



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**INSTITUTE OF MANAGEMENT**

# **METODIKA MĚŘENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM**

**METHODOLOGY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MEASUREMENT**

**DIZERTACNÍ PRÁCE**

**DOKTORSKÁ PRÁCE**

**DOCTORAL THESIS**

**AUTOR PRÁCE**

**AUTHOR**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**SUPERVISOR**

**Ing. LENKA ČERNOHORSKÁ**

**doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.**

**BRNO 2011**

## Obsah

ÚVOD .....	4
1 Zaměření disertační práce .....	5
2 Formulace cílů a výzkumných otázek disertační práce.....	5
2.1 Cíle disertační práce .....	5
2.2 Výzkumné otázky a hypotézy .....	6
2.3 Omezení disertační práce .....	6
3 Současné definice, teorie a přístupy.....	7
3.1 Charakteristika CSR.....	7
3.1.1 Pyramida společenské odpovědnosti firem .....	8
3.2 Teorie CSR.....	9
4 Zavádění CSR v organizaci .....	10
5 Standardy spojené se společenskou odpovědností firem .....	11
6 Metody a techniky .....	15
6.1.1 Sekundární výzkum .....	15
6.1.2 Primární výzkum.....	15
6.2 Nástroje sběru dat .....	16
6.2.1 Metoda rozhovoru .....	16
6.2.2 Metoda pozorování.....	17
6.2.3 Metoda rozboru dokumentů a materiálů .....	17
6.2.4 Metoda mentálních map.....	17
6.2.5 Metoda dotazníkového šetření .....	17
7 Sběr a analýza dat .....	18
7.1 Mentální mapy.....	18
7.1.1 Analýza dat získána metodou mentálních map .....	19
7.2 Dotazníkové šetření.....	20

7.3	Zkoumání dokumentů .....	21
7.4	Metoda rozhovoru.....	23
7.4.1	Analýza dat získaných metodou rozhovorů .....	23
7.5	Shrnutí výsledků a diskuse.....	25
8	Návrh metodiky pro měření CSR.....	27
8.1	Verifikace metodiky .....	33
9	Přínosy disertační práce.....	33
9.1	Přínosy pro teorii .....	33
9.2	Přínosy pro praxi.....	34
9.3	Přínosy pro pedagogiku .....	34
10	Závěr.....	35
11	Literatura .....	37
12	CURRICULUM VITAE .....	39
13	Seznam publikační činnosti .....	42

## ÚVOD

*„CSR je dobré v dobrých časech, ale ve špatných časech je něčím, co prostě mít musíte, abyste se s nimi vůbec mohli vyrovnat“.*

Günter Verheugen (2010)

místopředseda Evropské komise

Současné podnikatelské prostředí prošlo významným vývojem, který změnil dnešní podobu, charakter a vnímání základních funkcí podniku. Prostřednictvím stírání fyzických hranic podniku i omezení jednotlivých trhů tyto podmínky vyústily do dynamických a vysoce absorpčních globálních trhů s parametry nadnárodní konkurence a individualizované poptávky jednotlivých zákazníků.

V souvislosti se současnou finanční krizí je společenská odpovědnost firem citována ještě častěji. Evropská komise deklarovala, že „společensky odpovědné firmy budou v lepším postavení než ty, které koncept CSR dosud nepřijaly, protože se mohou prezentovat celou řadou silných stránek včetně loajálních zaměstnanců“.

Jestliže se organizace rozhodne zavést společenskou odpovědnost firem do svých podnikatelských aktivit, měla by být také schopna je měřit a vyhodnocovat. To ji dává možnost efektivně a účelně řídit společenskou odpovědnost firem, odhalit nedostatky a určit možnosti dalšího rozvoje. V současnosti je trendem reportování, tímto způsobem je poskytováno co největší množství informací stakeholderům. Jedná se o určitý způsob komunikace, a proto je důležité, aby si firma uvědomila a co, komu a jakým způsobem chce sdělit. Organizace mohou použít výroční zprávy, do kterých začlení kapitulu o aktivitách společenské odpovědnosti firem. Častěji se však v současné době jedná o speciální zprávy, ve kterých je společenská odpovědnost firem prezentována komplexně a detailně. Pokud chce firma poskytovat věrohodné informace z oblastí společenské odpovědnosti firem, musí být schopna nejdříve získat odpovídající data. V organizaci by měly být stanoveny mechanismy měření ve všech oblastech společenské odpovědnosti firem. Firma může k reportingu využít struktury již existujících standardů, nicméně komplikovanost těchto standardů znemožňuje snadné použití v České republice. V následující práci bude navržena metodika pro měření společenské odpovědnosti firem.

# 1 Zaměření disertační práce

Základní východisko společenské odpovědnosti firem tvoří pochopení a přijetí skutečnosti, že je podnik součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. To mu umožňuje realizovat jeho prvotní cíl vytváření zisku. Tvorba zisku by měla být spojena s odpovědností vůči společnosti, neboť podnik není izolovaný od širšího systému vztahů. Jeho prosperita bude v důsledku záviset na náladě této společnosti vůči němu.

Charakteristickým rysem společensky odpovědného chování firem je přijetí závazků, které jsou postaveny nad zákony. Odpovědné firmy se tak dobrovolně rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno.

S ohledem na zaměření a cíle práce formulované níže byla strukturována do několika částí. Problematika CSR je natolik široká, že nebylo možné ji obsáhnout v celé šíři. Byly vybrány kapitoly, které poskytují ucelený přehled. Jednalo se o kapitoly týkající se teoretických přístupů k CSR, konceptům souvisejících s CSR, zavádění CSR v organizacích, důvodů pro přijetí společenské odpovědnosti firem, standardů určených pro měření CSR.

Z formulací cílů disertační práce vyplývají také použité metody a zpracování disertační práce.

## 2 Formulace cílů a výzkumných otázek disertační práce

V následující kapitole jsou vymezené cíle disertační práce, jsou zde formulované výzkumné otázky a hypotézy, které jsou propojeny s cíli disertační práce, jejichž zodpovězení naplní definované cíle. Poslední část této kapitoly je věnována omezením disertační práce.

### 2.1 Cíle disertační práce

Cíle disertační práce jsou:

1. Shrnout teoretické poznatky v oblasti CSR a jejich komparace.
2. Vytvořit metodiku kompatibilní s mezinárodními standardy, které měří a reportují CSR a jsou využívány firmami.
3. Vytvořit a ověřit metodiku sledující vazby mezi kritérii, které tvoří CSR.
4. Prohloubit znalosti používaných metodik pro měření CSR pomocí pilotní studie.

## 2.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě sekundárního výzkumu byly formulovány výzkumné otázky, které odpovídají kvalitativnímu typu výzkumu a hypotézy, které odpovídají kvantitativnímu typu výzkumu s ohledem na formulaci výzkumných cílů.

**VO 1: Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných organizacích?**

**VO 2: Jaká jsou důležitá témata v jednotlivých pilířích pro zkoumané organizace?**

**VO3: Jaké způsoby měření a reportování v oblasti CSR používají zkoumané organizace?**

**VO4: Jak percepují manažeři o CSR?**

**VO 5: Jaké standardy se používají v oblasti CSR?**

**VO 6: Jaké normy jsou nejvhodnější pro vypracování metodiky?**

Hypotéza č. 1 (H1)

*„Společenskou odpovědnost firem je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.“*

Hypotéza č. 2 (H2)

*„Podniky v České republice nevnímají společenskou odpovědnost jako zdroj konkurenční výhody.“*

Hypotéza č. 3 (H3)

*„Organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok.“*

Hypotéza č. 4(H4)

*„ Organizace reportují na základě mezinárodních norem.“*

## 2.3 Omezení disertační práce

Omezení této disertační práce spočívalo v několika oblastech:

1. Měření a hodnocení CSR je možné zkoumat pouze v organizacích, které koncept CSR již uplatňují.
2. Výzkumníkův pohled na danou problematiku, volba zvolené metody výzkumů, přístupu a způsob zpracování výzkumného problému.
3. Nelze zajistit dostupnost všech způsobů hodnocení a měření CSR.
4. CSR je koncept, který se vyvíjí v čase. Poznatky bude nutné po určité době (po 3-5 letech) aktualizovat.

### 3 Současné definice, teorie a přístupy

Pojem společenské odpovědnosti firem patří mezi aktuální témata globalizovaného světa (Leisinger, 2007). Do českého prostředí přišel spolu s mezinárodními firmami v devadesátých letech minulého století (Kaňoková, 2009). Jedná se o koncept s kořeny na americkém kontinentu, a proto je také známý pod pojmem „Corporate social responsibility“ (CSR). V této práci bude používán český pojem společenská odpovědnost firem, anebo anglická zkratka CSR.

#### Komerční sektor

*„Řízení podnikové odpovědnosti a sensitivity pro dlouhodobý úspěch. Naším cílem není a nikdy nebyl profit na nákladech, protože víme, že zítřejší úspěch závisí na důvěře, kterou budujeme dnes.“ (HSBC)*

#### Vládní organizace

*„Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemním stakeholders“ (Evropská komise, 2001).*

Jednu z dalších definic konceptu CSR nabízejí Kotler, Lee (2005).

*„Společenská odpovědnost firem je dobrovolný závazek firem zlepšovat blaho společnosti prostřednictvím obchodních postupů a za přispění firemních zdrojů“.*

#### 3.1 Charakteristika CSR

Pojetí CSR vymezuje dvěma stěžejními faktory.

