

# SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE

CSR v praxi a jak s ním dál

**M**



**Marek Pavlík  
Martin Bělčík  
a kolektiv**

- aktéři, aktivity a přístupy v oblasti CSR
- zavádění CSR koncepce v organizacích
- praxe a trendy v ČR

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Děkujeme Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR  
za podporu při vydání této knihy.*



**Ing. Marek Pavlík, Ph.D.**  
**Ing. Martin Bělčík a kolektiv**

## **Společenská odpovědnost organizace**

### **CSR v praxi a jak s ním dál**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 3998. publikaci

Autorský kolektiv:

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. – spoluautorka kapitoly 5.2 a příloh A, B + stran 49–53  
Ing. Vilém Kunz, Ph.D. – spoluautor kapitoly 5.2 a příloh A, B + stran 49–53  
Mgr. Stanislav Kužel – spoluautor přílohy B

Odpovědná redaktorka Jana Dudová  
Technická redakce a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2010  
Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o.,  
České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3157-5 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6648-5 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011  
*Upozornění: Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

---

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Slovo úvodem</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Základní vymezení CSR</b> .....	<b>17</b>
1.1 Pojem CSR .....	18
1.2 Souvislosti vzniku CSR .....	20
1.3 Teorie CSR .....	22
1.4 Oblasti CSR .....	25
1.5 Přínosy CSR .....	28
<b>2 Společenská odpovědnost v organizacích</b> .....	<b>35</b>
2.1 Etika podnikání v ČR .....	36
2.2 Aktéři v oblasti CSR .....	37
2.2.1 Soukromé firmy (korporace) .....	38
2.2.2 Investoři .....	39
2.2.3 Státy (veřejný sektor) .....	39
2.2.4 Organizace občanského sektoru .....	40
2.2.5 Ratingové agentury .....	43
2.2.6 Evropská unie .....	44
2.3 Aktivity organizací v oblasti CSR .....	45
2.3.1 Sponzorství a dárcovství .....	45
2.3.2 Nadace a podnikové nadační fondy .....	46
2.3.3 Sociální marketing .....	46
2.3.4 Reportování společenské odpovědnosti .....	47
2.3.5 Další formy podpory .....	48
2.4 Přístupy k CSR v různých organizacích .....	48
2.4.1 Přístup organizace k CSR podle její velikosti .....	48

2.4.2	Přístup organizace k CSR dle závislosti jejího zisku na dobré pověsti u zákazníků .....	53
2.4.3	Přístup organizace k CSR podle jejího vlastnictví .....	54
<b>3</b>	<b>Zavádění CSR koncepte v organizacích .....</b>	<b>61</b>
3.1	Motivace organizace ke společensky odpovědnému chování .....	62
3.1.1	CSR a ziskovost organizace .....	63
3.1.2	CSR a loajalita zákazníků .....	64
3.1.3	CSR a motivace zaměstnanců .....	64
3.1.4	CSR a image firmy .....	64
3.1.5	CSR a dostupnost kapitálu .....	65
3.2	Zavádění CSR v organizaci .....	65
3.3	Tvorba CSR koncepte v organizaci .....	67
3.3.1	Zjištění hlavních motivačních faktorů pro tvorbu CSR koncepte .....	67
3.3.2	Identifikace klíčových CSR vizí organizace .....	69
3.3.3	Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci .....	72
3.3.4	Vnitřní analýza – sebehodnocení organizace .....	73
3.3.5	Analýza vnějšího okolí .....	75
3.3.6	Stakeholdeři .....	76
3.3.7	Stanovení hlavních CSR témat a cílů .....	80
3.3.8	Vytvoření akčního plánu CSR aktivit .....	82
3.3.9	Návrh způsobu monitorování výsledků realizovaných CSR aktivit .....	87
3.3.10	Reporty .....	89
3.4	Komunikace CSR .....	91
3.4.1	Důvody a výhody komunikace o společenské odpovědnosti ...	91
3.4.2	Cílové skupiny CSR aktivit .....	92
3.4.3	Obsah komunikace CSR aktivit .....	93
3.4.4	Forma komunikace CSR aktivit .....	94
<b>4</b>	<b>Hodnocení CSR .....</b>	<b>99</b>
4.1	Způsoby měření CSR .....	100
4.1.1	Exaktní metody hodnocení CSR .....	100
4.1.2	Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR .....	106

