

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Etika v podnikání a společenská odpovědnost firem**

**Kateřina Novotná**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Novotná

Podnikání a administrativa

Název práce

**Etika v podnikání a společenská odpovědnost firem**

Název anglicky

**Ethics in business and corporate social responsibility**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je charakteristika důležitých termínů, které s etikou v podnikání a společenskou odpovědností firem souvisí. Dílčím cílem práce je zhodnocení úrovně etického chování firem v podnikání v České republice a to na vzorku desítek firem různé velikosti.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V části první, teoretické, budou zpracována teoretická východiska na základě prostudované odborné literatury. Druhá část, praktická, bude zpracována na základě standardizovaného šetření. Získané výsledky z dotazování budou interpretovány a zhodnoceny. Práce se bude opírat především o kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 70 stran

**Klíčová slova**

Etický audit, etické jednání, etika v podnikání, certifikace, společenská odpovědnost firem

---

**Doporučené zdroje informací**

BENN, Suzanne a Dianne BOLTON. Key concepts in corporate social responsibility. Los Angeles: SAGE, 2011, x, 246 p. SAGE key concepts. ISBN 1847879292

BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. Manažerská etika. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8

Etické fórum ČR [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.etickeforumcr.cz/>

MÁDLOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2015

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Etika v podnikání a společenská odpovědnost firem" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vážené paní Ing. Daniele Šálkové, Ph. D. za užitečné rady a její vstřícný přístup, který mi poskytla v průběhu tvorby této diplomové práce. A dále poděkování patří i mé rodině za dlouhodobou podporu v průběhu celého studia.

# Etika v podnikání a společenská odpovědnost firem

## Souhrn

Diplomová práce na téma Etika v podnikání a společenská odpovědnost firem zpracovává aktuální téma. Práce je rozdělena na několik částí. Na základě literární rešerše vybrané literatury je zpracována část praktická zabývající se etikou podnikání a dále odpovědností firem v rovině skutečného praktického podnikání ve společnostech, které se zabývají autobusovou a kamionovou dopravou. Praktická část byla zpracována metodou srovnání čtyř vybraných kritérií, která mají vztah k celospolečenské odpovědnosti firem. Všechny prezentované subjekty se více než deset let zabývají pomocí lidem a skupinám lidí, kteří vzhledem ke zdravotnímu postižení potřebují pomoci zejména v zajištění podpory pro jejich účast na běžném životě jako zdraví lidé, účastnit se různých aktivit sportovního, kulturního a společenského charakteru. Prezentované společnosti tak mnoho let ukazují, jak je jejich pomoc, ale i ostatních podnikatelských subjektů potřebná. Závěrečná část práce obsahuje dvacet pět návrhů zaměřených na rozvoj společenské odpovědnosti firem.

**Klíčová slova:** autobusová doprava, etika, etický kodex, hodnota společnosti, manažerská etika, morálka, pilíře společenské odpovědnosti, podnikání, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem

# **Ethics in business and corporate social responsibility**

## **Summary**

This diploma work considering Business ethics and social responsibility of companies discusses a contemporary topic. The work is separated into several parts. The applied part of the work is based on literary research of selected literature, and deals with business ethics and responsibility of companies that deal with bus traffic and truck transport in actual business practice. The applied part was done by comparing four selected criteria that are linked to corporate responsibility of companies. All of the presented subjects have been dealing with helping people and groups of people for at least ten years, especially to those who need help due to health disorders at being included in normal, everyday life like healthy people, participate in all kinds of sports, culture and social activities. The presented companies and other subjects have been showing for many years how important their help is. The final part of the work contains twenty-five recommendations aimed at expansion of social responsibility of companies.

**Keywords:** bus traffic, ethics, ethics code, value of society, management ethics, morale, pillars of social responsibility, business, business ethics, corporate responsibility of companies

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1 Kultura.....	14
3.1.1 Podniková kultura.....	14
3.2 Morálka .....	15
3.3 Etika .....	16
3.3.1 Podnikatelská etika .....	16
3.3.2 Metody podnikatelské etiky .....	19
Corporate social responsibility .....	19
3.3.3 Nástroje podnikatelské etiky .....	20
3.3.4 Podniková etika v kontextu s kulturou .....	21
3.3.5 Hospodářská etika .....	22
3.3.6 Manažerská etika .....	22
3.4 Etický audit a sociální audit .....	23
3.5 Etické kodexy .....	23
3.6 Společenská odpovědnost firem (CSR) .....	25
3.6.1 Koncept společenské odpovědnosti v kontextu teorie.....	25
3.6.2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti ve světě.....	27
3.6.3 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti v České republice.....	28
3.7 Pilíře společenské odpovědnosti.....	31
3.7.1 Ekonomický pilíř .....	32
3.7.2 Sociální pilíř .....	34
3.7.4 Enviromentální pilíř.....	36
3.8 Stakeholders.....	37
<b>4 Charakteristika zvolených subjektů</b> .....	<b>38</b>
4.1 Základní informace o společnosti BusLine, a. s. ....	39
4.1.1 Stručný profil společnosti .....	39
4.1.2 Certifikace a osvědčení související s konceptem CSR.....	39
4.1.3 Principy a hodnoty společnosti .....	41
4.1.4 Firemní kultura .....	42
4.1.5 Realizované CSR aktivity .....	43
4.1.6 Shrnutí přístupu ke konceptu CSR .....	45



4.1.7 Závěrečný komentář .....	46
4.2 Základní informace o holdingu CIDEM Hranice, a. s. ....	47
4.2.1 Stručný profil společnosti .....	47
4.2.2 Certifikace a osvědčení související s konceptem CSR .....	47
4.2.3 Principy a hodnoty společnosti .....	48
4.2.4 Firemní kultura .....	49
4.2.5 Realizované CSR aktivity .....	50
4.2.6 Shrnutí přístupu ke konceptu CSR .....	51
4.2.7 Závěrečný komentář .....	52
4.3 Základní informace o společnosti C.S.CARGO, a. s. ....	52
4.3.1 Stručný profil společnosti .....	52
4.3.2 Certifikace a osvědčení související s konceptem CSR .....	53
4.3.3 Principy a hodnoty společnosti .....	54
4.3.4 Firemní kultura .....	56
4.3.5 Realizované CSR aktivity .....	58
4.3.6 Shrnutí přístupu ke konceptu CSR .....	59
4.3.7 Závěrečný komentář .....	59
4.4 Vybrané společnosti versus společenská odpovědnost firem.....	60
4.4.1 Definování objektu .....	60
4.4.2 Určení cíle .....	60
4.4.3 Stanovení kritérií .....	60
4.4.4 Zjištění vzájemných souvislostí .....	60
<b>5 Zhodnocení problematiky a návrhy řešení k principům vytváření hodnot společnosti, firemní kultury a k realizaci CSR aktivit .....</b>	<b>68</b>
5.1 Principy a tvorba hodnot společnosti .....	69
5.2 Firemní kultura .....	73
5.3 Realizace CSR aktivit .....	76
<b>6 Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>80</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Certifikát managementu kvality ISO 9001 .....	40
Obrázek 2 Struktura organizace .....	47
Obrázek 3 Logo TOP odpovědná firma .....	48

## **Dokumenty**

Zákon č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů v platném znění.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele v aktuálním znění

Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí v aktuálním znění

# 1 Úvod

Podnikatelská etika a společenská odpovědnost podniků je již několik let tématem, které zajímá značnou část veřejnosti. V České republice trvalo několik let, než se tato aktivita dostala do povědomí zejména v podnikatelské sféře. Zásahu na rozvoji mají především nadnárodní společnosti, které po roce 1989 přicházely do České republiky podnikat. Společenská odpovědnost podniků byla v jejich podmínkách samozřejmostí.

Diplomová práce se zabývá etikou podnikání v kontextu se společenskou odpovědností podniků. S ohledem na situaci v podnikatelském prostředí v České republice, které nepatří ve srovnání s mnoha zahraničními státy k nejlepším (viz vysoká míra korupce atd.), je téma podnikatelské etiky, odpovědného podnikání tématem velmi aktuálním. Přestože se podařilo v průběhu let do povědomí veřejnosti implementovat dostatek informací týkající se společenské odpovědnosti podniků, téma stále zůstává málo dostupné pro malé a menší podniky. Na téma etiky řada českých autorů napsala knihy, které svým obsahem mohou pomoci a poradit zájemcům o zapojení se do této celospolečenské aktivity. Lze připomenout např. Danu Bernardovou (2012), Zdeňku Dyrtra (2011), Pavla France (2006), Kláru Kašparovou (2013), Hanu Kutnohorskou (2013) a další autory. Etické chování týkající se podnikání zůstává stále otevřenou záležitostí. Přestože se mnohé zlepšilo, stále ještě existuje řada rezerv. To stejné se týká společenské odpovědnosti podniků. Hledat odpovědi na otázku, proč tomu tak je, není snadné. Jiné odpovědi zazní od lidí, kteří se setkávají s touto problematikou v každodenní realitě, jiné odpovědi zazní od lidí, kteří dostávají informace pouze zprostředkovaně.

Přesto nelze vidět tuto problematiku pouze z jednoho úhlu pohledu. V posledních letech vznikají různé poradenské instituce, s jejichž pomocí je možné řešit odborně a také profesionálně záležitosti, které dříve zůstávaly pouze výhradně na laickém uvážení osob, které byly ochotny pomoci, protože pomoc považovaly za potřebnou. V současné době všichni, kdo mají zájem pomoci, mohou získat dostatek informací i množství rad, jak postupovat v mnoha aktivitách, které mají pomoci lidem, kteří sami svou situaci z různých důvodů nezvládnou a jsou odkázáni na jakoukoliv pomoc jednotlivců nebo kolektivu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem teoretické části práce bylo provést literární rešerši odborných zdrojů zaměřených na problematiku etiky v podnikání a společenskou odpovědnost firem. Zjištěné poznatky byly využity pro zpracování praktické části. Cílem praktické části bylo porovnat aktivity tří zúčastněných subjektů a zjistit v čem se ve sledovaných kritériích shodují nebo liší a navrhnout možnosti rozšíření těchto aktivit. Hlavním cílem praktické části bylo s využitím srovnávací metody analyzovat, vyhodnotit výsledky a navrhnout u tří prezentovaných společností podnikajících v dopravě opatření na další zkvalitnění cílů týkající se společenské odpovědnosti firem.

### **2.2 Metodika**

Příprava teoretické části začala nejprve provedením literární rešerše odborných zdrojů české a zahraniční knižní literatury, zdrojů z různých českých a zahraničních odborných časopisů zabývajících se danou problematikou a ověřených článků, příspěvků, rozhovorů apod. zásadně z ověřených zdrojů. Literární rešerše nespočívala jen ve vyhledávání, ale především ve studiu literatury, která poskytovala informace k danému tématu, sepsání většího počtu poznámek, jejich závěrečné vyhodnocení skutečně potřebných zdrojů a zapracování do textu diplomové práce. Zkušenosti prokázaly, že teprve od roku 2012 se problematice celospolečenské odpovědnosti firem začali autoři věnovat podrobnějšímu a odbornějšímu zpracování ve skutečné knižní podobě. Podpůrných vzdělávacích brožurek většího či menšího rozsahu byl dostatek z hlediska počtu. Z hlediska obsahu byly obsahově téměř shodné. Přesto budou některé z nich v diplomové práci citovány.

Praktická část práce byla rozdělena na dva celky. První se zabýval zjišťováním činností tří společností, které se kromě svých obchodních aktivit různou měrou podílejí na finanční a jiné pomoci lidem, kteří jsou na pomoci jiných závislí. Představení těchto společností se zaměřením na jejich společensky prospěšné činnosti vytvořil základ pro

další zhodnocení a zjištění přínosu jejich aktivit. Druhý celek byl vypracován prostřednictvím srovnáním, přičemž byla využita metoda komparace.

Pro využití této metody bylo nutné dodržet následující postup. Zaprvé byly vybrány společnosti, které mají společný základ v podnikání, a to BusLine, s. r. o., zabezpečuje autobusovou dopravu osob v několika krajích České republiky. Druhou společností byla 3ČSAD, s. r. o., také zabezpečuje autobusovou dopravu osob, ale pouze ve vybraných městech, tj. Havířov, Karviná a Frýdek-Místek. Třetí společností byla C.S.CARGO, a. s., která zabezpečuje vnitrostátní a mezinárodní kamionovou dopravu. Tato společnost s kamionovou dopravou byla vybrána záměrně, protože cílem bylo zjistit, zda a jaké jsou rozdíly při naplňování společenské odpovědnosti ve vztahu k potřebným subjektům.

Druhým krokem bylo určení cílů, které byly prostřednictvím této metody sledovány. Přitom byla stanovena kritéria, která byla cílem zjištění. Bylo konstatováno v čem se shodují, případně liší. Byla stanovena čtyři základní kritéria: certifikace osvědčení související s CSR, principy a hodnoty společnosti, firemní kultura a realizované CSR aktivity. Bylo provedeno srovnání, určeno pořadí aktivit, které byly podle autorky práce nejvhodnější a nejvíce odpovídaly určité hodnotě buď pro samotnou společnost anebo pro cílové skupiny, kterým konkrétní společnost pomáhala. Po vyhodnocení byl ke každému zvolenému kritériu učiněn stručný závěr.

V poslední části práce byla zhodnocena problematika společenské odpovědnosti firem a byla navržena řešení a opatření pro zkvalitnění cílů týkající se společenské odpovědnosti firem.

## **3 Teoretická východiska**

V teoretické části práce bude vymezen pojem etika v podnikání a termíny, které s ní souvisí. Etika v podnikání je také přímo spojená se společenskou odpovědností firem (CSR), která bude v této části práce též objasněna. S etikou úzce souvisí kultura a morálka. Termíny se tematicky doplňují, prolínají a zároveň mezi nimi existují základní rozdíly.

### **3.1 Kultura**

Jedním z nejcharakterističtějších projevů sociálního sdružování je kultura. Umožnila člověku dosáhnout současného stavu, napomohla mu překonávat určitá omezení a otevřela lidem možnosti v dalším rozvoji. Během vývoje společnosti se mnozí autoři snažili definovat pojem kultura. Zkoumali ji z mnoha pohledů, přičemž se snažili co nejpřesněji, zejména z deskriptivního pohledu definovat. Autoři, kteří zastávali tzv. antropologický proud, tvrdili, že se jedná o univerzální kulturu. Na rozdíl od jiných autorů např. Dagmar Barnouwová (in Adlerová, 1991) v dlouhém teoretickém pojednání neustoupila ze svého stanoviska. Tvrdila, že kultura je univerzální, je schopna se za určitých podmínek adaptovat. Na rozdíl od Barnouwové se Anthony Giddens (1992, s. 32) zabýval hodnotou kultury. Byl přesvědčen, že kvalitu kultury tvoří hodnoty, díky čemuž se k ní lidé hlásí, dodržují ji a díky tomu vytvářejí hmotné statky. Z pohledu tohoto srovnání vyplývá, že Giddens se na kulturu díval více z praktického hlediska. Hana Horáková (2012, s. 232) připomněla, že kulturu zkoumali také sociologové. Provedla analýzu děl několika autorů, kteří se zabývali tvorbou definic kultury. Považovala za nejdůležitější, že neopomněli zdůraznit úlohu vznikajících institucí, které se na tvorbě kultury podílely s podmínkou dodržování konkrétních pravidel a kultury jednání a chování. (Horáková, 2012, s. 232).

#### **3.1.1 Podniková kultura**

Podniková kultura je neoddělitelně spojena s činností organizace. Kvalita podnikové kultury deklaruje kvalitu organizace, prezentuje, jaká ve skutečnosti je, jak se projevuje ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám, tj. směrem k zaměstnancům,

zákazníkům, dodavatelům. Deklaruje také kvalitu klimatu v organizaci (Čaník, 2006, s. 10).

Podrobně se podnikovou kulturou zabýval Edward H. Schein (1992). Podnikovou kulturu v konečné fázi rozdělil do tří základních skupin. Do první skupiny patřily výtvořky, např. výrobky, hodnota organizace. Druhou skupinu tvořily zastávané hodnoty, které vznikají na pracovišti v průběhu pracovních a řídicích procesů, vytvářejí vztahy mezi zaměstnanci a managementem organizace. Třetí skupinu tvořily základní předpoklady, tj. vytvoření podmínek, aby bylo možné efektivně řešit případně vzniklé problémy (Schein in Bělohlávek, s. 111-112). Nutné je připomenout, že vedle pojmu podniková kultura se užívají pojmy podniková identita a image. Podniková identita je většinou záležitostí vlastníků podniku, kteří určují poslání, cíle, zásady a hodnoty veškeré jeho činnosti. Image podniku vypovídá o představě a vnímání podnikové identity a kultury vně podniku. Důsledkem toho si podnik sám vytváří pozitivní nebo negativní image v očích veřejnosti.

### **3.2 Morálka**

Morálka je pojem, se kterým je ve společnosti velmi často operováno. Pojem morálka je podle Mel Thomsona podmíněna třemi faktory. Prvním je podmínka, že se musí dotýkat jedné osoby nebo skupiny osob. Druhou podmínkou je, že jedinec musí mít jistotu v určitém momentu správně uvažovat a reagovat, jaké důsledky budou jeho chování a jednání mít. Zatřetí jedinec, kterého se konkrétní případ týká, musí mít prostor, aby si mohl vybrat z více možností (Thomson, 2004, s. 27). Například Manuel G. Velasquez (2002) definuje morálku jako „*standards, které jednotlivec nebo společnost má ohledně správného a špatného, dobrého a zlého.*“ S pojmem morálka jsou spojovány pojmy firemní identita a image. Je možné konstatovat, že patří k velmi často používaným pojmům. Všeobecně lze shrnout, že se jedná o souhrn pravidel a chování, které stanovují vlastníci firem, přičemž oprávněně trvají na jejich dodržování v rámci morálky a také svědomí každého jednotlivce, který je ve firmě zaměstnán. V této souvislosti je vhodné se zamyslet nad pojmem morálka a etika. Studium různých veřejně prezentovaných dokumentů (např. na webových stránkách podnikatelských subjektů) lze snadno zjistit, že pojem morálka je používán jen velmi zřídka. Vše, co má být podle nich správné, čeho chtějí dosáhnout, je tak řešeno pouze jako etická otázka.

### 3.3 Etika

Etika zkoumá lidské chování a jednání, způsoby vyjadřování, zamýšlí se také nad tím, jak a zda umí lidé přistupovat ke kritickému rozboru svého myšlení a zaujmout správné závěry. Ze zkušeností je známé, že lidé jsou všeobecně schopni uzavírat již dopředu soudy nad něčím nebo nad někým, a to i v případě, že není problém správně a v rámci stanovených pravidel uzavřen. Někteří lidé rádi uzavírají soudy, o kterých jsou přesvědčeni, že jsou správné, aniž znají podstatu problému. Jsou ale přesvědčeni o tom, že mají pravdu, že závěr, který učinili, je správný. Lze souhlasit s Arnem Anzenbacherem (2001), který je názoru, že u těchto lidí se jedná o určitou iluzi, která vzniká na základě toho, že lidé nemají ty správné zkušenosti. Jak uvádí, lidé nemají tzv. předporozumění, které již ze získaných zkušeností vychází. Na potvrzení svého názoru navrhl prvky, které jsou východiskem etiky a jejího porozumění - mravní hodnocení, svědomí, dobrovolnost, odpovědnost, vlastní hodnota, sociální zřetel (co sám nechceš, nečiň jinému). (Anzenbacher, 2001, s. 16). Lucjan Klimsza (2013, s. 19) se domnívá, že v této souvislosti je nezbytné si připomenout dva základní body - zachování si sebeúcty a za druhé získání vědomého respektu v očích druhých lidí. Naše jednání je prostoupeno vědomím mravnosti, aniž si to uvědomujeme. Pravdou ale zůstává, že se jedná o pojmy, nad kterými se část lidí vůbec nezamýšlí. Jejich uvědomování si pojmů úcta, sebeúcta, respekt, vědomí mravnosti – jde tzv. mimo ně. Peníze jsou pro ně tou „pravou“ hodnotou. Zatímco např. Vladimír Slámečka (2012, s. 12) hovoří o etice jako o mravním předporozumění, které umožňuje, že lidé žijí jako mravně jednající lidé uprostřed lidského společenství, část společnosti tuto záležitost vůbec neřeší. Jakoby pro ně neexistovala, což je ale omyl.

#### 3.3.1 Podnikatelská etika

O nutnosti dodržovat etiku podnikání se začíná více diskutovat v 70. letech 20. století. Uvádí se, že téma etiky v podnikání se poprvé začalo intenzivně objevovat ve Spojených státech amerických. Francouzský filozof Gilles Lipovetský se zabýval analýzou vztahu etiky a podnikání. Prezentoval názor, že podnikatelská sféra postupně opouští starou etiku odříkání a povinností, ale naopak se vrací k renesanci etické problematiky, která odpovídala pevným strukturám moderního světa. (Lipovetsky, 1999, s. 14). Podnikatelská etika ve svém vývoji musela řešit řadu problémů nejen z hlediska vlastního



podnikání za účelem dosažení potřebného zisku, ale také otázky spojené s již zmíněnou etikou. Podnikatelé musí neustále řešit, zda budou dávat přednost svým zájmům před zájmy ostatních lidí. Řeší tak určité dilema a mnohdy se dostávají do konfliktů, které mají souvislost s obchodními aktivitami. Zároveň si musí uvědomit, že podnikatelská etika se stala novou disciplínou na základě mnoha teoretických konceptů, přičemž některé z nich stále hledá. (Putnová et al., 2007, s. 14). Na téma podnikatelské etiky by bylo možné napsat obsáhlé příspěvky. Že je české podnikatelské prostředí tzv. pokřivené, není žádným tajemstvím. Ve snaze situaci napravit, nastal opačný extrém. Doslova jako „houby po dešti“ začaly podnikatelské subjekty, nejprve nadnárodní, následovány menšími českými firmami, vytvářet etické kodexy v domnění, že dodržování etiky je tak splněn vůči ní určitý dluh. Jenže etický kodex neznamenal, že se firma ze dne na den přemění na eticky podnikající firmy. Mít etický kodex náležitě prezentovaný na webových firemních stránkách mělo vytvářet dojem, že firma eticky podniká. Mnohé zkušenosti ukázaly, že tomu tak nebylo. Přitom za dodržování etických kodexů zodpovídal management. Jeho prvořadým úkolem a cílem je zajistit, aby organizace podnikala eticky, aby její strategická vize brala ohled na širší společenství (Folwarczna, 2010, s. 165). Management zodpovídá za stav organizační kultury, za kvalitu prostředí. Zároveň dbá na to, aby se etika výrazným způsobem projevovala v dalších vztazích, např. k dodavatelům, odběratelům. Na základě takového jednání a chování je následně možné spravedlivě rozhodovat, zda se organizace chová zodpovědně, uplatňuje správné zásady podnikatelské etiky. (Šroněk, 1995, s. 176).