Jedním je podnikání typu „**triple-bottom-line business**“, které předpokládá strategické fungování podniku ve třech oblastech – ekonomické, sociální a environmentální (Trnková, 2004).

V CSR jde především o harmonizaci ekonomických dimenzí podnikání se sociálním a ekologickým prostředím, se zohledněním ambivalentního charakteru výsledků (Putnová, 2008).

### **Ekonomická rovina CSR**

Principy dobrého řízení firmy, odmítnutí korupce, transparentnost, dodavatelsko-odběratelské vztahy, vztahy se zákazníky, kvalita a bezpečnost produktů či služeb.

### **Sociální rovina CSR**

Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví, zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, rovnost žen a mužů, odmítnutí dětské práce, lidská práva.

### **Environmentální rovina CSR**

Ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady EMAS a ISO), ochrana přírodních zdrojů (spotřeba vody, energií), investice do ekologických technologií, ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů), zmenšování negativních dopadů na životní prostředí, šetrné užívání energie/vody, odpadové hospodaření, environmentální management (Trnková, 2004).

#### **3.1.1 Pyramida společenské odpovědnosti firem**

Model pyramidy je přesvědčivý kvůli svému rozsahu a přijatelnosti (Visser, 2005). A. Carroll rozlišuje ve společenské oblasti čtyři základní stupně, které vycházejí jeden z druhého ve vzestupném sledu. Jedná se o kategorie odpovědnosti ekonomické, legální, etické, filantropické. Tyto kategorie mohou být zobrazeny jako následující pyramida.

Model popisovaný Carrolem, (1991) je široký, ale zároveň jednoduchý. Nejlépe, to ukazuje způsob, který usměrňuje pohled na CSR. Společenská odpovědnost firem podle Carrolla neznamena zapomínat na ekonomickou odpovědnost, aby podnik vypadal lépe, ale jednat odpovědně uvnitř firmy v souvislosti se základními právními a ekonomickými závazky (Maignan, 2001).



## 3.2 Teorie CSR

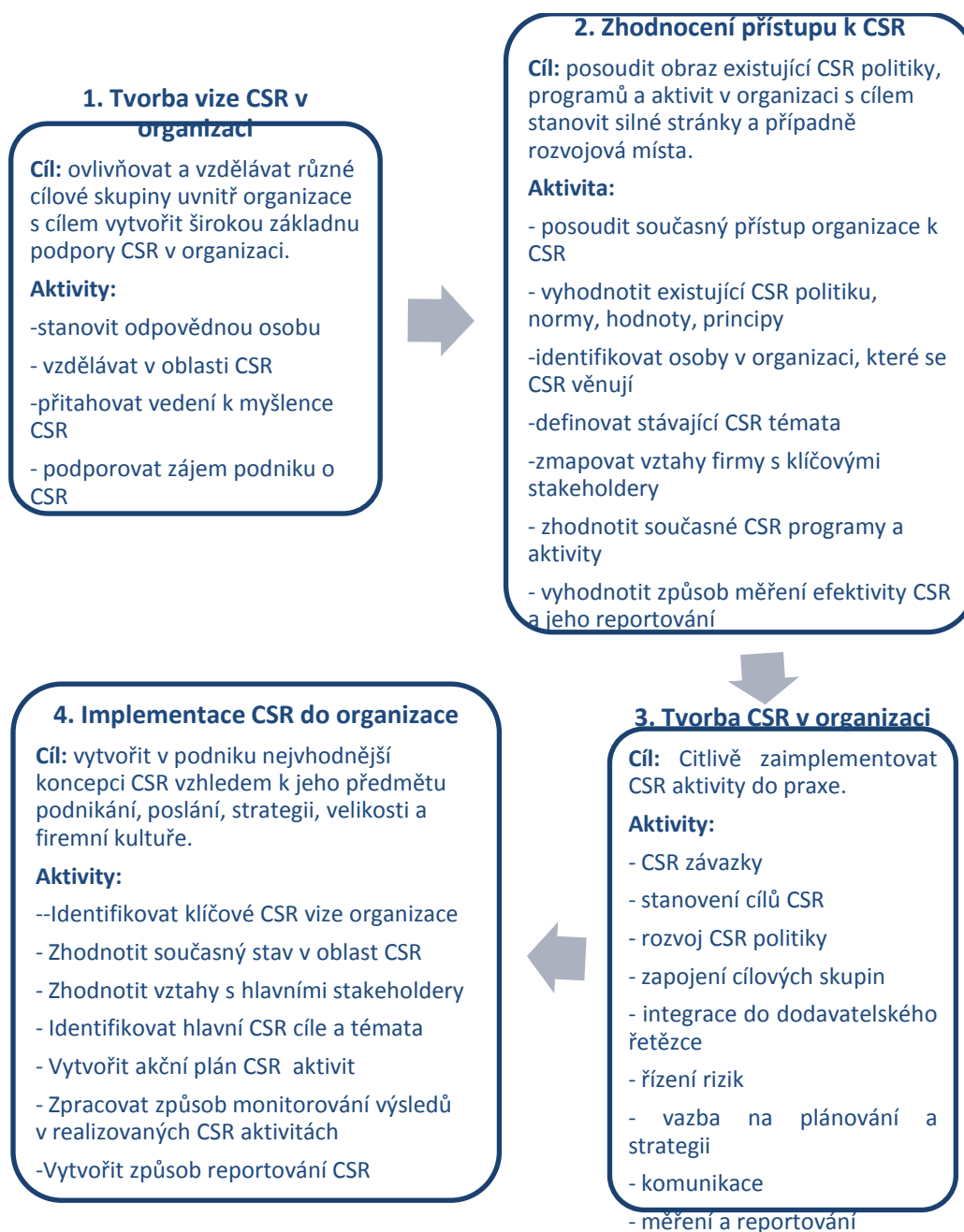
Přístupy	Popis	Klíčové reference
<b>Instrumentální teorie</b> - Zaměřeni na dosažení ekonomických cílů skrze sociální aktivity		
Maximalizace hodnoty pro vlastníky	Dlouhodobá maximalizace hodnoty	Friedman (1970), Jensen (2000)
Strategie konkurenčních výhod	Sociální investice v konkurenčním kontextu	Porter a Kramer (2002)
	Strategie založené na přirozených zdrojích firmy a jejich dynamických schopnostech	Hart (1995), Litz (1996)
	Strategie zaměřené na dno ekonomické pyramidy	Prahalad a Hammond (2002), Harta Christensen (2002), Prahalad (2003)
Cause-related marketing	Sociálně rozpoznatelné altruistické aktivity, používané jako marketingový nástroj	Varadarjan a Menon (1988), Murray a Montanari (1986)
<b>Politické teorie</b> - Zaměřeni na odpovědné využití moci byznysu v politické sféře		
Korporátní konstitucionalismus	Sociální odpovědnosti podniků vznikají z objemu sociální síly, kterou mají (sociální odpovědnost roste s velikostí byznysu)	Davis (1960,1967)
Teorie integrující sociální smlouvu	Předpokládají, že mezi byznysem a společností existuje sociální smlouva	Donaldson a Dunfee (1994,1999)
Princip občanství	Podniky jsou chápány jako občané, které jsou určitým způsobem zapojeny do komunity	Wood a Logsdon (2002), Andriof a McIntosh (2001), Matten a Crane (2005)
<b>Integrující teorie</b> - Zaměřená na integraci sociálních požadavků		
Issues management	Firemní procesy odpovídají na ty sociální a politické otázky, které na ně mohou mít významný vliv	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick a Mahon (1994)
Veřejná odpovědnost	Právo a veřejný pořádek jsou brány jako odkaz na sociální výkonnost	Preston a Post (1975 a 1981)
Stakeholder management	Vyrovňování zájmů firemních stakeholderů	Mitchella kol. (1997), Agle a Mitchell (1999), Rowley (1997),
Sociální výkonnost podniků	Hledá sociální legitimitu a procesy, aby dala patřičné odpovědi na sociální otázky	Carroll (1979), Wartick a Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)
<b>Etické teorie</b> - Zaměřené na dosahování dobra ve společnosti		
Normativní stakeholder teorie	Bere ohled na svěřené povinnosti vůči stakeholderům firmy. Aplikace vyžaduje reference některé morální autority (Kantovská filosofie, Utilitarismus, teorie práva, apod.)	Freeman (1984, 1994), Evana Freeman (1988), Donaldson a Preston (1995), Freeman a Phillips (2002), Phillips a kol. (2003)
Universální práva	Rámec je založen na lidských právech, právech pracovní síly a respektu k životnímu prostředí	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
Udržitelný rozvoj	Zaměřeni na dosahování lidského rozvoje beroucí v úvahu současnost a budoucí generace	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin a Kennelly (1995)
Obecné dobro	Orientace na obecné dobro společnosti	Alford a Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

**Tabulka 1 Teorie Sociální odpovědnost firem a příbuzné přístupy**

Zdroj: Upraveno dle GARRIGA, MELE (2004)

## 4 Zavádění CSR v organizaci

Tvorba a zavádění úspěšného CSR je dlouhodobý a složitý proces. Často znamená posun ve způsobu vykonávání činností spojených se zaváděním dalších nástrojů řízení. Cílem implementace CSR je úspěšná interakce jednotlivých oblastí CSR aktivit a oblastí do vize a hodnot podniku, jeho kultury, operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení tak, aby odpovědný přístup celkově podporoval dlouhodobé udržení organizace na trhu. (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 65).