<b>5 Současná praxe a trendy v CSR</b> .....	<b>109</b>
5.1 Současný stav konceptu CSR v ČR .....	110
5.2 Návrh pro vytvoření systémových podmínek k posílení CSR v ČR .....	110
5.2.1 Přijetí jednotné strategie CSR .....	111
5.2.2 Zdůvodnění potřeby nové strategie konceptu CSR .....	112
5.2.3 Koncept CSR v době recese .....	118
5.2.4 Propagace konceptu CSR – jeho smyslu a efektů pro budoucí generace .....	120
5.2.5 Podpora konceptu CSR .....	120
5.2.6 Uznání a ocenění společensky odpovědných firem a jejich partnerů v oblasti CSR .....	123
5.2.7 Posilování transparentnosti a důvěryhodnosti o konceptu CSR .....	124
5.2.8 Přijetí normy pro oblast CSR .....	125
5.2.9 Spolupráce s ostatními státy v oblasti CSR .....	126
<b>Závěr</b> .....	<b>127</b>
Příloha A	
<b>Výzkum v oblasti CSR v ČR</b> .....	<b>129</b>
Výzkumný problém a cíle výzkumu .....	129
Použité metody výzkumu .....	130
Kvalitativní výzkum .....	131
Kvantitativní výzkum .....	132
Hlavní závěry a výsledky výzkumu .....	133
Příloha B	
<b>Příklad uplatňování CSR ve firemní praxi – skupina Czech Coal</b> .....	<b>151</b>
Identifikace klíčových stakeholderů a zjišťování jejich očekávání .....	152
Stanovení cílů v jednotlivých oblastech udržitelného rozvoje .....	153
Naplňování cílů udržitelného rozvoje .....	154
Poskytování pracovních míst a péče o zaměstnance .....	155
Podpora zkvalitnění života obyvatel regionu .....	156

Monitoring a reporting udržitelného rozvoje .....	157
Nefinanční reporting .....	157
Stakeholder engagement .....	158
Sociologický výzkum názorů zaměstnanců .....	158
Výzkum značky .....	159
Program Monitoring faktorů udržitelného rozvoje .....	159
Publikace a komunikace výsledků udržitelného rozvoje .....	161
Přínosy reportu v marketingu (zákazníci) a u dalších skupin stakeholderů .....	162
<b>Literatura .....</b>	<b>165</b>
<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>169</b>



# O autorech



**Ing. Marek Pavlík, Ph.D. (\*1974)**

V roce 1997 absolvoval Fakultu podnikohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Po studiu pracoval v marketingu a komunikaci u společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., kde se později také věnoval expanzní a akviziční politice firmy.

Roku 2003 spojil své další působení s poradenskou a vzdělávací společností M.C.TRITON, spol. s r.o., kde dodnes působí jako konzultant. Zabývá se především velkými změnovými projekty v různých segmentech organizací.

V roce 2004 absolvoval odbornou stáž na radnici v Portlandu (Oregon, USA), kde se mimo jiné věnoval projektům podporujícím společenskou odpovědnost organizací.

V roce 2009 obhájil na VŠE v Praze disertační práci na téma „*Moderní přístupy v řízení organizací veřejné správy se zaměřením na projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru*“ a získal titul Ph.D. v oboru Podniková ekonomika a management. Jeho práce byla mimo jiné zaměřena na další vývoj CSR koncepce a na podporu zkvalitňování veřejných služeb.

Je spoluautorem knih *Facility management a Public Private Partnership* (2007) a autorem řady odborných článků o společenské odpovědnosti organizací a modernizaci veřejné správy.



