

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Společenská odpovědnost firem

Tamar Gurgenidze

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gurgenidze Tamar

Provoz a ekonomika

Název práce

Společenská odpovědnost firem

Anglický název

Corporate Social Responsibility

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce bude analyzovat a zhodnotit společenskou odpovědnost vybraných firem. Charakterizovat vztah firem ke svým zaměstnancům

Metodika

Základní metodou řešení práce je analýza a syntéza. K vyhodnocení SOF využít techniky dotazování a pozorování. Dále využít kvalitativní a kvantitativní ukazatele hodnocení.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram zpracování

Cíl práce a metodika: Září 2013

Literární přehled: Listopad 2013

Vlastní řešení: Leden 2014

Návrh modelu: Únor 2014

Rozsah textové části

30-40 stran

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, analýza, koncept, stakeholders, kvalita, produkt, zaměstnanci, společnost

Doporučené zdroje informací

- BLOWFIELD M., MURRAY A. Corporate Responsibility a critical introduction, London: Oxford University Press, 2008, 452 pages, ISBN: 978-0-19-920909-5
- FRIEDMAN M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits [online]. The New York Times Company [cit. 2010-01-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G Marketing. Praha Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- KULDOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem - etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi., Praha, 2010, 193 s., ISBN: 978-80-87269-12-1
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., a kol. Společenská odpovědnost organizace CSR v praxi a jak s ním dál. Praha, Grada, 2010. ISBN-978-80-247-3157-5
- ROLNÝ, I.: Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. Ostrava: Key Publishing, 2007.
- TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem . Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. [s.l.] : [s.n.], 2004. 56 s. Dostupný z WWW: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- TUČEK, J., OPEKAROVA, L., MULAČ, P. Trvale udržitelný rozvoj v maloobchodním podnikání. In: Sborník příspěvků z konference Sto let spotřebního družstevnictví na jihu Čech. České Budějovice: 2008, Jednota, s. 96 – 103.
- ZADRAŽILOVÁ, D., a kol. Společenská odpovědnost podniků. Praha, C.H.BECK.2010. ISBN- 978-80-7400-192-5

Vedoucí práce

Štůsek Jaromír, doc. Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Společenská odpovědnost firem“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2014

Tamar Gurgenidze

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Ing. Jaromírovi Štůskovi, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování tématu. Dále bych chtěla poděkovat společnosti TECHO a.s. za pomoc při psaní bakalářské práci.

Společenská odpovědnost firem

Corporate Social Responsibility

Souhrn:

Předmětem této bakalářské práce je Společenská odpovědnost vybraného podniku . Vybranou společností je akciová společnost TECHO. Podnik byl založen v roce 1991 a patří mezi největší evropské výrobce a distributory kancelářského nábytku.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část definuje nejdůležitější pojmy související se společenskou odpovědností a charakterizuje v podnikové praxi nejvyužívanější přístupy implementace a hodnocení. Praktická část práce charakterizuje program společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti a je sestavena na základě analýzy interních dokumentů podniku.

Syntézou obou částí je kapitola věnující se zhodnocení výsledků a doporučení. Přínosem práce je nejen shrnutí významu společenské odpovědnosti v dnešním podnikatelském prostředí, ale především navržení konkrétních doporučení, která povedou ke zlepšení programu společenské odpovědnosti podniku TECHO. Jeden z klíčovým návrhem je vytvoření etického kodexu, který úzce souvisí s implementací společenské odpovědnosti a ve vybraném podniku zatím nebyl zřízen.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem (CSR), pilíře CSR, zainteresované strany, etický kodex

Summary:

This bachelor work discusses CSR (Corporate Social responsibility) in specific company. The selected company is a joint stock company TECHO founded in 1991 and is one of the leading European producers and suppliers of office furniture.

The work is divided into two parts. Theoretical part defines the key points of CSR and widely used approaches for strategy implementation and evaluation. Practical part characterizes selected company's (Techo s.r.o) social responsibility and is based on analysis that was taken from company's internal reports.

Combination of both (theoretical and practical) parts creates chapter, which is devoted to evaluation of the results and recommendations. Result of this work is not only a summary of the importance of CSR in today's business environment but to propose concrete recommendation (strategy) that will lead to the improvement of CSR in TECHO. Because the company doesn't have code of ethics, one of the main proposed strategies is to create it. The code of ethics is closely linked to the implementation of CSR in chosen company along with other proposals that is discussed in the work below.

Key words: Corporate Social Responsibility , stakeholders, pillars CSR, the code of ethics

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	12
3. Teoretická část	13
3.1 Společenská odpovědnost	13
3.1.1 Historický vývoj společenské odpovědnosti	15
3.2 Zájmové skupiny	17
3.3 Pilíře konceptu společenské odpovědnosti	18
3.3.1 Ekonomický pilíř	19
3.3.2 Sociální pilíř	22
3.3.3 Environmentální pilíř	24
3.4 Implementace společenské odpovědnosti do podnikových aktivit	25
3.4.1 Přípravná fáze implementace společenské odpovědnosti	26
3.4.2 Vytvoření strategie společenské odpovědnosti	27
3.5 Hodnocení a vykazování společenské odpovědnosti	28
3.6 Uplatnění společenské odpovědnosti v České republice	30
3.6.1 Trendy ve využití koncepce CSR	31
4. Praktická část	32
4.1 Profil společnosti	32
4.2 Zájmové skupiny společnosti	33
4.2.1 Interní zájmové skupiny	33
4.2.2 Externí zájmové skupiny	34
4.3 Společenská odpovědnost ve společnosti TECHO	35
4.3.1 Ekonomický pilíř	35
4.3.2 Sociální pilíř	36
4.3.3 Environmentální pilíř	37
5. Zhodnocení výsledků a doporučení	38
5.1 Planování CSR	39
5.1.1 Plán aktivit společenské odpovědnosti v podniku	40
5.1.2 Přípravná fáze implementace	41
5.1.3 Cíle strategie společenské odpovědnosti v rámci CSR	41
5.1.4 Akční plán	42
5.2 Návrh etického kodexu TECHO, a. s.	44

5.3 Vyhodnocení plnění strategie a cílů společenské odpovědnosti	46
5.4 Ekonomická náročnost plánu a navrhovaných doporučení	47
6. Závěr	48
7. Seznam použitých zdrojů	49
8. Seznam obrázků a tabulek	50

1. Úvod

Na současných globálních trzích panuje vysoká konkurence a každý podnik musí provádět úkony, které jej odliší od ostatních podnikatelských subjektů a zároveň zvýší zájem o jeho produkty a služby. Jedním ze způsobů, kterým se může podnik odlišit od svojí konkurence je realizace programu společenské odpovědnosti. Dobrovolné přijetí principů odpovědného chování vůči svému okolí organizaci prospívá celou řadou výhod. Právě jejich podrobnějším představení se věnuje tato práce.

Přijetím norem společenské odpovědnosti podnik získává prostor pro zajištění svého trvale udržitelného růstu, oslovení potenciálních i současných zákazníků určitou přidanou hodnotou, odlišení se od konkurence, získání větší loajality ze strany nejen zákazníků, ale i interních zájmových skupin. Využití konceptu je klíčové pro dnešní globalizované prostředí, kdy se negativní zprávy šíří rychle a jejich dopad může být korigován právě společenskou odpovědností. Podnik také přijetím konceptu získává prostor pro zavedení úsporných opatření, které souvisí s požadavkem na využívání ekologicky šetrných materiálů a zdrojů.

Důraz na vytváření dobrého pracovního prostředí v rámci sociální politiky zvyšuje spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost. Na existenci výhod společenské odpovědnosti se shoduje jak odborná veřejnost, tak i laická veřejnost. Řada manažerů přímo podporuje myšlenky společenské odpovědnosti, protože usnadňují přežití podniku na trzích. Jednotlivec pak získává výhody v podobě nepoškození svého okolí (zvláště životního prostředí), získávání kvalitních a bezpečných produktů pro osobní spotřebu, ochranu práv nad rámec legislativních opatření (podniky přijímají dobrovolné závazky, které převyšují legislativní požadavky) apod.

Struktura práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce prostřednictvím deskripce odborné literatury představuje základní pojmy spojené s problematikou společenské odpovědnosti (její význam, pilíře, způsob implementace a hodnocení aktivit). Praktická část charakterizuje program společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti.

Syntézou obou částí je kapitola věnující se zhodnocení výsledků a doporučení. Vybranou společností je akciová společnost TECHO. Podnik byl založen v roce 1991 a patří mezi největší evropské výrobce a distributory kancelářského nábytku.

Přínosem práce je nejen shrnutí významu společenské odpovědnosti v dnešním podnikatelském prostředí, ale především navržení konkrétních doporučení, která povedou ke zlepšení programu společenské odpovědnosti podniku TECHO.

2. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit společenskou odpovědnost vybraného podniku a navrhnout implementaci systému společenské odpovědnosti.

Základní metodou řešení práce je analýza (rozbor literárních a dalších zdrojů) a syntéza (souhrn dat a jejich setřídění). V teoretické části se využívá metoda deskripce odborné literatury a dalších odborných zdrojů (periodik a článků).

Účelem teoretické části práce je vytvoření podkladu pro zpracování dalších kapitol (především pro zpracování kapitoly návrhy a doporučení). Pro získání, co nejširšího pohledu na problematiku byla provedena deskripce publikací od zahraničních i tuzemských autorů. Teoretická část definuje nejdůležitější pojmy související se společenskou odpovědností a charakterizuje v podnikové praxi nejvyužívanější přístupy implementace a hodnocení. Praktická část byla sestavena na základě analýzy interních dokumentů podniku. Jejím obsahem je charakteristika podoby společensky odpovědných aktivit, tak jak je definuje odborná literatura. Aktivity jsou rozdělené do tří základních pilířů společenské odpovědnosti.

Analýza informací z teoretické a praktické části je nezbytná pro syntézu, která má podobu vlastních návrhů a doporučení pro zlepšení programu společenské odpovědnosti. Klíčovým návrhem je vytvoření etického kodexu, který úzce souvisí s implementací společenské odpovědnosti a ve vybraném podniku zatím nebyl zřízen.

3. Teoretická část

3.1 Společenská odpovědnost

„Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) představuje nový způsob jak „dělat business“. Je-li uchopena správně, má nejen výrazný společenský přínos, ale dokáže přinášet i celou řadu výhod firmě samotné.“¹

Pojem společenská odpovědnost firem, který představuje doslovný překlad anglického termínu Corporate Social Responsibility (neboli CSR), je relativně obtížné definovat. Tato skutečnost, projevující se v odborné literatuře především značnou terminologickou nejednotností, je způsobena hlavně živelným vývojem v této oblasti a také velkou šíří tohoto konceptu, který průřezově souvisí s celou řadou vědních disciplín a aspektů ekonomické činnosti. Pro pojem Corporate Social Responsibility tedy doposud neexistuje žádná obecně přijímaná definice a v dohledné době patrně ke shodě na definici nedojde.

„Společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a dává tím prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku tohoto chápání existuje celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně široké interpretaci.“²

Ovšem většina zmíněných definic se alespoň v hrubých rysech shoduje v tom, že firmy a podniky považují za integrální a tudíž nedílnou součást každé společnosti. Tím je zároveň řečeno, že firmy a podniky nefungují a nemohou fungovat zcela izolovaně od okolního světa. Provázanost všech jednotlivých komerčních subjektů se společností jim přináší nejen velice širokou paletu možností realizovat příslušnou ekonomickou činnost – a v jistém slova smyslu rovněž práva – ale také povinnosti k místním komunitám a celé společnosti. Mezi tyto povinnosti pak náleží především obecný závazek přispívat – v rámci možností dané firmy – k růstu kvality života.

¹ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice*. [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z: http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf str. 5

² KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 14 – 15

Je nutné doplnit, že tyto závazky, pokud jsou přijaty a realizovány, jdou nad rámec aktuálně platné legislativy příslušného státu. Dana Zadražilová pak v této souvislosti upozorňuje, že historicky původní „... *motivy ke společenské odpovědnosti firem leží v etické oblasti, v důrazu na určité sebeomezení a zdržení se některého konání a praktik na dobrovolném principu. Jde tedy o chování, které jde nad rámec regulace pomocí běžných zákonů.*“³

Na prvním místě lze citovat definici formulovanou v roce 2001 Evropskou komisí, která je v současné době propagována především v prostředí Evropské unie a jejích členských států. Ta společenskou odpovědnost firem vymezuje jako „... *koncept, pomocí kterého firmy na dobrovolném základě integrují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými subjekty neboli stakeholdery.*“⁴ Dále je poměrně často používána tato definice: „*Společenská odpovědnost firem je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.*“⁵

I přes výše zmíněnou různost definic pojmu společenská odpovědnost firem lze vymezit základní aspekty tohoto fenoménu, které jsou patřičným způsobem reflektovány ve většině definic.⁶ Jedná se aspekty v následující tabulce.

Tabulka 1, Aspekty společenské odpovědnosti

Aspekty společenské odpovědnosti
Environmentální oblast (ekologická oblast)
Sociální oblast (společenská oblast v užším slova smyslu)
Ekonomická oblast (oblast komerčních aktivit)
Zájmové skupiny (zainteresované subjekty)
Všezahrnující princip dobrovolnosti a iniciativy tzv. zdola

Zdroj: Kunz, str. 15

³ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5, str. 1

⁴ European comision. Citováno podle: ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5, str. 1 – 2

⁵ World Bussines Council for Sustainable Development. Citováno podle: LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 64 – 65

⁶ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 15

Většina definic společenské odpovědnosti firem totiž po jednotlivých organizacích požaduje, aby se chovaly nejen ekonomicky či tržně – tedy aby dosahovaly zisku – ale aby také realizovaly odpovědnost vůči zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, místním komunitám, životnímu prostředí atd. Tato činnost by se však firmám měla vyplatit, měly by ji tedy realizovat v souladu se zaměřením svého podnikání. „... z mnohých studií a výzkumů vyplývá, že veřejnost od organizací odpovědné chování očekává, a je také zřejmé, že odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení organizací na trhu, jejich schopnost konkurence a v neposlední řadě i zisk.“⁷ V této souvislosti je však nutné upozornit, že řada obvyklých definic pojmu Corporate Social Responsibility opomíjí skutečnost, že všechny aktivity s tímto pojmem související musejí adekvátním způsobem reagovat na požadavky náročného tržního prostředí.

3.1.1 Historický vývoj společenské odpovědnosti

Velmi zajímavé téma sledované problematiky představuje historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem, který je nutné chápat v celkovém kontextu vztahu západní civilizace ke svému prostředí a vnímání jednotlivých aspektů tohoto vztahu, mimo jiné hlavně fenoménu trvale udržitelného rozvoje. „Otázky trvale udržitelného rozvoje se staly předmětem zájmu ekonomické teorie až v poslední době, kdy možnosti dalšího extenzivního rozvoje se stávají stále problematičtějšími z důvodu postupné vyčerpatelnosti omezených zdrojů (hlavně přírodních), z důvodu prohlubující se diferenciací v životní úrovni mezi jednotlivci, národy a částmi světa (Sever – Jih), stejně jako z důvodu negativních důsledků ekonomických činností lidí na životní prostředí.“⁸

Historie pozornosti věnované fenoménu společenské odpovědnosti firem spadá již do počátku 70. let 20. století, kdy souvisel s vývojem v nejvyspělejších západních ekonomikách.⁹ Ovšem je nutné zdůraznit, že skutečně hlubší zájem a intenzivnější pozornost jsou tomuto fenoménu věnovány až v průběhu přibližně posledních dvou desetiletí, tedy v době na přelomu tisíciletí. Děje se tak zejména v přímé souvislosti s tím, jak postupně narůstala a narůstá citlivost vyspělých společností – nebo alespoň některých

⁷ PAVLÍK, Marek. BĚLČÍK, Martin a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5, str. 19

⁸ VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 106

⁹ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice*. [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08] Dostupné z: <http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>str. 7

jejích segmentů – na jednotlivé problémy, které s sebou nutně nese fungování globální ekonomiky.

„... společenská odpovědnost firem (respektive i jiných organizací) začala být populární v momentě, kdy si organizace uvědomily, že společensky a ekologicky nezodpovědné chování vyvolává negativní reakce veřejnosti. Naopak, zodpovědný přístup může pro podnik představovat významnou konkurenční výhodu v prostředí náročných globalizovaných trhů.“¹⁰ Z tohoto pohledu lze tedy pozornost věnovanou fenoménu společenské odpovědnosti firem a její realizaci považovat za jeden z projevů civilizačního pokroku, který se neprojevuje pouze po stránce technologické či finanční, nýbrž také v otázce etiky.

Tematika společenské odpovědnosti firem se objevila *„... v souvislosti s některými nekalými praktikami firem, které se v zájmu dosažení úspěchu v tvrdém konkurenčním prostředí mohou snížit k nedodržování či obcházení příslušných předpisů, upravujících požadavky na pracovní podmínky (např. zvýšený rozsah přesčasové práce, noční práce žen a mladistvých, nedodržování bezpečnostních požadavků), porušování předpisů ochrany životního prostředí apod.“¹¹*

V současné době je koncept společenské odpovědnosti firem výrazným způsobem podporován ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací. Tak např. na půdě Evropské unie a OSN vzniklo již několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření společenské odpovědnosti firem jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni.

Evropská unie již od počátku 90. let 20. století propagovala partnerskou mezisektorovou spolupráci a otevřený trh, v jehož rámci mají všechny skupiny společnosti šanci se uplatnit. V roce 1996 pak Evropská komise iniciovala vznik organizace s názvem CSR Europe, což je evropská expertní centrála zaměřená na problematiku společenské odpovědnosti firem. *„Jejím cílem je zajišťovat celoevropsky propagaci, nabízet vzdělání a poradenství v této oblasti, fungovat jako referenční bod pro společenskou odpovědnost firem po celé Evropě, shromažďovat poznatky a příklady a formulovat konkrétní výstupy demonstrující přínos společenské odpovědnosti firem. CSR Europe má 65 členů z řad*

¹⁰ KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2, str. 117

¹¹ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1, str. 180

největších světových firem a 18 partnerských organizací po celé Evropě. V České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum. ¹²

3.2 Zájmové skupiny

Dále je nutné věnovat pozornost problematice a fenoménu stakeholders neboli zájmovým skupinám.

Anglický výraz stakeholders sice nemá v českém jazyce odpovídající nebo obecně užívaný ekvivalent, nicméně obvykle se překládá jako zájmová skupina, zainteresovaný jedinec, participující subjekty nebo také tzv. třetí osoby v podnikání. „*Stakeholdery jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně i negativně) chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním. Přičemž i toto působení může být bezprostřední či zprostředkované. Stakeholderi mohou přijít s danou firmou jak do přímého, tak i nepřímého kontaktu.*“ ¹³

Právě uvedená definice je dostačující. Jen je nutné ještě upřesnit, že skupiny stakeholderů v tom skutečně nejširším slova smyslu zahrnují zákazníky, klienty, majoritní vlastníky, drobné akcionáře, zaměstnance, spolupracující subjekty, obchodní partnery, věřitele, dodavatele, zástupce státní správy a územní samosprávy, představitele místních komunit, nejrůznější zájmové skupiny, nestátní organizace, občanská sdružení, vzdělávací instituce, ale také média, mezinárodní organizace, orgány a instituce Evropské unie atd.

Důležité je si uvědomit, že jednotlivé skupiny stakeholders se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů těchto skupin. Společenská odpovědnost každé jednotlivé firmy by proto měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a nalezením konkrétního způsobu jak je uspokojit a jak sladit jejich očekávání. Pokud tento proces uvnitř firmy proběhne, pak „... přinese velmi konkrétní výsledky, které pomohou firmě nadefinovat její politiku společenské odpovědnosti.“ ¹⁴

Mezi jedny z nejvýznamnějších a pro jednotlivé firmy nejdůležitějších skupin tzv. stakeholders náleží bezesporu zákazníci či klienti. Podle celé řady průzkumů realizovaných

¹² TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice.* [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08] Dostupné z: http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf str. 10

¹³ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 28

¹⁴ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice.* [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z: http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf str. 9

v západním prostředí „... dává téměř 50 % Evropanů při nákupech přednost zboží, které bylo vyrobeno ve „společensky zodpovědných firmách“ ... V Austrálii, v cílové skupině zvané „alfa segment“, tedy ve skupině bohatých a vzdělaných lidí, je toto procento daleko vyšší (90 %). Být zodpovědný vůči společnosti jako takové se souběžně s tím, jak roste úloha spotřebitelů, kteří se postupně stávají vládci trhu, prostě začíná vyplácet.“¹⁵

Na závěr pasáže věnované problematice stakeholderů lze shrnout, že snahy jednotlivých firem o lepší, efektivnější a intenzivnější naslouchání všem skupinám stakeholderů a rozvíjení oboustranně uspokojivé spolupráce s nimi, včetně jejich systematického zapojování do jednotlivých firemních procesů, jim může přinést celou řadu výhod. „V podobě řízení, respektive předcházení rizik, zajištění větší transparentnosti a odpovědnosti, získání cenných informací a vzájemné inspirace, lepšímu porozumění stakeholderům, stejně jako o možnost překonat vzájemnou nedůvěru a budovat skutečně dlouhodobá partnerství.“¹⁶ Všechny citované výhody přitom mohou přinést i nemalý ekonomický profit.

