

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

KONCEPT CSR VE FIREMNÍ PRAXI V ČR

Bc. et Bc. Veronika KALICOVOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Hana Jahodová, CSc.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 6. 1. 2017

Děkuji Ing. Haně Jahodové, CSc. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad, konstruktivních připomínek, informačních podkladů, skvělou komunikaci a spolupráci.

Dále děkuji panu Ing. Petru Jadernému, teamleaderovi společnosti Parker Hannifin, spol. s r.o. a panu Ing. Lukášovi Kousalovi, projektovému manažerovi společnosti ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí cenných informací během hloubkového rozhovoru.

Poděkování patří také mým rodičům a synovi za trpělivost a emoční podporu v době, kdy tato práce vznikala.

Obsah

Obsah.....	5
Seznam použitých zkratk a symbolů	8
Úvod.....	10
1 Koncept Corporate Social Responsibility.....	12
1.1 Základní pilíře, oblasti CSR.....	13
1.1.1 Ekonomický pilíř (profit).....	14
1.1.2 Sociální pilíř (people)	15
1.1.3 Environmentální pilíř (planet)	17
1.2 Předpoklady pro společensky odpovědné chování	18
1.3 Stakeholders (zainteresované strany).....	19
1.4 Koncepty blízké CSR	21
1.5 Přínosy CSR a argumenty.....	23
1.6 Negativa CSR a argumenty.....	24
2 Vznik a vývoj myšlenky CSR	26
2.1 Vývoj konceptu CSR ve světě	27
2.2 Vývoj konceptu CSR v Evropě	28
2.3 Původní modely společenské odpovědnosti	29
3 Vývoj CSR na území ČR a komparace s vybranými zeměmi	31
3.1 Vybrané země	33
4 Aktuální stav CSR v české firemní praxi	35

4.1	Společnost Veolia Česká republika, a.s.	37
4.1.1	Environmentální pilíř	40
4.1.2	Ekonomický pilíř.....	41
4.1.3	Sociální pilíř	42
4.1.4	Filantropická činnost a dobrovolnictví	43
4.2	Společnost skupina ČEZ, a.s.	44
4.2.1	Environmentální pilíř	46
4.2.2	Ekonomický pilíř.....	47
4.2.3	Sociální pilíř	49
4.2.4	Filantropická činnost a dobrovolnictví	50
4.3	Společnost Parker Hannifin Czech Republic, spol. s r.o.	51
4.3.1	Environmentální pilíř	53
4.3.2	Ekonomický pilíř.....	55
4.3.3	Sociální pilíř	56
4.3.4	Filantropická činnost a dobrovolnictví	57
4.3.5	Hlubkový rozhovor se zástupcem fi Parker Hannifin, spol. s r.o.	58
4.4	Společnost ŠKODA AUTO a.s.	63
4.4.1	Environmentální pilíř	66
4.4.2	Ekonomický pilíř.....	71
4.4.3	Sociální pilíř	73
4.4.4	Filantropická činnost a dobrovolnictví	77
4.4.5	Hlubkový rozhovor se zástupcem firmy ŠKODA AUTO a.s.	77
4.5	Zhodnocení přístupu k CSR ve vybraných firmách	83
5	Moderní CSR přístupy a reportování	90
5.1	Všeobecný stav reportingu	94

5.2	Praktické příklady reportování.....	95
5.3	Moderní přístupy k CSR.....	101
6	Prognózy a možné priority CSR.....	104
6.1	Návrh doporučení.....	107
	Závěr.....	109
	Seznam literatury.....	111
	Seznam obrázků a tabulek.....	118
	Seznam příloh.....	119

Seznam použitých zkratk a symbolů

3P	Profit, people, planet (Zisk, společnost, životní prostředí)
AM	Age management
CC	Corporate citizenship
CO2	Oxid uhličitý
CSP	Corporate social performance
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
CSR2	Corporate social responsiveness
CZEPA	Česká asociace paraplegiků
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
ČSOP	Český svaz ochránců přírody
EEF	European Energy Forum
EFET	European Federation of Energy Traders
EMAS	Dobrovolný systém eko-managementu a auditů uplatňovaný v
EMS	Environmentální management
EPA	Environmental Protection Agency
EPC	European Policy Center
EU	Evropská unie
EURELECTRIC	Energetické sdružení v rámci celé Evropské Unie
fi	firma
FSA	Fair Sourcing Awards
GDP	Gross Domestic Product (Hrubý domácí produkt HDP)
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human resources
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Organisation for Standardisation
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public Relations (Vztahy s veřejností)

SOF	Společenská odpovědnost firem (české synonymum k CSR)
SR	Slovenská republika
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TNCs	Transnational corporation (nadmárodní společnosti)
UNEP	United Nations Environment Programme
USA	the United States of America (Spojené státy americké)
VESNA	Veolia Senior Academy
VW	Volkswagen
WFP	World Health Organization
ŽP	Životní prostředí

Úvod

Koncepce Corporate Social Responsibility (CSR), v českém překladu Společenská odpovědnost firem původně pochází ze Spojených států amerických. Na evropském kontinentu její kolébku tvořila zpočátku západní Evropa. V naší zeměpisné oblasti, která byla do roku 1989 pod vedením komunistického režimu a centrálně plánované ekonomiky, nebyl pro koncepty zohledňující společensky odpovědné oblasti, tak jak je známe dnes prostor. Až v devadesátých letech 20. století se zrodily soukromé firmy a rostl privátní obchodní sektor, česká ekonomika a trh se otvírali světu, zahraničním investorům i velkým obchodním skupinám, čímž začal tento trend konceptu CSR pronikat i k nám.

Vzhledem ke stále sílejícím nárokům veřejnosti, není v současné době možné, aby se firmy snažily pouze profitově růst. Odlišení se od konkurence, získání dobré reputace a možnost zvýšit svou podnikovou hodnotu musejí skrze nové způsoby. Právě společensky odpovědné aktivity tento směr nabízí. Stále více lidí se zajímá o globální zasazení firmy do společnosti a dopady jejich podnikatelských aktivit na okolní svět.

Předkládanou diplomovou prací tvoří dvě stěžejní části. Teoretická část popisuje koncept Corporate Social Responsibility, jeho součásti a oblasti působnosti, teoretické přístupy i přidružené koncepce. Historický exkurz postupně přechází do současného českého podnikatelského prostředí, které porovnává s vybranými zeměmi.

S ohledem na cíl této diplomové práce, která má zanalyzovat aktuální stav v české firemní praxi je zvolena pro zachycení zkoumané problematiky metodika tzv. datová triangulace, tedy kombinace různých datových zdrojů. (Hendl, 2005). Výzkumným cílem je u vybraných podniků popsat, jejich aktivní přístup ke společensky odpovědnému chování. V rámci kvalitativního výzkumu jsou zpracovány případové studie (kazuistiky, case studies) zkoumaných firem. Všechny firmy, studované touto prací dosáhly v oblasti CSR skvělých výsledků a svými odpovědnými aktivitami dlouhodobě zvyšují svou hodnotu. Mohou tak posloužit jako příklad dobré praxe pro společnosti, které by se rozhodli CSR koncepci zavést, nebo zlepšit. Další zvolenou metodikou kvalitativního výzkumu byl hloubkový rozhovor s představiteli zkoumaných organizací.

Firmy byly vybrány na základě osobního zájmu autorky o průmyslové odvětví inženýrských řešení ve spojení s automobilovým průmyslem, a také dle oblasti, ve které žije a pohybuje se.

1 Koncept Corporate Social Responsibility

Pojem Corporate Social Responsibility (CSR) neboli Společenská odpovědnost firem (SOF) nemá přesnou oficiální definici, protože se jedná o natolik rozsáhlý obor činností a každý subjekt tento koncept vnímá ze svého individuálního pohledu, ovlivněn subjektivními vnitřními a vnějšími faktory svého oboru. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR) sice není novou myšlenkou, avšak až spolu s globalizací se jeho rozvoj od 2. poloviny 20. století rapidně zrychluje. Významným milníkem ve vývoji konceptu se stal lisabonský summit vrchních představitelů Evropské Unie (EU) a jejich společná filozofie znalostně-ekonomicky vyspělé Evropy. Řada dalších mezinárodních organizací (př. OSN) podporuje tuto myšlenku. V roce 1996 byla založena organizace CSR Europe. V ČR se začal koncept silněji projevovat až koncem devadesátých let v kontextu celosvětového trendu.

Howard R. Bowen (1953), americký ekonom byl jedním z prvních, v padesátých letech dvacátého století, který se tématem CSR zabýval a ve své knize koncept definoval 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.“* Bližšími specifikacemi konceptu se zabývali jeho následovníci. Roku 1979 profesor Archie B. Carroll definoval pojem CSR skrze stěžejní oblasti, kterých se koncept týká, v té době považovány za vzájemně se vylučující: ekonomická odpovědnost, zákonná (legální odpovědnost), etická odpovědnost, odpovědnost založená na dobrovolnosti, později přejmenována na filantropickou činnost. (Carroll, 1999). Norský profesor Alexandr Dahlsrud se zabýval studiem rozličných definic a vymezení CSR a dospěl k názoru, že mezi základní charakteristické oblasti patří: environmentální, sociální, ekonomická, dále je důležité vymezit stakeholdery a vše funguje na bázi dobrovolnosti. Nejen odborníci, ale i mezinárodní organizace se zabývají vymezením CSR, Kunz (2012) sestavil výčet následujících:

Dle Evropské Unie se jedná především o *„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“* (Commission of the European Communities, 2001)

Sdružení Business Leaders Forum Česká republika CSR definuje jako: „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají.“ (Business Leaders Forum, 2010)

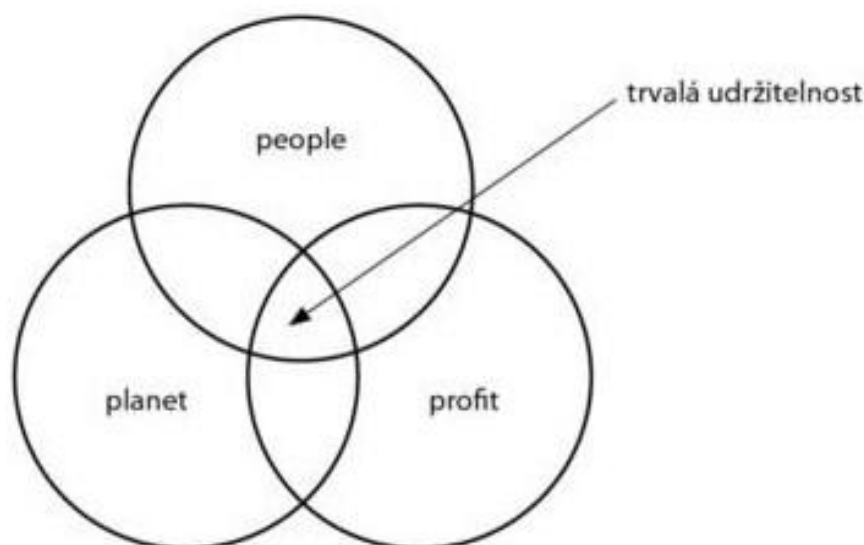
World Business Council for Sustainable Development spatřuje CSR jako „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (WBCSD, 2003)

Business for Social Responsibility vymezuje CSR takto: „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu.“

V nekonečné řadě všech možných definic koncept velmi dobře vymezuje Čaník, Řezbová, Zavrel (2006): „Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“.

1.1 Základní pilíře, oblasti CSR

Přestože je celé pojetí SOF sofistikovaný a široce propracovaný koncept podnikání pronikající do mnoha oblastí, z nesčetných definic vyplývají základní tři oblasti odpovědnosti, které do společensky odpovědného chování spadají. Koncept CSR je postaven na třech základních pilířích tzv. triple-bottom-line, rovněž pojmenovaných jako 3P (profit, people, planet). Firma, která se konceptem řídí, neusiluje jen o svůj vlastní zisk, ale zajímá se i o okolní prostředí, v němž působí.



Zdroj: Kunz, Společenská odpovědnost firem, 2012, s. 20

Obr. 1 Triple-bottom-line

V rozhodnutí každé organizace, ať už firem, neziskového sektoru, veřejné správy či jiných subjektů je, kterým typem odpovědnosti se bude zabývat více. Může se soustředit na ekonomickou a funkčně se řídit potřebami trhu i vlastníků; zákonnou – dodržovat legislativu; etickou – očekávanou společností, zde zahrnujeme dvě formy a to sociální a environmentální. Nadstavbou je ještě dobrovolná (filantropická) odpovědnost, která je neočekávaná společností.

1.1.1 Ekonomický pilíř (profit)

Ekonomická oblast společenské odpovědnosti zahrnuje prosperující podnikání, tvorbu zisku, ale i oblast správy a řízení podniku. Daří-li se subjektu dlouhodobě dobře, má následně dostatek finančních prostředků k financování odpovědných činností. Ekonomický pilíř má vliv na tržní prostředí. Své postavení zde hrají různé zainteresované strany, např. vlastníci, investoři, zákazníci, obchodní partneři, veřejné instituce a média. Mezi aktivity ekonomické oblasti zahrnujeme:

Čestké chování organizace i jejich zaměstnanců. Sestavení etického kodexu bývá častou formou, jak způsob jednání upravit dokumentárně. Spadá sem i

oblast vyhýbání se korupce a úplatkářství. Věrohodné a transparentní poskytování informací a nezamlčování dat nikomu, zejména stakeholderům.

Způsob řízení firmy by měl být v souladu s konceptem corporate governance (bude vysvětleno níže). I přes řídicí aparát by měl zůstat dostatek prostoru pro tvořivost a flexibilitu, které mohou pomoci blahobytu, jenž tvoří organizace i pro okolní komunitu.

Jednání s vlastníky a akcionáři společnosti. Firma nesleduje cíle jen majoritních vlastníků, ale všech a rozhoduje se objektivně, co bude konat pro dobro co nejvíce stran. Měl by být veden trvalý dialog s akcionáři a všechny zainteresované strany do podrobnosti informovat o všech důležitých krocích.

Udržování dobrých obchodních **vztahů se zákazníky i dodavateli** a jinými obchodními partnery. Odběratelsko-dodavatelské vztahy by měly být budovány na dlouhodobé bázi, uplatňovat rovné příležitosti při výběru dodavatelů, včas plnit své závazky. Pro zákazníky je naopak signifikantní, aby jim bylo poskytováno nezávadné kvalitní zboží / služby za přijatelné ceny. Kvalitní zboží s sebou přináší v budoucnu méně reklamačních řízení. Pro dobré vztahy se zákazníky je nutné mít dobrý poprodejní servis.

Odpovědná firma se řídí zásadami **čestného konkurenčního boje** a nesnaží se jakéhokoli konkurenta zničit či pošpinit. Zahrnujeme sem např. marketingovou a reklamní etiku. Zároveň odpovědná firma nevytváří úmyslně žádné překážky na trhu, které by znemožnily přístup novým konkurentům.

Respektování ochrany duševního vlastnictví patří do CSR a týká se jakékoli zúčastněné strany.

Inovace a udržitelnost patří rovněž do ekonomických aktivit, které budou generovat zisk v budoucím období, ale zároveň se zamýšlí nad vyčerpatelností zdrojů.

1.1.2 Sociální pilíř (people)

Sociální oblast společenské odpovědnosti firmy je velmi obsáhlý komplex činností. Můžeme jej rozdělit na dvě části: interní (pracovní prostředí) a externí (lokální komunita).

Zúčastněnými **v pracovním prostředí** jsou vlastní zaměstnanci a odbory. Zaměstnanci jsou stavebními kameny každé z firem, a jsou-li spokojeni, hrozí menší nebezpečí jejich časté fluktuace a přinášejí naopak vyšší efektivnost. Často zmiňovaným termínem je tzv. **work life balance**, tedy sladění pracovního a soukromého života. Odpovídajícími nástroji vyváženého života může být možnost flexibilní pracovní doby s možností úpravy, home office (práce z domova), udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich dlouhodobější nepřítomnosti např. rodičovské dovolené, zřízení firemní školky, poradenství pro zaměstnance, poskytování právních služeb, sjednání výhodnějších půjček, pomoc při změně bydliště a mnoho dalších. Důležité je dbát na bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců, proto jim poskytnout odpovídající prostředí, v němž svou činnost vykonávají, pravidelné lékařské prohlídky.

Efektivní ohodnocení zahrnující přiměřené mzdy, ale i jiné nadstandardní nároky, které mohou vyplývat z kolektivních smluv nebo být sjednány individuálně za osobní zásluhy. Může zde být zahrnut program příspěvků na dovolenou, k životním jubileím, pro zdraví, příspěvky na pojištění či stravování. Nejeftivnější variantou je cafeterie systém, kdy si sám zaměstnanec smí zvolit, kterého programu by se rád účastnil.

Seberealizace a rozvoj hraje pro mnoho lidí důležitou roli, proto je nutné nepodcenit dostatečné podmínky ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což jim může pomoci při jejich kariérním růstu. Rovněž je dobré mít rozmanitý druh práce s možností obměny, obohacování a rotace.

Politika pomoci již **propuštěným** zaměstnancům (outplacement) prostřednictvím rekvalifikačních kurzů nebo zřízení konzultačních center nabízející další pomoc.

V dnešním globalizovaném světě je důležitou tématikou problematika **rovných příležitostí** pro všechny z hlediska pohlaví, věku, etnicity, národnosti, zdravotního stavu, sexuální orientace či víry (diversity management). Důležitým předpokladem je pouze to, zda a jak je člověk přínosný pro organizaci.

V pracovním procesu musejí být **respektována lidská práva**, zákaz zaměstnávání dětí, bojování proti sexuálnímu obtěžování, mobbingu. Je nutné monitorovat a vyhodnocovat celkové prostředí, ne jen jak lidé pracují, ale i jak se cítí

a podporovat zdravé podnikové klima v otevřené a přátelské atmosféře, tvořící zdravou firemní kulturu.

Ve vztahu k **externímu prostředí**, tedy k lokální komunitě dochází k jednání s veřejností či neziskovými organizacemi. Aktivitami v této působnosti jsou: různé způsoby dárcovství (finanční, materiální, jiné), dobrovolnictví, vzdělání, podpora kvality života občanů prostřednictvím sportu či kultury, rozvoj okolí a infrastruktury, podpora zaměstnanosti.

1.1.3 Environmentální pilíř (planet)

Vůbec nejnovější oblastí CSR je environmentální, na kterou je dbán zřetel až v posledních letech a ve vyspělejších zemích světa. Na planetě stále najdeme oblasti, kde otázky životního prostředí ještě nepříbyly na seznam důležitých problémů. S rozvojem jakékoli antropogenní činnosti dochází k menšímu či většímu poškození přírodních prostředí a zdrojů, které nejsou nevyčerpatelné.

Společensky odpovědná firma se snaží **omezovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí**, vyrábí co nejvíce ekologicky šetrně, ekologicky třídí a likviduje odpady, do ekologicky šetrných technologií investuje, šetří přírodními zdroji, jako jsou energie, voda, fosilní paliva, hledání alternativních obnovitelných zdrojů, dodržuje zásady manipulace s nebezpečnými látkami. Environmentální management hlídá po stránce praktické i teoretické dodržování standardů, např. ISO 14001 (International Organisation for Standardisation), nebo EMAS (dobrovolný systém eko-managementu a auditů EU) a dalších. Management odpadového hospodářství zase zajišťuje třídění použitých materiálů, možnou recyklaci či případnou likvidaci, rovněž dodržování limitů znečišťování a zhoršování kvality životního prostředí a přírodních zdrojů.

Opatření environmentální odpovědnosti jsou nejvíce nákladná, co se investic týče, nejméně návratná, co se podoby zisku týče. Avšak mají hlubší význam ve formě lepšího životního prostředí pro všechny lidi: zaměstnance dané firmy, zákazníky, vlastníky a celé místní komunity žijící v oblasti. Z tohoto důvodu jsou firmy odpovědné i vládě.

1.2 Předpoklady pro společensky odpovědné chování

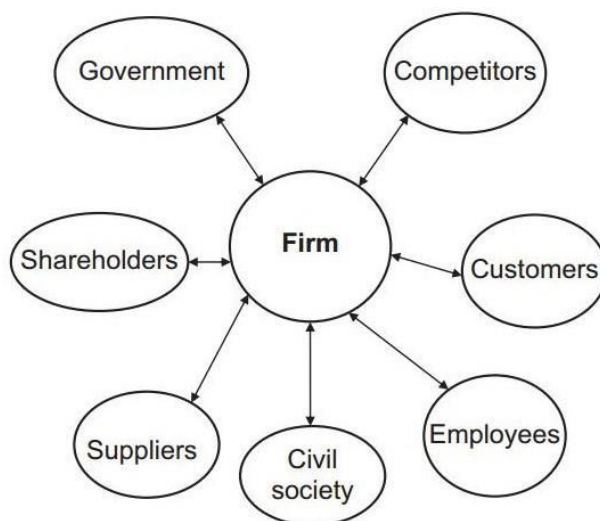
Je na každém subjektu, zda se rozhodne se společensky odpovědně chovat či nechovat a sledovat jen své vlastní cíle, Kunz (2012) definoval těchto sedm charakteristických znaků konceptu CSR:

Princip dobrovolnosti – pro společensky odpovědné chování se subjekt rozhodne sám, nejedná se o legislativně vynutitelné jednání, ale o projev vlastní vůle. Jsou to závazky, které subjekt přijme nad rámec svých vymezených povinností.

- 1) **Aktivní spolupráce se všemi** zainteresovanými stranami a vedení společného dialogu, ne pouze se strategickým partnerem, ale s obecně všemi, kdo mohou přispět kooperací k vytvoření lepších podmínek žití. Snahou je vytvořit win-win symbiózu, tedy situaci ze které mohou těžit všechny strany. Všechny strany se poté musí chovat odpovědně.
- 2) **Angažovanost** firem spočívá v tom, že ke konání nečekají na výzvu, ale dopředu předpokládají aktivity a zahrnují již do svých plánů a cílů.
- 3) **Systematičnost a dlouhodobost** – CSR by mělo proniknout do dlouhodobého strategického plánování firmy a pozornost upínat k dlouhodobé udržitelnosti. Přínosem může být lepší image, stabilita a loajalita od zaměstnanců i zákazníků.
- 4) **Důvěryhodnost** by měla firma postupně odrýt tím, že bude patrné, že co se týče CSR vnímá ji jako integrovanou součást své vlastní živé firemní kultury, a ne pouze jako komerční tah. Trnková (2004) udává, že důvěryhodný koncept CSR lze posoudit jako osobitý, autentický, transparentní a důsledný.
- 5) **Fungování firmy s ohledem na triple-botton-line** podnikání, zdůrazňuje důležitost odprostit se od maximalizace vlastního zisku, ale vnímat potřeby společnosti i životního prostředí.
- 6) **Přispívat k rozvoji kvality života** zahrnuje boj proti korupci, ochranu okolního prostředí, boj proti vykořisťování nebo nějaký útlak zaměstnanců, snaha přispívat k obecnému zdraví a být pro místní společnost prospěšný. (Kunz, 2012, s. 17 – 18)

1.3 Stakeholders (zajímavé strany)

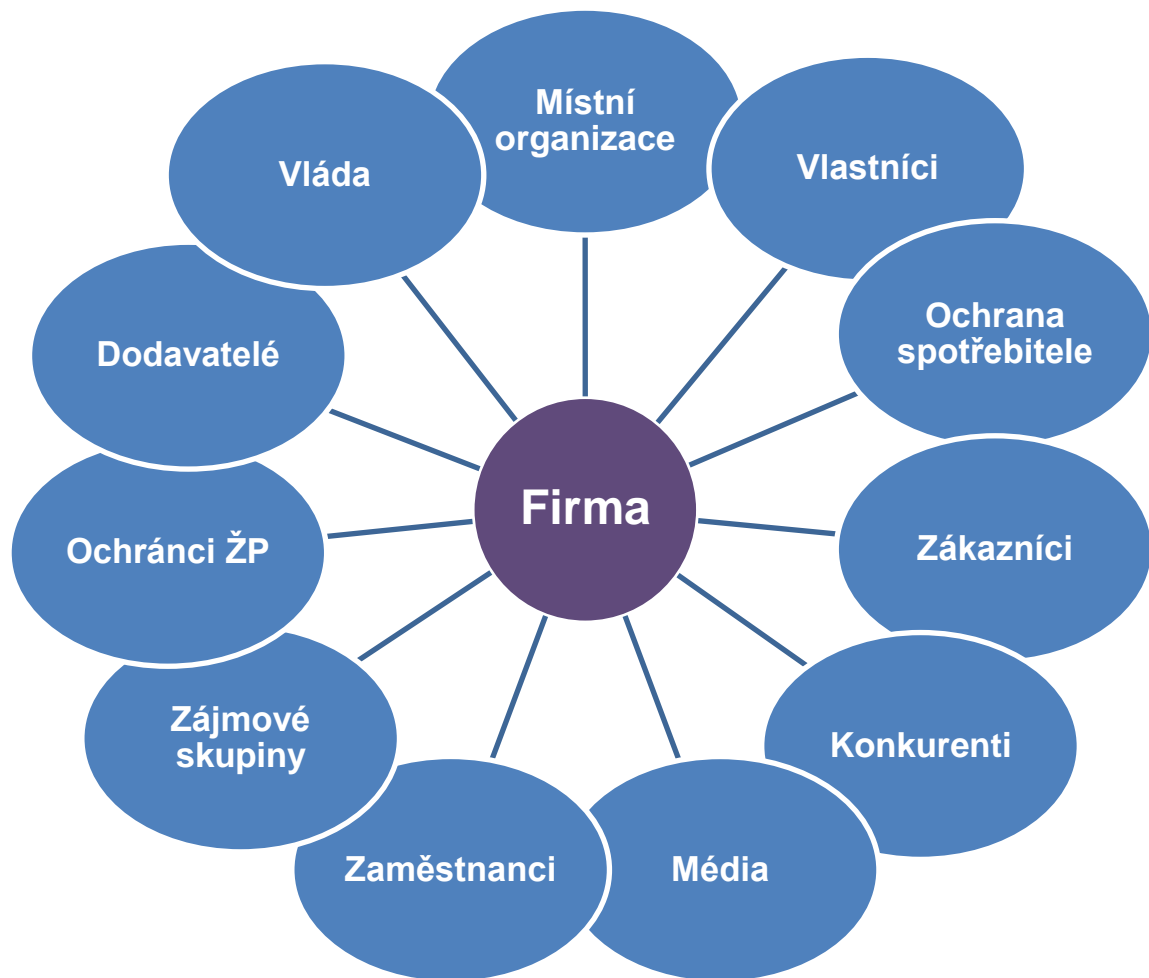
Často používaný pojem „stakeholders“, počestně stakeholderi bývá překládáno jako zainteresované strany, zájmové skupiny, participaci či třetí osoby v podnikání. S rozvojem celého konceptu CSR na konci 20. století se teorií a vymezením stakeholderů zabýval americký profesor R. Edward Freeman, který je roku 1984 definoval následovně: „**Any group or individual that ‘can affect or is affected by the achievement of an organization’s objectives’**“ Volně přeloženo: „Mezi stakeholders patří každá individuální osoba nebo skupina osob, které jsou v určitém vztahu s danou firmou/organizací. Mohou ovlivnit dosahování cílů organizace, nebo naopak organizace ovlivní je samé.“ Původní stakeholder model podle Freemana z roku 1984 vypadal následovně:



Zdroj: Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984

Obr. 2 Původní stakeholder model z roku 1984 podle Freemana

Od osmdesátých let dvacátého století roste stále více potřeba společensky odpovědného chování a zároveň vzájemná komunikace, dialog a informovanost se stakeholdery, kterých přibývá. Potřeba správně zvolené formy komunikace se zájmovými skupinami roste. Proto později Freeman svůj model z roku 1984 rozšířil následujícím způsobem, jenž je zobrazen na Obr. 3.



Zdroj: Vlastní zpracování dle R. Edwarda Freemana

Obr. 3 Rozšířená verze stakeholder model z roku 2003

Z předchozích diagramů je patrné, že účastníků rychle přibývá. Autoři zabývající se tématikou stakeholderů si kladou tyto otázky, na které si musí firma odpovědět:

„Kdo jsou naši stakeholderi? Jaká je jejich důležitost, kdo patří mezi ty klíčové? Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů? Jaký vliv mají stakeholderi na naše podnikání? Jak se stakeholdery nejlépe komunikovat?“ (Kunz, 2012, s. 29), (Trnková, 2004, s. 16)

Následně po zodpovězení výše zmíněných základních otázek musí firma analyzovat své cíle a zájmy s očekáváním, které mají všechny ostatní subjekty.

Mohou totiž být komplementární, konkurenční nebo až antagonistické. (Kunz a kol., 2006)

Z rozšířeného Freemanova modelu vyplývá, že může být nejméně 11 zájmových skupin, u nichž musíme individuálně posoudit vliv, zájem a vztah ke konkrétní firmě. Dle vlivu na fungování podniku stakeholdery rozdělujeme na: **primární** (kteří mají podstatný vliv na chod a řízení společnosti, jsou jimi vlastníci, investoři, zaměstnanci, obchodní partneři a zákazníci) a **sekundární** stakeholdeři, přičemž zde řadíme vládu a státní aparát, místní organizace, zájmové a nátlakové skupiny, občanská či obchodní sdružení. Jiný pohled na rozdělení může být z hlediska **externa a interna**. Externí stakeholder může být spojen s trhem, tedy zákazník, nebo s trhem nespojitý, čímž jsou např. média.

1.4 Koncepty blízké CSR

Během bližšího studia tématu CSR se setkáváme s mnoha podobnými rámci, které jsou často téměř totožné a těžko rozeznatelné jeden od druhého. V této kapitole budou popsány některé z nich.

Corporate citizenship (CC), firemní občanství, angažovanost je těžko rozeznatelné od CSR a od CSR2 viz. níže. Původně byl rámec CC v roli „good corporate citizen“ řádného občana, který se měl proaktivně chovat k přispívání svého prostředí. Nyní se aktivity shodují s CSR, přičemž většina autorů jej vnímá jako jednu z částí CSR, poněvadž je CC blíže popsána a specifikována komunikací s jednotlivými stakeholdery. Hlavním posláním je zajištění dlouhodobé prosperity vůči zájmovým skupinám. Mezi CC a CSR je v některých zemích pouze rozdíl v preferenci pojmu. EU preferuje Corporate Social Responsibility a naopak anglo-americké země Corporate Citizenship. (Kunz, 2012)

Corporate social responsiveness (CSR2) – krátkodobá nebo střednědobá firemní strategie, není mířena dlouhodobě jako Corporate social responsibility (CSR), je blíže specifikována na určitou oblast. Může být řízena: reaktivně – firma se snaží dělat méně, než by měla; defenzivně – firma ví, že odpovědnost má, ale brání se jí přijmout; přizpůsobivě – firma si přiznává odpovědnost a snaží se ji naplnit, proaktivně – odpovědnost přijímá firma již dopředu a naplňuje ji již v předstihu a více než je nutné.

Corporate social performance (CSP) – jedná se o spojení CSR a CC, tedy že firma je skutečně odpovědná a prostřednictvím CSP má přesvědčit okolí, že daný subjekt dodržuje CSR. (Bělčík, Pavlík, 2010, s.24)

Trvale udržitelný rozvoj (sustainable development SD) je pojem, který se nejprve objevoval pouze v ekologických oblastech, ale postupně se přesunul i do pojmových aparátů ekonomů a manažerů. Definice existuje celá řada, neboť důležitostí trvalé udržitelnosti života se zabývá i mnoho mezinárodních organizací (The World Commission on Environment and Development – Světová komise pro životní prostředí a rozvoj při OSN, Evropská Unie ve své Maastrichtské smlouvě z roku 1992 a další) i legislativní moc, nejedná se jen o environmentální aspekt, ale zahrnuje společenskou dimenzi. § 6 zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí jej definuje takto: *„Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“*

Jeníček (1999) uvádí, že do trvale udržitelného rozvoje patří: hospodářský růst, kvalita růstu, uchování a obohacování přírodních zdrojů, zajištění úrovně populace, nové technologické zlepšování a odstraňování rizik, integrace ekonomicko-ekologických problematik, udržování dobrých mezinárodních hospodářských vztahů a obecné spolupráce.