**Ing. Martin Bělčík (\*1968)**

Fakultu obrany ekonomiky státu na Vysoké vojenské škole ve Vyškově absolvoval v roce 1994. Po studiu pracoval v ekonomickém úseku Armády České republiky a Ministerstva obrany ČR.

V letech 1997 až 2001 absolvoval postgraduální studium na Vysoké škole ekonomické v Praze a Vojenské akademii v Brně se zaměřením na management, marketing a strategické řízení.

V roce 2003 byl ustanoven do pozice náměstka ministra obrany, kde se postupně zabýval problematikou reformy ozbrojených sil a obrannou politikou.

Od roku 2007 působí jako konzultant v oblasti strategického řízení, řízení procesů a řízení velkých změnových projektů. V rámci této praxe se podílel na popularizaci společenské odpovědnosti firem v oblasti veřejné správy a realizaci dílčích projektů v oblasti společenské odpovědnosti.

V současné době působí jako ředitel Kanceláře Asociace krajů České republiky. Je autorem řady odborných článků o společenské odpovědnosti organizací.

## **Další členové autorského kolektivu:**

### **Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc. (\*1957)**

(spoluautorka kapitoly 5.2 a příloh A, B + stran 49–53)

Absolventka Fakulty výrobně-ekonomické na Vysoké škole ekonomické v Praze (1980), kandidátka ekonomických věd v oboru Ekonomika průmyslu (1992), docentka v oboru Podnikové hospodářství (1999). Je vedoucí sekce malých a středních podniků na Katedře managementu VŠE v Praze a garantem vedlejší specializace Malé a střední podniky v tržním prostředí. Odborně se zaměřuje na problematiku management, podnikání, malé a střední podniky, společenská odpovědnost firem. Je spoluautorkou vysokoškolských učebnic, např. *Management – základy, prosperita, globalizace* (Management Press, 2000), *Podniková ekonomika* (C. H. Beck, 2006), *Podnikání malé a střední firmy* (Grada, 2005, 2008), *Základy podnikání* (Grada, 2010). Je spoluautorkou vysokoškolských skript, autorkou odborných statí a též se účastní na výzkumných projektech.

### **Ing. Vilém Kunz, Ph.D. (\*1974)**

(spoluautor kapitoly 5.2 a příloh A, B + stran 49–53)

Absolvent Fakulty sociálně-ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. V roce 2008 obhájil na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze disertační práci na téma *Společenská odpovědnost firem*

*a její uplatňování v ČR.* Ve stejném roce získal za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší disertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Působí jako odborný asistent na Katedře marketingové komunikace Vysoké školy finanční a správní v Praze. Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem a marketingové komunikace. Je garantem předmětu public relations na VŠFS. Je autorem nebo spoluautorem vysokoškolských učebnic a skript a také autorem řady odborných statí týkajících se problematiky společenské odpovědnosti firem.

Kontakt: Kunz.Vilem@seznam.cz

### **Mgr. Stanislav Kužel (\*1970)**

(spoluautor přílohy B)

Vystudoval Fakultu sociálních věd Karlovy Univerzity v Praze (1997), obor sociální antropologie (specializace: postkomunistické transformační procesy). V roce 1994 vystudoval Přírodovědeckou fakultu Karlovy Univerzity v Praze, (diplomoval na Katedře hydrobiologie). Pracuje jako konzultant v oblasti udržitelného rozvoje, na environmentálních a sociálních studiích, zejména v oblasti energetiky. Je autorem řady studií a projektů v oblasti monitoringu vlivu průmyslové činnosti a komunitního rozvoje, ale i marketingových, sociálních či zaměstnaneckých výzkumů. Externě přednáší na vysokých školách. V poslední době se podílel na posuzování nové legislativy a strategických dokumentů. Od roku 2004 pravidelně vypracovává *Zprávu o hospodaření a udržitelném rozvoji* pro Skupinu Czech Coal, která je prvním GRI reportem v ČR. Spolupracoval na přípravě českého vydání *Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative* (GRI).