3.3 Pilíře konceptu společenské odpovědnosti

Jednotlivé pilíře konceptu společenské odpovědnosti firem jsou obvykle shrnovány pod pojem tzv. triple bottom line, který reprezentuje tři důležité pilíře měření vlivu konkrétní firmy, organizace či podniku na stakeholdery. Jedná se o pilíř ekonomický, pilíř sociální a konečně o pilíř environmentální.¹⁷ Někdy se proto také zjednodušeně či zkratkovitě hovoří o tzv. modelu PPP, který zahrnuje tři právě zmíněné oblasti či pilíře: ekonomický pilíř (profit), sociální pilíř (people) a environmentální pilíř (planet).¹⁸

Podle Dany Zadražilové, která pilířovou strukturu konceptu společenské odpovědnosti firem upřesňuje a konkretizuje, jednotlivé výše zmíněné pilíře spočívají zejména v následujících aspektech:¹⁹

¹⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 37

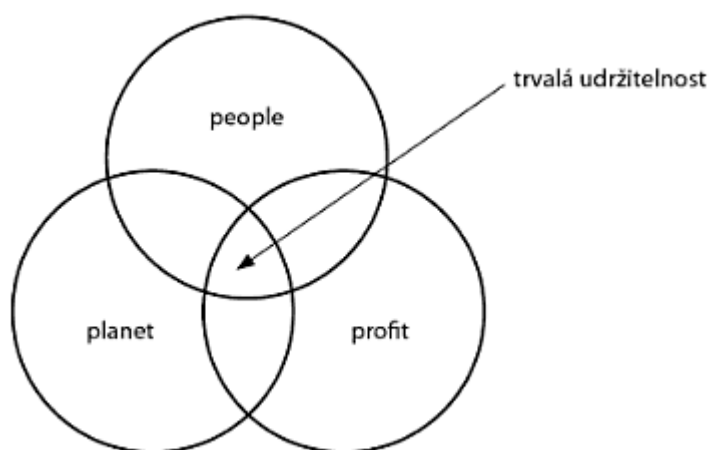
¹⁶ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 29

¹⁷ VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 106

¹⁸ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 20

¹⁹ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5, str. 2

- Ekonomický pilíř: jedná se působení firmy v rámci trhů. Tento pilíř proto zahrnuje především spolupráci a vztahy firmy se zákazníky, klienty či spotřebiteli, dále pak se smluvními a obchodními partnery, s investory, také akcionáři, s představiteli veřejného sektoru atd.;
- Sociální pilíř: tento pilíř lze vnitřně rozčlenit na část zahrnující vlastní zaměstnance firmy, tedy na část interní, a na část zahrnující místně příslušné společenství, tedy na část externí. Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů tentokrát v prvním případě představují zaměstnanci, odborové organizace, další podniky a zaměstnavatelé, místní komunity a státní orgány, a v druhém případě pak opět místní komunity a státní orgány a dále pak ještě nejrůznější nestátní neziskové organizace atd.;
- Environmentální pilíř: tento pilíř zahrnuje spolupráci a vztahy s organizacemi a hnutími, zabývajícími se problematikou životního prostředí.



Obrázek 1, Pilíře společenské odpovědnosti,

Zdroj: Kunz, str. 20

3.3.1 Ekonomický pilíř

Na úvod pasáže, která je věnována problematice ekonomické oblasti konceptu společenské odpovědnosti firem lze jen stručně upozornit na výsledky empirického průzkumu, realizovaného v České republice v roce 2003 v rámci Business Leaders Forum. Dvě třetiny respondentů oslovených v rámci zmíněného průzkumu se shodly na konstatování, že firmy by měly dělat víc než jen vytvářet zisk a platit daně. V hloubkových interview se pak podle Jany Trnkové „... následně objevil názor, že CSR by nemělo zastínit

*hlavní poslání firmy, kterou je primárně podnikání za účelem dosažení zisku. Na druhé straně však z úst nejvyššího vedení české pobočky nadnárodní firmy zazněl názor, že pouhé zaměření na zisk není dlouhodobě udržitelnou politikou, že je nutno najít rovnováhu mezi profitem a sociální a environmentální odpovědností. Tyto dva názorové proudy velmi přesně kopírují názorové proudy v celosvětové diskusi o fenoménu společenské odpovědnosti firem.*²⁰

Realizace ekonomického pilíře konceptu společenské odpovědnosti firem měla zahrnovat následující aspekty:²¹

- Organizace a její zaměstnanci by se měli vyhybat korupci a chovat se eticky. Řada firem má přímo vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument, upravující chování firem a všech jejích zaměstnanců;
- Způsob správy a řízení firmy: organizace přijaly a uplatňují principy dobrého řízení. Přiměřená správa společnosti znamená ochraňovat její tvořivost, svobodu a flexibilitu, a zajišťovat schopnost společnosti vytvářet bohatství a blahobyt, na kterém je závislá příslušná občanská komunita;
- Věrohodnost a transparentnost organizací: organizace by měly být ochotné kontinuálně poskytovat o sobě informace všem svým stakeholderům, byť by se jednalo i o informace negativní. Transparentní organizace poskytuje informace takovým způsobem, aby zainteresovaní stakeholdeři mohli získat patřičný náhled do věcí, které se jich týkají;
- Vztahy se zákazníky a dodavateli: v tomto případě by měly být zdůrazňovány a následně uplatňovány rovné příležitosti při výběru dodavatelů, přičemž jedním z hlavních cílů by mělo být uspokojení zákazníků, kterým by měly být nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelnou cenu, což by v konečném důsledku mělo vést ke znatelnému snížení počtu a závažnosti stížností a reklamací ze strany zákazníků. Také je nutné dbát na dodržování platební morálky, která je v obchodním styku stále aktuálním problémem;
- Chování k vlastníkům a akcionářům: firmy musí sledovat nejen zájmy svých hlavních vlastníků, ale také dalších investorů, a zároveň musí dbát o jejich dobrou

²⁰ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice*. [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z :<http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>str. 19

²¹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 21 – 22

informovanost. Musí vést trvalý dialog s akcionáři neboli tzv. shareholders dialogue a v této souvislosti se snažit o soulad podnikatelských aktivit s hodnotami a očekáváními akcionářů.

3.3.1.1 Etický kodex

Etický kodex je jedním z nástrojů využívaných při implementaci etického řízení do organizace. Cílevědomá implementace etických principů a nástrojů do organizace přispívá k vytvoření eticky odpovědné organizace a podpoření transparentnosti a důvěryhodnosti podniku. Zmíněný etický kodex patří mezi nejvýznamnější nástroje etického řízení. K celkové etické odpovědnosti podniku přispívá tím, že rozpracovává základní etické hodnoty a principy. Vytvoření etického kodexu by mělo předcházet několik zásadních kroků souvisejících s implementací principů etického řízení do podniku. Nejprve se musí zájmová skupina vlastníků a manažerů ztotožnit se základními principy etického řízení a se zásadami obchodní etiky. Následně podnik sestaví principy etického řízení (popř. zásady obchodní etiky) a k jejich identifikaci musí získat jednoznačnou podporu od statutárních orgánů. Dále pak musí sledovat implementaci etické infrastruktury podniku a vyžadovat od kompetentních pracovníků pravidelné zprávy o implementaci. Při implementaci musí být pozornost věnována identifikaci problémových míst v procesu implementace a odstraňování pochybností u zájmových skupin. Po identifikaci zájmových skupin přichází na řadu samotné sestavení vlastního etického kodexu. Jeho podoba musí být formalizovaná za účelem snadnějšího rozšíření. Etický kodex musí řešit všechny sporné etické otázky, ze kterými se zaměstnanci dostávají do kontaktu a jeho fungování musí být předem prověřeno. Pokud je vše v pořádku, tak nastává čas pro představení kodexu zájmovým skupinám v externím prostředí.²²

Obsahem etického kodexu jsou zpravidla komplexní a celistvé informace o činnosti podniku, o právech a povinnostech pracovníků, zaměstnanců a zákazníků. Pozornost se věnuje i dalším zájmovým skupinám, popř. subjektům ovlivňujícím prostředí podniku. Jednotlivé etické kodexy se od sebe v podnikové praxi liší strukturou i obsahem. Nejčastěji obsahují úvodní informace (preambuli) a definici vztahu vůči zákazníkům, akcionářům, investorům, zaměstnancům, dodavatelům, konkurentům, vládě a místní samosprávě. Konkrétně patří mezi typické obsahové okruhy oblast respektování práva, čestnost

²² PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 60-74 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

konkurenčního boje, zajištění bezpečnosti provozu, odmítnutí diskriminace, korupce, zajištění ochrany životního prostředí, způsoby finančního reportingu a poskytování informací o majetku apod. Etický kodex pomáhá podniku při eliminování nežádoucích praktik, které mohou vést k odchodu zákazníků, a také pomáhá k zavádění nových postupů, eliminaci zájmových kolizí, řešení etických přestupků, řešení strukturální změn a krizových situací.²³

3.3.2 Sociální pilíř

Sociální oblast či pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem souvisí především s péčí konkrétní firmy o své zaměstnance a s pracovními podmínkami, které tato firma pro své pracovníky vytváří, buduje a udržuje. Realizace této oblasti společenské odpovědnosti firem vychází ze základní myšlenky, že zejména spokojený a motivovaný zaměstnanec představuje klíčový faktor nezbytný pro efektivní fungování firem. Je totiž obecně známo a také uznáváno, že kvalitní, dobře motivovaní a odpovědní pracovníci vytvářejí tu skutečně nejdůležitější konkurenční výhodu příslušných firem.²⁴ Na platnosti právě konstatovaných slov nic neubírá ani současná situace, pro kterou je vlivem finanční krize a s ní těsně související ekonomické recese charakteristická relativně vysoká nezaměstnanost, která zaměstnavatelům alespoň potenciálně poskytuje argumentaci pro nátlakové jednání vůči zaměstnancům.

Nejrůznější empirické výzkumy potvrzují, že skutečně odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům, byť by se jednalo i o zaměstnance z té nejnižší úrovně firemní hierarchie, jim může přinést celou řadu dodatečných benefitů. V praxi se typicky jedná o získání významné pozice na trhu práce, získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality pracovníků, dosažení mnohem nižší úrovně jejich fluktuace a také absence a naopak o poznání vyšší míry jejich výkonnosti a kvality odváděné práce.²⁵

Takové chování firem, které je v celkovém souladu s principy společenské odpovědnosti, jim přináší celou „... řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva (tangible assets) ve formě nemovitostí,

²³ PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 74-80 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

²⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-040-50.

²⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-249-73.

*zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná (intangible assets) jako je lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství.*²⁶

Do sociální oblasti konceptu společenské odpovědnosti firem lze konkrétně zahrnout především následující aspekty:²⁷

- **Work life balance:** v praxi se jedná o vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj profesní i osobní život. Jde o jeden z moderních trendů, který jako nástroje využívá pružnou pracovní dobu či možnosti její úpravy, využívání práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich mateřské dovolené, sdílení informací, pomoc zaměstnancům při změně bydliště, poradenství a právní služby při nejrůznějších krizových událostech, realizaci firemních školek atd.;
- **Rozvoj lidského kapitálu:** podnik vytváří pro zaměstnance podmínky pro jejich další profesní rozvoj, především pak pro zvyšování kvalifikace. V této souvislosti je pak podporováno zejména permanentní vzdělávání, ale také sebevzdělávání, rozšiřování znalostí a dovedností, a to i mimo původní obor daného zaměstnance. Samozřejmostí se jeví poskytování prostoru pro kariérní postup schopných a odpovědných pracovníků;²⁸
- **Outplacement:** v tomto případě se příslušná firma stará nejen o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a o jejich další profesní uplatnění, ale také nabízí propuštěným zaměstnancům i další druhy pomoci. V praxi jsou v tomto ohledu někdy realizována tzv. konzultační centra atd.;
- **Zaměstnanecká politika:** taková politika, realizovaná odpovědným a sociálně citícím vedením dané firmy, zahrnuje poskytování přiměřených mezd a také nabídku sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které by měly být v daném čase a prostoru nadstandardní a měly by jít nad rámec aktuální legislativy. Tyto výhody v praxi vyplývají především z existence kolektivních smluv mezi odbory a firmami. Obvykle se jedná o celou řadu nejrůznějších možností společenského, kulturního a

²⁶ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Komplexní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice*. [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004[cit. 2013-08-08]. Dostupné z: http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf str. 8

²⁷ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0, str. 22 – 23

²⁸ Podrobněji viz také ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

sportovního vyžití zaměstnanců, dále pak o příspěvek na stravování, na penzijní připojištění, nejrůznější programy zdraví, příspěvky na dovolenou, odměny k významným životním jubileím zasloužilých zaměstnanců atd.;²⁹

Respektování principu rovných pracovních příležitostí (a to nejenom ve smyslu genderovém): firmy musí přistupovat se stejným respektem ke každému zaměstnanci, a to bez ohledu na jeho věk, pohlaví, etnický původ, sexuální orientaci, politické preference, zdravotní postižení či víru. Ovšem skutečně moderní trend v tomto ohledu představuje tzv. diversity management, který přistupuje k problematice rovných příležitostí značně široce a cíleně se snaží prosazovat pravidla různorodosti neboli diverzity, plně podporovat silné stránky všech zaměstnanců, a to bez ohledu na jakékoli jejich individuální odlišnosti, ve prospěch celé firmy.

3.3.3 Environmentální pilíř

Environmentální oblast konceptu společenské odpovědnosti firem je někdy označována též jako oblast ekonomická. S určitým zjednodušením je možné připustit, že adjektivum „environmentální“ je modernější a lépe vyjadřuje podstatu trendu. Základní aspekty realizace konceptu společenské odpovědnosti firem v oblasti environmentální shrnuje např.:³⁰

- Dodržování zásad ekologické výroby, produktů a služeb. V praxi se jedná zejména o dodržování standardů řady ISO 14000 a EMAS;
- Realizace ekologické firemní politiky, která může spočívat a také spočívá především v recyklaci, používání ekologických produktů atd.;
- Důsledná, permanentní a široce realizovaná ochrana přírodních zdrojů.

Je mimo jakoukoli pochybnost, že environmentální pilíř realizace konceptu společenské odpovědnosti firem se neomezuje – či přesněji řečeno neměl by se omezovat – pouze na výše uvedené. Jednotlivé firmy, podniky či organizace totiž svoji ekonomickou činnost vyvíjejí v rámci určitého prostředí, které vždy má svoji přírodní základnu.

²⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

³⁰ TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice*. [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z: <http://www.neziskovsky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>str. 8

Budoucí prosperita těchto firem stejně jako spokojený život nadcházejících generací přitom mimo jiné závisí na tom, jakým způsobem budeme v současnosti s touto základnou zacházet. Firmy proto část finančních prostředků věnují např. na realizaci specifických environmentálních projektů, které udržují a vylepšují životní prostředí v místě jejich působnosti. Typicky se jedná o financování výsadby zeleně, budování cyklostezek, značení turistických tras atd. Jsou-li tyto aktivity správně medializovány, mohou se významným způsobem podílet na zlepšování image dané firmy.

3.4 Implementace společenské odpovědnosti do podnikových aktivit

Motivace k implementaci společenské odpovědnosti do podnikových aktivit spočívá v nesporné existenci řady výhod. Často má tento proces (implementace) podobu dobrovolného zavedení standardů ukazujících vhodné typy chování podniku. Zároveň standardy nepřímou zobrazují aktivity, které by podnik neměl realizovat, protože omezují jeho chování.³¹ Důvody implementace standardů zobrazuje tabulka.

Tabulka 2, Důvody implementace standardů

Důvody implementace standardů
Nalezení způsobu získávání dalších informací, které rozšiřují znalosti zaměstnanců podniku a které zároveň slouží jako podklad pro další učení se
Odlíšení se od konkurence
Zvýšení dobrého jména
Snížení rizika vyplývajícího ze zavedení příliš striktní legislativy
Poptávka stakeholderů po určitých standardech
Snaha o prokázání odpovědnosti vůči nim

Zdroj: Kašparová, Kunz, str. 45

Pouze správná implementace standardů společenské odpovědnosti umožňuje získání výhod plynoucích z jejich zavedení. Podnik získá prostor pro snadnější pochopení norem ve společnosti a pro pochopení požadavků, které zájmové skupiny na podnik kladou, zároveň se zvyšuje jejich důvěra v podnik a celkově se posiluje dobré jméno podniku. Dále implementací standardů podnik získává návod pro zorganizování procesu zapojení stakeholderů, navýšení schopnosti učení se díky důrazu standardů na reporting společenské

³¹ KAŠPAROVÁ, Klára a VILÉM KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 45 s. ISBN 8024785587.

odpovědnosti. V konečném důsledku se zvyšuje interní i externí komunikace, produktivita, krizové řízení apod. Většina uvedených výhod je pro podnik dosažitelná, až v dlouhém období.³² Podrobnějším rozbořením obsahu zmíněných norem a standardů se zabývá následující kapitola práce.

Společenská odpovědnost podniku musí být implementována už do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a prakticky do všech podnikových procesů na všech úrovních organizační struktury. Implementace musí být trvalá a mít podporu nejvyššího vedení podniku. Implementace podnikové strategie využívá systematických a propracovaných postupů, obsahuje jasnou vnitřní logiku a využívá spolupráce všech podnikových útvarů. V první řadě podnik realizuje přípravnou fázi implementace. Poté definuje klíčové zájmové skupiny, vytváří strategii společenské odpovědnosti a v závěrečné fázi provádí vyhodnocení dané strategie a implementace.³³

3.4.1 Přípravná fáze implementace společenské odpovědnosti

V rámci přípravy zavedení konceptu společenské odpovědnosti do podniku podnik identifikuje svoji hlavní motivaci k vytvoření konceptu společenské odpovědnosti, vyhodnocuje svůj dosavadní přístup k naplnění tohoto konceptu, zkoumá povědomí o společenské odpovědnosti a jejích principech (resp. úroveň znalostí) mezi zaměstnanci, identifikuje klíčové zájmové skupiny, zkoumá, zdali jsou ve vizi, misi, hodnotách obsažené principy společenské odpovědnosti. Kromě výše uvedeného musí podnik realizovat následující doporučení (viz tabulka).³⁴

³² KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 46 s. ISBN 8024785587.

³³ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 110-123 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

³⁴ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 110-111 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

Tabulka 3, Doporučení pro implementaci strategie společenské odpovědnosti

Doporučení implementace společenské odpovědnosti
Určení zdrojů potřebných pro zavedení společenské odpovědnosti
Určení pravomocí a odpovědnosti pro proces implementace managementu CSR
Navýšení povědomí o společenské odpovědnosti mezi všemi zaměstnanci podniku
Zajištění transparentní informovanosti všech zájmových skupin podniku
Stanovení cílů a formulace programů k jejich naplnění ve vztahu ke společenské odpovědnosti
Nastavení interních kritérií výkonnosti společenské odpovědnosti
Motivování zaměstnanců k naplnění cílů společenské odpovědnosti
Cílená podpora spolupráce se zájmovými skupinami

Zdroj: Kunz, str. 111

3.4.2 Vytvoření strategie společenské odpovědnosti

Při vytvoření strategie společenské odpovědnosti podnik musí identifikovat klíčové oblasti společenské odpovědnosti a vytvořit struktury pro jejich dlouhodobou integraci napříč všemi úrovněmi podniku. Nejvíce ovlivňuje volbu klíčových oblastí hlavní předmět činnosti organizace. Podle Michaela Portera by každý podnik měl svoje možnosti zaměření strategie zvažovat, stejně jako zvažuje svoji podnikatelskou strategii. Tedy zabývat se problémy, které mají největší potenciál přinést sdílenou hodnotu pro byznys i společnost. Součástí strategie společenské odpovědnosti je i vytvoření cílů strategie formou pravidla SMART (cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované). Na základě definice cílů pak podnik může organizace definovat jednotlivé konkrétní aktivity, které mají podobu akčního plánu. Až po vytvoření akčního plánu nadchází čas pro realizaci jednotlivých aktivit směřujících k naplnění strategie společenské odpovědnosti.³⁵

³⁵ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 116-117 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

3.5 Hodnocení a vykazování společenské odpovědnosti

Pro efektivní naplnění plánu společenské odpovědnosti musí podnik nastavit různé mechanismy, které umožní průběžné monitorování, měření a vyhodnocování aktuálního stavu uplatnění strategie společenské odpovědnosti. Jednou z možností je využití hodnocení a měření společenské odpovědnosti podniku podle norem a pravidel mezinárodních iniciativ. Do této kategorie se například zařazují mezinárodní normy SA 8000, AccountAbility 1000, Směrnice OECD pro multinationální společnosti, Global Reporting Initiative, ISO 26000, KORP apod.³⁶ Prostřednictvím těchto norem může podnik měřit svůj přínos a výkonnost vůči společenské odpovědnosti. Využívané indikátory mají zpravidla kvalitativní nebo kvantitativní podobu. Na základě zjištěných faktů pak podniky vykazují svoji činnost v oblasti společenské odpovědnosti prostřednictvím tzv. triple-bottom zprávy, která zahrnuje údaje o aktivitách podniku ve všech třech oblastech společenské odpovědnosti podniku.³⁷

