolupráce se svými klíčovými stakeholders a nacházením postupu jak uspokojit jejich očekávání [1], [8].

Důležitým bodem je navázání dialogu. Pokud podnik opravdu porozumí své společenské odpovědnosti, měl by ukázat zájem o názory a různé přístupy od stakeholders jak uvnitř tak vně podniku. Pokud je dialog veden s dobrou vůlí může napomoci k vzájemnému pochopení, posílení důvěry či k dlouhodobému partnerství mezi určitými úseky společnosti – veřejným, soukromým a občanských. Dalším pozitivem je inspirace, motivace a rozšíření nových praktik [4].



Obrázek 4: Postup spolupráce se stakeholders – vlastní tvorba [o4]

Obecně lze stakeholders rozdělit na dvě skupiny [1]:

- **Primární = interní stakeholders** – mají vliv na chod podniku (např. vlastníci, zaměstnanci a manažeři).
- **Sekundární = externí stakeholders** – zejména zájmové skupiny (např. dodavatelé, společnost, vláda, věřitelé, akcionáři a zákazníci).

Firmy se snaží o lepší spolupráci se stakeholders, včetně jejich systematického zapojení, protože mohou poskytnout určité výhody, např. zisk cenných informací, větší transparentnost, předcházení rizik, vzájemnou inspiraci, snadnější porozumění stakeholders i budování nových partnerství [1].

V níže uvedených tabulkách 7 a 8 je rozdělení stakeholders dle jednotlivých oblastí CSR.

Oblast CSR	Stakeholders
Sociální oblast - pracovní prostředí	• Zaměstnanci
	• Odbory
Sociální oblast - místní komunita	• Vzdělávací instituce
	• Neziskové organizace
	• Veřejnost
	• Média

Tabulka 7: Stakeholders dle oblastí CSR I. – vlastní tvorba [6], [9]

Oblast CSR	Stakeholders
Ekonomická oblast - trh	• Vlastníci a investoři
	• Zákazníci
	• Obchodní partneři
	• Vládní instituce
Environmentální oblast – životní prostředí	• Neziskové organizace
	• Vládní instituce
	• Veřejnost

Tabulka 8: Stakeholders dle oblastí CSR II. – vlastní tvorba [6], [9]

Následující tabulky 9, 10 a 11 zobrazují příklady stakeholders a jejich očekávání od podniku:

Sociální oblast	
Stakeholders	Očekávání od podniku
Pracovní prostředí	• Přiměřená mzda
	• Kvalitní pracovní podmínky
	• Profesní růst
	• Možnost vzdělání
Místní komunita	• Finanční podpora
	• Materiální podpora
	• Získání know-how od firemních dobrovolníků

Tabulka 9: Někteří stakeholders a jejich očekávání od podniku I. – vlastní tvorba [8]

Ekonomická oblast	
Stakeholders	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	• Zisk
	• Růst hodnoty podniku
	• Transparentnost
Zákazníci	• Kvalitní produkty
	• Přiměřená cena
	• Poprodejní servis
Obchodní partneři	• Kvalita smluv a jednání
	• Včasné plnění závazků
Vládní instituce	• Výběr daní
	• Sociální stabilita

Tabulka 10: Někteří stakeholders a jejich očekávání od podniku II. – vlastní tvorba [8]

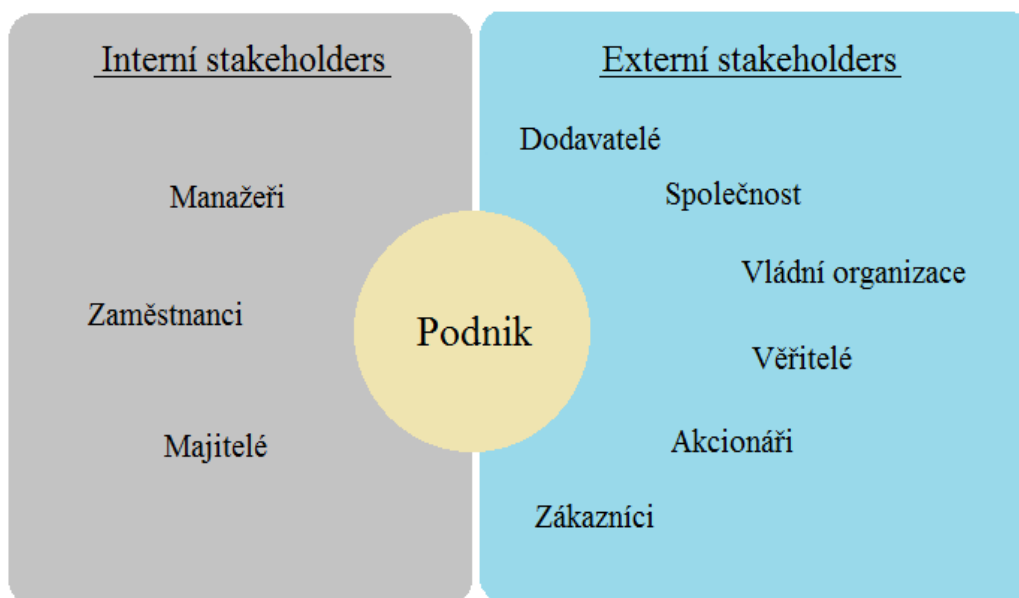
Environmentální oblast	
Stakeholders	Očekávání od podniku
Neziskové organizace	• Ekologická výroba, produkty a služby
	• Minimální zátěž na životní prostředí
Vládní instituce	• Plnění norem a předpisů
	• Ukončení starých ekologických programů a zavedení nových projektů
Veřejnost	• Motivace k environmentální odpovědnosti a bezpečnému provádění všech činností
	• Snižování uhlíkové stopy

Tabulka 11: Někteří stakeholders a jejich očekávání od podniku III. – vlastní tvorba [8]

1.5.1 Interní a externí stakeholders

Veřejnost lze rozdělit do dvou základních skupin, u kterých zejména záleží na jejich přístupu k podniku. Člení se na interní stakeholders a na externí stakeholders.

Rozdělení stakeholders znázorňuje následující Obrázek 5 [24]:



Obrázek 5: Rozdělení stakeholders – vlastní tvorba [o5]

1.5.1.1 Interní stakeholders [25], [26]

Mezi interní neboli primární stakeholders patří zejména ty strany či skupiny, které se přímo podílejí na činnosti společnosti. Jsou přímo ovlivněny nejrůznějšími rozhodnutími, výkonností či ziskovostí, protože vykazují veliký zájem o společnost. Pokud se interní stakeholders nebudou aktivně zapojovat do řízení firmy, v dlouhodobém horizontu může dojít až k úpadku daného podniku. Z toho vyplývá, že mají opravdu velký vliv na chod organizace.

Dle Tabulky 12 a Obrázku 5 jsou to zejména tyto skupiny:

- **Zaměstnanci** – Za svou odvedenou práci dostávají osobní ohodnocení ve formě mzdy. Jsou důležitou součástí organizace. Není přístupné, aby šířili informace ohledně podniku do okolí.
- **Manažeri** – Každý manažer je zodpovědný za určitou část společnosti, o kterou se stará. Jeho úkolem je plánovat, organizovat, vést, kontrolovat a rozhodovat.
- **Majitelé** – Zajímají se o společnost, jako o celek neboť danou společnost vlastní. Chtějí dostávat nejlepší informace ohledně investic nejen v současnosti, ale zajímá je i firemní budoucnost.

1.5.1.2 Externí stakeholders [25], [26]

Mezi externí neboli sekundární stakeholders patří zejména ty skupiny, které nejsou přímo součástí vedení. Nemají tak konkrétní přehled o vnitřním stavu společnosti. Jedná se především o skupiny, které jsou součástí podnikatelského prostředí.

Dle Tabulky 12 a Obrázku 5 jsou to zejména tyto skupiny:

- **Dodavatelé** – Do podniku přináší vstupy, jako jsou suroviny, zařízení aj.
- **Společnost** – Jelikož podnik využívá nejrůznější zdroje k výrobě či likvidaci, musí mít jistou zodpovědnost i vůči společnosti, například k životnímu prostředí aj.
- **Vláda** – Platí jisté zákony a předpisy, které nařizují určité věci, které podnik musí plnit, například platba daní nebo různé poplatky. Tyto zákony a předpisy určuje vláda.
- **Věřitelé** – Jedná se o osobu nebo instituci, která poskytuje finanční prostředky v rámci podnikatelské činnosti.
- **Akcionáři** – Zejména jde o společníka akciové společnosti. Vlastní určitý podíl společnosti, který se odvíjí od počtu a hodnoty držených akcií k celkovému počtu akcií firmy [27].
- **Zákazníci** – Ti, kdo si kupují výrobky daných podniků.

Tabulka 12 zobrazuje rozdělení stakeholders na interní a externí a jejich podstatu zájmu a moci.

	Podstata zájmu neboli čeho chtějí dosáhnout	Podstata moci neboli na co mají právo
Interní stakeholders		
Zaměstnanci	• stabilní zaměstnání	• kolektivní vyjednávání
	• spravedlivá mzda	• stávka
	• bezpečné pracovní prostředí	• propagaci
Manažeri	• zisku ze své oblasti	• vedení podřízených pracovníků
	• spokojenost zaměstnanců	• navrhopvat majiteli změny ve společnosti
Majitelé	• nové investice podniku	• kontrola zaměstnanců (i externích)
	• dobré jméno podniku	• určování dlouhodobých cílů podniku
Externí stakeholders		
Dodavatelé	• pravidelné objednávky	• odmítnutí dodávky
	• včasné platby za dodávky	• dodávky pro konkurenci
Společnost	• ochrana sociálních hodnot	• názor na různé podniky
	• snížení rizik	• tlak na společnost ohledně určitého povolení
Vláda	• ekonomický rozvoj	• povolovat či nepovolovat průmyslové činnosti
	• zvýšení příjmů za daně	• regulační opatření
Věřitelé	• zisk peněz za půjčky	• odmítnutí nových úvěrů
	• inkasování dluhů	• právní postup při porušení splácení půjčky
Akcionáři	• dobrá návratnost investic	• hlasovací právo
	• zvýšení ceny a počtu akcií	• kontrola dokladů
Zákazníci	• spolehlivé výrobky	• nákup od konkurence
	• cena versus kvalita	• bojkot firem

Tabulka 12: Interní a externí stakeholders – vlastní tvorba [28]

1.5.2 Proč zapojit stakeholders

Pokud podnik zapojí své klíčové stakeholders, může to přinést značné výhody, například [6], [9]:

- **Inovativní prostředí** – dialog reprezentuje významný nástroj pro předvídání nových trendů a námětů, což umožňuje porozumět danému prostředí, rozvoji trhu a určení dalších strategických záměrů.
- **Řízení rizika** – dialog s externími stranami pomáhá ke zjištění rizik, neboť někteří stakeholders mohou podnik vnímat negativně.
- **Vzájemně výhodný vztah** – osobní schůzka většinou vede k vybudování důvěry mezi podnikem a klíčovými stakeholders.
- **Nastavení cílů a monitorování výkonu** – vnější pohled určí smysluplné cíle a hodnotu konkrétního výkonu.
- **Informační hodnota** – cenné informace podnik získává díky důvěrným vztahům se stakeholders.

1.5.3 Prostředky zapojení stakeholders

Volba prostředků závisí na určité úrovni zapojení zainteresované skupiny. Některé nástroje jsou vhodné pro získání zpětné vazby a jiné pro zapojení do procesu rozhodování. V určitých případech lze použít obě metody najednou viz Tabulka 13 [9]:

	Dialog	Zpětná vazba
Metody	• Individuální jednání	• Anketa, dotazník
	• Pracovní skupina	• Online formulář
	• Fórum zástupců stakeholders	• Help desk
	• Účast na rozhodovacím procesu	• Schránka na návrhy
	• Organizace společných projektů	• Průzkum trhu
	• Hlubkový rozhovor	
	• Skupinová diskuze	
	• Pracovní porada	
	• Online diskuzní fórum	

Tabulka 13: Prostředky zapojení stakeholders – vlastní tvorba [9]

1.5.4 Deset kroků implementace [9]

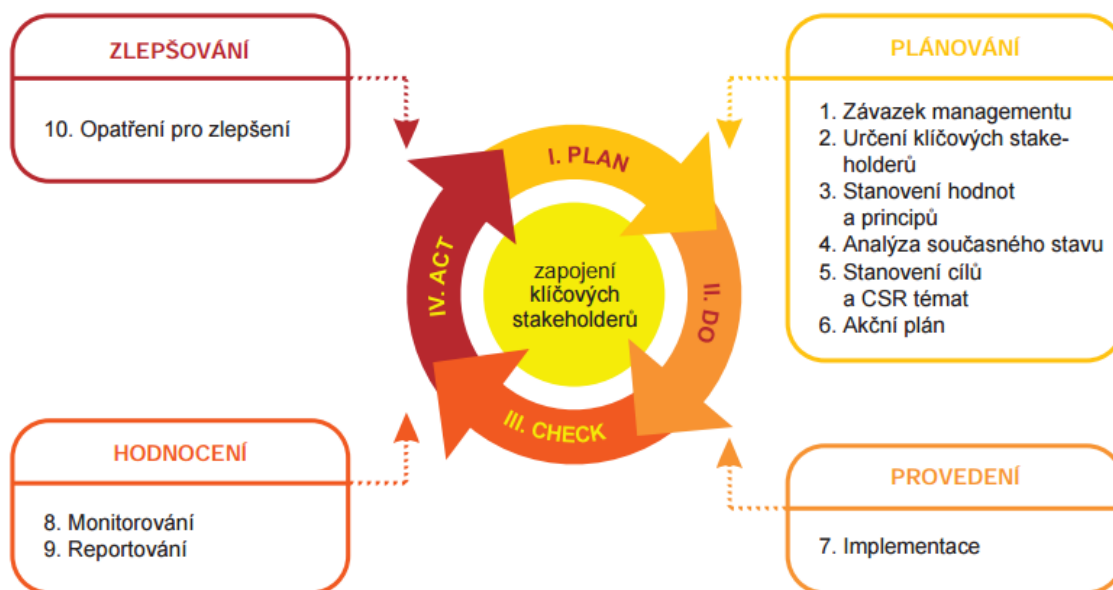
Existují čtyři základní fáze implementace, ve kterých mají stakeholders významnou funkci. Jsou to role plánování, provedení, hodnocení a zlepšování. Jejich důležitost zapojení nejsou pouze v implementačním cyklu, ale i v procesu rozhodování.

Firmy, které se snaží být aktivní v kontextu ochrany životního prostředí, kvalitních pracovních podmínek či péči o zaměstnance a zákazníky mohou vést k dobrému startu ke strategickému pojetí CSR.

Při zavádění společenské odpovědnosti se postupuje systematicky s ohledem na níže uvedené body:

- Poslání podniku,
- Firemní kulturu,
- Předmět a obor podnikání,
- Obchodní strategii,
- Environmentální profil,
- Provozní podmínky.

Role stakeholders jsou popsány a vyobrazeny na obrázku níže.



Obrázek 6: Deset kroků implementace [06]

I. Plánování

1. krok: Závazek managementu

Pro zapojení CSR má významný vliv vrcholové vedení, protože důvěřující management snáze přistoupí k rozšíření své hodnoty mezi zaměstnance. V možném případě budou zapojeni i do procesu rozhodování o volbě aktivit. Vrcholový management většinou vychází z různých

etických a morálních názorů. Sestavuje pod svým vedením pracovní tým, který má učinit firmu jako nezbytnou součást společnosti a prostředí. Odměnou pak budou podstatné výhody v dlouhodobém časovém horizontu.