Obrázek 1 Čtyři fáze procesu implementace CSR v organizaci Zdroj: Pavlík, Bělčík (2010)

## 5 Standardy spojené se společenskou odpovědností firem

Podle Institutu sociální a etické odpovědnosti dnes ve světě existuje 300 nástrojů – norem, standardů a rámcových požadavků na kontrolu podnikání a neziskového sektoru. Podnikání nemá vytvořené obecně uznávané a kontrolované etické normy. Směrnice OECD mají charakter doporučení. Podle vzoru ISO norem vznikají standardy, například SA 8000, AA 1000, které přinášejí obecně měřitelné prvky společenské odpovědnosti firem. Objevuje se potřeba po pravidelné a uznávané kontrole, která by byla i prevencí před ekonomickým a etickým selháním.

### **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**

"Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti jsou doporučení vlád adresovaná nadnárodním společnostem. Obsahují dobrovolné zásady a standardy odpovědného podnikatelského chování, které je slučitelné s platnými právními předpisy. Směrnice si kladou za cíl zajistit, aby operace těchto podniků byly v souladu se státní politikou, posílit základnu vzájemné důvěry mezi podniky a společenským prostředím, kde podnikají, pomáhat zlepšit klima pro zahraniční investice a zvýšit tak možnost nadnárodních společností přispět k trvalému rozvoji."(OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2009)

Směrnice OECD obsahuje soubor pravidel a doporučení, která se týkají odpovědného chování nadnárodních společností. Komise mimo jiné navrhuje, aby organizace stavěly svou strategii na následujících pravidlech:

- Uznání dobrovolného charakteru,
- transparentnost,
- důvěryhodnost.

Je nutné se soustředit na ty činnosti, v nichž společnost tvoří přidanou hodnotu, a brát ohled na životní prostředí. Komise navrhuje, aby korporace zveřejňovaly informace o následujících oblastech:

- o výsledcích hospodaření firmy,
- o plánech a cílech firmy,
- o vlastnických vztazích a hlasovacích právech,

- o seznamech členů správní rady a výkonného managementu,
- o rizikových faktorech,
- o vztahu k zaměstnancům a ostatním stakeholderům,
- o řízení a politice firmy.

Dodržování pravidel je dobrovolné (Kuldová, 2010).

### **AA 1000 ACCOUNT ABILITY<sup>1</sup>**

Norma AA 1000 AccountAbility byla vytvořena ve Velké Británii v roce 1999. Accountability znamená v přímém překladu slovo odpovědnost. Cílem normy je vytvořit systém pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi stakeholders, etické, sociální a environmentální účetnictví, audit, reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací (Prskavcová, et al. 2009).

Standard AA 1000 poskytuje rámec pro posuzování každé organizace. Certifikace podle této normy není založená na odpovědích ano/ne u jednotlivých pevných kritérií. Závěry jsou vždy založeny na důkazech odrážejících stav organizace v konkrétních bodech v konkrétním čase a poskytují doporučení pro neustálé zlepšování.

### **SOCIAL AUDIT NETWORK**

Tato norma je zaměřena na provádění sociálních auditů. Cílem směrnice je přispívat organizacím k získávání informací o dopadech jejich aktivit pro zainteresované skupiny. Norma podává reporty v oblasti sociální, environmentální a ekonomické. Přináší informace pro plánování budoucích aktivit organizace a zlepšování procesů (Pavlík, Bělčík, 2010).

### **EFQM (Evropská nadace pro management kvality)**

Jedná se o nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování (využití sebehodnocení) benchmarkingu. Model obsahuje 9 kritérií. (Putnová, Seknička, Uhlář, 2007):

---

<sup>1</sup> Zpracováno na základě oficiální stránek společnosti AccountAbility  
<http://www.accountability.org/standards/index.html>

špičkové řízení a vedení, dokonale zvládnutá strategie, zajištění zdrojů, partnerství, zvládnutí procesů, vztahy k zaměstnancům, vztahy k ostatním zainteresovaným skupinám, ekologie, dárcovství.

### **SA 8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY)<sup>2</sup>**

Jednou z prvních norem, která ovlivňuje způsoby chování podniků v oblasti lidských zdrojů, je mezinárodní norma SA 8000. Jde o celosvětově uznávanou normu pro sociální pilíř CSR. Tato norma je určena k auditu třetí stranou.

Standard SA 8000 byl navržen na základě normy ISO 9000. Programy SA 8000 nabízí dvě cesty pro společnosti, které chtějí demonstrovat závazek společenské odpovědnosti.

Standard je založený na těchto základech:

- Na pracovištích musí být dodržována základní lidská práva.
- Management organizace je připraven převzít odpovědnost za toto dodržování.

SA 8000 Jedná se o normu, která je měřitelná a ověřitelná.

Norma se zaměřuje na oblasti:

dětské práce, nucené práce, bezpečnost práce, diskriminace, dodržování pracovní doby, práva na shromažďování, na spravedlivé odměňování, požadavky na systém managementu.

V roce 2006 bylo certifikováno 1038 společností po celém světě. v roce 2008 se již jednalo o 1835 společností, v roce 2010 dokonce 2330 společností z 62 zemí světa s počtem zaměstnanců 1,365,236

Firem, které vlastní certifikát SA 8000, je v ČR velice málo. Jedná se např. o firmy Zevyp, GEOSAN Group, Westwaco Svitavy, AFI Europe, AQUASYS, spol. s.r.o., CENTRA a.s., Fato.

### **ISO 26 000<sup>3</sup>**

Přes řadu aktivit různých institucí je povědomí o konceptu CSR stále nedostatečné. Větší informovanost by mělo přinést přijetí ISO 26 000. Dokončení vypracování této normy se již potřetí odložilo, takže nejbližším termínem pro přijetí normy bude rok 2011. Důvody, které k tomuto zpomalení vedou, mohou být různost kulturního prostředí a vyvažování zájmů jednotlivých stakeholderů.

---

<sup>2</sup> Zpracováno na základě oficiálních stránek společnosti Social Accountability Accreditation Services (SAAS) <http://www.saasaccreditation.org/>

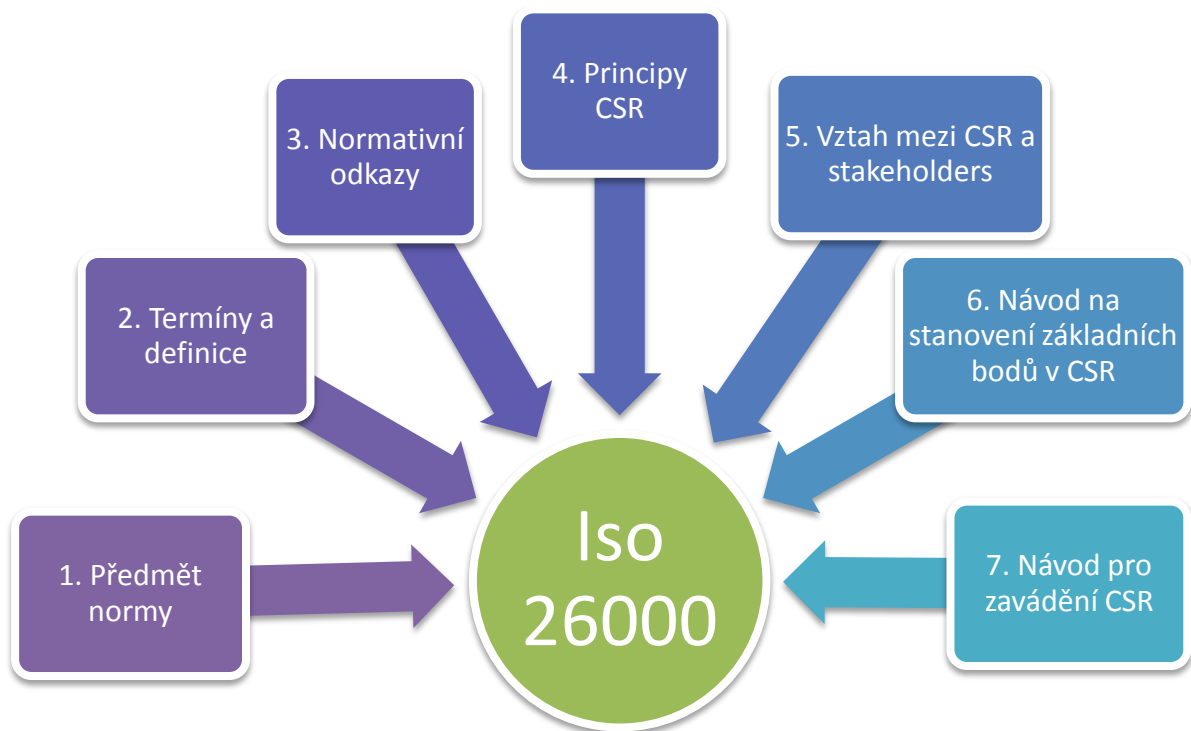
<sup>3</sup> zpracováno na základě ISO normy <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=433>

### Typ normy:

- Dokument bude mezinárodní norma poskytující návod.
- Norma nebude určena k certifikaci třetí stranou.
- Norma bude založena na dobrovolnosti.

### Cílem normy bude:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost
- mezinárodní norma, aplikovatelná pro všechny typy organizací
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).