SA 8000

Tato norma se soustředí na zkvalitnění pracovních podmínek v globálním měřítku. Může být uplatněna v jakékoliv zemi a v jakémkoliv podniku (bez ohledu na odvětví). Standard vychází mezinárodně uznávaných doporučení, norem a pravidel. Standard specifikuje konkrétní požadavky na odpovědnost podniku vůči zaměstnancům v oblasti pracovní doby, odměňování, řízení, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zamezení diskriminace, nevyužívání dětské práce, nevyužívání nucené práce, svobody sdružování a práva na kolektivní vyjednávání, disciplinárních praktik. Podniky při plnění této normy mohou získat specializovaný certifikát.³⁸

AccountAbility 1000

Středobodem koncepce je oblast sociální odpovědnosti v rámci společenské odpovědnosti. Směrnice se snaží zajistit větší transparentnost jednotlivých činností managementu podniku, zejména v oblasti zapojení zájmových skupin do činnosti podniku, účetnictví, auditu, reportingu, plánování. Komplexní iniciativa pokrývá celou řadu oblastí

³⁶ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 119-123 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

³⁷ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 73-74 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

³⁸ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 119 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

od identifikování zájmových skupin, určení metod komunikace s těmito skupinami, realizaci sociálně-etického auditu, volbu indikátorů CSR, až po způsob reportingu společenské odpovědnosti.³⁹

Směrnice OECD pro multinárodní společnosti

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj vznikla (ve své aktuální podobě) v roce 2000. Jejím těžištěm je snaha o zajištění trvale udržitelného rozvoje. Cílem národních vlád, které se k závazku připojily, je podpora pozitivního příspěvku nadnárodních společností za účelem minimalizace negativních dopadů jejich činnosti. Směrnice definují doporučení pro zajištění transparentnosti v podnikatelské činnosti, zveřejňování informací, budování vztahu mezi průmyslem a životním prostředím, vytváření pravidel konkurenčního boje, vztahů mezi zaměstnanci a podnikem atd.⁴⁰

Global Reporting Initiative

Metodika Global Reporting Initiative se postupně rozšiřuje po celém světě. Zejména díky neustálé inovaci svého obsahu, který respektuje záměr o co nejširší celosvětovou aplikovatelnost. Metodiku mohou v dnešní době využívat prakticky všechny podniky – všech velikostí a podnikající ve všech odvětvích. Podniky její aplikací získávají prostor pro zlepšení kvality, přesnosti a užitečnosti reportingu společenské odpovědnosti. Zároveň obsahuje standardizované mechanismy pro vyhodnocení aktivit podniku v oblasti společenské odpovědnosti – přináší seznam tzv. základních indikátorů, kterých by se podnik měl držet při implementaci a hodnocení společenské odpovědnosti.⁴¹

ISO 26000

„Norma je určena pro všechny typy organizací v soukromém, veřejném a neziskovém sektoru. Poskytuje návod, jak implementovat CSR do strategie firmy, respektive do stávajícího systému řízení, přináší i informace například o základních termínech spojených s CSR či principech CSR, určení a zapojení stakeholderů, komunikaci informací spojených s CSR.“⁴²

³⁹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 120 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

⁴⁰ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

⁴¹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

⁴² KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

KORP

Komparaci standardů upravujících společensky odpovědné chování definuje další tabulka.

Tabulka 4, Komparace vybraných standardů CSR

Standardy	UN Global Compact	ILO	Směrnice OECD	Global Sullivan Princip	SA8000	Směrnice GRI	ISO 14000	ISO 26000	EMAS
Tvoření konzultací se stakeholdery	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Vhodný pro podniky všech velikostí a ze všech odvětví	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Globální standard	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
Pokrytí ekonomické, společenské a environmentální oblasti	ano	pouze eko., spol.	ano	ano	pouze soc.	ano	pouze eko., envi.	ano	pouze envi.
Indikátory k měření výkonnosti	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	ano
Požadavek na reporting	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: Kašparová, Kunz, str. 52

3.6 Uplatnění společenské odpovědnosti v České republice

Od počátku 90. let 20. století, tedy od doby ekonomické a sociální transformace, kdy byl fenomén společenské odpovědnosti firem v českém prostředí v podstatě neznámý, došlo ke značnému pokroku. Nicméně i přesto v tomto ohledu české firemní prostředí přece jen stále poněkud zaostává za vyspělým prostředím západoevropským. Ovšem i s vědomím tohoto vývojového handicapu lze konstatovat, že „... do nového století vstoupila podnikatelská etika v České republice jako disciplína připravená poskytovat podnikatelské sféře stejné služby – vzdělání na vysokých školách, trénink či konzultace, jak je zvykem v rozvinutých zemích.“⁴³

Mnoho českých firem se stále ještě musí dopracovat k poznání, že důraz na společenskou odpovědnost není pouze záležitostí filosofie či etiky, nýbrž že se také ekonomicky či finančně vyplácí. Proto, aby společenská odpovědnost firem měla na image konkrétní firmy nějaký hmatatelný vliv, „... je zapotřebí, aby příslušný podnik své společensky odpovědné aktivity patřičným způsobem sděloval veřejnosti, zejména všem zainteresovaným vnějším i vnitřním vztahovým a cílovým skupinám.“⁴⁴

⁴³ PUTNOVÁ, Anna. SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3, str. 23

⁴⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5, str. 106

3.6.1 Trendy ve využití koncepce CSR

V České republice proběhlo v minulosti několik výzkumů, které hodnotí dopady a přínosy aplikace programu společenské odpovědnosti na podniky a jejich zájmové skupiny. Například Projekt společenské odpovědnosti zkoumal stav aplikace a využití strategických oblastí CSR mezi malými a středními podniky. Z vyhodnocení výstupů vyplývá, že se mezi tuzemskými podniky stává klíčovou součástí konceptu oblast sociální. Dále pak snaha o efektivní uplatnění CSR pozitivně ovlivňuje důvěryhodnost podniku, společensky odpovědné firmy mají vliv na úspěch regionu, zvyšují svoje konkurenční postavení, ovlivňují stabilizaci a loajalitu svých klíčových zaměstnanců, zvyšují svoji image vůči okolí. Kromě toho existují i bariéry zabraňující implementaci společenské odpovědnosti do podniku. Mezi nejvýraznější patří snaha o optimalizování krátkodobé ziskovosti a odmítnutí atributů spojených s problematikou společenské odpovědnosti, snaha nadnárodních organizací o přesun výroby do oblasti s levnou pracovní silou, zhoršení vztahů mezi podniky a státní správou, nepochopení mechanismů působících na dlouhodobou ziskovost, neschopnost vládních institucí regulovat podmínky podnikání.⁴⁵

⁴⁵CSR a CSV - současná praxe. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *ModerniRizeni.cz* [online].2012 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-56740440-csr-a-csv-soucasna-praxe>

4. Praktická část

Praktická část charakterizuje aktivity společenské odpovědnosti a navrhuje postup implementace společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti TECHO, a. s. Součástí této kapitoly je i pohled na zájmové skupiny organizace.

4.1 Profil společnosti

Podnik TECHO patří mezi největší evropské výrobce a distributory kancelářského nábytku. Podnik byl založen v roce 1991 a původně se soustředil pouze na návrh a výrobu interiérového osvětlení. Postupem času získával v tomto segmentu stále výraznější tržní podíl a nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Díky získanému kapitálu a know-how mohl v roce 1993 rozšířit svůj výrobní sortiment o kancelářský nábytek. V dalších letech se podařilo úspěšně expandovat na zahraniční trhy formou otevření vlastních poboček, získat zahraniční kapitál, obsadit pozici tržního lídra na tuzemském trhu. Zlomovým byl rok 2005, kdy společnost získala silného finančního partnera, v podobě vstupu globální skupiny AHREND do kapitálové struktury podniku. V současné době je skupina 100% vlastníkem podniku a úspěšně pečuje o rozvoj podnikatelské činnosti a pravidelně překonává hranici ročního obratu v hodnotě jedné miliardy korun, úspěšně podniká v zemích třech kontinentů (Evropy, Asie, Afriky), spolupracuje se špičkovými odborníky a flexibilně se přizpůsobuje potřebám a přáním zákazníků. Vize podniku je následující: „*Jsme předním tvůrcem komerčních interiérů ve střední a východní Evropě i mimo ni, stejně jako významným výrobcem kancelářského nábytku.*“ Mise organizace odpovídá této definici: „*Jsme klientem řízená společnost, která poskytuje nejefektivnější řešení moderních interiérů pro dynamické organizace napříč regionem a celým světem.*“⁴⁶

⁴⁶TECHO, a. s. *TECHO* [online].2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.techo.com/>

Tabulka 5, TECHO a. s. - základní informace

TECHO, a. s. - základní informace	
Datum zápisu:	31. března 1993
Obchodní firma:	TECHO, a.s
Sídlo:	Praha 10, U Továren 770/1b, PSČ 102 00
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
	provádění staveb, jejich změn a odstranování
	truhlářství, podlahářství
Statutární orgán- představenstvo:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostského zákona
	předseda představenstva: Ing. Jiří Kejval
	místopředseda představenstva: Joost Lodewijk Maria van Meerbeeck
Jediný akcionář:	člen představenstva : Ing. Petr Hampl
	Ahrend Europe B.V
Akcie:	1101 EA Amsterdam, Laarderhoogtweg 12, Nizozemské království
	84 541 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1000,-Kč
Základní kapitál :	Podoba akcií: listinná.
	84 541 000,- Kč
WWW stránky :	Splaceno : 100%
	www.techo.com

Zdroj: Autor,

4.2 Zájmové skupiny společnosti

Tak jako u všech společností, tak i v organizaci TECHO mají odlišné zájmové skupiny odlišný vliv na její fungování. Komunikace se zájmovými skupinami probíhá řadou různých způsobů od osobního kontaktu, až po poskytování informací prostřednictvím elektronické komunikace.

4.2.1 Interní zájmové skupiny

Interní zájmovou skupinou jsou zejména vlastníci, management a zaměstnanci.

Vlastníci

Vlastník podniku je v úzkém kontaktu s organizací a provádí pravidelné kontrolní aktivity. Vlastníci mají na podnik velký vliv a výrazně ovlivňují jeho úspěšnost - zájmem

vlastníků je získání přiměřeného zisku pro účely dalšího rozvoje podniku a pro vlastní využití.

Vlastníci jsou hlavním garantem existence společenské odpovědnosti ve firmě kteří svými rozhodnutími, postoji a rozhodují o tom, zda organizace realizuje či nerealizuje společenskou odpovědnost. Bohužel ve firmě TEHO vlastníci ne věnují dost času na vývoj CSR , který přímo závisí na výkonnost a kokurence podniku.

Management

V podniku působí odhadem 15 řídicích pracovníků na úrovni vrcholového a středního managementu. Jejich zájmem je získání přiměřené odměny za svoji práci a podpora plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů podniku (protože jejich plnění je přímo provázáno s jejich odměnou). Vliv této skupiny na podnik je nesporný. Vzhledem k tomu, že je požadavkem vlastníků podniku, realizace některých aktivit společenské odpovědnosti. Tak se musí management touto problematikou při vytváření strategie zabývat.