Podnikatelská etika (Business Ethics) je aplikací obecné etiky, která je založená na správných morálních zásadách. Zde jsou přeneseny do podnikatelské praxe, do řízení podniku, ekologických opatření, odpovědnosti ke společnosti, do marketingu apod. Není v rozporu s ekonomickým pilířem a respektuje práva všech. Má několik úrovní: mikroúroveň – individuální etika týkající se jednotlivce, meziúroveň – podniková etika, normy, které upravují chod v organizaci, etika v hospodářství, která se týká celku, etika nadnárodních společností se rozvinula s vlivem globalizace. Dodržování se děje pomocí sestavení etických kodexů, kodexů chování, ombudsmanem, etickými výbory, etickým auditem a výchovou či kurzy ke správnému chování. (Kolektiv autorů, 2005)

Během podnikání můžou nastat například tyto protietické případy: uplácení při získávání obchodních zakázek nebo informací, obecná nepoctivost, diskriminace

někoho, mobbing, špatná platební morálka, nedodržení kvality nebo dohod, klamavá reklama, lež, únik informací, neplacení daní a poplatků, finanční podvody, vydírání nebo nadměrné zatížení životního prostředí. (Kunz, 2012, s. 49)

Firemní filantropie (Corporate Philanthropy) je opět širokým pojmem, ale jedná se projev vlastní vůle pomoci v nějaké potřebné věci. Často společnost dlouhodobě spolupracuje s ověřenou neziskovou organizací. Formy podpory mohou být různé, v ČR se jedná nejčastěji o finanční dárcovství, ale je možné poskytnout i materiální podporu či jinou formu podpory či dobrovolné aktivity. Motivy vedoucí k filantropii jsou opět různé. Čistě altruistická pohnutka je spojena s čistým přesvědčením pomáhat, bez spojování s vlastními zájmy. Filantropie maximalizující zisk je naplánována tak, že přímo či nepřímo přinese firmě zpět ekonomický zisk. Politické či instituční motivy využívají filantropii jako nástroj zefektivňující politické či jiné cíle, např. zlepšení image. Podnik může zaujmout dvojí chování: proaktivní přístup, kdy si předem naplánuje dárcovskou strategii a oblasti, které se chystá podporovat a reaktivní přístup, zde se podnik rozhoduje o podporách až na základě došlých žádostí. (Kunz, 2012)

Správa a řízení společnosti (Corporate governance, CG) je založena na otevřenosti poskytování informací, poctivosti i odpovědnosti vůči všem zainteresovaným stranám a kontinuální vhodně zvolené komunikaci s nimi. Pokyny jsou sestaveny v Kodexu správy a řízení společností podle OECD. Beze zbytku platí pro veřejně obchodovatelné evropské firmy.

Společensky odpovědné investování (Social Responsible Investment, SRI) rozhodování o investicích nejen na bázi finanční, ale i sociální, environmentální a etické. (Kolektiv autorů, 2005)

1.5 Přínosy CSR a argumenty

Objevují se rozdílné názory na koncept CSR, pozitivní i negativní. Převažující pozitivní podporující názory, které vyzdvihují mnohé přínosy pro všechny stakeholdery. Odborníci na danou problematiku Kunz (2012), Trnková (2004), Čaník a Čaníková (2006), kolektiv autorů (2005) při občanském sdružení AISIS a Fórum Dárců vyjmenovávají tyto **argumenty podporující koncept CSR**:

- 1) Dobrá image v očích široké veřejnosti
- 2) Ocenění pozice od obchodních partnerů, získání nových žadatelů o spolupráci
- 3) Diverzifikace od konkurence
- 4) Ocenění podniku zákazníky, rostoucí loajalita, prodeje, posléze zisky
- 5) Větší přitažlivost pro investory, transparentnost, otevřenost
- 6) Zlepšení podnikového klima a kultury, zlepšení morálky zaměstnanců
- 7) Snižování provozních nákladů, zvýšení efektivity výroby, podpora inovací
- 8) Nižší dohled regulačních orgánů
- 9) Daňové úlevy
- 10) Získání přízně firemních stakeholderů a lepší porozumění, rozvíjení kvalitnější spolupráce

Shrneme-li nejčastěji zmiňované argumenty na podporu filozofie konceptu CSR je patrné, že veškeré vložené úsilí a prostředky do odpovědného chování se nazpět vrátí v podobě lepšího postavení v očích široké veřejnosti, ukázáním morálního chování, což podpoří obchodní vztahy s dodavateli a jinými partnery, zasadí se o upevnění zákaznické loajalnosti a přiláká nové zákazníky, což jsou kroky generující následný ekonomický zisk společnosti. V neposlední řadě důvěryhodná firma přiláká i nové investory, kteří podpoří její další rozvoj.

1.6 Negativa CSR a argumenty

Nyní nahlédneme na koncept CSR z druhého, tedy negativního pohledu. Současníci následují myšlenku původního odpůrce. Hlavním kritikem CSR přístupu byl ekonom **Milton Friedman**, který se domníval, že pro firmu je důležitá jen tvorba zisku a ostatní činnosti přispějí jen k neefektivní alokaci zdrojů. Každý podnik by se měl soustředit na maximalizaci svého zisku a opustit jakékoli myšlenky na akvity nesouvisející s tímto hlavním cílem. Programy CSR by vedly dle Friedmana pouze ke zvyšování nákladů a neefektivnímu využívání výrobních zdrojů. (Bělčík, Pavlík, 2010, s. 1- 27)

Robert Reich, americký profesor upozorňuje rovněž, že podniky jsou zde od toho, aby vytvářely vlastní zisky. Prosperující podnik přináší blahobyt i svému okolí, ve kterém působí, a další společensky odpovědné činnosti by měl zajišťovat

především stát. Firmy totiž prostřednictvím CSR suplují nefungující vládu a skrz tyto činnosti se snaží opět získat prospěch pro sebe – politický, regulační. Koncept CSR je dle Reicha nástrojem Public Relations (PR), který má sloužit k manipulaci s veřejností. (Kunz, 2012, s. 41)

Kritici CSR se domnívají, že koncept společenské odpovědnosti firem pouze omezuje maximalizace zisku, zvyšuje firmám náklady, podporuje stát v jeho špatné funkčnosti, čímž se prohlubuje neefektivita trhu. Ve většině případů se jedná pouze o nástroj manipulační (PR) a bývá neopodstatněný a irelevantní, rovněž aktivity bývají neodborně vedené, protože vedení firem není proškolené tímto směrem.

2 Vznik a vývoj myšlenky CSR

Prapůvodní myšlenka společenské odpovědnosti firem není nová. Začala se objevovat v již 18. století a jejím nositelem byl skotský sociální filozof a představitel klasické ekonomie **Adam Smith**, ale až do velké hospodářské krize v roce 1930 byla povětšinou utopickou myšlenkou. Právě velká hospodářská krize a následně 2. světová válka zbrzdily aplikování myšlenky do praxe. Od padesátých let dvacátého století a později od období roku 1960 se koncept CSR přesouvá z teorie do obchodní, politické, zákonné i ekonomické praxe. Kolébkou společenské odpovědnosti jsou vyspělé západní oblasti, především Spojené státy americké. Mezi první zaváděné aktivity, integrované do firemní praxe byly: péče o zaměstnance, podpora náboženských spolků, služby místní komunitě a filantropické aktivity v podobě firemního dárcovství na charitativní účely.

V padesátých letech se diskuzemi o CSR zabývali dva přední američtí akademičtí profesori **Merrick Dodd** z Právnické fakulty Harvardské univerzity a **Adolf Berle** z Právnické fakulty univerzity Columbia. Dodd nejprve hlásal, že firma je dostatečně společensky odpovědná tím, že tvoří zisk a pečuje o zaměstnance. Později ve svých teoriích zahrnul více a více aspektů CSR, které se začaly podobat dnešní představě o konceptu CSR. Berle byl konzervativnější než Dodd, a přikláněl se k jediné podstatné odpovědnosti a to vůči akcionářům a majitelům firmy, naopak Dodd se hlásil k odpovědnosti vůči široké veřejnosti. V 60. letech dvacátého století se v USA rozvíjí a sílí moc různých aktivistických hnutí (pro ochranu lidských práv, pro ochranu životního prostředí, pro ochranu spotřebitelů, apod.) V tomto období začíná být důležité mínění o firmě z řad široké veřejnosti a mediální obraz, který vytvoří tisk i televizní a rozhlasové vysílání. Koncept CSR začal akcelerovat v období po pádu Berlínské zdi (9. listopadu 1989), symbolu komunismu, při zahájení nové globalizační éry. V posledních letech dochází ke zrychlení praktikování CSR. Do celosvětových problémů můžeme zahrnout i hroznou událost z 11. září 2001, dále kolaps společnosti Enron a WorldCom z důvodu špatných účetních postupů, což zvýšilo požadavky na kontrolu účetnictví a vedení velkých podniků auditory. Za dob svého působení i americký prezident George Bush spatřoval odůvodnění pro společenskou odpovědnost firem. Kromě toho i výkonní ředitelé firem si začali uvědomovat postupně sílející tlak na takové

jednání. Začalo být nutné řešit důležité otázky nízké životní úrovně, vykořisťování, chudobu, nezaměstnanost, jak obecně podpořit sociální rozvoj. Všechny tyto problémy byly donedávna výsadně v režii vlád, i nadále mají svou hlavní roli. (Hopkins, 2003)

2.1 Vývoj konceptu CSR ve světě

Až do sedmdesátých let dvacátého století i přes zákonná nařízení se obchod povětšinou vedl individualisticky bez ohledů na okolí, ale pouze na své akcionáře. Oproti tomu období šedesátých let dvacátého století můžeme nazvat období osvíceným. Válka v Koreji zkončila nerozhodně a konflikty v jihovýchodní Asii měly podobné konce. Právě z těchto důvodů byli obyvatelé zmíněných oblastí nedůvěřiví vůči vládě, obchodu, ale i k věcem, které nakupovali. Lidé se obávali, neboť se v potravinách nácházely i nebezpečné příměsy. V této době se myšlenky začaly upínat i ke křehkosti světové ekologie a k lidským právům.

CSR plán od roku 1970 měl být takový, že každý národ bude přispívat 1% z vytvořeného GDP do socio-ekonomického rozvoje, což však dopadlo mizerně. Predikovanému číslu dostávaly jen malé země jako je Nizozemí, ale i Švédsko. Naopak velké ekonomiky, jako jsou Spojené státy, přispívaly pouze skromně ve výši 0,1% z vytvořeného GDP, přičemž většina z odvedených peněz byla rozdělována mezi dvě země: Egypt a Izrael. Pro vyplnění finanční mezery, které neuměly státy dostát, bylo možno očekávat, že společnosti s obratem vyšším než je GDP Nizozemí musejí přispět jedním procentem ze svého obratu. Skutečnost, že jen ve Velké Británii je přes 300 společností, které spadají do klubu jednoprocenních dárců, byla myšlenka správným směrem. Firmy začaly postupem času brát společenskou odpovědnost vážně. Hopkins (2003) se zaměřuje právě na transnárodní korporace (TNCs). Ty největších z nich, cca 350, od začátku 80. let do devadesátých let 20. století přispěly 40% světového obchodu, dnes je to již 70%. Přímé zahraniční investice od TNCs se zdvojnásobily. Okolo roku 1980 dosahovaly 910 bilionů amerických dolarů, v roce 1990 již 1.7 bilionů amerických dolarů.

Vzhledem k ohromné velikosti těchto TNCs, jsou rozhodnutí o umístění investic, výroby, technologie rozhodující z mnoha pohledů pro dané oblasti. Dopadají na

distribuci a to zejména na kapitálovou, kvalifikovanost pracovních sil, znalostní požadavky, rovněž ovlivní politické a sociální faktory. (Hopkins, 2003)

2.2 Vývoj konceptu CSR v Evropě

V oblasti Evropy se koncept CSR začal rozvíjet až na přelomu 20. s 21. stoletím. Společenská odpovědnost firem spolu s trvale udržitelným rozvojem je často spojována v souhrnný pojem z pohledu Evropské unie. CSR je součástí strategických dokumentů vydaných EU. Hlavní tezí je spojení tří nosných pilířů: ekonomický, ekologický a sociální.

Roku 1995 byla založena evropská expertní centrála zaměřující se na koncept společenské odpovědnosti firem s pojmenováním CSR Europe. Organizace má přes 400 obchodních partnerů (počet k roku 2015). Národním partnerem v České republice je Business Leaders Forum. Mezinárodní působení CSR Europe propojuje společnosti, aby mezi sebou mohli sdílet osvědčené aktivity v oblasti CSR, dále je rozvíjet a inovovat, rovněž radí jak správně spolupracovat se zainteresovanými stranami.

Roku 2000 proběhl Lisabonský Summit EU, který si stanovil za cíl být do roku 2010 „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou s udržitelným růstem, lepšími pracovními místy a posílenou sociální soudržností.“ (CSR EUROPE, 2016)

Roku 2011 byla Evropskou unií vydaná Zelená kniha „Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility“. Cílem knihy je nalézt úspěšnou propagaci konceptu a podpořit jej na evropské i globální úrovni i nalézt jednotné měření při vyhodnocování provádění konceptu. (Trnková, 2012) Zelená kniha se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, zdraví a bezpečnost práce, přizpůsobivost změnám, řízení ekologických problémů a přírodních zdrojů v rámci vnitřní dimenze. V rámci vnější dimenze a problémů řešených tímto dokumentem se hovoří o místní komunitě, obchodních partnerech, prodejcích, zákaznících, lidských právech a globálních ekologických problémech. (Zadrazilová, 2010)

V říjnu 2010 byl zahájen projekt CSR Europe s názvem Enterprise 2020. Základní vizí tohoto projektu je: „Podnik budoucnosti, Enterprise 2020, dosahuje ziskovosti

prostřednictvím odpovědnosti zaměřené konkrétním směrem a transparentnosti. Takový podnik nabízí inovativní řešení pro planetu a její obyvatele v úzké spolupráci s partnerskými subjekty. Společně vedou transformaci směřující k chytré, dlouhodobě udržitelné a začleňující společnosti.“ (CSR EUROPE 2013)

Dílní činnosti Enterprise 2020 se tedy zaměřují na podporu dlouhodobé konkurenceschopnosti podniků skrze inovace a výměnu informací, podporu užší spolupráce mezi jednotlivými společnostmi i jejich obchodními partnery. Jednotlivé kroky mají směřovat k posílení evropské pozice leadra v oblasti CSR díky participaci institucí EU a širšího spektra mezinárodních aktérů. Kocepce CSR je pro EU důležitá, avšak velké rozdíly v implementaci je možné najít v rámci jednotlivých členských států.

2.3 Původní modely společenské odpovědnosti

Americký model

Tržní prostředí Spojených států amerických fungovalo na bázi kapitalismu a individualismu. Rozvíjelo se privátní podnikání a logickým vyústěním bylo CSR působení. Teoretická základna společensky odpovědného konceptu byla v USA také větší. Americký model je v odborné literatuře nazýván modelem explicitním. Jednotlivé složky, které do původního amerického CSR patří: zdravotní pojištění, ochrana životního prostředí, práva zaměstnanců či jejich vzdělávání. V americkém systému nejsou příliš vymáhány zákony, nařízeními a omezeními vlády. Americký model vznikl jako reakce na stát, který sám o sobě dostatečně nazajistí obyvatelstvo, z tohoto důvodu byly odjakživa CSR tendence v americe upřímné. Model začal vznikat v 50. letech 20. století. (Putnová, Sekanička, 2006)

Evropský model

Evropské hospodářství si zakládá na solidaritě a na legislativních úpravách. Dlouhou dobu neexistovala potřeba, aby se firmy začaly chovat dle CSR koceptů. Výše zmíněné zdravotní pojištění a jeho hrazení je v Evropě upraveno zákonem. Západoevropský model v oblasti CSR se začal rozvíjet ve Velké Británii v 80. letech 20. století. Model navazoval na americký, postupně se odlišil. Model je

experity nazýván jako implicitní. „Evropské vlády, stejně jako orgány Evropské unie, jsou zvyklé často využívat širokou míru regulace a přísně kontrolovat a činí tak pochopitelně i v případě soukromého podnikání. Podniky proto jsou implicitně společensky odpovědné, i kdyby nechtěly, a jejich dobrovolná zainteresovanost na projektech CSR není zdaleka taková jako v USA.“ (Lacina, 2008)

3 Vývoj CSR na území ČR a komparace s vybranými zeměmi

Postupný vývoj konceptu CSR v jeho novodobé podobě, tak jak je nám znám dnes, se v České republice začal rozvíjet v 90. letech 20. století. Je to období po pádu komunisticky spravovaného hospodářství a nástup demokratického komerčního pojetí podnikání. S otevřením hranic, příchodem zahraničních investorů a nadnárodních korporací CSR tendence sílí. Rovněž vstup ČR do EU napomohl rozšíření společensky odpovědných aktivit, neb jsou od členských evropských zemí očekávány.

Úplně prvním okamžikem, kdy se v českých dějinách objevuje smýšlení společensky odpovědné, bylo při založení a fungování obuvnické firmy Tomáše Baťa. Pro časové zařazení pan Tomáš Baťa žil v letech 1876 – 1932. Principy CSR chování integroval do jádra firemní struktury a odrazovaly jeho vizi. Mezi hlavní hodnoty firmy Baťa se řadily: úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům a názor, že podnikání je veřejná služba. Tyto hodnoty se už tehdy daly implementovat na dnešní tři pilíře CSR.

Tab. 1 Závazky firmy Baťa z období Tomáše Bati

Environmentální pilíř:	Ekonomický pilíř:	Sociální pilíř:
Biologická laboratoř	Princip „Náš zákazník, náš pán“	Bezpečné pracovní podmínky, hezké pracovní podmínky, Baťova nemocnice
Šetrné hospodaření s materiálem	Zákaznická databáze, řízení vztahů se zákazníky	Podpora výchovy a vzdělání (Baťova škola práce, institut Tomášov), mateřská školka
Zpracování odpadového materiálu	Široká škála služeb včetně poprodejního sevisu	Provázanost a nekonfliktnost pracovního a osobního života zaměstnanců
Šetření se zdroji	Vlastní bankovní systém (vnitrofiremní banka)	Vyšší mzdy než u konkurentů, volné víkendy, snížený hodinový fond práce
Co nejmenší vystavování zaměstnanců škodlivinám při výrobě	Transparentnost v dodavatelských vztazích	Baťův podpůrný fond
	Výzkum, vývoj, inovace	Bytové řešení

	Boj proti korupci	Zaměstnávání osob hendikepovaných
		Podpora regionu, kultury a sportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunz, 2012

Společensky odpovědné chování bylo charakteristické pro baťovskou firmu. Tomáš Baťa se řídil myšlenkou, že podnikání má sloužit lidem a přitom rozvíjet a zdokonalovat a být založeno na morálních základech. (Cekota, 2004)

Ve stejném období jako žil český podnikatel Jindřich Waldes (1876 – 1941), který založil firmu ve svých jednadvaceti letech a rozšířil tak, že měl zahraniční pobočky v Drážďanech, Varšavě, Paříži, Vídni, Barceloně a New Yorku. Vyráběl kovovou galanterii. Proslavil ho stiskací knoflík patentka Koh-i-noor. Vážil si svých zaměstnanců, proto zřídil podpůrný fond, zaměstnancům byly k dispozici vzdělávací kurzy, podporoval volnočasové aktivity a celkově pomáhal v sociálních otázkách. V jeho pojetí byl dobře rozpracován sociální pilíř. (Kunz, 2012)

Dobou temna pro rozvoj CSR aktivit na našem území byla druhá světová válka, kterou vystřídal komunistický režim. V letech 1948 – 1989 můžeme hovořit o zastavení CSR aktivit. Stát sice převzal sociální úlohu, ale zbylé dvě byly zapomenuty. Opětovné obnovení demokracie v devadesátých letech 20. století přináší obrození podnikání. Prvními aktivitami byly aktivity v oblasti firemního dárcovství. Ucelené myšlenky CSR přinesly nadnárodní společnosti, které v ČR zakládali své dceřiné firmy. (Kašparová, Kunz, 2013) Postupně zahraniční třípilířovou koncepci přebraly i ostatní firmy působící v České republice.

Roku 1992 byla v ČR založena platforma Business Leaders Forum. Jedná se o sdružení mezinárodních a českých společností, které navazuje na partnerskou organizaci The Prince of Wales International Business Leaders Forum a zároveň se roku 2002 stal partnerem i CSR Europe. Důležité CSR organizace jsou také Fórum dárců, Gender studies či Transparency International – Česká republika. Sdružení se snaží o implementaci společensky odpovědných myšlenek do každodenního podnikání při dodržování etických podnikatelských principů. Apeluje na spolupráci firem, neziskovým a veřejným sektorem.

Skácelík považuje situaci v ČR za fázi „probuzení“, téma společenské odpovědnosti je stále více komunikováno, firmy o CSR vědí, ale ještě je velký prostor pro lepší implementaci. (Skácelík, 2010) Za rozmach CSR se v ČR zasloužili nadnárodní korporace, ale i mnoho malých a středních podniků tyto aktivity vykonávají, avšak bez koncepce, ale na přirozené bázi díky užší spolupráci se stakeholdery. Je třeba upevnit CSR s řídicími systémy firem. (Veber, Srpová, 2008)

Mnoho expertů stále hovořilo o tom, že je nutné, aby byly principy CSR koordinovány. Jako příklad se často zmiňuje Velká Británie a její ministr pro společenskou odpovědnost. (Pavlík, Bělčík) V tomto směru přichází velká změna právě s 1. lednem 2017, kdy velké firmy budou mít povinnost o svých dopadech na společnost reportovat.

3.1 Vybrané země

Byli zvolené tři země na komparaci současného fungování CSR v tamních firemních sférách. Velká Británie a Francie, protože jsou typickými představiteli západoevropského CSR světa a Německo, jakožto náš strategický soused.

Spojené království

Velká Británie patří k předním zemím, které jsou dobrým příkladem pro tvorbu, implementaci, kontrolu a komunikaci v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. (Bude viděno i v pozdější části práce v průzkumu společnosti KPMG.) Těžištěm síly v této zemi je, že existuje úzká spolupráce mezi podniky, vládou a hrdou občanskou společností. S téměř 100% jistotou, každá britská společnost dává určitou část ze zisků na charitativní činnosti a nadace. CSR má svůj formalizovaný rámec, na který dohlíží v britské vládě Ministerstvo pro mezinárodní rozvoj. Jednou z hlavních náplní tohoto ministerstva je propagace odpovědného chování a pomoci snížit celosvětovou bídu. Stejně ministerstvo dohlíží i na správné konkurenční prostředí, čímž kontroluje, aby např. dobrovolné iniciativy CSR nevedli k účelnému uplácení v zahraničí. (Mullerat, 2010)

Francie

Ve Francii jsou CSR aktivity velmi upraveny legislativně. Začátkem 21. století byly schváleny zákony a nařízení o CSR. Zaměstnanecký zákon hovoří o spořicímu plánu, aby při výběru byla bázna v potaz společenská odpovědnost a její oblasti. Další zákon upravuje, že uvedené společnosti musí ve svých výročních zprávách stakeholderům předložit i aktivity environmentální a sociální. Roku 2000 byla založena platforma Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Enterprises, která v obalsti CSR a udržitelného rozvoje uskutečňuje výzkumy a propagaci tématu. (Mullerat, 2010)

Německo

U našich severozápadních sousedů v Německu je tématika CSR individualizovaná pro jednotlivé podniky zatím na svém počátku. Prvním pilířem, který začal být v 90. letech 20. století diskutován, byl environmentální. Němci si uvědomili, že musí svou přírodu chránit. Teprve vláda začala postupně zavádět téma na společensky odpovědné otázky a započala tvořit oficiální rámec. Bylo vytvořeno Federální ministerstvo práce a sociálních věcí jako centrum pro veškeré CSR záležitosti. Byly vydány směrnice, iniciativy a transparentní implementační koncept. Stejně jako ve Francii musí velké firmy ve svých výročních zprávách uvést i nefinanční ukazatele. Zástupci německého průmyslu založili platformu CSR Germany, aby mohli společně zlepšovat informovanost a tvorbu CSR strategií. (Mullerat, 2010)

Z uvedených příkladů vyplává fakt, že ať se jedná o lídra, který má se společenskou odpovědností dlouhé zkušenosti, nebo nováčka, který se zásady učí, je tato oblast, alespoň z části vedena a usměřňována veřejnou mocí. Na rozdíl od těchto zemí, byla Česká republika nejvíce nezávislá a CSR bylo 100% dobrovolnou záležitostí. Nyní se stává pro velké podniky povinností vydávat nefinanční reporty. Zůstává ponechán velký manipulační prostor pro svobodné rozhodování o konkrétních cílech a prioritách.

4 Aktuální stav CSR v české firemní praxi

Koncepce CSR pochází z USA a na evropském kontinentu její kolébku tvořila zpočátku západní Evropa. V naší zeměpisné oblasti, která byla do roku 1989 pod vedením komunistického režimu SSSR a centrálně plánované ekonomiky, kdy neexistovaly firmy soukromého sektoru, zde pro koncepty zohledňující CSR oblasti, tak jak je známe dnes, nebyl prostor. Až po sametové revoluci, kdy se postupně v devadesátých letech 20. století zrodily soukromé firmy a rostl privátní obchodní sektor, česká ekonomika a trh se otvírali světu, zahraničním investorům i velkým obchodním skupinám, začal tento trend konceptu CSR pronikat i k nám.

Postupné převzetí západního modelu bylo nadále rozvíjeno i s měnícími se charakteristikami, které v různých sférách národního hospodářství musela Česká republika přizpůsobit standardizovaným přístupovým podmínkám Evropské Unie. Dnes je způsob plánování, implementování, realizování, kontrolování, reportování a hodnocení CSR na srovnatelné úrovni s ostatními vyspělými zeměmi, i když jisté rozdíly mezi jednotlivými zeměmi lze spatřit a to především v procesu implementace.

Čtvrtá kapitola této diplomové práce je rozdělena do subkapitol, které jsou stěžejní, neboť uvádí několik příkladů společností formou případových studií z české firemní praxe. Prostřednictvím této výzkumné metody popsáno, jak si v oblasti CSR stojí 4 velké společnosti podnikající v České republice. Z případových studií na základě komparace mezi společnostmi dochází k hodnotícím soudům. Zároveň je použita druhá kvalitativní výzkumná metoda, metoda hloubkového rozhovoru, vedeného s představiteli 2 vybraných firmy a detailně rozebrána problematika konceptu CSR v dané společnosti.

Tato práce zkoumá hlouběji čtyři velké společnosti, působící v české firemní praxi, ale i v zahraničí, které mají svůj CSR koncept sestaven na základě definovaných předpokladů společensky odpovědného chování, uvedených v teoretické části a to na základě principu dobrovolnosti, aktivní spolupráce, angažovanosti, systematičnosti a dlouhodobosti, důvěryhodnosti, fungování tripple-botton-line a rozvoji kvality života a mohou proto posloužit jako vhodné příklady fungující

praxe i pro další společnosti, které by svůj CSR koncept nově zavedli, nebo zlepšili.

S ohledem na cíl této diplomové práce popsat koncept Corporate Social Responsibility a analyzovat jeho aktuální stav v české firemní praxi byla zvolena pro zachycení zkoumané problematiky metodika tzv. datová triangulace, tedy kombinace různých datových zdrojů. (Hendl, 2005). Výzkumným cílem bylo u vybraných podniků popsat, jejich aktivní přístup ke společensky odpovědnému chování. Byl zvolen kvalitativní výzkum, kterým bylo získáno mnoho informací, z kterých bylo možné sestavit jednotlivé firemní přístupy v CSR oblastech. Kvalitativním výzkumem lze zjistit i firemní hodnoty a motivace k CSR jednání. (Hendl, 2005)

V rámci kvalitativního výzkumu byly zpracovány případové studie (kazuistiky, case study) a analýzy dokumentů zkoumaných firem na základě sekundárních dat ze zpráv o společenské odpovědnosti jednotlivých podniků, výročních zpráv, kodexů, či jiných publikací a webových stránek. Rovněž k nezávislému hodnocení organizací objektivní třetí stranou byly využity informační zdroje marketingových agentur či organizací a platforem pořádající v oblasti CSR různé soutěže a kvalitně vedené koncepce CSR oceňující. Všechny firmy, studované touto prací dosáhly v oblasti CSR skvělých výsledků a svými odpovědnými aktivitami dlouhodobě zvyšují svou hodnotu. Případová studie byla zvolena, protože do hloubky zkoumá sesbíraná data od jednoho či několika málo jedinců do detailní hloubky. (Hendl, 2005)

Další zvolenou metodikou kvalitativního výzkumu byl hloubkový rozhovor s představiteli zkoumaných organizací. (Hendl, 2005) Jednalo se o předem sjednanou schůzku, která byla naplánována na dobu trvání 30 – 45 minut a z autorčina pohledu byla připravená. Na základě nastudovaných poznatků z teoretické části diplomové práce byla sestavena struktura okruhů a podotázek na tematiku CSR, která byla s představiteli firem diskutována. Názorná struktura rozhovoru je součástí přílohy diplomové práce. Rozhovory byly nahrány a transkripcí převedeny do písemné podoby, ze kterých bylo čerpáno pro potřeby této práce.

Výzkumným vzorkem v této diplomové práci jsou čtyři velké společnosti působící v české firemní praxi, ale i v zahraničí a ve společensky odpovědných aktivitách se dobrovolně a aktivně angažují. 3 ze 4 mají zapsanou právní formu podnikání jako akciová společnost (a.s.) a jedna firma je registrována jako společnost s ručením omezeným (spol. s r.o.). Dalším parametrem, který je zajímavý sledovat je, zda se jedná o český podnik, nebo součást nadnárodní korporace či má podnik zahraničního investora(y). V návaznosti na to, zda to bude mít vliv na formu zpracování konkrétního CSR konceptu. Mezi vybranými společnostmi lze najít firmu s francouzskou mateřskou společností, americkou, německou a s českým většinovým podílem. Firmy byly vybrány na základě osobního zájmu autorky o průmyslové odvětví inženýrských řešení ve spojení s automobilovým průmyslem, a také dle oblasti, ve které žije a pohybuje se. Z tohoto důvodu je zkoumanou firmou společnost Parker Hannifin spol. s r.o. a společnost ŠKODA AUTO a.s., obě působící v automotive. Zároveň vzhledem k výrobní náročnosti podnikatelských aktivit prováděných výše zmíněnými společnostmi a jejich apelem na omezování spotřeby energií, vody, zemního plynu a dalších cenných přírodních zdrojů bylo rozhodnuto o zkoumání dvou dalších velkých společností, které tyto zdroje dodávají. Jedná se o společnosti Veolia Česká republika, a.s. a Skupina ČEZ, a.s.

Základními výzkumnými otázkami diplomové práce byli:

- 1) Jaký je vztah mezi českou firmou a její mateřskou organizací v oblasti CSR?
- 2) Kdo rozhoduje o zavedení CSR?
- 3) Jaká je provázanost konceptu CSR s firemní politikou?
- 4) Jaké jsou konkrétní projekty?

4.1 Společnost Veolia Česká republika, a.s.

Společnost Veolia Česká Republika, a.s. podniká v oblasti vodního a odpadového hospodářství, energetiky a dopravy. Je členem nadnárodní francouzské skupiny, která má své sídlo v Paříži, kde byla založena 14. prosince 1853. V současné době skupina působí celkem ve 35 zemích.