Podporu odpovědného podnikání by mělo vedení prohlásit veřejně se závazkem ke zlepšení pracovního prostředí, s minimalizací škod v životním prostředí a zároveň možných dopadů na trh.

2. krok: Určení klíčových stakeholders

Zpočátku musí podnik určit své klíčové stakeholders, aby je mohl postupně zapojit do všech fází implementace. Zavádí s nimi dialog, který je lepší pro porozumění jejich potřeb. Zároveň tak představuje zdroj podnětů a témat pro snadnější zaměření v rámci CSR.

3. krok: Stanovení hodnot a principů

Stanovení hodnot závisí na důležitosti vztahu jednotlivých stakeholders vůči podniku.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny klíčové hodnoty.

Oblast CSR	Stakeholders	Nejdůležitější hodnoty
Sociální oblast - pracovní prostředí	• Vlastníci a zákazníci	• Transparentnost
	• Zákazníci	• Osobní přístup
	• Obchodní partneři	• Kvalita
Sociální oblast - místní komunita	• Zaměstnanci	• Vzdělání a rozvoj
Ekonomická oblast - trh	• Neziskové organizace	• Aktivní podpora
Environmentální oblast - životní prostředí	• Neziskové organizace	• Ochrana životního prostředí

Tabulka 14: Nejdůležitější hodnoty pro každého stakeholders – vlastní tvorba [9]

Kromě toho mají firmy zavedený etický kodex. Slouží k zajištění podnikatelské aktivity, ke správnému jednání zaměstnanců a musí odpovídat určitým zásadám. Pravidla jsou určena z principů organizace a jsou vymezená profesionálním vystupováním. Dobře určené zásady usnadňují rozhodování, zejména v méně standartních situacích.

4. krok: Analýza současného stavu

Vnitřní analýza podniku hodnotí aktuální pozici, ve které se zrovna nachází. Sebehodnocení podniku přináší dané výhody, které inspirují a motivují k dalším aktivitám až k dosažení výsledného přístupu.

Vnější analýza provádí tyto body:

- určení možných externích podnětů (např. globalizace, nové zákony, vstup do EU),
- průzkum aktivit u konkurence,
- srovnání výkonnosti s praxí v oboru.

5. krok: Stanovení cílů a CSR témat

Důležitým krokem je stanovit směr, kterým se daná firma dle CSR chce zabývat. Podnik určí cíle, které musí korespondovat z výše uvedenými hodnotami a principy. Po uplynutí jednoho roku následně zhodnocuje svoji úspěšnost.

Např. pro environmentální oblast si podnik určí cíl, který stanoví, že zaměstnanci budou využívat jiný dopravní prostředek než je automobil, například jízdní kolo.

6. krok: Akční plán

Akční plán slouží k určení aktivit, které vedou ke stanoveným cílům. Zohlednit by se měl i časový plán.

Např. pokud podnik chce, aby zaměstnanci využívali jízdní kola, musí pro ně vybudovat parkovací místa v daném časovém úseku.

II. Provedení

7. krok: Implementace

V tomto kroku firma zohledňuje akční plán, podle kterého se řídí a navíc zavádí koncept společenské odpovědnosti do každodenní činnosti podniku.

III. Hodnocení

8. krok: Monitorování

Dochází k vyhodnocení výkonu prostřednictvím indikátorů, která jsou důležitá pro další rozhodnutí v podniku. O výběr indikátorů rozhodují zejména stakeholders firmy.

Např. stakeholders vyhodnotí, kolik parkovacích míst vybuduje a zároveň kolik zaměstnanců tyto parkovací místa skutečně využívá.

9. krok: Reportování

V této fázi zná podnik kompletní výkon konceptu CSR, prostřednictvím prezentace či reportu. Neměly by chybět konkrétní informace naplněných cílů pro předchozí období a určení nových cílů pro následující období.

Např. z vyhodnocení plyne, že parkovací místa využívá pouze 10% zaměstnanců.

IV. Zlepšování

10. krok: Opatření pro zlepšení

V závěrečném kroku podnik stanovuje opatření pro zlepšení, např. rozšíření oblasti aktivit. Následující podklady jsou určeny výsledky měření výkonů, které vznikly na straně stakeholders.

Např. podnik chce rozšířit oblast aktivit o vybudování šatny se sociálním zařízením.

2 Důvody, význam a dopady uplatnění CSR v podniku

2.1 Důvody uplatnění CSR v podniku

Hlavním důvodem přijetí konceptu CSR je, aby podnik byl co nejvíce prospěšný, měl pozitivní vliv na okolní prostředí a dosáhl spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Některé firmy jsou však do zavedení konceptu tlačeny, neboť to vyžadují zákazníci, místní komunita či vládní orgány [11].

Podniky si většinou kladou základní otázku, která zní: Být nebo nebýt společensky odpovědnou firmou? Důležité je, aby podnik zvážil všechna pro a proti daného konceptu. Organizace jsou si vědomy, že pokud zavádí CSR mají větší prosperitu u veřejnosti, která je považuje za důvěryhodnější. Ovšem být společensky odpovědnou firmou nemusí být vždy snadné [10].

I přes to dochází ve světě, ale i v České Republice k neustálému zvyšování společensky odpovědných firem.

2.1.1 Argumenty pro přijetí CSR [1], [10]

Společenský přínos či různé firemní výhody, to přináší zavedení konceptu CSR. Většinou se jedná o nefinanční podobu těchto výhod, které se nemusejí projevit okamžitě, ale až s postupem času fungování podniku.

Podle pana Kunze především mezi nejdůležitější přínosy patří:

- **Vytváření kvalitního klimatu v podniku** – zaměstnanci se daleko lépe dokáží rozhodovat, protože roste jejich sebedůvěra. Jde jim o větší blaho firmy, jsou lépe motivovaní a tím roste jejich produktivita.
- **Větší přitažlivost pro investory** – v posledních letech se pozoruje, že investoři daleko více oceňují zapojení do společensky odpovědného chování.
- **Pozitivní obraz v názorech veřejnosti** – široká veřejnost více vyhledává podniky se společenskou odpovědností, než bez ní. Lidé jsou si vědomi, že takové organizace jsou důvěryhodnější a v budoucnu se očekává větší prosperita daného podniku. Organizace si však uvědomují, že nároky veřejnosti se neustále zvyšují.
- **Ocenění stávajících a přilákání nových obchodních partnerů** – jeden z rozhodujících faktorů budou nejen aktuální ceny, ale hlavní rolí bude i kvalita výrobků nebo včasné dodání zboží na požadované místo. Společnost má větší šanci získat nové a kvalitní obchodní partnery, pokud v organizaci bude zřejmý koncept CSR. Obchodní partneři by se měli chovat eticky, spolehlivě a měli by mít dobrou pověst nejen z hlediska CSR. Společnost tak může následně dosáhnout celkově dobré reputace.
- **Odlišení od konkurence** – zapojení konceptu CSR může podnikům poskytnout danou konkurenční výhodu. Tyto podniky mohou mít lepší pozici při různých jednáních, například s úřady nebo jinými institucemi EU. Aby docházelo

k většímu prosazení českých podniků v zahraničí, musíme neustále zvyšovat standard CSR.

- **Zvyšující se věrnost zákazníků** – odpovědné chování daleko více posiluje hodnotu produktu a značky a zároveň vědomí o těchto produktech a značkách firmy.

2.1.2 Argumenty proti přijetí CSR [1], [10]

Během vývoje CSR se dostalo nejen uznání konceptu, ale i řada kritiky.

Nejnámějším kritikem je majitel Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman. Za svůj život publikoval ne jednu knihu, kde kritizoval CSR. Jedním z jeho proslulých výroků z roku 1970 se stalo tvrzení, že: „*Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku*“ [1, str. 40].

Domnívá se, že zapojení do konceptu se podnik odvádí od svého cíle a tím zvyšuje náklady firmy. Je zastáncem názoru, že zapojení manažerů za jiným účelem než vydělat co nejvíc peněz pro vlastníky, by mohlo dojít ke zničení základů svobodné společnosti.

Dalším známým, ale současným kritikem konceptu je profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkley. Ve své knize označil CSR jako nebezpečný podnět, který podkopává demokracii. Je zastáncem názoru, že zástupci podnikatelského sektoru by se tak neměli zabývat tímto konceptem, nebo by dokonce měli od CSR úplně upustit. Domnívá se, že maximálního zisku by nemělo být dosaženo na úkor veřejného zájmu společnosti, ale mělo by to být povinností vlády, která by řešila sociální problémy a další záležitosti.

2.2 Význam a přínosy uplatnění CSR v podniku

Nejen ve světě, ale i v ČR má zavedení konceptu CSR stále rostoucí tendenci. Respektování podmínek CSR není vždy snadné, ale zpravidla i časově náročné. Organizace si uvědomují, že v budoucnu jim to přinese určitou konkurenční výhodu. Veřejnost společensky odpovědné podniky považuje za daleko důvěryhodnější [10].

Důležitým významem je zvyšovat povědomí firmy, zlepšovat image a získávat silnou pozici na trhu. Podstatnou roli hrají samozřejmě i zaměstnanci, kteří jsou díky konceptu více loajální a motivovaní. Tyto vlastnosti pozitivně působí na jejich produktivitu a celkovou prosperitu podniku a tak dochází ke zvyšování zisku. Organizace si takto kvalitní zaměstnance bude chtít udržet i do budoucna. Kvalitní prostřední není přitažlivé nejen pro nové zaměstnance, ale i pro nové obchodní partnery či investory. Jsou si vědomi, že investice do podniku budou méně rizikové a v konečném důsledku dosáhnou vyššího kapitálu [12].

Zde je uvedeno deset hlavních přínosů CSR [13], [14]:

1. Růst zisku

- Podle výzkumu DePaul University z roku 1977, z kterého toto tvrzení vyplynulo si organizace, které dávají do popředí etické povinnosti, vedou daleko lépe po finanční stránce než společnosti, které tak nečinily. Výzkum

proběhl na základě ročního prodeje/příjmu. K podobnému závěru došlo i na Harvardské univerzitě.

2. Přístup ke kapitálu

- Organizace se zavedeným konceptem CSR mají díky vyššímu růstu společensky odpovědného financování přístup ke kapitálu, který by nemohly jiným způsobem získat.

3. Zvýšení hospodárnosti

- V průběhu fungování podniku dochází ke snižování odpadů, energií či pohonných hmot, které vedou k vyšší hospodárnosti. Pokud si podnik uvědomí všechny dopady, které svou činností vznikají, může být přínosem nejen životnímu prostředí, ale i společnosti a v neposlední řadě i ekonomice.

4. Zlepšení image a pověsti značky

- Výzkum Market and Opinion Research International ve Velké Británii uvedl, že *„zavedení dlouhodobých společensky zodpovědných postupů pomáhá podnikům zlepšovat brand identity a stát se více konkurenceschopnými“* [14, str. 4].

5. Růst prodeje a loajalita zákazníků

- Zákazníci daleko více požadují kvalitní a bezpečné produkty. Jen někteří z nich jsou však ochotni si za výrobek připlatit, pokud je výrobek označen tak, že byl vyroben šetrně k životnímu prostředí.

6. Zvýšení produktivity a kvality

- Business for Social Responsibility je společnost se sídlem v San Franciscu, která se zaměřuje na zlepšení odpovědnosti ve firmách tak, že pomáhá zlepšit školení a řízení podniku. Sděluje: *„Snaha firmy zlepšit pracovní podmínky, minimalizovat dopady na životní prostředí nebo zvýšit účast zaměstnanců na rozhodování často vede k růstu produktivity a ke snížení podílu chyb. Například firmy, jejichž dodavatelé zlepšili pracovní podmínky a praxi v zaměstnanecké oblasti, často zjišťují, že se snížil podíl vadného nebo neprodejného zboží“* [13, str. 2].

7. Zvýšení schopnosti získat a udržet si kvalitní zaměstnance

- Zapojení podniku do konceptu CSR napomůže k zisku a udržení dobrých zaměstnanců. Většina lidí dá přednost práci v podniku, který se chová eticky a tím pádem má i lepší pověst než podnik, který se o své zaměstnance nestará.

8. Možná shovívavost orgánů v případě pochybení

- Při zapojování do konceptu CSR se podnik přizpůsobuje zákonům, které jdou nad rámec daných zákonů. Čím více se podnik do tohoto konceptu zapojuje, tím benevolentnější k němu budou orgány, které se na dodržování pravidel zaměřují. V případě krizové situace se očekává příznivé jednání, pokud se však podnik jevil jako odpovědný.

9. Snížení rizika

- Dochází ke snížení rizika, protože se nalézají potencionální místa vzniku nehody, u kterých se realizuje takové opatření, aby k následnému riziku nedocházelo. Takové opatření stojí podnik méně financí, než kdyby musel hradit skutečnou krizovou situaci, protože to by se promítlo do všech směrů.

10. Konkurenceschopnost

- Každý podnik chce mít určitou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Zavedení konceptu CSR napomůže k určité konkurenční výhodě, například k rozšíření obchodních možností aj.

Níže jsou uvedeny další možné výhody konceptu [15], [16], [17]:

- Větší přitažlivost pro investory,
- Zlepšení vztahů se zainteresovanými stranami (stakeholders),
- Dlouhodobá udržitelnost firmy v místě působení,
- Příležitost pro inovace a zlepšování podniku,
- Posílení pozice na trhu práce,
- Budování důvěry s okolím,
- Posílení firemní kultury,
- Zlepšování komunikace uvnitř firmy,
- Menší riziko stávek.

2.3 Dopady a rizika uplatnění CSR v podniku

Jelikož nic není stoprocentně dokonalé, tak i koncept CSR má určité nedostatky, kterými se zabývá Evropská unie či OSN. Diskuze o problematice jsou často zmiňovány i v médiích, ve kterých se uvádějí nedůstojné pracovní podmínky, se kterými souvisí diskriminace kvůli pohlaví, rase, sexuální orientaci či náboženskému vyznání. I takový dopad může mít CSR, pokud nebude uznáván rovný přístup z hlediska vzdělání, práce nebo nebudou respektovány základní lidská práva [2].

Fakta, která lze považovat za překážky společenské odpovědnosti podniku [18]:

1. Vstupní investice při přijímání konceptu CSR do strategie podniku může mít zpočátku vliv na pokles produktivity práce.
2. Nejistá situace při hledání spolehlivých obchodních partnerů, se kterými by se mohlo spolupracovat.
3. Další bariérou je nízká podpora ze strany veřejné správy.
4. Konflikty při dosahování cílů CSR z důvodu nejasných norem a kodexů, které jsou vztahy na různé oblasti.
5. Jelikož se CSR zabývá všemi oblastmi v podniku, může být někdy složité se v této problematice vyznat. Problém může vzniknout v důsledku nenalezení správných informací.