Obrázek 2 Struktura normy ISO 26 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě normy ISO 26 000

### **GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)**

Cílem GRI je vytvořit mezinárodní standardizovaný model pro měření a reportování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů podnikání. V těchto třech oblastech GRI stanovuje základní indikátory, které se musí při sestavování zpráv dodržovat, indikátory jsou kvantitativní a kvalitativní.

GRI se snaží o co největší využitelnost napříč podnikatelskými odvětvími. Je soustava ukazatelů vhodných pro realizaci a srovnatelné měření a hodnocení společenské odpovědnosti organizací.

GRI a OECD směrnice se shodně zaměřují na ekonomické, sociální a environmentální problémy a reflektují názory svých stakeholderů, ale liší se jejich cílové skupiny. Zatímco GRI směrnice mohou používat veškeré organizace, OECD směrnice jsou určeny pouze pro mezinárodní společnosti. Pouze některé ze směrnic navíc nabízejí nezávislý audit a certifikaci (Trnoková,2005).

### **EMAS Eco Management and Audit Scheme (EMAS):**

Schéma upravuje obsah environmentálního managementu a auditu podniků. Společnosti, které se rozhodly posuzovat a zdokonalovat svůj environmentální profil, mohou využít tento dobrovolný systém (Prskavcová et al., 2009).

## **6 Metody a techniky**

Při zpracování disertační práce byly použity metody, které odpovídají naplňování stanovených cílů.

### **6.1.1 Sekundární výzkum**

Sekundární výzkum, který dává teoretický základ, spočíval převážně ve studiu a četbě vědeckých článků v tištěné nebo elektronické podobě, se zaměřením na primární výzkum.

### **6.1.2 Primární výzkum**

Primární výzkum navázal na sekundární výzkum. Primární výzkum byl proveden kvalitativním a kvantitativním šetřením. Kvalitativní data vyjadřují smysl a význam konkrétních lidských

projevů. Součástí těchto výzkumů bývají i specifické způsoby analýzy a interpretace dat, obecně zaměřené na pochopení jednotlivce a jeho vnitřního (Lukášová, Franková, 2007).

Kvantitativní výzkum využívá náhodný výběr strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků. Data se analyzují statistickými metodami s cílem popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o sledovaných proměnných. Kvantitativním výzkum bývá spojován s deduktivním modelem. (Hendl, 2008)

Protože se jednalo o kvalitativní a kvantitativní šetření, lze primární výzkum charakterizovat jako smíšený výzkum.

## **6.2 Nástroje sběru dat**

Sběr dat probíhal pomocí těchto metod:

- metoda rozhovoru
- metoda pozorování
- metoda dotazníkového šetření
- metoda rozboru dokumentů a materiálů
- metoda mentálních map

### **6.2.1 Metoda rozhovoru**

Je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Otázky jsou přesně formulované již před zahájením výzkumu a shodné pro všechny respondenty (Pavlica, 2000).

Při užití této metody byl dotazován management menšího počtu organizací. Rozhovor byl veden pomocí takzvaného standardizovaného rozhovoru. Standardizovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění i pořadí jsou předem určeny a stanoveny. Výsledky jsou lépe zpracovatelné, ale hloubka poznání se tím zmenšuje. (Skalková, 1985)

Pro další doplnění a prohloubení výzkumu ve specifických oblastech byla následně využita metoda nestandardizovaného rozhovoru.



### **6.2.2 Metoda pozorování**

Metoda pozorování byla použita jako doplňková metoda rozhovoru. Jednalo se o zúčastněné pozorování ve firmách. Pozorování jako vědecká metoda je cílevědomé, plánované a soustavné vnímání jevů, které směřují k odhalování podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti (Skalková, 1985).

### **6.2.3 Metoda rozboru dokumentů a materiálů**

Analýza dokumentů patří k standardním metodám v kvalitativním výzkumu. Dokumenty bývají definovány jako všechno, co bylo napsáno nebo zaznamenáno. Dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek (Hendl, 2008). Rozmanitost dokumentů bývá označována za první výhodu metody zkoumání (Mayring, 1990). Dává přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly. Druhou výhodou je okolnost, že data nejsou vystavena působení možnosti chyb nebo zkreslení, které vznikají při provádění rozhovoru. Výzkumník a další faktory, které existují v důsledku výzkumných aktivit a ovlivňují myšlení a chování zkoumaných jedinců. Osoba výzkumníka hraje roli při výběru dokumentů, ale ne v informacích, které jsou obsaženy v dokumentech (Hendl, 2008).

### **6.2.4 Metoda mentálních map**

Za autora koncepce myšlenkových map (Mind Maps) je považován odborník působící v oblasti kreativity Tony Buzan (Žák, 2004). Ten považuje mentální mapu za nejdokonalejší organizační nástroj našeho mozku; mentální mapa je podle jeho zjištění „nejsnadnějším prostředkem, jak dostávat informace do našeho mozku a jak z něj informace dostávat ven - je tvůrčím a efektivním způsobem dělání poznámek, který doslova „mapuje“ naše úvahy“ (Buzan, 2007).

### **6.2.5 Metoda dotazníkového šetření**

Dotazník je formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dobrý dotazník je mnohem více než jenom soubor otázek, neboť usměrňuje proces dotazování.

Při tvorbě dotazníku je účelné postupovat systematicky v postupných krocích, jak jsou dále naznačeny. V praxi není nutné sekvenci kroků přesně dodržovat. Jejich vzájemná závislost

totiž vede k tomu, že rozhodnutí přijatá v jednom určitém kroku mohou zpětně ovlivnit přístup v ostatních krocích.

## 7 Sběr a analýza dat

Nejprve byla sesbírána a vyhodnocena data z mentálních map. Dále následovalo dotazníkové šetření v TOP 100 nejobdivovanějších českých firmách. Poté zkoumání dokumentů. Data, získána sběrem a analýzou těchto metod, byla použita pro vypracování otázek k rozhovorům, poté následovaly rozhovory.

Sběr dat probíhal podle následujícího harmonogramu:

Metoda	Období	Subjekt
Mentální mapy	březen 2010	Studenti MBA
Dotazníkové šetření	duben- květen 2010	TOP 100 nejobdivovanějších českých firem
Zkoumání dokumentů	červen 2010	SA 8000, OECD, AA 1000,GRI, ISO 26000
Rozhovor	červen – listopad 2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</li><li>• Skanska a.s.</li><li>• Deloitte Advisory s. r. o.</li></ul>

**Tabulka 2 Harmonogram sběru dat**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.1 Mentální mapy

Metodou je mapování. Záměrné vyvolání tematicky orientovaných myšlenkových procesů a zachycení jejich struktury v prostorových modelech (Franková, 2007).

„Myšlenková mapa je prostorová struktura myšlenkového procesu vyvolaného ústředním tématem, na které se pozornost mysli zaměřuje a od kterého se odvíjejí další a další myšlenky a představy. Jako myšlenková mapa se označuje také technika, která slouží k zachycení struktury myšlenkového procesu“ (Franková, 2006).

## Výzkumná otázka

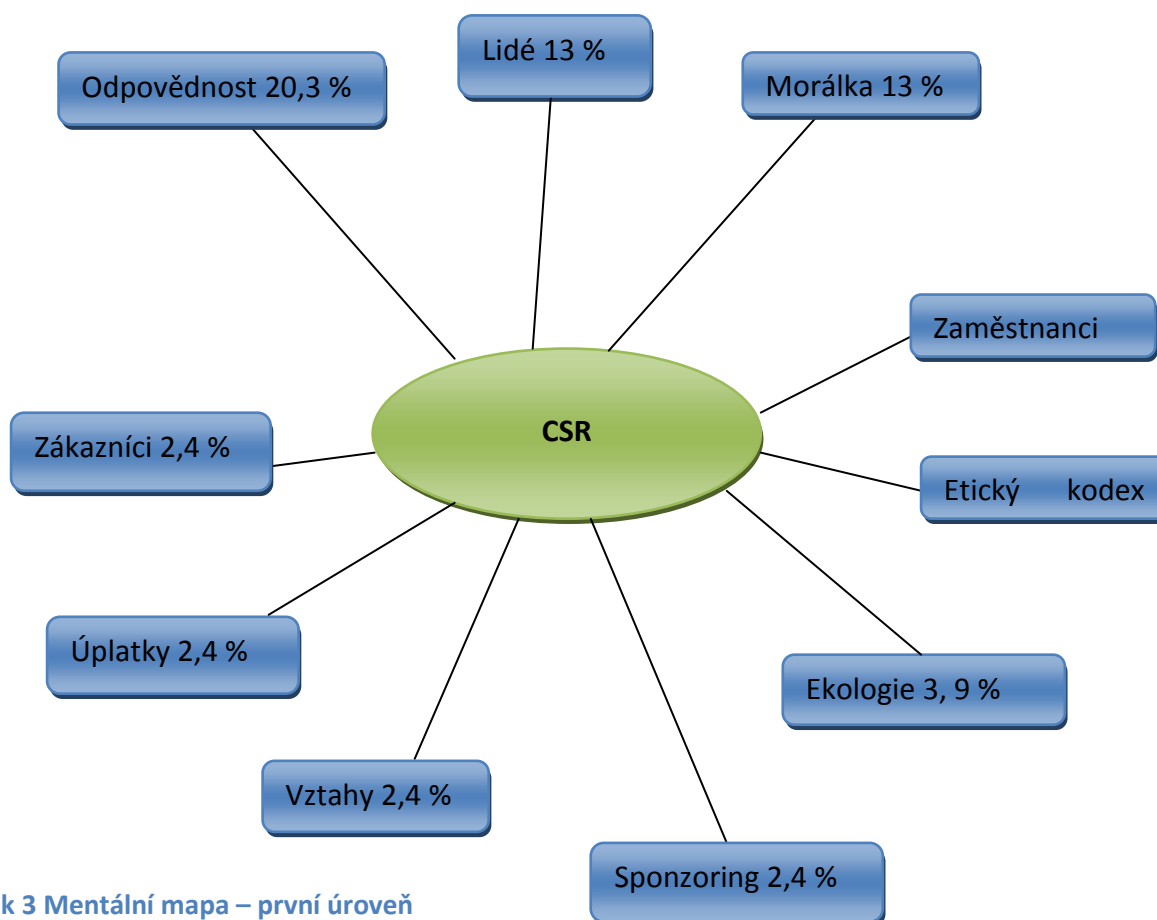
Tato metoda obsahovala jednu výzkumnou otázku