Skupina Veolia působí v České republice od roku 1996. V roce 2015 měla celá skupina Veolia ČR celkem 7 226 zaměstnanců a dostáhla obratu 27,1 mld. Kč. Třemi hlavními klíčovými sférami jsou: Vodosposodářské služby, Energetické služby a Odpadové hospodářství. (Veolia CSR zpráva, 2015)

Společnost zajišťuje výrobu a distribuci pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod, poskytuje know-how v oblasti správy vodohospodářské infrastruktury. Dále se řadí mezi jedny z největších výrobců elektrické energie a dodavatelů tepla i elektřiny, poskytuje podpůrné služby pro přenosovou soustavu a komplexní energetické služby. Firma zajišťuje ekonomicky efektivní a bezpečné druhotné využití vedlejších energetických produktů při následování přísných pravidel pro ochranu životního prostředí i udržitelný rozvoj. (Veolia, 2016)

Společensky odpovědné chování má firma Veolia hluboce zakořeněno ve své struktuře a je brána jako jedna z klíčových hodnot. Odpovědné chování se přímo vážně k hlavním podnikatelským aktivitám, které firma i dále dobrovolně rozvíjí do nefinančně návratných rozměrů. Veolia má zpracovaný koncept CSR a vypadává každoročně mnoho publikací včetně CSR zprávy.

CSR strategie je zajišťována na mezinárodní úrovni oddělením pro udržitelný rozvoj, které je přímo podřízené sekretariátu generálního ředitele a předsedy představenstva skupiny Veolia. Odtud je celý koncept vytvářen a koordinován v rámci celé skupiny a zahrnován do smluvních i obchodních nabídek. Nastavení cílů v rámci jednotlivých CSR pilířů se utváří na mezinárodní úrovni a následně se transformuje vždy pro lokální podmínky působnosti každé z firem či dceřiných spoleností. Koncept je naplňován skrze strukturované a systematické řízení. Firma používá různé nástroje pro měření a řízení, aby získala co nejlepší objektivní feedback od svých zákazníků, zaměstnanců i dalších partnerů.

Nezávislé hodnocení firmy: Jedná se o firmu kotovanou na burze, která si vysloužila dobré jméno i díky svým krokům a aktivitám v nefinanční sféře. Byla zařazena ro řady mezinárodních indexů, kam jsou řazeny jen vysoce odpovědné společnosti. Tyto nestranné výborné reference jsou objektivními zdroji informací, které pravdivě sledují klíčová kritéria vedoucí k trvale udržitelnému rozvoji.

„Od německé výzkumné agentury Oekom získala Veolia status dokonalosti na stupni „prime“ a v ročence RobecoSAM Sustainability Yearbook 2016 jsou její velmi dobré výsledky ohodnoceny zařazením do „bronzové třídy“, což znamená, že skupina Veolia patří mezi 15 nejlepších společností v oboru. Tyto výsledky oceňuje i hospodářský tisk: časopis Enjeux-Les Echos v roce 2015 přidělil Veolii 10. místo mezi společnostmi z indexu CAC 40 s nejvyšší úrovní společenské odpovědnosti. V hodnocení od neziskové organizace CDP (Carbon Disclosure Project) v roce 2015 obdržela skupina Veolia 99 ze 100 bodů při posuzování transparentnosti a byla zařazena na úroveň B z hlediska ekologické výkonnosti, přičemž průměr v segmentu infrastrukturních podniků je 87C. Uvedené výsledky skupiny Veolia (99B) jsou tudíž velmi příznivé a jsou výsledkem dlouhodobého zařazení problematiky klimatických změn mezi priority skupiny. Cílem organizace Carbon Disclosure Project je ovlivňovat investiční rozhodnutí tak, aby přihlédla k důsledkům klimatických změn pro společnosti.“ (Veolia CSR zpráva 2015, s.6)

Vizí pomocí níž **Veolia** charakterizovala svůj závazek je **péče o světové zdroje**. Společensky odpovědné chování a ustanovené závazky v oblasti trvale udržitelného rozvoje definovala v **devíti zásadních závazcích**, každý ze závazků má popsany konkrétní cíl, které spadají do **všech třech pilířů** CSR (triple-bottom). Plánem je dostat všech závazků do roku 2020.

Tab. 2 Závazky Veolia ČR, a.s.

Závazky - péče o světové zdroje	Závazky - péče o regionální zdroje	Závazky k zaměstnancům
Udržitelné řízení přírodních zdrojů díky podpoře cirkulární ekonomiky	Budování nových modelů vztahů a tvorby hodnot společně se zainteresovanými stranami	Záruka zdravého a bezpečného pracovního prostředí
Zapojení do boje proti změnám klimatu	Zapojení do místního rozvoje	Podpora profesního rozvoje a angažovanosti každého zaměstnance
Ochrana a obnova přírodní rozmanitosti	Poskytování a udržování služeb nezbytných pro zdraví a rozvoj populace	Záruka respektování diverzity a základních lidských a společenských práv v rámci firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle CSR zprávy firmy Veolia

4.1.1 Environmentální pilíř

V rámci svých environmentálních cílů by Veolia do roku 2020 chtěla dosáhnout efektivnějšího a šetrnějšího užívání nenahraditelných přírodních zdrojů, které zde hodlá zanechat i pro další generace příchozí po nás v podobě cirkulační ekonomiky. Environmentální oblast je pro společnost prioritou, která je založena na neustále se zlepšujících technologiích. Dále upozorňuje na nezbytnost boje proti klimatickým změnám skrze snižování uhlíkové stopy, zachycení přes 60% metanu z provozovaných skládek, snížení emisí o 100 000 000 tun CO₂ a zamezení vzniku 50 000 000 tun CO₂. Nemalým cílem je i opatrování a podporování biodevrizity ve spolupráci s Českým svazem ochránců přírody (ČSOP) např. budováním hmyzích hotelů a broukovišť, vytvářením úkrytů pro netopýry a ptáky, úprava travnatých ploch, vysazování stromů, výstavba napajedel pro malé vodní plochy a umístování informačních tabulí do míst a objektů navštěvovaných veřejností. (Veolia CSR zpráva 2015)

Řízení společensky odpovědného chování

V roce 2002 byl na všech organizačních rovinách v celé korporaci zaveden systém environmentálního managementu (EMS). V roce 2014 bylo organizační řízení doplněno certifikací ISO 14001 a interní metodikou. V dubnu 2015 certifikací ISO 50001 za dlouhodobé systematické snižování energetické zátěže a ekologičtějšímu provozu. Tento standard je celosvětově nový a pyšní se jím jen hrstka firem, která obstojí v náročných auditech.

V roce 2010 vydala Veolia **ekologický kodex**, v němž upravuje každodenní chování všech pracovníků, třídění odpadu, tisk dokumentů, cestování a spotřebu vody i elektřiny. Skrze tento kodex se na environmentálním pilíři podílí každý zaměstnanec.

Veolia hledá stále nová řešení a možnosti výroby elektrické energie, např. z bioplynu pomocí lihovarnických výpalků. Výroba energie z biomasy napomáhá šetřit omezené primární zdroje a jejím použitím zároveň sníží CO₂. Hlavním zdrojem biomasy je zelená štěpka, která vznikne při těžbě dřeva, nebo zbytky

roślin ze zemědělské a potravinářské výroby (např. obilné otruby). (Veolia CSR zpráva 2015)

4.1.2 Ekonomický pilíř

V rámci ekonomického pilíře jsou obsaženy i vztahy s různými zainteresovanými stranami. Zákazníci jsou pro firmu nenahraditelní, je nutné se k nim chovat jako k pánům a napomáhat k vytváření dlouhodobého loajálního vztahu. S pomocí inovací šetřit jejich náklady a dodávat jim statek či službu za co nejnižší možnou cenu. Profesionální zákaznický servis zahrnuje mnoho nadstandardních služeb 24/7 na telefonních i e-mailových linkách, dále aplikace pro chytré telefony, SMS Info, zákaznický účet online, možnost platby faktury na terminálech Sazky skrz čárový kód nebo platba pomocí QR kódu či online platby.

Všichni dodavatelé i akcionáři jsou dalšími významnými stakeholdery. Odpovědné chování je integrováno do celého nákupního procesu a řídí se **Dodavatelským kodexem**. Pracovníci nákupu jsou školeni v Campusech Veolia a dodavatelé jsou tam rovněž seznamováni s CSR programem. Ocenění v podobě prvního místa v mezinárodní soutěži Fair Sourcing Awards (FSA) pořádané Českou a Slovenskou asociací APUeN (Asociace poskytovatelů a uživatelů elektronických nástrojů pro výběrová řízení a elektronické aukce) si Veolia zasloužila za transparentní a ekonomicky efektivní nákupní proces s omezením korupce. Elektronický systém je průkazný a vytváří pro všechny dodavatele rovný a nediskriminační přístup.

Firma spolupracuje s malými a středními podniky, pro které jsou obchody s velkou společností dobré. Další spolupráci, kterou má Veolia zakořeněnou je s neziskovými organizacemi a chráněnými provozovny. Každoročně jsou nabízena chráněná místa pro osoby se zdravotním postižením nebo sociálním znevýhodněním.

Pro ekonomickou oblast má Veolia svůj **etický kodex**, který deklaruje odpovědné chování ke všem lidem i procesům a dodržování etických i právních norem. Neomezuje se na obchodní vztahy, ale je integrovanou částí všech aktivit. Jakékoli jednání společnost je podle právních pravidel hospodářské soutěže,

respektuje finanční i daňovou povinnost, ochraňuje životní prostředí a podporuje zaměstnanecké vztahy včetně rovných příležitostí. Zaměstnanci jsou s pravidly seznamováni pravidelnými školeními, e-learningovými kurzy. Etický kodex netoleruje korupci, diskriminaci ani kartelové dohody, stanovuje pravidla komunikace se zákazníky, partnery a kolegy. V roce 2004 byla jmenována Etická komise, která dohlíží na dodržování firemního etického kodexu. (Veolia CSR zpráva 2015)

4.1.3 Sociální pilíř

Sociální pilíř je ve společnosti Veolia naplňován podporám jejích zaměstnanců. Pro spokojeného zaměstnance je nutné poskytnout zajímavé benefity a nadstandardní pracovní podmínky, zajistit bezpečné prostředí, které má za cíl do roku 2020 snížit pracovní úrazy pod 6,5%. Prioritou je provedení rozvoj a vzdělávání pracovníků skrze zajištění alespoň jednoho školení ročně pro 75% zaměstnanců a aktivní angažovanost alespoň 80% manažerů v podnikových aktivitách. Společnost ctí dodržování lidských a společenských práv a chce zajistiti, aby více než 95% zaměstnanců mělo přístup k nástrojům sociálního dialogu.

Na mezinárodní úrovni je pro celou skupinu důležitá bezpečnost práce a sociální dialog s odborovou organizací, včetně otevřené komunikace, jedním z témat je např. etika v pracovním prostředí. Základní pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) obsažená v Zákoníku práce a normách ISO zaměstnancům zprostředkovávají interní Kodexy bezpečnosti práce. K dlouhodobým cílům v oblasti BOZP patří snižovat počet pracovních úrazů.

Skupina Veolia zamýšlí přizpůsobit organizační strukturu každodenní práci a proto byl vytvořen jedinečný **Kodex manažerského chování**, který je nepostradatelným nástrojem, který umožňuje dosáhnout vnitřní soudržnosti a reagovat na neustálé změny trhu. Specifikuje společenské normy chování manažerů, bez ohledu, kde působí a jakou funkci mají.

Společnost je zastáncem **rovných příležitostí a podporou diverzity** a bojuje proti všem formám diskriminace v oblasti přijímání zaměstnanců. Přestože

v odvětví převažují mužské profese, Veolia dává práci více než 26 % žen. Vedoucí funkce zastávají ženy v 18 %. Firma nabízí práci co největšímu počtu lidí se změněnou pracovní schopností. Když to není možné přímo, tak formou náhradního plnění.

Projekt **Age management** (AM) je integrovanou součástí CSR, zaměřený na zaměstnance a podporu okolní komunity. Zohledňuje lidský věk na politické i organizační úrovni a vytváří adekvátní pracovní procesy v oblasti fyzické i sociální. Cílem je udržet vnitřní kvalifikaci, výkonnost, produktivity a know-how všech zaměstnanců. V březnu 2015 byl jmenován projektový tým Age Managementu, který zdokonaluje stávající personální strategii v návaznosti na projekt Veolia Senior Academy (VESNA). Do projektů je zařazen odpovědný osobní i firemní přístup k ochraně zaměstnanců a poskytování vhodných podmínek k péči o zdraví, restrukturalizace, redefinice pracovních míst a národků na pracovní výkon dle možností jednotlivce, efektivní nastavení rozdělení a organizace práce, ergonomie práce, rozvoj mezigenerační spolupráce a podporu a propagaci rozvoje fyzické i mentální kondice zaměstnanců. Projekt VESNA získal v listopadu 2015 cenu Rady kvality ČR za aplikaci Age Managementu. Tato cena je udělována ve spolupráci s Českou společností pro jakost. Cílem je, aby byly firmy motivovány trvale uplatňovat přístupy AM v souladu s Národním akčním plánem podporující pozitivní stárnutí. Další soutěž, kterou projekt vyhrál, bylo celosvětové klání Social Equity and Diversity v Paříži v červnu 2015. Reálným oceněním toho, co pro své zaměstnance společnost dělá je i fakt, že se Veolia Energie ČR stala třetím nejlepším zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji za rok 2015. (Veolia CSR zpráva 2015)

4.1.4 Filantropická činnost a dobrovolnictví

Společnost Veolia má svůj nadační fond. V České republice byl dokonce založen v roce 2003, tedy o rok dříve, než k jeho založení dala pokyn mateřská společnost pro celou skupinu. Do konce roku 2015 bylo podpořeno 1 350 projektů v 50 zemích. Součástí Veolia nadačního fondu je i dobrovolnická pomoc z řad zaměstnanců, kteří jsou připraveni pomáhat při mimořádných katastrofách a humanitárních misích v rámci celého světa. V České republice dochází

k naplňování misí v oblasti ochrany prostředí, podporují se sociální projekty, jsou vedeny dobrovolnické akce v duchu veřejného zájmu, za každou pilířovou oblast jsou šířeny informace a vedeny osvěty cílené na děti, mládež a širokou veřejnost, včetně vzdělávacích akcí a možnosti setkání s odborníky.

Po třináctiletém působení Veolia fondu v ČR došlo 26.6.2015 ke spojení Nadačního fondu Veolia a Nadačního fondu Dalkia Česká republika. Cíle fondu se rozšířili ještě o podporu vytváření dlouhodobých pracovních míst. Fond podporuje regionální i národní projekty, které vytváří vlastní, nebo se spolupodílí i na projektech jiných organizací. Od roku 2003 do konce roku 2015 věnoval Veolia fond celkovou sumu přes 67 milionů Kč, ve spojení s Nadačním fondem Dalkia to bylo celkem přes 160 milionů Kč. (Veolia CSR zpráva 2015)

Zaměstnanci společnosti jsou motivováni k tomu, aby se sami aktivně chtěli zapojit do řady projektů a programů s různou formou pomoci včetně dobrovolnických aktivit.

4.2 Společnost skupina ČEZ, a.s.

Skupina ČEZ, a.s. podniká v oblasti výroby, distribuce, obchodu a prodeje elektřiny, tepla a obchodu i prodeje zemního plynu a v těžbě uhlí. Skupina ČEZ je integrované energetické seskupení, které působí v 7 zemích, spadající do střední a jihovýchodní Evropy, rovněž v Turecku. Centrála společnosti je v České republice a nejvýznamnějším akcionářem mateřské společnosti je Česká republika s podílem na základním kapitálu téměř 70% (stav k 31.12.2015). V roce 2015 skupina zaměstnávala celkem 25 866 zaměstnanců a dosáhla tržeb v hodnotě přes 210 mld. korun. (Czech Top 100, 2016), (Skupina ČEZ, Tisková konference, 2016)

Skupina ČEZ v ČR vyrábí a distribuuje elektřinu a teplo, s elektřinou a dalšími komoditami obchoduje, elektřinu, teplo a zemní plyn prodává koncovým zákazníkům elektřinu, teplo a zemní plyn, těží a prodává uhlí. Poskytuje další služby v energetické oblasti. Výrobní portfolio tvoří uhelné, jaderné, plynové, vodní, větrné, fotovoltaické i bioplynové zdroje. Svou činnost společnost provádí v míře nejlépe reflektující, co nejšetrnější výrobu při následování přísných pravidel pro ochranu životního prostředí i udržitelný rozvoj.

Společensky odpovědné chování má firma ČEZ hluboce zakořeněno ve své struktuře a je brána jako jedna z klíčových hodnot. Odpovědné chování se úměrně vážně k hlavním podnikatelským aktivitám. ČEZ má zpracovaný koncept CSR a vypadáva každoročně různé publikace a CSR zprávy.

CSR strategie je zajišťována na mezinárodní úrovni, vytvářena a koordinována z ČR, kde probíhá nastavení jednotlivých pilířů a následně se transformuje vždy na lokální podmínky působnosti každé z firem či dceřiných společností. Koncept je naplňován skrze strukturované a systematické řízení. Firma používá různé nástroje pro měření a řízení, aby získala co nejlepší objektivní feedback od svých zákazníků, zaměstnanců i dalších partnerů.

Jednotlivé podnikatelské aktivity se ve firmě řídí přísnými etickými standardy, zahrnujícími i odpovědné chování k zaměstnancům, široké komunitě a životnímu prostředí, rovněž se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje inovativní technologie a vytváří prostředí pro profesní růst zaměstnanců. Pilířem firemní kultury je bezpečnost, stálý růst vnitřní efektivity, podpora inovací a zlepšování u segmentů podnikání i zaměstnanců v zájmu růstu hodnoty Skupiny ČEZ v měnícím se prostředí.

Nezávislé hodnocení firmy: Akcie ČEZu jsou obchodovány na pražské a varšavské burze cenných papírů. Jsou součástí burzovních indexů PX a WIG-CEE. Společnost má dobré jméno i právě díky svým odpovědným aktivitám. Je členem mnoha odborových a profesních organizací (Rada kvality ČR, Byznys pro společnost, mezinárodní EURELECTRIC, EFET, EPC, EEF a mnoha dalších). Získal rovněž i několik ocenění, což podtrhuje nestranné objektivní výborné reference. (Skupina ČEZ, VZ 2015, 2016)

Vizí společnosti ČEZ je zajištění bezpečnosti, spolehlivé a pozitivní energie zákazníkům, zaměstnancům, celé společnosti i okolnímu světu s cílem podpořit inovace, které naleznou nová řešení energetických potřeb a přispějí tak k obecně vyšší kvalitě života. Firma se snaží o maximálně efektivní řízení decentralizované a bezemisní výroby, dále o synergii mezi prodejem elektřiny a plynu. V neposlední řadě ČEZ aktivně investuje do perspektivních energetických aktiv, podporuje moderní technologie v raném stádiu vývoje a sama inovuje. Společensky odpovědné chování a ustanovené závazky v oblasti trvale udržitelného rozvoje

definovala v **mnoha svých závazcích**, každý ze závazků má konkrétní cíl, které spadají do **všech třech pilířů** CSR (triple-botton). Skupina ČEZ se hlásí k **principům trvale udržitelného rozvoje**. Plánem je dostat všech závazků do roku 2020. (ČEZ, Zpráva o CSR, 2014)

Tab. 3 Závazky ČEZ, a.s.

Závazky – péče celkový o udržitelný rozvoj	Závazky – péče o regionální zdroje (okolí)	Závazky k zaměstnancům
Podpora nových technologií	Etické chování ke svému okolí (komunitě) i životnímu prostředí	Bezpečnost zaměstnanců v provozovaných zařízeních
Odpovědné zacházení se zdroji	Podpora regionů, kde skupina působí	Podpora každodenního občanského života svých zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zprávy o společenské odpovědnosti skupiny ČEZ

4.2.1 Environmentální pilíř

Skupina ČEZ vychází z přesvědčení, že životní prostředí je nenahraditelným bohatstvím. Toto bohatství jakožto odpovědný správce hodlá předat budoucím generacím v lepším stavu, než v jakém jej zdědil. Zodpovědný přístupu k životnímu prostředí provádí firma skrze zavedení environmentálního managementu EMS (Environmental Management System), který aktivně řídí a kontroluje svou činnost ve vztahu k okolnímu přírodnímu prostředí. EMS zahrnuje své závazky do celkového strategického řízení celé skupiny ČEZ. *„Implementace EMS podle požadavků mezinárodní normy ISO 14001:2004 byla zahájena v roce 1997. Systém EMS byl poprvé certifikován v roce 2002 v klasických elektrárnách a v roce 2001 a 2004 v jaderných elektrárnách. Pro společnost ČEZ byl následně vydán mezinárodní certifikát pro klasické elektrárny (souhrnně pro uhelné a vodní elektrárny) a dva samostatné certifikáty pro jaderné elektrárny Temelín a Dukovany.“* (ČEZ CSR zpráva, 2013, s. 98)

Správné fungování EMS ČEZu je kontrolováno interními i externími audity a sledovanými oblastmi ochrany životního prostředí, ke kterým se firma zavázala, jsou: ochrana ovzduší, ochrana vod, nakládání s odpady, nakládání s chemickými látkami a směsmi, odpadové hospodářství, integrovaná prevence, integrovaný

registr znečišťování. V rámci těchto oblastí se ČEZ zavazuje dodržovat, jak předepsanou legislativu a sní příslušné limitní hodnoty, tak v mnoha oblastech svou odpovědnou činnost prohlubuje o dobrovolné dohody. Příkladem je rok 2010, kdy společnost ČEZ a ministerstvo životního prostředí uzavřeli Prohlášení o strategické součinnosti v oblasti ochrany ovzduší a klimatu. Obě strany dojednaly limity nad rámec zákonných, pro snížení emisí znečišťujících látek do ovzduší, což povede k významnému snížení emisí CO₂. Dále výroba, těžba, výstavba je zajišťována co nejšetrnějším způsobem k životnímu prostředí. Při distribuci a přepravě je brán rovněž zřetel na opatření omezující dopady na vodní hospodářství, na zamezení šíření polychlorovaných bifenylových (PCB) do okolního prostředí, neprohlubovat staré ekologické zátěže, naopak se snažit o jejich postupné odstranění formou sanací a rekultivací, vhodně nakládat s odpady a také zamezit přílišnému hluku.

Nad rámec svých podnikatelských aktivit se ČEZ zabývá ochranou fauny a flóry (např. silně ohroženého bobra evropského, zvláště chráněnou břehuli říční, okáčce metlicového, sokola stěhovavého).

ČEZ aktivně investuje do možností využívání obnovitelných zdrojů, kde vlajkovou lodí v oblasti čistých zdrojů elektřiny je projekt modernizace a ekologizace vodních elektráren s využitím nejnovější techniky a vědy, čímž se bude zvyšovat efektivnost hydropotenciálu, protože ze stejného objemu vody, proudícího skrze turbíny, bude moci elektrárna vyrobit více elektřiny.

Významným projektem, který je stále zdokonalován je tzv. Smart Grids, tedy chytrá síť, jedná se o elektrické sítě, které efektivně reagují na chování všech zúčastněných uživatelů (*výrobce a zákazník = „prosumer“*), (výraz převzatý od společnosti ČEZ), aby zajistili ekonomicky a ekologicky efektivní spojení jen s malými ztrátami a vysokou úrovní kvality i bezpečnosti a spolehlivosti dovozu energie. (ČEZ, Zpráva o CSR, 2014)

4.2.2 Ekonomický pilíř

Skupina ČEZ jedná tak, aby maximalizovala návratnost a zajistila zvyšující se hodnotu pro své **akcionáře**, ale poněvadž se jedná o jeden z ekonomicky

nejvýznamnějších subjektů v ČR, uvědomuje si svůj závazek k širokému okolí v podobě odpovědného chování. Jelikož je skupina ČEZ silným ekonomickým subjektem, poskytujeme celému podnikatelskému prostředí v České republice vhodné podmínky pro rozvoj spolupráce, čímž se vytváří více než 100 000 pracovních míst v rámci ekonomiky. Od začátku svého působení v roce 1992 investovala v ČR téměř 300 miliard korun.

Dalšími stakeholdery, kteří do této CSR oblasti spadají, jsou **zákazníci**. Společnost se skrze svůj strategický program Orientace na zákazníka snaží o zvyšování zákaznické spokojenosti, zlepšení zákaznických zkušeností a zpětné vazby vyhodnocuje dle průzkumů mezi svými odběrateli služeb. Pro-zákaznický přístup si zakládá na srozumitelnosti, jednoduchosti, vstřícnosti, naslouchání a zlepšování se. Program vyústil k vydání **Zákaznického kodexu** v květnu 2014, kde jsou garantovány vysoké standardy na poskytované služby domácnostem a menším firmám, včetně vstřícného jednání s nimi skrze rychlé kontaktní možnosti.

Svou výkonností se firma snaží zvyšovat skrze zaměření se na: HR (Human resources) zahrnující rozvoj kompetencí a firemní kultury; dále controlling, tedy finanční řízení a celoskupinovou aktivitu. Správné fungování povede k neustále se zvyšující hodnotě firmy.

Podnikání je upřeno legislativními normami a skupina ČEZ si dobrovolně tyto normy ještě zpřísňuje a rozšiřuje o etické nomy odpovědného chování. K jejímu etickému podnikání pomáhají časté interní a externí audity, systémy dokumentace a kontroly, jasně definovaná spolupráce s dodavateli, kolektivní vyjednávání s odborovými organizacemi a školení zaměstnanců. Svým novým **etickým kodexem**, chce Skupina ČEZ respektovat aktuální vývoj a podnikatelské prostředí v České republice, zejména v oblasti energetiky.

V oblasti **dodavatelských vztahů** si skupina ČEZ zakládá na transparentnosti a pro má vysoká kritéria na výběrová řízení, která provádí formou nadlimitních veřejných zakázek nebo podlimitním výběrovým řízením. Při výběru dodavatele je kladen nárok na kvalitu dodávaného materiálu nebo služby, až poté na cenu. Pro výběr dodavatelů jsou přesně stanovena hodnotící kritéria, která vždy zahrnují vyjádření k ceně. Pro zajištění transparentnosti výběrových řízení nejsou cenové

nabídky poskytovány útvaru žadatele. Po zhodnocení všech nabídek jsou informace o průběhu výběrového řízení uloženy v informačním systému SAP SRM. (ČEZ, Zpráva o CSR, 2014)

4.2.3 Sociální pilíř

„**Zaměstnanci** patří k duchovnímu bohatství Skupiny ČEZ.“ (ČEZ CSR zpráva, 2013, s. 32) Z tohoto pohledu se společnost snaží se k nim náležitě chovat. Děje se tak prostřednictvím **principů firemní kultury**, které si firma vytyčila následovně v sedmi bodech: bezpečně tvoříme hodnoty, zodpovídáme za výsledky, jsme jeden tým, pracujeme na sobě, rosteme za hranice, hledáme nová řešení a jednáme fér. Těchto sedm bodů má přesně popsání konkrétní situace a odpovídající formy chování, kde je podrobně popsáno, jak každý jednotlivec bude vystupovat ve vztahu ke svým kolegům, nadřízeným, podřízeným, interním i externím zákazníkům. Pravidelné hodnocení zaměstnance potom zahrnuje i posouzení tohoto jednání a závěr z celkového hodnocení se projevuje v zaměstnanckém odměňování, což přímo úměrně podpoří výkonnost jednotlivce v souladu s firemní kulturou.

Nabídka **rovných příležitostí a podpora diverzity** je zakomponována do CSR strategie firmy. Jakákoli forma diskriminace je přísně zakázána a zakontvena v pracovních řádech a kolektivních smlouvách jednotlivých společností skupiny a také v dokumentech upravujících nábor a výběr zaměstnanců. Firma dává možnost zvýšit kvalitu života a začlenit do společnosti jedince se zdravotním postižením. Zažádá-li si nějaký zaměstnanec, je možné, aby získal částečný úvazek.

Společnost ČEZ rovněž aktivně podporuje projekt **Age Management**, který bere ohled na různé věkové skupiny zaměstnanců a jejich fyzických a psychických možností v rámci úpravy pracovního místa.

Podpora **vzdělání a rozvoje** zaměstnanců je zajišťována nejen povinnými školeními a poskytnutými příručkami, které se přímo týkají hlavní pracovní náplně. Kmenoví zaměstnanci se mohou rozvíjet v mnoha směrech a pracovat tak na svém osobním plánu. **Rozvoj strategického managementu**, má definováno

6 hlavních manažerských kompetencí, které jsou závazné pro každého vedoucího zaměstnance. Tento program má zefektivnit vedení společnost i výkon jednotlivých ředitelů, jejich pracovních týmů a položit tak silné předpoklady dynamického růstu a reakcí na změny.

Odměňování zaměstnanců se řídí interní spravedlností a externí konkurenceschopností. Jednoznačně lze říci, že skupina ČEZ nabízí svým zaměstnancům nadstandardní finanční i nefinanční benefity a prostřednictvím několika možných forem udělování cen v různých kategoriích je motivuje ke stále lepším osobním i týmovým výkonům. Péče o odcházející zaměstnance je zajištěna programem outplacement. Společnost vede sociální dialog s odbory i s jednotlivými zaměstnanci, od kterých tím dostává zpětnou vazbu.

Vzhledem k povaze různých pracovišť společnosti je na první místo kladen důraz na **bezpečnost práce** i správnou informovanost o krizových plánech.

V rámci sociálního pilíře se skupina ČEZ angažuje i ve veřejných vztazích jak se svými akcionáři, investory, partnery, zákazníky, tak i s širokou odbornou či laickou veřejností. Ve své CSR zprávě má firma možnosti komunikaci rozpracovány velmi do podrobnosti. Za zmínku stojí možnost komentovaných exkurzí do pracovišť firmy s výkladem, jak energetika funguje a poskytování vzdělávacích programů ve spolupráci se školami i hledání talentů. (ČEZ, Zpráva o CSR, 2014)

4.2.4 Filantropická činnost a dobrovolnictví

Společnosti ČEZ má svůj nadační fond s názvem Nadace ČEZ, dříve se jmenovala Nadace Duhová energie, který byl založen roku 2002. Podpora je namířena především k dětem a mládeži (Oranžová hřiště), k znevýhodněným spoluobčanům (putovní Oranžové kolo), aktivní a soustavná spolupráce s regiony (grantové řízení Podpora regionů), programy podporující vzdělávání a odstranění bariér (Oranžová učebna, Oranžové schody). Nadace pomáhá obnovit zeleň v obcích a také obnovit na potřebných místech přechody pro chodce, nebo je i osvětlit.

Ve své zprávě firma neuvedla, kolik podpořila celkově její nadace projektů od doby působnosti, avšak zmínila např. rok 2012, kde celkem do 388 projektů investovala

140,5 milionu korun a v roce 2013 do 646 projektů částku 159,2 milionu korun, které byly vynaloženy na projekty reagující na aktuální potřeby.

Společnost motivuje své zaměstnance k jakékoli formě dobrovolnické práce, nebo také jejich zapojení již od roku 2009 do charitativního projektu Plníme přání, myslíme na druhé. Zaměstnanci mohou získat grant, který věnují pro dobrou věc, nebo neziskové organizaci. (Nadace ČEZ, 2016)

4.3 Společnost Parker Hannifin Czech Republic, spol. s r.o.

Společnost Parker Hannifin Czech Republic, s.r.o. podniká v oblasti inženýrských technologií. Je členem mezinárodní skupiny Parker Hannifin Corp., která má své sídlo v Clevelendu ve státě Ohio ve Spojených státech amerických. Společnost byla založena v roce 1918. V současné době skupina působí celkem ve 49 zemích, ve kterých zaměstnává více než 54 754 zaměstnanců a obsluhuje přes 1 000 trhů. Roční obrat skupiny je přes 13 miliard USD. (Parker, Sustainability 2015, 2016) Parker má na celém světě kolem 140 divizí a více než 300 výrobních lokací. Produktové portfolium obsahuje téměř 1 000 000 produktů. Společnost je světovým dodavatelem hydraulických, pneumatických a elektromechanických komponent, specializovaných řešení pro širokou řadu komerčních, mobilních, průmyslových a automobilových i leteckých oborů. V ČR má společnost rozsáhlé výrobní a technické zázemí. Firma poskytuje technické služby a poradenství, odborná školení, doplňování skladu systémem Kanban.