Neexistence pravidel CSR může v budoucnu přinést tyto rizika [19]:

- Pokuty za porušování legislativních předpisů,
- Malý zájem ve veřejných soutěžích,
- Ztráta zákazníků z důvodu nedostatečné kvality výrobků,
- Ztráta zákazníků vlivem nízké bezpečnosti poskytovaných služeb,
- Ztráta nákladů z důvodu soudních sporů se zákazníky či obchodními partnery,
- Vyšší provozní náklady a z toho vyplývající neefektivní provoz podniku,
- Špatná pověst firmy způsobená negativními informacemi v médiích,
- Nízká pracovní morálka způsobená malým ziskem,
- Nevyhovující vztahy se všemi zainteresovanými stranami (stakeholders).

Odůvodnění CSR můžeme najít v Petitově syntéze názorů Maya, Druckera, Berleho a Keynesa, z které plyne, že: „*průmyslová společnost čelí vážným lidským a společenským problémům způsobených především vznikem velkých korporací a manažeři musí řídit aktivity podniku takovým způsobem, aby dané problémy vyřešili, nebo je alespoň zmírnili*“ [20 str. 5]. Tento názor však může být pro manažery obtížný, jelikož se většinou zaměřují na krátké časové období, kde mají za cíl dosáhnout co největšího zisku [20].

2.4 Strategický dokument Národní akční plán CSR [21]

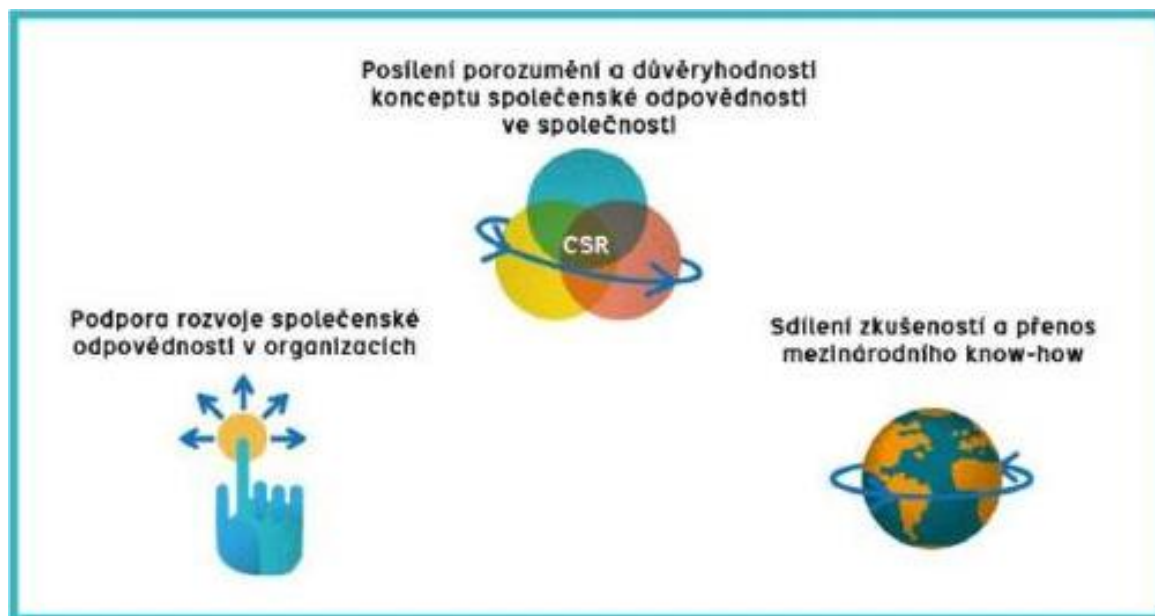
Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti podniků v České republice (dále jen NAP) se zaměřuje na současné trendy společenské odpovědnosti podniků v Evropě. Akční plán se zabývá vztahem ohledně odpovědnosti, konkurenceschopnosti a v neposlední řadě udržitelnosti organizací.

Stát může šíření konceptu CSR podpořit tak, že vytvoří vhodné podmínky pro rozšíření a propagaci konceptu. V dubnu 2014 schválilo Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky v Praze NAP v návaznosti na Obnovenou strategii EU pro sociální odpovědnost s platností na roky 2011 – 2014. V prosinci 2015 vláda ČR schválila aktualizované vydání tohoto otevřeného dokumentu s dobou platností na roky 2016 – 2018, ze kterého je čerpáno. Schválení dokumentu bylo nezbytnou součástí k posílení a rozvoji CSR v ČR a jejímu vlivu na odpovědnost, udržitelnost, hospodářský rozvoj a konkurenceschopnost ČR.

Strategický dokument NAP se zaměřuje na ekonomické, environmentální a sociální dopady, které vznikají činností společnosti. V ekonomické oblasti se jedná zejména o etiku, kvalitu výrobků a služeb či pozitivní vztahy se všemi partnery například s dodavateli a odběrateli. Environmentální oblast se zabývá ochranou životního prostředí, prevencí proti znečišťování přírody a snaží se o minimalizaci vlastní ekologické stopy. V sociální oblasti jde zejména o ochranu a odpovědné chování podniku vzhledem k zaměstnancům, lidská práva a rovný přístup.

Hlavním cílem NAP je podpora myšlenek CSR na základě aktivního dialogu a zohledňování zájmu zainteresovaných skupin.

Hlavní záměry strategického dokumentu Národního akčního plánu CSR v ČR:



Obrázek 7: Hlavní záměry NAP [o7]

NAP je rozdělen do následujících deseti klíčových oblastí [21]:

1. Propagace a podpora rozvoje konceptu společenské odpovědnosti

- Tato oblast zjišťuje, jak lze šířit informace, propagovat koncept CSR a vytvářet vhodné prostředí, aby došlo k rozvoji odpovědného a udržitelného podnikání.
- S cílem jak veřejnost zapojit do aktivity CSR a propojit ekonomické a společenské činnosti, protože díky tomu dochází k vylepšování vztahů s veřejností a podnikem.

2. Dialog a spolupráce zainteresovaných stran společenské odpovědnosti podniku

- Tato oblast je nezbytná pro zjišťování zpětné vazby, která má v konečném důsledku za následek aktualizaci strategií rozvoje CSR.
- Spolupráce je se všemi stranami (například s podnikatelskými, zaměstnavatelskými či neziskovými), které spějí k vytváření podmínek pro odpovědné chování.
- Primární stakeholders očekávají ekonomický prospěch ve formě mzdy či dividendy. Dialog je většinou očekáván. Mezi primární stakeholders patří například vlastníci, investoři, zaměstnanci aj.
- Sekundární stakeholders mohou být činnostmi negativně ovlivněni a proto sami zavádějí dialog, nebo v druhém případě hledají pomoc při řešení problémů, protože na ně většinou nemají prostředky. Mezi sekundární stakeholders patří například veřejnost, média aj.
- Účelem je dosáhnout ekonomických, sociálních a environmentálních cílů.

3. Úloha orgánů veřejné správy

- Úlohou orgánů veřejné správy (dále jen VS) je praktikování CSR z důvodu kladného příkladu pro ostatní a vytváření vhodného prostředí pro rozvoj CSR.
- Spolupráci se zainteresovanými skupinami je důležité zintenzivňovat. Dochází k zapojení do místní Agendy 21, která je využívána na regionální a místní úrovni, zatímco na centrální úrovni lze využít některé z expertních skupin, které již existují.
- Místní Agenda 21 je programový dokument Organizace spojených národů (dále jen OSN) a jeden ze základních textů udržitelného rozvoje, který se zabývá aktivitami, jako jsou akce pro veřejnost, údržba parků, obnova zničených památek, třídění komunálního odpadu, ekologické vytápění a mnoho dalších. Předpokladem je zapojení občanů a veřejných činitelů.

4. Šíření, implementace a dodržování mezinárodních standardů chování

- Cílem této oblasti je zlepšení informací o mezinárodních standardech u podnikatelských subjektů i veřejnosti.
- Důležité je uvádět nefinanční informace, neboť to je hlavním krokem ke zvládnutí změn, které vedou k udržitelnému hospodářství a ke zlepšení všech tří oblastí, kterými se CSR zabývá. Nefinančními informacemi se rozumí takové informace, které jsou zásadní pro pochopení vývoje podniku, pro jeho funkci a možné dopady v důsledku činnosti.
- Podle mezinárodních zásad vyzývá CSR k dodržování standardů z oblasti lidských práv (např. rovný přístup, zákaz dětské práce, zdraví zaměstnanců aj.). V oblasti etické (např. boj proti daňovým únikům či úplatkářství) a v oblasti environmentální (např. minimalizace dopadů klimatických změn či šetrné nakládání s odpady a jedovatými látkami).

5. Mezinárodní spolupráce

- Prioritou je sledování problematiky konceptu CSR v rámci EU s následnou komunikací možných výstupů.
- Informace o CSR v EU shromažďují dvě nevládní platformy, a to:
 - **CSR Europe** – Sdružuje korporace pro odpovědné podnikání. Jejimi členy z ČR jsou Business Leaders Forum a Byznys pro společnost.
 - **European Alliance for CSR** – sdružuje podniky k podpoře a výměně zkušeností podle společenské odpovědnosti. ČR zde zastupuje Svaz průmyslu a dopravy ČR.
- Cílem je zlepšit a zkvalitnit spolupráci s ostatními zeměmi EU.
- Důležité je zajistit výměnu zkušeností a aktivit ve všech oblastech CSR.

6. Dodržování lidských práv

- Státy mají za povinnost chránit lidská práva tak, že budou dodržovat právní předpisy, které jsou stanoveny obecnými zásadami OSN.

- Důležitou rolí je i postavení mužů a žen ve společnosti. Organizace a orgány státní správy spolu spolupracují a vytvářejí strategie ohledně rovného postavení. Snaží se o to, aby se zabraňovalo diskriminaci žen. Docházelo k vyrovnanému zastoupení mužů a žen na pracovištích a v neposlední řadě ke snižování rozdílů z finančního hlediska.
- Klíčová je však i oblast zdraví, která zahrnuje bezpečné prostředí při práci, podporu zdraví zaměstnanců a rovné příležitosti osobám s handicapem.

7. Sociální podnikání

- Zabývá se aktivitami z podnikatelského hlediska, které pomáhají společnosti a životnímu prostředí.
- Podporuje osoby se zdravotním znevýhodněním, tak že jim vytváří pracovní příležitosti.
- Důležitou rolí není pouze dosahovat co největšího zisku, ale i zvýšit veřejný prospěch.
- Cílem je vytvořit nové sociální podniky a podpořit ty stávající.
- Významná je také praxe získaná ze zahraničí.

8. Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti

- Vzdělávání ohledně problematiky CSR by mělo být samozřejmostí zejména pro mladou generaci na ZŠ, SŠ, VOŠ a VŠ bez rozdílu zaměření. Koncept CSR značným způsobem ovlivňuje například konkurenceschopnost, úspěšnost či životní prostředí a kvalitu života, proto je nutné se o konceptu CSR dozvědět a vnímat ho.
- Dnes již existují workshopy a semináře, které se problematikou CSR zabývají.
- K výzkumu přispívá Technologická agentura ČR, která vytváří nejrůznější programy pro vývoj a následné inovace.

9. Oceňování organizací za společenskou odpovědnost

- Různá ocenění se týká takových podniků, které se svým význačným způsobem angažují do CSR.
- Příklady ocenění v ČR:
 - Národní cena ČR za společenskou odpovědnost,
 - Cena hejtmana za společenskou odpovědnost,
 - Cena za společenskou odpovědnost – podnikáme společně, aj.
- Stát může podporovat i výrobky, například značkou kvality, která je umístěna na etiketách nebo jiným způsobem označuje odpovědnost podniku.

10. Ochrana zájmů spotřebitelů

- Mělo by docházet ke zvyšování ochrany zdraví spotřebitele, zejména u rizikových skupin jako jsou děti, senioři, těhotné ženy či osoby s handicapem.

- Vyšší kvalita výrobků samozřejmě souvisí s vyšší cenou. Pokud organizace budou používat značky kvality, bude docházet ke zpřehlednění výrobků a spotřebitel bude mít jasnou představu o nabízených produktech.
- Ochrana osobních údajů je nezbytná například při elektronickém obchodování.

3 Popis a analýza stávajícího stavu CSR v ČR, popř. ve světě

3.1 Dosavadní praxe uplatňování CSR v ČR

3.1.1 CSR před rokem 1989 [1], [22]

S uplatňováním konceptu CSR bývá z českých podnikatelů nejvíce zmiňován podnikatel Tomáš Baťa (1876-1932), který založil známý obuvnický podnik. Ve své firmě se snažil nejen o prosazení myšlenky společensky odpovědného podnikání, ale také o to, seznámit s konceptem širokou veřejnost ve formě knih. Ve své době Baťa postavil přístup na třech pilířích a to na ekonomickém, sociálním a environmentálním. Principy odpovědného chování jsou viděny z důležitých hodnot firmy Baťa.

Mezi hlavní hodnoty firmy Baťa patřily:

- Úcta k zaměstnancům,
- Respektování obchodního partnera,
- Dodržování etických norem,
- Ochrana životního prostředí,
- Vážnost k úřadům,
- Podnikání jako veřejná služba.

Ukázka některých aktivit ve firmě Baťa dle jednotlivých oblastí CSR [22]:

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
Uplatňování tvrzení: „Náš zákazník, náš pán!“	Velká snaha o vytvoření nejvhodnějších pracovních a životních podmínek pro zaměstnance	Nové laboratoře, ve kterých by nebyli zaměstnanci vystavováni škodlivinám během výroby
Důraz na budování vztahů se zákazníky (návštěvy zákazníků a zjišťování jejich spokojenosti)	Podpora vzdělávání spolupracovníků (výstavba nových škol a knihoven)	Biologické laboratoře (na zkoumání nezávadnosti materiálů)
Poskytování kvalitních služeb (služby zdarma či za nízké ceny)	Vytvoření tzv. Baťova podpůrného fondu (poskytování darů pro narozené děti či nemocné pracovníky)	Šetrné hospodaření s materiálem
Boj proti korupci (přísné tresty za poskytování úplatků)	Vybudování mateřské školy a závodní kuchyně s jídelnou	Vhodné zpracování odpadů

Tabulka 15: Aktivita ve firmě Baťa – vlastní tvorba [1], [22]

Vývoj v ČR byl přerušen historickými událostmi a to, druhou světovou válkou a následným komunistickým režimem.

3.1.2 CSR po roce 1989 a dnes [1], [21], [22], [23]

Koncept CSR se znovu začal rozvíjet až po roce 1989. Důležitým posunem pro ČR byl vstup do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) a následně i začlenění do EU, do které ČR vstoupila v roce 2004. Hlavním impulsem byl zajisté i příchod zahraničních společností, které do podnikání přinesly vyšší odpovědnost a ochodu nést následky vůči celému podniku, jak vnitřnímu tak i vnějšímu prostředí.

Z institucí, které se jako první významně podílely na uplatňování a rozšiřování konceptu v ČR jsou například Czech Business Leaders Forum a Fórum dárců.

Rozšiřování CSR v ČR odhalily například tyto výzkumy [1], [22]:

- Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí (Transparency International ČR, 2006),
- Výzkum na téma Češi a dobročinnost (výzkum realizovala společnost Factum Invenio pro Fórum dárců, 2007),
- CSR jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Praze (Market Vision ČR, 2007),
- Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti (Business Leaders Forum, 2008),
- CSR Research (Ipsos Tambor, 2010) aj.

Znalost principů CSR je většinou ovlivněna velikostí organizace. Malé a střední podniky nemají takové znalosti o problematice konceptu, jako velké podniky. Z výzkumu Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti, který realizovala společnost Business Leaders Forum v roce 2008 takový závěr vyplynul. Z výsledků bylo zjištěno, že se s konceptem CSR setkalo 37% malých, 61% střední a 97% velkých společností.