Zaměstnanci

Podnik očekává od zaměstnanců profesní zdatnost, schopnost spolupráce a zájem o hospodaření podniku. Důsledně uplatňuje normy, které zaručují dodržení pořádku a pozitivně ovlivňují pracovní prostředí. Součástí systému odměňování jsou jak hmotné, tak i nehmotné stimuly. Výkonnost zaměstnanců ovlivňuje i výkonnost podniku a vliv této skupiny na podnik je vysoký. Zaměstnanci nejsou příliš motivováni k realizaci společensky odpovědných aktivit. Spíše se společenská odpovědnost realizuje na úrovni vrcholového vedení.

4.2.2 Externí zájmové skupiny

Mezi externí zájmové skupiny podniku TECHO patří zákazníci, dodavatelé, konkurence, místní samospráva, místní komunita (veřejnost).

Zákazníci

Zákazníci jsou největší prioritou pro podnik. Cílem je snaha o splnění všech zákaznických očekávání a dosažení maximálního uspokojení jeho potřeb vč. zajištění kompletního servisu. Podnik neposkytuje pouze zákazníkům pouze hmotné produkty, ale i řadu doplňkových služeb, které lépe objasní a uspokojí jeho přání a potřeby (například stavební úpravy pro lepší umístění nábytku). Dále je cílem udržování vztahů se zákazníkem vytvoření kulturního prostředí a zajištění přehlednosti a pevného řadu

v uspořádání vzájemných vztahů. Nezbytné je poskytování informací a získávání zpětné vazby. Vliv zákazníků na podnik je vysoký. Protože odvětví ve kterém společnost nachází je vysoce konkurenční, a bez řádného CSR strategie TECHO zažije těžké časy získat a udržet své zákazníky, kteří mohou snadno přejít k jiné společnosti.

Dodavatelé

Vůči dodavatelům se podnik snaží vytvářet prostředí partnerské spolupráce a zaměřit se na posilování kvality v oboustranných vztazích. Od dodavatelů podnik požaduje, aby průběžně hodnotili a sledovali nezávadnost dodávaných materiálů a jejich možných dopadů na životní prostředí podniku. Na trhu existuje dostatek potenciálních dodavatelů, a proto není vliv dodavatelů na podnik vysoký.

Nicméně, v případě, že společnost nedokáže mít dobré dodavatele, pokud jde o CSR, je zde vysoká možnost ztratit jméno společnosti.

4.3 Společenská odpovědnost ve společnosti TECHO

Podnik TECHO v rámci svého řízení společenské odpovědnosti plně nevyužívá systematický a komplexní koncept CSR. Nicméně úspěšně implementuje některé standardy a postupy představené v teoretické části práce. Z pilířů společenské odpovědnosti svoje aktivity směřuje zejména do oblasti environmentální a sociální. Posláním podniku v oblasti společenské odpovědnosti je ochrana životního prostředí, ochrana zdraví zaměstnanců při práci. Cílem aktivit souvisejících se společenskou odpovědností je snaha o zachování přirozeného životního prostředí a zásob obnovitelných zdrojů pro příští generace. A to vše za použití standardů využívaných v zemích Evropské unie.

4.3.1 Ekonomický pilíř

V ekonomické oblasti společenské odpovědnosti se podnik soustředí především na odpovědnou produktovou politiku a vedení dialogů se zákazníky. Podnik neustále pracuje na získávání podnětů vůči svým výrobkům, službám tak, aby docílil maximální spokojenosti zákazníka a udržel si jejich loajalitu. Obvyklé je získávání referencí, zpětné vazby apod. Proaktivní zákaznický přístup je součástí obchodní strategie podniku. V oblasti ekonomické strategie společenské odpovědnosti podnik využívá aktivní zákaznický servis, využívá různé normy kvality, provádí pečlivý výběr dodavatelů.

4.3.2 Sociální pilíř

Podnik využívá vlastní politiku sociální odpovědnosti, která vychází z mezinárodně uznávaných norem – Všeobecné deklarace lidských práv OSN, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, SA 8000, Úmluvy o základních právech při práci mezinárodní organizace práce. Cílem implementace politiky sociální odpovědnosti podniku je neustálé zlepšování výkonnosti zaměstnanců ve společnosti. Primárně předpis řeší oblast:

- Vztahu zaměstnanců k podniku – podnik se zavázal k průběžnému zlepšování ekonomických, environmentálních a sociálních podmínek všech zájmových skupin organizace prostřednictvím aktivního dialogu.
- Vztah společnosti k dětem a mladistvým – organizace zaručuje, že nevyužívá žádnou formu dětské práce (kromě schválených výcviků mladých lidí při získávání pracovní praxe při studiu).
- Genderovou rovnoprávnost a diskriminaci – podnik nabízí rovné příležitosti ve všech podnikových procesech od přijímání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, až po ukončování pracovního poměru.
- Bezpečnost a ochranu zdraví při práci – organizace eliminuje veškerá rizika ohrožující její zdraví jejich zaměstnanců. K tomuto přispívá zaměstnanec na specializované pozici vedoucího pro oblast zdraví a bezpečnosti.
- Komunikaci se zaměstnanci – vedení podniku se zavázalo k pravidelným poradám se zaměstnanci při řešení potřebných otázek, dále respektuje právo na založení odborů a kolektivní vyjednávání.
- Svobodné rozhodování o zaměstnání – podnik nevyužívá žádnou formu nucené nebo povinné práce.
- Šikanu a disciplinární opatření – organizace nepodporuje žádné formy psychického nebo fyzického nátlaku.
- Pracovní dobu – při plánování pracovní doby plně respektuje podnik zákonné předpisy. Respektuje právo zaměstnanců na čerpání řádné dovolené a pracovního volna.
- Odměňování – i v tomto bodě se podnik řídí zákonem, a dále nezavádí žádné srážky ze mzdy vyplývající z disciplinárních důvodů.

- Dodavatelé – podnik sleduje schopnosti dodavatelů plnit požadavky a vybírá dodavatelské společnosti na základě kvantitativních ukazatelů.

4.3.3 Environmentální pilíř

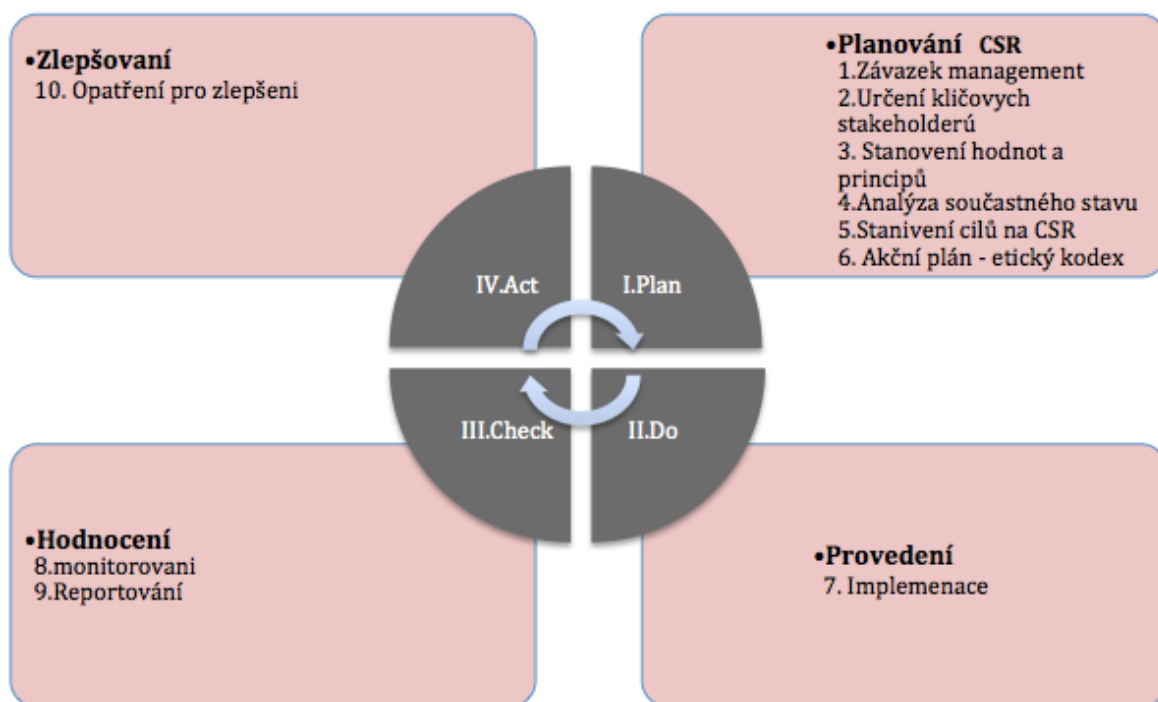
V rámci ochrany životního prostředí je prioritou pro podnik respektování ekologických pravidel a ochrana životního prostředí – jejich dodržování má dokonce přednost i za cenu snížení zisku. Podnik je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001, má propůjčenou ochrannou známku Ekologicky šetrný výrobek a vlastní i certifikát C-o-C, který může obdržet pouze podnik využívající jako materiál výrobky trvale udržitelného lesního hospodářství. Filozofie ochrany životního prostředí vychází z omezení nepříznivých vlivů provozu podniku na životní prostředí a preference používání recyklovaných materiálů. Dopady činnosti jsou pravidelně monitorované, analyzované a nějakým způsobem následně řešené – za účelem zvýšení kvality.

Cíle a procesy environmentálního pilíře jsou pravidelně prezentované zaměstnancům a odpovědnost za jejich implementaci je zahrnuta do funkčních náplní jednotlivých zaměstnanců. Samozřejmostí je spolupráce s veřejnou správou a organizací ekologicko-odpovědných producentů nábytku – FISP (Furniture Industry Sustainability Programme).

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato kapitola vyhodnocuje teoretické i praktické poznatky o společenské odpovědnosti. Po stručném představení nejvýznamnějších přínosů se kapitola věnuje doporučením, která jsou implementovaná do plánu společenské odpovědnosti podniku TECHO.

Obrázek dolu bude hlavním vodítkem implementace, který ukazuje, jaké musí být strategie implementace CSR aktivit v podniku.



Tabulka 6, implementace CSR,

Zdroj: Autor

5.1 Planování CSR

Společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a nalezením konkrétního způsobu jak je uspokojit a jak sladit jejich očekávání.

Mezi zájmové skupiny s největším vlivem na podnik TECHO patří zákazníci, zaměstnanci, konkurence, vlastníci. Na uspokojení jejich zájmů by se měla strategie společenské odpovědnosti v budoucnosti primárně zaměřit.