Parker Hannifin působí v České republice od roku 1991, naše vlast byla první zemí bývalého východního bloku, do kterého tato společnost vstoupila. Prvním krokem bylo založení kanceláře v Praze pro podporu prodeje, posléze vytvoření prodejní sítě a od roku 1993 se ve spolupráci s českými firmami začalo vyrábět. Později se firma rozšířila i na Slovensko a od roku 1995 v tomto středoevropském regionu měla své hojné zastoupení. Na území ČR a SR společnost zaměstnává přes 1200 zaměstnanců. Svou činnost provozuje v souladu s certifikací ISO 9001:2000. (Parker Hannifin Corp., 2016)

Společensky odpovědné chování má společnost Parker Hannifin hluboce ukotveno ve svých klíčových pilířích a celkové struktuře. Odpovědné chování je součástí běžných podnikatelských aktivit, rozšířené a mnoho dobrovolných aktivit.

Parker má zpracovaný koncept CSR a vydává každoročně různé publikace a Zprávy o trvalé udržitelnosti.

CSR strategie je stanovena na mezinárodní úrovni. Celová vize je vytvářena, řízena a koordinována z USA, kde probíhá nastavení jednotlivých pilířů a oblastí, kterými se bude skupina zabývat a následně se transformuje vždy pro jednotlivé lokality působnosti každé z firem či divizí. Koncept proniká strukturovaně a systematicky do řídicích procesů firmy. Společnost používá různé nástroje pro měření a řízení, aby získala co nejlepší objektivní informace a reakce od svých zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, partnerů i široké veřejnosti (public affairs). Veškeré obchodní operace se ve firmě řídí přísnými etickými standardy, které zahrnují odpovědnost vůči svým zaměstnancům a podporuje je v jejich všeobecném rozvoji, životnímu prostředí a nenahraditelným zdrojům, které nabízí, lokální i široké komunitě, k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje nové technologie a inovační procesy, úsporu všech energií a zdrojů. Skrze své zodpovědné chování vidí firma možnost růstu své hodnotové podstaty.

Nezávislé hodnocení firmy: Akcie Parker Hannifin jsou obchodovány na New Yorkské burze. Jsou součástí burzovních indexů. Svě dobré jméno společnost podporuje odpovědnými aktivitami.

Vizí společnosti Parker je poskytovat špičkové zákaznické služby, zároveň dosahovat dobrých finančních výsledků a ziskového růstu. Tato základní myšlenka firmy je transponována do tzv. **Win strategie**, která je konzistentní obchodní strategií, která byla uvedena v život v roce 2001 a přispěla k přeměně společnosti a lepšímu provádění jejích celosvětových aktivit. Win strategie je sestavena jako nástroj provozní změny. Tímto důležitým dokumentem se musí řídit všechny závody Parker. Vzhledem k širokému záběru činností společnosti, si vedení firmy uvědomuje, jak důležité je klást pozornost na zajištění bezpečnosti výroby a minimalizaci pracovních úrazů zaměstnanců, odpovědně aktivně přistupovat k ochraně životního prostředí a zachovávat rozmanitá živá společenství kolem nás. Z těchto důvodů klade organizace důraz na minimální spotřebu vody, paliv, elektřiny a dalších zdrojů a přispět vývojem nových technologií k šetrnější průmyslové výrobě. Vhodně zvolené inovace přinesou snížení provozních nákladů a sladění finančních cílů společnosti spolu s **principy trvalé udržitelnosti**.

Odovědné chování definovala společnost ve své zprávě následovně: „*Smysluplným měřítkem působení společnosti Parker je schopnost zlepšovat životy lidí, kterých se její činnost týká.*“ (Parker, Zpráva o udržitelnosti, 2014, s. 6) Ve svém kodexu si společnost stanovila určité závazky, které rozčlenila do tří klíčových sekcí, které spadají do **všech třech teoretických pilířů** (triple-bottom), na kterých je koncept CSR postaven.

Tab. 4 Závazky Parker

Zaměstnanci (People)	Planeta (Planet)	Výrobky (Product)
Zlepšovat život všech zúčastněných osob	Podpora pozitivní ekologického dopadu své činnosti	Výrobky z udržitelných materiálů
Bezpečné pracovní prostředí	Využití ekologických materiálů	Funkčnost a účinnost špičkové úrovně
Podpora zdravého životního stylu	Snížení objemu odpadů vlivem recyklace	Možná likvidace a následné recyklace
Posílení komunit v oblastech, kde firma působí	Aktivní snižování spotřeby vody, energií a dalších zdrojů	Snižování odpadů určených na skládky

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zprávy o udržitelnosti Parker

4.3.1 Environmentální pilíř

Parker, jakožto globální lídr v technologiích řízení pohybu, chce být lídrem a průkopníkem v oblasti udržitelných postupů. Nalézání možných nových způsobů jak **snižit spotřebu** energie, vody a dalších nezbytných zdrojů v závodech, minimalizovat zdroje pro výrobu, rozšiřovat recyklovatelnost odpadu a minimalizovat objemy putující na skládky, v rámci možností navrhnout výrobky, které budou na veškeré vstupy méně náročné. V současné době Parker **recykluje** více než 80% opadů, který je jeho závody vyprodukován. Jednotlivé kroky vedou k odpovědnému podnikání a uchování životního prostředí pro budoucí generace.

O životní prostředí společnost pečuje tím, že se snaží **nevyužívat** ve výrobě **materiály, které poškozují** životní prostředí. Použití chlorovaných rozpouštědel snížila firma o více než 90%, z výroby vyloučila více než 80% chemikálií

(např. kadmium, šestimocný chrom) ze seznamu amerického Úřadu pro ochranu životního prostředí (EPA – Environmental Protection Agency). Od roku 2004 neustále firma snižuje spotřebu elektřiny a zemního plynu o více než 52% na jednotku tržeb. Energetická optimalizace má přispět k omezení emisí uhlíku. Program snižování energetické náročnosti zaštiťuje manažer za spotřebu zdrojů odpovědný a energetické cíle jsou stanovovány na místní úrovni. Firma eviduje tyto výsledky svých odpovědných činností: *„Od kalendářního roku 2004 společnost Parker snížila spotřebu energie měřenou energetickým indexem (MWh/tržby v dolarech) o 55 %, přičemž tržby se zvýšily o více než 77% z 7,4 mld. dolaru na 13,1 mld. dolaru. Dále snížila ve svých provozech celkové množství emisí skleníkových plynů o 11 % z 697 171 metrických tun na 619 525 metrických tun (v přepočtu na tržby došlo dokonce k 50% snížení). V loňském roce (2014) společnost Parker: snížila roční spotřebu energií o 18 % (ve vztahu k tržbám o 6 %), tj. o více než 93 000 MWh, snížila emise skleníkových plynů o 11 %.“* (Parker, Zpráva o udržitelnosti, 2015, s. 22)

Parker se aktivně zasahuje o nápravu minulých ekologických havárií v podobě **sanací** půdy poškozené znečištěním, nebo nesprávným chemickým hospodářstvím. Lokality, ve kterých firma pomáhá, byly znečištěné ještě předtím, než je Parker získal. K datu 30. června 2014 měl Parker na obdobné plnění ekologických problémů rezervu 13,6 milionů dolarů.

Aktivita směřující k udržitelnosti vykazují, že více než 50% globálních provozů společnosti Parker má certifikaci ISO 14001. (Parker, Zpráva o udržitelnosti, 2015)

4.3.1.1 Odpovědnost za výrobky

Ve své CSR strategii si Parker nadefinoval odpovědnost za své výrobky. Vývoj nových produktů se nese v duchu strategie Winovation a pro každou fázi procese je stanoven výstup, což dodává výzkumu a vývoji pevnou strukturu. Konstruktréři společnosti čerpají informace ze zpětné vazby od zákazníků, rozšiřujících poznatků o životním prostředí a hledají možnosti snížení hmotnosti daných výrobků a zvýšit jejich efektivitu. Cílem je zkoubit ziskovost a spokojenost zákazníků se zmírněním dopadů výroby na životní prostředí. Výrobky jsou

kontrolovány systémem sledování, skrze nálepky a čárové kódy. (PARKER, Parker Sustainability Report 2015)

4.3.2 Ekonomický pilíř

Na poctivosti v ekonomické oblasti si společnost zakládá od doby svého vzniku. Princi etického chování se řídí téměř 100 let. Trvalý úspěch je dle organizace postaven právě na trvalém partnerství se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli v souladu s podnikovou vizí. Manažeři musejí dodržovat **přísné standardy etického chování**, čímž jsou dávani za příklad ostatním zaměstnancům. Představenstvo je povinné zastupovat zainteresované strany a dohlížet na obchodní strategii v zájmu všech. Příslušné standardy newyorské burzy přiřadily 11 ze 14 ředitelů společnosti Parker status „nezávislého“ z důvodu, že ředitelé musí svou funkci v každoročních volbách obhajovat.

Společnost si sestavila **Globální kodex obchodního jednání**, který je závazným dokumentem pro všechny zaměstnance a stanovuje jasná vodítka a pravidla slušného chování v různých situacích, klade důraz na pravidla a jisté základní právní požadavky, které je nutné dodržovat při výkonu práce. V kodexu je uvedeno, na koho se může zaměstnanec obrátit v případě dotazů, podnětů a souvislostí s možným právním, nebo etickým problémem. Etické chování překračující kulturní hranice dále firma rozpracovala ve své **publikaci „Winning With Integrity“**, která doprovází Globální kodex obchodního chování. K zajištění dodržování předpisů pomáhá na místní úrovni síť manažerů s více než 140 kolegy, kteří s nimi spolupracují a jsou odpovědní za školicí programy a otevřenou komunikaci, která bude přispívat k šíření hodnot organizace. (PARKER, Global Code of Business Conduct. Guiding Our Behaviours, Decisions and Action, 2013)

Právě pro snadnější otevřenou komunikaci byla zřízena **etická linka**, kterou může využít každý zaměstnanec, je-li svědkem chování, která je dle jeho názoru v rozporu s hodnotovým rámcem společnosti. Skrze linku může komunikovat anonymně. Linka je propojená v rámci celé společnosti ve všech zemích, kde působí, jedná se o zabezpečenou stránku a bezplatné telefonní číslo. V rámci školicích programů jsou celosvětově zaměstnanci o funkčnosti této linky informováni. Každý incident musí být pověřeným pracovníkem důvěrně

a spravedlivě prošetřen. Setrvalý eticky odpovědný závazek spatřuje firma i v odmítání korupce a z tohoto důvodu byl zaveden důkladný **protikorupční program**, se kterým jsou seznámeni nejen zaměstnanci, ale také obchodní partneři.

4.3.3 Sociální pilíř

Firma definuje své **zaměstnance** jako základní prvek svého úspěchu, z tohoto důvodu se o ně s odpovědnou péčí zajímá. Je **budována kultura**, ve které může každý zaměstnec předkládat své názory, je kladen individuální přístup k odbornému rozvoji a kariéernímu postupu. Prostor pro zaměstnance vychází z Win strategie společnosti, která přivítá osobitě předkládání a využívání svých odborných znalostí a nápadů jednotlivými pracovníky. Je zřízena **Rada pro posilování působnosti zaměstnanců**, která podporuje vzájemnou spolupráci v několika oblastech, zavádí vysoce výkonné týmy, které vytvoří strukturovaný přístup k týmové práci a kolektivnímu rozhodování. Každý jednatel může přispět k dosažení obchodních cílů společnosti. (PARKER HANNIFIN CORP., *Culture*, 2016)

Pro obecnou podporu zaměstnance, jako člověka byl zaveden před více než deseti lety **Globální program wellness** (Path to Wellness), který je neustále rozšiřován. Cílem je, aby zaměstnanci zlepšili své zdraví a pozitivní fyzický i emoční stav si udrželi. Komplexní wellness program je přizpůsobován pro každý region. Specializovaný tým pověřených pracovníků v každém závodě firmy Parker připraví program, který má za úkol nalézt zdravotní rizika, které se odrážejí v jedinečných potřebách, kultuře, demografickém regionu a finančních možnostech jednotlivých pracovišť. Základní myšlenkou je umožnění zdravého životního stylu zaměstnancům formou vyvážené výživy, pravidelného cvičení a zvládnutí každodenních stresových situací. Pracovníkům jsou k dispozici skupinové školicí programy o zdraví, nebo individuální konzultace s výživovými poradci. Rovněž jsou distribuovány digitální zpravodaje a videa. V rámci wellness programu je možné využít imunitně podpůrné přírodní léčby.

Jedním ze závazků v rámci konceptu CSR Parker je **podpora diversity a začleňování lidí**, mezi své zaměstnance. Je respektován jedinečný přínos

každého člověka jakožto cenného aktiva organizace. Je podporována rozmanitá kultura a její začleňování do komplexního týmu. Rozmanitý původ přináší různé druhy pohledu na danou věc, což mnohdy napomůže být špičkovou globální organizací. Vše je prováděno na základě tří stavebních kamenů: vůdcovství a vlastnický přístup, povědomí a mezikulturní kompetence, struktury a procesy podporující začleňování. Prakticky je tak činěno skrze školení pro globální manažerský tým a rozvoj vůdcovského profilu. Reakce jsou zjišťovány přímo od zaměstnanců ve všech zemích, kde Parker působí.

Firma věnuje nemalé úsilí na zajištění bezpečnosti práce a prostředí svých zaměstnanců i jakýchkoli návštěvníků firemních prostor. **Program bezpečnosti** se zaměřuje na oblast elektrické bezpečnosti, bezpečnosti řízení strojů, ergonomie a přípravy na nebezpečné situace. Osvěta a prevence hrají důležitou úlohu v tomto programu, díky němuž je předcházeno pracovním úrazům, které s postupem let ve firmě klesají.

4.3.4 Filantropická činnost a dobrovolnictví

Společnost Parker nalézá velký smysl odpovědného chování v dobrovolnictví a dárcovství na místní úrovni, tedy úplně nejbližší oblastí, ve kterých působí. Zaměstnanci se z vlastní iniciativy na mnoha projektech osobně podílejí. Pracovníci poskytují dary institucím a charitám, účastní se dobrovolnických programů, mentorují a předávají znalosti studentům. Jako jeden z hlavních úkolů spatřuje firma v poskytnutí lepšího a dostupného vzdělání. Společnost Parker zřizuje často své závody ve venkovských oblastech, zde vzniká úzká vazba mezi lokálním závodem a obcí. Tyto vztahy jsou zásadní a to si firma velmi dobře uvědomuje. Odpovědnou pomoc poskytuje Parker pomocí své **Nadace Parker Hannifin**. Jednou z činností nadace je podpora studentů, kteří budou budoucím lidským potenciálem v obchodě i technologiích. Do budoucna je společností plánováno rozšiřování iniciativ v oblasti CSR směřované k zlepšení životů zaměstnanců, místní komunity i životního prostředí. Oblasti ve kterých se nadace angažuje: vzdělání (41%), občanská společnost/komunita (24%), zdraví (18%), umění (17%).

Příkladem charitativního projektu je: Auta pro Jedličkův ústav. Alespoň malou měrou firma pomůže usnadnit integraci handicapovaných dětí do společnosti. Parker poskytuje finanční příspěvek ve výši 30 000,-Kč na projekt Bezbariérová doprava. Peníze putují na provoz speciálního mikrobuse, který rozváží děti a maldé lidi se zdravotním postižením do škol, nebo na kulturní akce. Nadace a Jedličkův ústav provozují takové upravené vozy čtyři od roku 2005. (PARKER HANNIFIN CORP. *Charita*, 2016)

4.3.5 Hlubkový rozhovor se zástupcem fi Parker Hannifin, spol. s r.o.

Kvalitativní výzkum metodou hloubkového rozhovoru byl veden s panem Ing. Petrem Jaderným, který pracuje ve společnosti Parker Hannifin spol. s r.o. sedm let. V současné době pracuje na pozici: Production leader. Zodpovídá za výrobní jednotku pro automobilový průmysl. Mezi kompetence pana Jaderného patří: vedení desetičlenného týmu, řízení veškerých procesů od výběru a nákupu surovin, přes výrobní kapacity, kvalitu vyráběných dílů, zajišťování zásad štihlé výroby a komunikace v prodejních vztazích. Pan inženýr poznal za své letité působení společnost Parker Hannifin velmi dobře a zajímá se o komplexní aktivity podniku nejen v oblasti výroby. Ing. Jaderný působí ve výrobním závodě Parker Hannifin spol. s r.o., který sídlí v malém městě jménem Sadská ve Středočeském kraji. Tento závod v současné době zaměstnává 460 zaměstnanců a vyrábí především díly a komponenty do automobilového průmyslu. Společnost Parker Hannifin spol. s r.o. s lokací Sadská se aktivně angažuje v sociálních aktivitách, především v podpoře mateřské školky, základní školy, školního basketbalového klubu, spolupracuje s obcí a vykonává mnoho dalších odpovědných aktivit.

S pojmem CSR (Corporate Social Responsibility) = Společenská odpovědnost firem (SOF) se pan Ing. Jaderný již setkal a není mu cizí, k pojmu CSR doplnil: *„Ano, pojem znám, již před lety jsem o CSR četl v tisku, poté jsem se dále informoval, o jaký koncept se jedná a co jej tvoří. V práci nám byla rovněž vždy představena CSR zpráva, tedy přesněji Zpráva o udržitelnosti.“*

Pan Jaderný mi vysvětlil, jak termín CSR chápe a co si myslí, že firmy motivuje k zavedení CSR konceptu: „*Společnost si uvědomuje, jak působí na lokalitu, ve které se nachází a odpovědně se chová tak, aby byla s lokalitou v souladu a okolí ji vnímalo jako přínos. Motivací je určitě tvorba PR firmy, které pomáhá firmě v mnoha ohledech.*“

Na otázku, zda si pan inženýr vzpomene na nějaké firmy, které jsou dle jeho názoru nebo názoru veřejnosti společensky odpovědné a jaké pohnutky mohou mít, vyjmenoval mi hned několik příkladů: „*ŠKODA AUTO a.s., TPCA, Bosch. Všechny společnosti tak činí z důvodu svého firemního PR.*“

Otázka týkající se toho, zda si respondent vybaví, nějaké aktivity, které jsou prezentovány jako společensky odpovědné, vyjmenoval některé z projektů, které realizuje společnost Parker Hannifin: „*Charitativní akce, eventy, vzdělávací akce, den otevřených dveří, pomoc škole a školce, filantropie, součinnost se samosprávou obce (bydlení apod.)*“

Na základě nastudovaných publikací a webových stránek jsem vybrala nějaké příklady z oblasti CSR projektů. V písemné podobě jsem je během hloubkového rozhovoru předala panu Ing. Jadernému a chtěla, aby dle svého názoru stanovil pořadí u jednotlivých projektů, z hlediska toho, jak se mu zdají důležité s odůvodněním proč tomu tak je. Preference od 1 do 7, s hodnocením, že projekt označený číslem jedna je brán za nejpřínosnější a projekt s číslem sedm, naopak za nejméně přínosný. Pořadí sestavené panem inženýrem je následující:

Tab. 5 Preferenční analýza respondenta (vlastní zpracování)

Preferenční pořadí:	Projekt:	Odůvodnění názoru:
1.	Johnson&Johnson: Odpovědnost vůči zaměstnancům	úplně nejdůležitější, lidi firmu tvoří
2.	Lidl Česká republika, v.o.s.: staví dětská Rákosníčkova hřiště	ano, děti je nutné rozvíjet, jsou budoucnost
3.	Philip Morris ČR a.s.: projekt Pomoc obětem domácího násilí, konec jednoho tabu	ano, týrání jedinců je nutné řešit

4.	Česká spořitelna, a.s. spolu s Nadací Partnerství: projekt Zelené stezky Greenways, lokální cílení	ano, jsem sportovec
5.	V organizacích ať už obchodních firmách, neziskových organizacích či subjektech veřejné správy obecně přijímané etické kodexy, které odmítají korupci, podporují transparentnost kvalitu a bezpečnost zboží a poskytovaných služeb a implementují jimi organizační kulturu	nejdůležitější, ale většinou to bývá jen na oko
6.	Mostecká Uhelná, a.s.: CSR jako odpovědnost za životní podmínky v komunitách sousedících s průmyslovou činností	vnímám to pouze jako PR
7.	Linklaters, v.o.s.: Lidská práva – projekt Community Investment na podporu lepšího postavení uprchlíků a azylantů v ČR	ne, není to přínos pro společnost

Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací od respondenta

Při doplňující otázce na uvedení dalšího příkladu mi pan Jaderný odpověděl: „*Odpovědnost vůči zaměstnancům, etické chování, spolupráce s místní správou (např. Bosch).*“

Dalším tématem, které autorka zjišťovala, byl názor respondenta na to: Jak je pro něj jako pro zaměstnance / nově příchozího uchazeče o zaměstnání /zákazníka firmy důležité, zda se daná firma chová společensky odpovědně? Pan Jaderný: „*Některé vybrané aktivity ano, pokud se mi zdají smysluplné a skutečně podporující dobrou věc. Nemám rád projekty, které se tvoří pouze pro lepší tvář společnosti.*“

Následovala otázka: Zapojujete se i vy osobně, případně s rodinou do nějakých společensky odpovědných aktivit, které různé firmy pořádají? (Příklad: Zakoupení

papírové nalepovací ručičky v McDonald v hodnotě 20,- Kč na podporu Motolské nemocnice – oddělení pro dlouhodobě nemocné děti.)

Odpoověď pana inženýra: „*Někdy ano.*“

Následující blok témat při rozhovoru se zabíral přímo tím, co ví pan Ing. Jaderný o CSR koncepci ve společnosti, kde pracuje.

Pan inženýr si je vědom, že má společnost Parker Hannifin spol. s r.o. svůj CSR koncept, který pokrývá všechny tři pilíře v rámci tripple-botton-line. Koncept CSR správně zařadil do strategie o udržitelném rozvoji firmy. Pan inženýr ví, že integrace koceptu CSR je dána přímo do organizační struktury a firemní kultury celé mezinárodní korporace, kdy prvotní impulsy k tvorbě CSR přišly právě z mateřské organizace v USA. Důvodem proč má být právě společnost Parker společensky odpovědná je dle pana respondenta i to, že firma má etický kodex, chovají se odpovědně k zaměstnancům, jednají se samosprávou, přispívají na školu, školku, je kladen důraz na ochranu ŽP a bezpečnost práce - certifikát ISO 14001 a 18001.

Vztah mezi českou firmou a její americkou mateřskou organizací charakterizuje, že koncept CSR je vytvořen mateřskou organizací, a koncept CSR O udržitelnosti Parker Hannifin spol. s r.o. na něj navazuje filozofií, ale má dostatečný manipulační prostor na konkrétní projekty.

O zavedení CSR se ve firmě zasadili: top management, mateřská společnost. Návrhy v rámci CSR provádí top management. O realizaci navržených CSR aktivit spolu krom top managementu, případně pověřené oddělení.

Při zavádění a implementaci CSR ve společnosti Parker Hannifin spol. s r.o. nastaly tyto základní kroky: (1) CSR navazuje na firemní vizi, (2) zvážení, toho, jaké očekávání má veřejnost od naší firmy, (3) definování stakeholderů, (4) průzkum mezi zaměstnanci a zákazníků, (5) analýza současného stavu firmy a jejího přístupu k CSR, (6) zpracování CSR strategie a implementační strategie, (7) definování možných realizovatelných projektů v rámci konceptu CSR, (8) realizace CSR aktivit a projektů, (9) monitoring průběhu a výsledků CSR aktivit a projektů, (10) hledání zdokonalovacích procesů v realizaci CSR aktivit a projektů, (11) mateřská firma stanovila pravidla v realizaci konceptu CSR a vlastní návrhy

CSR konceptu se konzultovaly s mateřskou firmou, (12) proaktivní vyhledávání možných oblastí CSR.

Kocept CSR je provázán s celkovou firemní vizí. Prvními projekty byly dárcovství, dobrovolnictví a filantropie, v současné době se firma zaměřuje na všechny pilíře CSR a zapojuje do aktivit své zaměstnance.

Pro komunikaci CSR uvnitř firmy je využíván: internet, interní portál, firemní internetové stránky, elektronická pošta, zprávy o udržitelnosti, výroční zprávy, informační tabule nebo nástěnky, porady, workshopy se zaměstnanci.

Pro komunikaci CSR vně firmy je využíván: internet, firemní internetové stránky, které se týkají konceptu CSR, zprávy o udržitelnosti, výroční zprávy, tiskové zprávy, aktivní komunikace s médii a veřejností, etický kodex, standardy a normy, získané ocenění.

Koho a jak zapojuje společnost Parker Hannifin spol. s r.o. do svého CSR konceptu:

Tab. 6 Koho a jak zapojuje společnost Parker Hannifin spol. s r.o. do svého CSR konceptu

Zapojení, jaké?	Stakeholder, kdo?
Do vytváření obsahu CSR	Mateřská organizace, top management, příslušné oddělení, obchodní partneři, zákazníci, široká veřejnost, neziskové organizace a další instituce.
Do rozhodování o CSR	Mateřská organizace, místně pověřené oddělení, nebo pracovník.
Mezi účastníky CSR	Zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, státní a politické instituce, neziskové organizace, obce, školy a univerzity, investoři, podílníci a analytici, média.
Do hodnocení CSR	Mezinárodní korporace, společnost sama o sobě, zaměstnanci, nezávislé subjekty, široká veřejnost a média.

Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací od respondenta

Prostředky k zapojení stakehodlerů do tvorby konceptu CSR:

Tab. 7 Prostředky k zapojení stakehodlerů do tvorby konceptu CSR:

Prostředek	Stakeholder
Rozhovor	Zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé, zástupce místních komunit, např. obcí., zákazníci.
Skupinová diskuze	Zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé.
Pracovní porada	Zaměstnanci, příp. obchodní partneři.
Oline diskuzní fórum	Široká veřejnost. Jednotlivé dceřinné firmy společně korporace na intranetovém fóru.
Poradní výbor/komise	Korporace
Dotazníkové šetření	Zaměstnanci, obchodní partneři, zákazníci, obyvatelé z okolí závodů.
Online formulář	V určité transformaci může být pro jakoukoli skupinu stakeholderů.
Průzkum trhu	Průzkum smýšlení zákazníků, konkurence, obecně trendů v CSR na trhu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací od respondenta

4.4 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. působí v oblasti automobilového průmyslu a řadí se mezi nejstarší výrobce automobilů na světě. Byla založena před více než sto lety Václavem Laurinem a Václavem Klementem roku 1895. Již přes dvacet let, od roku 1991, je Škoda jednou ze značek koncernu Volkswagen. Vozy Škoda se prodávají na pěti kontinentech ve více než 100 zemích. Firma ŠKODA AUTO zaměstnává celosvětově 25 889 lidí. Vlastní výrobní závody se nacházejí v České republice a Indii, vozy se dále vyrábějí v Číně, Rusku, Kazachstánu, na Slovensku a Ukrajině. Předpoklady růstu si společnost zvolila následující: výjimečná modelová řada, silné renomé značky, motivovaný tým odborníků, kteří inovují do konceptu „Simply Clever“, ze kterých mají zákazníci uspokojivý pocit.

V České republice je ŠKODA AUTO a.s. jednou z nejdůležitějších firem, dále stoprocentně vlastní dceřinné společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH,

ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., Skoda Auto India Private Ltd., má podíly ještě v dalších firmách. (ŠKODA AUTO, 2015)

Společensky odpovědné chování má společnost ŠKODA AUTO zasazeno přímo do klíčové strategie a firemní kultury. Odpovědné chování je součástí všech podnikatelských aktivit, odpovědné chování nehodnotí pouze jako závazky, ale jako motivaci. Škoda má zpracovaný koncept CSR a vydává různé publikace a od roku 2007 každé dva roky Zprávy o udržitelném rozvoji.

CSR strategie je stanovena na mezinárodní koncernové úrovni. Celková vize je vytvářena, řízena a kontrolována z Německa, kde probíhá nastavení jednotlivých oblastí, čím se bude celkový CSR koncept zaobírat. Následně je koncept upraven pro každou ze značek a také pro jednotlivé lokality působnosti každé z firem. Systematicky a strukturovaně prochází všemi řídicími procesy firmy. Společnost používá dialog se zainteresovanými stranami, čímž získává potřebnou zpětnou vazbu. Firma je přesvědčena, že pouze díky principům odpovědného chování a udržitelného rozvoje může dlouhodobě uspět. Stejný důraz je kladen na oblast ekonomickou, sociální a ekologickou. Aktivně se odpovědně staví ke svým zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům, široké veřejnosti a všem zainteresovaným stranám. Veškeré obchodní operace se ve firmě se dějí v rámci mezinárodních konvencí, legislativy, interních předpisů a etických standardů. Vše musí být v souladu s hodnotami, které byly nastavené koncernem Volkswagen, mezi něž se řadí blízký vztah se zákazníkem, výjimečná výkonnost, tvorba hodnot, obnovitelnost, respekt ke všem. Tyto hodnoty jsou součástí kodexu chování, který musí dodržovat všichni zaměstnanci.

Nezávislé hodnocení firmy: „Společnost ŠKODA AUTO získala v roce 2013 ocenění v soutěži TOP odpovědná firma za svou práci v oblasti firemní sociální odpovědnosti, přístupu k zaměstnancům a aktivní spolupráce s obcemi.“ (ŠKODA AUTO Zpráva o udržitelném rozvoji, 2015) Průzkumy Trendence a Universum vyhodnotily mezi absolventy technických oborů firmu ŠKODA AUTO jako nejatraktivějšího zaměstnavatele. Společnost se již několikrát umístila na přední příčce nejobdivovanějších společností v ČR.

V rámci kontroly kvalita celého výrobního procesu, jsou vozy Škoda bezpečné a v rámci nezávislého testování získávají nejvyšší možné bodování v hodnocení např. Euro NCAP. Všechny modelové řady dosáhly na maximální počet hvězdiček (5) v nárazových testech.

V oblasti environmentální udržitelnosti získala společnost mnoho ocenění. V říjnu 2013 např. ocenění Podnikatelský projekt roku v kategorii úspor energie od agentury CzechInvest.

Společnost ŠKODA AUTO si svou dobrou pověst a image získává mnohými odpovědnými přístupy, které kontinuálně provádí. (ŠKODA AUTO, 2015)

Vizí společnosti ŠKODA AUTO je dosahování dlouhodobých úspěchů za předpokladu výborných kvalifikovaných zaměstnanců a spokojených zákazníků. Aktivita spojující tyto dva póly je nutné odpovědně usměrňovat ve využívání přírodních a finančních zdrojů při aktivním naplňování společenské role firmy. Tyto předpoklady a základní vize je obsažena v tzv. **Růstové strategii ŠKODA AUTO**, která má svůj základ **na principech udržitelného rozvoje**. V rámci koncernové strategie o udržitelnosti si ŠKODA AUTO definovala dílčí strategie a cíle pro každou konkrétní oblast, které se jednotlivé podnikatelské aktivity týkají. Ve svém CSR konceptu si společnost stanovila určité závazky, které rozčlenila do tří klíčových sekcí, které spadají do **všech třech teoretických pilířů** (triple-bottom), na kterých je koncept CSR postaven.