Z výzkumu CSR Research, který realizovala agentura Ipsos Tambor v roce 2010, se ukázalo, že 63% ze všech oslovených lidí jsou při nákupu výrobků ovlivněni tím, zda je či není podnik společensky odpovědný. O rok později to již bylo 75%. Z dalšího výzkumu, který tato agentura realizovala, vyplynulo, že 81% lidí, kteří jsou zaměstnáni v ČR, považují za důležité, zda je jejich zaměstnavatel taktéž společensky odpovědný. V roce 2011 došlo k navýšení na 86%.

Prostřednictvím těchto výzkumů se zjišťovaly různé teorie nebo chování lidí, především mezi zástupci podnikatelského sektoru, širokou veřejností nebo na akademických institucích.

I když tyto výzkumy jsou poněkud starší, je vidět, že v ČR dochází k neustálému rozvoji konceptu CSR. Organizací, které dobrovolně zveřejňují své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, neustále roste. Nejdříve se CSR realizovalo ve formě jednorázových projektů v jednotlivých oblastech, dnes již CSR patří do systému řízení a je nezbytnou součástí celkové strategie podniku. Mezi nejznámější aktivity patří například kladné vztahy se všemi obchodními partnery, péče a zdraví svých zaměstnanců a ochrana

životního prostředí. Oceňování snahy a přístupu je každoročně vyhlašováno Radou kvality ČR, který vyhlašuje Národní cenu ČR za CSR.

Prostředky, jak se do CSR přihlásit a nadále se aktivně zapojovat se také rozšiřují. Mezinárodní iniciativa UN Global Compact již spojuje přes 13 000 společností ze 165 zemí světa a pořád se navyšuje. ČR působí od dubna roku 2015.

3.2 Sociální dialog

První zmínka tohoto pojmu nastala koncem 19. století, kdy se s rozvojem průmyslu projevovaly i nejrůznější neshody mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Tyto konflikty bylo potřeba začít řešit [29, str. 7].

Pojem sociální dialog je: „Podle Mezinárodní organizace práce sociální dialog zahrnuje všechny typy vyjednávání, konzultací nebo jednoduše výměny informací mezi zástupci vlády, zaměstnavatelů a zaměstnanců ohledně záležitostí společného zájmu ve vztahu k hospodářské a sociální politice“ [30].

Ovšem, lze ho vnímat i jako: „Soustavný a trvalý proces zahrnující dílčí jednání a konzultace mezi stranami sociálního dialogu na různých úrovních“ [31].

Zejména se jedná o významný nástroj pro rozvoj průmyslových vztahů v ČR, ale i v EU. Může být nápomocí k urovnání sociálních vztahů ve společnosti, k fungování, rozvoji, prevenci při pracovních konfliktech, prevenci při hospodářských krizích a dodržování lidských či politických práv [32].

Základními formami dialogu je [30]:

- **Bipartitní (dvoustranné) jednání** – dialog probíhá mezi zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců. Zúčastňují se jen sociální partneři.
- **Tripartitní (trojstranné) jednání** – dialog probíhá mezi vládou, zástupci zaměstnavatelů (zaměstnanecské svazy a asociace) a zaměstnanců (odborové konfederace a svazy). Tripartita umožňuje všem zúčastněným stranám interpretovat své dosavadní kroky.

V ČR probíhá sociální dialog na níže uvedených úrovních [30]:

- Evropská úroveň,
- Národní úroveň,
- Regionální úroveň,
- Odvětvová úroveň,
- Podniková úroveň.

3.2.1 Sociální dialog na evropské úrovni [33]

Představuje významný evropský model, který zahrnuje různorodé debaty, konzultace, jednání a projekty, které jsou realizované organizacemi. Jedná se o dialog mezi zástupci EU,

zaměstnavatelů a zaměstnanců na evropské úrovni. Na evropské úrovni znamená, že dialog probíhá mezi evropskými i národními zástupci. Dialog probíhá formou bipartitní či tripartitní (zde jsou i zástupci EU).

Největší sociální partneři dle úrovně EU [33]:

- **Konfederace evropského podnikání (BusinessEurope)** – (prioritami jsou nová pracovní místa, integrovat evropský trh, udržitelnost sociálních systémů či využívat výhody při rozšíření),
- **Evropská asociace řemesel a malých a středních podniků (UEAPME)** – (posláním společnosti je monitorovat politiku a následně to oznámit svým členům a reprezentovat jejich zájmy, potřeby a názory),
- **Evropské centrum podniků veřejného sektoru (CEEP)** – (úkolem je zajišťovat informace z výzkumů),
- **Evropská odborová konfederace (ETUC)** – (prioritou je ochrana ekonomických a sociálních zájmů zaměstnanců).

3.2.2 Sociální dialog na národní úrovni [29], [34]

Jedná se o sociální dialog především v rámci tripartity. V ČR tuto formu reprezentuje Rada hospodářské a sociální dohody ČR (dále jen RHSD ČR), ta je orgánem pro zaměstnanecké odbory, zaměstnavatele a vládu ČR. Hlavní podstatou je dosáhnout souladu v záležitosti hospodářského a sociálního rozvoje, udržet kladný vývoj ekonomiky a dostatečnou životní úroveň lidí.

Dialog probíhá i bipartitně tak, že dialog mezi zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců probíhá mimo tripartitu.

3.2.3 Sociální dialog na regionální úrovni [35]

V ČR je regionální úroveň brána jako úroveň krajů. Mezi členy patří zástupci konkrétního kraje, zaměstnavatelů a zaměstnanců. Problémy se řeší pouze v rámci svého kraje.

3.2.4 Sociální dialog na odvětvové úrovni [29], [32]

Výsledkem sjednávání jsou kolektivní smlouvy vyššího stupně, které jsou uzavírány pro individuální odvětví. Právní úprava je v zákoníku práce. Pro zaměstnavatele je to určitý návod pro stanovení vnitřních předpisů.

3.2.5 Sociální dialog na podnikové úrovni [29], [32]

Výsledkem sjednávání jsou podnikové kolektivní smlouvy, jejichž počet nelze přesně určit. Jednání probíhá mezi konkrétní odborovou organizací a zaměstnavatelem, u kterých je pro konkrétní právní úkon požadována shoda.

3.3 Český systém hodnocení – metoda KORP [36], [37], [38]

Metoda KORP je český systém hodnocení pro společenskou odpovědnost podniků, který vytvořilo sdružení Korektní podnikání spolu se Sdružením pro oceňování kvality.

Metodika se opírá o:

- Soustavu ukazatelů GRI,
- Model excelence EFQM – metodika sebehodnocení,
- Metodiku sebehodnocení modelu CAF 2006.

To nejvýhodnější z těchto modelů bylo spojeno do metody KORP, neboť individuální metody mají jisté nedostatky. Například metoda GRI se zaměřuje jen na část výsledků a zanedbává část předpokladů. Jestliže se tyto výsledky nebudou manažersky uplatňovat, může nastat to, že nebudou v případě potřeby k dispozici. Mezi rizika také patří jednorázové reportované výsledky, bez bližšího vztahu k probíhajícímu procesu v podniku, příkladem je neochota procesy řídit a inovovat. Metoda KORP vede podnik k tomu, aby tyto prvky byly vhodně naplňovány. K tomu zajisté napomáhají i zkušenosti modelu excelence EFQM a modelu CAF 2006.

Základní pravidla a předpoklady hodnocení 3. stranou [36]:

1. Zpráva o CSR (dále jen zpráva) je vytvořena podle metody KORP.
2. Hodnocení je podle metody KORP.
3. V hodnocení jsou zahrnována všechna kritéria. A to ekonomický, sociální a environmentální.
4. Dle kritérií jsou hodnocena zvolená subkritéria.
5. Dle subkritéria jsou hodnoceny zvolené předpoklady (celkem 13 subkritérií) a výsledky (celkem 12 subkritérií).
6. Každému subkritériu předpokladů je přiřazena skupina témat, která slouží hodnotiteli formou doporučení k celkovému hodnocení daného subkritéria.
7. Každému subkritériu výsledků je přiřazena skupina oblastí, které slouží hodnotiteli formou doporučení k celkovému hodnocení daného subkritéria.
8. Hodnotitel má za úkol posoudit, která témata a oblasti nejsou pro podnik významná. Těmi se nadále není vhodné zabývat.
9. Doporučuje se sepsat a zdůvodnit témata a oblasti, která nejsou pro podnik podstatná. Ty uvést do přílohy pro další potřeby externích hodnotitelů.
10. Postupy hodnotitelů (inspektorů) jsou harmonizovány.
11. Hodnocení probíhá nejdříve s inspektorem a následně s žadatelem.
12. Po zhodnocení bývá sepsána Inspekční zpráva.
13. Inspekční zpráva uvádí zejména silné stránky v oblasti CSR. Uvádí i příklady na další zlepšování.
14. V této zprávě je uvedena i bodová klasifikace.
15. Inspekční zpráva je pokladem pro hodnocení firmy dle Národní ceny ČR za CSR. Hodnocení je možnost získat i na požádání aniž by se podnik do tohoto programu přihlásil.

Metoda KORP je využívána v interním i externím hodnocení. Existují dva způsoby bodování, přičemž oba vyplývají z cyklu PDCA. Pro vyhodnocení daných výsledků je použita bodová stupnice, která přiřazuje body v rozmezí 0 až 100 bodů. Celkovým výsledkem je aritmetický průměr ze všech subkritérií.

Způsoby bodování [36]:

- **Bodové hodnocení klasické (zjednodušené)**
 - Jedná se o kumulativní způsob hodnocení, který je určený především pro malé organizace. Je vhodný i pro ty, kteří s konceptem CSR nemají zatím žádné zkušenosti, ale chtějí se s hlavními zásadami konceptu seznámit a získat určitou představu o stavu implementace ve společnosti.
- **Bodové hodnocení s jemným rozlišením**
 - Jedná se o metodu souběžného hodnocení, které lépe vystihuje realitu, např. tam, kde řada společností realizuje jistou formu CSR (fáze DO), ale bez dostačujícího plánování (fáze PLAN). Způsob tohoto hodnocení poskytuje více údajů o oblastech, které jsou potřeba inovovat.

V první uvedené tabulce je uvedeno hodnocení předpokladů a v následující tabulce hodnocení výsledků [36]:

Fáze	Panel předpokladů	Počet bodů
V oblasti nejsme aktivní	Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 - 10
PLAN = plánuj	Činnosti jsou plánovány.	11 - 30
DO = realizuj	Plánované činnosti jsou zaváděny a následně realizovány.	31 - 50
CHECK = kontroluj	Prověřujeme správnost činností a způsobu provádění (zda děláme správné věci správným způsobem).	51 - 70
ACT = uprav a provozuj	Na základě pověření přizpůsobujeme naše činnosti.	71 - 90
PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 - 100

Tabulka 16: Panel hodnocení předpokladů – vlastní zpracování [36]

Panel výsledků	Počet bodů
Výsledky nejsou měřeny nebo nemáme k dispozici žádné informace.	0 - 10
Výsledky jsou měřeny a vykazují negativní trendy nebo výsledky nevykazují požadované cíle.	11 - 30
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok k dosažení požadovaných cílů.	31 - 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy nebo je naplněna většina požadovaných cílů.	51 - 70
Výsledky ukazují hojný pokrok nebo jsou splněny všechny požadované cíle.	71 - 90
Bylo dosaženo mimořádných a trvale udržitelných výsledků. Všechny požadované cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizace je pozitivní.	91 - 100

Tabulka 17: Panel hodnocení výsledků - vlastní zpracování [36]

3.4 Oceňování CSR [1], [38]

Společensky odpovědné podniky si za své činnosti a pestré aktivity v rámci CSR zaslouží nespočet uznání, a zejména ti nejlepší i veřejné ocenění. V ČR již vzniklo mnoho významných cen a ocenění, které se udělují prospěšným organizacím za uplatňování konceptu CSR za nejrůznější aktivity. Aktivity se týkají zejména:

- Celkového přístupu podniků ke konceptu společenské odpovědnosti,
- Provázanosti konceptu CSR se strategií podniku,
- Sociálně prospěšného chování,
- Aktivit ohledně dárcovství,
- Přístupu k zaměstnancům,
- Skloubení soukromého a pracovního života zaměstnanců,
- Ochrany zdraví zaměstnanců a dodržování bezpečnosti při práci,
- Ochrany životního prostředí,
- Vztahu podniku k okolním organizacím, aj.

Pokud bude podnik oceněn z některé z výše uvedené aktivity, přinese to jistě mnoho výhod, například ve formě:

- Ocenění u obchodních partnerů a zákazníků,
- Výhodnějších pozic při nejrůznějších jednáních (s institucemi, úřady, EU, aj.),
- Posílení jména podniku na trhu práce,
- Posílení jména u obchodních partnerů a u zaměstnanců,

- Zpětné vazby ohledně srovnávání s konkurencí, která bude pro podnik inspirací k dalšímu rozvoji a zlepšování strategie podniku, aj.

3.4.1 Oceňování v ČR [1], [38]

- **Národní cena ČR za společenskou odpovědnost** – Od roku 2009 cenu vyhlašuje Rada kvality ČR, která je koordinačním orgánem vlády ČR se zaměřením na podporu rozvoje managementu. Důležitým výstupem bylo vytvoření modelu hodnocení CSR (tzv. metoda KORP). Model se snaží prosazovat systematické uplatňování společenské odpovědnosti, aby byla součástí managementu. Cena je vyhlašována ve dvou kategoriích, a to v kategorii do 250 zaměstnancům a v kategorii nad 250 zaměstnanců. Rada kvality ČR vyhlašuje i regionální projekt nazvaný Cena hejtmana za společenskou odpovědnost.
- **Sociálně prospěšný podnikatel roku** – Tato cena je součástí mezinárodní soutěže Social Entrepreneur of the Year, v ČR je rozšířením programu Podnikatel roku České Republiky. Cenu vyhlašuje sdružení Ernst a Young a Schwabova nadace. Od roku 2001 cenu vyhlašuje Schwabova nadace, která oceňuje především sociálně prospěšné podnikatele, kteří podporují společnost zaměřenou na sociální změny s ohledem na nové inovace, metody a názory. Hlavními kritérii při výběru takovéto osoby jsou například: inovativnost, aplikovatelnost, pozitivní sociální vliv a přidaná hodnota. Všichni, kdo získají tuto cenu, se mohou každoročně zúčastnit Světového ekonomického fóra, který se koná v Ženevě.
- **Top Filantrop** – Cenu Top Filantrop vyhlašuje Fórum dárců společně s CZECH TOP 100. Oceňují se takové firmy, které věnovaly značný finanční obnos na veřejně prospěšné činnosti nebo na neustálé prosazování konceptu CSR do každodenní praxe s ohledem na inovativnost a kreativitu. Ceny se vyhlašují například v těchto kategoriích:
 - Největší firemní dárcé – cena za nejvíce poskytnutých finančních prostředků,
 - Nejštedřejší firemní dárcé – cena za věnování velké části zisku,
 - Nejedpovědnější firma – pracující ve prospěch komunity,
 - Nejlepší partnerská spolupráce – rozvoj partnerství ve prospěch komunity,
 - Nejedpovědnější přístup k životnímu prostředí, aj.
- **Cena zdraví a bezpečného životního prostředí** – Cenu vyhlašuje Business Leaders Forum ČR již přes dvacet let. Šanci uspět mají takové organizace, které se zasloužily o zlepšení v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce nebo zdraví svých zaměstnanců. Do soutěže se může přihlásit každá organizace, které přispívá ke zlepšení životního nebo pracovního prostředí. Důležitými faktory při hodnocení jsou například tyto vlastnosti: komplexnost, dobrovolnost, originální řešení, finanční rozsah a veřejný přínos.