**VO1: Jak percepují manažeři o CSR?**

## Výběr respondentů

Studie byla realizována na Fakultě podnikatelské VUT v Brně v roce 2010 a to ve studiu MBA a MMMS. Získány byly myšlenkové mapy od 47 respondentů (z toho bylo 41 mužů a 6 žen).

### 7.1.1 Analýza dat získána metodou mentálních map



**Obrázek 3** Mentální mapa – první úroveň

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Shrnutí výsledků analýzy mentálních map**

Výzkum pomocí této metody odhalil skutečnost, že manažeři při zadaném slově CSR si vybavují nejčastěji pojem odpovědnost, lidé a morálka, což ukazuje na správné pochopení a používání daného tématu.

Výzkum poukázal na vazbu na hodnoty např. odpovědnost a morálka. Další oblast, kterou výzkum ukázal, jsou praktické problémy jako například úplatky a sponzoring.

## **Zhodnocení výzkumné otázky**

### **VO1: Jak percepují manažeři o CSR?**

Touto metodou byly zkoumány asociace, představy, percepce respondentů na téma CSR. Výsledek výzkumu ukázal, že manažeři výraz CSR chápou správně. Nejdůležitější je pro ně odpovědnost, lidé a morálka, důraz kladou na zaměstnance, etický kodex, ekologii a sponzoring. Dále se jim při slově CSR vybaví vztahy, úplatky, zákazníci.

## **7.2 Dotazníkové šetření**

Při této metodě byl částečně použitý zpracovaný dotazník výzkumného záměru GA402/07/1300, jehož členem autorka byla.

Protože, metoda dotazníkového šetření patří mezi kvantitativní metody, byly stanoveny následující hypotézy.

### **Výběr subjektu**

Pro výběr výzkumného subjektu byly vybrány firmy, které se umístily v žebříčku 100 nejobdivovanějších firem ČR.

### **Ověření hypotéz**

Hypotéza č. 1 (H1)

*„Společenskou odpovědnost firem je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.“*

Tuto hypotézu je možné **potvrdit**. Podle struktury výzkumného lze konstatovat, že CSR je možno uplatňovat ve velkých a středních podnicích.

Hypotéza č. 2. (H2)

*„Podniky v České republice nevnímají společenskou odpovědnost jako zdroj konkurenční výhody.“*

Tato hypotéza byla **zamítnuta**, protože 89% dotazovaných podniků se domnívá, že společenská odpovědnost je zdrojem konkurenční výhody.

Hypotéza č. 3 (H3)

*„Organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok.“*

Tato hypotéza byla **potvrzena**, 94 % dotazovaných podniků reportují o CSR pravidelně jednou za rok.

Hypotéza č. 4 (H4)

*„Reportování v oblasti CSR se provádí na základě mezinárodních standardů pro měření CSR.“*

Tato hypotéza byla **zamítnuta**, protože 75% dotazovaných podniků nereportují podle mezinárodních standardů pro měření CSR.

### **7.3 Zkoumání dokumentů**

Pro tuto část výzkumu byly definovány 2 výzkumné otázky:

**VO 1: Jaké standardy se používají v oblasti CSR?**

**VO 2: Jaké normy jsou nejvhodnější pro vypracování metodiky?**

#### **Definice dokumentu**

Za dokument jsou v této práci považovány normy v oblasti CSR SA 8000 -Social Accountability International; OECD Guidelines for Multinational Enterprises, AA 100 AccountAbility Standard; GRI – Global Reporting Initiative; ISO 2600.

Sběr těchto dokumentů proběhl v červnu 2010 vyhledáním a stáhnutím příslušných dokumentů z oficiálních stránek společností, které normu poskytují.

#### **ad 3. Posouzení dokumentů.**

Hendl (2008) uvádí, navrhne se kategorizační systém a postupně se vyhledávají výskyty představitelů dané kategorie. Tento postup kategorizace byl použit i v této práci.

V následující tabulce je příklad různých přístupů měření CSR.

			SA 8000	OECD	AA 1000	GRI	ISO 26000	
<b>EKONOMICKÁ OBLAST</b>	<b>Přímé důsledky</b>	Ekonomická výkonnost		Ano	Ano	Ano		
		Investiční dodavatelské postupy	Ano			Ano		
		Nepřímé ekonomické dopady						
<b>SOCIÁLNÍ OBLAST</b>		Systém řízení	Ano					
	<b>Pracovní podmínky a důstojnost práce</b>	Zaměstnanci	Ano	Ano		Ano		
		Vztahy mezi zaměstnanci a managementem		Ano	Ano		Ano	
		Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	Ano			Ano		
		Školení a vzdělávání zaměstnanců	Ano			Ano		
		Rovné příležitosti				Ano	Ano	
		<b>Lidská práva</b>	Diskriminace	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
			Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání	Ano	Ano		Ano	Ano
			Dětská práce	Ano	Ano		Ano	
			Nucená práce	Ano	Ano		Ano	
	<b>Společnost</b>	Komunita	Ano				Ano	
		Korupce		Ano				
		Veřejná politika		Ano		Ano		
		Konkurenční chování		Ano		Ano		
	<b>Odpovědnost produktů</b>	Zdraví a bezpečnost zákazníků		Ano	Ano	Ano	Ano	
		Označení produktů a služeb		Ano		Ano		
		Respekt k soukromí zákazníků				Ano	Ano	
		Marketingová komunikace				Ano		
<b>ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST</b>	<b>Životní prostředí</b>	Materiály				Ano	Ano	
		Energie				Ano	Ano	
		Voda				Ano	Ano	
		Emise, vypouštění a odpad				Ano	Ano	
		Produkty a služby		Ano	Ano	Ano		
		Doprava				Ano		

**Tabulka 3 Kategorizace dokumentů**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy uvedených norem

## 7.4 Metoda rozhovoru

Metoda rozhovorů byla zvolena jako hlavní výzkumná metoda, z důvodů, že v moderních výzkumech se používají kvalitativní metody, které se ukázaly efektivnější.

### Výzkumné otázky

Na základě studia literatury a průzkumu mezinárodních norem určených pro měření CSR byly stanoveny výzkumné otázky a rozděleny do 3 oblastí:

**VO 1: Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných organizacích?**

**VO 2: Jaká jsou důležitá témata v jednotlivých pilířích pro zkoumané organizace?**

**VO3: Jaké způsoby měření a reportování v oblasti CSR používají zkoumané organizace?**

### Definování výzkumného subjektu

1. Jedná se o velký podnik podle dělení Komise Evropského společenství
2. Podnik působí v České republice.
3. Podnik dlouhodobě uplatňuje CSR.
4. Jedná se o podnik v soukromém sektoru

#### 7.4.1 Analýza dat získaných metodou rozhovorů

Rozhovory byly vyhodnoceny pomocí kategorizace.

Na základě kategorizace odpovědí v ekonomické oblasti byly zjištěny následující závěry:

<i>Ekonomická oblast</i>	<i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	<i>Skanska a.s.</i>	<i>Deloitte Advisory s. r. o.</i>
<b>Odpovědné řízení dodavatelského řetězce</b>	Ano Ekologické požadavky	Ano Lidská práva Environmentální požadavky	
<b>Zaměření se na zákazníky</b>	Ano Kvalita	Ano Kvalita	Ano Kvalita, vztahy
<b>Transparentnost</b>	CSR reporty Výroční zprávy	CSR reporty Výroční zprávy	CSR reporty Výroční zprávy

**Tabulka 4 Ekonomická oblast**

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Zhodnocení výzkumných otázek určených pro rozhovor**

### **VO 1: Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných organizacích?**

Ve všech zkoumaných organizacích je úroveň CSR vysoká. Všechny organizace mají ve své strategii zabudovány hodnoty i koncept CSR. Ve všech organizacích existuje osoba, která je odpovědná za CSR. Všechny společnosti uplatňují společenskou odpovědnost delší dobu, v podobě konceptu se CSR věnují 3 až 5 let. Všechny společnosti mají ve své strategii určeny dlouhodobé CSR cíle.

### **VO 2: Jaká jsou důležitá témata v jednotlivých pilířích pro zkoumané organizace?**

V ekonomické oblasti se zkoumané společnosti se zaměřují na své zákazníky, především kvalitou svých produktů. Kladou důraz na odpovědné řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Komunikace se stakeholdery není příliš řešená. Jedná především o komunikaci s úřady.