Oblast ochrany životního prostředí je zastupována **podnikovou strategií GreenFuture**, která implementuje příslušná opatření na úrovni produktu, výroby a procesu. Ve všech fázích životního cyklu produktu se řídí normami např. ISO 14001 (environmentální řízení), od roku 2013 dle ISO 50001 (energetické řízení). Oblast sociální je zajištěna přes **podnikovou strategii lidských zdrojů**, která má za úkol, být nejpřitažlivějším zaměstnavatelem, který bude motivovat ty nejtalentovanější lidi z celého světa. V sociální oblasti se firma aktivně zapojuje ve všech oblastech, kde vyvíjí obchodní aktivity. Společenskou odpovědnost firmy organizace využívá už od svého počátku, ale od roku 2013 byla nastavena **jednotná strategie sociální odpovědnost CSR**, která se soustřeďuje na čtyři hlavní úseky: dopravní bezpečnost, technické vzdělávání, bezbariérovou mobilitu

a podporu znevýhodněných dětí. Podnik vyvíjí i aktivity regionální působnosti pro zlepšení péče o zaměstnance a podpory regionům, ve kterých žijí. Aktivity lokální úrovně řídí místní skupiny pracovníků, zástupci zainteresovaných subjektů a zástupci společnosti. Ve výsledku bylo definováno **16 oblastí**, ve kterých bude koncern aktivně konat pro naplnění ekonomických, sociálních a environmentálních cílů. Žádné priority nebyly určeny, jednotlivá pracoviště je budou naplňovat podle subjektivního hodnocení. (ŠKODA AUTO, 2015)

Tab. 8 Závazky Škoda

Ekonomika	Lidé	Životní prostředí
Spokojenost zákazníků	Atraktivní zaměstnavatel	Bezpečnost vozů
Stabilita a ziskovost	Vzdělání	Inteligentní mobilita a sítě
Kvalita	Angažovanost	Ekologicky šetrné produkty/ certifikace
Vztahy s dodavateli	Ochrana zdraví	Ochrana klimatu a životního prostředí
Compliance, řízení rizik, corporate governance	Diverzita a rovnost	Šetrné využívání zdrojů v průběhu životního cyklu
	Společenská odpovědnost	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Zprávy o trvale udržitelném rozvoji ŠA

4.4.1 Enviromentální pilíř

Do odpovědnosti vůči životnímu prostředí patří odpovědné aktivity od vývoje vozu po jeho konečnou recyklaci. **Environmentální řízení koncernu Volkswagen** staví na: „*Top v inteligentní mobilitě*“, „*Vedoucí postavení v oblasti ekologických produktů*“, „*Top v šetrném využívání zdrojů a v průběhu životního cyklu*“ a „*Průběžné zakotvení v podniku*“. (Volkswagen, Zpráva o udržitelném rozvoji, 2014, s. 14-17). Podstatou environmentálního řízení koncernu je, šetrnost k životnímu prostředí a závazek neustále inovovat, aby každá další řada vyrobených vozů byla environmentálně šetrnější, než tak předchozí. V konkrétních příkladech to znamená, snížení spotřeby vody a energií, snížení vyprodukovaných odpadů i emisí CO₂ a chemických rozpouštědel VOC na jednotku vozu.

V jedenáctém měsíci roku 2013 vstoupila v platnost norma VW98000, která byla aktualizována a vymezuje metodiku ověřování podstatných ukazatelů ochrany životního prostředí. V rámci této aktualizované normy se sleduje pět nových ukazatelů výkonnosti v oblasti spotřeby energie a vody, objemu odpadu a také emisí. Norma zohledňuje i aktualizovanou legislativu. Globální environmentální strategie koncernu vytváří přesný rámec pravidel a následné kontroly napříč celou skupinou. Vizí koncernu v oblasti udržitelného životního prostředí je nacházet se do roku 2018 na špičce automobilového průmyslu v oblasti ekologie.

Environmentální řízení společnosti ŠKODA AUTO – GreenFuture navazuje na celokoncernovou strategii, a je transponována na místní podmínky i hlouběji rozpracována. Strategie GreenFuture, vznikla v roce 2012, tedy zelená budoucnost, je založena ze třech hlavních pilířích v oblasti ekologické výroby (GreenFactory), ekologické přijatelnosti vozů (GreenProduct), úsporných prodejních míst (GreenRetail). GreenFactory se zabývá zdokonalováním výroby při minimální environmentální zátěži, GreenProduct hledá řešení k tomu, aby jednotlivé vozy byly co nejvíce ekologické s minimem negativních dopadů na životní prostředí a GreenRetail vymýšlí pravidla a následně hodnotí skrze environmentální audity ověření plnění ekologických norem.

GreenFactory, ekologicky šetrná výroba, se řídí zásadami plnění příslušných norem např. normou environmentálního managementu ISO 14001:2004, kdy prvním potvrzeným rokem o dodržování této normy byl rok 2014. Od roku 2013 měl hlavní závod v Mladé Boleslavi potvrzenou certifikaci na ISO 50001 a v roce 2014 se tímto certifikátem pyšnily již všechny závody v ČR.

Strategie GreenFactory v sobě obsahuje závazky vztahující se k následujícím osmi tematickým okruhům:

1) Ochrana ovzduší

V souladu s evropskou legislativou je dbáno o snížení používání škodlivých látek při výrobě, které poškozují ozónové vrstvy. Společnost provádí kontrolní audit všech zařízení, které tyto látky používají a postupně je nahrazují jinými typy chladiv. Nejvíce zastoupené jsou těkavé organické látky (VOC) a většina z nich, kolem 97%, pochází z lakoven. Většina VOC

je smísena se zemním plynem a spálena. Tímto způsobem vzniklé teplo se využije pro vytápění. V posledních letech klesly emise těchto látek hluboko pod legislativní limity (emise VOC na méně než 21 g/m², přičemž zákonný limit je stanoven na 45 g/m²). Druhým hlavním problémem spojeným s ochranou ovzduší je CO₂. Tím, že se snižuje spotřebovávání energie a zvyšuje se výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů (spalování biomasy), dochází k omezování emisí CO₂.

2) Spotřeba vody a ochrana podzemních vod

Šetření se vzácným zdrojem, tedy vodou, společnost potvrdila podpisem deklarace Firma a voda 2014+. Cíl je stanoven v omezení spotřeby vody, která je nutná při celém výrobním procesu a minimální možnou průmyslovou zátěž vodních toků i podzemních vod, která se vrátí zpět do vodního cyklu.

Ke snížení spotřeby přispělo zavedení opatření v srpnu 2014, které našlo efektivnější řešení nakládání s vodou při výrobním procesu a potřebné množství vody se snížilo. Ve srovnání s předchozím stavem došlo k úspoře cca 40 m³ vody za den.

Jako každý průmyslový podnik i společnost ŠKODA AUTO během své výrobní činnosti znečistí vodu, tyto odpadní vody poté musí patřičně vyčistit. Průmyslové vody se čistí v několika fázích, může to být přímo u zdroje, s pomocí specializované firmy, nebo v komunálních biologických čistírnách odpadních vod. V roce 2014 bylo celkem přečištěno a vráceno do vodního oběhu 402 332 m³ vody, čemuž při přepočtu na spotřebu odpovídá 29,5%. Zásobárnou přívodu vody pro výrobu jsou především povrchové vody českých řek (Jizera, Labe, Bělá). Bezpečné nakládání s vodami zajišťují nouzové plány a technická zařízení, která mají za úkol znemožnit únik škodlivých látek z přísně vyznačených prostor závodů. V závodech zatím nedošlo k žádné větší havárii, pouze k malému úniku oleje, který pocházel z nákladních vozidel, ale byl včas odstraněn a do půdy, podzemní vody, kanalizace ani okolí neprosákl.

3) Odpadové hospodářství

Prioritou je, aby vzniklo co nejmenší množství odpadu a z tohoto odpadu, aby došlo k jeho využití, než k odstranění. Nejde-li využít, poté je nutné jej recyklovat, nebo ekologicky zlikvidovat. V posledních letech klesá množství odpadu v kg na jeden vůz. Většina vzniklého odpadu prochází recyklací (sklo, papír, kabely, elektrošrot, použitý olej a rozpouštědla).

4) Nejmodernější technologie snižující spotřebu energie

Vhodným příkladem je změna lisovací technologie systémem PXL, který je používán od roku 2013. Energie, která je při lisování uvolněna, je opětovně použita. Při nepřetržitém provozu se energetická spotřeba snižuje až o 15% v porovnání s konvenčním lisováním. Škoda je první značkou koncernu VW, jež technologii používá. Dále byla pro snížení energetických úniků provedena kvalitní izolace oken budov a ve slévárně se začala užívat účinná čerpadla, která uspoří až 3 400 MWh ročně. Společnost ŠKODA AUTO má svou vlastní dceřinou společnost, která je jejím hlavním dodavatelem elektřiny, tepla, zemního plynu, stlačeného vzduchu, průmyslové, pitné i chladicí vody. 14% z vyráběné elektřiny ve vlastní elektrárně ŠKO-ENERGO v Mladé Boleslavi pochází z biomasy.

5) Nové investice do ochrany životního prostředí

Firma ŠKODA AUTO každoročně investuje nemalé finanční částky, které podporují celkovou ekonomickou aktivitu co nejšetrnější k přírodě. V období let 2012 – 2014 tyto investice dosáhly 12,09 milionů eur a environmentální náklady za toto období 54,12 milionů eur. Finance byly rozděleny na různé výrobní aktivity a zlepšování prostor a zefektivnění strojů.

6) Biodiverzita a ochrana životního prostředí v závodech

Ochrana druhové rozmanitosti je stanovena na koncernovém principu od roku 2007. Sledují se veškerá rizika v oblasti závodů a dopady výrobních činností na půdu, vodní zdroje a biodiverzitu. Koncept klade důraz na minimalizaci záborů zemědělské půdy v okolí. Bylo potvrzeno, že aktivity ŠKODA AUTO mají minimální dopady na biodiverzitu.

7) GreenLogistics

Úkolem je optimalizovat přepravní trasy, metody dopravy a balení přepravovaného zboží s minimálními negativními zásahy do přírodního prostředí. V GreenLogistics je snaha o co nejvyšší podíl využívání železniční dopravy, protože je ekologičtější než silniční. Poměrné zastoupení těchto dvou typů přeprav se v letech 2013 – 2014 pohyboval 56% železniční a 44% silniční doprava.

8) GreenIT

GreenIT se snaží o nalezení opět energeticky nejúspornějších zařízení, např. energeticky účinné stolní počítače s příslušnou certifikací. Sdružením různých aplikačních programů do virtuálních klastrů se může zvýšit serverové využití až o 50% a efektivní využívání dostupné chladicí kapacity vnějšího prostředí uspoří chladicí výkon a každý rok je možné ušetřit až 139 510 kWh elektřiny.

GreenProduct, ekologicky šetrné produkty mají být vyráběny pomocí ekologicky účinné technologie, jež je zaváděna do praxe během celého životního cyklu výrobku. Toto přispěje ke snížení emisí a bude dosaženo závazku průměrné hodnoty emisí 95 g CO₂/km do roku 2020, který stanovila EU. Jednotlivé činnosti mají přispět k ochraně klimatu, šetrnému zacházení se zdroji a k ochraně zdraví při práci.

1) Zaměření na nízké emise

Mezi cíle nízko zatěžujícího produktu v dopadu na životní prostředí je kladen důraz na snižování spotřeby paliva, omezování hmotnosti vozidla, práce s recyklovatelným materiálem a nižší limity výfukových splodin. V rámci každé modelové řady je od roku 2010 vyráběna varianta vozu GreenLine, který je nadstandardně šetrný k životnímu prostředí.

2) Elektromobilita

Elektromobilita navazuje na hledání řešení při snižování emisí až na nulu. Jsou testovány elektrické varianty vozů, které pro městský provoz budou

na baterie a pro větší modely na delší dojezdové vzdálenosti poháněny hybridními agregáty.

3) Recyklace

Všechny nové vozy musí být z 85% recyklovatelné a tímto způsobem vzniklý materiál z 95% připraven k novému použití. Všechny vozy jsou certifikovány nezávislým orgánem z Velké Británie a splňují právní předpisy na recyklovatelnost. Recyklovat lze vozy, jejich díly, pneumatiky, olej, baterie, provozní kapaliny, plastové díly, sklo a obalový materiál. V EU jsou vozy na konci životnosti bezplatně zpětně odebírány. V ČR mohou zákazníci vrátit zpět i spotřební díly (pneumatiky, baterie, oleje).

GreenRetail, vyjadřuje myšlenku ekologicky šetrné celé prodejní sítě, včetně servisu. Jsou nastavena koncernová pravidla a prováděn kontrolní audit. Při splnění všech závazků je prodejci předán certifikát o ekologičnosti („Zelená pečeť“). Jsou vyhlašovány různé akce např. „Jarní úklid 2012“. Při této aktivitě se vyklidilo ze servisních skladů v ČR okolo 95 tun odpadového materiálu a téměř 90% prošlo recyklací. Na novém konceptu odpadového hospodářství právě v rámci detailové sítě se pracuje. Do ekologických aktivit se dobrovolně aktivně zapojují i zaměstnanci firmy (např. sázení stromčků). (ŠKODA AUTO, 2015)

4.4.2 Ekonomický pilíř

V ekonomickém pilíři společnosti ŠKODA AUTO nalezneme tyto klíčové oblasti: otevřená komunikace ekonomické situace firmy, udržitelný rozvoj dodavatelských řetězců, udržitelný rozvoj prodejní sítě, corporate governance, udržování vztahů se státními a politickými institucemi.

Pro společnost je velmi důležitá **zákaznická spokojenost**, z každého vozu by měl zákazník cítit použití inteligentních a bezpečných řešení v duchu principu „Human Touch“. Ke standardizovaným ukazatelům výkonnosti patří image značky, její přitažlivost, uvažování o nákupu, kvalita vyrobeného produktu a vnímání komunikace. Zákaznický servis hraje velmi důležitou úlohu v dnešním

podnikatelském prostředí, proto vhodně zvolenou komunikací (pravidelné telefonní průzkumy, servisní služby) je možné nalézt důležité podmínky pro budoucí směřování aktivit. Společnost ročně proškolí okolo 7 500 zaměstnanců v oblasti zákaznických služeb a jejich teoretické a praktické znalosti jsou zkoušeny. Tato soutěž „Škoda Service Challenge“ se uskutečňuje na národní úrovni pro jednotlivé trhy, poté finále s mezinárodní účastí. Pro potvrzení snah o zákaznickou spokojenost je kupujícím poskytnuta dvouletá záruka nových vozů na veškeré vady materiálu i zpracování, navíc tříletá záruka na karosérii a na vadu laku a prorezavění dvanáctiletou. U vyráběných vozů je kladen důraz na jejich bezpečnost, vozy Škoda jsou oceňovány v nejvyšších možných hodnotících stupních (např. Euro NCAP). Ochrana spotřebitele je samozřejmostí v rámci celého koncernu a s velkou péčí je odpovědně nakládáno s osobními údaji zákazníků.

Řízení dodavatelských řetězců následuje osnovu transparentnosti a průkaznosti s jasnými pravidly. Od roku 2006 je sestaven koncept trvale udržitelného rozvoje dodavatelských vztahů koncernu Volkswagen, který je stále zlepšován. Koncept je integrován do procesu nákupu s důrazem na kvalitu, cenu a termín dodání. Cílem je minimalizovat výpadky dodání, poškození materiálu a dalších rizik. Řízení dodavatelských vztahů tímto konceptem je vystaveno na třech pilířích: včasná výstraha, smluvní dodržování standardů transparentního nákupu, sledování a rozvoj dodavatelů.

Udržitelný rozvoj prodejní sítě v sobě zahrnuje unifikaci úrovně celkového servisu a zázemí. Pro tyto potřeby byl sestaven **Kodex chování** ve ŠKODA AUTO a Příručka organizace servisních služeb.

Corporate governance zaštiťuje transparentnost ke všem zainteresovaným stranám. Roku 2007 byl sestaven **Kodex corporate governance** podle principů OECD. Tímto způsobem jsou prosazovány etické obchodní praktiky. Etické chování se řídí nejen interními normami, ale také platnou legislativou, nebo obecně přijímanými standardy (např.: „*Všeobecná deklarace lidských práv, 1948 (OSN), Evropská úmluva o ochraně lidských práv, 1950, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, 1966 (OSN), Mezinárodní pakt o občanských a politických právech, 1966 (OSN), Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice, 1977 (ILO), Deklarace o základních*

*principech a právech v práci, 1988 (ILO), „Agenda 21“ k trvale udržitelnému rozvoji, 1992 (OSN), Úmluva o boji proti podplácení zahraničních veřejných činitelů v mezinárodních podnikatelských transakcích, 1997 (OECD), Principy iniciativy Global Compact pro sociálněji a ekologičtější globalizaci, 1999 (OSN), Směrnice pro nadnárodní podniky, 2000 (OECD)“). (Škoda, Zpráva o udržitelnosti, 2015, s.23) V roce 2010 zavedla firma **Kodex chování** (Code of Conduct), ve kterém jsou stanovená jasná pravidla chování, především vedoucích pracovníků k zajištění CSR aktivit. Úsek Compliance koordinuje a řídí aktivity v rámci compliance a preventivní opatření. V rámci útvaru je poskytována osvěta proti korupčnímu jednání a v souladu s Kodexem chování přijat závazek k poctivé hospodářské soutěži. Při objevení jakéhokoli nekalého chování je možné, aby interní i externí zainteresované strany podaly stížnost. Může být i anonymní skrze zabezpečenou elektronickou schránku, nebo přímo s ombudsmanem. Všechny stížnosti jsou prošetřeny na koncernové úrovni.*

Vztahy s veřejnými institucemi jsou pro podnik důležité a jsou zajišťovány otevřeným dialogem. (ŠKODA AUTO, 2015)

4.4.3 Sociální pilíř

Sociální pilíř je ve společnosti ŠKODA AUTO rozdělen na dvě dílčí části. Jedna se zabývá jednotlivci a **odpovědností k zaměstnancům** a ta druhá na sociální angažovanost, která je v CSR firmy zpráve nazývána přímo společenskou odpovědností. Vzhledem k tomu, že si podnik je vědom toho, že může být úspěšný díky svým zaměstnanům pokud budou mít výborné znalosti a budou spokojení. Zaměstnancům jsou z tohoto důvodu nabízena velká nabídka benefitů a sociálních výhod, také možnost odborného vzdělávání a poskytování bezpečného zázemí při práci. **Rovné příležitosti** jsou jednou ze samozřejmostí, protože různorodost může být značnou výhodou. Odpovědné chování k pracovníkům má přispět k dlouhodobosti pracovních vztahů a minimální fluktuaci. V souvislosti tím, že je firma nadnárodní a působí v různých oblastech, je pro mnoho pracovníků dobrou příležitostí být nasazen v zahraničí. Firma jedná v souladu s Mezinárodní organizací práce a odmítá nucené, či povinné, anebo dětské práce. Jsou **respektována lidská práva** k zaměstnancům i dodavatelům.

Je podporována právo zakládání odborů, se kterými je veden otevřený dialog založený na důvěře. Formálně je toto zakomponováno v písemných smlouvách. Ve firmě jsou čtyři odborové organizace. **Společný dialog** vyústěný v kompromis mezi zástupci zaměstnanců a vedením podniku spolurozhoduje v konkrétních oblastech. Vztahy se řídí kolektivními smlouvami. Stížnosti pracovníků jsou řešeny v rámci pracovních předpisů centrem péče o zaměstnance místně příslušné. Firma podepsala v roce 2013 **Chartu agenturního zaměstnávání**, čímž se snaží vydobýt stejné podmínky pro kmenové i pro agenturní zaměstnance.

Odměňování pracovníků je v souladu s kolektivní smlouvou. Mzdu tvoří základní tarif a variabilní osobní ohodnocení. Ve firmě existují příplatky za práci přesčas, pohotovost, nebo práci o svátcích. V oblasti odměňování není genderově rozlišováno. Základní nástupní mzda ve firmě ŠKODA AUTO je více než dvojnásobná v komparaci s minimální mzdou v ČR a nadstandardní v daném národním průmyslovém sektoru. Společnost disponuje velkou nabídkou **benefitů a sociálních výhod**: důchodové zabezpečení, péče o zdraví, možnost nákupu osobních vozů a příslušenství za atraktivní ceny, poskytnutí bezúročných půjček, organizovaná doprava mezi místem výkonu práce a bydlištěm zaměstnance, nemá-li toto místo přístup k hromadné dopravě, možnost ubytování na ubytovně, závodní stravování.

Společnost chce podporovat spolu se zaměstnancem i jeho rodinu a zasazuje se o tzv. **work-life balance** a poskytuje porodné, příspěvek na předškolní péči, dny volna potřebné k péči o nemocné dítě, možnost využívat služební automobil a počítač během rodičovské dovolené, pokračovat ve vzdělání, nebo pracovat z domova a mnoho dalších. Zaměstnanci mohou využít široké nabídky vzdělávacích programů, prohlubující jejich profesní znalosti, ale i možnost individuálního osobního růstu.

Management návrhů, projekt Z.E.B.R.A. znamená, že každý ze zaměstnanců může podat návrh na zlepšující opatření určité věci, nebo činnosti. Každý návrh bude hodnocen a zařazen do možností. **Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci** spolu s preventivními opatřeními je nezbytností v této výrobní firmě. V rámci těchto opatření je zajišťována co nejlepší vybavenost a zajištěnost míst, kde se vykonává práce, aby se předešlo jakékoli újmě na zdraví, zároveň se zaměstnanci mohou účastnit preventivních programů a předcházet zdravotním

neduhům. Se zdravým životním stylem souvisí i **ergonomie práce**. Společnost ŠKODA AUTO je jedinou firmou, která má v ČR svou vlastní laboratoř ergonomie a fyziologie práce a spolu s technickými konstruktéry spolu s lékaři navrhuje ta nejlepší opatření, aby co nejlépe vyloučili vznik nemocí z povolání. V mladoboleslavském závodě je zajištěna přítomnost lékaře, včetně sestry pro poskytnutí první pomoci a zároveň je to jediný závod koncernu VW v Evropě, jež má **vlastní polikliniku**.

Druhou nosnou částí sociálního pilíře společnosti ŠKODA AUTO je **společenská odpovědnost**, která v sobě zahrnuje odpovědné chování k regionům, ve kterých firma působí, ale i celkově k celonárodní komunitě či na mezinárodní úrovni. Do této oblasti ve své Zprávě o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO uvedla i podílení se na charitativních projektech, které byly pro účely této práce zařazeny až do následující subkapitoly Filantropická činnosti a dobrovolnictví, aby byla zanechána stejná struktura případových studií jako u předchozích firem.

Společenská odpovědnost ŠKODA AUTO je vystavena na čtyřech oblastech sociální CSR strategie „**Simply clever, Simply human**“: silniční bezpečnost, technické vzdělávání, péče poskytovaná dětem, bezbariérová mobilita.

Silniční bezpečnost chápe společnost jako logické vyústění, které doplňuje její hlavní podnikatelskou aktivitu, tedy výrobu automobilů. Odpovědné chování zajišťují vyráběné vozy sami o sobě, protože je kladen důraz na co nejvyšší bezpečnost a požadavky na odolnost materiálů, tedy na aktivní i pasivní bezpečnostní prvky vozidla. Angažovanost přichází i v oblasti výzkumu a prevenci předcházení nehod pomocí vzdělávání. Dopravní výchova nejmenších je podporována několika způsoby. Osm let je firma generálním partnerem celostátního projektu Cesty městy, která je pod záštitou Nadace Partnerství a propaguje osvětu v dopravní výchově. Na příslušných internetových stránkách je možné použít interaktivní mapy a zakreslit nebezpečné úseky, nebo křižovatky, což může sloužit jako výstraha pro ostatní řidiče. Portál podporuje i Policie České republiky.

ŠKODA AUTO vidí v kvalifikovaných zaměstnancích své budoucí úspěchy, a proto **podporuje technické vzdělání** a rozvoj kreativity už od raného dětského věku. Soutěž Mladý designér je jasným příkladem, které se mohou zúčastnit již děti

předškolního věku. Na soutěž navazují další činnosti. Je podporována spolupráce se základními, středními i vysokými školami.

Péče a podporování dětí je v souladu s rodinnými hodnotami společnosti. Firma pomáhá spolu s neziskovou organizací Zdravotní klaun na projektu „**Smích léčí**“ a po celé ČR po více než 60 nemocnicích navštěvují profesionální klaunové těžce nemocné děti a od roku 2013 chodí přinášet smích i do domovů pro seniory. Spolu s Nadací Terezy Maxové poskytuje společnost podporu pro znevýhodněné děti z dětských domovů ve věku 11 – 15 let v projektu „**Rozjedu to!**“. Cílem je děti připravit na profesní život za podpory asistenta a výukou přírodních předmětů, jazyků, nebo hudebních a jiných dovedností. Dalším projektem je charitativní módní přehlídka „**Fashion for kids**“, „**Nová práce, nový život**“ za podpory opět Nadace Terezy Maxové dětem a platformou Byznys pro společnost.

Mobilita od pradávna dává lidskému životu nezávislost, proto společnost nezapomíná ani na lidi se sníženou možností pohybu, nebo s jejím úplným vyloučením. Poskytuje proto specializované poradenství pro individuální úpravy automobilů tělesně postiženým lidem a možnosti financování. Vznikl program Škoda Handy, který tělesně postiženým lidem na maximum pomáhá. Ambasadorem programu se stal český paralympionik Jiří Ježek. Ze spolupráce s Českou asociací paraplegiků (CZEPA) vznikla projekt, interaktivní mapa Vozejkmap, která je schopna vyhledat bezbariérové cesty, zařízení, parkovací místa nebo toalety. Spolu s Centrem paraple nabízí ŠKODA AUTO rehabilitační programy, volnočasové aktivity a pomáhá při návratu do každodenního života.

Spolupráce s ostatními subjekty v regionu je samozřejmostí. Důležitý je výsledek: zkvalitnění životní úrovně svých zaměstnanců, jejich rodin a lidí, kteří v okolí žijí. Již téměř deset let funguje **grantový program** firmy, který se řídí CSR chováním a poskytuje podporu regionům, kde sídlí závody. O příspěvek může požádat obec, nezisková organizace i jiný subjekt. **Sponzorské příspěvky** poskytuje podnik především pro oblast kultury, umění a sportu. (ŠKODA AUTO, 2015)

4.4.4 Filantropická činnost a dobrovolnictví

Filantropie je neodmyslitelnou součástí firemní identity společnosti ŠKODA AUTO která vynakládá finanční prostředky i jinou pomoc potřebným. Spolupracuje s nadacemi a charitativními organizacemi v sociálních i humanitárních projektech. Charitativní dary jsou poskytovány na sociální otázky, kulturu, sport, vědu a vzdělání. Firma neočekává z těchto darů žádnou reciprocitu. Proces poskytnutí daru je transparentní, mající potřebnou dokumentaci a ověřitelnost.

Zaměstnanci dobrovolně přispívají na charitativní programy. Od roku 2014 existuje program, kde si pracovníci sami nominují, jaké projekty se budou podporovat. K vybranému obnosu od pracovníků přidá společnost dvojnásobek této částky. (ŠKODA AUTO, 2015)

4.4.5 Hlubkový rozhovor se zástupcem firmy ŠKODA AUTO a.s.

Kvalitativní výzkum metodou hloubkového rozhovoru byl veden s panem Ing. Lukášem Kousalem, který pracuje ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. pět let. V současné době pracuje na pozici: Koordinátor vývojového týmu robotických operací. Zodpovídá za vývoj robotického broušení kovových povrchů a vrtání otvorů do lisovacích nástrojů za pomoci průmyslových robotů v nástrojárně ŠKODA AUTO. Mezi kompetence pana inženýra patří: vedení vývojového týmu, komunikace s dodavateli technologií a řezných nástrojů, technický vývoj procesu, komunikace s koncernem VW. Vzhledem k jeho osobní angažovanosti a motivovanosti pro práci ve společnosti ŠKODA AUTO se zajímá o různé oblasti aktivit v rámci celé společnosti, potažmo koncernu.

S pojmem CSR (Corporate Social Responsibility) = Společenská odpovědnost firem (SOF) se pan Ing. Kousal již setkal a není mu cizí. Podle slov pana Kousala problematiku CSR zná právě ze společnosti, v níž pracuje, a jsou mu známé projekty, které jsou aktivně vedeny. Pro počáteční seznámení se s konceptem kdysi vyhledal i oficiální webové stránky www.spolecenskaodpovednostfirem.cz.

Pan Kousal mi vysvětlil, jak termín CSR chápe a co si myslí, že firmy motivuje k zavedení CSR konceptu: *„CSR chápu jako integrování sociálních a ekologických hledisek každodenního fungování firmy. CSR se dá rozdělit do třech základních oblastí a to: ekonomická, sociální a environmentální. Dle mého názoru vede firmy k CSR prospívání celé společnosti a vytváření sdílených hodnot.“*

Na otázku, zda si pan inženýr vzpomene na nějaké firmy, které jsou dle jeho názoru nebo názoru veřejnosti společensky odpovědné a jaké pohnutky mohou mít, vyjmenoval mi hned několik příkladů: *„Apple, Google, Bosh. Díky tomu, že se jedná o velké firmy je pro ně snazší vytvářet změny pro prospívání celé společnosti.“*

Otázka týkající se toho, zda si respondent vybaví, nějaké aktivity, které jsou prezentovány jako společensky odpovědné, vyjmenoval některé z projektů, které realizuje společnost ŠKODA AUTO: *„Ve ŠKODA AUTO jsou vytvořené projekty: dopravní bezpečnost, technické vzdělání, podpora dětí a bezbariérová mobilita“*, a následně se k nim detailně rozpovídal. Zároveň jsem měla možnost dozvědět se více o programu Z.E.B.R.A., do kterého svým návrhem na možná zlepšení může přispět každý zaměstnanec společnosti. Pan inženýr se aktivně angažuje v tomto programu a jen za období přelom měsíců listopad – prosinec 2016 navrhl do programu hned 13 optimalizačních řešení.

Na základě nastudovaných publikací a webových stránek jsem vybrala nějaké příklady z oblasti CSR projektů. V písemné podobě jsem je během hloubkového rozhovoru předala panu Ing. Kousalovi a chtěla, aby dle svého názoru stanovil pořadí u jednotlivých projektů, z hlediska toho, jak se mu zdají důležité s odůvodněním proč tomu tak je. Preference od 1 do 7, s hodnocením, že projekt označený číslem jedna je brán za nejpřínosnější a projekt s číslem sedm, naopak za nejméně přínosný. Pořadí sestavené panem inženýrem je následující:

Tab. 9 Preferenční analýza respondenta (vlastní zpracování)

Preferenční pořadí:	Projekt:	Odůvodnění názoru:
1.	Mostecká Uhelná, a.s.: CSR jako odpovědnost za životní podmínky v komunitách sousedících s průmyslovou činností	Dopad pro celkovou společnost nejen v okolí zmíněných firem.
2.	Philip Morris ČR a.s.: projekt Pomoc obětem domácího násilí, konec jednoho tabu	Téma má velký vliv na společnost.
3.	Johnson&Johnson: Odpovědnost vůči zaměstnancům	Důležitou složkou pro společnost.
4.	V organizacích ať už obchodních firmách, neziskových organizacích či subjektech veřejné správy obecně přijímané etické kodexy, které odmítají korupci, podporují transparentnost kvalitu a bezpečnost zboží a poskytovaných služeb a implementují jimi organizační kulturu	Všeobecný pozitivní vliv na celou společnost.
5.	Lidl Česká republika, v.o.s.: staví dětská Rákosníčkova hřiště	Vytvářením těchto hřišť se firmy zaměřují i na nejmladší generaci společnosti a tím pozitivně ovlivňují pracující rodiče.
6.	Česká spořitelna, a.s. spolu s Nadací Partnerství: projekt Zelené stezky Greenways, lokální cílení	Pomáhá k celkové spokojenosti zaměstnanců, mimopracovní aktivity.
7.	Linklaters, v.o.s.: Lidská práva – projekt Community Investment na podporu lepšího postavení uprchlíků a azylantů v ČR	Ze sedmi jmenovaných mám k tématu nejdále.

Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací od respondenta

Při doplňující otázce na uvedení dalšího příkladu mi pan Kousal odpověděl: *„Mezi další možné příklady CSR aktivit bych uvedl podporu nejrůznějších útulků či nadací a také osob se zdravotními problémy.“*

Dalším tématem, které autorka zjišťovala, byl názor respondenta na to: Jak je pro něj jako pro zaměstnance / nově příchozího uchazeče o zaměstnání /zákazníka firmy důležité, zda se daná firma chová společensky odpovědně? Pan Kousal: *„Pokud je firma aktivní v CSR vím, že mi dokáže nabídnout nejen finanční příjem, ale i společenský přínos celé rodině.“*

Následovala otázka: Zapojujete se i vy osobně, případně s rodinou do nějakých společensky odpovědných aktivit, které různé firmy pořádají? (Příklad: Zakoupení papírové nalepovací ručičky v McDonald v hodnotě 20,- Kč na podporu Motolské nemocnice – oddělení pro dlouhodobě nemocné děti.)