- **Cena VIA Bona** – Ocenění uděluje nadace Via již od roku 2006 těm, kdo výrazně pomohl svému okolí, a to nejen finančním obnosem. Nominovat kandidáty může kdokoli, neboť se jedná o bezplatnou soutěž. Ceny jsou udělovány v šesti skupinách, do kterých komise vybere nejvhodnější kandidáty.
- **Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti** – Cenu vyhlašuje společnost Gender Studies, o.p.s. od roku 2004. Ocenění získávají především takové podniky, které se starají o uplatňování principu rovných příležitostí. Mezi důležité faktory při hodnocení přihlášených projektů patří: inovativnost, počet žen v řídicích pozicích dělená celkovým počtem zaměstnaných žen v podniku, měřitelnost úspěchů a komunikace napříč organizací.

Mezi další významná ocenění patří například CSR Award, Sodexo Zaměstnavatel roku, Ethnic Friendly, CZECH TOP 100 a Best Employers Česká Republika.

3.4.2 Oceňování v zahraničí [38], [39]

- **European CSR Award** – Jedná se o první cenu, která oceňuje CSR na národní a celoevropské úrovni. Soutěž v EU vyhlašuje CSR Europe a Business in the Community, v ČR pak Byznys pro společnost. Do soutěže se zapojují malé i velké organizace, které navazují na Evropskou cenu za CSR, která byla udělena v roce 2008, a na Cenu za společenskou odpovědnost firem. Evropská komise se snaží o zviditelnění a šíření CSR do celé Evropy.

3.5 Příklad uplatňování v podniku – Toyota Material Handling CZ s.r.o.

Některé podklady jsou určeny pro obchodní veřejnost, jiné jsou zaměřeny na interní řízení CSR Toyoty Material Handling CZ (dále jen TMH CZ).

3.5.1 Představení a stručný popis [41], [42]

Společnost Toyota Material Handling CZ podniká na českém trhu již od roku 1991. V roce 2006 se stala součástí evropské struktury Toyota Material Handling Europe (dále jen TMHE), která řídí aktivity organizací Toyota a BT. Podnik se zaměřuje především na oblasti výroby a prodeje manipulační techniky, logistiky a skladování. Dále nabízí čelní vysokozdvizné vozíky a tahače značky Toyota, skladovou techniku a tahače značky BT, které doplňují profesionální služby v oblasti servisu, krátkodobého či dlouhodobého pronájmu, financování, poradenství, školení řidičů či prodeje použité techniky.

Ředitelství se nachází ve švédském Mjölby, kde je také jedno z výrobních center. Evropská kancelář sídlí v Bruselu. Další výrobní centra se nacházejí ve francouzském Ancenis a v italské Bologni. TMHE tým tvoří zhruba 9000 zaměstnanců, který pečuje o zákazníky ve více jak 30 zemích Evropy s více jak šedesátiletou tradicí v oboru.

Část TMH CZ tvoří 221 zaměstnanců, z toho je 98 servisních techniků. Podnik sídlí na Rudné u Prahy.

3.5.2 Trvale udržitelný rozvoj [1]

Udržitelný rozvoj velice souvisí se společenskou odpovědností, protože jeho cíleným procesem jsou změny v lidském chování ve společnosti. Měla by nastat rovnováha mezi třemi základními oblastmi, mezi které patří ekonomická, sociální a environmentální oblast. Hlavní myšlenkou je dosáhnout harmonického stavu mezi těmito oblastmi s důrazem na rozvoj osobnosti. Výhodou je především komplexní pohled, kdy jsou základní oblasti součástí jednoho velkého celku.

Významná je definice, která je publikována v závěrečné zprávě Světové komise s názvem „*Naše společná budoucnost*“ [1]. I když byla tato definice zveřejněná v roce 1987, je i v dnešní době považována za stěžejní. Zpráva se zabývá životním prostředím a rozvojem a zní takto: „*Je to takový způsob rozvoje, který umožňuje naplnit potřeby současných generací, aniž by oslboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby*“ [1].

Společnost TMHE se řídí jednotnou firemní filosofií, která má za cíl: „*Cílem společnosti TMHE je být v Evropě nejvážnějším a nejdůvěryhodnějším partnerem pro manipulaci s materiálem – a být tak skutečně první volbou pro zákazníky, hledající řešení manipulace s materiálem. Zákazníci, kteří se rozhodnou pro TMHE, mohou těžit z našeho způsobu práce a našeho způsobu myšlení, pro které jsou klíčovými prvky neustálé zdokonalování, týmová práce a respekt. Na těchto principech byl vybudován i proslulý výrobní systém Toyota TPS, nyní široce přejímaný ostatními výrobci*“ [46].

Obrázek 8 zobrazuje tři hlavní oblasti udržitelnosti, kterými jsou komunikace, spolupráce a konsolidace neboli upevnění. Mezi klíčové hodnoty TMHE patří transparentnost, efektivita a pevnější vztahy.

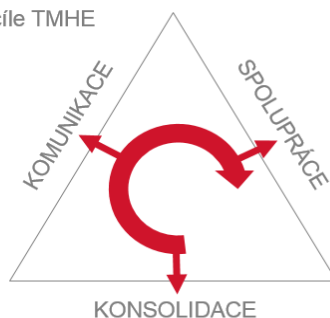
Co je to udržitelnost a proč je důležitá



TRANSPARENTNOST

Zpráva o udržitelnosti a cíle TMHE v souladu s GRI pro:

- Zaměstnanci
- Zákazníci
- Dodavatelé



PEVNĚJŠÍ VZTAHY

Dosažení cílů zákazníka

- Udržitelnost dodavatelského řetězce
- Štíhlý management
- Bezpečnost
- Energetická účinnost

EFEKTIVITA

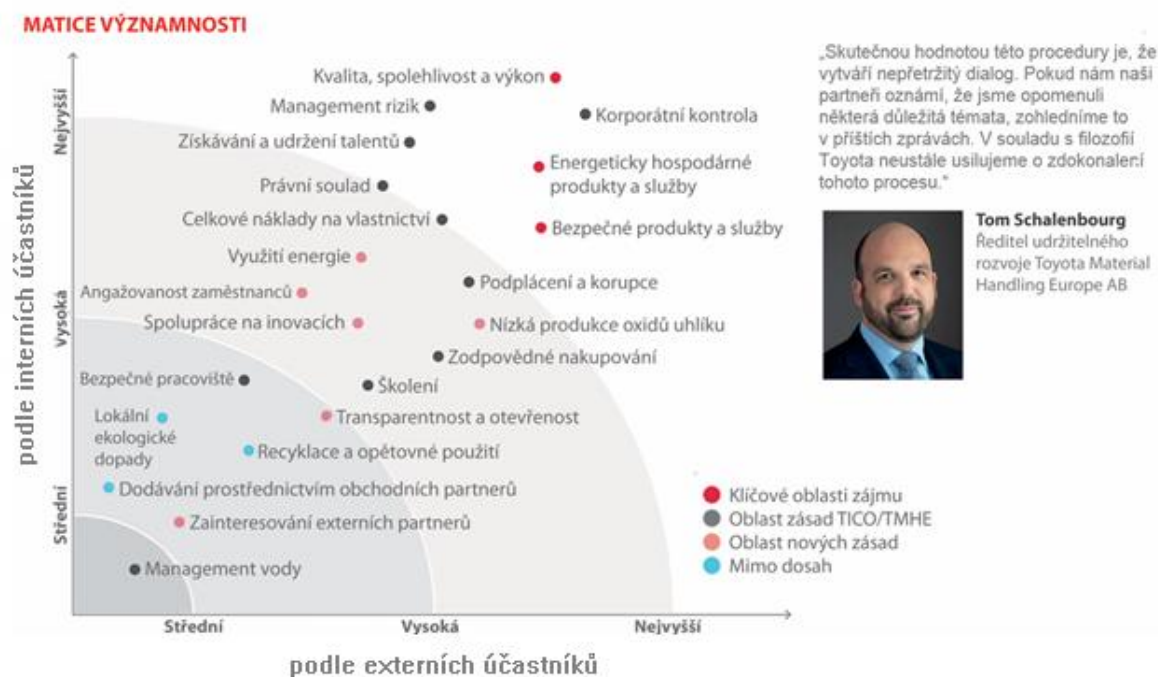
Konání TMHE:

- Energetická účinnost
- Poctivé obchodní praktiky
- Bezpečnější operace
- Budování místní hodnoty

Obrázek 8: Co je udržitelnost a proč je důležitá [o8]

Na Obrázku 9 jsou vymezeny střední, vyšší a nejvyšší hodnoty podle strany zúčastněných. Jedná se především o pohled od interních a externích stakeholders. Je zřejmé, že všechny uvedené hodnoty hrají v podniku určitou roli, a proto se snaží o neustálé zlepšování.

Tyto hodnoty jsou uvedeny v brožuře k trvalé udržitelnosti „Sustainability Report 2013“.



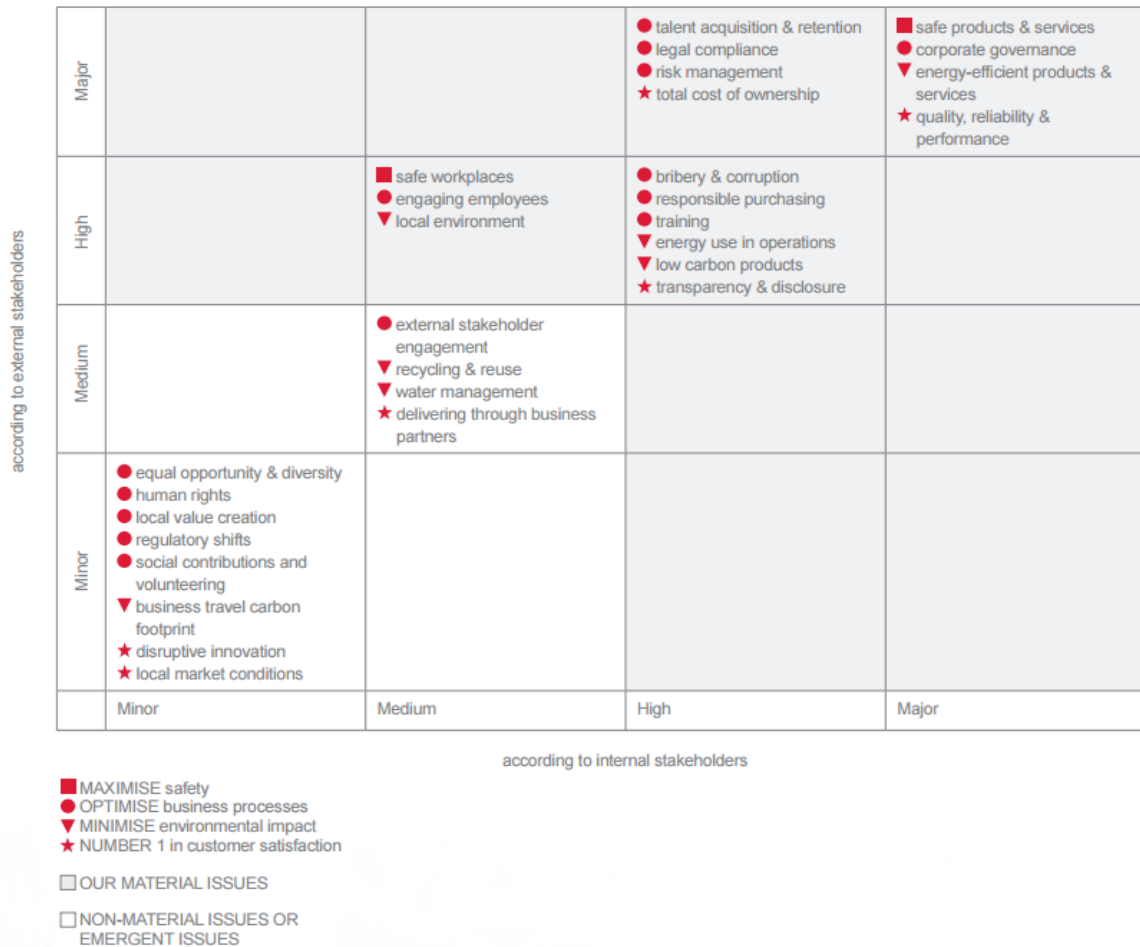
Obrázek 9: Matice významnosti udržitelnosti – 2013 [o9]

V roce 2015 byla vydaná další brožura k trvalé udržitelnosti, tentokrát „Sustainability Report 2015“. Z níže uvedeného obrázku 10 lze vyzorovat, že Toyota každý rok udržuje hodnoty přibližně ve stejných intervalech, nebo se je naopak pokouší zlepšit (například management vody, anglicky water management, v roce 2015 dosáhl již střední hodnoty oproti roku 2013, kde se pohyboval na nejnižší důležitosti).

Matice materiálních záležitostí zobrazuje jednotlivé oblasti a jejich hodnoty, které jsou plánovány na roky 2015 – 2017. Jedná se o oblasti v rámci maximální bezpečnosti, optimalizace podnikových procesů, minimalizace dopadu na životní prostředí a čísla jedna ve spokojenosti zákazníků. Každé oblasti jsou přiřazeny určité hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Matice je navíc rozdělena do dvou částí, ve kterých jsou uvedeny materiální a nemateriální problémy, které se vyskytly. Matice obecně zobrazuje, jakou celkovou prioritu to má v rámci celého podniku.

Od roku 2015 lze v nejmenší oblasti (z anglického „Minor“) vidět nové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Jedná se například o rovné příležitosti a rozmanitost, lidská práva, vytvoření místní hodnoty, sociální příspěvky a dobrovolnictví, inovace nebo místní podmínky trhu.

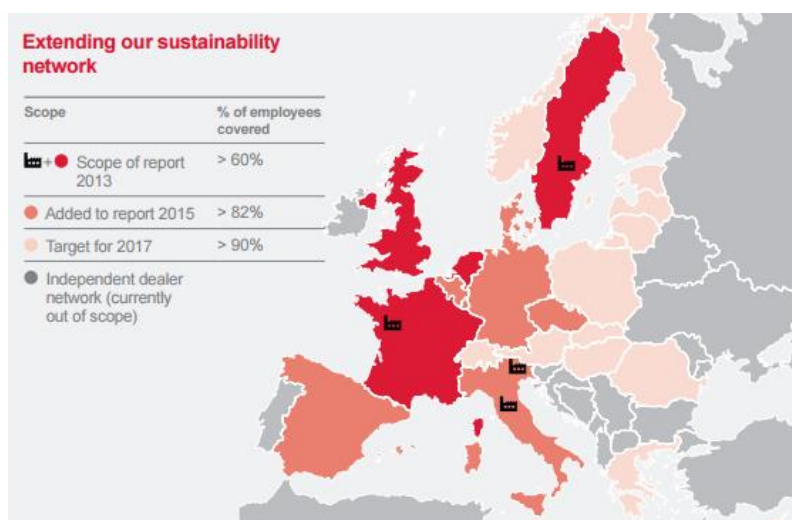
MATRIX OF MATERIAL ISSUES



Obrázek 10: Matice významnosti udržitelnosti – 2015 [o10]

3.5.2.1 Rozšíření sítě udržitelnosti v Evropě

Červené oblasti znázorňují státy, kde byla udržitelnost rozšířena v roce 2013 a na kolik procent zaměstnanců se vztahuje. Oranžové oblasti znázorňují státy, které se přidaly v roce 2015. Počet zaměstnanců se zvýšit z 60% na 82%. Cíle na rok 2017 je přidání dalších států EU a zvýšení udržitelnosti zaměstnanců na 90%.