V souvislosti s podnikatelskou etikou se lze setkat s dalšími pojmy. **Podnikatelská etika** se snaží o nalezení skutečnosti přiměřeného chování podnikatelských subjektů. (Spaeman, 1995). **Podnikatelská etika (BE)** „usiluje o eliminaci neetických, nepřiměřených či nelegitimních situací především využitím interních nástrojů jako jsou etické výbory, etičtí pracovníci, etické tréninky, etické kodexy, sociální a etické audity apod. Koncepce BE je orientována zejména vnitřně a s důrazem na vztah k zaměstnancům a dodavatelům.“ (Pollach, 2003, s. 277-287). **Společenská odpovědnost organizací** (Corporate Social Responsibility - CSR) je koncepcí, která vychází ze základní představy, že podnik je subjektem odpovědným a že má odpovědnost vrátit přiměřenou hodnotu zpět společnosti. Společnosti, které se zapojí do CSR se snaží být dobrými „občany“.

Zodpovědné podnikání musí být vždy spojeno s etikou. Užívání různých nástrojů je pravidlem, protože ty, při správném využívání, mohou korigovat různé odchylky. Pro vybudování a zachování principů podnikatelské etiky je nutné dodržovat několik základních principů. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 507).

**Prvním z principů** je slušnost a věrnost zákonu. V praxi to znamená slušné chování ke všem bez ohledu na to, zda se jedná o dodavatele, odběratele, stakeholdery, zákazníky. **Druhým principem** je bezpečnost a kvalita výrobků. V praxi to znamená především dodržování legislativy týkající se ochrany zdraví obyvatelstva<sup>1</sup> a kvality výrobků. **Třetím principem** jsou konflikty zájmů a jejich řešení. Týká se např. nedodržování obchodních smluv a dalších smluvních ujednání, pro jejichž řešení je možné použít řadu faktorů. Soudní řešení je již krajním případem. **Čtvrtý princip** - uzavírání pracovních smluv mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dle zákoníku práce.<sup>2</sup> **Pátý princip** obsahuje povinnosti týkající se dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. Opět se dotýká zákoníku práce a speciálních předpisů podle druhu vykonávané práce – např. práce s nebezpečnými látkami, práce na zámořských lodích atd. **Šestý princip** se dotýká poctivosti v obchodních praktikách. U právnických osob řeší problematiku zákon o obchodních korporacích<sup>3</sup> a nový občanský zákoník.<sup>4</sup> **Sedmý a osmý princip** se dotýká vztahů k dodavatelům a k zákazníkům. Platí stejná pravidla jako u předchozího principu ve vztahu k zákazníkům je uplatňován spotřebitelský zákon.<sup>5</sup> **Devátý princip** se týká stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi. V této souvislosti je nutné využívat několik zákonů, jejich výčet by byl poměrně dlouhý. **Desátý princip** je zaměřen na problematiku úplatků při získávání informací a zakázek. Jedná se o stále aktuální záležitost, protože korupce v České republice je negativním fenoménem číslo jedna. **Jedenáctý princip** se dotýká ochrany životního prostředí.<sup>6</sup> Ochrana prostředí bude s rozvojem společnosti stále více aktuální. (Bedrnová a Nový, 1998, s. 507).

---

<sup>1</sup> Zákon č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů v platném znění.

<sup>2</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

<sup>3</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích

<sup>4</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

<sup>5</sup> Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele v aktuálním znění

<sup>6</sup> Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí v aktuálním znění

Vyjmenované principy stručně, ale přesně, definovaly základní povinnosti podnikatelských subjektů, které musí být samozřejmou součástí veškerých aktivit těchto subjektů v kontextu s dodržováním příslušné legislativy. Nerozhoduje, zda se jedná o obchodní korporace, právnické osoby anebo osoby samostatně výdělečně činné.

### **3.3.2 Metody podnikatelské etiky**

Předpokladem úspěšného podnikatelského subjektu je stanovení realistických dlouhodobých, ale měřitelných, strategických cílů a stanovení správné strategie dotýkající se bezprostředně marketingu a následné konkurenceschopnosti. Vše musí být v intencích etického podnikání. Výběr metod, kterými chce organizace cílů dosáhnout, záleží na managementu. Ať již budou zvolené metody jakékoli, je nutné mít na paměti, že kromě již výše uvedených podmínek, musí být vždy zajištěna kvalitní a také efektivní komunikace. Je nezbytné nezapomínat na zpětnou vazbu, protože ta je v komunikaci rozhodujícím faktorem. Teorie je vždy teorií, umění je uvést jí do praxe a využít ji. Teorie musí být v souladu s praxí, aby nevznikaly často zbytečné problémy. Pokud již vzniknou, je nutné, aby účastníci sporu zvládali umění dialogu (mnohdy tomu tak není, zejména ve vztahu nadřízeného a podřízeného). Je také nutný consensus, protože ten je v případě sporu vždy důležitý. Obě strany se na jeho základě měly být schopné se domluvit na společném postupu řešení. O concensu se hovoří jako o morálním kreditu (Rolný, 1998, s. 79). Ten umožní, aby si strany sporu projednaly případ. Porovnaly na jedné straně vklady a na druhé záporny a dokázaly z nich vytvořit shodu pro dořešení problému.

### **Corporate social responsibility**

V každé společnosti existují různé sociální skupiny, jejichž členové se dostávají do životní situace, která je staví tzv. na společenské dno, ať již z vážných zdravotních důvodů, sociálních důvodů anebo také vlastním neodpovědným přístupem k životu. Firmy, které svou politiku zakládají na společenské odpovědnosti, zaměřují především finanční pomoc, k rukám nestátních neziskových organizací, které pomáhají životní situace různých sociálních skupin řešit. Přistupují k řešení problému odpovědně, přestože těžkou životní situaci lidí nezavinily. Nezavazují se své společenské zodpovědnosti. V roce 1970 vyvolal negativní odezvu ve společnosti v Times Magazine uveřejněný článek Milтона Friedmana (v roce 1976 se stal nositelem Nobelovy ceny za ekonomiku). Ve svých teoretických

pracích vycházel z kvantitativní teorie peněz, bojoval proti sociálnímu státu, který viděl jako subjekt, který rozhazoval peníze, uplatňoval rozhazovačnou fiskální politiku, ale uplatňoval vysoké daně. Tvrdil, že firmy vyrábějí proto, aby dosáhly co nejvyššího zisku a ne aby tento zisk rozhazovaly do dalších subjektů, protože tímto způsobem si podřívají vlastní ekonomickou stabilitu. Ve společnosti se následně proti jeho výkladu zvedl odpor (Friedman, 1970, s. 33).

### **Corporate governance**

Problematika corporate governance se nevztahuje pouze na obchodní korporace, ale také na další podnikatelské subjekty. Existuje řada teorií, které se snažily pojem vyložit v rámci teoretických názorů s cílem vysvětlit různé aspekty. Byly využívány poznatky finanční, právní, sociologické, ekonomické a další. Pojem je prezentován mnoha definicemi. „*Corporate governance je systém, jakým jsou obchodní společnosti řízeny a kontrolovány.*“ (Cadbury, 1992, s. 15). Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj definuje Corporate Governance: „*Corporate governance představuje soubor vztahů mezi manažery, správními orgány, akcionáři a ostatními zainteresovanými osobami (stakeholders).*“ (OECD, 2004, s. 11). Česká republika má kodex corporate governance již od roku 2001. Zpracovala ho Komise pro cenné papíry pod vedení Tomáše Ježka a za spolupráce odborníků ze zahraničí. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 271). Autorky vyjadřují názor, že se v případě corporate governance jedná především o to, aby se vedení společností snažila, na základě různých vlastních zjištění (průzkumy atd.) nalézt vazbu, která bude pro jejich společnost nejvhodnější, bude vytvářet úzké sociální vazby mezi managementem a zaměstnanci uvnitř společnosti. Bude také vytvářet vazby mezi zaměstnanci a občanskou veřejností. Opomenout nelze reprezentanty státních úřadů a regionů, ve kterých společnost působí. To je nejzákladnější podmínka, aby se korporace stala součástí dění v regionu a vztahy fungovaly bezkonfliktně a také dlouhodobě. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 274).

#### **3.3.3 Nástroje podnikatelské etiky**

Nástroje podnikatelské etiky považuje organizace, která je používá podle svého uvážení, za velmi efektivní v případě, že je budou pověřeni zaměstnanci správně využívat při kontrolách. Jedná se o interní nástroje, které vhodným způsobem přispívají

k ovlivňování etického chování. K tomu slouží etické kodexy, etický a sociální audit apod. Kromě nich existují externí nástroje, používání mimo organizaci. Slouží k ovlivňování etického prostředí vně organizace.

Hlavními nástroji jsou:

- „etické kodexy a další interní dokumenty,
- etický a sociální audit,
- reporting a měření CSR a mezinárodní standardy v oblasti CSR,
- organizační struktury na podporu etického programu,
- různé formy společensky odpovědných aktivit,
- analýza zainteresovaných skupin (stakeholders analysis),
- vzdělávání a trénink etického chování,
- etický leadership – vedení příkladem,
- whistleblowing – anonymní informační linky“ (Čaník, 2006, s. 21).

### **3.3.4 Podniková etika v kontextu s kulturou**

Management firmy ji v praxi prosazuje především v rámci podnikové kultury. Pro vysvětlení a doplnění je nutné uvést, že se můžeme setkat s několika pojmy, které ale v praktické rovině vyjadřují totéž. Kromě již zmíněné podnikové kultury (např. Bedrnová a Nový, 1994). František Bělohlávek (1996) hovoří o organizační kultuře. O firemní kultuře se zmiňuje Luděk Pfeifer (1993). S dlouhým slovním popisem co vše zahrnuje podniková kultura, se vyrovnával Zdeněk Palán (2002, s. 156). Podle jeho názoru sem patří např. podnikové normy, hodnoty, styl řízení, vztah ke vzdělávání atd. s tím, že nelze opomenout public relations. Podrobně definovali pojem podnikové kultury Václav Cejthamer a Jiří Dědina (2010, s. 266). Přiklonili se k názoru, že každá organizace má svou jedinečnou kulturu, přičemž ale lidé respektují kultury jiné, v případě nutnosti se jí umí přizpůsobit. Připomněli zároveň, že je nutná motivace zaměstnanců, která musí být shodná s podnikovou kulturou.

### 3.3.5 Hospodářská etika

Její historie rozvoje sahá až do 19. století, kdy se začal rychle rozvíjet průmysl ve světě. Vzniká nový ekonomický řád, prudkým tempem se rozvíjí zahraniční obchod. Účastníci obchodu se podílejí na spolurozhodování o obchodních záležitostech. Závažným problémem je, že nově vznikající tržní systém neřeší důležité otázky, např. spravedlivé rozdělování zisku, využívání zdrojů apod. (Bartoníčková, 2009). Hospodářská etika má úzkou vazbu na rozhodovací procesy, je praktickou disciplínou, která zasahuje od veškerých procesů uvnitř organizace. Má úzkou souvislost s aktivitami podnikatele, fyzické a právnické osoby, jako vlastníků podnikatelských subjektů. Zabývá se etikou rozhodovacích procesů, etickou kompetentností, vnitřní a vnější etikou organizace, společenskou a morální odpovědností organizace, řeší příčiny vzniku a potírání korupce v českém i mezinárodním prostředí. Nelze nezmínit problematiku stále narůstající korupce ve všech jejích formách a podobách. Jedná se o velmi nebezpečný jev, který je v mnoha případech natolik sofistikovaný, že se jen velmi těžko prokazuje.

### 3.3.6 Manažerská etika

Manažerská etika zohledňuje specifika manažerské práce a poskytuje instrumenty k jejich mravně vydařenému zvládnutí. Je jedním z nezbytných předpokladů pro manažera, aby byl úspěšným. „*Za manažerskou etiku pak považujeme takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.*“ (Bláha a Dytrt, 2003, s. 38). Oba autoři sice definují pojem a k čemu se vztahuje, ukazují na klad, tj. že má podíl na úsilí pracovníků, ale již nehovoří nic o tom, že také manažeři jsou chybující lidé, kteří mohou ve vyhraněných případech selhat, přestože znají dobře např. etický kodex firmy. Přesně tento názor definoval Vladimír Slámečka (2012, s. 98) když uvedl, že mnoho manažerů problematiku etiky podceňuje, protože sami nemají kvalitní povědomí, co vlastně etika znamená, jaký má obsah a poslání zejména ve vztahu k jejich vlastní osobě. Druhým, kdo potvrdil tento názor, byl Zdeněk Bláha a Jiří Dytrt (2003, s. 38). Otevřeně konstatovali, že zejména méně zkušené manažeři jdou přímočaře za svým úkolem a nevnímají, co se děje kolem nich. Nebo vědí, ale protože se nejedná o krizovou situaci, nic neřeší. Pojem „*etický management*“ mnoha lidem téměř nic neřekne. Mnozí zaměstnanci hledají odpověď na otázku, k čemu je vlastně etický management potřebný. Dytrt (2011, s. 105) na otázku dává odpověď s tím, že „*O etickém managementu můžeme*

*hovořit tehdy, když etiku v rozhodování uplatňujeme systematicky a považujeme ji za nezbytný předpoklad kompetence manažera.“*

### **3.4 Etický audit a sociální audit**

V posledních se stále více začínají objevovat další pojmy mající souvislost s etikou. Takovým případem jsou například nefinanční audity. Anna Putnová a Pavel Seknička (2007, s. 84) uvedli, že je chybou akademické sféry a vzdělávacích institucí obecně, že se zatím dostatečně nepokusily představit podnikatelské veřejnosti etický a sociální audit a vysvětlit jeho význam. Toto konstatování doplnili konstatováním, že etické a sociální audity patří mezi nejkompexnější nástroje etického řízení. Cílem těchto auditů je zajistit transparentnost, která musí být pro všechny cílové skupiny stakeholderů spravedlivá. Navíc, každý subjekt ocení včasnost informací, jejich srozumitelnost. Transparentnost je základem vytváření pozitivních vazeb mezi skupinami a jednoznačně posiluje důvěru ve firmu, se kterou tyto skupiny spolupracují. Putnová a Seknička (2007) uvádějí, že oproti finančním auditům vykazuje etický a sociální audit několik specifik. **Finanční audit** má přesně definované etalony (právní řád), postup jeho provádění je v každé organizaci shodný, jeho výsledky jsou určeny především osobám mimo podnik, opakuje se 1x ročně. **Nefinanční audit** – etalony jsou podnikové (případně srovnání s konkurencí), postup jeho provádění se v každé organizaci liší, jeho výsledky jsou určeny především pro vlastní podnik (jako zpětná vazba), opakuje se většinou každých 18 až 24 měsíců.

### **3.5 Etické kodexy**

Etické kodexy obsahují soubor různých předpisů, nařízení, vnitropodnikových nebo profesních dokumentů. Záleží na tom, zda se jedná o vnitropodnikové kodexy anebo profesní etické kodexy, tj. kodexy různých asociací a sdružení. Etické kodexy mají většinou tři dimenze. První jsou filozofická východiska. Vlastníci a management zaručují, že ve firmě, kterou vlastní a řídí, budou dodržovat a respektovat lidskou důstojnost a dobro a vytvářet přitom zisk. Druhou dimenzí jsou vlastní zásady dodržování etického jednání a chování. Třetí dimenze definuje principy obsažené v kodexu etiky. Etické kodexy sehrávají několik funkcí. Z hlediska profesního kodexu chrání určitou skupinu osob, které jsou členy profesních asociací, komor apod. Kodex obsahuje kritéria, podle kterých lze

rychle posoudit, zda došlo ze strany jedince k jejich porušení. Mají také význam pro utváření profesní identity. Vytvářejí zásady pro nakládání se získanými informacemi. Podstatou funkce etických kodexů je, aby všichni, koho se kodex týká, vnímali vzniklé etické problémy, dokázali na ně upozornit a v případě potřeby je také pomohli řešit. Etické kodexy, aby měly smysl, musí management připravit tak, aby odpovídaly zaměření a strategickým cílům firmy. Etické kodexy musí být konkrétním cílem, který zaručí zaměstnancům, že budou správně řešeny situace, které ve firmě vzniknout a které se budou dotýkat jednotlivých zaměstnanců anebo zaměstnanců jako celého osazenstva firmy. Podle uvážení vlastníků a managementu firmy etický kodex obsahuje pevně stanovená pravidla, tj. principy chování a jednání zaměstnanců firmy bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Danými principy je vyjádřena profesionalita podnikatelského subjektu. (Dytrt, 2011, s. 106). Zároveň je nutné doplnit, že etické kodexy nejsou vytvářeny na základě národní legislativy. Jsou to pravidla nepsaná, která nemají žádné právní opodstatnění, přesto v kvalitně řízené firmě má etický kodex velkou váhu. Jednotlivé profesní svazy a sociace si vytvářejí vlastní profesní etické kodexy, např. lékaři a dále etické kodexy podnikové. U všech jmenovaných i nejménovaných subjektů se předpokládá vysoká profesionalita (Dvořáková 2012). Etické kodexy je možné vytvářet podle vzorů. Prvním z nich je skandinávský model, který je založen na přímé účasti tvorby kodexu samotnými zaměstnanci. Druhým je model americký. Jeho tvorba je záležitostí vlastníků a vrcholového managementu (Čaník a Čaníková, 2006). Zaměření obsahu záleží na rozhodnutí subjektů, které byly tvorbou kodexu pověřeny. Vždy se dotýká např. oblastí vztahů s dodavateli, odběrateli, stakeholdery, s místní samosprávou apod. (Putnová a Seknička, 2007). Jak bylo uvedeno, plnění etického kodexu není právně vymahatelné, ale vedení může v organizačním řádu stanovit, že v případě hrubého porušení etického kodexu může být zaměstnanec potrestán postihem v kontextu se zákoníkem práce. Druhou otázkou zůstává, do jaké míry je etický kodex známý zaměstnancům. Všichni vědí, že existuje, protože i nově příchozí zaměstnanci jsou s ním seznámeni, ale ... zůstává stále ale. Je skutečně etický kodex v praxi využíván, je s ním pracováno, anebo se s ním operuje pouze v okamžiku, kdy některý ze zaměstnanců poruší zákoník práce a je mu etický kodex připomenut. Nestává se etický kodex v některých případech pouze dokumentem, který vznikl, jen aby bylo vyhověno některým požadavkům? Existují průzkumy, které by potvrdily funkčnost etických kodexů? Výsledkem hledání je zjištění, že s výsledky



průzkumů se lze většinou seznámit ve státní sféře. Příkladem je průzkum autorů Jana Průchy a Romana Švaříčka na téma Etický kodex pro český pedagogický výzkum: zdůvodnění a návrh (2010).

### **3.6 Společenská odpovědnost firem (CSR)**

Celospolečenská odpovědnost firem je v posledních letech výrazně v popředí zájmu podnikatelských subjektů. *„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“* (Dytrt, 2006, s. 10). Pojem „stakeholders“ vymezuje skupinu osob podílejících se na činnosti firmy ve veřejném zájmu a participují na jejím podnikání. (Putnová a Seknička, 2007, s. 112) *„Koncepce CSR vychází ze základní představy, že podnik je subjektem odpovědným a že má odpovědnost vrátit přiměřenou hodnotu zpět společnosti. Společnosti zapojené do CSR se snaží být dobrými „občany“.“* (Čaník a Čaníková, 2007, s. 9). Společenská odpovědnost firem dobrovolným přístupem k řešení jejich aktivit. Žádná firma nemůže podnikat izolovaně, působí na ni vnitřní i vnější faktory. Zkušenosti dokazují, že poměrně velkát zákazníků hodnotí firmy podle její image, jak se firma chová k životnímu prostředí. Management a vlastníci firmy naopak hodnotí, jak se daří plnit jednotlivé firemní dlouhodobé cíle. Důležité je, že management firem uvědomuje, že před krátkodobými cíli musí mít přednost cíle dlouhodobé a na místo maximalizace zisku je nezbytné usilovat o zisk optimální. (Dytrt, 2006. s. 104, 108).