Odpověď pana inženýra: *„Zrovna uvedeným příkladem jsem se snažil pomáhat. Měl jsem polepený celý pracovní stůl v kanceláři ručičkami během této akce. Podporuji i nadaci WFP s programem pro hladové děti po celém světě ShareTheMeal.“*

Následující blok témat při rozhovoru se zabíral přímo tím, co ví pan Ing. Kousal o CSR koncepci ve společnosti, kde pracuje.

Pan inženýr si je vědom, že má společnost ŠKODA AUTO, a.s. svůj CSR koncept a že pilíře, tak jako jsou známy dnes, byli nadefinované v roce 2013. Koncept CSR správně zařadil do strategie udržitelného rozvoje firmy, a věděl zároveň, že je integrován do organizační struktury i firemní kultury ŠA. Důvodem proč má být právě společnost ŠA společensky odpovědná je dle pana respondenta to, že vzhledem k tomu, že má firma nadnárodní působení, má její CSR velký rozsah působnosti.

Vztah mezi českou firmou a její německou mateřskou organizací vystihuje, že koncept CSR je vytvořen mateřskou organizací, a koncept CSR ŠA na něj navazuje filozofií, ale má dostatečný manipulační prostor na konkrétní projekty.

O zavedení CSR se ve firmě zasadili: top management, mateřská společnost a firemní odbory. Návrhy v rámci CSR provádí top management. O realizaci navržených CSR aktivit spolu krom top managementu mohou rozhodovat i řadoví zaměstnanci. Vysvětlení pana Kousala: „*Řadoví zaměstnanci mohou rozhodnout formou hlasování, který z programů CSR bude spuštěn daný rok.*“

Při zavádění a implementaci CSR ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. nastaly tyto základní kroky: (1) management se zavázal dodržovat koncept CSR v podnikatelských aktivitách firmy, (2) CSR navazuje na firemní vizi, (3) definování stakeholderů, (4) stanovení hodnot a pilířů, témat konceptu CSR, (5) analýza současného stavu firmy a jejího přístupu k CSR, (6) zpracování CSR strategie a implementační strategie, (7) definování možných realizovatelných projektů v rámci konceptu CSR, (8) realizace CSR aktivit a projektů, (9) monitoring průběhu a výsledků CSR aktivit a projektů, (10) hledání zdokonalovacích procesů v realizaci CSR aktivit a projektů, (11) mateřská firma stanovila pravidla v realizaci konceptu CSR a vlastní návrhy CSR konceptu se konzultovaly s mateřskou firmou, (12) proaktivní vyhledávání možných oblastí CSR.

Koncept CSR je provázán s celkovou firemní strategií, etickým kodexem a se zelenou budoucností GreenFuture. Prvními projekty byly dárcovství a sponzoring, v současné době se firma zaměřuje na všechny pilíře CSR a zapojuje do aktivit své zaměstnance.

Pro komunikaci CSR uvnitř firmy je využíván: internet, interní portál, firemní internetové stránky, elektronická pošta, firemní zpravodaj/časopis/noviny, CSR zprávy, výroční zprávy, informační tabule nebo nástěnky, porady, workshopy se zaměstnanci.

Pro komunikaci CSR vně firmy je využíván: internet, firemní internetové stránky, samostatné internetové stránky, které se týkají konceptu CSR, firemní zpravodaj/časopis/noviny, CSR zprávy, výroční zprávy, tiskové zprávy, aktivní komunikace s médii a veřejností, etický kodex, standardy a normy, získané ocenění (Společensky odpovědná firma, Zaměstvatel roku, Top firemní filantrop, Czech Top 100 – kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy).

Koho a jak zapojuje společnost ŠKODA AUTO a.s. do svého CSR konceptu:

Tab. 10 *Koho a jak zapojuje společnost ŠKODA AUTO a.s. do svého CSR konceptu*

Zapojení, jaké?	Stakeholder, kdo?
Do vytváření obsahu CSR	Mateřská organizace, top management, příslušné oddělení, řadoví zaměstnanci (ankety), obchodní partneři, zákazníci, široká veřejnost, neziskové organizace a další instituce.
Do rozhodování o CSR	Mateřská organizace, top management, řadoví zaměstnanci (ankety).
Mezi účastníky CSR	Zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, státní a politické instituce, neziskové organizace, obce, školy a univerzity, investoři, podílníci a analytici, média.
Do hodnocení CSR	Koncern, společnost sama o sobě, zaměstnanci, shareholdeři, nezávislé subjekty a obchodní sdružení, široká veřejnost a média.

Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací od respondenta

Prostředky k zapojení stakeholderů do tvorby konceptu CSR:

Tab. 11 *Prostředky k zapojení stakeholderů do tvorby konceptu CSR*

Prostředek	Stakeholder
Rozhovor	Zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé, zástupce místních komunit, např. obcí.
Skupinová diskuze	Zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé.
Pracovní porada	Zaměstnanci, příp. obchodní partneři.
Oline diskuzní fórum	Široká veřejnost.
Poradní výbor/komise	Koncern a společnost.
Dotazníkové šetření	Zaměstnanci, obchodní partneři, zákazníci.
Online formulář	V určité transformaci může být pro jakoukoli skupinu stakeholderů.
Průzkum trhu	Průzkum smýšlení zákazníků, konkurence, obecně trendů v CSR na trhu.

Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací od respondenta

4.5 Zhodnocení přístupu k CSR ve vybraných firmách

V diplomové práci bylo stanoveno na počátku prováděného výzkumu pět výzkumných otázek, které byly u sledovaných firem zjišťovány.

1) Jaký je vztah mezi českou firmou a její mateřskou organizací v oblasti CSR?

Společnost Veolia Česká republika a.s. je členem nadnárodní **francouzské** skupiny, která má své sídlo v Paříži. CSR strategie je zajišťována na mezinárodní úrovni oddělením pro udržitelný rozvoj. Nastavení cílů v rámci jednotlivých CSR pilířů se utváří v mateřské společnosti a následně se transformuje vždy pro lokální podmínky působnosti každé z firem či dceřiných společeností.

Skupina ČEZ, a.s. má svou **českou** mateřskou společnost a Česká republika je jejím nejvýznamnějším akcionářem. CSR strategie je zajišťována na mezinárodní úrovni, vytvářena a koordinována z ČR, kde probíhá nastavení jednotlivých pilířů a následně se transformuje vždy na lokální podmínky působnosti každé z firem či dceřiných společností.

Podnik **Parker Hannifin, spol. s r.o.** je členem mezinárodní skupiny Parker Hannifin Corp., která má své sídlo v Clevelendu ve státě Ohio ve **Spojených státech amerických**. CSR strategie je stanovena na mezinárodní úrovni. Celová vize je vytvářena, řízena a koordinována z USA, kde probíhá nastavení jednotlivých pilířů a oblastí, kterými se bude skupina zabývat a následně se transformuje vždy pro jednotlivé lokality působnosti každé z firem či divizí.

ŠKODA AUTO, a.s. je společnost, která má své vlastní dceřiné firmy, stoprocentně vlastněné, anebo s menším podílem, ale zároveň je jednou ze značek **německého** koncernu Volkswagen. CSR strategie je stanovena na koncernové úrovni. Celková vize je vytvářena, řízena a kontrolována z Německa, kde probíhá nastavení jednotlivých oblastí, čím se bude celkový CSR koncept zaobírat. Následně je koncept upraven pro každou ze značek a také pro jednotlivé lokality působnosti každé z firem.

2) Kdo rozhoduje o zavedení CSR?

CSR strategie společnosti **Veolia Česká republika, a.s.** je zajišťována na mezinárodní úrovni oddělením pro udržitelný rozvoj, které je přímo podřízené sekretariátu generálního ředitele a předsedy představenstva skupiny Veolia. Z mateřské společnosti nastavený koncept s cíli se následně transformuje vždy pro lokální podmínky působnosti každé z firem či dceřiných společeností.

O CSR strategii a jejím zavedení je rozhodováno z České republiky mateřskou firmou **ČEZ, a.s.** a všechny její pobočky, dceřiné společnosti, přidružené firmy musí principy a cíle následovat, nejen v ČR, ale i v jiných zemích, kde celá skupina působí

Ve společnosti **Parker Hannifin spol. s r.o.** rozhodování o zavedení či změnách v CSR aktivitách rozhoduje mateřská společnost v USA. Nastaví všeobecný CSR rámec, jednotlivé pilíře, které rozstrukturuje do zájmových oblastí, z nichž vyvodí cíle. Tímto americkým konceptem se potom musí řídit všechny dceřiné firmy a pobočky na celém světě. Samozřejmě dochází k úpravám podle místní lokalizace a aktuálních problémů.

Zavádění, pozměňování a rozhodování o CSR aktivitách má pro společnost **ŠKODA AUTO, a.s.** a další koncernové značky německá mateřská společnost Volkswagen. Tvoří celistvou CSR vizi, ale každá ze koncernových značek má manipulační prostor pro rozpracování vlastních konkrétních strategií, které řeší aktuální otázky dané oblasti působnosti či státu, ve kterém operují.

3) Jaká je provázanost konceptu CSR s firemní politikou?

Firma **Veolia Česká republika, a.s.** má společensky odpovědné chování zakořeněno ve své struktuře a je brána jako jedna z klíčových hodnot. Odpovědné chování se přímo vážně k hlavním podnikatelským aktivitám, které firma i dále dobrovolně rozvíjí do nefinančně návratných rozměrů. Koncept CSR je naplňován skrze strukturované a systematické řízení.

Skupina ČEZ, a.s. má opět společensky odpovědné chování hluboce zakořeněno ve své struktuře a je brána jako jedna z klíčových hodnot. Odpovědné chování se

úměrně vážně k hlavním podnikatelským aktivitám. Koncept je naplňován skrze strukturované a systematické řízení.

Společensky odpovědné chování má společnost **Parker Hannifin, spol. s r.o.** hluboce ukotveno ve svých klíčových pilířích a celkové struktuře. Odpovědné chování je součástí běžných podnikatelských aktivit, rozšířené a mnoho dobrovolných aktivit. Koncept proniká strukturovaně a systematicky do řídicích procesů firmy.

Klíčová strategie i firemní kultura **ŠKODA AUTO, a.s.** mají společensky odpovědné chování automaticky vestaveno uvnitř sebe sama. CSR systematicky a strukturovaně prochází všemi řídicími procesy firmy.

4) Jaké jsou konkrétní projekty?

Tab. 12 Veolia Česká republika, a.s.

Environmentální pilíř	Ekonomický pilíř	Sociální pilíř
Optimalizační projekt Water2Energy	Zákaznické telefonní linky a e-mailová komunikace, Aplikace D-line pro	Program MiNiGRANTY® VEOLIA
Výroba elektrické energie z bioplynu, v MVE, solární energie	Fair Sourcing Awards	Uklidmě spolu svět
Úpora ve spotřebě vody díky nových technologiím, inovace	Osvětové programy	Podpora vzniku nových pracovních míst
Boj proti uhlíkové stopě		Voda pro Afriku
Ekologizace kotlů		Podpora dobrovolnictví
Podpora cirkulární ekonomiky		Vodní Bar
Recyklace odpadů, baterií		Stále s úsměvem – aktivně po celý život řek
Podpora biodiverzity „Cesta pstruha“ – návrat lososovitých ryb do českých řek, „Škola do přírody“		Age management

Zdroj: Vlastní zpracování, dle zjištěných informací

Tab. 13 Skupina ČEZ, a.s.

Environmentální pilíř	Ekonomický pilíř	Sociální pilíř
Výsadba stromů	Ochrana obchodního tajemství	ČEZ Potentials
Zeleň v městech	Ochrana spotřebitele	People Development Forum
Povodňová pomoc	ČEZ online	Řízení znalostí
Ochrana fauny a flóry		Příručka elektrikáře
Distrubuce přeprava		Outplacement
Sanace a rekultivace		Výzkumy: Dynamics Tracking – měření atributů a klíčových ukazatelů Online Tracking – měření efektivity kampaní a přiřazení dalších atributů značky Brand Dynamics – měření zdraví značky CSR – postoje veřejnosti k problematice CSR ve spojení se Skupinou ČEZ Jaderná energetika – postoje české veřejnosti k jaderné energetice Customer Experience – vnímání zákaznické zkušenosti
Obnovitelné zdroje		Oranžová hřiště
Iniciativa FUTUR/E/MOTION		Oranžové kolo
SmartGrids		Aprés Ski Praha;
Smart Region		Sázavafest, Barevná planeta, Folkové prázdniny
Elektromobilita ČEZ		Oranžová učebna, Oranžové schody
		Podpora regionů
		Čas pro dobrou věc

Zdroj: Vlastní zpracování, dle zjištěných informací

Tab. 14 Parker Hannifin, spol. s r.o.

Environmentální pilíř	Ekonomický pilíř	Sociální pilíř
Snižování spotřeby zdrojů a maximální recyklace	Odpovědnost za produkt, sada chytrých nástrojů a kontroly	Path to wellness

Zdroj: Vlastní zpracování, dle zjištěných informací

Tab. 15 ŠKODA AUTO a.s.

Environmentální pilíř	Ekonomický pilíř	Sociální pilíř
GreenFactory	Corporate governance	Škoda hrou
GreenProduct		Malý designér
GreenRetail		Smích léčí
		Škoda Handy

Zdroj: Vlastní zpracování, dle zjištěných informací

Z výše uvedených sumarizačních závěrů pro jednotlivé zkoumané firmy jednoznačně vyplývá, že pokud je společnost velká s nadnárodní působností, je logickým vyústěním řízení konceptu CSR z její mateřské firmy v původním místě, kde byla založena. Z tohoto důvodu byly pro možné porovnání vybrány firmy, které tuto podmínku splňují, jejich CSR aktivity jsou primárně nastaveny z Francie, z USA, z Německa a z České republiky. Dle jednotlivých závazků a cílů, které si firmy zvolily, je možné vyčíst jejich původní teoretický koncept, který byl zmíněn v teoretické části této diplomové (proaktivní americký CSR styl, reaktivní evropský CSR styl).

Bezpochyby jsou důležité všechny tři pilíře CSR konceptu, avšak při hlubším zamyšlení je zřejmé, že ekonomický pilíř by měla společnost naplňovat sama o sobě, ne pouze ze zákona a příslušných norem, ale i z principu etického. Správné vybalancování ekonomicky přínosné aktivity a upřímnosti v této oblasti ke všem stakeholderům hodnotím jako základní a automatické.

Sociální pilíř ve smyslu odpovědnosti k zaměstnancům klasifikuji rovněž jako automatický, avšak otázka sociálních témat ve věcech široké veřejnosti může při

vhodném nastavení a realizaci hrát zásadní roli marketingového nástroje, nebo PR účinné zbraně. Závazky v rámci sociálního pilíře jsou líbivé a často se právě na tyto činnosti užívá jakýchkoli druhů reklam, čímž přímo či nepřímo přinesou pozitivní recipocitní plnění odpovědné firmě.

Environmentální pilíř se tedy jeví jako pilíř, který je nejdůležitější, nemusí být zcela automaticky vnímán, je nejnákladnější, co se vynaložených finančních a jiných prostředků týče, komerční recipocita je z něj nulová, ale zato ta pravá odpovědnost je zde zřejmá, neboť má za cíl chránit jedinečnou přírodu, neobnovitelné zdroje a především zanechat životní prostředí na planetě Zemi pro další generace.

S ohledem na zamyšlení se nad důležitost environmentálního pilíře byl záměrně zvolen sektor firem působící v průmyslové výrobě inženýrských řešení ve spojení s automobilovým průmyslem. A vzhledem k uvědomění si, že je pro planetu, potažmo přírodní zdroje důležité s nimi šetřit, byly doplněny firmy, které se právě užitím a distribucí těchto nenahraditelných zdrojů zabývají, jakožto hlavní podnikatelskou činností.

Je patrné z výše uvedených sumarizačních tabulek konkrétních, že všechny zkoumané firmy aktivně působí ve všech třech pilířích CSR. Rovněž je názorně vidět, že sociální pilíř je nejlépe viditelný, lze uskutečnit mnoho viditelných projektů. Naproti tomu do pilíře ekonomického a environmentálního jsou řazeny činnosti, které mnohdy nenesou název projektu, ale jsou vykonávány automaticky. Po bližším rozklíčování CSR aktivit sledovaných firem došlo k vyvození závěru, že se firmy opravdu dobrovolně chovají podle principů odpovědného chování ve všech zmiňovaných sférách. Rovněž mezi nimi není žádný velký rozdíl ve stylu rozhodování o CSR konceptu, sestavení CSR strategie, jež se děje v mateřských organizacích. Ve všech firmách jsou konkrétní závazky v rámci pilířů a jednotlivé cíle v rámci závazků dodefinovány podle místa působení firmy a realizovány do praxe.

Při srovnání získaných informací z hloubkových rozhovorů s představiteli dvou zkoumaných firem bylo dospěno k závěru, že mezinárodní společnosti tohoto rozsahu mají své CSR koncepty zpracovány dobře, podrobně, s obsažením všech třech pilířů. Liší se v konkrétních projektech, které se vztahují k místním

podmínkám. O celkovém rámci rozhoduje vždy mateřská společnost, ať už je americká, nebo německá. Plánování, zavádění, realizování, zlepšování a kontrola CSR aktivit firmy se u obou společností výrazně neliší. Oba dva respondenti se orientují v CSR tématu a není jim cizí. Samozřejmě každý člověk je jiný, proto v otázkách zaměřených na osobnostní preference např. konkrétních projektů, každý odpovídal jinak. Při porovnání těchto dvou hloubkových rozhovorů je patrné, že první respondent je o něco více skeptický k CSR aktivitám, které mnohdy vidí, pouze jako PR nástroj firem k utváření lepšího image. Druhý respondent hodnotí CSR aktivity pozitivněji a snaží se za nimi hledat opravdový společenský přínos. Při dotazu na osobnostní preferenční seřazení konkrétně vyjmenovaných CSR projektů viděl každý z respondentů jako nejpřínosnější jiný projekt. Shoda, však nastala u projektu týkající se podpory lepšího postavení uprchlíků a azylantů v ČR, který oba dva respondenti uvedli až na posledním místě jako nejméně důležitý, nebo také s poznámkou, nejedná se o společenskou odpovědnost. Tato tematika byla mezi vybrané projekty zařazena z důvodu aktuálnosti dění v Evropě.

5 Moderní CSR přístupy a reportování

Vzhledem ke stále sílícímu vlivu a významu společensky odpovědných aktivit firem, začíná být nutností o těchto prospěšných aktivitách vhodným způsobem a měrou informovat. Vhodně zvolená komunikace může přinést organizaci pozitivní image, zvýšit její hodnotu, povědomí o ní u široké veřejnosti a odlišit se od konkurence v rychle se měnícím dynamickém tržním prostředí. Pomocí cílené komunikace si i sama firma upevní náhled na své aktivity, které může neustále zlepšovat a odstranit slabá místa, podpoří své transparentní chování, zkontroluje zamýšlené závazky a cíle v CSR plánu v konfrontaci s realitou i podpoří partnerství s mnoha stakeholdery.

Systematická spolupráce firmy a jejích stakeholderů může být účinná pouze skrze dlouhodobý dialog a aktivního zapojení, čímž můžeme dosáhnout i určitých výhod a předcházet rizikům. Vzájemná důvěra může vybudovat dlouhodobé obchodní partnerství. Jen několika z mnoha nástrojů pro komunikaci může být: Lobbying, který je často neetickým nástrojem. Tisk, televize, tedy hromadné sdělovací prostředky, které jsou často neúčinné nástroje. Naopak Word of mouth add. (ústní reklama) bývá zpravidla nejefektivnějším nástrojem. Aby mezi širokou veřejností mohla být používána ústně předávána reklama, musejí být lidé o společnosti dobře informováni. Efektivní komunikace musí být plánována dle jednotlivých skupin stakeholders viz. *Obr. 3 Rozšířená verze stakeholder model z roku 2003*), ke kterým je vedena. Obecně komunikační plánovací proces SOSTAC se skládá z těchto 6 částí: 1) Situační analýza (Situation analysis), 2) Cíle (Objects), 3) Strategie (Strategy), 4) Taktika (Tactics), 5) Akce (Action), 6) Kontrola (Controll). (Smith a Taylor, 2004)

Hlavním cílem vnější komunikace je podat informace a osvětu o CSR aktivitách, vnitřní komunikace je poté nástrojem, aby jednotliví pracovníci pochopili, proč je důležité tyto činnosti provádět. Možnými nástroji v oblasti CSR komunikace jsou: webové stránky společnosti, nebo specializované stránky pro konkrétní projekty CSR s příslušnou e-mailovou adresou, nebo jiným oznámením možného způsobu komunikace, rovněž oznámení zasílaná klasickou poštou, zřízení bezplatných informačních telefonních linek, využití hromadných sdělovacích prostředků a médií i placených inzercích v návaznosti na PR společnosti. Výroční

zprávy, CSR zprávy, kodexy a další publikace v tištěné a elektronické podobě bývají uceleným nástrojem. Mohou-li na komunikační nástroje reagovat stakeholdeři, je založena na společný prospěšný dialog. Podle všeobecných průzkumů mezi společnostmi celosvětově převládá preference reportování prostřednictvím webových stránek, neb tento způsob komunikace šetří další náklady. (Snider, Hill, Martin, 2003) Další část textu se bude zaměřovat na zprávy o společenské odpovědnosti.

Zpráva o společenské odpovědnosti, nebo také zpráva o udržitelnosti, či udržitelném rozvoji (angl. Sustainability reporting) předkládá ucelený formát měření, zveřejňován a zodpovědnosti za informace o činnostech organizace ke všem zainteresovaným skupinám s cílem udržitelně rozvíjet, ne pouze sebe sama, ale i okolní společnost. Taková zpráva by měla podat ucelený obraz o aktivitách dané společnosti v oblasti udržitelnosti a zahrnout pozitivní i negativní vlivy, které jsou činností vytvářeny. CSR zprávy bývají používány jako marketingový nástroj, nebo k benchmarkingu, ale také pohled samotné společnosti jak sama ovlivňuje, nebo je ovlivňována představami, jak by mělo odpovědné chování být vedeno.“ (GRI 3.0, 2000)

Výroční zpráva o společenské odpovědnosti firem je tedy uceleným komunikačním nástrojem, v oblasti CSR, prostřednictvím, které se firma může vhodně prezentovat. Není rozhodující, jak obsáhlá zpráva bude, zda bude na pár stran, či na desítky. Důležité je, aby rámcově obsahovala tři základní pilíře CSR: environmentální, ekonomický a sociální, spolu s dobře zařazenými aktivitami a projekty, které jsou realizovány.

Zpráva o CSR by měla obsahovat tyto základní části:

- 1) Úvodní slovo ředitele, nebo majitele společnosti, který okomentuje důležité CSR aspekty, ke kterým se firma zavázala.
- 2) Vize, strategie a hodnoty, které jsou v rámci firmy a její kultury dodržovány v návaznosti na vyhlášené CSR závazky.
- 3) Základní charakteristika organizace. Zahrnují se informace o velikosti podniku, vlastnické struktuře, místné příslušnosti podnikání, o produktech či službách, které jsou hlavní, či vedlejší podnikatelskou aktivitou, organizační

struktura, počet zaměstnanců a výše tržeb či obratu. Vhodné je uvést i příslušené kodexy, normy a certifikace, kterými se společnost řídí.

- 4) Strukturovanost CSR aktivit do pilířů tripple-botton-line a uvedení příkladů konkrétních činností a projektů. Každá zajímavost z praxe učiní zprávu čitelnější a zajímavější. (GRI 3. 1. 2000), (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008)

K tomu, aby mohly být CSR zprávy určitým způsobem porovnatelné je třeba využít formálního nástroje, který zprávu koordinuje a řídí. Takový instrument, který je nejkomplexnější, nejznámější a globální poskytla mezinárodní ekonomická organizace OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), tzv. OECD Guidelines for Multinational Enterprises a nizozemská společnost Global Reporting Initiative (GRI), která vznikla v roce 1997 jako iniciativa mnoha odborníků v dané oblasti spojených s programem UNEP Organizace spojených národů tzv. GRI indikátory. Zamýšleným úkolem bylo vytvořit mezinárodní standardizovaný model, který by analyzoval situaci podniku v rámci tří základních dimenzí: v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises obsahují doporučení k odpovědnému chování organizací. Především nadnárodní korporace zemí, jejichž vlády se k OECD Guidelines přihlásily, by je měli dodržovat. Univř Guidelines je hovořeno o principech řízení firmy, transparentnost a otevřenost, boj proti korupci, vztah k přírodě a upravené zaměstnancké vztahy uvnitř firmy. Guidelines předkládají názor, aby společnosti poskytovali informace z těchto oblastí:

- 1) Výsledky hospodaření
- 2) Vize, plány, cíle společnosti
- 3) Organizační struktura společnosti a její politika
- 4) Vlastnické uspořádání firmy a informovanost o tom, kdo je členem správní rady či výkonného managementu spolu s jejich finančním ohodnocením
- 5) Rizikové faktory, se kterými musí firma počítat
- 6) Řešení úpravy vztahů se zaměstnanci a jinými stakeholdery (Trnková, 2004)

V rámci 3 pilířů CSR jsou zároveň stanoveny GRI základní indikátory (core indicators), které mají v podniku posoudit všechny relevantní složky, zapadající do tripple-botton-line. „GRI se zaměřuje na co největší zkonkrétnění indikátorů (co nejvíce kvantitativních indikátorů) a na co největší využitelnost napříč podnikatelskými odvětvími.“ (Čaník, Čaníková, 2006)

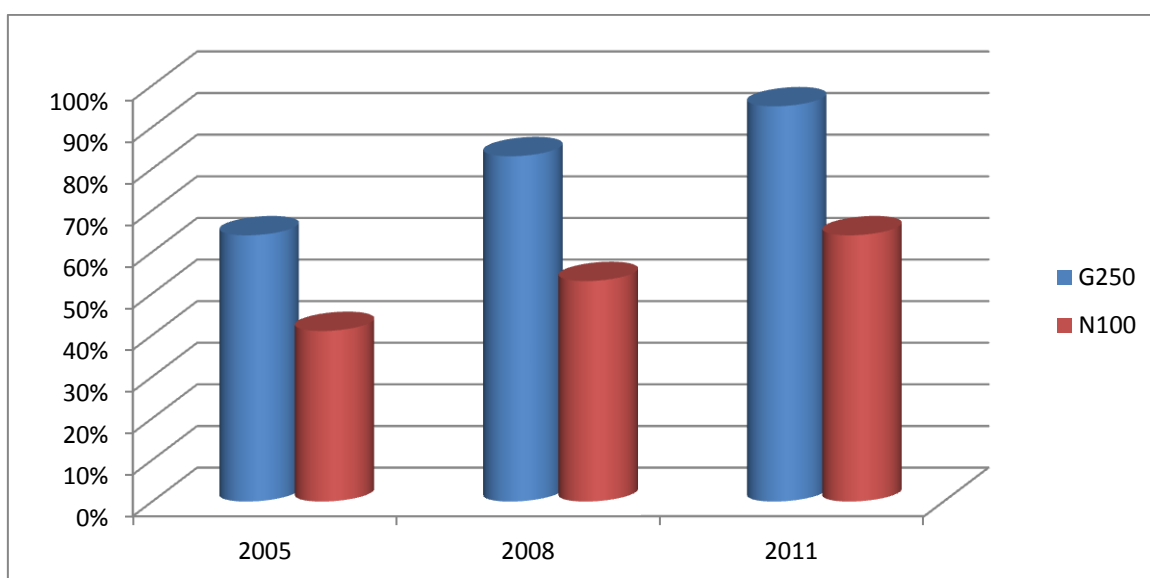
Pro možnost komparace jednotlivých CSR zpráv je vhodné řídit se určitou ustálenou formou, např. dle indikátorů tvorby CSR zpráv, které byly zveřejněny nizozemskou organizací Global Reporting Initiative, které mají deset základních principů. Při jejich dodržení bude zpráva kvalitní obsahově i rozsahově.

- 1) Relevantnost informací a každé je přiřazena určitá důležitost.
- 2) Vztahy se stakeholdery, ve zprávě identifikovat, kdo jimi jsou, a jaké jsou možnosti společné komunikace a zapojení.
- 3) Udržitelný kontext znamená rozřazení aktivit do tří pilířů a jejich oprávněnost v návaznosti na prostředí podnikatelské činnosti.
- 4) Úplnost informací, tedy veškeré informace, které se vztahují k období, o kterém se reportuje.
- 5) Objektivnost, zpráva by měla popisovat pozitiva, která organizace svou činností tvoří, ale zároveň zmínit i negativa, která při činnosti vznikají.
- 6) Komparovatelnost, informace do CSR zpráv psát stále stejným způsobem při respektu stejných zásad, aby bylo možné posoudit rozdíl mezi zprávami jedné společnosti vydaných v různých obdobích, anebo mezi více společnostmi.
- 7) Přesnost, sdělovat informace přesné a konkrétní, ne pouze nástinné.
- 8) Určitá periodicita, tedy vydávat CSR zprávu ve stejném období, jako zprávu předhozí, aby případní investoři či jiné subjekty mohli mít k dispozici informace, dle kterých se mohou rozhodovat.
- 9) Srozumitelnost informací, aby bylo širokové veřejnosti zřejmé, co je myšleno.
- 10) Spolehlivost informací obnáší přesné zaznamenávání a shrnutí údajů, které se kvalitně podají ve srozumitelném znění, a navíc je možné u nich provést následnou kontrolu. (GRI 3.0., 2000), (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008)

5.1 Všeobecný stav reportingu

Celosvětová poradenská společnost poskytující služby v oblasti auditu, daní, poradenství a marketingových průzkumů KPMG pravidelně analyzuje 250 největších světových společností (označovány G250) a vždy 100 největších společností z každého státu (označovány N100), který je zahrnována do celkového průzkumu. Pro účely této diplomové práce byl prostudován KPMG průzkum z roku 2005, 2008 a 2011. Česká republika je zahrnuta ve výzkumu roku 2008. Struktura hlavních motivů, proč se sledované firmy chovají společensky odpovědně a proč os svých aktivitách reportují, byla proměnlivá.

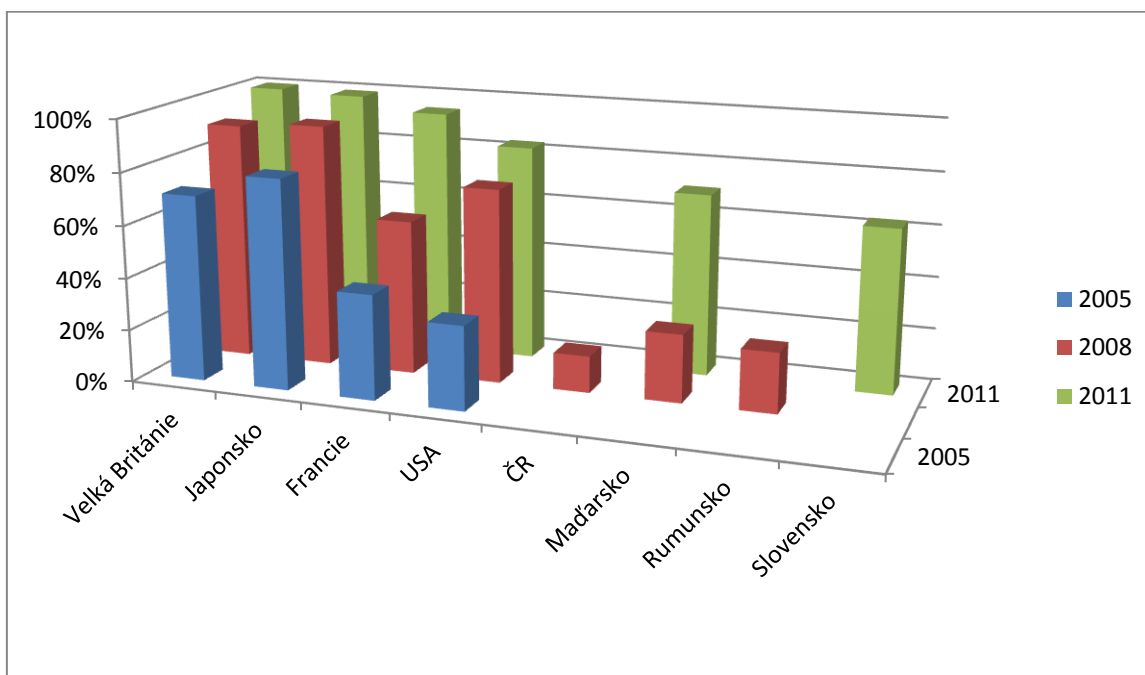
Průzkum z roku 2005 a 2008 zjistil, že jedním z hlavních motivátorů byl ekonomický faktor (74% v roce 2005 a 69% v roce 2008). V průzkumu z roku 2011 se tento motivátor propadl až na sedmé místo s 32%. Naopak během let postupně sílí důvod dobré reputace a značky, který ve sledovaných letech rostl následovně: v roce 2005 byla reputace a značka důležitá z 25%, v roce 2008 to už bylo 55% a v roce 2011 se faktor dostal na 67%. Rovněž etické uvědomění si činností s menší fluktuací má rostoucí charakter. Dle navrácených informací od G250 firem společnost KPMG zjistila, že je za obecný standard pro výkaznictví bráno klasifikování GRI a rostoucí mezi srovnávací tendací (v roce 2011 reportovalo podle GRI 80% společností G250).