Kontakt: stanislav.kuzel@gmail.com; udrzitelnyrozvoj@czechcoal.cz



# Slovo úvodem

Předkládaná publikace si klade za cíl představit zainteresovanému čtenáři obor společenské odpovědnosti firmy, jeho cíle a význam při vytváření kulturního podnikatelského prostředí v České republice.

Společenská odpovědnost není, jak se mnozí domnívají, jen firemní filantropií či širším záběrem firmy v public relations. Je postavena na třech vzájemně provázaných pilířích – ekonomickém, environmentálním a společenském. Chce-li být firma úspěšná, musí se každodenně stejnou měrou věnovat všem třem oblastem – uplatňovat principy corporate governance, pracovat na každodenním zlepšování vztahů se zákazníkem, dodavatelem, odběratelem, ve zvýšené míře dbát o zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, prosazovat pravidla rovné příležitosti a mít přátelský vztah s prostředím, ve kterém působí.

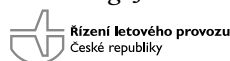
Společenská odpovědnost firmy nic nenařizuje, do ničeho nenutí. Říká, jak můžeme dělat věci jinak a lépe, abychom mohli dosáhnout lepších výsledků a vyšších dlouhodobých zisků s ohledem na své okolí.

V rámci státního podniku Řízení letového provozu České republiky pro nás společenská odpovědnost znamená trvalou výzvu, obohacení a prostor pro kreativitu. Náš podíl na řešení aktuálních společenských témat vnímáme jako morální povinnost úspěšné a moderní firmy i jako podporu trvale udržitelného rozvoje. Chceme být prospěšní společnosti a prostředí, ve kterém žijeme, a zároveň posílit naši pozici žádaného obchodního partnera a dodavatele služeb.

Nasloucháme potřebám společnosti, snažíme se jim porozumět a naplňovat je. Naši podporu směřujeme především na rozvoj a práci neziskových organizací. Pevně věříme, že právě tak zacílíme naši pomoc efektivně. Podporujeme zejména charitativní, humanitární a sociální projekty. Zvláštní pozornost věnujeme vzdělávání mladých lidí.



*Ing. Jan Klas*



Naše projekty by nevznikly bez vzájemné podpory, otevřené komunikace a spolupráce. Víáme aktivní účast našich zaměstnanců na aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti a věříme, že jim tak poskytujeme tvůrčí pracovní prostředí a prostor pro vlastní kreativitu.

Těší nás, že snahou být prospěšní a odpovědně přistupovat ke svému okolí za sebou zanecháváme viditelné a přínosné výsledky. Právě radost z dobře vykonané práce v této oblasti je pro nás nejen velkým závazkem, ale i motivací věnovat se společenské odpovědnosti naplno i v budoucnosti.

*Ing. Jan Klas*

*Generální ředitel*

*Řízení letového provozu České republiky, státní podnik*

# Úvod

Publikace o společenské odpovědnosti organizací (CSR) se zamýšlí nad tímto pojmem z pohledu jeho dalšího uplatnění v budoucnosti. Je to pojem, který se v našich krajích zabydlel již před pár lety, nicméně široká veřejnost stále tápe, co vlastně CSR znamená a k čemu je to dobré. Komerční (hlavně globální) firmy už mají řadu let své CSR manažery a strategie, pořádají se mezinárodní odborné konference o společenské odpovědnosti, ale stále je CSR oblastí jen pro „vyvolené“. A to přesto, že primárním účelem CSR je napomáhat oblastem, které v dnešní společnosti strádají nebo mohou strádat (životní prostředí, minoritní skupiny apod.), tedy okolí, které obklopuje každého z nás.

V kapitolách této knihy naleznete nejen základní pojmy z CSR, ale také možnosti, kam se může společenská odpovědnost vyvíjet, aby měla pozitivní dopad na co největší počet lidí. Klademe si otázku, zda je CSR nástrojem pro zlepšování interních procesů ve firmě, zda to je „konání dobra“, pouhé PR nebo ještě něco jiného.