Účelem společenské odpovědnosti v podniku nemusí být pouze vytvoření podmínek pro zajištění trvale udržitelného vývoje, ale samozřejmě i přesvědčení zákazníků ke koupi výrobků a využití služeb. Podnik TECHO proto musí optimalizovat svůj program společenské odpovědnosti tak, aby jeho realizaci zároveň podporoval odbyt, posiloval loajalitu zákazníků a vytvořil podmínky pro realizaci požadované obchodní politiky.

Program společenské odpovědnosti musí využívat vhodnou skladbu společensky odpovědných aktivit a nebýt v rozporu s interními procesy v organizaci. Koncept CSR musí optimálně využívat aktivit směřujících do všech tří pilířů a neopomenout žádnou z klíčových zájmových skupin. Proto došlo k návrhu plánu společenské odpovědnosti v podniku, který vylepšuje aktuální podobu společensky odpovědných aktivit organizace (viz následující kapitola).

Před započítáním plánu by podnik měl zvážit následující doporučení:

- Komunikace aktivit CSR vůči zájmovým skupinám - komunikace společensky odpovědných aktivit vůči zájmovým skupinám musí být aktivní a organizace nemůže spoléhat na pasivní přístup, tedy případy, kdy si bude člen zájmové skupiny sám vyhledávat potřebné informace o realizaci programu společenské odpovědnosti podniku. Tento pasivní přístup, který podnik využívá je jen málo efektivní, i přesto, že někteří členové zájmových skupin informace skutečně vyhledávají samostatně. Informace o úspěšnosti společenské odpovědnosti se musí dostat i k pasivním členům zájmových skupin. Poskytování informací o aktivitách společenské odpovědnosti musí být sjednoceno a více komunikováno. V současné době jsou informace roztroušené na webové prezentaci podniku a nejsou nikterak srozumitelně poskytnuté. Komunikace společenské odpovědnosti musí být detailní, důkladná, jednotná a standardizovaná. Mezi zájmovými skupinami je

nutné rozšířit povědomí o společenské odpovědnosti - především mezi klíčovými. S tímto návrhem souvisí i další doporučení.

- Příprava podniku na reportování aktivit mezinárodně uznávanou metodikou - podnik působí na globálních trzích a svoje společensky odpovědné aktivity by měl reportovat stejně, jako organizace podnikající v tomto prostředí. V současné době není problémem přijetí některé z obecně uznávaných směrnic - jako například GRI (Global Reporting Initiative), která je pravděpodobně nejvhodnějším rámcem reportingu. Jejich využití působí na zájmové skupiny velmi transparentním důvěryhodným dojmem. Implementace standardu a začátek reportingu by měl být implementován do roku 2017. Určitý čas je nutné věnovat celému procesu implementace normy do podniku - například registrace u organizace poskytující povolení k reportingu GRI, auditu společensky odpovědných aktivit, sběru požadovaných dat, přípravě údajů pro vyhodnocení aktivit apod. Výroční zpráva o společensky odpovědných aktivitách podniku formou GRI by se měla stát primárním nástrojem komunikace společenské odpovědnosti organizace. Sekundárními nástroji se musí stát webová prezentace podniku, propagační materiály (zmínka o programu CSR na informačních letáčích apod.), osobní prodej (kdy se prodejci budou zmiňovat o úspěších společenské odpovědnosti), sponzoring (zmínka o podniku jako o partnerovy na sponzorovaných akcích atd.)

5.1.1 Plán aktivit společenské odpovědnosti v podniku

Společnost TECHO pro naplnění svého hlavního předmětu podnikání využívá především jako základní materiál dřevo, které patří mezi obnovitelné zdroje, ale často producenti dřeva nezajišťují trvalou udržitelnost pro tuto surovinu (například dřevo vytěží a znovu "nezasadí"). Takové chování je kritizováno řadou institucí. Jednou z klíčových oblastí plánu společenské odpovědnosti je (z výše uvedených důvodů) ochrana dřeva jako trvale udržitelného zdroje. Další klíčovou oblastí je zajištění větší transparentnosti a důvěryhodnosti podniku prostřednictvím zavedení většího počtu aktivit v ekonomické oblasti společenské odpovědnosti. Následující návrh implementace programu společenské odpovědnosti má podobu plánu společenské odpovědnosti pro období duben roku 2014 až duben roku 2015.

Při vytvoření plánu bylo vycházeno nejen z odborné literatury, ale především z aktuálních charakteristik organizace. Mezi charakteristiky s největším vlivem na plán patří

předmět činnosti organizace, mikroprostředí podniku, poslání, vize, hodnoty organizace, aktuální podoba strategie, cíle podniku, současná podoba aktivit souvisejících se společenskou odpovědností.

5.1.2 Přípravná fáze implementace

V přípravné fázi by měl podnik identifikovat svoje motivy pro realizaci programu společenské odpovědnosti. Stejně tak by měl využít i analýzu současných aktivit, které realizuje a přímo souvisí se společenskou odpovědností.

Primární motivací podniku k zahájení společensky odpovědných aktivit je podpora trvale udržitelného rozvoje a snaha o lepší uspokojení přání a potřeb klíčových zájmových skupin - zájmu vlastníka (na vrácení části zisku společnosti), zájmu zaměstnanců (na získání stabilních pracovních míst s požadovanou úrovní péče o zaměstnance), zájmy zákazníků (získání kvalitních produktů s přidanou hodnotou v podobě jejich ekologické nezávadnosti). Podnik by ale nerealizoval aktivity společenské odpovědnosti, kdyby zde neexistoval jejich vliv na rentabilitu podnikatelské činnosti. Analýza současných aktivit společenské odpovědnosti je uvedena v předchozích částech práce.

5.1.3 Cíle strategie společenské odpovědnosti v rámci CSR

Primárním cílem programu společenské odpovědnosti je posílení loajality stávajících zákazníků a získání nových zákazníků využitím aktivit společenské odpovědnosti. Loajalita stávajících zákazníků by se měla projevit opakovanými prodeji výrobků stávajícím zákazníkům (například 50 stávajících zákazníků zopakuje v daném období svoji objednávku). Získání nových zákazníků by se mělo projevit navýšením počtu objednávek oproti předchozímu období.

Sekundárním cílem je zlepšení image podniku mezi ostatními zájmovými skupinami a implementace metodického rámce reportingu aktivit společenské odpovědnosti GRI do roku 2017 a neustálé snižování využívané energie, vody a dalších materiálů.

Vyhodnocení naplnění primárního cíle a sekundárního cíle proběhne zejména prostřednictvím realizace marketingového výzkumu, resp. získáním zpětné vazby. A dále prostřednictvím vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních indikátorů výkonnosti (viz kapitola vyhodnocení plnění strategie a cílů společenské odpovědnosti). V horizontu deseti let by se měla komplexní a systematická společenská odpovědnost stát pevnou součástí podnikové kultury a podnikové identity. Aktivity společenské odpovědnosti by měly plnit kvantifikovatelné cíle a přispívat ke zlepšování image podniku nejen mezi klíčovými

zájmovými skupinami, ale i mezi ostatními zájmovými skupinami s menším vlivem a zájmem o podnik, protože jejich postavení se může v budoucnosti změnit. Hlavní oblasti společenské odpovědnosti pro realizaci strategie jsou blíže představené v rámci akčního plánu.

5.1.4 Akční plán

Akční plán musí definovat aktivity vedoucí k naplnění stanovených cílů. Z logického rozčlenění je patrné, že budou všechny vykonávané v průběhu celého období a budou směřovat do tří základních pilířů společenské odpovědnosti, tedy do oblasti sociální, environmentální a ekonomické. Odpovědnost za proces realizace plánu společenské odpovědnosti by měl nést generální ředitel podniku, protože jeho zaštitění programu zvyšuje důvěryhodnost celého konceptu společenské odpovědnosti. Tento řídicí pracovník by měl být zodpovědný za plnění plánu, komunikaci společenské odpovědnosti a vedení dialogu se zájmovými skupinami. Samozřejmě nelze požadovat, aby věnoval všem těmto činnostem celou svoji pracovní dobu. Proto by měl úzce spolupracovat s úzkou skupinou spolupracovníků - týmem CSR strategie. Jeho členové by měli pocházet z různých oddělení organizační struktury. Implementace jednotlivých činností by měla zajistit nejen naplnění cílů, ale přispět i k rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti podniku mezi zájmovými skupinami, podpořit integraci myšlenek CSR do hodnot podniku, jeho organizační kultury, realizování operativních, taktických i strategických rozhodnutí. Složení týmu CSR strategie je žádoucí, protože skupina pracovníků vybraných napříč organizační strukturou zajišťuje určitou diverzitu, která je vhodná pro tvorbu strategie společenské odpovědnosti. Dále mohou členové různých oddělení usnadnit přijetí koncepce a strategie mezi řadovými zaměstnanci, protože jejich účast usnadní participaci ostatních pracovníků.

Sociální pilíř

- Pokračování v aktuální podobě sociální politiky - aktuální podoba sociální politiky vychází z mezinárodně uznávaných norem a předpisů. V její implementaci nejsou viditelné závažnější nedostatky.
- Sponzoring a charita - v současné době využívá podnik poskytování příspěvků spíše náhodným způsobem podle aktuální situace. V budoucnosti by se měl spíše zaměřit na budování partnerství s úzkým okruhem neziskových organizací, které

mají propracovanou marketingovou komunikaci a mohou efektivněji propagovat podnik jako svého významného a dlouholetého partnera.

- Větší důraz na rozvoj lidských zdrojů – podnik nemá komplexní systém rozvoje a vzdělávání pracovníků. Přitom právě rozvoj lidských zdrojů výrazně přispívá ke spokojenosti zájmové skupiny zaměstnanců, protože jim umožňuje získání nových dovedností a znalostí. Zvýšená spokojenost se pak projeví na pracovní výkonnosti, schopnosti plnit cíle podniku a v konečném důsledku se projeví i vyšší kvalita výrobků a zákazníci získají přidanou hodnotu.

Environmentální pilíř

- Pokračování v nastolené politice ochrany životního prostředí - politika ochrany životního prostředí se soustředí na oblasti, které přímo souvisí s činností podniku, a proto není nutné eliminovat dosavadní aktivitu, ale pouze její působnost rozšířit.
- Poskytnutí části tržby na podporu programů zabývajících se trvale udržitelnou těžbou dřeva - pro zdůraznění svých cílů v oblasti ochrany životního prostředí by měl podnik určitou částku z tržeb na programy trvale udržitelné těžby dřeva. Tato částka by měla být stanovená předem, aby zákazník věděl dopředu, jakou částkou přispěje. Aktivita tak podporuje nejen společensky odpovědné myšlenky, ale zároveň může pozitivně působit v rámci nákupního rozhodování.
- Kvantitativní vyjádření úspory energií a materiálů - podnik využívá recyklaci, úsporná opatření pro snižování spotřeby energie a vypouštění emisí při výrobě. Nijak, ale nesleduje a nevyhodnocuje tuto úsporu z kvantitativního (konkrétního) vyjádření. Pro lepší vyhodnocení pokroku a efektivnější sledování plnění cílů společenské odpovědnosti by měl podnik tuto oblast sledovat. Výsledky programu společenské odpovědnosti budou reálné a mohou přispět k zajištění větší zákaznické loajality.