#### **3.6.1 Koncept společenské odpovědnosti v kontextu teorie**

V posledních letech se v České republice začal rychle rozvíjet koncept společenské odpovědnosti firem. Občas se objevily první vlaštovky, ale následovalo období, ve kterém se spíše psalo o zahraničních zkušenostech. Praktické základy k této formě odpovědného podnikání položil již v roce 1953 americký ekonom a prezident na univerzitě v Iowě Howard Bowen v knize „Social Responsibilities of the Businessman“. V knize jako první definoval pojem společenská odpovědnost firem. Od té doby vzniklo mnoho definic (např. Ockett et al., 2006, s. 113). V zahraničí se společenskou odpovědností firem zabývá Alexandr Dahlsrud v knize „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“ (2006). Podrobně analyzoval desítky definice vytvořené autory

z celého světa. V konečné fázi následně vymezil pět základních oblastí, na které je nutné zaměřit další aktivity CSR. Jedná se především o oblasti environmentální, sociální, ekonomickou, stakeholdery a dobrovolnost. Zabýval se dlouhodobě vyhledáváním definic na téma společenské odpovědnosti, přičemž základním třídícím znakem byly oblasti zaměřené na oblasti environmentální, sociální, ekonomickou, stakeholdery a dobrovolnost. Dalším známým autorem zabývajícím se prezentovanou problematikou byl Ramon Mullerat (2010, s. 277). Po prostudování všech dostupných definic dospěl k názoru, že naprostá většina z nich je zbytečně dlouhých, čímž se stávají mnohdy nesrozumitelnými. Na druhé straně jsou k dispozici definice, které nejsou přesné a zasluhovaly by si promyšlenější přístup. K zamyšlení stojí skutečnost, že přestože se na téma společenské odpovědnosti firem hovoří v České republice téměř padesát let, nepodařilo se žádnému českému odborníkovi, které se problematikou zabývá, definovat přesné znění tohoto pojmu. Kašparová a Kunz (2013, s. 12) se domnívají, že hlavním důvodem je fakt, že se jedná o dobrovolné přihlášení se k této nové podnikatelské aktivitě. Na druhou stranu konstatují, že se situace již napravuje. Jako příklad uvádějí autorku Danu Pokornou (kniha již vyšla pod jejím novým příjmením Bernardová). Zabývala se výzkumem rozborů 75 odborných statí vyhledaných z různých odborných databází v anglickém jazyce. Všechny byly zaměřeny na problematiku společenské odpovědnosti firem. Na základě studia se pokusila formulovat definici společenské odpovědnosti. S ohledem na její mnohařádkovou obsáhlost je nyní prezentována jako parafráze. Podle autorky CSR znamená vytvoření strategie firmy, která bude integrovat všechny procesy ve firmě probíhající včetně dobrovolnických aktivit. Díky tomu se úspěšně zapojí do celospolečenského života i nad rámec svých zákonných povinností. Zatímco mnoho let management firem odlišoval mezi vlastním byznysem a dalšími záležitostmi spojenými s aktivitami mimo firmu, nyní se situace změnila. Základem je tak vzájemná spolupráce, založená na kvalitní komunikaci.

### **Hlavní principy CSR**

Klára Kašparová a Vilém Kunz (2013, s. 16) definovali ve stručnosti hlavní principy CSR na základě vlastní představy s tím, že si dobře uvědomují, že nepředkládají žádný univerzální recept. Prvním principem je dobrovolnost. Firmy se dobrovolně rozhodují pro pomoc potřebným cílovým skupinám, protože vědí, že stát téměř nepomáhá, spíše naopak, stát spoléhá na pomoc dalších subjektů. Druhým principem je aktivní

spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami tzv. stakeholdery. Tento fakt umožňuje tzv. win-win. Pomoc si navzájem. Třetím principem je komplexnost a fungování na základě tzv. „triple bottom line business“. Bez ohledu na to, ve které oblasti firmy podnikají, zaměřují se na ekonomické, environmentální a sociální aspekty. Ekonomicky pomáhají tam, kde je finančních prostředků evidentně nedostatek. Podle poznatků se nejvíce cílí do oblasti sociální. Princip systematickosti a dlouhodobého časového horizontu se zaměřuje na správnou tvorbu podnikatelské strategie a procesů, které ve firmách probíhají na všech úrovních řízení. Dále se zaměřují na tvorbu firemních hodnot. Jedná se o hodnoty v rámci kultury organizace neboli organizační kultury. Záleží na to, který pojem management firmy používá. Princip odpovědnosti vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života je otázkou etiky a etického chování všeobecně.

### **3.6.2 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti ve světě**

Roky 1965-1985 znamenaly pro Evropskou unii problémy a nesplněné úkoly, které si předsevzala. V roce 1985 již byla situace neudržitelná. Bylo rozhodnuto o změnách v řídicích orgánech Evropské unie. Do Evropské komise byl schválen Jaques Delors, bývalý francouzský ministr financí. Prosadil urychlené dokončení všech plánů, splnění nejdůležitějších záležitostí. Především ale vytvořil tzv. „Bílou knihu“, jejímž výsledkem bylo vytvoření Jednotného evropského paktu. Navíc tvrdě prosadil nutnost posílení spolupráce Evropské komise s nevládními organizacemi. V roce 2000 přijala Evropská rada tzv. Lisabonskou strategii. S hlasitou public relations se neustále připomínalo, že se jedná o akt, který zabezpečí ekonomikám jednotlivých členských států vysokou konkurenceschopnost, větší hospodářský růst, zvýšení zaměstnanosti apod. CSR byla jednou ze strategií smlouvy. V roce 2001 vydala Evropská komise „Zelenou knihu o CSR“. V ní se objevuje první definice pojmu CSR. Ten byl definován jako „přístup k podnikání, ve kterém podniky integrují společenské a environmentální zájmy do svých aktivit a interakcí se stakeholdery na dobrovolné bázi.“ Tvůrci brožury předpokládali, že se na téma CSR rozvine bohatá diskuse v rámci celé Evropské unie. Diskuse se rozvinula, ale postupně se rozplývala do takového množství témat a názorů, že se stávala nepřehlednou. Po jejím ukončení vydali Sdělení z roku 2002. Z dokumentu vyplynulo, že se názory na poslání CST v mnoha ohledech liší. Největší rozpor je, zda CSR má být vykonávaná na dobrovolné bázi anebo její vykonávání by bylo lepší zajistit legislativně. Pro první variantu

hlasují podniku, pro druhou odbory, nevládní organizace vyžadují alespoň minimální legislativní ochranu. Závěr vyslovila Evropská komise jednoznačný – CSR v praxi bude dobrovolná. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 18). Za nedlouho se objevil další důrazný požadavek od poměrně velkého počtu stakeholderů. Trvali na transparentnosti a vytvoření mechanismu, které budou zárukou, že jim budou poskytovány pravdivé a relevantní informace o dopadech aktivit podniků na životní prostředí, tak aby mohli také porovnávat aktivity podniků v jednotlivých oblastech CSR. Zazněl také další požadavek. Týkal se nutnosti vytvořit instituci, s jejíž pomocí se budou moci lépe a operativně domlouvat podniky a stakeholdeři. Evropská komise zareagovala operativně a v v témže roce iniciovala vznik „European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility“. Cílem bylo vytvoření podmínek pro postupné sblížování CSR praktik a nástrojů. V následujících letech byla Evropskou komisí přijata řada dokumentů, z nichž mnohé měly jen velmi krátkou životnost a postupně vymizely.

Podobný osud potkal i Lisabonskou strategii. Velká a silná slova o budoucí silné Evropské unii, se ukázala pouze plamennými řečmi a nereálnými představami V roce 2010 byla tato smlouva nahrazena „*Strategií Evropa 2020*.“ CSR se dotýká iniciativa „*Průmyslová politika pro věk globalizace*“. Významná je požadavkem, aby Evropská unie obnovila strategii EU, týkající se podpory CSR v kontextu se zajištěním důvěry zaměstnanců a také spotřebitelů. Tak jako v předcházejících letech vydala Evropská komise v roce 2011 „*Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku na období 2011-2014*“. Podniky byly postaveny před fakt, že jsou a budou nositeli odpovědnosti za své dopady na společnost v místech, ve kterých rozvíjí své podnikatelské aktivity. Je také zdůrazněna jejich právní odpovědnost včetně odpovědnosti za plnění kolektivních dohod mezi sociálními partnery.

### **3.6.3 Vývoj konceptu společenské odpovědnosti v České republice**

Před rokem 1989 se v České republice o společenské odpovědnosti firem hovořilo spíše nahodile, více v rámci odborných diskusí. Teprve po roce 1989 s příchodem mnoha nadnárodních společností do České republiky, se diskuse rozvinula. Skutečností je, že první počátky společenské odpovědnosti se projevovaly, i když v intencích tehdejší doby, v období, kdy rozvíjel svou výrobu Tomáš Baťa. Ve společnosti před rokem 1989 a následně ještě na přelomu 20. století byla značnou částí veřejnosti chápána více jako

charitativní činnost firem, které měly silný finanční kapitál a mohly si tzv. dovolit, zpravidla prostřednictvím televizního vysílání věnovat finanční prostředky na pomoc zdravotně postiženým lidem, kterým pomáhaly různé neziskové organizace. Veřejnost zpravidla vůbec nevěděla, že společenská odpovědnost je také něco jiného. Že to je odpovědnost ekonomická, sociální, environmetální. Stranou v tomto období zůstávaly, až na výjimky, malé a střední podniky, protože jejich majitelé neměli dostatek informací o této problematice. Stav podpořily výsledky několika průzkumů, které se postupně uskutečňovaly od roku 2006. Výzkumy prokázaly, že zástupci malých a středních podniků považují společenskou odpovědnost firem především jako určitou prestižní záležitost, díky které získají lepší reputaci, ocenění schopnosti u zákazníků. Další přínos viděli respondenti v tom, že podniky, které jsou mediálně oceňovány, nemají problém získávat nové zaměstnance. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 29-30). Oba autoři se také vyjádřili k filantropii. Na začátku 21. století to byla otázka jejího správného chápání. V porovnání se světem tehdy výsledky nebyly dobré, Česká republika za světem výrazně zaostávala. Byl to nový a moderní fenomén, který Česká republika z předcházejících období neznala ve faktické podobě. Situace se začala pomalu měnit. Stále více podniků si uvědomovalo nutnost být společensky odpovědným podnikem. Zejména malé a střední podniky začaly měnit svou filozofii a více se na společenskou odpovědnost začaly zaměřovat. Činily tak ovšem s daleko menší pompou než velké společnosti. Na rozdíl od nich uplatňují méně formální přístupy a nedávají veřejnost najevo svou pomoc ani s využitím masových médií. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 21). Stále více podniků začíná společenskou odpovědnost zahrnovat do svých dlouhodobých strategií a více využívají moderní formy CSR.

*„Česko ztrácí na rozvojové země“* – tento mezititulok informuje o kvalitě uplatňování společenské odpovědnosti firem. Podle názoru institucí, které se v mezinárodním měřítku touto společenskou problematikou zabývají, Česká republika se v mezinárodním měřítku propadá stále hlouběji. V roce 2012 to bylo podle Gallupova ústavu z 81. na 94. příčku, v roce 2015 byla situace ještě horší. *„Česko obsadilo nelichotivou 130. pozici a umístilo se hluboko za zeměmi jako je Senegal, Mauretánie, Pákistán nebo Tádžikistán. Zemí na horší pozici než Česká republika příliš mnoho nezbyvá, v žebříčku bylo hodnoceno 145 států“*. (Dostál, 2015). Autor zároveň dodává, že problémem může být fakt, že Česká republika nemá odpovídající legislativu tak jako jiné země, např. Rakousko, Itálie. Zároveň ale ještě upřesňuje, že řada států legislativu ke

společenské odpovědnosti vůbec nemá, a přesto tam tato aktivita funguje bez problému. „*To podle odborníků ukazuje na zásadní nepochopení sociálního podnikání v České republice. Kromě zmíněných okruhů totiž ve vyspělých zemích spadá do oblasti sociálního podnikání nejen již zmíněné životní prostředí, ale i rozvoj vzdělávání nebo zaměstnanosti.*“ (Dostál, 2015). Problémem České republiky, zejména jejího podnikatelského prostředí je, neschopnost, někdy možná i neochota, více se podílet na celospolečenském životě ve všech jeho formách. Není složité zjistit, že díky public relations mají mnohem více možností prezentovat své celospolečenské aktivity ve prospěch potřebných v celostátních médiích. Spíše regionální tisk informuje o aktivitách malých firem, které poskytují sponzorské dary v různých formách malým tělovýchovným jednotám, různým zájmovým kroužkům apod.

„*Nová evropská směrnice nařizuje českým firmám šířit dobro. A sepsat o tom elaborát.*“ Tak zní hlavní nadpis Petra Weikerta (2015). Autor podrobně vysvětluje, proč má být pro firmy „*dělání dobra*“ přítěží. Česká republika bude povinna přijmout směrnici příkazující velkým firmám vytvářet dokumenty, v nichž budou své neziskové projekty popisovat. Od těch, které tyto aktivity neorganizují, se automaticky očekává, že začnou dokumenty zpracovávat. Podle odhadů ministerstva se bude týkat zhruba čtyřicítka největších tuzemských firem. Pravidla jsou taková, že „*reporty budou muset zveřejňovat firmy s obratem nad 1,5 miliardy, nejméně pěti sty zaměstnanci a půlmiliardovým majetkem.*“ (Weikert, 2015). K této větě. Otázkou zůstává, proč by povinnost vytvářet dokumenty charakterizující veškeré aktivity týkající se CSR měla být přítěží. Jedná se přece o nemalé finanční prostředky, takže kontrola jejich vynakládání má své opodstatnění.

Vznik povinného evropského dobra (Weikert, 2015):

- „duben 2014 směrnici přijímá Evropský parlament
- září 2014 směrnici přijímá Evropská komise
- říjen 2014 státy EU musejí směrnici implementovat do dvou let
- prosinec 2016 Evropská komise vydá do tohoto termínu nezávazné pokyny, jak má reporting vypadat
- 2017 směrnice začne platit
- 2018 firmy budou poprvé předkládat zprávy o CSR podle nových předpisů“.

Z následujícího textu je patrné, že ani evropské instituce nemají jasno, jak dál postupovat. Vedení Evropské unie chce vše změnit, bez ohledu na to, jaké dopady vše bude mít na podnikatelské subjekty v rámci Evropské unie. Subjekty, které již začaly iniciativně na nových změnách pracovat, budou muset začít pracovat od počátku znovu. Dne 26. března 2013 byla vydána směrnice Evropského parlamentu a Rady číslo 2013/34/EU o ročních účetních závěrkách a souvisejících zprávách. Česká republika tuto směrnici do svého účetnictví, konkrétně do zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví novelizovala tak jak bylo uloženo k 1. lednu 2016 zákonem č. 221/2015 Sb., zákona o účetnictví. Jenže – díky změně Evropského parlamentu a Rady byla vydána dne 22. října 2014 její aktualizace formou nové směrnice číslo 2014/95/EU, ve které se upřesňuje uvádění nefinančních informací. Do zákona o účetnictví se dostane se zpožděním, zřejmě k 1. lednu 2017. (Profota, 2015). Přitom jde o důležité dokumenty, které v celém komplexu podávají informace, které jsou „*potřebné k pochopení vývoje podniku, jeho výkonnosti a postavení a dopadů jeho činnosti, informace týkající se alespoň environmentálních, sociálních a zaměstnaneckých otázek, dodržování lidských práv a boje proti korupci a úplatkářství.*“ (Profota, 2015). Vyjádření Ladislava Profoty je přesně v intencích názorů autorky diplomové práce.

### **3.7 Pilíře společenské odpovědnosti**

O společenské odpovědnosti firem se v České republice objevují informace již mnoho let. Zájemci mají dostatek možností vyhledat si potřebné informace týkající se tohoto tématu. Skutečností však je, že CSR a vše, co s ním souvisí, je po celé období existence CSR záležitostí spíše nadnárodních korporací působících v České republice a velkých korporací českých, které jsou dostatečně ekonomicky silné na to, aby se na tuto aktivitu zaměřily. Nedaří se více zapojit malé a střední firmy. Sokolovský (2012, s. 6) uvedl: „*Oproti tomu malé a střední firmy často neberou tento koncept jako plnohodnotný princip podnikání, čímž zvyšují riziko neudržitelnosti rozvoje se všemi negativními důsledky z toho vyplývajícími. Sektor malých a středních firem je specifický tím, že maximalizace zisku je mnohdy nadřazená společensky zodpovědnému chování.*“ Na jednu stranu má Sokolovský pravdu, ale na druhou stranu je nutné lépe znát podmínky těchto malých a středních firem. Vyvíjení nemalého úsilí získat zakázku, aby firma mohla dostát

svým závazkům nejen k trhu, ale také daňovým povinnostem vůči státu (daně, zdravotní a sociální pojištění) výrazně zvyšuje daňové zatížení zaměstnavatele. Vysoké zdanění práce v České republice je ve světě domácí i zahraniční ekonomiky známé. Koncept společenské odpovědnosti organizací zahrnuje širokou škálu aktivit, které lze členit do specifických oblastí CSR, tzv. tří pilířů, a to ekonomického, sociálního a environmentálního (Pavlík a Bělčík, 2010).

Odpovědné podnikání nemůže být frází. Subjekty, které chtějí s konkrétní firmou spolupracovat, předpokládají, že spolupráce bude probíhat na základě oboustranně důvěryhodných vztahů. Že odpovědně podnikající firma se nebude orientovat pouze na zisk (profit only), i když je důležitý pro její další existenci, ale že se zaměří na své podnikání pohledem komplexním. Odpovědné podnikání zahrnuje také další faktory, např. dodržování práv zaměstnanců, odpovědnou investiční politiku, komunitní práci, životní prostředí apod. Taková firma si uvědomuje, že její společenská odpovědnost musí stát, pokud chce být dlouhodobě úspěšná, na třech základních pilířích, ekonomickém, sociálním a environmentálním. (Franc a kol., 2006, s. 9-10).

### 3.7.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř CSR se věnuje především transparentnosti firmy, vytváření dobrých vztahů se zájmovými skupinami, které mají vliv na ekonomickou činnost firmy. Do této skupiny jsou zahrnováni např. vlastníci, zákazníci, investoři, dodavatelé, obchodní partneři a jiné subjekty. V rámci ekonomického pilíře definovalo jeho základní faktory mnoho autorů. Ve své podstatě je seznam vždy podobný, liší se jen v detailech. Trnková (2004, s. 7) je stručně definovala jako: kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex); transparentnost; principy dobrého řízení (corporate governance); odmítnutí korupce; vztahy s akcionáři (shareholders dialogue); chování k zákazníkům; chování k dodavatelům; chování k investorům; ochrana duševního vlastnictví.

Které faktory jsou součástí ekonomického pilíře, definují Kašparová a Kunz (2013). Podle jejich názoru **zvyšování zisku** z dlouhodobého hlediska patří k nejvíce diskutabilním. Připomínají aktivity výzkumných organizací, které došly k závěrům, že organizace, které respektují práva stakeholderů, dosahují mnohem lepších ekonomických výsledků, často až čtyřikrát většího tempa růstu výroby a dokonce až osmkrát vyššího



tempa nárůstu nových zaměstnanců. Organizace, které se zaměřují pouze na uspokojování vybraných cílových skupin, úspěch nezaznamenávají. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 31).

### **Základní faktory**

**Kvalitní a spokojení zaměstnanci** mají podíl na posilování image podniku. Loajalita snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nových lidí. Motivovaní zaměstnanci bývají velmi motivovaní. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 31).

**Konkurenční výhoda a zvyšování loajality zaměstnanců** – odlišením od konkurence je určitým způsobem CSR, protože vždy se najdou mezi zákazníky lidé, kteří tuto společenskou aktivitu umí ocenit. Jejich počet stále roste. Ovlivňuje to jejich rozhodování o koupi výrobku. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 31-32).

**Možnost nových obchodních příležitostí** – autoři uvádějí, že koncept CSR otevírá nové obchodní příležitosti. Kladou důraz na kvalitní komunikaci se stakeholdery, vznikají nové zdroje podnikatelských nápadů. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 32).

**Přilákání investorů** – investory zajímají výkony podniku, na jejich základě se rozhodují, zda půjčky poskytnou. Zařazení koncepce CSR do firemní strategie je významným pomocníkem při rozhodování se investorů. Dokladem jsou nejrespektovanější burzovní indexy, které CSR uvádějí. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 32).

**Dodavatelско-odběratelské vztahy** a zvyšování výkonnosti závisí na odpovědném přístupu k obchodním partnerům, dodržování uzavřených závazků v celém komplexu. Partneři jsou ochotni poskytnout reference i mediálně. (Kašparová a Kunz, 2013, s. 32).

**Korupce** – podle Naxery (2014, s. 59) existuje tolik druhů korupce, že je těžko pro laika rozlišit. Základem je korupce malá a velká. Uvádí, že je nutné rozlišovat podle toho, kdo korupci iniciuje a také kdo se na ní podílí, např. všechna vyšší patra byrokracie a politiky, jednotlivci nebo celé korupční sítě, zda je iniciátorem úředník anebo občan).

### 3.7.2 Sociální pilíř

Kašparová a Kunz (2012) uvádějí, že **sociální pilíř** rozdělený na oblast interní a externí. Zabývá se sociální politikou podniku. Ta vyjadřuje sociální cíle práce, zásady a způsoby realizace uvnitř podniku. Patří sem kromě sociální politiky podniku zaměstnanecká politika, rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání, rekvalifikace (Ortová, 2008, s. 16). Druhý je sociální pilíř externí, který se věnuje převážně filantropii a spolupráci s místní komunitou. Pokouší se řešit problémy slabších či hendikepovaných v širších souvislostech. Je vedena snahou dosáhnout vyšší kvality života jednotlivce a celé společnosti. „*Vnější funkce se orientuje na uspokojování celospolečenských potřeb, resp. potřeb regionálních a potřeb komunity.*“ (Váchal a Vochozka, 2013, s. 329). Důležitý je rozvoj sociální politiky organizace, utvoření partnerství se zaměstnancem, který se podílí na vlastnictví. Utvoření partnerství se zaměstnancem je možností, o které se příliš nehovořilo. Přesto je tato spolupráce považována za efektivní, protože výrazně zvyšuje motivaci zaměstnance, který na tuto obchodní spolupráci přistoupil. Také v České republice již existuje mnoho případů této spolupráce. Také spolupráce s místní komunitou jako lokální zájmové skupiny je přínosem. Pro podnik je přínos v tom, že může zjistit a rozšířit své trhy, objevit nové obchodní příležitosti, získat nové zákazníky.