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků KPMG Survey of CSR, 2011, s. 7

Obr. 4 Tendence k reportingu

Z výzkumů firmy KPMG je patrné, že lídry v reportování CSR chování jsou: Velká Británie, Japonsko, Francie, Spojené státy americké. Ať již tito lídři, nebo ostatní země, všichni mají vzrůstající tendenci k reportování, čímž bude pravděpodobně docházet k neustálému zlepšování reportů i jednotných struktur. Dle zjištěných výsledků Česká republika zatím nedosahuje výkaznických podílů jako např. Maďarsko, Rumunsko, nebo Slovensko.



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků KPMG Surveys 2005, 2008, 2011

Obr. 5 Reportování ve vybraných zemích

5.2 Praktické příklady reportování

Dle závěrů z průzkumu společnosti KPMG z roku 2008, v němž byla zahrnuta Česká republika vyplývá, že v současné české firemní praxi má koncept CSR stále důležitější prioritu, roste povědomí širokové veřejnosti v této problematice a rovněž se zvyšuje důležitost CSR aktivit v konkurenčním prostředí. Výkaznictví však v ČR není rozsáhlým trendem a pro většinu podniků není důležité o společensky odpovědných aktivitách uceleně a cíleně informovat. Z právního hlediska je v České republice legislativně nařízeno vykazovat své ekonomické aktivity skrze účetnictví a na konci účetního období sestavit potřebné finanční

dokumenty. Enviromentální a sociální oblast je pouze v gesci samotné společnosti, zda o těchto problematickách bude transparentně informovat. Tyto dvě dobrovolné oblasti jsou převážně marketingovým nástrojem k tvorbě dobré image a podpoře firemní hodnoty. Stejně jako ve světě, tak i v ČR patří mezi první firmy vydávající CSR reporty podniky průmyslové. Z KPMG CSR Survey 2008 vyplývá, že 67% firem v ČR nevydává zprávy o odpovědných aktivitách, přestože je aktivně realizují. 19% podniků, které o svých odpovědných aktivitách informují, tak činí prostřednictvím oddělených částí nebo příloh, které jsou zahrnuty ve výročních finančních zprávách za účetní období. Jen 14% podniků k roku 2008 vydávalo přímo zprávu o společenské odpovědnosti, nebo zprávu o udržitelném rozvoji. Z objemu prozkoumaných vydávaných CSR zpráv nemá 94% z nich komentář třetích stran, není externě ověřena.

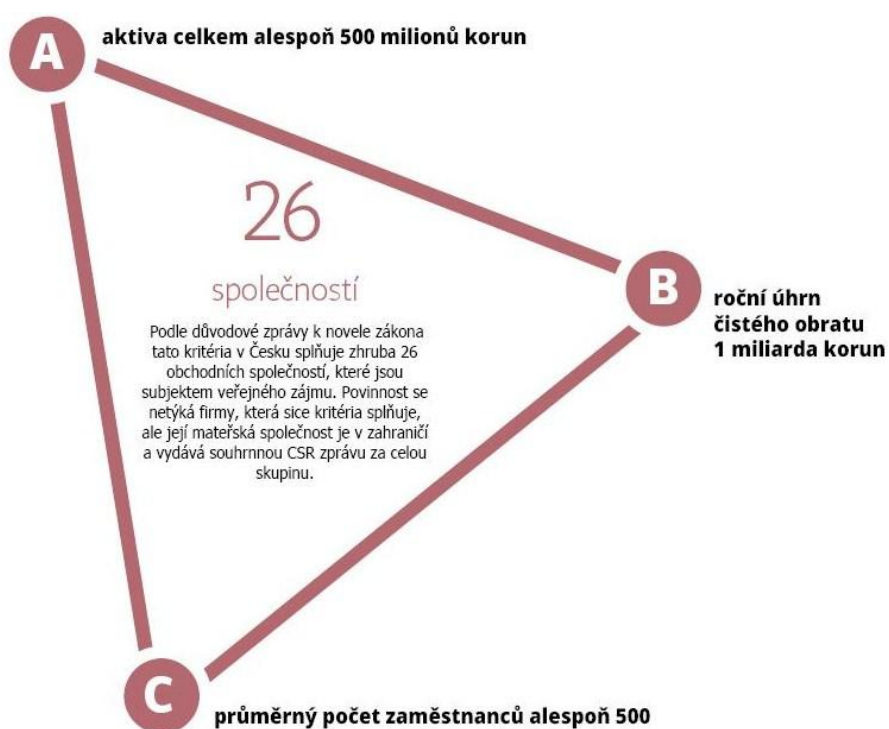
V posledních letech od průzkumu z roku 2008 se viditelně reporting v České republice zlepšil. Byl zaveden plošněji a zprávy začínají být světově srovnatelné. V současnosti ve zprávách o společenské odpovědnosti lze nalézt správné rozčlenění aktivit dle tripple-botton-line, je popsána metodologie, výpočty uhlíkových stop zatěžující environment i osobní aranžovanost zaměstnanců. Právě aktivitou jedinců nabývají zprávy, potažmo firemní CSR strategie živé a upřímné struktury.

Praktická realizace společensky odpovědných činností a průkazné reportování o nich bude v současnosti a následujících letech rozšířeno. Vzhledem k tomu, že velké společnosti, v ČR se to týká zhruba 26 podniků, budou muset vydat zprávu o CSR, nebo trvale udržitelném rozvoji, tzv. nefinanční reporting povinně. Nebude stanoven zcela přesný rámec, jen doporučující opatření, avšak vydání zprávy bude povinností a to s účinností od 1.1.2017. Prvním povinně zaznamenávaným rokem, bude tedy hospodářský rok 2017, následně v roce 2018 budou muset být k nahlédnutí přístupné první společensky odpovědné zprávy těchto organizací.

Dne 21.12.2016 proběhlo na Ministerstvu průmyslu a obchodu České republiky třetí jednání pro nefinanční reporting. Došlo k novelizaci zákona o účenictví, do kterého byla zakomponována i Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2014/95/EU, tedy směrnice o nefinančním reportingu. Pozměňovací návrh byl přijat a účinnost zákona vznikla k 1.1.2017. „V souladu s článkem 2 směrnice

vypracovává Evropská Komise nezávazné pokyny k metodice vypracování zpráv obsahujících nefinanční informace, včetně nefinančních klíčových ukazatelů výkonnosti, a to obecných i odvětvových, s cílem usnadnit relevantní, užitečné a srovnatelné uvádění nefinančních informací podniky. Pro business je důležité, aby šlo o dobrovolná vodítka, aby vodítka nešla nad rámec díkce směrnice. Podstatné je ukazovat příklady dobré praxe.“ (MPO ČR, 41100, 2016)

Podle novelizovaného účetního zákona bude muset CSR vydávat subjekt, který splňuje alespoň 1 ze 3 kritérií:

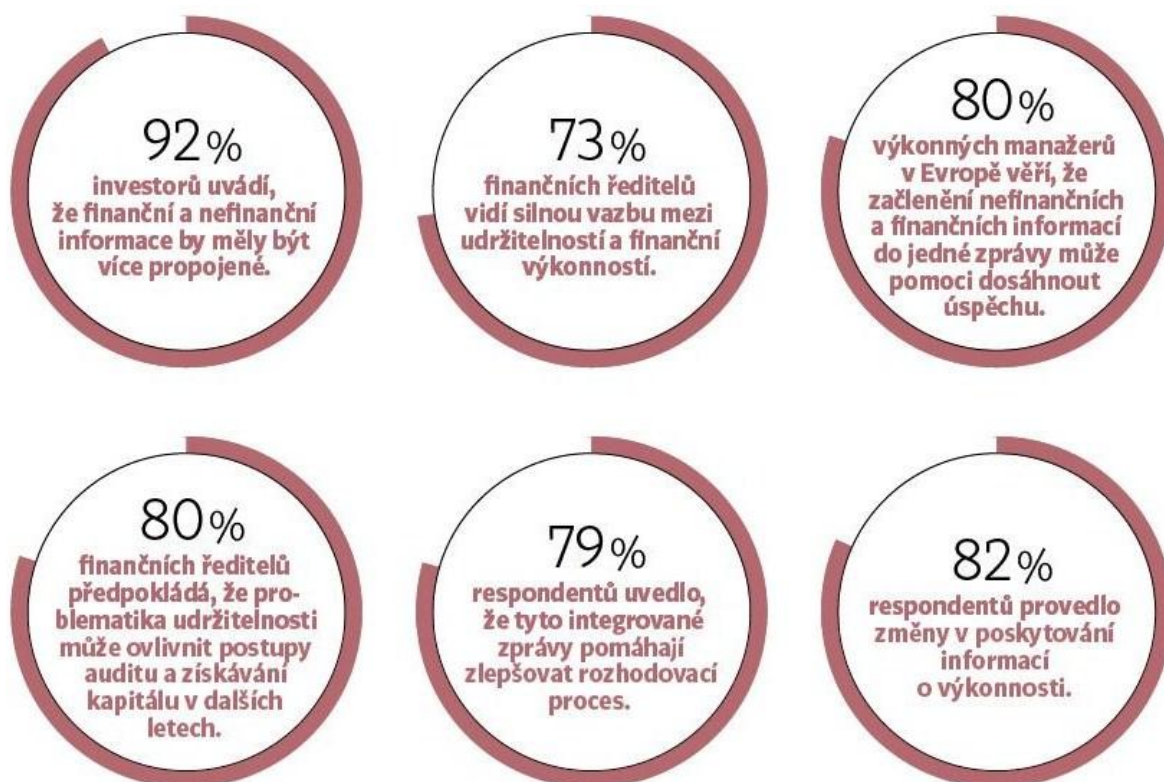


Zdroj: Hospodářské noviny, 24.11.2016

Obr. 6 Kritéria subjektu, pro povinné vydávání CSR zprávy

Přední experti v oblasti CSR, ať už zástupci velkých firem, nebo organizátoři CSR soutěží se schodují na tom, že téměř všechny velké společnosti, kterých se novelizace týká, CSR zprávy vydávají dobrovolně již několik let. Tuto zákonnou povinnost hodnotí kladně v oblasti toho, že dojde ke standardizaci. Zároveň jsou

proti, aby se do dalších úprav zasahovalo právní normou. Konkrétní úprava a forma by měla nadále zůstat v kompetenci jednotlivých firem. Poradenská společnost Deloitte, která se v oblasti CSR angažuje, vyhodnotila průzkum, který byl veden mezi finančními manažery 179 firem střední Evropy. Průzkum byl prováděn v České republice, Maďarsku, Slovinsku, Bulharsku, Kosovu, Lotyšsku, Litvě, Srbsku, Rumunsku a na Slovensku. Závěry z průzkumu jsou obsaženy na obrázku:



Zdroj: Deloitte v Hospodářských novinách, 24.11.2016

Obr. 7 *Názory finančních manažerů na povinné nefinanční reportování*

Společnost Veolia Česká republika, a.s.

Společnost Veolia Česká republika, a.s., zkoumaná v praktické části 4.1, byla vybrána, nejen z hlediska sledování, zda společnost, jejíž hlavní podnikatelskou aktivitou je nakládání se vzácnými přírodními zdroji a jejich distribuce je environmentálně odpovědná. Ale rovněž z toho důvodu, že kocept CSR firmy je

perfektně zpracován i transparentně, přehledně a na vysoké úrovni reportován, nejen v hlavní zprávě pro oblast CSR, tedy ve Zprávě o společenské odpovědnosti 2015, avšak i v dalších publikacích vydávaných tímto podnikem.

Zpráva o společenské odpovědnosti 2015 společnosti Veolia byla i nezávislou odbornou porotou vyhodnocena jako nejlepší CSR zpráva v České republice v soutěži Deloitte Central European Sustainability Report Award a obdržela cenu The Green Frog Award za ČR. V pátek 28.11.2016 byly zveřejněny výsledky českého národního kola The Green Frog Award o nejlepší CSR zprávu. Z národního vítězství firma Veolia postupuje do regionálního evropského klání. Výsledky evropského kola nejsou do termínu odevzdání diplomové práce známy.

The Green Frog Award se uděluje za nejlepší zprávu o trvalé udržitelnosti, environmentální politice a společensky odpovědných aktivitách firem. Přesné hodnotící soutěžní parametry definované společností Deloitte jsou obsaženy v Příloha č. 2.

Paní Lenka Neuvirtová, která pracuje jako ředitelka auditu společnosti Deloitte v oblasti trvale udržitelného rozvoje ke zvolenému vítězi uvedla: *„Odborná porota u zprávy o společensky odpovědných aktivitách společnosti Veolia ocenila zejména to, že má jasnou a srozumitelnou strategii, zakládá se na jasně nastavené a definované měřitelnosti sledovaných ukazatelů a propojuje jednotlivé finanční a nefinanční údaje. Report poroty zaujal i svým velmi pěkným grafickým zpracováním.“* Eva Kučerová, ředitelka komunikace a marketingu vítězné společnosti Veolia pro střední Evropu uvedla: *„Společenská odpovědnost a trvale udržitelný rozvoj je jednou ze strategických priorit skupiny Veolia, získaného ocenění si velmi vážíme a je pro nás zároveň závazkem pro budoucnost.“* (Deloitte, 2016a)

Do diplomové práce bylo studium CSR zprávy firmy Veolia záměrně zařazeno. Během bližšího studia jednotlivých nefinančních zpráv podniků z české firemní praxe, bylo zřejmé, že správa firmy Veolia je dobře strukturovaná, přehledá a působí svěžím a dynamickým dojmem. Čtenář se dozví mnoho informací, i číselných údajů (finančních, chemických aj.), ale zároveň není ze čtení zprávy unaven. Vzhledem k autorčinu bližšímu zájmu o životní prostředí a vodní

hospodářství uvítala zpracované číselné fyzikální a chemické údaje spolu se zakomponovanými grafy z environmentální této oblasti. Zpráva o CSR firmy Veolia je při zachování všech podstatných detailů všech třech pilířů srozumitelná i široké laické veřejnosti. Detailně, zároveň stručně a svěže včetně grafické úpravy je vítězná zpráva dlouhá 56 stran, což je poloviční rozsah oproti Zprávě o udržitelném rozvoji společnosti ŠKODA AUTO, a.s., která má celkem 102 stran, nebo Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČET, a.s., která disponuje celkem 126 stranami.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s.

The Green Frog Award za rok 2015 vyhrál českou národní a následně mezinárodní evropskou cenu Plzeňský Prazdroj, a.s. Vyhlášení výsledků proběhlo dne 26. dubna 2016. Na středoevropské působnosti to byla vůbec první firma z České republiky, která tuto cenu obdržela. Bylo hodnoceno 76 CSR zpráv ze 7 zemí střední Evropy. K odůvodnění výběru vítěze se vyjádřila paní Irena Pichola, partnerka společnosti Deloitte, která zodpovídá za poradenství trvale držitelného rozvoje střední Evropy: *„Z reportu je patrné, že společnost má jasně nastavenou strategii v oblasti udržitelného rozvoje. Je srozumitelná a především prezentuje vysokou úroveň CSR aktivit a trvalé udržitelnosti. Porota dále ocenila, způsob jakým je představen vliv na životní prostředí, včetně zajímavé grafiky.“* (Deloitte, 2016b)

Dle autorky diplomové práce je Zpráva o společenské odpovědnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. velice zajímavou publikací již na první pohled. Její barevně odlehčené grafické zpracování vnáší nádech pozitivní filozofie. Od tradičních reportů typů výročních zpráv ve firemním prostředí se liší mnoho. Tvůrci CSR ve společnosti Plzeňský Prazdroj rozčlenili cílové oblasti do pěti celků. Tyto celky jsou zahrnutelné do teoretického rámce CSR tripple-botton-line. Zpráva obsahuje i úvodní slovo CEO společnosti a zároveň formální ověření s expertním vyjádřením třetí strany (platformou Byznys pro společnost).

Všechny důležité číselné údaje týkající se finančních výsledků a ekonomických dat jsou do zprávy zakomponovány heslovitě u obrázků a schémat, čímž jindy fádňící údaje povyšuje na zajímavé. Grafické zpracování fungování celého

dodavatelského řetězce podává rychlou a stručnou formou obrazu o každodenním synergickém působení jednotlivých článků. Tabulka, ve které je obsaženo, kdo všechno jsou stakeholdeři, témata s nimi řešená, forma komunikace a důvod spolupráce, je neotřelým způsobem, jak jasně sumarizovat mnoho podstatných informací. Takto přehledná tabulka nebyla při studiu jiných CSR zpráv zaznamenána u žádné z firem.

Zpráva Plzeňského Prazdroje řeší podstatné otázky ochrany životního prostředí a nakládání se vzácnými zdroji i obšírnou angažovanost v sociální a mezilidské sféře, ať směrem k vlastní zaměstnancům, tak k zúčastněným komunitám. Po pozorném prostudování nejrůznějších zpráv, je třeba dojít k závěru, že v České republice vznikají velice kvalitní CSR zprávy, sestavené na základě důmyslných konceptů společensky odpovědného a udržitelného chování. Existuje důvodný předpoklad, že se bude úroveň reportingu i nadále zvyšovat, neboť od 1.1.2017 vstoupila v platnost nová legislativní úprava.

5.3 Moderní přístupy k CSR

V moderní době se vše velmi často inovuje. Klasický koncept CSR s určitými mutacemi také. Nejvýraznějšími trendy, o kterých experti diskutují, jsou: koncepce sdílených hodnot (Creating shared value), work-life balance, společensky odpovědné investování a Corporate community involvement.

Koncept sdílených hodnot se začal častěji objevovat po uveřejnění dvou odborných článků v Harvard Business Review v letech 2006 a 2011. Autory jsou dva američtí profesori Michael E. Porter a Mark R. Kramer. Nejprve pojednávali o spojení CSR chování a konkurenční výhody. Poté termínem Creating shared value začali rozvíjet jako kritiku na dosavadní vývoj společnosti. Odmítají kapitalismus. Koncept sdílených hodnot je postaven na představě, že je nutný posun od kapitalistické společnosti směrem k růstově prosperující společnosti. Tento koncept autoři vnímají jako důležitou transformaci podnikatelského chování. Dle profesorů není klasická koncepce CSR využívána efektivně a podniky smýšlejí genericky. Jejich odpovědné chování považují pouze za nutnou reakci na vnější tlak, ale ne jako své vnitřní přesvědčení, na rozdíl od konceptu sdílených hodnot.

V principu je důležité do konceptu sdílených hodnot zapojit co nejvíce subjektů, např. v rámci celého dodavatelského řetězce, aby svou spoluprací byli společensky prospěšní, nejen lokálně, ale především globálně v těch částech světa, kde je pomoc nejvíc potřeba. Vysvětlení propojení sdílených hodnot má ve své CSR zprávě společnost Nestlé. „Koncept sdílených hodnot zohledňuje vztah všech firemních aktivit k vnějšímu prostředí a společnosti, kde firma podniká. Na tvorbě sdílených hodnot se tak podílí řetězec navazujících činností počínaje nákupem surovin a vlivem na zemědělství, přes výrobu a distribuci, až po inovace, uplatnění výrobků na trhu a komunikaci se spotřebiteli. Ve všech částech tohoto řetězce sledujeme externí dopady aktivit Nestlé, resp. jejich přínosy pro různé skupiny zainteresovaných a řešení jejich specifických potřeb. Tento pohled také určuje strukturu pohledu na společenskou odpovědnost Nestlé v České republice a na Slovensku.“ (Nestlé, 2012, s. 9)



Zdroj: Nestlé, vytváření sdílených hodnot, 2012, 9.

Obr. 8 Sdílené hodnoty společnosti Nestlé

Work-life balance je další nedílnou součástí moderních trendů v CSR. Znamená správné vyvážení pracovního a osobního života. V této oblasti je celkem dost možností pro přizpůsobení. Nejznámějšími nástroji je: sdílení pracovního místa (job sharing), kdy dva nebo více zaměstnanců sdílí jedno místo. Toto řešení má

svá pozitiva v neustálé přítomnosti zodpovědné osoby, ale negativa v sobě nese v podobě vyšších administrativních nákladů a zároveň otázky odpovědnosti osob sdílející jedno pracovní místo. Zkrácený pracovní úvazek, může být vhodný pro rodiče na rodičovské dovolené, nebo studenty. Průžná pracovní doba dává manipulační prostor zaměstnanci, kdy přesně přijde a odejde z práce. Práce z domova (homeworking) je vhodnou variantou např. pro rodiče pečující o malé děti, nebo seniory. Stlačený pracovní týden znamená (compressed workweek) je možnost, že pracovník týdenní fond hodin odpracuje za méně dní a poté může být doma.

K prorodinné kultuře se ve své Zprávě o udržitelném rozvoji hlásí i společnost ŠKODA AUTO, a.s., která např. podporuje rodiče na rodičovské dovolené a při tom s nimi zůstává v kontaktu. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. rovněž ve své zprávě uvádí, možnost průžné pracovní doby, či zkráceného úvazku.

Corporate community involvement, znamená zapojení komunity, která žije okolo podniku, do odpovědných aktivit. Například energetická skupina E.ON jako možnosti zlepšení corporate community involvement vidí: více se zaměřit na filantropickou činnost a sponzorství, problematiku změny klimatu, nedostatek zdrojů a vytvoření mezipodnikové spolupráce. **Společensky odpovědné investování** je úzce spjato s předchozím termínem. Jedná se o to, aby bylo v rámci CSR transparentně investováno na projekty, které řeší aktuální celospolečenské otázky. (Kašparová, Kunz, 2013)

Závěrem je možné shrnout, že všechny sledované, nebo uvedené společnosti v této diplomové práci jsou již na vyšším vývojovém stupni CSR konceptu a následují obecné moderní trendy a hodnoty.

6 Prognózy a možné priority CSR

Tématika společenské odpovědnosti firem je stále častěji zkoumaným fenoménem, protože je důležité, jak jsou organizace vnímány společnostmi. Podstatné je zjistit, zda spravně naplánovaná CSR strategie, převedená do reálných projektů a komunikována, je vyhodnocena jako oboustranně prospěšná pro širokou veřejnost i danou firmu. Výzkumná agentura Ipsos provádí každoročně již od roku 2010 CSR průzkumy v návaznosti na reputaci firmy. Posledním zveřejněným průzkumem v březnu 2016 byl CSR & Reputation Research 2015. Pro rok 2016 se výzkumné činnosti prováděli v posledním kvartále, tudíž výsledky ještě nejsou k dispozici.

Cílem průzkumů je analyzovat jednotlivé CSR oblasti a vnímání těchto prováděných aktivit lidmi. Následně vyvodit, jaký vliv má CSR na reputaci firem podle názorů české populace i expertní veřejnosti. V roce 2015 se do projektu zapojila Česká pojišťovna a Česká spořitelna, ČSOB, Generali a Vodafone. Ze zjištěných informací vyplynulo, že česká populace od CSR činností firem očekává především odpovědné chování k zaměstnancům a opatření, která pomohou zlepšit stav environmentálního prostředí. Zlepšení se v meziročním srovnání průzkumů ukazuje v oblasti pravdivé komunikace se zákazníky, kdy se spotřebitelé cítí být méně oklamáni podniky. (Ipsos, 2016)

Naopak lidé se jako jednotlivci nejvíce angažují v ochraně přírody a to především skrze třídění odpadu (79%), aktivní recyklaci (51%). V české populaci početně vzrůstá skupina lidí, kteří při svém nákupním rozhodování dají na firemní aktivity v oblasti CSR. V roce 2015 tato skupina tzv. opinion leaders byla v populaci zastoupena 17%. Jsou to lidé, kteří většinou přispívají na charitu, nebo provádí nějakou filantropickou činnost. Ze získaných výsledků je patrné, že ženy zajímají CSR aktivity více než muži a zároveň roste důležitost CSR v očích generace Y. (Macků, 2016) Generace Y je generací mladých lidí, kterým je v současnosti mezi dvaceti a třiceti lety. Jsou flexibilní, kreativní, zaměřeni na nové výzvy. (Brončková, 2010)

Závěrem vyplynulo, že firmy, které jsou považovány za společensky odpovědné, mají u veřejnosti lepší reputaci, jsou obdivovány, vyhledávány např. jako zaměstnavatel a celkově roste firemní hodnota dle vnímání lidí.

Bude-li se vycházet z informací, které jsou k dispozici z aktuálních průzkumů marketingových agentur, je možné vysledovat, že tradiční teoretický koncept CSR prochází neustálým vývojem. Před několika lety stačilo přispět finanční částkou obci, nebo místní komunitě či darovat na charitu, ale s rozvojem globalizovaného podnikání, pronikání neustále větších nadnárodních firem do tržního prostředí tomu tak není. Chce-li firma obstát v těžkém konkurenčním prostředí, je nutné hledat nové varianty a způsoby, jak na sebe upozornit zákazníky, obchodní partnery, veřejné instituce, investory a další stakeholdery. Dnes nestačí poskytovat staky či služby v nejvyšší kvalitě, přestože kvalita a určité standardy, především takové, aby výrobek neohrožoval lidské zdraví, jsou důležité. V současnosti je nutné nalézat nové nevýrobní a nefinanční strategie.

Česká firemní praxe má v současnosti dobrou a kvalitní základnu pro rozvoj konceptu CSR a reportování o něm. Velké společnosti kontinuálně odpovědné aktivity několik let tvoří. Jejich činnost bude nyní nadále sílit, neboť od začátku roku 2017 platí povinnost pro největší společnosti reportovat o svých dopadech na společnost. Zároveň je nutné upozornit na skutkovou podstatu toho, že mnohdy i střední, nebo malé podniky se odpovědně chovají, avšak toto odpovědné chování berou jako svou přirozenost a proto si neuvědomují, že se jedná právě o CSR aktivity. Zprávy ani jiné reporty o nich nevydávají a poté o nich není známo, že se odpovědně chovají. Pojem CSR není ještě zcela rozšířen, proto tato diplomová práce může sloužit jako informační zdroj předkládající teoretickou základnu a příklady z firemní praxe.

Postačí představit si malý podnik, nebo místní prodejnu maloobchodního zboží. Společensky odpovědně se může chovat každý živnostník, když například vyplácí včas mzdu, nabízí zaměstnání, které neporušuje lidská práva a žádným způsobem nikoho nediskriminuje, nenutí zaměstnance, aby pracovali mnoho přesčasových hodin bez další náhrady, když dodržuje smluvní podmínky se svými dodavateli (např. s pekaři), platí včas faktury, odvádí poctivě daně z prokazatelného a souvislého účetnictví, zbytečně neplýtvá zdroji či obalovými materiály, předměty možné k opětovnému použití dává na recyklaci, třídí odpad, své provozy nevytápí nezrevidovaným kotlem a mnoho dalších činností. Takový podnik malého velikosti, nebo živnostník může svou odpovědnost k okolní komunitě prokázat např. i tím, že bezplatně poskytne jogurty místní mateřské

školce, přispěje peněžitě nebo nepeněžitým plněním na den dětí v obci. Znovu by se dalo nalézt mnohdo příkladů z praxe.

S postupně rostoucím zájmem o CSR aktivity s pozitivním dopadem na lidské společenství dochází mezi zákazníky, investory i širokovou veřejností k preferencím společensky odpovědných firem. Nejaktivnějšími iniciátory, které ocení provádění CSR aktivit jsou mladí vzdělaní lidé mezi dvaceti a třiceti lety. Je to způsobeno tím, že tato generace, označována jako generace Y, prošla moderním vzděláním a osvětou o konceptu CSR. Jsou to lidé dynamičtí, flexibilní, kteří ocení vyšší priority. Mezi těmito lidmi potřebují firmy nalézt své zaměstnance, pro které začíná být dobrou reputací firmy, právě její odpovědnost. Odpovědnost ve vztahu k zaměstnancům bude důležitá např. na poli osobního a profesního rozvoje. Bude poptáváno více kurzů a vzdělávacích příležitostí, které budou mladou generací pozitivně vnímány, pokud je zaměstnavatel nabízí. Investoři zase ztrácejí zájem vkládat svá aktiva do neodpovědných společností a hodnota neodpovědné firmy na finančních trzích klesá. Se společensky neodpovědnou firmou jsou spojovány různé aféry, které mohou vyústit v soudní spory. Příkladem lze uvést společnost AZOS, s.r.o. a její areál v městě Nymburk, jenž podle důvodných předpokladů nespňuje konstrukční podmínky své haly. Ta neodpovídá standardům, kde se může provádět lakování kovů, na základě chemicko-elektrolytických postupů, čímž způsobuje nadměrný zápach a znečišťování životního prostředí v okolí areálu. Při určité síle větru, je výparů zasažena i vedlejší obec.

Potěšujícím zjištěním naopak je, že veřejnosti, české populaci i firmám není zcela jedno, jaké jsou jejich konkrétní dopady na životní prostředí. Ve svých CSR strategiích řeší své uhlíkové stopy, emise, odpadové hospodářství a recyklaci, snižování spotřeby energií a vzácných přírodních zdrojů jako je voda či zemní plyn. Tyto omezené zdroje jsou celosvětovým problémem, a proto je nutné se na problematiku dívat v globálním měřítku. Z tohoto důvodu je kladen apel na jeden z moderních přístupů CSR a to tvorbu sdílených hodnot. V environmentálním směru má význam, pokud se do konceptu zapojí hned několik subjektů společně. Do budoucna je pravděpodobné, že se bude stále více firem zapojovat do sdílených projektů pro záchranu udržitelnosti planety, ale i lidské společnosti a bude automatickým standardem vykazovat ekonomickou činnost.

6.1 Návrh doporučení

Na základě povědomí o teoretické základně CSR koncepce a prostudovaných příkladů z českého, ale i zahraničního tržního prostředí je možné vyslovit závěr, že česká firemní praxe prošla velkou transformací za posledních cca 25 let, aby došla do stavu, který se může rovnat západnímu světu v oblasti CSR. Prapůvodním nositelem myšlenky společenské odpovědnosti na našem území byl pan Tomáš Baťa.

Zkoumané společnosti, jejichž CSR strategie byli součástí této diplomové práce, jsou kvalitními příklady, jak může implementované CSR aktivity fungovat. Tyto vybrané společnosti a jejich CSR zprávy mohou sloužit jako rámec pro firmy, v nichž není koncept plně rozvinut, nebo které uvažují o jeho prvotním zavedení. Zajisté by bylo vhodné, aby se společensky odpovědně nechovaly pouze velké firmy, ale i střední a malé podniky. Vzájemným odpovědným působením všech subjektů na trhu, začne pomalu vznikat opravdový prostor pro zlepšení globálních problémů.