Ekonomický pilíř

- Komunikace se zákazníkem a odpovědná produktová politika - velmi dobře organizace zvládá komunikaci se zákazníky. V této aktivitě by měla pokračovat bez výraznějších změn.
- Etický kodex - podnik nemá podrobně definována pravidla etického chování u zaměstnanců a tato skutečnost může snížit jeho image. V úvahu přichází zavedení

etického kodexu jako významného nástroje posilujícího důvěryhodnost podniku. Jeho podoba by měla být následující.

5.2 Návrh etického kodexu TECHO, a. s.

Do procesu tvorby etického kodexu organizace by měly být zapojené všechny interní zájmové skupiny. Kodex musí být aktuální a reagovat na všechny oblasti, ve kterých existují rizika „etických pochybení“. Podpora tvorby kodexu musí přijít od vrcholového vedení podniku - s tímto by neměl být problém, protože si vrcholové vedení uvědomuje význam etického chování a řízení. Každý pracovník organizace by měl mít možnost vznesení připomínek vůči podobě etického kodexu nebo navrhnout oblasti, které by řešil. A to v rámci interních komunikačních kanálů.

Obsah etického kodexu TECHO, a. s. :

- *Význam etického podnikání pro TECHO, a. s.*

Etické chování je pro společnost TECHO, a. s. samozřejmou součástí jejího každodenního života. Níže uvedený etický kodex definuje způsoby práce, ke kterým se podnik zavazuje v rámci vztahů se zájmovými skupinami. Cílem etického kodexu vytvoření postupů a pravidel, kterými se pracovníci organizace řídit při každodenní pracovní činnosti. V etickém kodexu není možné definovat všechny potenciální situace, které mohou vzniknout, ale i přesto přináší rámec vhodného jednání pro každého zaměstnance.

- *TECHO a jeho poslání vůči zákazníkům*

Podnik a jeho zaměstnanci se zavazují k poskytování úplných, pravdivých a korektních informací současným i potenciálním zákazníkům. **Profesionalita** a **pravdomluvnost** je nezbytným předpokladem pro vybudování kvalitních vztahů mezi podnikem a zákazníkem. Podnik si tuto skutečnost plně uvědomuje a zavazuje se k transparentnímu jednání vůči klientům.

- *TECHO a jeho poslání vůči akcionářům*

V dlouhodobém časovém horizontu se zaměstnanci podniku zavazují k posilování tržní hodnoty podniku a optimalizaci dostupných zdrojů za účelem poskytnutí adekvátní návratnosti prostředků vložených akcionáři. Nezbytným předpokladem dosažení daného cíle je reporting pravdivých a transparentních informací o činnosti podniku.

- ***TECHO a jeho poslání vůči zaměstnancům***

Podnik se zavazuje k dodržování pravidel sociální politiky **odpovědnosti**, ze které vyplývá, že se nedopouští žádné diskriminace pracovníků, plně podporuje jejich rozvoj a talent.

- ***TECHO a jeho poslání vůči dodavatelům***

Obchodní partneři podniku mají jistotu, že podnik nijak nezneužije svého tržního postavení k tomu, aby poškodil dodavatele (například korupčním jednáním, tlakem na snižování ceny apod.) Všechna jednání s dodavateli se podnik zavazuje vést v duchu poctivosti, otevřenosti a vzájemného respektu. Konečný výběr obchodních pravidel neodporuje legislativním předpisům a je založen na předem daných kritériích.

- ***TECHO a jeho poslání vůči konkurentům***

Ve vztahu ke konkurenčním subjektům se zaměstnanci podniku zavazují k **čestnému** a objektivnímu jednání, které není v rozporu s dobrými mravy.

- ***TECHO a jeho poslání vůči místní komunitě a samosprávě***

Členové místní komunity a samosprávy musí být plnohodnotnými partnery podniku, protože jejich život je podnikem ovlivněn (ať už přímo nebo nepřímo). Místní komunita musí být seznámena s plány podniku a jeho případný rozvoj nesmí zasáhnout její život. Zaměstnanci se zavazují k tomu, že komunikace s těmito skupinami musí být **otevřená, transparentní a pravdivá**.

5.3 Vyhodnocení plnění strategie a cílů společenské odpovědnosti

Vyhodnocení by mělo probíhat v pravidelných intervalech na základě analýzy kvantitativních i kvalitativních indikátorů výkonnosti. TECHO by se měl zaměřit na následující oblasti v rámci vyhodnocení:

- Kvantitativní vyhodnocení růstu tržeb v období realizace plánu - v průběhu realizaci plánu musí podnik analyzovat vývoj tržeb, zdali povedou aktivity společenské odpovědnosti k jejich navýšení nebo k jejich snížení. Samozřejmě, že lze jen velmi těžce oddělit působení společensky odpovědných aktivit od dalších faktorů, které mají vliv na dosahované tržby. Přesto může sledování tohoto ukazatele být určitým způsobem směřodonné. Míra přispění společenské odpovědnosti k dosahovaným tržbám může být také později zjištěna prostřednictvím průzkumu mezi zákazníky.
- Kvantitativní pokles nákladů na energie, materiál a provoz - stejné tvrzení jako u předchozího bodu platí i pro vyhodnocení tohoto ukazatele, protože je složité oddělit působení jednotlivých faktorů, které způsobí pokles nákladů. Ale míra vlivu společenské odpovědnosti na pokles je zde lépe viditelná, protože například výměna žárovek za ekologičtější a úspornější se kvantitativně projeví na celkové úspoře.
- Průzkum mezi zájmovými skupinami - usnadní vyhodnocení plnění strategie a cílů společenské odpovědnosti, protože přispěje k přesnějšímu vyhodnocení jak kvalitativních, tak i kvantitativních indikátorů. Průzkum realizovaný externí agenturou, by měl prozkoumat růst/pokles zákaznické spokojenosti, růst/pokles loajality pracovníků, vliv společenské odpovědnosti na loajalitu dodavatelů, image podniku v souvislosti s realizací společenské odpovědnosti, roli společenské odpovědnosti podniku při nákupním rozhodování zákazníků apod.

5.4 Ekonomická náročnost plánu a navrhovaných doporučení

Většinu aktivit již podnik realizuje a stejně tak v současné době sleduje i různé výkonnostní indikátory, které budou sloužit pro vyhodnocení plnění cílů a strategie společenské odpovědnosti. V oblasti ekonomické náročnosti není předpokládán vznik nových a vysokých finančních nákladů. Největší rozpočtovou položkou bude především realizace průzkumu mezi zájmovými skupinami. Ovšem lepší poznání jejich přání a potřeb by mělo přispět k vyšší výkonnosti strategie společenské odpovědnosti v budoucnosti a tím i v konečném důsledku k lepší výkonnosti celé organizace. Další kategorií nákladů, které vzniknou v souvislosti s plněním plánu společenské odpovědnosti, jsou náklady administrativní, časové a personální. I zde není předpokládán vznik vysokých nákladů.

6. Závěr

Práce se zabývala společenskou odpovědností podniku jako stále významnějším konceptem v současném moderním řízení podniků. Podniky v dnešní době realizují celou řadu činností, kterými kultivují svoje prostředí, a které oceňují jejich zájmové skupiny. Tímto podnik zlepšuje svoji image a v konečném důsledku zvyšuje vlastní hodnotu.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit společenskou odpovědnost vybraného podniku. Po vytvoření teoretického přehledu byla pozornost věnována praktické implementaci společenské odpovědnosti ve vybraném podniku TECHO, a. s. Podnik působí v globálním prostředí, a proto se význam jeho společensky odpovědných aktivit zvyšuje. Koncept totiž využívají především globální podniky, které se soustředí na získání kladného hodnocení ze strany zájmových skupin. I přesto, že organizace implementuje řadu společensky odpovědných aktivit, tak chybí pohled na společenskou odpovědnost jako komplexní a celistvou činnost, která by prostřednictvím integrace aktivit vytvářela synergický efekt. Taky neměl strategie chování v oblasti CSR. Proto došlo k vytvoření doporučení na zlepšení programu společenské odpovědnosti, a také ke tvorbě celistvého plánu společenské odpovědnosti na období duben 2014 až duben 2015.

Mezi základní obecná doporučení patří komunikace aktivit společenské odpovědnosti vůči zájmovým skupinám, příprava podniku na reportování společenské odpovědnosti pomocí mezinárodně uznávané metodiky. S implementací dalších doporučení počítá zmíněný plán, který si klade za cíl posílení loajality stávajících zákazníků a získání nových zákazníků s využitím aktivit společenské odpovědnosti. Jednotlivé činnosti, kterými by měl být cíl naplněn definuje akční plán. Kontrola je zaručena řadou kvantitativních a kvalitativních opatření.

7. Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENEŠ, Daniel. *Zpráva o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2010/2011*. [online] Skupina ČEZ, akciová společnost. 2011. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z : <<http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2011/cs/uvod/uvodni-slovo.html>>
- CSR a CSV - současná praxe. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *ModerniRizeni.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z : <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-56740440-csr-a-csv-soucasna-praxe>>
- HOVORKOVÁ, Kateřina. *Absolventi chtějí pracovat v Googlu, ČEZ a v KPMG*. [online] iDNES.cz. 20. 06. 2013. [cit. 2013.08.08]. Dostupné z : <http://finance.idnes.cz/studenti-hlasovali-o-nejzadanejsim-zamestnavateli-fxw/podnikani.aspx?c=A130619_145110_podnikani_kho>
- KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOCIANOVÁ, Renata a Petr KRÁL. *Personální činnosti a metody personální práce: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Petr KRÁL. *Organizační kultura a její změna: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ROMAN, Martin. *Shrnutí Zprávy o společenské odpovědnosti 2007. Úvod*. [online] Skupina ČEZ, akciová společnost. 2007. [cit. 2013-08-08]. Dostupné z :<<http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost/index01.htm>>
- TECHO, a. s. *TECHO* [online].2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.techo.com/>>
- TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v České republice*. [online] Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2013-08-08] . Dostupné z:<http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-040-5-0.
- VEBER, Jaromír a Marek BĚLČÍK. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 2., aktualiz.vyd. Praha: Grada, 2007, 168 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1782-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7400-192-5.

8. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1, Pilíře společenské odpovědnosti,	19
Tabulka 1, Aspekty společenské odpovědnosti	14
Tabulka 2, Důvody implementace standardů	25
Tabulka 3, Doporučení pro implementaci strategie společenské odpovědnosti	27
Tabulka 4, Komparace vybraných standardů CSR.....	30
Tabulka 5, TECHO a. s. - základní informace.....	33