V rámci oblasti sociální se společnosti zaměřují na podobná témata. Všechny organizace se zaměřují na své zaměstnance, a to hlavně na komunikaci. Poskytují svým zaměstnancům možnosti vzdělávání a kariérního růstu. Toray Textiles Central Europe, s.r.o. a Skanska a. s. kladou velký důraz na bezpečnost práce.

Společnosti vnímají diverzitu jako konkurenční výhodu. Ve společnosti Deloitte Česká republika usilují o genderové rovné příležitosti, ve společnosti byly odstraněné „skleněné stropy“. Naproti tomu společnost Toray Textiles Central Europe, s.r.o. se na rovné příležitosti příliš nezaměřuje, což je dáno především japonským přístupem k řízení.

Společnosti se finančně podílí na rozvoji svého okolí a spolupracují s neziskovými organizacemi a nadacemi. Tato podpora je u společností Skanska, a.s. a Deloitte Česká republika, s.r.o. podpořená a doplněna dobrovolnickou činností, jedná se především o tzv. „jeden den pro druhé“.

V oblasti environmentální dosahují všechny zkoumané organizace také vysoké úrovně. Organizace jsou držiteli ISO 14001. Pro výrobní společnosti jsou klíčové oblasti voda, emise, energie. Společnost Deloitte Česká republika se zaměřuje na třídění odpadu.

### **VO3: Jaké způsoby měření a reportování v oblasti CSR používají zkoumané organizace?**

Všechny společnosti zpracovávají pravidelně jednou za rok CSR zprávu. Reportují a měří CSR na základě vlastních metodik, které jsou stanoveny nadnárodním vedením.



## 7.5 Shrnutí výsledků a diskuse

Provedený výzkum se zabýval zkoumáním hlavního problému disertační práce, tj. měření CSR. Při zpracování výzkumu bylo použito několika výzkumných metod: metoda mentálních map, rozhovoru a pozorování, dotazníkové šetření a rozbor dokumentů a materiálů.

Při použití výzkumné metody „mentální mapy“, která byla prováděna se studenty MBA, MMMS, byla sledována orientace myšlenkových pochodů manažera na téma CSR. Po celkovém zpracování mentálních map bylo zjištěno, že manažeři si na základě asociací, představ a percepčí o CSR myslí především, že se týká odpovědnosti, lidí a vztahů, morálky a úplatků, ekologie a etických kodexů. Výsledek šetření ukázal, že manažeři mají velice dobrou představu o CSR.

Pro dotazníkové šetření byly vybrány firmy, které se umístily na stupnici 100 nejobdivovanějších firem ČR. Z toho bylo 84 % velkých podniků a 16 % středních podniků. Na základě vyplněných dotazníků byla provedena analýza dat a zpracování do grafické podoby. Závěrečné zhodnocení hypotéz potvrdilo, že společenskou odpovědnost firem je možné uplatňovat v ekonomickém prostředí ČR, že je vhodná pro velké a střední podniky, že je vnímána jako zdroj konkurenční výhody a že organizace reportují o CSR pravidelně jednou za rok, avšak toto reportování se neprovádí na základě mezinárodní standardů.

V případě metody zkoumání dokumentů byly nejprve vybrány standardy, které se používají v oblasti CSR. Z vybraných dokumentů byla provedena analýza norem. Z rozboru dokumentů vyplynulo, že nejvhodnější k vypracování metodiky je norma GRI a ISO 26 000, pro sociální sféru je to norma SA 8000.

Do závěrečné fáze primárního výzkumu metodou rozhovoru byly vybrány podle předem stanovených kritérií tři velké české firmy, ve kterých se dlouhodobě uplatňuje CSR. Otázky byly rozvrženy do tří oblastí. První část otázek se zabývala CSR obecně, druhá se věnovala jednotlivým pilířům CSR, tj. ekonomické, sociální a environmentální oblasti, třetí okruh otázek zjišťoval způsoby měření a reportování CSR. Zjištěné informace byly vyhodnoceny pomocí kategorizace. Z šetření vyplynulo, že firmy se soustřeďují na dodavatelské vztahy, ekologii a dodržování lidských práv. Zaměřují se na své zaměstnance, především v otevřené komunikaci, mají plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků a kladou důraz na dodržování předpisů bezpečnosti práce. Přestože v environmentální oblasti se jednotlivé

firmy zaměřují na různé klíčové projekty, celkově dosahují vysoké úrovně. Všechny šetřené subjekty reportují o CSR pravidelně jednou za rok v celopodnikových výročních zprávách.

Jednalo se především o kvalitativní výzkum, který je sice náročnější na realizaci, ale poskytuje kvalitnější výsledky. Na základě provedeného výzkumu byla následně vypracována metodika pro měření CSR.

Z výsledku získaných metodou mentálních map vyplynulo, že v navrhované metodice by měly být zahrnuty hodnoty a praktické problémy (korupce).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že CSR je možné uplatnit VČR ve velkých podnicích. Pro se navrhovaná metodika zaměřuje na velké podniky v ČR.

Z metody zkoumání dokumentů se došlo k závěru, že navrhovaná metodika může vyjít s norem GRI, ISO 26 000, SA 8000.

Na základě uskutečněných rozhovorů vyplynuly oblasti, které jsou pro organizace nejdůležitější, a proto budou součástí nově navrhované metodiky v následující struktuře a obsahu:

- **ekonomická oblast**
  - dodavatelské vztahy,
  - vztahy k zákazníkům,
- **sociální oblast**
  - bezpečnost práce,
  - vzdělávání,
  - filantropie,
- **environmentální oblast**
  - voda,
  - energie,
  - emise.

## 8 Návrh metodiky pro měření CSR

Autorkou navržená metodika se skládá z několika částí. Vychází z aktuálních šetření, vypovídající o konkrétních situacích a způsobech měření CSR v organizacích. Důvody pro návrh nové metodiky hodnocení oblasti CSR v podniku byly shledány následující:

- Z analýzy dokumentů vyplynulo, že kromě mezinárodní normy GRI ostatní metody neobsahují všechny 3 pilíře hodnocení CSR. Tato metodika se snažila obsáhnout všechny důležité pilíře-oblasti CSR.
- Kulturní zvyklosti a odlišnosti konkrétní země nebo tvůrců dané metodiky se odráží v obsahu či kontextu jednotlivých metod.
- Univerzálnost a komplexnost mezinárodních norem v sobě integruje oblasti hodnocení CSR, jež jsou v ČR nerelevantní, neboť jsou upraveny příslušným zákonem, popř. vyšší právní normou (Listina základních práv a svobod občanů apod.), a nejsou v českém prostředí problémy s jejich dodržováním.
- Každé podnikatelské prostředí a jeho sektorové odlišnosti vytváří požadavky na náhradu metody prostřednictvím dílčích prováděcích předpisů či návodů implementace.
- Navržený přístup usnadní podniku přípravu na certifikaci ISO 26000.

Nově navrhovaná metodika umožňuje systematické, ale zároveň jednoduché hodnocení pomocí bodové škály. Je vytvořena souborem otázek, které vyžadují odpověď pomocí postoje, který k dané otázce organizace zastává.

Metodika byla navržena na základě rozhovorů a rozboru mezinárodních norem. Pro tvorbu této metodiky byly použity normy GRI, ISO 26 000, SA 8000.

Úroveň CSR ověřuje baterie otázek, přičemž na pořadí otázek nezáleží. Pořadí bylo stanoveno pro lepší kategorizaci. Nová metodika je rozdělena jednotlivě do kategorií. Jednotlivé kategorie jsou rovnocenné.

## EKONOMIKA OBLAST

	Kategorie
A)	Systém řízení
B)	Výkonnost
C)	Transparentnost
D)	Dokumenty
E)	Zákazníci
F)	Bezpečnost výrobků a služeb
G)	Konkurence
H)	Dodavatelé
I)	Vztahy s investory
J)	Korupce
K)	Ochrana duševního vlastnictví

## SOCIÁLNÍ OBLAST

	Kategorie
A)	Zaměstnanecká politika
B)	Bezpečnost a ochrana zdraví
C)	Vzdělávání
D)	Diverzita a rovné příležitosti
E)	Filantropie
F)	Firemní dobrovolnictví

## ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST

	Kategorie
A)	Dokumenty
B)	Personální zabezpečení
C)	Materiál
D)	Energie
E)	Voda
F)	Chemikálie nebezpečné materiály
G)	Emise
H)	Odpady
I)	Odpadní vody
J)	Doprava
K)	Obaly
L)	Výrobky a služby

# SOCIÁLNÍ OBLAST

## A) Zaměstnanecká politika

1. Jak má definovány požadavky na pracovní místo?
2. Jak organizuje výběrové řízení?
3. Jakým způsobem společnost dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů apod.?
4. Jak organizace přistupuje k fluktuaci zaměstnanců?
5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?
6. Jakým způsobem přistupuje k vytváření a fungování odborové organizace?
7. *Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?*

## B) Bezpečnost a ochrana zdraví

1. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?
2. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?
3. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti zdraví a bezpečnosti?
4. Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?
5. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjištění potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?
6. Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny, resp. smrtelnému úrazu?

## C) vzdělávání

1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a odborný růst zaměstnanců?
2. Jaký je postoj k interním školením?
3. Jaký je postoj k externím školením?
4. Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům?

5. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný na školení pro jednoho zaměstnance?
6. *Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijnímu volnu)?*
7. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?*
8. *Jaký je postoj k rekvalifikačním kursům zaměstnanců již propuštěným?*

#### **D) Diverzita a rovné příležitosti**

1. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro pohlaví?
2. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?
3. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?
4. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?
5. Jak se staví k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?
6. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potencionálních diskriminačních praktik?
7. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?
8. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?
9. *Jakým způsobem je podporován kariérnímu růst zaměstnanců?*
10. *Jak se snaží organizace o vyváženost osobního a profesního života?*

#### **E) Filantropie**

1. Jaký je přístup k firemnímu dárcovství?
2. Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?
3. Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?

#### **F) Firemní dobrovolnictví**

1. Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?
2. Jakým způsobem stimuluje zaměstnance, aby se aktivit účastnili?

## Způsob vyhodnocení metodiky

### Základní otázky

	Postoj	body
1	Negativní postoj	-2
2	Pasivní (nečinný) postoj	-1
3	Neutrální postoj	0
4	Aktivní postoj	1
5.	Nejlepší postoj	2

### Doplňkové – dodatečné otázky - značeny kurzívou

	Postoj	body
1.	Neutrální postoj	0
2.	Aktivní postoj	1
3.	Nejlepší postoj	2

### Otázky týkající se počtu - označeny podtržením

	Popis	Body
1.	Pokuty, které přesáhly 100 tis. Kč v oblasti poskytování a používání produktů	-5
2.	Smrtelné úrazy	-5
3.	Úraz s trvalými následky	-3
4.	Pokuty, které přesáhly 500 tis. Kč v environmentální oblasti	-5

### Ekonomická oblast:

	Ekonomická oblast	
	-82 až -50	negativní přístup
	-49 až -17	pasivní přístup
	-16 až 16	neutrální přístup
	17 až 49	aktivní přístup
	50 až 82	Nejlepší

Sociální oblast:

1.	-66 až -40	negativní přístup
2.	-39 až -13	pasivní přístup
3.	-12 až 14	neutrální přístup
4.	15 až 41	aktivní přístup
5.	42 až 66	Nejlepší

Environmentální oblast:

1.	-84 až -50	negativní přístup
2.	-49 až -15	pasivní přístup
3.	-14 až 14	neutrální přístup
4.	15 až 49	aktivní přístup
5.	50 až 84	Nejlepší

Celkové hodnocení:

	Celkové hodnocení	
	Environmentální oblast	82
	Sociální oblast	66
	Ekonomická oblast	84
	Celkem	232
	Doplňkové	38
	Ztrátové body	-15
	Celkem	270

	Celkové hodnocení	Stav	úroveň CSR
1.	-247 (-232) až -140	odmítnutí CSR	zavedení
2.	-139 až -47	nedostatečně CSR	přežití
3.	-46 až 46	zavádějící CSR	růst
4.	47 až 139	používané CSR	expanze
5.	140 až (232) 270	excelence CSR	zralost



## 8.1 Verifikace metodiky

Navržená metodiky byla ověřena ve firmě Skanska, a. s. a Royal- chemical. s. r. o.

Obě společnosti potvrdily, že metodiku je možné v praxi uplatňovat.

Z ověření metodiky ve společnosti Skanska, a. s. vyplynulo doporučení:

- U znečišťování ovzduší nezaměřovat se pouze na emise, ale doplnit prachové částice, dioxiny a další.
- Dodržování zákoníků práce u subdodavatelů

*„Celkově na mě metodika působí vyváženým dojmem, a to i co se týče matematického zpracování výsledků. Metodika je velmi dobře použitelná“.* (Skanska, Adam, 2011).

## 9 Přínosy disertační práce

Výsledky disertační práce, stejně jako splnění jejich cílů, vycházejí z následujících oblastí – teorie, praxe, pedagogika. Teorie nemůže existovat bez praxe a platí to i obráceně. Proto i vědecký přínos disertační práce musí být aplikovatelný v praxi. Významný je také vliv disertační práce na pedagogickou oblast.

### 9.1 Přínosy pro teorii

Problematika společenské odpovědnosti v České republice je nedostatečně zmapována, a to jak v teoretické oblasti, tak i praxi.

Přínosy disertační práce v oblasti teoretické jsou:

- prohloubení a systematizace teoretických poznatků v oblasti společenské odpovědnosti firem,
- zhodnocení teoretických přístupů a poznatků v hodnocení a měření společenské odpovědnosti firem,
- porovnání používaných, základních teoretických poznatků a přístupů hodnocení a měření CSR uplatňovaných v praxi,

- přinést teoretické argumenty pro implementaci hodnocení a měření CSR,
- systematické vyhodnocení a přínosy jednotlivých typů měření CSR,
- vyhodnocení možností uplatnění CSR ve velkých a středních podnicích,
- potvrzení významu CSR jako významného zdroje konkurenční výhody velkých a středních podniků,
- nová metodika měření CSR, jejichž aktuálnost je lokálně a časově podmíněna.

## 9.2 Přínosy pro praxi

V posledních letech je patrný zvyšující se trend využívání CSR v praxi. České firmy při vypracování reportů z oblasti CSR čerpají své zkušenosti po vzoru nadnárodních společností.

Přínosy disertační práce pro praxi jsou:

- návrh metodiky pro měření a vykazování CSR,
- metodika usnadní přístup organizací k měření a reportování CSR,
- srovnání uplatnění hodnocení a měření CSR v českých firmách,
- formulace doporučení pro dosažení vhodné varianty hodnocení a měření CSR,
- usnadní přípravu a zavedení ISO 26000.

## 9.3 Přínosy pro pedagogiku

V současné době přijímají české vysoké školy trend uplatňovaný v zahraničí a zařazují do své nabídky předměty zaměřující se na etiku podnikání nebo společenskou odpovědnost firem.

Přínosy disertační práce pro pedagogickou oblast jsou následující:

- zařazení nejnovějších poznatků do výuky předmětů na Fakultě podnikatelské Vysoké učení technické v Brně:
  - Sociální odpovědnost a etika podnikání – IV. ročník studijního oboru Podnikové finance a obchod,
  - Společenský styk, rétorika a etika podnikání – IV. ročník studijního oboru Řízení a ekonomika podniku,
  - Společenský styk, rétorika a etika podnikání – V. ročník studijního oboru Informační management,

- Social and Ethical Responsibility of Business – mezinárodní manažersko-marketingové studium,
- Corporate Social Responsibility – executive US MBA studia.
- použití disertační práce jako výukového a studijního materiálu,
- využití pro případové studie.

## 10 Závěr

V teoretické části autorka postupovala od historického vývoje CSR, přes současné definice, teorie, přístupy a charakteristiku CSR k teoretickým přístupům, které zahrnují společenskou odpovědnost, jako je stockholders teorie, stakeholders teorie, agenturní teorie nebo stewardship teorie. Dále autorka zpracovávala otázku zavádění CSR v organizacích, hodnotila současný stav a reportování CSR. Byl vypracovaný přehled standardů pro měření a reportování CSR.

Následně byl provedený výzkum praktického využívání CSR v České republice. Na základě výsledku tohoto šetření autorka vypracovala návrh nové metodiky jednotného měření CSR pro všechny organizace, aby mohlo dojít k následnému objektivnímu posouzení a porovnání výsledků u jednotlivých firem.

Autorka použila několik druhů metod, především to byla metoda rozhovoru, pozorování, rozboru dokumentů, metoda mentálních map a dotazníkové šetření. Z výzkumu vyplynulo, že manažeři organizací mají dobré znalosti v oblasti společenské odpovědnosti firem. Vzhledem k tomu, že 81 % manažerů podniků je přesvědčeno, že etika určitě ovlivňuje podnikání a je konkurenční výhodou. Velké a střední podniky vypracovávají dokumenty týkající se CSR nebo dokonce mají přímo určenou osobu, která se zabývá touto problematikou. Zkoumané společnosti reportují pravidelně o CSR ve svých výročních zprávách, toto reportování výsledků neprobíhá na základě mezinárodních norem.

Z rozhovoru vyplynulo, že společnosti se v CSR zabývají všemi třemi oblastmi tj.: ekonomickou, sociální a environmentální. Nejdůležitější je pro ně zaměstnanecká a environmentální politika. Zkoumané společnosti reportují na základě svých vlastních metodik, které jsou určené nadnárodním vedením.

Na základě výzkumu a to především dotazníkového šetření, rozhovoru a rozboru mezinárodních norem autorka zpracovala návrh nové metodiky pro měření CSR.

Navrhovaná metodika má tři stěžejní oblasti a to ekonomickou, sociální a environmentální oblast. Organizace jednoduchým obodováním odpovědí na zadané otázky zjistí, jaká je jejich úroveň v oblasti CSR a to nejen v celkovém hodnocení, ale i v jednotlivých oblastech. Samozřejmě bude možné i vzájemné srovnání jednotlivých společností nebo porovnání s teoretickými východisky.

Přínosem pro teorii je prohloubení a systematizace získaných teoretických poznatků. Zhodnocení a zpracování teoretických přístupů k měření CSR uplatňovaných v praxi. Mezi hlavní přínosy disertační práce lze zařadit představení hlavních argumentů pro implementaci CSR, kategorizace dokumentů používaných k měření CSR.