Než se do knihy začtete, dovolte malé přirovnání CSR k vývoji lásky. V lásce jde zpočátku o „eros“, tedy výlučně o partnera. Druhým stupněm je „filia“, vrcholí dětmi a končí v „agapé“, tedy v rostoucí empatii k zemi, zvířatům, případně Bohu. Podobně bychom mohli říci, že začínající podnikatel se nejdříve stará pouze o svou rodinu, kterou živí, a na ostatních mu příliš nezáleží. Pak si začíná najímat zaměstnance a starat se o ně. S růstem podniku začíná přesahovat i k místní komunitě.

Přejeme vám hodně pěkných chvil při čtení knihy a především při uplatňování společensky odpovědných přístupů, které udělají celou naši Zemi šťastnější.







# Základní vymezení CSR

„Proč myslíš, že je Baťa tak uznávaný v podnikatelském světě a oblíbený mezi zaměstnanci?“ To byla otázka, kterou mi položil před několika lety jeden úspěšný manažer. Odpovědi, které mě napadaly, byla celá řada – že byl pracovitý, inovoval cenovou politiku, modernizoval závody, přišel s moderními manažerskými metodami atd. Pak jsem si uvědomil, že to vše a mnohem více dělá spousta jiných podnikatelů a firem, kteří jsou možná stejně úspěšní. V čem tedy tkví ten posun mezi úspěchem firmy a celospolečenským uznáním? Proč jsou některé firmy sice úspěšné, ale málo „sexy“ pro své okolí?

Odpovědi je nepochybně více, ale pro názornost budu pokračovat ve svém příběhu. Abych přišel věci na kloub, rozjel jsem se podívat do Zlína a prošel si nejen původní závod firmy Baťa, ale i město, navštívil archiv a lovil informace na internetu – výsledek? Jednoznačný! Baťa byl zodpovědný ke svému okolí! Respektoval místo, kde podnikal, rozvíjel město, choval se ohleduplně k přírodě, stavěl byty a domy pro zaměstnance atd. Co je na tom zajímavé?

Některé odpovědi naleznete v dalších kapitolách této knihy.

## > 1.1 Pojem CSR

„Značná šíře konceptu společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR) zatím způsobuje velmi vysokou terminologickou nejednotnost v této oblasti. Také pro pojem CSR neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice a jak se zdá, změna je v nedohlednu. Je to způsobeno zejména tím, že CSR je založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Dává tak prostor široké diskusi i velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku toho existuje celá řada definic a přístupů k vymezení CSR.“ (KUNZ, V., SRPOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost a její vliv na rozvoj kvality života*. In: Dvořáková, Z., Stříteský, M. (ed.). *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: VŠE, 2007.)

Tři nejznámější definice CSR:

**„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními ‚stakeholders‘.“**

Evropské unie (Zelená kniha)

**„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“**

World Business Council for Sustainable Development

**„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“**

Business for Social Responsibility

Většina definic společenské odpovědnosti podniků požaduje po organizaci, aby se chovala společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd. Jinými slovy to znamená, že se po ní žádá, aby „podnikala a žila v souladu s tím, co hlásá“, např. investovala do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, proč by se v nich měla angažovat. Je třeba si uvědomit, že primárním cílem podnikání je tvorba zisku pro vlastníky, takže i tyto aktivity se musí organizaci vyplatit.

Z mnohých průzkumů a studií vyplývá, že veřejnost od organizací odpovědné chování očekává. Je také zřejmé, že odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení organizací na trhu, jejich schopnost konkurence a v neposlední řadě i zisk. Nejen potenciální zákazníci, ale i obchodní partneři, zaměstnanci nebo představitelé veřejného života se zajímají o to, jak se organizace chová ke svému okolí. Měla by tedy zohledňovat zájmy všech svých „stakeholderů“ (zainteresovaných skupin).

Myšlenky z posledních odstavců jednoduše shrnul Klaus Schwab, prezident Světového ekonomického fóra: **„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“**