V oblasti sociálního pilíře se organizace může věnovat (Sokolovský, 2012, s. 6):

- „dodržování rovných příležitostí,
- zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců,
- péči o vzdělání a rekvalifikaci zaměstnanců,
- zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce,
- firemní filantropii, sponzorství a dobrovolnictví,
- vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance),
- rozmanitosti na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé),
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění“

### 3.7.3 Firemní filantropie

Zahrnuje dialog se stakeholders, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského potenciálu, dodržování pracovních standardů, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, rovné příležitosti (pro ženy a muže, znevýhodněné skupiny), rozmanitost na pracovišti (etnické menšiny, handicapovaní, starší lidé) a zajištění rekvalifikace propouštěných. Filantropie je humanisticky zaměřená dobročinnost, je to nezištný počin lidí a organizací, který pomáhá zlepšit kvalitu života. (Kutnohorská, 2013, s. 5). Slouží prospěšnému účelu, zpravidla v delším časovém horizontu a s jasně definovanými cíli. Firemní filantropie má význam především v oslovování nových potenciálních zákazníků. Základem je správná a efektivní komunikace s cílem přesvědčit je, že firma je schopna splnit požadavky zákazníka v požadované kvalitě. Ne každý vlastník firmy se rozhoduje snadno. Jejich rozhodování má vždy nějaký argument pro a proti, mnohdy je to obava z dosud nevyzkoušené aktivity, obavy, aby z hlediska legislativy firma neučinila případně chybné kroky. Firemní dárce je vhodné více motivovat, umožnit jim navázání kontaktů s jinými firmami, které již jsou zapojeny a fungují jako celospolečensky odpovědné firmy.

Mokrejšová (2007, s. 37-39) ve své práci definovala, které faktory hrály a hrají významnou roli při rozhodování se firem stát se filantropy. U motivace uvedla, že poměrně velkou překážkou jsou malé daňové úlevy. Stát tyto aktivity nedostatečně podporuje, takže firmy se velmi rozmyšlejí, zda se filantropii věnovat. Mokrejšová zároveň zdůraznila, že většímu rozvoji filantropie mohou přispět svými mediálními produkty samotná média. Firmy mohou podporovat filantropii mnoha způsoby, např. finančním nebo nefinančním dárcovství, založením vlastního nadačního fondu, pořádáním sbírek mezi zaměstnanci

#### **Peněžní dárcovství**

V České republice bez ohledu na to, kdo je organizátorem akce, získává stále větší oblibu. Jedná se o jednoduchou formu, která není spojená s velkou administrativní zátěží. **Přímá podpora** je velkou výhodou. Nejčastější forma spočívá v jednorázové nebo opakované akci uspořádané sbírkou mezi zaměstnanci a firmou na podporu konkrétního projektu. Druhou možností je využití matchingového fondu, který firma zřídí a umožní, aby se zaměstnanci sami rozhodli, zda chtějí pravidelně určitou peněžní částku ze své výplaty odvést do tohoto fondu na veřejně prospěšné účely. Peníze jsou shromažďovány na

zvláštním účtu u vybrané banky. V zahraničí je tento způsob velmi rozšířený. Další možností je zřízení firemní nadace nebo firemního nadačního fondu. Podmínky jejich zřízení jsou dány zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje problematiku nadačního fondu v § 394 - § 401. Nadační fond nově spadá do kategorie tzv. fundací, tj. právnických osob, které jsou tvořeny majetkovým základem k určitému účelu. Typem fundace je také nadace.

### **Nepeněžní dárcovství**

Je v současné době chápáno jako běžná charitativní činnost. Firmy poskytují pomoc buď bezplatně anebo výrazně levněji. Pravidla jsou ošetřena legislativně. Tímto způsobem je možné poskytnout podporu vzdělávání, školení, poskytování odborné pomoci (např. zaplacení služeb právníků), poskytnutí zázemí pro fungování nestátní neziskové organizace, tj. poskytnutí prostor, hrazení nájemného, poskytování reklamní plochy atd.

### **3.7.4 Enviromentální pilíř**

V posledních desetiletích se problematika životního prostředí stává více diskutovaným tématem ve veřejnosti i na vládní úrovni. Některá opatření musely podniky zavést z důvodu vládních regulací a nařízení (Kašparová a Kunz, 2012). Ortová (2008) pokládá dodržování principů trvale udržitelného rozvoje za nezbytnou součást života. Jednotlivci i organizace mají za povinnost zavést a udržovat pravidla na ochranu životního prostředí. Organizace z toho mohou vytěžit řadu výhod, například snížit své náklady nebo získat dobré jméno na veřejnosti. CSR v environmentální rovině řeší užívání přírodních zdrojů a jejich ochranu. Konkrétně se zabývá úsporou vody, energií, možnostmi zavedení alternativních zdrojů. Do ochrany životního prostředí spadá ekologická politika společnosti, environmentální management nebo ekologicky šetrná výroba a nákupy (např. recyklovaný papír, energeticky nenáročné produkty, ekologické čisticí prostředky). Alarmujícím problémem je znečištění ovzduší, půdy nebo vody. (Ortová, 2008; Zadražilová, 2010).

### 3.8 Stakeholders

Pojem „stakeholders“ vznikl v 80. letech 20. století. Zaujal R. Edwarda Freemana, který z tohoto pojmu vytvořil celou teorii. Zaujala odbornou i laickou veřejnost natolik, že se dodnes používá, aniž se na teorii cokoli změnilo. Do českého jazyka výraz „stakeholders“ se zpravidla překládá jako zájmová skupina, zainteresovaný jedinec. Stakeholdeři se dělí na vnitřní (např. zaměstnanci, vlastníci) a vnější (např. zákazníci, dodavatelé). Skutečností je, že stakeholdeři mají význam především pro velké firmy z hlediska jejich obratu a také zisku. Základem pro všechny stakeholdery a jejich ochoty spolupracovat s firmou je předpoklad, že firma jedná férově a jednoznačně dodržuje platnou legislativu. V konkrétních podmínkách to znamená, že např. zaměstnanci očekávají, že za svůj odvedený pracovní výkon dostanou spravedlivé finanční ohodnocení. Vlastníci firmy obdrží zisk, který odpovídá vynaloženému obchodnímu riziku jejich firmy. Dodavatelé dostanou včas zapláceno za své dodávky zboží nebo služeb. Místní samospráva, že obdrží včas daně od firmy, např. daň za pozemky, ubytovací zařízení poplatky z ubytování apod. Činnost stakeholderů je často analyzována. Podle odborníků je vhodné analýzu provádět ve třech krocích. První krok mapuje výběr významných skupin, o kterých se lze oprávněně domnívat, že jsou významnou silou pro uplatňování marketingové strategie. Druhým krokem je zjištění oprávněného očekávání stakeholderů. Třetím krokem je nutnost vyhodnocení vlivu stakeholderů na firmu. (Hanzelková et al., 2009, s. 127).

Od doby, kdy byl poprvé teoreticky popsán vznik a působení stakeholderů uplynulo několik desítek let. Na základě stále vznikajících nových poznatků se teoretici pokoušeli formulovat nové, a také co nejpřesnější, definice tohoto pojmu. Ortová (2008, s. 20) je definovala jako „*Osoby, instituce, organizace, které mají vliv, zájem na existenci podniku, či jsou jeho existencí dotčeny.*“ Podobná je následující definice zájmových skupin stakeholderů: „*Zahrnují všechny subjekty, na něž mají organizace a její aktivity vliv a které je naopak také mohou ovlivňovat, ať už pozitivně nebo negativně.*“ (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 97). Takto by bylo možné pokračovat téměř do nekonečna. Ve své podstatě všichni vyjadřují jedno a totéž, vše ostatní je pouze obratná hra se slovy.

## 4 Charakteristika zvolených subjektů

Společenská odpovědnost firem se promítá do všech oborů činnosti. V této části práce budou představeny tři významné podniky, které mají dlouholetou tradici, úspěšně podnikají, přičemž jim záleží nejen na dosažených ekonomických výsledcích, ale také na tom, aby veřejnosti dokázaly, že mají respekt k sociálním hodnotám, k lidem všeobecně, zejména k těm, kteří si z různých důvodů nemohou pomoci sami a jsou na pomoc okolí odkázáni. Společnosti, které budou představeny, jsou dopravní společnosti, a to již samo o sobě zakládá na pokládání několika otázek a hledání odpovědí, jak je to s ochranou životního prostředí. Zejména velké dopravní společnosti nenechávají stranou problematiku společenské odpovědnosti. Příkladem jsou dopravní společnosti, o kterých pojednává tato část práce.

Dopravce v České republice sdružuje společnost ČESMAD BOHEMIA, která oslavila již 50 let svého vzniku. Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA je největším Sdružením dopravců, podnikajících ve vnitrostátní i mezinárodní nákladní a osobní silniční dopravě. V současné době sdružuje více než 2 000 podnikatelských subjektů s téměř 25 000 vozidly. Sdružení má díky své síle a dlouholetým zkušenostem nezastupitelné místo při tvorbě a úpravě legislativy týkající se silniční dopravy, mezivládních dohod a smluv v této oblasti.

O důležitosti osobní i nákladní dopravy svědčí skutečnost, že 11. prosince 2015 podepsali Deklaraci o spolupráci v oblasti odpovědného podnikání prezident Svazu průmyslu a dopravy ČR Jaroslav Hanák a předsedkyně platformy Byznys pro společnost Pavlína Kalousová. *„Řada členských firem svazu průmyslu patřila mezi průkopníky CSR v České republice a dnes v této oblasti představují nejvyšší standardy. Budeme rádi, když se k nim budou přidávat další a budeme tak dále kultivovat podnikatelské prostředí v Česku. Chceme být v této oblasti rovněž partnerem pro relevantní ministerstva a další státní úřady,“* uvedl prezident Hanák. (Národní informační portál, 2015). Svaz průmyslu a dopravy ČR je největším zaměstnavatelským svazem v zemi. Zastřešuje 28 svazů a asociací a 134 individuálních členských firem. Hájí zájmy 10,5 tisíce firem, které zaměstnávají 800 tisíc pracovníků. Byznys pro společnost je nevládní platforma, která sdružuje desítky největších a nejvlivnějších podniků – lídrů v oblasti CSR a odpovědného

podnikání v ČR. (tamtéž). V této části budou představeny tři dopravní společnosti, které nejenže dosahují již mnoho let velmi dobrých ekonomických výsledků, ale dlouhodobě podnikají jako společensky odpovědné společnosti, která je charakteristická nejen finančními příspěvky na společensky prospěšné akce, ale ve většině případů vystupují jako hlavní organizátoři mnoha akcí pro děti a osoby zdravotně postižené.

## **4.1 Základní informace o společnosti BusLine, a. s.**

### **4.1.1 Stručný profil společnosti**

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 10. září 2009. Společnost BusLine a. s. se sídlem Semily, Na Rovinkách 211, IČ: 283 60 010 vznikla dne 12. prosince 2010 jako nástupnická společnost ze společností ČSAD Jablonec nad Nisou a. s. a ČSAD Semily, a. s., které tímto dnem zanikly bez likvidace. V průběhu následujících let došlo k několika organizačním změnám ve struktuře společnosti. K poslední změně došlo v březnu letošního roku. Změny vždy schvalovala valná hromada. Statutárním ředitelem je Jakub Vyskočil. Základní kapitál je 280 549 074 Kč.

Společnost disponuje flotilou více než 600 moderních autobusů s průměrným stářím 6,5 let. Z tohoto počtu je cca 15 % autobusů s pohonem na CNG (stlačený zemní plyn). Autobusy společnosti jsou převážně vidět v Libereckém, Královéhradeckém, Středočeském, Jihomoravském kraji a Ústeckém kraji. V jejich řadách pracuje více než 1000 zaměstnanců a řadí se mezi nejvýznamnější autobusové dopravce v České republice. Jako jediná dopravní společnost v České republice provozuje bezpečné autobusy pro děti pojmenované „Beruška“ a „Mikeš“. Společnost se podílí i na zabezpečení náhradní autobusové dopravy za mimořádné i plánované vlakové výluky. BusLine realizuje smluvní a zájezdovou dopravu pro velké množství cestovních kanceláří, škol a ostatních objednavatelů z celé České republiky. Roční výnosy dosahují více než jednu miliardu korun. (Výroční zpráva za rok 2014).

### **4.1.2 Certifikace a osvědčení související s konceptem CSR**

Získat certifikát podle normy ISO 9001 považují firmy za významné ocenění činnosti. Certifikát jednoznačně zvyšuje firmám jejich důvěryhodnost. Získání certifikátu není povinností firem, ale dopravci dobře vědí, že získání certifikátů otevírá cestu k daleko

větší důvěryhodnosti. Certifikát prokazuje, že firma, která ho získala, poskytuje své služby ve vysoké kvalitě, že se zabývá optimalizací nákladů, ale ne na úkor kvality. Získává větší důvěru veřejnosti, státních institucí. Velmi důležité je, že certifikát otevírá cestu k možnosti účastnit se veřejných soutěží.

**Obrázek 1 Certifikát managementu kvality ISO 9001**



Zdroj: [www.dekra-seal.com](http://www.dekra-seal.com)

V listopadu 2013 společnost úspěšně absolvovala certifikační audit ISO 9001:2008. Získala certifikát DEKRA na další tříleté období. Audit proběhl ve správě společnosti, také ve střediscích Jičín, Jilemnice a Rokytnice nad Jizerou. Byly kontrolovány změny ve společnosti, odpovědnost vedení a činnosti managementu kvality, řízení dokumentace, povinnosti vedení, analýzy, zlepšování, interní audity, stížnosti, personalistika, řízení informačního systému, řízení pracovního prostředí, ekologie, řízení obchodních činností u pravidelné i zájezdové dopravy, péče a technický stav vozidel a materiálně-technické zásobování (BusLine, 2015).



## Úspěchy dopravce BusLine, a. s.

**Dopravcem roku 2014 Ústeckého kraje.** O ocenění hlasují vždy cestující, kteří mají osobní zkušenosti s tímto dopravcem. Do ankety bylo nominováno celkem 12 dopravců zajišťujících veřejnou dopravu na celém území Ústeckého kraje.

**Dopravcem roku 2013 Ústeckého kraje.** V rámci 6. ročníku ankety „Dopravce roku 2013“ Ústeckého kraje společnost BusLine a. s. obhájila bronzové 3. místo v hlavní kategorii.

**Již pátá cena pro Řidiče roku.** Již po páté ze šesti uspořádaných ročníků se stal vítězem soutěže „Řidič roku“ v roce 2012 zaměstnanec společnosti BusLine a.s., tentokrát Jaroslav Havlíček. Soutěž je každoročně vyhlašována v Libereckém kraji společností KORID LK, spol. s r. o., o vítězi hlasují cestující prostřednictvím on-line formuláře umístěném na webových stránkách.

**TOP manažer roku 2012.** Ing. Tomáš Roubíček získal ocenění v silniční dopravě „IRU Award for Top Road Transport Managers 2012“. Jedná se o ocenění udělované vrcholovým manažerům působícím ve společnostech zabývajících se silniční dopravou v ČR nebo v zahraničí. Letos bylo ocenění uděleno celkem 59 manažerům ze 17 zemí a pouze 8 jich pochází z České republiky. Může jej získat jen takový manažer, který díky svým profesním zkušenostem má jasné výsledky a úspěchy v oblasti silniční dopravy.

### 4.1.3 Principy a hodnoty společnosti

Principy a hodnoty společnosti představují pro vedení a celý pracovní kolektiv základ každoročních finančních úspěchů. Prvním principem a zároveň cílem je **spokojenost zákazníka**. Přestože společnost patří ke známým dopravním společnostem a je vždy hodnocena kladně, nestačí to. Cílem je, aby byla **vyhledávaným autodopravcem** v celé České republice. Argumentů, proč tomu tak může být, hovoří **spolehlivost, kvalitně odvedená práce, hospodárné užití klíčových energií**. Kvalita odváděné práce je přísně sledovaným kritériem. Totéž platí pro **hospodaření s energiemi**, které je prioritou. **Profesionalita zaměstnanců** a moderní vozový park, které má společnost k dispozici, je toho důkazem. Moderní vozový park, bezpečnost, komfort, čistota a kvalita vozidel je tou nejlepší vizitkou. Společnost každoročně zvyšuje své

**výkony.** Cílem zvyšování podílu služeb společnosti na dopravním trhu je dennodenním úkolem. Všechny uvedené principy a hodnoty bude možné splnit pouze za předpokladu efektivní komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Vše je možné řešit, hledat společné cesty. Principy je možné definovat ihned, přičemž je nutné vycházet ze stávajících zkušeností. Na rozdíl od principů je tvorba hodnoty dlouhodobý proces, který vyžaduje mnoho úsilí od celého kolektivu zaměstnanců bez ohledu na to, jakou pracovní pozici jednotlivci zaujímají. Každý má svůj díl odpovědnosti a každý má také možnost ukázat své schopnosti a předpoklady pro získání odpovědnější práce.

#### **4.1.4 Firemní kultura**

Prvořadým cílem společnosti je předvídat **požadavky zákazníků**. K jejich zjištění je nutné průběžně organizovat průzkumy spokojenosti zákazníků. Výsledkem je nejen spokojenost převážné části cestujících, ale objevují se také připomínky, které jsou operativně řešeny. Společnost ráda vítá připomínky cestujících, ať jsou jakéhokoli charakteru. Je otevřena všem podnětům a informacím, majícím vztah ke všem střediskům společnosti. Vedení si cení **práce zaměstnanců**, má úctu k jejich práci, protože ví, že práce řidičů je v dnešní době velmi psychicky náročná. Proto se snaží, aby jejich požadavkům vycházela vstříc a zároveň umožňovala další rozvoj schopností řidičů formou dalšího vzdělávání. Společnost si je vědoma, že před zaměstnance klade náročné úkoly, proto jim vyjadřuje respekt. S ohledem na skutečnost, že práce ve společnosti je velmi náročná, společnost očekává, že každý zaměstnanec přijme **osobní odpovědnost** a bude pracovat podle **nejvyšších standardů**. To vyžaduje, aby se dokázali zaměstnanci spolehnout jeden na druhého, protože jen tak lze být úspěšnou společností. Vedení společnosti prosazuje **vynikající udržitelnost finanční výkonnosti**. Vedení uvádí, že vsadilo jednoznačně na výkonnost, protože je odhodláno **zvyšovat hodnotu společnosti**. Jedním z cílů je přinášet akcionářům konkurenceschopné výnosy. Vedení společnosti dbá na ochranu zdraví **zaměstnanců**, **ochranu životního prostředí** a **kvalitu života v komunitách**, ve kterých působí. Jejich cílem je budování **zdravé společnosti**. Ve své komplexní činnosti vedení vychází z **historie úspěchu**. Cestu společnosti ukazuje dlouhodobá **vize**, která vychází z podnikatelského ducha a stávajících pevných finančních základů. (BusLine, 2015).

#### 4.1.5 Realizované CSR aktivity

V roce 2014 BusLine rozšiřuje spolupráci i pro vysokoškolské studenty v podobě neplacených stáží. Nejschopnější a nejaktivnější mají do budoucna šanci získat zaměstnání právě v BusLine.

BusLine a.s. zajistil v rámci společného projektu partnerství „Studenti spolupracují na budoucnosti dopravy“ odbornou stáž pro studenty Střední školy strojní, stavební a dopravní Liberec. Ti měli možnost se na konci května a v první polovině června seznámit s chodem společnosti, získávali praktické dovednosti ve střediscích v Semilech a Jablonci nad Nisou, zrealizovali průzkum kvality cestování na dálkových linkách a navštívili druhého největšího výrobce autobusů v České republice SOR Libchavy spol. s. r. o.

BusLine se již několik let intenzivně věnuje projektům zaměřeným na děti. V roce 2012 odstartoval bezpečnou přepravu pro děti ve speciálním autobuse „Beruška“ a v roce 2014 k němu přibyl druhý – „Mikeš“. Do budoucna by chtěl vytvořit flotilu speciálních autobusů.

BusLine přispěl v roce 2013 na léčbu malého Daniela z Jablonce nad Nisou. Na základě televizní reportáže v TV Nova pomohl formou finančního daru ve výši 39.000 Kč. Nejprve se chtěla podílet pouze společnost, ale po zhlédnutí reportáže se začali přidávat také zaměstnanci.

V červnu 2013 společnost zdarma dopravila k moři do Itálie tam a zpět 40 dětí z Dětského domova v Humpolci.

BusLine, a. s. přivezl dětem Mateřské školky Sluníčko Liberec divadlo. Premiéru měla „Autobusová pohádka“, kterou pro děti napsali Ivan Vyskočil, Martin Sochor a Hana Baroňová. Představení se zúčastnilo na sto dětí z celé mateřské školky a spolu s ředitelkou Petrou Čermákovou a pedagožkami vytvořily skvělé publikum.

Díky patronaci nad Základní školou praktickou Olešovice a spolupráci s BusLine, která zajistila dopravu, se mohly děti z této školy zúčastnit muzikálu v Praze.

BusLine zajistil dopravu v rámci soustředění „Talent La Sophia 2014“ pro hudebně a sportovně nadané děti. Do projektu se zapojily významné osobnosti z oblasti hudby a sportu: Michal David, Ivetta Blanarovičová, Tomáš Ujfaluši a další.