Disertační práce bude přínosem i pro pedagogiku. Poznanky z disertační práce lze využít ve výuce odborných předmětů jako výukové a studijní materiály. Informace mohou být také využity pro případové studie.

Vzhledem k tomu, že věda o společenské odpovědnosti firem je teprve relativně nová, bude nutné se v budoucnosti dále zabývat dalšími výzkumnými otázkami, jako je úroveň implementace hodnocení a měření CSR dle oborových odvětví nebo hledání odpovědi na otázku, jaké jsou důsledky a přínosy normy ISO 26 000 na další vývoj nebo jaký je další trend v normativních přístupech výkaznictví a reportování CSR.

V dokumentu „Zelená kniha“ propaguje Evropská unie jednotný Evropský rámec společenské odpovědnosti firem. Z toho vyplývá, že lze očekávat, že i Česká republika brzy zahrne principy CSR do své budoucí hospodářské strategie.

## 11 Literatura

1. BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
2. CARROLL, A. The pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*. 1991. July/August, pp. 39-48.
3. FRANKOVÁ, E. Myšlenkové mapy a jejich využití při rozvoji manažerů. In: *Česká ekonomika v procesu globalizace*. Brno: MU, 2006. s. 96-100. ISBN 80-210-4089-0.
4. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
5. <http://www.accountability.org/standards/index.html>
6. KAŇOKOVÁ, S. Recese prověří hodnoty CSR. In: *CSR fórum. Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, roč. 3, č. 1, s. 18.
7. KOTLER, P., LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 0471476110.
8. KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd., Kanina: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
9. LEISINGER, K. M. Corporate Philanthropy: The "Top of the Pyramid". In: *Business and Society Review*. 2007, vol. 112, no. 3, s. 315–342.
10. LUKÁŠOVÁ, R., FRANKOVÁ, E. *Pojem kvalita v kontextu řízení kvality v organizacích poskytujících služby*. Brno, 2007.
11. MAIGNAN, I. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. In: *Journal of Business Ethics*. 2001. Vol. 30, pp. 57-72.
12. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80- 86119-25-4.
13. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
14. PRSKAVCOVÁ, M., et al. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. 143 s. ISBN 978-80-7372-558-7.
15. PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

16. PUTNOVA, A., SEKNIČKA, P. Význam společenské odpovědnosti podniku pro efektivní správu společností. In: *Acta universitatis carolinae - Iuridica 3*. 2008. Vol. 3, pp. 65-83.
17. SKALKOVÁ, J. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1985. 205 s.
18. Social Accountability Accreditation Services (SAAS)  
<http://www.saasaccreditation.org/>
19. TRNKOVÁ, J. *Co znamená společenská odpovědnost firem*. [online]. c2005 [cit. 18.10.2007] Dostupné na <http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=2>
20. TRNKOVÁ, J. *Jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti firem*. 2004. 31 s.
21. VISSER, W. Revisiting Carroll's CSR pyramid. In: *Corporate citizenship in a development perspective*. 2005. Vol. 35. pp. 29-56.
22. ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. 315 s. ISBN 80-251-0457-5.

## 12 CURRICULUM VITAE

### OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Lenka Černohorská  
Adresa: Hradecká 182, Hradec nad Moravicí  
Telefon: + 420 606 118 037  
Email: [cernohorska@fbm.vutbr.cz](mailto:cernohorska@fbm.vutbr.cz)  
Datum a místo narození 19. února 1982, Vítkov (okr. Opava)

### VZDĚLÁNÍ

2007 – dosud Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská  
doktorský studijní program: Řízení a ekonomika podniku  
2006 - 2004 Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská  
Magisterský studijní program: Podnikové finance a obchod  
2001 - 2004 Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská  
bakalářský studijní program: Daňové poradenství

### DALŠÍ VZDĚLÁNÍ

02/2009 - 06/2009 zahraniční pobyt na Karel de Grote - Hogeschool Antwerpen

### PRAXE

02/2008 - 02/2010 Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská  
Kooridnátor týmu a administrátor  
Národní program výzkumu II. MŠMT  
Název projektu: Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci  
technických vysokých škol a průmyslových podniků  
01/ 2008;2009;2010; 2011 Business Point - marketingová soutěž pro střední školy

člen organizačního týmu

## VĚDECKÁ ČINNOST

02/2008 - 02/2010

Národní program výzkumu II. MŠMT

Název projektu: Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci technických vysokých škol a průmyslových podniků

GAČR: "Modelování parametrů CSR jako faktorů

2007 - 2008

konkurenceschopnosti firem."

2007

## PEDAGOGICKÁ ČINNOST

2007 - dosud

Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská

Sociální odpovědnost a etika podnikání – IV. ročník studijního oboru Podnikové finance a obchod,

Společenský styk, rétorika a etika podnikání - IV. ročník studijního oboru Řízení a ekonomika podniku.

2009 - dosud

Manažerská psychologie - IV. ročník studijního oboru Řízení a ekonomika podniku.

Komunikace v řízení - IV. ročník studijního oboru Řízení a ekonomika podniku.

Předdiplomní seminář - III. ročník studijního oboru Manažerská informatika

Společenský styk, rétorika - II ročník studijního oboru Ekonomika a management podniku

2010 - dosud

Vysoké učení technické v Brně

Manažerské studium MBA – Corporate Social Responsibility

Mezinárodní manažerské marketingové studium MMMS – Social and Ethical Responsibility of Business

2010 - dosud

Vysoké učení technické, Fakulta strojního inženýrství

Trénink stimulace a motivace



2008- 2009	Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonómie a podnikania Předmět: Etika podnikania
2008 - dosud	Regionální hospodářská komora Brno Přednášky na téma: Kultura podnikání a podnikatelská etika
2008/01	Expertis Praha Přednášky na téma: Etika a etiketa pro společnost ČSOB, a. s.

### **JAZYKOVÉ ZNALOSTI**

Anglický jazyk	aktivně
Německý jazyk	pasivně
Polský jazyk	pasivně
Italský jazyk	pasivně

## 13 Seznam publikační činnosti

VESELÝ, J., ČERNOHORSKÁ, L., JUŘICA, P., KUBALA, T. The Contribution of Measurement Processes in a Time of Economic Crisis. IN *Journal of Competitiveness*, 2011.

(v recenzním řízení)

RAŠTICOVÁ, M., PUTNOVÁ, A., ČERNOHORSKÁ, L. Inovace, výzkum a vývoj na úrovni spolupráce technické univerzity a průmyslové sféry. Výsledky empirické studie. *Aula*, 2010.

(v recenzním řízení)

PUTNOVÁ, A.; ŠIMBEROVÁ, I.; RAŠTICOVÁ, M.; ČERNOHORSKÁ, L.; REŽŇÁKOVÁ, M.; CHVÁTALOVÁ, Z.; LUHAN, J.; ŘEŠETKOVÁ, D.; KRÍŽ, J.; MUSILOVÁ, H.; HONZÍK, J.; ESTÉLYIOVÁ, K. *Cooperation between Technical Universities and Industrial Enterprises*. ring. ring. Brno: VUTIUM, 2010. 107 s. ISBN: 978-80-214-4055- 5

ČERNOHORSKÁ, L. Role hodnot v organizační kultuře. In *Acta academica karviniensia*, Slezská univerzita v Opavě, 2010. č. 4, 32 – 40 s. ISSN 1212-415X.

PUTNOVÁ, A. a kol. Innovative approaches to the development of cooperation between but and the business sphere. In: *VII research meeting among Spanish and Czech accamemics on management*. 2009. ISBN: 978-84-692-6077-7

JUŘICA, P.; ČERNOHORSKÁ, L. Kvantifikační hodnocení procesní zralosti firem. Brno: University of Technology. 2009. (5 p.). ISBN 978-80-214-3980-1.

NESVADBOVÁ, K.; ČERNOHORSKÁ, L. Winning and Educating Technical Talents at Brno University of Technology. *LEARNING BY DEVELOPING - NEW WAYS TO LEARN*, 2009, s. 254-598. ISSN: 1796- 7325.

ČERNOHORSKÁ, L. Společenská odpovědnost firem a teorie stockholder, stakeholder. In *Ekonomika, Financie a manažment podniku II*. Bratislava: 2008. s.

50-53. ISBN: 978-80-225-2628-9.

ČERNOHORSKÁ, L. Základní kompetence manažera budoucnosti. In Brno: Akademické nakladatelství cerm, Brno, 2008. ISBN: 978-80-7204-582-2.

ČERNOHORSKÁ, L. Přístupy společenské odpovědnosti firem ke globalizaci. In *Recenzovaný sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 204-213. ISBN: 978-80-7318-663-0.

ČERNOHORSKÁ, L. Approaches to corporate social responsibility in different countries. In: *Entrepreneurship and Small Business in International Aspect*. Brno, 2008. ISBN: 978-80-214-3768-5.

PUTNOVÁ, A. a kol. *Dílčí zpráva projektu 2E08033 Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci technických vysokých škol a průmyslových podniků*. VUT v Brně. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. s. 1-57.

ČERNOHORSKÁ, L. Společenská odpovědnost v EU. In: *Sborník příspěvků*. Vysoké Učení Technické, Fakulta podnikatelská Brno, 2007. s. 10-15. ISBN: 978-80-214-3521-6.

ČERNOHORSKÁ, L. Východiska podnikatelské etiky ve starověku. In: *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Brno: Petr Novák - Gimli, 2007. s. 50-56. ISBN: 978-80-903966-6-1.