Obrázek 11: Rozšíření sítě udržitelnosti v Evropě [o11]

Příkladem rozvoje chování přispívající k udržitelnosti je i TMH CZ, která v letech 2014 – 2015 získala řadu důležitých certifikátů ISO:

- ISO 9001 – systém managementu kvality,
- ISO 14001 – systém environmentálního managementu,
- ISO 50001 – systém managementu hospodaření s energií,
- OHSAS 18001 – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Další získané hodnocení je za Společenskou odpovědnost organizace, a to druhým stupněm ocenění – středně pokročilý (z anglického „Silver Recognition Level“). TMH CZ se snaží tento stupeň ocenění minimálně udržet, nebo získat stupeň nejvyšší. Evropská TMHE již tento nejvyšší stupeň získala.

Posuzování se uskutečnilo v těchto oblastech:

- Environment – chování k životnímu prostředí,
- Fair labor practices – odpovídající pracovní podmínky,
- Ethics/fair business practices – etické podmínky v podnikání,
- Supply chain management – chování k dodavatelům.



Obrázek 12: Ocenění za CSR [o12]

Pro Toyota Material Handling je celá oblast CSR zásadní v souvislosti s etickými, společenskými a ekologickými aspekty v rámci udržitelného rozvoje.

3.5.3 Pracovní podmínky zaměstnanců společnosti z interního pohledu

Všichni zaměstnanci TMH CZ se řídí principy Toyota Way, které jsou založeny na těchto pěti základních hodnotách společnosti [43]:

- **Zdolávání překážek** – V podniku se snaží překonat nebo řešit všechny překážky, které mohou nastat.
- **Týmová práce** – Toyota podporuje nejen profesní, ale i osobní rozvoj. Snaží se o nepřetržité zlepšování podmínek tak, aby docházelo ke zvyšování výkonnosti jednotlivců, ale i celých týmů.
- **Respekt** – Společnost usiluje o vzájemnou důvěru nejen mezi zákazníky, ale i mezi svými veškerými zaměstnanci.
- **Kaizen** – Jde se o neustálé zlepšování, protože žádný proces není zcela bez chyb a vždy je co zlepšovat.
- **Genchi Genbutsu** – Jedná se o filozofii Genchi Genbutsu, která vyjadřuje, že: „*jít až ke zdroji a nalézt fakta umožňující přijmout správná rozhodnutí, docílit konsensu a dosáhnout vytčených cílů*“ [43].

Od všech zaměstnanců se předpokládá, že budou plně respektovat tato fakta při své

každodenní pracovní činnosti. Mezi další podmínky patří:

- Podmínky chování v týmu a při prezentaci stanovuje Etický kodex TMH CZ, který je však součástí interního materiálu a vychází k Firemního kodexu TMHE,
- Pracovní podmínky a náplň práce všech zaměstnanců upravuje pracovní smlouva,
- Pracovní povinnosti upravují firemní směrnice,
- Zaměstnanci mohou využívat zaměstnanecké benefity,
- Veškerá podpora rozvoje talentů,
- Jednou za dva roky se provádí průzkum ohledně spokojenosti zaměstnanců,
- Využívání školicího interního nástroje TMHE Academy pro různé specializace,
- Dodržování lidských práv a pracovních standardů,
- SafetyDojo – zdravé pracoviště, školení o bezpečnosti,
- Bezpečné a ekologické chování dle podmínek certifikace ISO,
- Společnost je držitelem norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 50001,
- Do roku 2015 byly implementovány Toyota Production System (dále jen TPS) ve všech organizačních odděleních TMHE. *„Toyota Production System umožňuje členům týmu optimalizovat kvalitu neustálým zdokonalováním procesů a odstraněním zbytečného plýtvání přírodními, lidskými a podnikovými zdroji. Toyota Production System ovlivňuje každý aspekt společnosti Toyota a jeho součástí je společný soubor hodnot, znalostí a postupů. Svěřuje zaměstnancům v každém kroku výrobního procesu jasně definované zodpovědnosti a povzbuzuje jednotlivé členy pracovního týmu ve snaze o celkové zlepšování“* [44].

3.5.4 Dobročinnost v sociální oblasti [1], [45]

„Firemní filantropie je klíčovou složkou konceptu společenské zodpovědnosti podniků. Je důležitým pojítkem mezi firmou a místem, ve kterém podnik působí“ [45].

Firemní dobročinnost, nebo také filantropie představuje určité aktivity, které vedou k podpoře druhých osob, skupin nebo organizací. Hlavním cílem je udržet hodnoty společnosti, zlepšit kvalitu života jednotlivců či celé organizace, nebo také udržet a budovat nové vztahy zejména s neziskovými organizacemi.

3.5.4.1 Příklady dobročinnosti:

1) Centrum paraple

TMH CZ je od roku 2005 podporujícím partnerem Centra Paraple, o. p. s., který pomáhá ochrnutým osobám následkem úrazu nebo onemocnění. Podporuje samotné jedince, ale i jejich rodiny, pro překonání této životní situace a posunout je tak dál.

- Dárcovství společnosti – jedná se o dárcovství v různých oblastech účasti, například Běh pro Paraple, Vánoční dar pro Paraple, Na handicap nehrajeme – dobročinný golfový turnaj. Nejvýznamnější aktivitou je Dobročinná Akademie, neboť jde o silnou mediální podporu (například na ČT1 – BBS Star Dance, Český Rozhlas, Mladá Fronta, Reflex aj.) spolu se společenskou popularitou, kterou je Zdeněk Svěrák nebo Marek Eben.

- Firemní akce a tiskoviny TMH CZ, které jsou zaměřeny na obchodní klientelu. Ve svém konceptu šíří povědomí o dobročinnosti, například pravidelné články v magazínu T-Way, zákaznické akce Toyota Demo Days nebo na svých webových stránkách <www.toyota-forklifts.cz>.

2) Jednorázový sociální příspěvek pro nemocné

Každý zaměstnanec může ze svého okolí doporučit znevýhodněné dítě, které je zastupováno organizací. Pro převedení prostředků na účet organizace, za konkrétního znevýhodněného příjemce, platí podmínka uzavření darovací smlouvy. TMH CZ každý rok takto podpoří obvykle dvě děti. Zaměstnanec, který znevýhodněného příjemce doporučí, se stává garantem za TMH CZ.

3) Sociální příspěvek pro dětský domov

Podpora probíhá i pro děti z dětských domovů, kterým TMH CZ přispívá například na studijní potřeby, nebo příspěvkem na konkrétního jedince z dětského domova, který odchází do samostatného života.

4) Školení, vzdělávání a odborná pomoc poskytnutá bezplatně

Jedná se například o odborné přednášky zástupce TMH CZ pro studenty VOŠ a SPŠ dopravní, Praha 1 na téma Materiálová manipulace a logistika. Dále zápisem podniku na vzdělávacím serveru české verze wikipedia.org nebo projektem Campus, kde jsou uvedena vzdělávací témata ve firemním magazínu T-Way, který se vydává dvakrát ročně. A v poslední řadě pomoc s touto bakalářskou prací.

5) Sponzorské aktivity

Sponzorské aktivity jsou těsně svázány s komunikační a marketingovou strategií. Většinou jsou vnímány jako nepřímá marketingové sdělení vhodné pro cílovou skupinu, jako forma ovlivňování. TMH CZ neprosazuje sponzoring jako formu podpory.

6) Členství

TMH CZ ve smyslu společenské odpovědnosti není členem žádné společensko-prospěšné organizace.

Podnik je členem těchto odborných seskupení:

- Česká logistická organizace,
- Česká společnost pro manipulaci s materiálem a logistiku,
- Spolek dovozců manipulační techniky.

3.5.5 Ekonomická odpovědnost

Zaměstnanci TMH CZ dodržují ekonomickou odpovědnost, jejichž principy jsou v Etickém kodexu společnosti. Tento materiál je pouze interní. Známé jsou pouze základní body ekonomické odpovědnosti, mezi které patří například:

- Transparentnost,
- Odmítání korupce,
- Dobré vztahy se zákazníky, akcionáři a obchodními partnery,
- Inovace a udržitelnost,
- Ochrana duševního vlastnictví.

3.5.6 Environmentální oblast

Ochrana životního prostředí je nejen pro TMH CZ, ale i TMHE a celou Toyotu závazkem, který vychází z výrobního systému Toyota Production System (TPS). Celá organizace se zapojuje do různých aktivit, jejichž cílem je minimalizovat negativní dopady na životní prostředí ve všech fázích životního cyklu výrobku, respektive stroje [41].

Toyota je celosvětově vnímána jako společnost, které přináší hospodárné technologie se zamezením používání těžkých kovů na úplné minimum. U většiny produktů lze deklarovat vysokoprocenní recyklovatelnost.

TMHE neustále nalézá cesty jak snižovat spotřebu energie nejen ve vlastních provozovnách, ale i v provozovnách svých zákazníků. Od roku 2015 [47]:


- Spotřeba energií ve všech provozovnách Toyoty Material Handling vzrostla o pouhé 3%, kdežto produkce vzrostla o 26%.
- V deseti zemích, které jsou monitorovány v rámci zprávy o udržitelnosti, se snížila spotřeba paliva až o 19%.

„Naše tržby vzrostly o 5% při současném snížení emisí o 33%. Toho se podařilo dosáhnout kombinací výrobního systému Toyota TPS, technologií a osvědčených postupů“ [47].

Mezi nejdůležitější body, které podnik plní, patří:

- Dodržování bezpečnosti,
- Třídění odpadů,
- Snižování spotřeby energií,
- Snižování uhlíkové stopy,
- Zamezování plýtvání,
- Dodržování všech platných norem společnosti,
- Hledání úsporných a optimálních řešení na pracovišti,
- Většina produktů má při své likvidaci až 99% recyklovatelnost,
- Velká část produktů má environmentální prohlášení, které lze vyhledat na webu u každého vozíku. Příklad environmentálního prohlášení, u konkrétního výrobku typu Retrak, je zobrazen na Obrázku 13.

Enviromentální prohlášení BT Reflex



Retraky

Toto prohlášení typu II lze rozdělit na tři hlavní části. Výroba – Používání – Likvidace

Výroba

Veškeré údaje pocházejí z výrobního závodu BT ve švédském Mjölby a jsou kalkulovány pro BT Reflex RRE160.

Naše výroba vozíků zahrnuje řadu procesů. Například ocelové plechy jsou řezány a ohýbány do patřičných rozměrů. Tyto plechy jsou poté vzájemně svařovány s využitím nejmodernějších technologií svařování.

Svařené a obroušené díly jsou ošetřeny ochranným nátěrem. BT používá technologii práškových barev, která je v současnosti nejlepší dostupnou technologií, pokud jde o ohleduplnost k životnímu prostředí.

Nakonec jsou různé díly smontovány dohromady. Tento proces probíhá v čistém dílenském prostředí. V následující tabulce deklaruje emise a odpad vznikající během výrobního procesu.

Látka	kg/vozík
Oxid uhličitý, CO	217,00
Oxidy dusíku, NO _x	0,38
Těkavé organické sloučeniny, VOC	0,07
Oxid siřičitý, SO ₂	0,044
Oxid uhelnatý, CO	0,016

Užívání

Zde je přehled spotřeby energie, oleje a ostatních spotřebních látek během provozu vozíku.

Nabíjení baterie a spotřeba:

Životnost	15000 hodin
Velikost baterie (průměr)	600 Ah
Hodin provozu na 1 nabití	5,5 h ¹⁾
Energie ze sítě v kWh/na 1 nabití	36,4 kWh
Energie ze sítě v kWh za životnost	99195 kWh

¹⁾ v závislosti na hmotnosti nákladu a aplikaci

Výměna oleje a ostatních maziv:

Olej převodovky/životnost vozíku	0 l ²⁾
Hydraulická kapalina/životnost vozíku	0 l ²⁾
Vazelina a mazivo/životnost vozíku	7 kg

²⁾ Není třeba měnit

Spotřební materiál:

Hnací kol/životnost vozíku	9
Kol podpěrných ramen/životnost vozíku	6
Vzduchový/olejový filtr/životnost vozíku	2
Řetěz volného zdvih/životnost vozíku	3
Řetěz hlavního zdvih/životnost vozíku	6

Všechny výše uvedené údaje závisí na konkrétní aplikaci

Likvidace

Vozíky BT Reflex se skládají převážně z oceli, která je plně recyklovatelná. Ve skutečnosti se míra recyklovatelnosti³⁾ vozíků BT Reflex blíží 99% hmotnosti vozíku. Baterie vozíku musí být likvidovány a recyklovány specializovanými firmami. Olovo je přetaveno a znovu použito, kyselina je neutralizována a energie z plastů je použita k vytápění.

³⁾ Měřeno jako poměr návratnosti suroviny podle ISO 22628



Sledované látky ve vozících BT Reflex

Látka	kg/vozík
Bromované zpomalovače hoření ²⁾	0,06
Olovo, Pb ²⁾	0,01
Sloučeniny chromu (6+) ²⁾	Velmi malé koncentrace
Thiram ²⁾	Velmi malé koncentrace
CELKEM	0,07

Bylo provedeno zmapování nežádoucích látek obsažených ve vozících BT Reflex. Vozíky BT Reflex RRE160 obsahují podle výše uvedených specifikací méně než 70 g nežádoucích látek.

¹⁾ Látky z „černého seznamu“
²⁾ Látky z „jedého seznamu“

³⁾ BT „černý seznam“ – seznam chemických látek, které nesmí být použity v BT výrobním procesu nebo se vyskytovat v nezměněné podobě v BT výrobcích.
⁴⁾ BT „šedý seznam“ – seznam chemických látek, jejichž použití by mělo být v BT výrobních procesech omezeno, stejně tak jako jejich výskyt v nezměněné podobě v produktech BT.
 „Černý a šedý“ seznam byl poprvé definován společností Volvo a BT přejalo tuto definici se svolením společnosti Volvo.

Recyklovatelný odpad

Látka	kg/vozík
Kovový odpad	197,91
Ostatní spalitelné materiály	15,67
Dřevo	14,52
Lepenka, vlnitá	10,38
Papír	1,52
Plasty	0,12

Nebezpečný odpad

Látka	kg/vozík
Sedlina z čistič stanic	2,78
Solátne	1,07
Elektronický odpad	0,92
Odpaďní olej/akrorkenty	0,89
Alkalická čistič lázeň	0,55
Odpaď z čištění odpaďní vody	0,22
Odpaďní kyselina	0,07
Fluorescenční trubice	0,04



TOYOTA

MATERIAL HANDLING

stronger together



TP - Technical Publications, Sweden — 749664-450, 0904



TOYOTA

MATERIAL HANDLING

stronger together

www.toyota-forklifts.eu

Obrázek 13: Enviromentální prohlášení [o13]

4 Návrh rozvoje uplatnění CSR v České Republice

4.1 Šíření mezinárodních standardů a norem

CSR vyzývá k dodržování minimálních standardů a norem ve všech oblastech uplatňování konceptu. Jedná se o sociální, ekonomickou a environmentální oblast. ČR má však malý přehled o těchto standardech, proto by se mělo v budoucnu zlepšit zveřejňování a aktualizace všech mezinárodních informací na Národním informačním portálu o CSR. NAP spolu s vládou ČR by měly sledovat evropské i celosvětové trendy, aby docházelo ke správné koordinaci [21].