### **Jedinečný projekt - Bezpečnost dětí nade vše**

Společnost BusLine, a. s. nechala vyrobit na speciální zakázku autobus SOR ILH 12 v SOR Libchavy, spol. s. r. o. Autobus je speciální tím, že je určen pouze pro děti, které mají k dispozici 50 míst. Sedla jsou vybavena moderním systémem IsoFix. Dítě je na sedadlo upoutáno bezpečně během několika vteřin. Tento systém překonává dosud nejmodernější systémy. Sedačka chrání hlavu dítěte v případě nehody. Lze ji polohovat, délka a šířka opěrky zad je přizpůsobena rostoucímu dítěti ve věku od 3 do 12 let. Autobusy zajišťují dopravu dětí z mateřských a základních škol z celého Libereckého kraje. (BusLine, 2015).

V roce 2010 obdržela společnost BusLine, její pobočka ČSAD Semily, a. s. tzv. Cenu lidství za rok 2009 za dlouhodobou spolupráci s hendikepovanými občany. Aktivity pořádá pravidelně Czech Handicap a mezinárodní centrum Universum, o. p. s.

Uvedené aktivity tvoří stručný výčet toho, co společnost BusLine v uplynulých letech zorganizovala. Její akce se vždy setkávaly s nebývale velkým ohlasem. Mnohé z nich pokračují již mnoho let a mají svou zajímavou a poučnou historii.

### **Aktivita pro zaměstnance**

Zaměstnanci se účastní vzdělávacích aktivit v projektu „Vzdělávací aktivity zaměstnanců BusLine a. s. v rámci projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Projekt je spolufinancován z prostředků ESF (85%) a ze státního rozpočtu ČR (15%). V rámci projektu, který byl realizován v letech 2013 – 2015, bylo v průběhu období od května do září 2015 proškolen celkem 470 zaměstnanců. Vzdělávací aktivity byly rozděleny do dvou tematických částí, a to Řidič, reprezentant firmy - přeprava osob a Hospodárná a ekologická jízda.

Na základě reportáže TV Nova o panu Kellnerovi z Liberce, který třicet let vykonával profesi řidiče autobusu, BusLine svému bývalému kolegovi finančně pomohl

zrealizovat jeho velký sen – i přes jeho zdravotní handicap opět usednout za volant. Společnost mu poskytla finanční dar ve výši 20 000 Kč na úpravu jeho auta.

## **Benefity**

Společnost BusLine poskytuje svým zaměstnancům různé benefity, které jsou součástí politiky péče o zaměstnance. Jedná se o následující benefity: Pojištění odpovědnosti hrazené zaměstnavatelem (úspora 2 – 3 000 Kč/rok); Příspěvek na penzijní připojištění 350 Kč za měsíc; Závodní stravování/stravenky v hodnotě 60 Kč; Pátý týden dovolené po dvou letech u společnosti; Jízdní výhody pro zaměstnance a rodinné příslušníky na všech linkách BusLine a.s.; Zaměstnanecké tarify na mobilní telefony (neomezené volání od 200 Kč/měsíc); Cestovní pojištění léčebných výloh v zahraničí za 400 Kč za rok; Příspěvky na ubytování; Odměny za pracovní a životní jubilea, Ujeté kilometry bez nehody; Sociální fond.

### **4.1.6 Shrnutí přístupu ke konceptu CSR**

Přestože společnost BusLine, a. s. existuje na trhu autobusových dopravců až od roku 2010, zaujala jedno z významných míst na trhu dopravních služeb. Zakládá si na zajištění kvalitních služeb pro cestující, na rychlé a bezpečné dopravě. K tomu jí slouží moderní vozový park, který splňuje všechny předpoklady pro ekologickou jízdu a ochranu životního prostředí. Pro zajištění všech smluvních spojů je nutné mít k dispozici kvalitní a zkušené řidiče. Náročnost dopravy na silnicích neustále stoupá, a to klade vysoké nároky na profesionalitu řidičů, na jejich jízdní zkušenosti. K nim je nutné připočítat vhodnou úroveň a kvalitu komunikace s cestujícími, což není vždy snadné, psychickou zátěž. Z tohoto důvodu je prvořadým zájmem společnosti, aby vytvořila podmínky pro ochranu zdraví řidičů. Profesionální řidiči mají zákonem stanovené zdravotní prohlídky v určených termínech, jsou povinni podstupovat profesionální psychologické testy apod. Pro řidiče jsou bezplatné, náklady hradí společnost. Společnost je povinna dodržovat legislativu týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Navíc se u řidičů profesionálů, kteří jezdí s autobusy na dálkové trati do zahraničí (zájezdy apod.) musí povinně dodržovat tzv. AETR (Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, zkratka z francouzského *Accord européen sûr les transports routiers*), tzn. povinně dodržovat přestávky v jízdě v AETRU určených časových úsecích.

## **Komunikace**

Důležitá je komunikace uvnitř společnosti. Zaměstnanci mají možnost kromě běžné pracovní komunikace získávat další informace z výročních zpráv, z vydávaného časopisu pro děti Magazín dětem, z průběžných informací pro média, z informací uváděných pro veřejnost na webových stránkách společnosti. Prezentované informace svědčí o tom, že společnosti BusLine věnuje velkou pozornost společenské odpovědnosti. Zaměřila se především na děti počínaje dětmi z mateřských škol, přes patronaci nad vybranou základní školou, středoškolské studenty. V současné době rozšířila své aktivity na studenty vysokých škol. Také sociální aktivity pro zaměstnance představují celý blok benefitů, které jsou v některých ohledech ve srovnání s jinými podnikatelskými subjekty nadstandardní. Společnost nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance. Těchto výsledků je dosahováno díky pečlivě sledované efektivitě komunikace včetně zajištění zpětné vazby.

### **4.1.7 Závěrečný komentář**

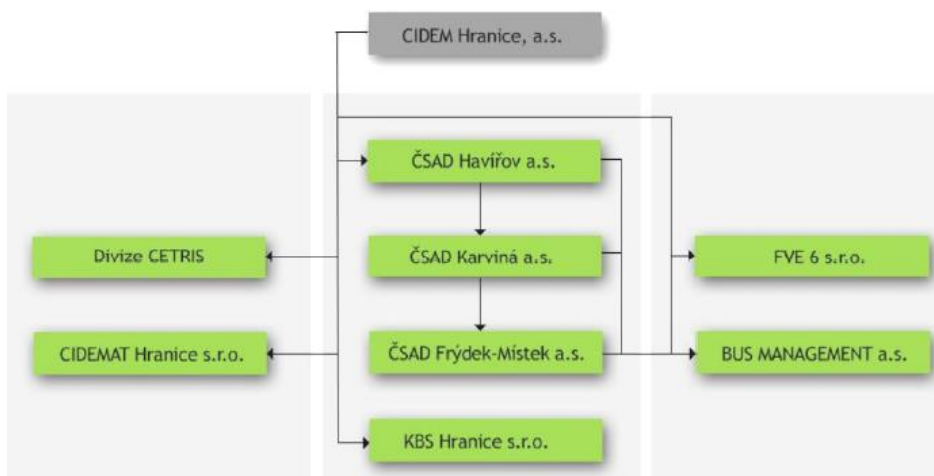
Dopravní autobusová společnost BusLine, a. s. si uvědomuje, že její podnikatelské aktivity se netýkají jen úzce vymezených obchodních činností, ale že je nutné nebýt nečinnou a laxní vůči svému okolí. Její dopravní služby pro občany v Libereckém kraji zajišťované na smluvních autobusových spojích jsou doplňovány dalšími službami pro cestovní kanceláře, turistické a sportovní oddíly, zájmové oddíly, školní zájezdy apod. Podobnou činnost vykonávají také jiné autobusové společnosti. Společnost BusLine má ale jednu zvláštnost – vyrobené na zakázku dva speciální autobusy pro děti od 3 do 12 let s tím, že chce vyrobit autobusy další. Jedná se o velmi významný počín pro ochranu života dětí v průběhu autobusové dopravy. Z hlediska úkolů, které má před sebou v oblasti výkonů, ekonomické a ochrany životního prostředí, nelze uvést, že by z určitých důvodů dávala přednost pouze jedné oblasti. Veškeré činnosti jsou skloubeny tak, aby jejich návaznost byla jasná pro všechny zaměstnance. Pro autobusovou dopravu je hlavním cílem být šetrný k životnímu prostředí.

## 4.2 Základní informace o holdingu CIDEM Hranice, a. s.

### 4.2.1 Stručný profil společnosti

Společnost **CIDEM Hranice, a.s.** byla založena v roce 1991 jako nástupnická organizace státního podniku Severomoravské cihelny. Během první vlny kuponové privatizace byla pak v roce 1992 privatizována. Je skupinou českých obchodních společností sdružených kolem CIDEM Hranice, a. s. zaměřená na produkci stavebních materiálů a poskytování služeb v oblasti dopravy. Obrázek 2 znázorňuje organizační strukturu holdingové společnosti CIDEM Hranice, a. s., jejíž součástí jsou tři akciové společnosti ČSAD Havířov, a. s., ČSAD Karviná, a. s. a dále ČSAD Frýdek-Místek, a. s. Tyto tři akciové společnosti vystupují jako 3ČSAD. Dopravní skupina 3ČSAD je největším dopravcem v Moravskoslezském kraji, který se významnou měrou podílí na dopravní obsluze regionu. Společnosti zajišťují městskou hromadnou dopravu, mezinárodní kamionovou dopravu, přepravu nebezpečných látek v režimu ADR (řidiči musí být speciálně proškoleni a složit zkoušky), svozy a rozvozy zboží, disponují vlastní expedicí.

Obrázek 2 Struktura organizace



Zdroj: <http://www.cidem.cz/struktura-skupiny/>

### 4.2.2 Certifikace a osvědčení související s konceptem CSR

Pro každou dopravní společnost je velmi důležité získat certifikaci, protože ta je důkazem spolehlivosti a odbornosti managementu a zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují. Oprávněně proto management firmy klade vysoké pracovní nároky na své

zaměstnance, protože případné neobhájení certifikace by znamenala pro společnost nejen ztrátu prestiže, ale také velké ekonomické ztráty. Společnost 3ČSAD již na počátku května 2011 prošla auditem společnosti DEKRA Certification GmbH podle normy ČSN EN ISO 9001. Společnost obhájila certifikát systému managementu kvality renomované certifikační společnosti již od roku 2001. Vedení zdůraznilo, že za úspěšnou obhajobou stojí systémová práce zaměstnanců akciových společností 3ČSAD.

Za svůj postoj k životnímu prostředí získala společnost ČSAD Havířov a. s. ocenění „LEADER V ŽIVOTNÍM PROSTŘEDÍ 2012“. Projektem Implementace ekologické dopravy v Havířově se úspěšně společnost umístila před takovými společnostmi jako Siemens, Vodafone, Veolia, Ostravsko-karvinské doly a další. Ocenění bylo uděleno za aktivní péči o životní prostředí zejména města Havířova.

**Obrázek 3 Logo TOP odpovědná firma**



Zdroj: [www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

#### **4.2.3 Principy a hodnoty společnosti**

Principy a hodnoty společnosti jsou vyjádřeny ve společnosti 3ČSAD v systému managementu jakosti v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001. Vedení společnosti je přesvědčeno, že důsledným uplatňováním zásad tohoto systému zvýší účinnost a efektivitu řízení podnikových procesů a očekávání zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, akcionářů, orgánů státní správy i široké veřejnosti (3ČSAD, 2015).

**Prvním pilířem** je poskytování kvalitních výrobků a služeb s využitím know-how získaného na trhu dopravních služeb. Cílem je zvyšování spokojenosti zákazníků.

**Druhým pilířem** je otevřená komunikace se zákazníky a také obchodními partnery. Zejména se jedná o kvalitu řízení a prohlubování dlouhodobého oboustranného vztahu se



zákazníky. Vedení společnosti v této souvislosti konstatuje, že společnost chce být nejenom dodavatelem, ale především partnerem.

**Třetím pilířem**, který chce společnost odpovědně plnit je využívání moderních technologií a zajištění jejich stálé inovace. Týká se to zejména alternativních paliv, snižování energetické náročnosti a poté eliminace negativních dopadů na životní prostředí, což zejména z hlediska autobusové dopravy a jejího vlivu na životní prostředí je rozhodující.

**Čtvrtým pilířem** je technicko-informační podpora a modernizace sortimentu a poskytovaných služeb. Správné využití umožní efektivní využívání potenciálu společnosti.

**Pátým pilířem** je striktní dodržování zdravého cash-flow, který je při uplatňování zásad managementu vnímán jako prostředek, který společnosti pomůže dosáhnout lepších ekonomických výsledků.

**Šestým pilířem** je implementace nových prvků řízení. Vedení chce kromě stávajících norem ISO aplikovat nové metody strategického řízení, např. TQM (Total Quality Management), tj. kompletní metoda řízení, která klade důraz na řízení kvality na všech úsecích činnosti organizace.

**Sedmým pilířem** je zajištění systematického vzdělávání zaměstnanců bez ohledu na to, na které pracovní pozici se nachází.

#### **4.2.4 Firemní kultura**

Pod firemní kulturu zařazuje vedení společnosti 3ČSAD především zásady etického jednání každého zaměstnance. Hlavními zásadami jsou především otevřenost, poctivost, neovlivnitelnost, neúplatnost. Vedení společnosti trvá na tom, že je nutné i nadále zachovávat dobré jméno společnosti.

Firemní kulturu vedení shrnulo do následujících bodů:

- **„Zásada zákonnosti** – dbáme na dodržování zákonů.
- **Zásada kvality a efektivity** – využíváme efektivně finanční prostředky a lidské zdroje.

- **Zásada etického výkonu práce** – dodržujeme etické přístupy v podnikání a jednání.
- **Zásada rovné příležitosti a zákazu diskriminace.**
- **Zásada neúplatnosti a poctivosti** – osobní prospěch nesmí být nadřazen zájmům společnosti.
- **Zásada profesionality** – chceme být vnímáni jako odborníci a profesionálové.
- **Zásada spokojenosti** – cílem je spokojenost našich zákazníků a důvěra v naši práci.
- **Zásada omezování negativního vlivu na životní prostředí** – chováme se odpovědně.
- **Zásada odpovědnosti za dobré jméno 3ČSAD** – jsme loajální ve vztahu k základnímu poslání našich obchodních společností, veškeré získané informace považujeme za důvěrné.“

#### 4.2.5 Realizované CSR aktivity

**3ČSAD** v rámci mezinárodní pomoci podpořila humanitární sbírku pro pomoc Keni v roce 2011. Na výzvu prostřednictvím neziskové organizace ADRA a nadačního fondu Asante Kenya, kteří se obraceli na firmy se žádostí o poskytnutí autolékárniček, kteří pro v rámci české legislativy již vyřazeny, ale nebyly samozřejmě zdravotně závadné. 3ČSAD poskytla 264 ks. Autolékárničky v Keni neslouží motoristům, ale zdravotnický materiál, který je uvnitř, slouží k běžnému ošetření nemocných v Keni.

**3ČSAD** podpořila také výuku ve Střední zdravotní škole v Karviné, kde předala 100 ks autolékárniček. Dalších 100 ks obdržela TJ ČSAD Havířov, kde mohou pomoci v běžném ošetření fotbalistů při zápasech nebo trénincích.

**3ČSAD** v říjnu 2012 získala ocenění Odpovědná firma Moravskoslezského kraje za rok 2012. Ocenění předával lídr v oblasti společenské odpovědnosti – zástupce společnosti Vodafone. Ocenění společnost obdržela především za propracovaný systém péče a podporu vzdělávání, kterého se při minimální fluktuaci zúčastnili téměř všichni zaměstnanci společnosti. Jak v prohlášení uvedlo vedení společnosti, i malá společnost může být vzorem a inspirací a společenská odpovědnost není doménou pouze velkých nadnárodních firem.

**3ČSAD** neustále investuje do modernizace vozového parku a nových ekologických technologií pohonu vozidel, což z ní dělá společensky odpovědnou dopravní skupinu, která se snaží vždy provozovat své služby v souladu s ochranou životního prostředí.

**3ČSAD** k 1. září 2015 v dopravní skupině ukončila dodávku 55 autobusů s pohonem na stlačený zemní plyn (CNG). Vozidla byla nakoupena prostřednictvím Operačního programu životní prostředí, který umožňuje zaplatit z evropských peněz až 90% tzv. uznatelných nákladů na pořízení nových CNG autobusů. (Trunečka, 2015).

**3ČSAD** Havířov a. s. ve spolupráci s magistrátem města Havířov spustila 1. září 2014 komunikační kampaň s názvem Zelený Havířov, která si klade za cíl přiblížit ekologický provoz městské hromadné dopravy občanům města. Kampaň svým mottem „Stejní cestující, jiné myšlení“ nabádá obyvatele Havířova k využívání autobusové dopravy jako plnohodnotné alternativy k osobní automobilové dopravě, která zatěžuje životní prostředí ve městě. V České republice jde o unikátní projekt, kdy se město spolu s dopravcem rozhodli prezentovat ekologický přístup svým cestujícím a obyvatelům (3ČSAD, 2014).

#### **4.2.6 Shrnutí přístupu ke konceptu CSR**

Dopravní společnosti vystupující pod společným logem 3 ČSAD je složena ze tří společností. Každá působí v jiném městě – v Havířově, Karviné a ve Frýdku-Místku. Přesto k sobě všechny tři subjekty našly cestu a již několik let postupují společně. Za dobu společného podnikání dosáhla 3ČSAD významných úspěchů zejména v oblasti životního prostředí. Několik let se management usilovně zabýval myšlenkou jak co nejrychleji zbavit města autobusů, které i přes skutečnost, že splňovaly stále ještě normy týkající se znečištění ovzduší, bylo podle názoru managementu možné nahradit kvalitnějšími autobusy.

**První oblastí** byl úspěch získání 55 zcela nových autobusů s nejmodernější technologií pohonu, které zbavily tři města alespoň částečně zplodin. Počet 55 autobusů není počet malý. Získat takovýto počet z operačního programu není snadné, protože se jedná o velmi vysoké finanční částky. Z tohoto konstatování vyplývá, že prvořadou záležitostí bylo být společensky prospěšnou společností ve vztahu k ochraně životního prostředí.

**Druhou oblastí** bylo ocenění Odpovědná firma Moravskoslezského kraje za rok 2012. Ocenění společnost obdržela především za propracovaný systém péče a podporu vzdělávání zaměstnanců.

**Třetí oblastí** byl úspěšný audit společnosti DEKRA Certification GmbH podle normy ČSN EN ISO 9001. Za úspěšnou obhajobou stojí systémová práce zaměstnanců akciových společností 3ČSAD.

**Čtvrtou oblastí** bylo získání ocenění „Leader v životním prostředí 2012.

#### **4.2.7 Závěrečný komentář**

Společnost 3ČSAD provozuje také městskou autobusovou dopravu a spolu s ní rozvíjí další obchodní činnosti, které jsou u všech větších dopravních společností běžné. Ekonomové potvrdí, že žádná společnost provozující městskou hromadnou dopravu nemůže pouze z této činnosti zisková. Doprava je vždy dotována z rozpočtu města. Také 3ČSAD má mnoho dalších aktivit, ale jsou zpravidla spojeny s potřebnou návazností autobusové dopravy – školní výlety, propůjčení autobusů cestovním kancelářím apod. Zejména z tohoto důvodu se podkapitola věnovala také městské autobusové dopravě, která tvoří rozhodující část podnikatelských aktivit společnosti.

### **4.3 Základní informace o společnosti C.S.CARGO, a. s.**

#### **4.3.1 Stručný profil společnosti**

C.S.CARGO, a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku 11. září 1995. Společnosti se v podnikání od začátku dařilo. Postupně zvyšovala obrat, stoupal také počet zaměstnanců, zvyšovala se kapacita vozového parku. Netrvalo dlouho a společnost expandovala do zahraničí. Takto nadšeně a s velkou pompou píše o sobě společnost na webových stránkách. Jenže ne vše bylo tak růžové. Dne 6. června 2011 se objevil v deníku E15 na první stránce velký palcový titulek: Konec velkých plánů: C.S.Cargo spolkl jeho věřitel. Původní podnikatelé Marek Lehečka a Petr Zvěřinský o společnost přišli. Zůstalo jim pouze 15 %, převažujících 85 % převzala společnost Tuffieh Private Equity Fund Jana Blaška, do konce roku 2010 blízkého spolupracovníka Petra Kellnera. Půjčky byly ve výši několika miliard u UniCredit banky. Opět začaly další přesuny z důvodů řešení dluhů.

V roce 2010 začíná CS Cargo Holding opět prosperovat. V roce 2010 měla skupina obrát 217,3 milionu eur, hrubý provozní zisk EBITDA dosáhl 19,2 milionu eur.(Skřivánek a Šindelář, 2011).

V roce 2014 došlo ke změně společenské smlouvy a předmětu podnikání na základě zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích). Společnost byla nově zapsána do obchodního rejstříku 4. července 2014.

V roce 2014 skupina dosáhla tržeb ve výši 4,3 mld. Kč. Zisk před započtením úroků, daní a odpisů skupiny C.S.CARGO činil 315 mil. Kč. Tyto ukazatele řadí skupinu mezi vedoucí střeoevropské subjekty poskytující dopravní a logistické služby. Skupina v současnosti zaměstnává přes 1700 pracovníků a denně provozuje 2 200 nákladních vozidel, které křižují Evropou. Jediným a stoprocentním akcionářem skupiny je společnost Tuffieh Funds SICAV plc. C.S.CARGO není pouze dopravcem, který vozí zboží z bodu A do B, ale firmou, která svému zákazníkovi nabízí plný servis logistických služeb a přináší mu optimální řešení na míru. Společnost má dalších osm firem v zahraničí.