Dva uvedené hloubkové rozhovory naznačily, že není možné zcela přesně rozhodnout, které konkrétní projekty v rámci CSR budou nejlepší pro budoucí doporučení. Každý člověk má svůj individuální názor, z tohoto důvodu není autorka práce oprávněna podat návrh jen na určitý druh problematik, kterými by se měly firmy zabývat. Obecně by mělo být vyvíjeno soustavné úsilí o zlepšování společenského stavu ve všech pilířích tripple-botton-line a do spolupráce zapojit co nejvíce subjektů, ať už na vertikální, nebo horizontální spolupráci. Tedy tvorba společných odpovědných aktivit v rámci dodavatelského řetězce, nebo dohodou více konkrentů.

Snadněji lze předložit doporučení pro vytváření reportingových CSR zpráv, které bude nyní podpořeno i doporučujícím oficiálním rámcem. Pro porovnatelnost výkaznictví bude vhodné si vždy zvolit konkrétní metodiku (např. GRI). Do obsahové podstaty musí být zahrnuty všechny relevantní informace, které jsou pravdivé, ať jsou pozitivní, nebo negativní. Pokud budou uvedeny pouze pozitivní aspekty podnikatelské činnosti, zpráva nebude působit věrohodně a důstojně. Bude svádět k tomu, že se stane jen klamavým reklamním nástrojem. Korektní, rovný a zodpovědný přístup firmy může být stavebním kamenem, který firmu

dokáže automatickými stabilizátory vyvést z času krize. Pokud se veřejnost negativní informace o podniku dozví jinde, celková hodnota firmy upadá.

V této diplomové práci byly hloubkově zkoumány čtyři společensky odpovědné zprávy. Dvě firmy je vydávají každoročně a dvě ob rok. Dle autorčina názoru je lepší, pokud je zpráva vydávána každý rok. Popisuje totiž aktuálnější období a meziročně může docházet ke srovnání. Rychleji se dá kontrolovat původní plán a vize konceptu CSR v návaznosti na firemní strategie a realizovaná část. V každé následující zprávě by bylo vhodné shrnout, jaké projekty byly dle plánu realizovány kompletně, částečně, případně vůbec a uvést z jakého důvodu se tak nestalo.

Vzhledem k tomu, že CSR zprávy mají velký záběr čtenářů, měly by být srozumitelné, konkrétní, přehledné a zahrnovat všechny odpovědné oblasti. Jen skrze správně sdělení informací může dojít k jejich správnému pochopení a následné odpovídající zpětné vazbě ve vedeném dialogu se stakeholdery.

V propojeném obchodním světě bude stále důležitější klást důraz na řízení, spolupráci a kontrolu celého dodavatelského řetězce. V tomto směru je důležité hlídat asijské společnosti, kde jsou často porušována lidská práva, není zaručena standartní bezpečnost práce, neplatí zákaz dětské práce a není odpovídající finanční ohodnocení. Firma sama o sobě může být společensky odpovědná, ale pokud se jeden ze členů celkového dodavatelského řetězce chová neodpovědně, nebo dokonce neeticky, poškodí takové chování i firmu samou.

Závěr

Diplomová práce teoreticky i prakticky zmapovala oblast týkající se konceptu Společenské odpovědnosti firem. Do první části práce byly zahrnuty teoretické poznatky z oblasti Corporate Social Responsibility, vznik koncepce, vývoj, teoretické přístupy, přidružené filozofie a dnešní CSR podoba založená na třech základních pilířích. Rovněž byly jmenovány konkrétních aktivity, které se pod nimi ukrývají. Přes historický exkurz se práce vyvinula v současnou firemní praxi v České republice, která byla srovnána s vybranými zeměmi.

Následně byly kvalitativně zkoumány čtyři velké podniky, které byly záměrně vybrány, jakožto příklady dobré praxe. Předkládaná diplomová práce může sloužit jako přehledová studie současných CSR aktivit a trendů. Všechny firmy, studované touto prací dosáhly v oblasti CSR skvělých výsledků a svými odpovědnými aktivitami dlouhodobě zvyšují svou hodnotu.

Společnosti, které chtějí CSR strategii zavést, nebo stávající zlepšit se mohou inspirovat. Firmy byly vybrány na základě osobního zájmu autorky o průmyslové odvětví inženýrských řešení ve spojení s automobilovým průmyslem, a také dle oblasti, ve které žije a pohybuje se.

Ke zkoumání vybraných firem byla zvolena metoda datová triangulace, která v sobě zahrnovala sestavení obsahově stejných případových studií, na základě nichž bylo popsáno aktivní společensky odpovědné chování zkoumaných firem. Další zvolenou metodikou kvalitativního výzkumu byl hloubkový rozhovor s představiteli zkoumaných organizací.

Případové studie měli za cíl, odpovědět na základní výzkumné otázky. Nutno podotknout, že u všech sledovaných firem panovala celkem vysoká shoda. Následný hloubkový rozhovor poodhalil individuální náhledy, informovatelnost a aktivitu v CSR činnostech.

Diplomová práce pojednávala i o zásadách správného reportování v oblasti CSR. Do roku 2017 byla v České republice 100% benevolence a dobrovolnost v této sféře. Od prvního ledna 2017 začíná povinnost pro velké podniky reportovat. Své výhody má tato povinnost v tom, že se upevní rámce, jak mají být CSR zprávy

unifikované. Na druhou stranu regulačními opatřeními se z CSR konceptu ztrácí původní předpoklad dobrovolnosti.

Propojenost obchodních operací sílí, trhy se globalizují a konkureční prostředí houstne. Zákazníci, investoři i veřejné instituce mají stále vyšší nároky. Odlišení se od konkurence, získání dobré reputace a možnost zvýšit svou podnikovou hodnotu musejí skrze nové způsoby. Právě společensky odpovědné chování tento směr nabízí. Stále více lidí se zajímá o globální zasazení firmy do společnosti a dopady jejích podnikatelských aktivit na okolní svět i komunitu.

Seznam literatury

BĚLČÍK, M., PAVLÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

BOWEN, H. W. *Social responsibility of businessman*. New York: NY Harper, 1953. 1.vyd. 276 s.

BRONČEKOVÁ, K. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti*. hrforum.cz, 14.12.2010 [online].[cit.01.01.2017]. Dostupné z URL: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

BUSINESS LEADERS FORUM. *Cena zdraví a bezpečného životního prostředí*. blf.cz 2010 [online].[cit.04.07.2016]. Dostupné z URL: <http://www.blf.cz/aktivity/ekocena.htm>.

CEKOTA, A., *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-220-3

CARROLL, A.B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. In: *Business and Society*, September 1999. Vol.38.No.3. ISSN 0163-4437.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, 2001, [online].[cit.04.07.2016] Dostupné z URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com_2001_0366_en01.pdf, dne 16.4.2008

CSR EUROPE, *HISTORY*. csronline.cz [online]. 2010 [cit. 15.7. 2016]. Dostupné z URL: [Dostupné z URL: http://www.csreurope.org/history](http://www.csreurope.org/history)

CSREUROPE, *Enterprise2020*. csreurope. cz 2014 [online].[cit. 15.07.2016]. Dostupné z URL: <http://www.csreurope.org/enterprise-2020-summit#.V8dlydSLSt8> 2013

CZECH TOP 100. *100 nejvýznamějších firem ČR za rok 2015 – 22. ročník*. [online]. Praha: Czech Top 100, 16.6.2016 [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL:

<http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/100-nejvyznamnejsich-firem-cr-za-rok-2015-22-rocnik.html>

ČEZ. *Zpráva o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2012/2013* [online]. Praha: 2014 [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>

ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Praha: Transparency International, 2006 [cit. 02.08.2016]. Dostupné z URL: http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf

ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., VAN ZAVREL, T., *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica, 2006, 123 s. 2 vydání. ISBN 80-245-1143-6.

DELOITTE. Green Frog Award: Nejlepší zprávu o CSR v ČR má VEOLIA, postupuje do regionálního kola. deloitte.com [online]. 28.11.2016a [cit. 04.01.2017]. Dostupné z URL: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-green-frog-award-nejlepsi-zpravu-o-csr-v-cr-ma-veolia-postupuje-do-regionalniho-kola.html>

DELOITTE. Nejlepší zprávu o CSR aktivitách ve Střední Evropě má Plzeňský prazdroj. deloitte.com [online]. 26.04.2016b [cit. 04.01.2017]. Dostupné z URL: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/cze-tz-nejlepsi-zpravu-o-csr-aktivitach-ve-stredni-evrope-ma-plzensky-prazdroj.html>

FREEMAN, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0273019139.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 408 s. 1.vydání. ISBN 80-7367-040-2.

HOPKINS, M. *The Planetary Bargain, Corporate Social responsibility Matters*. London: Earthscan, 2003. ISBN 1-85383-978-7.

IPSOS. CSR a reputace jdou ruku v ruce – potvrzuje Ipsos CSR Research. Ipsos: Tisková zpráva. ipsos.cz [online]. Praha: 01.03.2016 [cit. 01.01.2017]. Dostupné

z URL:http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos_01_03_2016.pdf

JENÍČEK, V., *Globální diskontinuity a trvale udržitelný rozvoj*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-251-5.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 2013. 1.vyd., 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: Občanské sdružení AISIS, 2005. 163 s. 1.vyd. ISBN 80-239-6111-X.

KPMG. *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*. [online]. 2005 [cit. 03.12.2016]. Dostupné z URL: http://www.kpmg.com.au/Portals/0/KMPG%20Survey%202005_3.pdf.

KPMG. *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*. [online]. 2008 [cit. 03.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf>.

KPMG. *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*. [online]. 2011 [cit. 03.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. 201 s. 1 vyd. ISBN 978-80-247-3983-0.

KUNZ, V., ZICH, F., ROUBAL, O., RYTINA, J., *Sociální potenciál regionu*. Praha: Eupress, 2006. ISBN 80-86754-69-3.

LACINA, Š. *Společenská odpovědnost firmy a její aplikace ve společnosti Škoda Auto*. Mladá Boleslav: 2008, Škoda Auto Vysoká škola, o.p.s.

MACKŮ, T. CSR a reputace jde ruku v ruce. ipsos.cz [online]. Praha: 01. 03. 2016 [cit. 01.01.2017]. Dostupné z URL: <http://www.ipsos.cz/csr-a-reputace-jdou-ruku-v-ruce-potvrzuje-ipsos-csr-research/>

MIKULKA, M. *Největší firmy začnou uvádět, jaký dopad mají na okolí*. Praha: Hospodářské noviny, 24.listopadu 2016, s. 16 – 17.

NESTLÉ. Vytváření sdílených hodnot 2012. [online]. Praha: 2012. [cit. 01.01.2017]. Dostupné z URL: <http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/csvreport2012-cz.pdf>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Třetí jednání Pracovní skupiny pro konzultaci nefinančního reportingu*. mpo.cz [online]. Praha: MPO ČR, 21.12.2016. [cit. 04.01.2017]. Dostupné z URL: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/nefinancni-reporting/treti-jednani-pracovni-skupiny-pro-konzultaci-nefinancniho-reportingu--223567/>

MULLERAT, Ramón. *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*. Alpen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2010. ISBN 978-90-411-2590-3. s. 239-240.

NADACE ČEZ, *O nadaci*. [online]. Praha: Nadace Czech, 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci.html>

PARKER. *Parker Sustainability Report 2015, People, Planet, Product*. [online]. Ohio, Cleveland: 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.parker.com/parkerimages/Parker.com/About%20Us/Literature/Parker%202015%20Sustainability%20Report.pdf>

PARKER. *Udržitelnost. Zpráva za rok 2014*. [online]. Ohio, Cleveland: 2015. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.parker.cz/wp-content/uploads/2015/06/Strategie-udrizitelnosti-Parker-2014.pdf>

PARKER. *Global Code of Business Conduct. Guiding Our Behaviours, Decisions and Action*. [online]. Ohio, Cleveland: 2013. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.parker.com/parkerimages/Parker.com/About%20Us/Literature/Ethics%20and%20Integrity/Code%20of%20Conduct%20EN.pdf>

PARKER HANNIFIN CORP. *Naše společnost*. [online]. parker.com, 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.70af03dcfe9bc972c1e1a762427ad1ca/?vgnextoid=48fcfeb7a93d5410VgnVCM100000200c1dacRCRD&vgnextfmt=CS>

PARKER HANNIFIN CORP. *Culture*. [online]. parker.com, 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.c7aa7c198ba66c9a5829dd92427ad1ca/?vgnextoid=a5f94bad565e4310VgnVCM10000014a71dacRCRD&vgnextfmt=default>

PARKER HANNIFIN CORP. *Charita. Charitativní projekty*. [online]. parker.com, 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <https://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.70af03dcfe9bc972c1e1a762427ad1ca/?vgnextoid=5cfcfeb7a93d5410VgnVCM100000200c1dacRCRD&vgnextfmt=CS>

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. et al. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji v Plzeňském Prazdroji 2015*. prazdroj.cz, 2016. [cit. 03.01.2017]. Dostupné z URL: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2015.pdf

PUTNOVÁ, A., SEKANIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*, 2006, str. 168 Praha: Grada,1.vyd. ISBN 978-80-247-1621-3

SKÁCELÍK,P. *Společenská odpovědnost organizací* [online]. Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2010. [cit. 01.10.2016]. Dostupné z URL: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf. s. 14.

SKUPINA ČEZ. *Tisková konference k výsledkům hospodaření skupiny ČEZ za rok 2015*. [online]. Praha: 15.3.2016 [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: https://www.cez.cz/edee/content/file-s/pro-investory/informacni-povinnost-emitenta/2016-03/vnitri-informace-cez-014-2016_r1vzc5yxz434oott.pdf

SKUPINA ČEZ. *Výroční zpráva 2015 (In + ovace = budoucnost energie)* [online] 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2015/vz-2015.pdf>

SMITH, P. R., TAYLOR, J. *Marketing Communications: An Integrated Approach*. London: Kogan Page Publisher, 2004, 696 s. ISBN 07494 4265 4.

SNIDER, J., HILL, R.P., MARTIN, D. *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*. Journal of Business Ethics, 2003, svazek 48, č.2.

ŠKODA AUTO. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2013/14*. skoda-auto.cz 2015 [online]. [cit. 27.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.skoda-auto.cz/SiteCollectionDocuments/skoda-auto/spolecnost/zivotni-prostredi/udrzitelny-rozvoj-2013-2014.pdf>

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004 [cit. 01.08.2016]. Dostupné z URL: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6. s. 58-59.

VEOLIA. *O nás, Veolia v České republice* [online]. Praha: 2016 [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.veolia.cz/cs>

VEOLIA. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2015* (ve zkrácené podobě názvu CSR zpráva 2015). Philippe Guitard, ředitel skupiny Veolia Česká republika a ředitel Veolia pro střední a východní Evropu. [online] 2016. [cit. 22.12.2016]. Dostupné z URL: <http://www.veolia.cz/sites/g/files/dvc161/f/assets/documents/2016/08/CSR-zprava-2015.pdf>

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Understanding of CSR benefits*. 2010 [online]. [cit. 01.08.2016]. Dostupné z URL:

<http://www.wbcasd.org/Overview/Our-approach/Redefining-value/News/Natural-Capital-Protocol-launched-today>

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků*. Praha: C.H.Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZÁKON č. 17/1992 Sb., *o životním prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí České republiky, [cit. 01.08.2016]. Dostupné z URL: http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/5B17DD457274213EC12572F3002827DE/%24file/Z%2017_1992.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Triple-botton-line	14
Obr. 2	Původní stakeholder model z roku 1984 podle Freemana	19
Obr. 3	Rozšířená verze stakeholder model z roku 2003	20
Obr. 4	Tendence k reportingu	94
Obr. 5	Reportování ve vybraných zemích	95
Obr. 6	Kritéria subjektu, pro povinné vydávání CSR zprávy	97
Obr. 7	Názory finančních manažerů na povinné nefinační reportování	98
Obr. 8	Sdílené hodnoty společnosti Nestlé	102

Seznam tabulek

Tab. 1	Závazky firmy Baťa z období Tomáše Bati	31
Tab. 2	Závazky Veolia ČR, a.s.	39
Tab. 3	Závazky ČEZ, a.s.	46
Tab. 4	Závazky Parker	53
Tab. 5	Preferenční analýza respondenta (vlastní zpracování)	59
Tab. 6	Koho a jak zapojuje společnost Parker Hannifin spol. s r.o. do svého CSR konceptu	62
Tab. 7	Prostředky k zapojení stakehodlerů do tvorby konceptu CSR:	63
Tab. 8	Závazky Škoda	66
Tab. 9	Preferenční analýza respondenta (vlastní zpracování)	79
Tab. 10	Koho a jak zapojuje společnost ŠKODA AUTO a.s. do svého CSR konceptu	82
Tab. 11	Prostředky k zapojení stakehodlerů do tvorby konceptu CSR	82
Tab. 12	Veolia Česká republika, a.s.	85
Tab. 13	Skupina ČEZ, a.s.	86
Tab. 14	Parker Hannifin, spol. s r.o.	87
Tab. 15	ŠKODA AUTO a.s.	87

Seznam příloh

Příloha č. 1	Scénář hloubkového rozhovoru	120
Příloha č. 2	Hodnotící kritéria v soutěži Green Frog Award	124
Příloha č. 3	Parker EHS politika	126
Příloha č. 4	Politika úspor společnosti Parker Hannifin s.r.o.	127
Příloha č. 5	Nově zrekonstruovaná budova MŠ Sadská.....	128
Příloha č. 6	Herní prvek dřevěná loď pro MŠ Sadská.....	129

Příloha č. 1 Scénář hloubkového rozhovoru

Kvalitativní výzkum – metoda hloubkového rozhovoru

- I. **Představení** tazatele, jeho záměru a zpracovávané diplomové práce
- II. **Identifikace respondenta** (Pracovní zařazení – pracovní místo, název pracovní pozice, kompetence a odpovědnost náležející k pracovnímu místu. Region, kde firma působí a kde respondent vykonává svou pracovní pozici. Délka pracovního poměru v organizaci.)
- III. **Základní informace o podniku**, v němž je hloubkový rozhovor uskutečňován. (*Např. v případě navštívených firem byla charakteristika podniku: velká firma, součást nadnárodní korporace, působnost mezinárodní.*) Sektor působnosti, počet zaměstnanců.
- IV. **Téma CSR** (Corporate Social Responsibility) = Společenská odpovědnost firem (SOF), **obecně a teoreticky**

Už jste se někdy setkal(a) s pojmem: Společenská odpovědnost firem? Pokud ano, kde?

Jak byste mi tento termín vysvětlil(a) a jak jej chápete?

Co podle Vás vede organizace, potažmo firmy ke společensky odpovědnému chování?

Vzpomenete si na nějaké firmy, které jsou dle Vás nebo veřejnosti společensky odpovědné? Jaké pohnutky ke společensky odpovědnému chování mohou tyto firmy mít?

Vybavíte si nějaké z aktivit, které prezentují jako společensky odpovědné, případně jaké programy či projekty organizují?

Nyní Vám uvedu nějaké příklady společensky odpovědných aktivit a vy mi prosím řekněte, které vnímáte jako nejpřínosnější a svá stanoviska zdůvodněte:

1. Linklaters, v.o.s.: Lidská práva – projekt Community Investment na podporu lepšího postavení uprchlíků a azylantů v ČR
2. Philip Morris ČR a.s.: projekt Pomoc obětem domácího násilí, konec jednoho tabu
3. Česká spořitelna, a.s. spolu s Nadací Partnerství: projekt Zelené stezky Greenways, lokální cílení
4. Johnson&Johnson: Odpovědnost vůči zaměstnancům
5. Mostecká Uhelná, a.s.: CSR jako odpovědnost za životní podmínky v komunitách sousedících s průmyslovou činností
6. Lidl Česká republika, v.o.s.: staví dětská Rákosníčkova hřiště
7. V organizacích ať už obchodních firmách, neziskových organizacích či subjektech veřejné správy obecně přijímané etické kodexy, které odmítají korupci, podporují transparentnost kvalitu a bezpečnost zboží a poskytovaných služeb a implementují jimi organizační kulturu

Uvedete mi nějaký další příklad?

Jak je pro Vás jako pro zaměstnance/ nově příchozí uchazeče o zaměstnání/zákazníka firmy důležité, zda se daná firma chová společensky odpovědně?

Zapojujete se i vy osobně, případně s rodinou do nějakých společensky odpovědných aktivit, které různé firmy pořádají? (Příklad: Zakoupení papírové nalepovací ručičky v McDonald v hodnotě 20,- Kč na podporu Motolské nemocnice – oddělení pro dlouhodobě nemocné děti.)

V. Společenská odpovědnost a zkoumaná firma

Vnímáte Vy osobně, firmu, v níž pracujete jako společensky odpovědnou? Proč ano, nebo proč ne?

Máte ve firmě zpracovaný CSR koncept a v návaznosti na něm CSR strategii?

Pokud nemáte ve firmě zpracovaný celý koncept CSR, zabýváte se alespoň dílčími aktivitami, které pod CSR spadají?

CSR je ve Vaší firmě: integrována do organizační struktury nebo se CSR aktivity nacházejí mimo hlavní organizační strukturu?

Znáte důvody, proč se Vaše firma rozhodla být společensky odpovědná?

Vztah mezi českou firmou a její mateřskou organizací vystihuje:

- ✓ Koncept CSR je vytvořen mateřskou organizací a naše na danou filozofii navazuje, vlastní manipulační prostor vzniká v konkrétních projektech.
- ✓ Koncept CSR si tvoříme sami, ale s mateřskou organizací konzultujeme.
- ✓ Koncept CSR si tvoříme sami, s mateřskou organizací jej není třeba konzultovat.
- ✓ Postup je jiný, jaký:

O zavedení CSR ve firmě se zasadili? (Top management, střední management, řadoví zaměstnanci, mateřská společnost, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, neziskové či příspěvkové organizace, veřejná správa, někdo jiný, kdo?)

Kdo vymýšlí a navrhuje, co se v rámci konceptu CSR bude realizovat?

(Top management, střední management, řadový zaměstnanec, kombinace)

Kdo rozhoduje o realizaci navrhnutých CSR aktivit?

Které kroky nastaly při zavádění a implementaci CSR ve vaší firmě?

S kterými firemními politikami je koncept CSR provázán?

Podle čeho si nejčastěji vybíráte oblasti, kterým se budete v CSR konceptu aktuálně věnovat?

Jaké byly první projekty a jak se koncepte CSR a realizované projekty vyvíjely?

Jaký komunikační nástroj používáte pro komunikaci CSR uvnitř firmy?

(Např. intranet, interní portál, firemní blog, firemní internetové stránky, samostatné internetové stránky, které se týkají pouze konceptu CSR, elektronickou poštu, klasikou poštu, firemní zpravodaj/časopis/noviny, CSR zprávy, výroční zprávy, informační tabule nebo nástěnky, porady, školení, vstupní pohovory a nábor, workshopy se zaměstnanci, konference, neformální setkání, nic, jiné.)

Jaký komunikační nástroj používáte pro komunikaci CSR vně firmy?

(Např. firemní blog, firemní internetové stránky, samostatné internetové stránky, které se týkají pouze konceptu CSR, elektronickou poštu, klasikou poštu, firemní zpravodaj/časopis/noviny, CSR zprávy, výroční zprávy, tiskové zprávy, placená inzerce v médiích, aktivní komunikace s médii a veřejností, etický kodex, konference, neformální setkání, den otevřených dveří, standardy a normy, označování produktů (labeling), sdílený marketing a cause related marketing, získané ocenění (Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech Top 100 – kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy), prezentace firmy prostřednictvím neziskových organizací, nic, jiné.)

Koho a jak zapojujete do Vašeho konceptu CSR?

Prostředky k zapojení stakeholderů do tvorby konceptu CSR

Příloha č. 2 Hodnotící kritéria v soutěži Green Frog Award



Category of assessment	Detailed description of category of assessment
Sustainability performance & strategic commitments	Setting targets for sustainability indicators and evaluation of their completion shows that a company strives continuously to improve its performance. For such companies a sustainability report is not only about the disclosure of relevant information, but the documentation of the improvement achieved in their performance. A good report not only presents progress, but also sets clear goals for the future.
Materiality	The reporting process gives the organisation an incentive to engage its internal and external environment by assessing which sustainability issues are important for the organisation, and therefore, where it should be strategically focused. Does the report reflect the real impact of the company or is it long but insufficiently describes relevant issues? The disclosure of performance should be based on indicators reflecting topics that are sector specific, as well as specific to the company, its risks and opportunities. Performance should be disclosed covering all important topics reflecting the company's economic, environmental and social impacts, presenting how the organisation influences its stakeholders.
Content	The report should provide up-to-date information, ensuring that the content is reliable. The quality of the information enables stakeholders to assess the company - its performance, its sustainability, and to take appropriate actions (make investments, buy products, become an employee, etc.). The content should be comparable, accurate, set in a certain timeframe clear, reliable and balanced (reflecting positive and negative aspects of performance).

<p>Structure and creativity in communication (getting the message across)</p>	<p>Reporting evolved from the printed 200 pages to innovative mini-sites incorporating new features of web technology, applications, and animations. Based on the report, stakeholders gain an understanding of the company, its activities and sustainability performance. The report should be well organized, logical, information should be presented succinctly in an understandable manner. Important issues should be easy to find for stakeholders. Charts and figures help to understand key messages. Different levels of personalization and features engage readers, draw the attention of different groups of stakeholders and increase the clarity of content.</p>
<p>Impact measurement</p>	<p>Measuring and describing impact of company's operations is a sign of maturity and readiness to tell company's story beyond products and services, by measuring contribution to local community and showing how the value for stakeholders is generated. Impact description should include both positive and negative impacts and ideally, should be based on qualitative and quantitative information. Final results and calculation should refer to a broader economic and social context.</p>
<p>Financial and non-financial data integration</p>	<p>Reporting should gradually shift the focus to strategy and future orientation, rebalancing the current mismatch between what is reported and those factors that impact value. Report where financial and non-financial data is well integrated ensures issues central to value are getting the attention they deserve, enabling investors to have the information they need to get a clear picture of the long term.</p>

Příloha č. 3 Parker EHS politika



Parker Hannifin Corporation
6035 Parkland Blvd.
Cleveland, Ohio USA 44124
216-896-3000
www.parker.com

Parker Hannifin's Environmental, Health, and Safety Policy

Parker Hannifin Corporation recognizes and believes in the importance of safeguarding natural resources and the global environment. We are committed to our employees, our communities, and our customers: their health, safety and understanding of the need for environmental stewardship. We are committed to the concept of continuous improvement in environmental performance. Accordingly, we are committed to the following principles:

- ***We will seek to comply environmental, health, and safety laws on a worldwide basis.***
- ***We strive to minimize or eliminate the generation of waste.***
- ***We will monitor compliance with environmental, health and safety regulations.***
- ***We will strive to conserve the use of natural resources.***
- ***We will train employees to comply with environmental, health and safety requirements.***
- ***We will respond to the environmental concerns of our employees and the communities in which we operate.***
- ***We will implement written procedures to carryout these principles.***

A handwritten signature in black ink that reads "Don Washkewicz".

Don Washkewicz
President and CEO

A handwritten signature in black ink that reads "Rick Taylor".

Rick Taylor
Corporate Vice President EHS

Příloha č. 4 Politika úspor společnosti Parker Hannifin s.r.o.

Cíle EMS a HSMS

Cíle EMS a HSMS Parker-Hannifin s.r.o., lokace Sadská, navazují na vyhlášenou Politiku EMS a HSMS a na její zásady.
Vedení Parker-Hannifin s.r.o., lokace Sadská, vyhláší pro FY 2017 následující cíle:

Č.	Cíl	Cílová hodnota	Výchozí hodnota	Divize	Odpovědnost
1/FY17	<u>Úspora pitné vody instalací úsporných perlátorů</u>	Spotřeba vody 0,6 litru na jedno umytí	Spotřeba vody 4,2 litru na jedno umytí	Lokace	J. Heršálek
2/FY17	<u>Snížení rizika práce na vybraných pracovištích</u>	1) kategorie práce 2 - svalová zátěž při nakládání polotovarů 2) počet osob v riziku - zraková zátěž při kontrole dílů vytypovaných artiklů - 5 3) riziko práce z důvodu hlukové a svalové zátěže kategorie 2 na pracovištích divize Chomerics a na pracovišti nanášení adh. nátěrů	1) kategorie práce 3 - svalová zátěž při nakládání polotovarů 2) počet osob v riziku - zraková zátěž při kontrole dílů vytypovaných artiklů - 10 3) riziko práce z důvodu hlukové a svalové zátěže kategorie 3 na pracovištích divize Chomerics a na pracovišti nanášení adh. nátěrů	PTD, Chomerics	L. Šmíd, M. Hnilička
3/FY17	<u>Zmapovat a řídit spotřebu energií</u>	Instalace podružných měřáků	Sledování pouze celkové spotřeby energií	Lokace	J. Heršálek
4/FY17	<u>Snížení rizika zásahu hasičů při provozu nástřikového Robota</u>	Žádný zásah hasičů	Jeden zásah hasičů	PTD	R. Stejskal
5/FY17	<u>Snížení spotřeby dusíku na omrazování jedné dávky dílů</u>	1 pracovní cyklus / dávka	3 pracovní cykly / dávku	PTD	L. Šmíd

V Sadské dne 17. 8. 2016


Ing. Kateřina Kociánová
FSM Manager
Lokace


Mgr. Martin Hnilička
BU Manager
Divize Chomerics


Ing. Richard Stejskal
Operations Manager
Divize PTD

Příloha č. 5 Nově zrekonstruovaná budova MŠ Sadská



Příloha č. 6 Herní prvek dřevěná loď pro MŠ Sadská



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. et Bc. Veronika Kalicovová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Koncept CSR ve firemní praxi v ČR		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Hana Jahodová, CSc.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	129		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	15		
POČET PŘÍLOH	6		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá otázkou CSR konceptu. Vychází ze současného stavu s ohlédnutím do minulosti a možnou predikcí budoucnosti. Jejím cílem je popsat koncept Corporate Social Responsibility, analyzovat jeho aktuální stav v české firemní praxi a prognózovat možný vývoj a priority.</p> <p>Práci tvoří dvě stěžejní oblasti. Jedná se o část teoretickou, která pomocí literárních pramenů popisuje teorii koncepce CSR, její vývoj a aktuální reálný stav v podnikatelské praxi a srovnává jej s vybranými zeměmi.</p> <p>Praktická část je zaměřena na aktuální stav CSR v české firemní praxi. Je založena na případových studiích zkoumaných firem a hloubkových rozhovorech s jejich představiteli. Rovněž jsou uvedeny další reálné příklady.</p> <p>Na základě prostudované literatury, dostupných dat a rozhovorů s odborníky následuje popis CSR reportingu i možný směr nových trendů ve společensky odpovědné oblasti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Koncept CSR, tripple-botton-line, sociální otázky, environment, ekonomika, filantropie, reporting.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. et Bc. Veronika Kalicovová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Concept CSR in the business praxis in the Czech Republic		
SUPERVISOR	Ing. Hana Jahodová, CSc.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	129		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	15		
NUMBER OF APPENDICES	6		
SUMMARY	<p>This diploma thesis deals with the concept of CSR and it is based on the current state of looking back into the past and predicting the future. Its aim is to describe the concept of Corporate Social Responsibility, to analyse the current situation in the Czech corporate practices and lastly to predict possible developments and priorities.</p> <p>Work consists of two main areas. The first is a theoretical part, which uses literature to describe the theory of CSR, its improvement and current state of the real business practices, and compares it with selected countries. The second, practical part, is focused on the current state of CSR in the Czech corporate practice. This part is based on case studies researched companies and interviews with its representatives, which also includes more realistic examples. This is also based on the review of the literature, available data and interviews with experts, the work followed by a description of CSR reporting and the possible direction of new trends in the field of socially responsible behaviour.</p>		
KEY WORDS	The concept of CSR, triple-bottom-line, social issues, environment, economics, philanthropy, reporting.		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			