Přijetí konceptu CSR je stále dobrovolnou aktivitou. Podniky, které se odpovědnou činností zabývají nad rámec svých povinností, by chtěly mít své snažení podložené důvěryhodným dokumentem, který by jejich aktivity potvrzoval. Ideální je zisk normy společenské odpovědnosti ISO 26000, která je určena pro všechny typy společností a poskytuje jim návod jak uplatnit koncept CSR do strategie podniku. Tato norma není určena k certifikaci [18].

Níže jsou uvedeny některé z významných norem a standardů CSR, které jsou určeny k hodnocení, reportování a jako pomocník k zavádění tohoto konceptu [1], [18], [40]:

- **AA 1000 AccountAbility** – Norma je vytvářena od roku 1999 organizací Institute of Social and Ethical Accountability, která sídlí ve Velké Británii. Norma je vhodná pro všechny typy společností, které mají za cíl prověřit, zda je společnost spolehlivá. Kontrolují se zásady, struktura společenské odpovědnosti, dialog se stakeholders, plánování, účetnictví, reporting a požadavky ve všech oblastech konceptu CSR.
- **Global Reporting Initiative (GRI)** – GRI je hlavním podnětem americké organizace Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) společně s Nations Environment Programme (UNEP) již od roku 1997. Jedná se o mezinárodní společnost, která má sídlo v Amsterdamu. Tato mezinárodní iniciativa slouží organizacím jako návod jak zlepšit kvalitu, přesnost, reporting a jak se lze rozšiřovat v oblasti udržitelného rozvoje. Obsahuje i to, co by měl vlastní report obsahovat.
- **ISO 26000** – Tato norma se pro oblast CSR vyvíjela od roku 2005 a k následnému uplatnění došlo v roce 2009, jak uvádí největší světový editor ISO – International Organization for Standardization. Norma je vhodná pro všechny typy organizací, kterým poskytuje návod jak koncept CSR uplatnit v řízení podniku. To znamená, že norma není určena k certifikaci, neboť jim poskytuje pouze doporučení, jak lze koncept uplatňovat.
- **SA8000 Standart** – Norma byla vytvořena v roce 1997 nevládní neziskovou organizací Social Accountability International (SAI) v USA. Jedná se o pracovní

normu, která je jednou z mála určená k certifikaci. Certifikovat mohou jen akreditované organizace. Tato norma udává požadavky v těchto oblastech: pracovní doba, odměňování, strategie řízení, dětská práce, bezpečnost zaměstnanců, nucená práce a právo na vyjednávání.

- **Směrnice OECD pro nadnárodní podniky** – OECD neboli Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj vydala v roce 2000 nejnovější verzi Směrnic, kde navíc intenzivně zařazuje udržitelný rozvoj. V roce 2011 byla norma aktualizována dodatkem. Jedná se především o návod, který se týká odpovědného chování národních organizací, přičemž je dodržování pravidel zatím dobrovolné. Mezi devět základních témat patří: pracovní doba, zdraví zaměstnanců, odměňování, strategie řízení pro zlepšování, zabránění diskriminace, zamezení dětské práce, nucená práce, svoboda sdružování a právo na vyjednávání a omezení disciplinárních praktik.
- **UN Global Compact** – Jedná se o mezinárodní síť organizací, které spojily své poslání a denní činnosti s deseti principy CSR, které lze začlenit do čtyř základních oblastí, kterými jsou lidská práva, pracovní podmínky, ochrana životního prostředí a korupce. Pomocí národních sítí UN Global Compact koordinuje veškeré odpovědné aktivity společností, které se vyskytují již v 85 zemích světa.

4.2 Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti [1], [22]

Společenská odpovědnost se obecně netýká pouze podniků a institucí, ale týká se nás všech. Představuje určité hodnoty společnosti, ve které nyní žijeme, a ve které budou žít i budoucí generace. Zvyšování povědomí o konceptu by nemělo probíhat pouze jako vzdělávání manažerů a podnikatelů, ale mělo by být zařazeno do celoživotního vzdělání. Na vysokých školách se touto problematikou zabývalo v minulosti jen okrajově, dnes na některých vysokých školách tvoří koncept CSR samostatný předmět, který vede k rozšíření znalostí ve všech oblastech CSR. Tento rozvoj je patrný zejména na vysokých školách s ekonomickým zaměřením z hlediska zvyšujícího se počtu bakalářských, diplomových a disertačních prací. Tyto zmíněné práce jsou již v ČR podporovány celostátními či mezinárodními soutěžemi, kam se studenti mohou přihlásit a ti nejlepší zviditelnit.

Soutěže pro studenty vysokých škol jsou [1]:

- **Soutěž o nejlepší diplomovou nebo ročníkovou práci na téma filantropie** – Soutěž vyhlašuje každoročně slovenské Centrum pre filantropiu, jejímž partnerem je nadace VIA. Do této soutěže se mohou přihlásit slovenští i čeští vysokoškoláci, jejichž práce se zabývají filantropií, charitou nebo dobrovolnictvím. Tři nejlepší práce jsou oceněny stipendiem.
- **Soutěž o Cenu profesora Františka Egermayera** – Cenu uděluje Česká společnost pro jakost od roku 2005. Práce by se měly týkat systémů managementu kvality, ochrany životního prostředí, bezpečnosti při práci

a v oblasti péče o kvalitu života občanů. Úspěšní studenti získají možnost se účastnit konference v rámci Evropského týdne kvality.

Pro zvyšování povědomí o problematice konceptu CSR, na akademické půdě, by mělo docházet k rozšiřování soutěží v rámci celosvětového, ale i mezinárodního povědomí.

V posledních letech se rozšířila možnost zúčastnit se nejrůznějších konferencí, workshopů či seminářů, které se problematikou CSR zabývají.

Nejenom vzdělávání, ale i výzkum ohledně společenské odpovědnosti by se měl více podporovat. Jejich výsledky mohou být přínosem při identifikaci problémů, na které je třeba se zaměřit a následně tyto rizika řešit. Za další přínos lze považovat i jistou propagaci konceptu, protože nejen pro představitele podnikatelského sektoru to může být jistá motivace k většímu začlenění do této oblasti.

V ČR byla uskutečněna celá řada výzkumů. Některé z nich jsou již uvedeny v kapitole 3.1.2. Mezi další výzkumy patří například [1]:

- CSR jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Praze (Market Vision ČR, 2007),
- Výzkum pro identifikaci míry povědomí a schopnosti využívat nástroje CSR pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků v České republice (Business Leaders Forum, 2007),
- Výzkum malých a středních podniků zaostávajících ve využívání společenské odpovědnosti firem k podpoře své konkurenceschopnosti (Business Leaders Forum, 2006),
- Výzkum společenské odpovědnosti firem a její uplatňování v ČR (Kunz, 2007),
- CSR a její vnímání studenty VŠ s ekonomickým zaměřením (Kunz, Srpová, 2010), aj.

Z výzkumů byly nalezeny různé teorie a chování určitých skupin. Výzkum byl prováděn především u zástupců podnikatelského sektoru, široké veřejnosti a dalších institucí, zejména vědeckých a akademických.

Velký počet výzkumů se především zabýval pouze některými tématy ohledně problematiky CSR. V budoucnu by bylo vhodné výzkumy zaměřit i na:

- Realitu a zkušenosti firemního sektoru,
- Skupinu malých a středních podniků v ČR,
- Monitoring faktorů udržitelného rozvoje v určitých oblastech,
- Identifikace hlavních motivů a překážek při implementaci myšlenek do praxe,
- Zjišťování názorů zaměstnanců, spotřebitelů, klíčových stakeholders a veřejnosti, aj.

4.3 Rozvoj podnikové kultury

Oblast, která souvisí se společenskou odpovědností podniku, je i oblast podnikové kultury. Definice uvádí, že: „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavením“ [48]. Z definice vyplývá, že obě oblasti se zaměřují na pracovní chování všech pracovníků dané organizace, vzájemnými vztahy nejen mezi svými zaměstnanci, ale i vůči zákazníkům, dodavatelům a obchodním partnerům. V každé organizaci jsou kulturní podmínky jiné, avšak je jisté, že ovlivňují strategii podniku. Pokud budou všechny podmínky dobře nastaveny, bude to mít pozitivní efekt na všechny zaměstnance, zákazníky a ostatní subjekty, které s podnikem přicházejí do styku. Organizace si uvědomují, že pokud chtějí zaujmout potenciální zákazníky určitým výrobkem nebo službou, musí se prosadit v širokém konkurenčním prostředí a přizpůsobit své podmínky. K tomu mohou dopomoci kvalitní a cenově dostupné výrobky či služby, výstavy na veletrzích, dobročinné akce pro zdravotně postižené, reklamy, propagace nebo akční nabídky.

Kroky, které vedou k rozvoji podnikové kultury, jsou zároveň i aktivitami podporující rozvoj společenské odpovědnosti. Mezi hlavní kroky patří například:

- Řízený vývoj obou oblastí,
- Znalost cílů v těchto oblastech,
- Motivující systém odměňování,
- Podpora a rozvoj kreativity,
- Vhodně zvolené druhy komunikace,
- Hledání řešení vzniklých konfliktů,
- Dodržování zásad podniku, aj.

4.4 Propojení jednotlivých oblastí

Pokud chce podnik patřit mezi společensky odpovědné organizace, musí propojit všechna ekonomická, sociální a environmentální hlediska do všech činností podniku za pomoci stakeholders, kteří jsou definováni v kapitole 1.5.

V ekonomické oblasti k tomu přispívá například:

- Dodržování norem,
- Systém skladování,
- Volba vhodných materiálů a polotovarů pro výrobu konkrétních výrobků,
- Ekologické výrobní technologie,
- Systém odměňování spojený s motivací zaměstnanců.

V oblasti sociální jde především například o:

- Systém vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců,
- Dodržování pracovních standardů,

- Dodržování norem bezpečnosti a hygieny práce,
- Rovné příležitosti na pracovišti,
- Vhodné chování k zákazníkům, dodavatelům a investorům.

V oblasti environmentální je potřeba zaměřit se zejména na:

- Uplatňování norem ČSN ISO 50001 a ČSN ISO 14000 a dalších,
- Omezování používání nebezpečných chemikálií,
- Vhodně zavedený recyklační program,
- Důležitá je také úspora energie, vody a cenných přírodních zdrojů.

4.5 Spolupráce se stakeholders

Pokud se chceme společenské odpovědnosti opravdu věnovat, musíme brát zřetel i na oblast komunikace, která patří mezi zásadní projevy dvou a více lidí, případně stran či organizací. Jedná se o vzájemný dialog, z kterého vznikají určité výstupy. Komunikace je důležitá především mezi stakeholders, kteří jsou stručně charakterizováni v kapitole 1.5 této práce. Rozvoj vzájemných vztahů by se měl soustředit především na komunikaci:

1) S vládními institucemi:

- Poskytování zkušeností s uplatňováním prvků společenské odpovědnosti ve vlastní činnosti podniku,
- Umožnění návštěv pro členy vládních institucí do podniků, pro praktickou realizaci tohoto konceptu.

2) S vlastníky a investory:

- Seznamování se s požadavky norem a předpisů společenské odpovědnosti,
- Informování o vnějších aktivitách, které mají vliv na image podniku,
- Řešení ekologických aspektů.

3) Se zákazníky:

- Zjišťování požadavků zákazníků na výrobek s ohledem na užívání, provoz a následnou likvidaci výrobku,
- Kontrola dodávaných výrobků nebo služeb z hlediska ekologie a bezpečnosti.

4) S dodavateli:

- Informace o připravovaných záměrech ve vývoji vlastní produkce,
- Pomoc při uplatňování konceptu společenské odpovědnosti,
- Dohoda o spolupráci a výměnou cenných informací v sociální a environmentální oblasti.

5) S neziskovými organizacemi:

- Pořádání společenských akcí a soutěží s tematikou společenské odpovědnosti podniku,

- Seznamování zaměstnanců neziskových organizací s činností podniku a jeho činností v oblasti CSR,
 - Vyhledávání vyhovujících forem podpory od neziskových organizací.
- 6) Se vzdělávacími institucemi:
- Podílení se na vzdělávání v oblasti CSR,
 - Zadávání bakalářských, diplomových a výzkumných prací na téma společenské odpovědnosti,
 - Pořádání konferencí a workshopů s významem na celospolečenskou odpovědnost.
- 7) S veřejností:
- Seznamování veřejnosti s konceptem CSR, pro lepší pochopení této problematiky,
 - Seznamování s nejlepšími výsledky zapojených podniků,
 - Vysvětlování smyslu konceptu s cíli udržitelného rozvoje podniků.
- 8) S médii:
- Poskytování potřebných informací a podkladů pro vytvoření článků na téma CSR,
 - Pozvání na akce podniku, které směřují k propagaci činnosti v oblasti společenské odpovědnosti,
 - Seznamování se se zásadami, které by podnik v rámci CSR měl plnit, pro efektivní provoz organizace.
- 9) S odbory:
- Spolupráce při definování a rozvoji podmínek práce,
 - Spolupráce při definování a rozvoji podnikové kultury,
 - Podpora výměny mezinárodních zkušeností.

Závěr

Práce se zabývá teoretickými poznatky, které jsou uvedeny v odborné literatuře, ze které bylo čerpáno. Práce je orientována nejen na kvalitní české zdroje, ale i na zdroje zahraniční, kterých je na internetu také velké množství.

Hlavním cílem bylo vysvětlit důležitost pojmu CSR. Objasnit, co daný pojem znamená, co zahrnuje, a jaký význam či rizika má pro podnikatelský sektor i pro širokou veřejnost. Cílem bylo také popsat činnosti v průmyslovém podniku ve vztahu ke společenské odpovědnosti.

Význam konceptu se čím dál častěji objevuje i na nejrůznějších konferencích, workshopech, ale i na akademické půdě. Na ekonomicky zaměřených vysokých školách se již vyučuje jako samostatný předmět. V závěru práce proto byly naznačeny i jisté vývojové trendy. Ty by mohly oživit a zkvalitnit tuto oblast v samotném podniku, na akademické půdě, i ve vztahu k jeho partnerům, tzv. stakeholders.

Jak již bylo zmíněno, podniky si uvědomují důležitost konceptu nejen v ekonomické, ale i v sociální a environmentální oblasti. Jsou přesvědčeny o tom, že zavedení konceptu jim přinese množství výhod.