#### **4.3.2 Certifikace a osvědčení související s konceptem CSR**

Společnost C.S.CARGO a. s. je certifikována dle norem ISO 9001 a ISO 14001. Stanovuje postupy a procesy i nad rámec požadovaný uvedenými normami. Vedení společnosti si uvědomuje, že podnikatelská činnost se negativně projevuje v kvalitě životního prostředí. Z tohoto důvodu management společnosti stanovuje náročné cíle zaměřené na předcházení rizikům vůči zhoršování životního prostředí. Používá nejmodernější technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Základem je provádění průběžných kontrol funkčnosti systému. Pro poskytování služeb volí prostředky, které mají minimální negativní dopad na životní prostředí, využívá ekonomicky obnovitelné přírodní zdroje a ekologicky šetrná zařízení. Pravidelně vysílá své zaměstnance na školení v rámci zajištění jejich kontinuálního profesního růstu. Vzdělávání je zaměřeno na již zmíněnou ochranu prostředí, na úspory energií apod. (Výroční zpráva, 2014, s. 7).

## **Certifikáty International Food Standard Logistics.**

Jedna ze společností C.S.CARGO působí mnoho let na Slovensku. Od roku 2010 se jí daří získávat certifikáty International Food Standard Logistics. Jedná se o mezinárodní standard, který je speciálně formulovaný pro logistické organizace, hlavně pro oblast přepravy a skladování potravin a nápojů. Certifikát se týká logistických činností, při kterých se pracovníci přepravních firem dostávají do kontaktu se zabaleným zbožím. Příkladem je přeprava chlazeného nebo mraženého zboží pod řízenou teplotou. Přepravce obdrží zboží k přepravě zároveň s písemným pokynem (v domácí přepravě dodací list, kde je mj. uvedeno požadované nastavení teploty po celou dobu přepravy). U mezinárodní přepravy se jedná o dokument CMR. Proces se nedá oklamat, protože se teplota v průběhu přepravy automaticky zapisuje a při předání zboží je řidič povinen zároveň předat papírový výjezd, na kterém je zdokumentován proces chlazení po celou dobu přepravy. Pokud příjemce zjistí, že teplota nebyla dodržována, může zboží odmítnout převzít. Další způsob kontroly nezávadnosti přepravovaného potravinářského zboží je možná kontrola na hranicích, tzv. fytokontrola. Kontroluje se čistota přepravních prostor apod. Podobných předpisů pro splnění certifikace je devadesát osm. Již z tohoto údaje vyplývá, že získat certifikaci v oblasti potravin je velmi obtížné. (C.S.CARGO, 2015).

### **4.3.3 Principy a hodnoty společnosti**

Principy a hodnoty jsou stanoveny v hlavních strategických cílech společnosti. Vlastníci a management společnosti rozhodli, že mezi hlavní cíle bude patřit sedm základních cílů.

**Prvním cílem** je udržení stávající velikosti vozového parku. Z tohoto konstatování je jasné, proč je tento cíl stanoven. Nový tahač s návěsem stojí několik milionů korun. Na zaplacení v hotovosti má málokterá dopravní společnost. Proto si většinou berou kamiony na leasing, což představuje za jeden leasing platit měsíčně několik desítek tisíc korun.

**Druhým cílem** je rozšíření působnosti poskytování služeb se zaměřením na východní Evropu. Již nyní má C.S.CARGO své pobočky v osmi zemích. V roce 2014 začalo rozšiřovat své obchodní aktivity do Ruska. Proto otevřelo novou pobočku C.S.CARGO Russia, s. r. o. v Hradci Králové. Pobočka se bude zaměřovat na rozšíření

obchodních aktivit kromě již zmíněného Ruska do zemí Společenství nezávislých států, tj. Ukrajiny, Běloruska, Kazachstánu, Gruzie a dalších zemí.

**Třetím cílem** je zvýšení podílu mezinárodní dopravy. Kromě zmiňovaných zemí chce rozšířit společnost své aktivity prakticky do celé Evropy.

**Čtvrtým cílem** je zvýšení podílu spedice ve vnitrostátní i mezinárodní přepravě. Tento cíl zařadila společnost oprávněně. Spedice je nejdůležitějším místem v celém článku. Zajišťuje zakázky pro společnost. Již z tohoto konstatování vyplývá, že důležité jsou kontakty, reference apod. Spedice dnes je místem, kde se odehrává rozhodnutí o zakázkách v celém komplexu. Bez vhodného informačního systému dnes již není možné v automobilové dopravě podnikat. Využívá se různých integrovaných modulů počínaje personální činností, přes vlastní nákladní dopravu a procesy s ní spojené, servisní služby, investice apod.

**Pátým cílem** je zvýšení podílu logistických služeb. Zákazníci, kteří se společností dlouhodobě spolupracují, ji vnímají jako významného strategického partnera, protože poskytuje komplexní služby počínaje expedicí, přepravou zboží a konče skladováním. Dopravní portfolio navíc doplňují již zmíněné logistické služby včetně cross-dockové služby.<sup>7</sup> Používají se také další optimalizační procesy. Přeprava zboží je nejziskovějším sektorem. C.S.CARGO jako první v České republice zavedlo logistické služby označované jako **3PL** (Third Party Logistic) a později **4PL** (Fourth Party Logistic). Služba spočívá v tom, že zájemce o přepravu svého zboží vpustí do svých prostor a skladů přepravce včetně jeho technických prostředků, zajistí komplex vše od balení až po vyexpedování z místa výroby. Zákazník rychlostí dodávky tak předbíhá konkurenci. V oblasti **4PL** služeb výrobce využívá outsourcing pro celý dodavatelský řetězec. Díky informačnímu systému vyřídí kompletně celý proces. Zásadou je, že všechny zúčastněné subjekty mají možnost informovat se o průběhu vyřizování zakázky. Z uvedených informací je zřejmé, proč tento cíl, tj. zvýšení podílu logistických služeb společnost zavedla. Cíl se jí daří plnit.

---

<sup>7</sup> Systém používá společnost pro vysoce obrátkové prodeje s velkým objemem zboží. Dodávky jsou umístěny do distribučního skladu, během noci je zaměstnanci rozřídí, sestaví podle objednávek prodejců. Ráno se dodávky dopravují do obchodů brzy ráno. Jedná se o nejrychlejší optimalizaci rozvozních cest a využití dopravních vozidel.

**Šestým cílem** je dokončení implementace naftových doložek. Management společnosti si byl dobře vědom, proč tento cíl k pravidelnému sledování a vyhodnocování do svých strategií zavedla. Cena nafty je pro každého přepravce velmi důležitá, protože z celkových nákladů na vozidlo připadá téměř 40 % na pohonné hmoty. Při počtu vozidel společnosti částka za pohonné hmoty představuje ročně desítky milionů korun. Cena nafty se neustále zvedá. Dopravní společnosti proto hledají řešení, jak se s rostoucími náklady vyrovnat. C.S.CARGO není výjimkou. Proto dopravci v České republice uvítali možnost implementace tzv. naftové doložky, která reaguje vždy na aktuální cenu nafty, čímž jsou chráněni přepravci a také zákazníci. Společnost monitoruje ceny pohonných hmot v rámci České republiky a v okolních státech, kde podniká. Cílem je snižování nákladů.

**Sedmým cílem** je obměna vozového parku. O ní se pojednává v jiných částech podkapitoly v souvislosti s dalšími obchodními aktivitami společnosti.

#### **4.3.4 Firemní kultura**

Politika firemní kultury je vyjádřena v politice systému managementu, která byla chválena již v roce 2013. Za její plnění je zodpovědné vedení společnosti v čele s generálním ředitelem. Vedení společnosti s ohledem na další zkvalitňování firemní kultury stanovilo pět zásadních okruhů.

**1. Zákazníci.** Zásadním principem je udržování a zkvalitňování vztahu k zákazníkům, včasné plnění služeb a dodržování platné legislativy. Odpovědní zaměstnanci mají za povinnost provádět průběžné kontroly plnění kvality služeb a neprodleně řešit všechny případné nedostatky.

**2. Dodavatelé.** Hlavní zásadou je věnovat pozornost jejich výběru, především na základě stávajících zkušeností (souhlas s další spoluprací) a dále zejména s ohledem na získané reference.

**3. Zaměstnanci.** Každý zaměstnanec má osobní odpovědnost za udržování a zvyšování důvěry zákazníků ve schopnosti a dovednosti společnosti, za kvalitu odvedené práce. Vedení vítá aktivity zaměstnanců směřující ke zkvalitnění činnosti. Dalším úkolem, který je v popředí pozornosti společnosti, je další vzdělávání zaměstnanců. V oblasti zdraví, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.



**4. Ochrana životního prostředí.** Vzhledem k provozování kamionové dopravy se jedná o zásadní princip. Proto platí úkol pro všechny zaměstnance, zejména řidiče – být šetrní k životnímu prostředí. Společnost je dále vedena snahou využívat neobnovitelné přírodní zdroje. Sledovat, vyhodnocovat a také dokumentovat všechny environmentální aspekty, aby byly v souladu s legislativními požadavky. Důležitým úkolem je informovat veřejnost o environmentálních aktivitách a cílech v oblasti životního prostředí. Společnost nakoupila v roce 2015 kamiony za 300 milionů korun. Nákup 120 nákladních vozidel od společností Volvo, Scania, Mercedes-Benz, DAF či MAN byl největším nákupem vozidel v posledních pěti letech. Zakoupená vozidla splňují emisní normy Euro 6 a dosavadní zkušenosti potvrzují snížení provozních nákladů. Kromě 120 tahačů zakoupilo C.S.CARGO i stejný počet návěsů a přívěsů od značek Schmitz, Krone, Wecon a GTS.

**5. Systém managementu kvality a environmentu.** Nejvhodnějším způsobem je zavedení a udržování a zavedení funkce efektivitu systému managementu kvality a životního prostředí. Základní podporu společnosti zaručují normy ISO 9001 a 14001, které společnost důsledně plní. (C.S.CARGO, 2013). Společnost zaměřuje celou svou činnost na spojení podnikání a jeho kvality se spojením aktivit na ochranu životního prostředí. Již samotný fakt, že investovala stovky milionů korun do koupě 120 nových nákladních vozidel na moderní paliva zaručující ochranu životního prostředí, svědčí o tom, že to s ochranou životního prostředí myslí vážně. Nové technologie tak umožňují snižovat dopady na životní prostředí. Cílem společnosti je, tak jako u všech ostatních podnikatelských subjektů dosahovat maximálního zisku při splnění hlavní podmínky – zachovávat kvalitu veškerých poskytovaných služeb.

Pro splnění tohoto náročného úkolu management stanovil zásadní úkoly. Především zdůraznil svou hlavní úlohu při stanovení environmentálních cílů a programů. Za druhé veškeré aktivity jsou formulovány tak, aby byla dodržena národní legislativa, právní předpisy plus předpisy mezinárodní z hlediska mezinárodní kamionové přepravy. Za třetí management musel vytipovat činnosti, které mají největší vliv na ničení životního prostředí. Za čtvrté management musel zavést kvalitní a nezpochybnitelnou dokumentaci týkající se environmentálního chování společnosti včetně případných negativních událostí majících vliv na ničení životního prostředí.

#### **4.3.5 Realizované CSR aktivity**

Společnost C.S.CARGO již mnoho let spolupracuje s charitativními organizacemi včetně mnoha různých zájmových kroužků dětí a mládeže. Nezaměřuje se pouze na vyplacení smluvně dohodnutých finančních částek, ale zaměřuje se převážně na aktivní osobní pomoc dobrovolně přihlášených zaměstnanců při zajišťování a při vlastní organizaci různých zájmových aktivit.

#### **Vybrané aktivity charitativní pomoci**

- Sdružení s názvem APROPO - pomoc rodičům, kteří se starají o své těžce handicapované dítě sami a nespolehat se na ústavní péči. Od roku 2003 se společnost stala pravidelným partnerem tohoto sdružení.
- Diaklub Nová Paka – dlouhodobá finanční pomoc dobrovolnému občanskému sdružení diabetických dětí Královéhradeckého kraje.
- TJ Jičín – Mistrovství ČR jednotlivců ve stolním tenisu tělesně postižených – začátky spolupráce od roku 2002.

#### **Podíl na veřejně prospěšných aktivitách**

- Házenkářský klub HBC Jičín – C.S.CARGO je již několik let generálním partnerem.
- Bikemaratón Krkonošák - C.S.CARGO je jeden z partnerů, v rámci soutěže také vytvořilo vlastní závodní tým.
- CITY TRIATHLON Karlovy Vary - bezplatná přeprava materiálu potřebného pro realizaci akce.

#### **Vzdělávání a spolupráce se školami**

Spolupracujeme na projektu Operačního programu EU s Dopravní fakultou Jana Pernera Univerzity Pardubice. C.S.CARGO je v rámci projektu Operačního programu partnerem Vzdělávání pro konkurenceschopnost CZ.1.07/2.2.00/15.0352 Inženýrské vzdělávání jako interakce teorie a praxe. C.S.CARGO umožňuje studentům po dobu dvou let docházku do společnosti za účelem jejich práce na konkrétním vzájemně odsouhlaseném projektu, což vyústí do zadání a vypracování diplomové práce, realizuje odborné přednášky a semináře propojující teorii a praxi v oblasti logistických služeb.

#### **4.3.6 Shrnutí přístupu ke konceptu CSR**

Společnost C.S.CARGO se v posledních letech zařadila mezi významné mezinárodní dopravce. Jeho aktivity zasahují téměř do všech oblastí, které jsou s kamionovou dopravou spojeny. V úvodu byla zmíněna její nelehká cesta, kdy po prvních velkých ekonomických úspěších a následné snaze o velkou expanzi vše skončilo podnikatelských neúspěchem. Společnost se přesto díky jiným subjektům odrazila ode dna a v posledních letech velmi úspěšně podniká. Management společnosti si uvědomuje odpovědnost vůči svým zaměstnancům, vůči obchodním partnerům, vůči životnímu prostředí i vůči lidem, kteří z různých důvodů potřebují pomoc společnosti. Z výše uvedeného textu vyplynulo, že společnosti již od roku 2002 i přes následné období podnikatelského neúspěchu, pomáhá mnoha organizacím, které se starají o lidi s různými zdravotními postiženími. Další skupinou jejich zájmu jsou dlouholeté projekty se sportovním zaměřením a v neposlední řadě zatím aktuální projekt spolupráce s Dopravní fakultou Jana Pernera Univerzity Pardubice. V celkovém hodnocení lze uvést, že sponzoring, dárcovství a dobrovolnictví osob zaměstnaných ve společnosti jsou významnými příspěvky pro kladné posouzení kvality kultury organizace a přístupu ke konceptu společenské odpovědnosti.

#### **4.3.7 Závěrečný komentář**

Společnost věnuje celoročně pozornost třem pilířům – ekonomickému, sociálnímu a také environmentálnímu. K ekonomickému pilíři lze dodat, že kromě dobrých ekonomických výsledků je nutné ocenit přístup zaměstnanců k etickému chování organizace, k porozumění vedení společnosti ve vztahu k subjektům mimo společnost, které vítají pomoc jiných při zajištění některých aktivit, na které se jim nedostává vlastních finančních prostředků. Vítaná je transparentnost všech aktivit, efektivní vztah k šetření životního prostředí. Sociální pilíř je druhým okruhem, který má své místo v kultuře společnosti. Společnost již několik let dokazuje, že jí nejsou lhostejné osudy mnoha lidí. Zaměstnancům celoročně poskytuje několik benefitů, které jsou standardním doplňkem odměňování za odvedený pracovní výkon. Pro ostatní jednotlivce nebo kolektivy mnoho let v rámci společenské odpovědnosti firem přispívá buď přímo určitými finančními částkami anebo hradí některé služby, které je nutné zajišťovat v rámci organizační přípravy.

## **4.4 Vybrané společnosti versus společenská odpovědnost firem**

### **4.4.1 Definování objektu**

Objektem srovnání jsou tři společnosti, které se zabývají dopravou osob a zboží. BusLine, a. s. je společností, jejíž rozhodující činností je doprava osob v Libereckém, Ústeckém, Středočeském, Královéhradeckém a Jihomoravském kraji. 3ČSAD je společností tří autobusových dopravců v Havířově, Karviné a Frýdku-Místku zajišťující městskou dopravu ve jmenovaných městech. Obě společnosti mají jako doplňkové činnosti zajišťování dopravy pro cestovní kanceláře a další subjekty. Společnost C.S.CARGO je společností zajišťující kamionovou dopravu v České republice a zahraniční kamionovou dopravu. Z hlediska řízení společností a vztahů určených ekonomickým, sociálním a také environmentálním pilířem je jejich činnost založena na stejném základu.

### **4.4.2 Určení cíle**

Cílem bylo porovnat tři zúčastněné subjekty a zjistit v čem se ve sledovaných kritériích shodují nebo liší.

### **4.4.3 Stanovení kritérií**

Byla stanovena čtyři základní kritéria: certifikace osvědčení související s CSR, principy a hodnoty společnosti, firemní kultura a realizované CSR aktivity.

### **4.4.4 Zjištění vzájemných souvislostí**

#### **a) Certifikace osvědčení související s CSR**

Pro všechny tři prezentované společnosti má v celé jejich činnosti rozhodující význam jejich profesní certifikace. Od ní se následně odvíjejí další aktivity. První získání certifikace a následná obhajoba ve stanovených termínech je prestižní záležitostí, která otevírá dveře k dalším obchodním aktivitám i v mezinárodním měřítku. Certifikace je také veřejným oznámením nestátním neziskovým organizacím, dále různým subjektům, které dobrovolnický pomáhají jednotlivcům nebo celým kolektivům zajistit jejich potřeb ulehčující a obohacující jim život. Nejčastěji se jedná o různé výše finančních příspěvků anebo o zajištění organizační služeb. U všech prezentovaných společností je certifikace

zárukou, že plní všechny standardy, které z udělení certifikačního osvědčení musí splňovat po profesní stránce, ale je zárukou, že tak postupují i v dalších činnostech, které tvoří náplň jejich podnikání, tj. zaměření se na principy a hodnoty společnosti, firemní kulturu a aktivity týkající se konkrétních projevů spadajících pod společenskou odpovědnost firem. Všechny společnosti působí na trhu několik desítek let. Společnosti BusLine, a. s. a 3ČSAD jsou nástupnickými společnostmi těch, které provozovaly autobusovou dopravu již před rokem 1989. Proces odborné certifikace je jednotný pro všechny subjekty. Certifikaci získaly a obhájily na základě splnění devadesáti osmi podmínek. Již z tohoto statistického údaje je evidentní, že se jedná o náročnou záležitost, jejímuž získání věnují maximální pozornost.

## **Zjištění**

Po porovnání předpokladů u jednotlivých společností zaměřené na certifikaci lze uvést, že v tomto ohledu se neliší, protože pro všechny jsou nastavena stejná legislativní pravidla pro obdržení certifikátu. Plnění úkolů vyhodnocuje mezinárodní auditorská firma pověřená touto certifikací. Rozhodnutí je zde jednoznačné. Buď zájemce o certifikaci splní všech devadesát osm podmínek a certifikaci získá, v případě, že některou z podmínek auditu nesplní, certifikát není udělen.

## **b) Principy a hodnoty společnosti**

### **Spokojenost zákazníků**

**BusLine.** Prvním principem a zároveň cílem je spokojenost zákazníka. Přestože společnost patří ke známým dopravním společnostem a je vždy hodnocena kladně, nestačí to. Cílem je, aby byla vyhledávaným autodopravcem v celé České republice.

**3ČSAD.** Prvním pilířem je poskytování kvalitních výrobků a služeb s využitím bohatého know-how získaného na trhu dopravních služeb. Cílem je zvyšování spokojenosti zákazníků.

**C.S.CARGO.** Pátým cílem je zvýšení podílu logistických služeb. Zákazníci, kteří se společností dlouhodobě spolupracují, ji vnímají jako významného strategického

partnera, protože poskytuje komplexní služby počínaje expedicí, přepravou zboží a konče skladováním.

## **Zjištění**

Společnosti BusLine a 3ČSAD ve svých cílech přesně definují pojem spokojenost zákazníků. Společnost C.S.CARGO toto slovní spojení nepoužívá, ale konstatuje, že zákazníci, kteří s nimi dlouhodobě spolupracují ji vnímají jako strategického partnera. Vyjadřují tím, že prací svých zaměstnanců vytvořila společnost předpoklady pro spokojenost zákazníků. Skutečností je, že pojem spokojenost zákazníků se stal pojmem, který uvádí každý subjekt, který podniká v jakékoli činnosti. Každý definuje jako základ spokojenost zákazníků. Není v tom nic objektivního. Je možné konstatovat, že tento pojem se stal již slovním klišé. Z hlediska přesnosti pojmů bylo možné tuto terminologii ohodnotit jako vhodně zvolenou u společností BusLine a 3ČSAD.

**Závěr:** Společnost BusLine a 3ČSAD se shodují přesně ve vymezení pojmu spokojenost. Pojem je vyjádřen přesně i na webových stránkách každé společnosti.

## **Kvalita odváděné práce**

**BusLine.** Uvádí, že „Kvalita odváděné práce je přísně sledovaným kritériem... o čemž hovoří spolehlivost, kvalitně odvedená práce.“ BusLine zajišťuje služby v několika krajích České republiky. Je logické, že náročnost na zajištění dopravní obslužnosti z hlediska počtu linek, množství přepravovaných zákazníků se kraj od kraje liší. Závisí především na počtu obyvatel v každém kraji, hustotě silniční sítě, pracovních možnostech a s tím spojenými nároky na četnost spojů apod. Management společnosti si uvědomuje, že konkurence mezi dopravci je velká, zejména v krajích, kde je velká koncentrace obyvatelstva, např. Středočeský kraj.

**3ČSAD.** Management definuje kvalitu odváděné práce především vytvořením podmínek pro to, aby zaměstnanci mohli kvalitní práci odvádět. Pro řidiče to znamená, že musí mít k dispozici moderní autobusy na alternativní pohon, zajištění všech podpůrných služeb, včetně služeb servisních. Musí mít k dispozici technicko-informační podporu včetně zajištění efektivní komunikace s vedením a hlavně se zpětnou vazbou. Vedení společnosti musí efektivně řídit veškeré procesy, které ve společnosti probíhají.

**C.S.CARGO.** Požadavky na vysokou kvalitu odváděné práce se odrážejí v dokumentu Systém managementu kvality a environmentu. S ohledem na vysoký počet vozového parku si management uvědomuje, že používání kamionové dopravy bez moderního vozového parku by bylo základem pro nepřijatelné znečišťování přírodního prostředí, což by ve svém důsledku vedlo ke snižování kvality práce a kritice určité části veřejnosti. Společnost jasně deklarovala, že „zaměřuje celou svou činnost na spojení podnikání a jeho kvality se spojením aktivit na ochranu životního prostředí. Již samotný fakt, že investovala stovky milionů korun do koupě 120 nových nákladních vozidel na moderní paliva zaručující ochranu životního prostředí, svědčí o tom, že to s ochranou životního prostředí myslí vážně.“ V dokumentech následně byly vyjmenovány zásadní úkoly, které jsou průběžně plněny. Všechny směřují na ochranu životního prostředí. K účasti zaměstnanců jako subjektů, kteří musí odvádět pracovní výkony, management v dokumentu definoval, že se musí nejvíce na ochranu životního prostředí podílet „skupiny zaměstnanců, které mají z hlediska svých povinných pracovních aktivit největší vliv na ochranu životního prostředí.“ Nebylo ale přesně definováno, které skupiny zaměstnanců to jsou. Lze proto předpokládat, že se jedná o profesionální řidiče autobusů a dále pracovníky v servisních službách, tj. např. autoopravny.

## **Zjištění**

Z uvedené prezentace hodnocení „Kvality odvádění práce“ se stanoviska k tomuto pojmu výrazně lišila. BusLine sice konstatuje, že Kvalita odváděné práce je přísně sledovaným kritériem... o čemž hovoří spolehlivost, kvalitně odvedená práce.“ Zároveň ale ve svých veřejně prezentovaných dokumentech neuvádí, co kritérium zahrnuje, jakým způsobem je hodnoceno, jak je měřitelné, s čím je srovnáváno, kdo ho hodnotí, jaké přináší výsledky. Pod pojmem „přísně sledované kritérium“ je možné si představit cokoli. U 3ČSAD management podmiňuje kvalitu odváděné práce především vytvořením podmínek pro to, aby zaměstnanci mohli kvalitní práci odvádět. C.S.CARGO má pro kvalitu práce schválený obsáhlejší dokument, který je podrobně specifikovaný podle cílových skupin.

**Závěr:** Ani jeden subjekt nemá veřejně prezentováno, jakým způsobem kvalitu práce vyhodnocuje, zda má k dispozici kritéria, která jsou měřitelná, srovnatelná apod.

### c) firemní kultura

Srovnání ukazatelů, které společnosti zahrnuly pod pojem finanční kultury, se liší. Je logické, že při tvorbě základních faktorů firemní kultury management vychází především z názorů, o kterých se ve společnosti diskutuje. Nutné je uvést, že různost faktorů shrnujících, co do firemní kultury patří, nedává oprávnění hodnotit, jestli ta nebo ona kultura je lepší nebo horší. Je možné hodnotit uvedené faktory u jedné společnosti a poté srovnávat, jaká jsou zjištěná u zbývajících dvou.

#### **Zvyšování výkonnosti a hodnoty společnosti**

**BusLine.** Vedení společnosti prosazuje vynikající udržitelnost finanční výkonnosti. Uvádí, že vsadilo jednoznačně na výkonnost, protože je odhodláno zvyšovat hodnotu společnosti.

**3ČSAD.** Neuvádí přímo, že cílem je zvyšování výkonnosti a hodnoty společnosti, ale definuje, že cílem společnosti je zásada etického výkonu práce, dodržování etických přístupů v podnikání a jednání.

**C.S.CARGO.** Uvádí pouze větu, že nákup nových nákladních vozidel přispěl ke snížení nákladů.

**Zjištění:** Nejlépe a nejvýstižněji definovala zvyšování výkonnosti a hodnoty společnosti BusLine. V tomto smyslu se k ní nepřiblížila ani jedna ze dvou zbývajících společností. Nejhůře byla hodnocena v rámci komparace společnost C.S.CARGO.

**Závěr:** Je nutné uvést, že fakt, že společnost C.S.Cargo neuvedla ve svých materiálech terminologii stejnou jako BusLine, neznamená, že se k této problematice staví z hlediska hospodaření společnosti nedostatečným způsobem. Podrobně se této problematice může věnovat ve finanční analýze apod.



## **Zaměstnanci**

**BusLine.** S ohledem na skutečnost, že práce ve společnosti je velmi náročná, „společnost očekává, že každý zaměstnanec přijme osobní odpovědnost a bude pracovat podle nejvyšších standardů. To vyžaduje, aby se dokázali zaměstnanci spolehnout jeden na druhého, protože jen tak lze být úspěšnou společností.“ Touto větou z dokumentů dalo svým zaměstnancům vedení na vědomí, co od každého zaměstnance očekává. Formulováno je srozumitelně a jasně.

**3ČSAD.** Použila dvě zásady. První je zásada profesionality. Dává na vědomí, že podmínkou být vnímán jako odborník a profesionál znamená nadstandardně kvalitně pracovat. S tím souvisí zásada neúplatnosti a poctivosti. Opět řečeno srozumitelně, osobní prospěch nesmí být nadřazen zájmům společnosti.

**C.S.CARGO.** Společnost zdůrazňuje osobní odpovědnost každého zaměstnance za kvalitu odvedené práce a za jeho kladný postoj k zákazníkům. Zdůrazňuje povinnost dalšího vzdělávání zákazníků. Opět uvedeno srozumitelně.

## **Zjištění**

Všechny tři společnosti formulovaly stručně a výstižně představy zaměstnavatelů na kvalitu svých zaměstnanců. Přesto na prvním místě je BusLine s odůvodněním, že dal zaměstnancům zřetelně najevo, že úspěšná firma pracuje jako jeden tým, ve kterém se všichni na sebe mohou spolehnout. Druhé místo patří 3ČSAD, protože také dle názoru jeho vedení „osobní prospěch nesmí být nadřazen zájmům společnosti.“

**Závěr:** Z uvedeného vyplývá, že si zaměstnavatelé uvědomují mít k dispozici zaměstnance, kteří nejenže odvádějí kvalitní práci, ale jsou ochotni se dále celoživotně vzdělávat. Zejména je to potřebné u profesionálních řidičů. Ti jsou povinni chodit jednou za rok na školení řidičů a jednou za pět let.

## **Životní prostředí**

**BusLine.** Péče o životní prostředí se ve společnosti promítá téměř do všech aktivit. V prezentovaných dokumentech tuto problematiku nerozvíjí.

**3ČSAD.** „Zásada omezování negativního vlivu na životní prostředí – chováme se odpovědně.“ – Stručná zásada vyjadřuje celý komplex činností, které jsou vykonávány především s cílem chránit životní prostředí. Společnosti mají rozpracovány vlastní ochranná opatření pro jednotlivé úseky činnosti.

**C.S.CARGO.** Ochrana životního prostředí je u společnosti zásadním principem. „Vzhledem k provozování kamionové dopravy se jedná o zásadní princip.“ Společnost je vedena snahou využívat neobnovitelné přírodní zdroje. Dbá na to, aby všechny environmentální aspekty byly v souladu s legislativními požadavky. Důležitým úkolem je informovat veřejnost o těchto aktivitách a cílech v oblasti životního prostředí.“

### **Zjištění**

Nejlépe zpracovanou problematiku ochrany životního prostředí má C.S.CARGO. Hovoří o jejím řešení v rámci společnosti a považuje za velmi důležité, aby o postupu společnosti byla průběžně informována také veřejnost. Zbývající dvě společnosti také na ochranu životního prostředí nezapomínají, ale své aktivity v tomto oboru navenek nijak neprezentují.

**Závěr:** Všechny tři společnosti se zabývají hromadnou dopravou. Dvě dopravou osob, třetí dopravou nákladů. Přes veškerou péči, kterou ochraně životního prostředí věnují, si uvědomují, že patří mezi jeho znečišťovatele. Proto se management snaží, aby se problematika životního prostředí promítala do všech obchodních aktivit.

### **d) realizované CSR aktivity**

**BusLine.** V aktivitách CSR se společnost především zaměřuje na pomoc malým dětem, zejména na zajištění jejich bezpečné přepravy. Na zakázku nechala vyrobit speciální autobusy pro děti od 3 do 12 let. Pozornost věnuje hendikepovaným občanům.

**3ČSAD.** Získala ocenění Odpovědná firma Moravskoslezského kraje za rok 2012. Ocenění společnost obdržela především za propracovaný systém péče a podporu vzdělávání, kterého se při minimální fluktuaci zúčastnili téměř všichni zaměstnanci společnosti. Druhou velmi dobrou aktivitou je Komunikační kampaň Zelený Havířov běží -

ČSAD Havířov a. s. ve spolupráci s magistrátem města Havířov spustila 1. září 2014. Klade si za cíl přiblížit ekologický provoz.

**C.S.CARGO.** Mezi největší aktivity patří pomoc rodičům, kteří se starají o své těžce handicapované dítě sami a nespolehat se na ústavní péči. Od roku 2003 se společnost stala pravidelným partnerem tohoto sdružení. Dlouhodobě finančně pomáhají občanskému sdružení diabetických dětí Královéhradeckého kraje. Od roku 2002 spolupracuje s TJ Jičín při organizaci Mistrovství ČR jednotlivců ve stolním tenisu tělesně postižených apod.

### **Zjištění**

Všechny tři společnosti pomáhají především finančně jednotlivcům, kteří jsou zdravotně hendikepovaní a celým kolektivům, což je velmi záslužná činnost. Přesto nejvíce prospěšnou činností v tomto hodnocení pro samotnou společnost je případ 3ČSAD, která získala ocenění Odpovědná firma Moravskoslezského kraje za rok 2012. Ocenění společnost obdržela především za propracovaný systém péče a podporu vzdělávání, kterého se při minimální fluktuaci zúčastnili téměř všichni zaměstnanci společnosti. V této činnosti nadále pokračuje. Upevňuje se vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, kteří vidí, že zaměstnavatel má zájem na jejich osobním růstu. Dochází tak k profesnímu zkvalitňování pracovního kolektivu. Lidé vidí před sebou novou budoucnost.

**Závěr:** Pojem společensky odpovědná společnost došlo svého naplnění. Rozhodnutí nebylo snadné, protože všechny tři společnosti vykonávají v rámci CSR velmi záslužnou činnost. V určitém měřítku tak nahrazují úlohu státu.

## **5 Zhodnocení problematiky a návrhy řešení k principům vytváření hodnot společnosti, firemní kultury a k realizaci CSR aktivit**

Celosvětová globalizace ve druhé polovině 20. století sebou přinesla až dosud nevídaně rychlý ekonomický růst především díky rozvoji komunikačních technologií, které umožnily přenos informací prakticky do celého světa. Globalizace sebou ale také nesla řadu negativ. Začínající se rychle rozdělovat národy na bohaté a chudé, lidé v nich na bohaté a chudé. Již v 80. letech 20. století se začalo ukazovat, že současný udržitelný rozvoj již není téměř udržitelný, protože stávající ekonomický růst příliš rychle a příliš nečekaně začal doslova devastovat přírodní prostředí takovým způsobem, že vědci celého světa začali nekompromisně vystupovat s cílem oddělit ekonomiku od životního prostředí. V rámci dalšího rozvoje ekonomiky bylo nutné hledat celosvětově cesty, jak ekonomiku rozvíjet, ale přitom důsledně dbát na odpovědnost firem. Začaly se ozývat názory, aby firmy převzaly společenskou odpovědnost za své podnikání, které jim přináší velké zisky. V současné době je společenská odpovědnost firem postavena na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. V praktické části byly prezentovány tři společnosti, které podnikají v dopravě, tedy v odvětví, ve kterém dochází každodenně ke kontaktu se zákazníky. Ať už je to u dvou společností provozujících autobusovou dopravu cestujících nebo u společnosti, která provozuje kamionovou dopravu, přesto se zaměstnanci společnosti setkávají denně s desítkami zákazníků osobně, s mnoha jsou v každodenním telefonickém nebo písemném kontaktu. Všechny tři prezentované společnosti působí na českém trhu silniční dopravy téměř dvacet let - BusLine a 3ČSAD, které se staly nástupnickými společnostmi dříve státních firem. C.S.CARGO vzniklo v roce 2005. V předcházející podkapitole byla provedena komparace, jejímž cílem bylo zjištění rozdílů v pohledu na určité kategorie pojmů a aktivity. Ty byly shrnuty do čtyř kategorií. U každé z nich bylo provedeno vyhodnocení a zároveň jmenovitě uvedeny společnosti, které jsou nejlepší, které kritérium nesplňují. V páté kapitole bude dodržen stejný postup. Výjimku bude tvořit první kritérium, protože je natolik specifické, že vytvořit konkrétní návrhy, které by byly vytvořeny nad rámec 98 pevně stanovených certifikačních kritérií je bezpředmětné, protože by nemohly být nikdy

realizovatelné. Návrhy budou formulovány směrem k principům vytváření hodnot společnosti, firemní kultury a k realizaci CSR aktivit.

## 5.1 Principy a tvorba hodnot společnosti

Management velkých společností vytváří návrhy na tvorbu nových hodnot snadněji než management malých společností, které nevyvíjejí tolik obchodních a dalších aktivit. Předpokladem nově vytvářené sdílené hodnoty je nutnost formulovat novou vizi, která vzniká na základě rozhodnutí vrcholového managementu společnosti. Ten po zvážení možností musí formulovat srozumitelnou a hlavně splnitelnou strategii, následně její cíle s tím, že musí být měřitelné. Realisticky sestavená strategie stanoví směry, kterými se bude společnost v následujícím období řídit. Odpovědný management každé společnosti si uvědomuje, že sdílené hodnoty uvnitř společnosti se týkají jich osobně, ale společně s nimi také zaměstnanců. Z tohoto důvodu je více než potřebné, aby obě zmíněné strany spolupracovaly jako jeden tým, aby sdílely získané informace, aby se obě strany podílely na svém odborném růstu, aby pracovaly efektivně a také kvalitně. V rámci sdílených hodnot se musí společnosti chovat důvěryhodně, odpovědně, což se následně přenáší do velmi dobrých podnikatelských úspěchů. Musí se také chovat přátelsky, ohleduplně, projevovat lidskost, štedrost apod. To vše a další faktory se budou promítat do následujících opatření.

### Návrhy na zkvalitnění pracovního výkonu zaměstnanců

Prezentované společnosti jen velmi stručně konstatovaly, že vytvářejí podmínky pro zvyšování výkonu zaměstnanců v rámci tvorby hodnot společnosti. Následující návrhy přinášejí zpracovaný kompletní postup pro přípravu nového návrhu. Návrh je univerzální, dotyčné společnosti si ho mohou doplnit podle svých zkušeností a požadavků.

**Prvním návrhem** je provedení analýzy stávajícího pracovního výkonu zaměstnance podle kritérií, která jsou ve společnostech uplatňována.

**Druhým návrhem** je vypracování plánu postupu hodnocení podle nových kritérií, která mají vliv na hodnocení pracovního výkonu a podle kterých budou určeni manažeři nově pracovní výkon hodnotit.

**Třetím návrhem** je vypracovaný plán ověřit v terénu prostřednictvím pilotního průzkumu a následně rozhodnout, která z kritérií majících vliv na pracovní výkon zaměstnance budou nadále používána a která budou nahrazena novými.

### **Úloha motivace**

Motivace je důležitá z hlediska výkonnosti zaměstnance a také z hlediska firemní kultury. Je známý fakt, že motivovaní zaměstnanci podávají vyšší pracovní výkon než zaměstnanci méně motivovaní. Motivovaní zaměstnanci prokazatelně také lépe přijímají nové pracovní úkoly. Z toho vyplývá, že kvalitně motivovaní zaměstnanci více přispívají k vytváření kvalitnější firemní kultury.

**Čtvrtým návrhem** bude úkol pro management – připravit návrh nového motivačního programu, který bude více zaměřen např. na bonusy a slevové akce na různé vzdělávací kurzy s možností využití pro děti zaměstnanců.

**Pátý návrh.** Návrh motivačního programu dát k diskusi mezi zaměstnanci a na základě připomínek vypracovat definitivní motivační program.

**Šestý návrh.** Úkol pro management. Naučit zaměstnance sebehodnocení tak, aby se naučili stanovovat si vlastní výkonnostní cíle v souladu s cíli společnosti.

**Sedmý návrh** se dotýká zajištění spokojenosti zaměstnanců, kteří musí před sebou vidět delší perspektivu zaměstnání ve stávající společnosti.

**Osmý návrh.** Sestavit plán budoucích potřeb počtu zaměstnanců pro případ, že dojde k rozšíření požadavků na zvýšení počtu přepravovaných cestujících v regionech stávajících a také v regionech, které vzniknou v rámci nových požadavků jiných krajů.

Společnost BusLine uvedla ve svých principech a hodnotách společnosti, že jejím cíle je, aby byla vyhledávaným autodopravcem v celé České republice. K tomu uvedla argumenty, na základě kterých k tomuto názoru došla: spolehlivost, kvalitně odvedená práce, hospodárné užití klíčových energií.

**Devátý návrh.** Na základě stanoveného cíle musí management společnosti vypracovat návrh strategie zaměřené na dosažení stanoveného požadavku.

Společnost BusLine dále uvedla v principech a hodnotách společnosti, že kvalita odváděné práce je přísným kritériem, o čemž svědčí profesionalita zaměstnanců. Podobně tento názor uvedla společnost 3ČSAD: **Zásada profesionality** – chceme být vnímáni jako odborníci a profesionálové. Předpokladem je, že obě společnosti mají pro uznání profesionality zpracován určitý dokument, ve kterém jsou stanoveny měřitelné požadavky, kdo může být profesionálem a za jakých podmínek. Profesionály mohou být pouze řidiči autobusů nebo kamionů, protože ti se musí každoročně povinně účastnit školení a každým pět let psychologického vyšetření. Zbývá ještě skupina zaměstnanců, kteří řidiči z povolání nejsou.

**Desátý návrh.** Vypracovat dokument, který bude charakterizovat, kdo je podle vedení společnosti profesionál a vyjma řidičů z povolání stanovit kritéria, podle čeho bude jako profesionál hodnocen.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Mezi sdílené hodnoty společnosti patří také profesionalita a odborná zdatnost zaměstnanců. Společnost, která vytváří podmínky pro další vzdělávání zaměstnanců, prokazatelně zkvalitňuje svou firemní kulturu a navíc získává určitou konkurenční výhodu. Zaměstnanci, kteří si uvědomují důležitost dalšího vzdělávání a skutečně se dále vzdělávají, jsou pro společnost kvalitním kapitálem.

**Jedenáctý návrh.** Na základě dosud získaných zkušeností vypracovat nový návrh plánu vzdělávání zaměstnanců v rámci celoživotního vzdělávání, uplatňovat systém učící se organizace. Zdůraznit nutnost učit se v týmu, z vlastních zkušeností, kladných a také záporných, což umožní rychleji reagovat na probíhající změny ve vnitřním i vnějším prostředí společnosti.

### **Posílení loajality zákazníků**

Prezentované společnosti v krátkosti uvedly zmínku o tom, že jim záleží na loajalitě zákazníků. Je nutné si uvědomit, že díky digitálním sítím atd. mají zákazníci daleko větší možnost než dříve porovnávat nabídky, které pro ně výrobci a prodejci připravují. Kvalitní management si je vědom, že budování vztahů se zákazníky je dlouhodobá záležitost. Především se musí usilovat o vytváření vzájemné důvěry, oboustranné výhodnosti

spolupráce. Zákazníky jsou v případě společností, které zajišťují autobusovou dopravu, zákazníci-cestující, v případě společnosti zajišťující kamionovou dopravu, jiní obchodní partneři.

**Dvanáctý návrh.** Průběžně provádět menší průzkumy trhu zaměřené na potřeby a přání zákazníků. V případě autobusových společností se jedná o představy zákazníků na lepší, kvalitnější a rychlejší spoje v rámci regionu anebo v rámci jednotlivých měst. U společnost C.S.CARGO o nové požadavky na možnost zásobení dosud nevyužívaných míst.

Společnost 3ČSAD ve svých dokumentech uvádí, že prvním pilířem je poskytování kvalitních výrobků a služeb s využitím bohatého know-how získaného na trhu dopravních služeb. Cílem je zvyšování spokojenosti zákazníků. Nelze se již dozvědět, zda má k tomuto pilíři vypracovaný konkrétní plán. Pokud ne, je k dispozici další návrh.

**Třináctý návrh.** Vypracovat strategii, ve které bude přesně definována úloha bohatého know-how společnosti v kontextu s poskytováním kvalitních výrobků a služeb.

### **Úspory vody, elektrické energie a plynu**

Všechny prezentované společnosti jsou si vědomy toho, že musí ze svých rozpočtů každoročně vyčleňovat stále vyšší částky na pokrytí všech druhů energií. Přestože šetří, stát ceny zdražuje. Také ve svých opatřeních konstatují, že cílem je šetření v této oblasti. V takovéto situaci, ve které se nacházejí, je nutné změnit přístup k řešení.