Seznam použité literatury

- [1] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN: 978-80-247-3983-0.
- [2] PAZDEROVÁ, Blanka. *Společenská odpovědnost organizací – průzkum praxe v malých a středních podnicích* [online]. Praha, 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. [cit. 1. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BP_Blanka_Pazderova_CSR_v_malych_podnicich.pdf>.
- [3] SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací* [online]. 2010. [cit. 2. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf>.
- [4] TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. 2004. [cit. 1. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>.
- [5] Co je CSR. *Business Leaders Forum* [online]. 2012. [cit. 2. 11. 2015]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>>.
- [6] SRCHOVÁ, Marcela. *Společenská odpovědnost podniku v logistických procesech dodavatelsko-odběratelského řetězce* [online]. Plzeň, 2012. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta strojní. [cit. 19. 11. 2015]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/10744/DISERTACNI_PRACE_SRCHOVA.pdf?sequence=1>.
- [7] BLAŽEK, Petr. *Analýza současného přístupu k problematice společenské odpovědnosti podniku* [online]. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní. [cit. 28. 11. 2015]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/136786/esf_m/Blazek_Petr_DP.txt>.
- [8] Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum* [online]. © Design, konzultace, produkce a tisk: TOP Partners, s.r.o., 2008. [cit. 21. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf>.
- [9] *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. © Design, konzultace, produkce a tisk: TOP Partners, s.r.o., 2008. [cit. 21. 11. 2015]. Dostupné z: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>>.
- [10] UHROVÁ, Tereza. *Společenská odpovědnost ve firmě* [online]. Brno, 2014. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, ústav ekonomiky. [cit. 9. 12. 2015].

- Dostupné z:
<https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=88132>.
- [11] FIALKOVÁ, Romana. *Interpretace společenské odpovědnosti ve vybraných průmyslových firmách z pohledu jejich představitelů* [online]. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/kam-pro-vice-informaci/>>.
- [12] HADRAVOVÁ, Marcela. *Zabezpečení CSR v dodavatelském řetězci ve společnosti Metrostav a.s.* [online]. Praha, 2011. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/DP_Marcela_Hadravova_CSR_Metrostav.pdf>.
- [13] *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem, Business case* [online]. © csrnetwork a Radley Yeldar. [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/Radley_Yeldar_10_hlavn%C3%ADch_prisnosu_CSR.pdf>.
- [14] KAŠPAROVÁ, Klára. *Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování* [online]. [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyhody_CSR.pdf>.
- [15] ČERNOHORSKÁ, Lenka. *Metodika měření společenské odpovědnosti firem* [online]. Brno, 2011. Doktorská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. [cit. 28. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=43245>.
- [16] ADAMOVÁ, Marie. *Uplatnění konceptu společenské odpovědnosti v konkrétním podniku* [online]. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [cit. 28. 3. 2016]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/105005/esf_m/Text_prace.pdf>.
- [17] JIRSOVÁ, Zdeňka. *Společenská odpovědnost podniku a konkurenceschopnost* [online]. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [cit. 28. 3. 2016]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/207097/esf_m/Diplomova_prace_Jirsova.pdf>.
- [18] ŠANDEROVÁ, Lenka. *CSR a její komunikace v ČR* [online]. Praha, 2008. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/vskp/7170_csr_a_jeji_komunikace_v_cr>.
- [19] KOUBSKÁ Klára, HRALOVÁ Eva. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost, příručka pro malé a střední podniky* [online]. 2006. [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: <<http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>>.

- [20] KAŠPAROVÁ, Klára. Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční výhody [online]. [cit. 29. 3. 2016].
Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf>.
- [21] *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. [cit. 22. 3. 2016].
Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1456220796_aktualizovany-nap-csr-schvaleny-vladou-cr-pdf.pdf>.
- [22] KUNZ, Vilém. *Hledání cest k dalšímu rozšiřování CSR v ČR a vytváření efektivní národní strategie CSR v ČR* [online]. [cit. 1. 4. 2016].
Dostupné z: <https://is.vsfs.cz/repo/4609/20_Kunz_s265.pdf>.
- [23] SVOBODA, Jiří. *Význam konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) a jeho využívání v České Republice* [online]. Zlín, 2010. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. [cit. 1. 4. 2016].
Dostupné z: <http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/18666/svoboda_2010_dp.pdf?sequence=1>.
- [24] Stakeholder. In: *Wikipedia: L'enciclopedia libera* [online]. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <[https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#/media/File:Stakeholder_\(en\).svg](https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#/media/File:Stakeholder_(en).svg)>.
- [25] Difference Between Internal and External Stakeholders. *KeyDifferences* [online]. © KeyDifferences, 2016. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://keydifferences.com/difference-between-internal-and-external-stakeholders.html>>.
- [26] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace* [online]. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=e31aP5_qNzIC&pg=PA109&lpg=PA109&dq=intern%C3%AD+stakeholder&source=bl&ots=VQ2A-yEMyZ&sig=ead7P05DnyB9mxDXHXwkmrOdiFE&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjTsezt4O_LAhWsbZoKHU3BAN0Q6AEIwJAM#v=onepage&q=intern%C3%AD%20stakeholder&f=false>.
- [27] *Management Mania – Akcionář (Shareholder)* [online]. [cit. 2. 4. 2016].
Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/akcionar.pdf>>.
- [28] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě* [online]. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=3l0nxzISQh4C&pg=PA112&lpg=PA112&dq=prim%C3%A1rn%C3%AD+stakeholders&source=bl&ots=NYqEeWiYc3&sig=KrrA8FYo0uNXB-CISr28SyhEtw&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjdoYif4u_LAhWkFZoKHcsQBwIQ6AEITjAI#v=onepage&q=prim%C3%A1rn%C3%AD%20stakeholders&f=false>.

- [29] Kolektiv autorů ČMKOS a ASO. *Sociální dialog v České republice* [online]. 1.vyd. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů. © Českomoravská konfederace odborových svazů, 2008. [cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.ospkop.cz/index.php/component/phocadownload/category/4-socialni-dialog?download=43:socialni-dialog-v-ceske-republice>>.
- [30] Socialni dialog je.... *SocialniDialog* [online]. © 2014. [cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.socialnidialog.cz/socialni-dialog-je/530-socialni-dialog-je>>.
- [31] HORECKÝ, J., STRÁNSKÝ, J. *Sociální dialog a jeho účastníci* [online]. Masarykova univerzita, právnická fakulta. [cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <<https://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2011/files/004.html>>.
- [32] KUBÍNKOVÁ, M., HEPPNEROVÁ, D., HEJDUKOVÁ, J. *Sociální dialog v praxi zaměstnavatelům a zaměstnancům* [online]. 1.vyd. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, vyd. Educa Service, 2007. [cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.skolskeodbory.cz/info.php?event_akce=info_down&id_info=2011000032>.
- [33] Evropský sociální dialog. *SocialniDialog* [online]. © 2014. [cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.socialnidialog.cz/socialni-dialog-je/532-evropsky-socialni-dialog>>.
- [34] Národní tripartita. *SocialniDialog* [online]. © 2014. [cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.socialnidialog.cz/socialni-dialog-je/2473-narodni-tripartita>>.
- [35] Krajské tripartity. *SocialniDialog* [online]. © 2014.[cit. 3. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.socialnidialog.cz/krajske-tripartity>>.
- [36] PLÁŠKOVÁ, Alena. *Společenská odpovědnost firem (CSR): Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor* [online]. 2.aktualiované vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. [cit. 4. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/79.pdf>>.
- [37] JIŘÍČKOVÁ, Eva. *Zhodnocení společenské odpovědnosti vybraných organizací pomocí metody KORP* [online]. Praha, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. [cit. 4. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/DP_Eva_Jirickova_metoda_KORP.pdf>.
- [38] MACHOVÁ, Pavlína. *Implementace strategie společenské odpovědnosti do stávajících systémů řízení organizace* [online]. Plzeň, 2013. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. [cit. 4. 4. 2016]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/9795/DP_Pavlina_Machova.pdf?sequence=1>.
- [39] European CSR Award. *Byznys pro společnost* [online]. © 2010. [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/european-csr-award.html>>.

- [40] Mezinárodní nástroje a standardy CSR. *Národní informační portál o CSR* [online]. © 2015. [cit. 8. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://narodniportal.cz/mezinardni-nastroje-a-standardy-csr/>>.
- [41] *Toyota Material Handling: Fakta o společnosti* [online]. 2015. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <http://www.toyota-forklifts.cz/sitecollectiondocuments/cz/firma/tmhe_factsheet.pdf>.
- [42] In: *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Toyota Material Handling* [online]. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Toyota_Material_Handling>.
- [43] Hodnoty Toyota Way. *Toyota Material Handling* [online]. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <<http://www.toyota-forklifts.cz/cs/company/tmhephilosophy/pages/toyota-way.aspx>>.
- [44] Produkční systém Toyota TPS. *Toyota Material Handling* [online]. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <<http://www.toyota-forklifts.cz/cs/company/toyota-production-system/pages/default.aspx>>.
- [45] Co je firemní filantropie? *FeminismusCZ: Názorový portál současného feminismu* [online]. 2003. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/cz/clanky/co-je-firemni-filantropie>>.
- [46] Firemní filosofie TMH. *Toyota Material Handling* [online]. [cit. 5. 5. 2016]. Dostupné z: <<http://www.toyota-forklifts.cz/cs/company/tmhephilosophy/pages/index.aspx>>.
- [47] Minimalizace spotřeby energií a uhlíkové stopy. *Toyota Material Handling* [online]. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <<http://www.toyota-forklifts.cz/cs/company/sustainability/pages/minimise.aspx>>.
- [48] LUKEŠ, Radim. *Návrh na zlepšení firemní kultury ve společnosti* [online]. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. [cit. 18. 5. 2016]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=30998>.

- [o1] Obrázek 1: Carrollova pyramida CSR – vlastní tvorba. Zdroj: In.: *csr-online.cz* [online]. 2011. [cit. 11. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BP_Blanka_Pazderova_CSR_v_malych_podnicich.pdf.
- [o2] Obrázek 2: Triple-bottom-line – vlastní tvorba. Zdroj: In.: KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN: 978-80-247-3983-0.
- [o3] Obrázek 3: Propojení třech oblastí. Zdroj: In.: *spolecenskyodpovedni.cz* [online]. [cit. 28. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskyodpovedni.cz/csr-a-lepsi-spolecnost>.
- [o4] Obrázek 4: Postup spolupráce se stakeholders – vlastní tvorba. Zdroj: In.: Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum* [online]. c2008. [cit. 29. 11. 2015]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.
- [o5] Obrázek 5: Rozdělení stakeholders – vlastní tvorba. Zdroj: In.: *it.wikipedia.org* [online]. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: [https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#/media/File:Stakeholder_\(en\).svg](https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#/media/File:Stakeholder_(en).svg).
- [o6] Obrázek 6: Deset kroků implementace. Zdroj: In.: *spolecenskaodpovednostfirem.cz* [online]. [cit. 6. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>.
- [o7] Obrázek 7: Hlavní záměry NAP. Zdroj: In.: *npj.cz* [online]. [cit. 22. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1456220796_aktualizovany-nap-csr-schvaleny-vladou-cr-pdf.pdf
- [o8] Obrázek 8: Co je udržitelnost a proč je důležitá. Zdroj: Prezentace Dual Impact – TMHE Sustainability Report 2014, 31. 10. 2013 – interní materiál. [cit. 1. 5. 2016].
- [o9] Obrázek 9: Matice významnosti udržitelnosti – 2013. Zdroj: *Toyota Material Handling Europe: Sustainability Report 2013* [online]. 2013. [cit. 29. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.toyota-forklifts.eu/SiteCollectionDocuments/PDF%20files/About%20us/Sustainability/Sustainability-report.pdf>.
- [o10] Obrázek 10: Matice významnosti udržitelnosti – 2015. Zdroj: *Toyota Material Handling Europe: Sustainability Report 2015* [online]. 2015. [cit. 29. 4. 2016].

Dostupné z:

<<http://www.toyota-forklifts.cz/sitecollectiondocuments/pdf%20files/about%20us/sustainability/sustainability-report-2015.pdf>>.

- [o11] Obrázek 11: Rozšíření sítě udržitelnosti v Evropě. Zdroj: *Toyota Material Handling Europe: Sustainability Report 2015* [online]. 2015. [cit. 29. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://www.toyota-forklifts.cz/sitecollectiondocuments/pdf%20files/about%20us/sustainability/sustainability-report-2015.pdf>>.
- [o12] Obrázek 12: Ocenění za CSR. Zdroj: Certifikáty ISO / OHSAS: EcoVadis. *Toyota Material Handling* [online]. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <<http://www.toyota-forklifts.cz/cs/company/sustainability/pages/iso-certification-downloads.aspx>>.
- [o13] Obrázek 13: Environmentální prohlášení. Zdroj: Environmentální prohlášení: Retraky. *Toyota Material Handling* [online]. [cit. 1. 5. 2016]. Dostupné z: <http://www.toyota-forklifts.cz/sitecollectiondocuments/cz/enviromental/cz_btreflex.pdf>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Carrollova pyramida CSR – vlastní tvorba [o1]	12
Obrázek 2: Triple-bottom-line – vlastní tvorba [o2]	14
Obrázek 3: Propojení třech oblastí [o3].....	15
Obrázek 4: Postup spolupráce se stakeholders – vlastní tvorba [o4]	20
Obrázek 5: Rozdělení stakeholders – vlastní tvorba [o5].....	23
Obrázek 6: Deset kroků implementace [o6]	27
Obrázek 7: Hlavní záměry NAP [o7]	36
Obrázek 8: Co je udržitelnost a proč je důležitá [o8].....	49
Obrázek 9: Matice významnosti udržitelnosti – 2013 [o9].....	50
Obrázek 10: Matice významnosti udržitelnosti – 2015 [o10].....	51
Obrázek 11: Rozšíření sítě udržitelnosti v Evropě [o11]	52
Obrázek 12: Ocenění za CSR [o12]	53
Obrázek 13: Environmentální prohlášení [o13]	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Sociální oblast – Přínosy CSR – vlastní tvorba [6], [8]	15
Tabulka 2: Sociální oblast – Aktivity CSR – vlastní tvorba [6], [8]	16
Tabulka 3: Ekonomická oblast – Přínosy CSR – vlastní tvorba [6], [8]	17
Tabulka 4: Ekonomická oblast – Aktivity CSR – vlastní tvorba [6], [8]	17
Tabulka 5: Environmentální oblast – Přínosy – vlastní tvorba [6], [8]	18
Tabulka 6: Environmentální oblast – Aktivity CSR – vlastní tvorba [6], [8]	19
Tabulka 7: Stakeholders dle oblastí CSR I. – vlastní tvorba [6], [9]	20
Tabulka 8: Stakeholders dle oblastí CSR II. – vlastní tvorba [6], [9]	21
Tabulka 9: Někteří stakeholders a jejich očekávání od podniku I. – vlastní tvorba [8]	21
Tabulka 10: Někteří stakeholders a jejich očekávání od podniku II. – vlastní tvorba [8]	22
Tabulka 11: Někteří stakeholders a jejich očekávání od podniku III. – vlastní tvorba [8]	22
Tabulka 12: Interní a externí stakeholders – vlastní tvorba [28]	25
Tabulka 13: Prostředky zapojení stakeholders – vlastní tvorba [9]	26
Tabulka 14: Nejdůležitější hodnoty pro každého stakeholders – vlastní tvorba [9]	28
Tabulka 15: Aktivity ve firmě Baťa – vlastní tvorba [1], [22]	40
Tabulka 16: Panel hodnocení předpokladů – vlastní zpracování [36]	45
Tabulka 17: Panel hodnocení výsledků - vlastní zpracování [36]	46