**Čtrnáctý návrh.** V současné době tvoří položky, u kterých náklady stále stoupají ne z viny spotřebitelů (společností), podstatnou část nákladů, jejichž ovlivnění lze jen do určité míry s ohledem na zachování bezpečné hranice. S ohledem na vzniklou situaci oslovit odborníky na tuto problematiku se žádostí o ekonomické a také finanční výpočty s tím, že navrhnou tři varianty spotřeb současně s odůvodněním a doporučením nejlepší varianty pro nejméně dva roky.

### **Provedení analýzy rizik**

**Patnáctý návrh.** Na základě stávajících zkušeností vypracovat projekt možných rizik, z toho vyplývajících škod a návrhu způsobu řešení jejich eliminace a odstranění.



Úkolem pověřit risk management vypracováním tohoto plánu. Je nutné se zaměřit na finanční rizika, rizika ochrany životního prostředí a obchodní riziko. Plán musí zahrnovat základní právní předpisy a jejich implementaci v podmínkách společnosti.

## 5.2 Firemní kultura

Firemní kultura je považována za nejsilnější motivační nástroj v každé firmě. Prvním důvodem je, že má vliv na dění, které činnosti firmy vzniká. Druhým důvodem je, že různou intenzitou působí na pracovní výkon, který zaměstnanec podle pracovní smlouvy podává. Třetím důvodem je, že různou intenzitou ovlivňuje psychologické klima ve firmě a v důsledku toho kvalitu pracovního života zaměstnance.

Po prostudování všech dostupných materiálů všech tří prezentovaných společností a jejich webových stránek lze konstatovat, že nejsou kvalitně zpracovány **poslání a vize společnosti**.

**Šestnáctý návrh.** Úkol pro management. Vypracovat návrh poslání a vize. Vize musí obsahovat představy manažerů o směřování společnosti, komplexně stručně a jasně sjednotit strategická rozhodnutí a veškeré aktivity firmy a následně vytvořit kvalitní strategii společnosti. Úkol je navržen z důvodů, že firemní vize je všeobecně deklarována jako nejsilnější měkký nástroj řízení.

Důležitým faktorem je **etika firmy**. Není jakýchkoli aktivit firem, aby s ní etika nebyla spojována. Dlouholeté zkušenosti renomovaných firem dokazují, že své etické chování po získaných zkušenostech nechápu jako náklad, ale jako investici do budoucna. Etické chování a etické standardy jsou znakem kvality firmy. Společnosti si vytvářejí dokumenty, které obsahují konkrétní etická pravidla na základě jejich hodnot a principů, čímž vymezují standard profesionálního jednání celé společnosti. To stejné platí i pro prezentované společnosti. Etické kodexy jsou základním dokumentem, které musí být veřejně prezentovány zejména s využitím webových stránek. Všechny tři prezentované společnosti na svých webových stránkách podávají nejvíce informací o společenských aktivitách směrem k jednotlivcům a kolektivům, které potřebují pomoci, ale chybí veřejné přihlášení se k etickým kodexům, které nejsou zveřejněny a také v žádných interních dokumentech veřejně přístupných o nich není žádná informace.

**Sedmnáctý návrh.** Vypracovat návrh etického kodexu, projednat ho se všemi zaměstnanci. Po projednání a následném schválení umístit text etického kodexu na webové stránky společnosti.

Při tvorbě etického kodexu se musí management společnosti zaměřit na následující úkoly, viz osmnáctý návrh.

**Osmnáctý návrh.** Vypracovat návrh etického kodexu, který bude zahrnovat základní okruhy: vztahy se zákazníky (čestnost vůči zákazníkům je základem kvalitního a také stálého obchodního vztahu). Dále bude zahrnovat vztahy k akcionářům a ostatním investorům (nesmí existovat zvýhodňování jedné skupiny před druhou), vztahy se zaměstnanci (přiměřené zaměstnání podle zdravotní způsobilosti zaměstnance, spravedlivá politika odměňování, žádná diskriminace apod.). Dalším okruhem jsou vztahy s dodavateli (vzájemná důvěra, včasné platby, zákaz přijímání peněžních a dalších darů), životní prostředí (podrobně rozpracováno).

Vedení BusLine uvedlo, že prosazuje vynikající udržitelnost finanční výkonnosti. Vsadilo jednoznačně na výkonnost, je odhodláno zvyšovat hodnotu společnosti. Jedním z cílů je přinášet akcionářům konkurenceschopné výnosy. Ve veřejně přístupných materiálech není uvedeno, jakým způsobem prosazuje vynikající udržitelnost finanční výkonnosti, tedy jaká opatření vedení přijalo.

**Devatenáctý návrh.** Připravit písemný návrh dokumentu, ve kterém bude definován postup při přípravě a hodnocení udržitelnosti finanční výkonnosti.

Všechny společnosti zdůrazňují, že jsou citlivé k životnímu prostředí, aby nedocházelo k jeho poškozování, ale nedefinují, které kroky podnikly a podnikají, aby tomu skutečně bylo. Z tohoto důvodu je v následujícím bloku uvedeno několik návrhů, co je možné do nového programu k ochraně životního prostředí podniknout.

**Dvacátý návrh.** Za první. Management provede vyhodnocení stávající politiky ochrany životního prostředí. Za druhé. Bude v předstihu identifikovat faktory, kterými nejvíce společnosti ovlivňují kvalitu životního prostředí (emise apod.). Za třetí. Při nákupu autobusů a dalších dopravních prostředků budou pokračovat v současném trendu. Za čtvrté. Budou informovat okolní komunitu o svém environmentálním programu.

## **Marketingová komunikace společností**

Současný trend tvorby webových stránek vyžaduje stručnost a přehlednost, zejména první stránce, na které návštěvník se chce rychle orientovat. Tento stav nutí tvůrce webu být skutečně stručný, spíše heslovitý s tím, že pokračování příspěvků je na některé z dalších stránek. Po provedené analýze příspěvků na vlastních webových stránkách společnosti a dalších příspěvků na jiných internetových stránkách lze konstatovat, že se objeví nejvíce příspěvky týkající se aktivit společností v kontextu se společenskou odpovědností firem. Příspěvků o ekonomických výsledcích a dalších aktivitách společností je naprosté minimum (počítány originály příspěvků, ne zkrácené články s odkazem na původní zdroj). Z tohoto důvodu je nutné se zaměřit na vytvoření plánu marketingové komunikace, který má za cíl zamezit tomu, aby příspěvky do médií nebyly nahodilého charakteru pouze v období, kdy se konala konkrétní akce.

**Dvacátý první návrh.** Za první. Provést analýzu kvality současné marketingové strategie s důrazem na public relations. Za druhé. Definovat, kde bude hlavní cílovou skupinou. Za třetí. Vytipovat média (odborný tisk), regionální noviny v krajích, ve kterých společnost zajišťuje služby. Za čtvrté. Vypracovat plán marketingové komunikace včetně jeho pravidelného vyhodnocování. Za páté. S ohledem na skutečnost, že některé příspěvky o aktivitách společnosti mohou být chápány jako skrytá reklama, zvážit finanční částku, kterou bude ochotna společnost během kalendářního roku vyčleňovat ze svého rozpočtu.

Společnost 3ČSAD konstatovala, že jejím druhým pilířem je otevřená komunikace se zákazníky a také obchodními partnery. Zejména se jedná o kvalitu řízení a prohlubování dlouhodobého oboustranného vztahu se zákazníky. V dokumentu se však neuvádí, jaká opatření byla pro splnění tohoto úkolu přijata.

**Dvacátý druhý návrh.** Připravit podklady pro dokument, ve kterém budou definovány základní návrhy pro vypracování strategie jednání s obchodními partnery.

Společnost 3ČSAD ve svých dokumentech dále konstatuje, že pátým pilířem je striktní dodržování zdravého cash-flow, který je při uplatňování zásad managementu vnímán jako prostředek, který společnosti pomůže dosáhnout lepších ekonomických

výsledků. Opět podobná otázka. Která opatření jsou natolik efektivní, že je společnost přesvědčena, že striktně bude dodržovat zdravé cash-flow.

**Dvacátý třetí návrh.** Vypracovat návrh dokumentu, ve kterém budou definována přesná opatření pro striktní dodržování kvalitního cash-flow.

### **5.3 Realizace CSR aktivit**

Mohlo by se zdát, že v posledních letech se společenská odpovědnost firem stává jejich povinností. Kdo se k celospolečenské odpovědnosti nehlásí, jakoby vyjadřoval, že jeho kání není přesně v úmyslech současnosti. Velký omyl. Stačí si pozorně prostudovat český a mezinárodní tisk a lze snadno zjistit, že díky celosvětové globalizaci a jejímu vlivu na ekonomiku, se propast mezi chudými a bohatými neustále prohlubuje. Bohatý se svými penězi si může dopřát prakticky na co si vzpomene, chudý často nemá ani na jedno jídlo denně. To byl krajní případ. V České republice podle statistik se stále rozšiřuje okruh osob, které nejsou z různých důvodů schopny si zajistit ani základní denní potřeby. K tomu je nutno přičíst lidi, kteří jsou zdravotně postižení apod. V souhrnu se jedná o velkou skupinu osob, která pomoc většinové společnosti potřebuje. Je proto jen dobře, že se také v České republice v posledních letech rozmohla velmi záslužná aktivita pod názvem společenská odpovědnost firem. Do této skupiny se zařadily i tři prezentované společnosti. Podle jimi uváděných aktivit se často podílejí na různých charitativních akcích, zpravidla s jedinci a ještě více s kolektivy. Pomáhají zdravotně postiženým osobám, výrazně pomáhají skupinám, které jsou velmi aktivní, ale nemají dostatek finančních prostředků na to, aby si zaplatily např. doprovod na akce, nebo dovoz potřebného materiálu apod. Z historie záznamů je vidět, že s některými organizace spolupracují více než deset až patnáct let, což svědčí o kvalitních partnerských vztazích. Obě strany využívají formy spolupráce, které jim nejvíce vyhovují, které se po letech součinnosti nejvíce osvědčily. Z provedeného průzkumu na českých internetových stránkách ale vyplývá, že informovanost o konaných akcích je stále ještě malá. V západních zemích jsou firmy na tyto aktivity doslova pyšné, protože vědí, že je společnost, která se o těchto aktivitách dozví, umí tzv. ocenit nejen slovy poděkování, ale např. zvýšeným odběrem zboží takovýchto firem. Informace o uskutečněné akci se objevuje na stránkách společnosti, která akci konkrétním způsobem

podpořila, někdy v regionálním tisku (to spíše než v regionální televizi) a na webových stránkách, které subjekt potřebující pomoc má zřízeny.

**Dvacátý čtvrtý návrh.** S ohledem na předpoklad, že společensky odpovědná firma má lepší předpoklady pro zajištění informovanosti, návrh předpokládá vypracování mediálního projektu zahrnující spolupráci mezi subjekty s přesným určením povinností jednotlivých subjektů.

V zahraničí některé společensky odpovědné firmy zapojují do pomoci potřebným lidem po dohodě i vlastní zaměstnance. Firmy zřizují tzv. „matchingový fond“. Spočívá v tom, že po souhlasu zaměstnance mu každý měsíc strhává předem dohodnutou finanční částku. Nejedná se o velké finanční částky, jsou to částky spíše symbolické, ale ve svém souhrnu vytvářejí dostatečné částky. Vedení tyto peníze od zaměstnanců shromažďuje v bance na zvláštní účet. Peníze uvolňuje v případě prokázání pomoci vybraných osobám.

**Dvacátý pátý návrh.** Informovat prostřednictvím firemních komunikačních kanálů o této možnosti pomoci lidem, kteří pomoc skutečně potřebují. Vzápětí provést průzkum zájmu zaměstnanců o tuto aktivitu.

V rámci společenské odpovědnosti firem existuje mnohem více možností jak lidem, kteří pomoc potřebují, pomoci. Např. je možné odebírat zboží pouze od firem, které dodržují základní pravidla odpovědnosti. Možné je také spolupracovat s nestátními neziskovými organizacemi. Firemní dobrovolnictví je další potřebnou aktivitou. Jedná se o pomoc neziskovým organizacím. Zlepšuje vztahy mezi firmou a místní komunitou.

## 6 Závěr

Zatímco pojem společenská odpovědnost firem byl v západních zemích zcela běžným a dobře známým pojmem již ve druhé polovině 80. let 20. století, v České republice se o této odpovědnosti začalo hovořit o mnoho let později, zejména po roce 1989, kdy do republiky začaly přicházet podnikat nadnárodní korporace. Také druhý pojem, kterým byla etika – se objevuje v praktické rovině také s podnikáním a také pod vlivem činnosti nadnárodních korporací. V současném období se oba pojmy používají běžně.

Jaké potíže musela autorka řešit v praktické části diplomové práce. V oblasti autobusové dopravy osob podniká tisíce velkých, menších i malých firem (ty zpravidla provozují osoby samostatně výdělečně činné). Řada z nich podniká buď krátkodobě anebo se problematice etiky a společenské odpovědnosti osob nevěnují. Webové stránky jsou pouze statické, informační. Takže bylo nutné obracet se na větší společnosti, obchodní korporace. Problém je v tom, že studentských prací na toto téma se za roky nashromáždilo tolik, že vlastníci nebo management těchto firem již odmítají spolupráci zejména pro studentské práce, které, jak se v telefonu vyjádřil oslovený manažer „nic nám to nepřináší, jen zabírá čas.“ Takže byla zvolena druhá varianta – hledání kontaktů přes známé. Šlo to, ale za podmínky, že nebude jmenován ten, kdo s autorkou spolupracoval. V této souvislosti šlo o to, že spíše doplnil odborné zjištění z webových stránek vlastními postřehy a poznatky za několik let práce ve společnosti. Totéž u dalších dvou společností. Oficiální zjištění apod. jsou z odborných oficiálních zdrojů společností.

Kvalita poskytovaných produktů či služeb, šetrnost k životnímu prostředí, snaha o maximální satisfakci zaměstnanců, finanční i nefinanční podpora neziskových organizací, kultury či sportu – právě tyto aktivity a další, by měly stát v popředí zájmů společností. Slepé sledování jediného cíle je maximalizování zisku a to může mít v některých případech i negativní důsledky. Neustále se zvyšující počet podnikatelských subjektů, z řad malých firem i velkých společností, se zaměřuje také na spokojenost svých stakeholderů a jedná odpovědně vůči svému okolí. Tyto společnosti se tak stávají důvěryhodnější pro své zákazníky, lákavější a oblíbenější pro své zaměstnance či pro své

investory, a celkově tak tím zvyšují svoji konkurenceschopnost oproti jiným firmám, které v souvislosti s konceptem společenské odpovědnosti nejednají.

Společnosti, které se rozhodnou jednat v souladu s dobrovolným konceptem společenské odpovědnosti, se v současnosti naskýtá široká řada nástrojů v oblasti ekonomické, environmentální i sociální. Firmy tak mají možnost využívat různé programy a značky kvality pro certifikaci svých produktů, dávat svým zaměstnancům pestré benefity a umožňovat jim tak vyvážit osobní a profesní život.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ADLER, Nancy, 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2 nd ed. Boston: MASS: PWS Kent Pub Co. xxi. 315 p. ISBN 0534922740.

ANZENBACHER, Arno, 2001. *Úvod do etiky*. 2. vyd. Praha: Academia I., 2001. 292 s. ISBN 80-200-0917-5.

BARTONÍČKOVÁ, Klára, 2009. *Občanský a společenskovední základ - přehled středoškolského učiva*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. Maturity. ISBN 978-80-251-2631-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový, 1998. *Psychologie a sociologie řízení: [vysokoškolská učebnice pro studenty Vysoké školy ekonomické v Praze i studenty ekonomických fakult jiných vysokých škol]*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT, 2003. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BUSLINE. Výroční zpráva o činnosti za rok 2014.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BENN, Suzanne a Dianne BOLTON. *Key concepts in corporate social responsibility*. Los Angeles: SAGE, 2011, x, 246 p. SAGE key concepts. ISBN 1847879292

BERNARDOVÁ, Dana, 2012. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3348-6.

CADBURY, Adrian, 1992. *The Financial Aspect of Corporate Governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Prosinec 1992. ISBN 0-85258-913-1.

ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ, 2006. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAHLSRUD, Alexander, 2006. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. roč. 15, č. 1, s. 1-13. ISSN 15353958.



- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYTRT, Zdeněk, 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada) ISBN 978-80-247-3067-7.
- FRANC, Pavel, NEZHYBA, Jiří a Cornelia HEINDREICH, 2006. *Když se bere CSR vážně*. 1. vyd. Brno, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
- FRIEDMAN, Miles, 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York: *Times Magazine*, 13. září 1970, s. 33.
- GIDDENS, Anthony, 1999. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- HORÁKOVÁ, Hana, 2012. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012, 318 s. ISBN 978-80-7419-103-9.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KLIMSZA, Lucjan, 2013. *Úvod do etiky, Historický vývoj etiky*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. ISBN 978-80-7464-464-1.
- KUTNOHORSKÁ, Jana, 2013. *Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2013.
- LIPOVETSKY, Gilles, 1999. *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*. V čes. jaz. vyd. 1. Praha: Prostor, 1999. Střed (Prostor). ISBN 80-7260-008-7.
- LOCKETT, Alan et al., 2006. Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1): 115-136.
- MOKREJŠOVÁ, B. 2007. *Strategie firemní dobročinnosti*. Bakalářská práce, vedoucí práce Ing. František Svoboda. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- MULLERAT BALMAÑA, Ramón María, 2010. *International corporate social responsibility: the role of corporations in the economic order of the 21st century*. Austin: Wolters Kluwer, 2010. Kluwer law international. ISBN 978-90-411-2590-3.
- NAXERA, Vladimír. 2014. Korupce a klientelismus v bývalých komunistických režimech střední a východní Evropy. In *Politické vědy*. Roč. 17, č. 1. s. 54-76. ISSN 1335-2741.

- OECD, 2014. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD, 2004.
- ORTOVÁ, Martina, 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
- PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- POLLACH, Irene, 2003. Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web - A Discourse Analysis of Selected Company Web Sites. In *Business & Society*, Vol. 42 No. 2, June 2003, s. 277-287.
- PRŮCHA, Jan a Roman ŠVAŘÍČEK, 2010. Etický kodex pro český pedagogický výzkum: zdůvodnění a návrh. In *Český pedagogický výzkum v mezinárodním kontextu. Sborník příspěvků XVII. ročníku celostátní konference ČAPV*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2010. s. 10-16, 7 s. ISBN 978-80-7368-769-4.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ROLNÝ, Ivo, 1998. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1998. ISBN 80-85834-53-7.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- SCHEIN, Edgar H., 1992. *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. ISBN 1-55542-487-2.
- SLÁMEČKA, Vladimír, 2012. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7.
- SPAEMANN, Robert, 1995. *Základní mravní pojmy a postoje*. Praha: Nakladatelství Svoboda 1995.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- ŠRONĚK, Ivan, 1995. *Etiketa a etika v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.

THOMPSON, Mel, 2004. *Přehled etiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. Filozofie (Portál). ISBN 80-7178-806-6.

TRNKOVÁ, Jana, 2004. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VELASQUEZ, Manuel G., 2002. *Business ethics: concepts and cases*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, c2002, 496 p. ISBN 0205017665.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

### Internetové zdroje

BUSLINE, 2016. *BusLine opět úspěšně potvrdil certifikát ISO*. [online]. © 2016. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://www.busline.cz/cz/iso-9001-2008.html>

C.S.CARGO., 2016. *Společenská odpovědnost a certifikace*. [online]. © 2016. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://www.cscargo.cz/cs/spolecenska-odpovednost-a-certifikace/>

DOSTÁL, Dalibor, 2015. *Kvalita společenské odpovědnosti českých firem za vyspělým světem ztrácí*. [online]. 23. 12. 2015. [citace 2016-02-10]. Dostupné z [http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-csr-za-vyspelymi-zememi-ztraci-stale-vice-72284.html?utm\\_source=portal&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=clanky\\_souvisejici](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-csr-za-vyspelymi-zememi-ztraci-stale-vice-72284.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici)

3CSAD, 2014. *Komunikační kampaň Zelený Havířov běží*. [online]. 9. 9. 2014. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://www.3csad.cz/mhd-havirov/novinky/294-komunikacni-kampan-zeleny-havirov-bezi/>

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ PORTAL., 2015. *Svaz průmyslu a dopravy ČR a Byznys pro společnost podepsaly strategické partnerství*. [online]. 17. 12. 2015. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://narodniportal.cz/byznys-pro-spolecnost-podepsal-strategicke-partnerstvi-se-svazem-prumyslu-a-dopravy-cr/>

PROFOTA, Ladislav, 2015. *Nefinanční reporting – přichází povinnost z EU*. [online]. 4. 9. 2015. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://news.cafin.cz/clanek/nefinancni-reporting--prichazi-povinnost-z-eu>

SKŘIVÁNEK, Tomáš a Jan ŠINDELÁŘ, 2011. *Konec velkých plánů: CS CARGO spolknul věřitel*. [online]. 6. 6. 2011. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://file.mf.cz/232/2-01-24-E15-0606.pdf>

SOKOLOVSKÝ, Tomáš, 2016. Definiční vymezení tří pilířů CSR. [online]. © 2016. [citace 2016-02-10]. Dostupné z [http://spcsr.cz/files/Definicni\\_vymezeni\\_3\\_piliru\\_CSR.pdf](http://spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf)

Trunečka, Stanislav, 2015. V dopravní skupině 3ČSAD ukončena dodávka 55 autobusů s pohonem na CNG. [online]. 29. 9. 2015. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://www.busportal.cz/modules.php?name=article&sid=12908>

WEIKERT, Petr ,2015. Nová povinnost pro firmy: Čiňte dobro! [online]. 21. 9. 2015. [citace 2016-02-10]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dobro-z-povinnosti-69175.html>