

UČEBNÍ TEXT Č. 10

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ODBORNÝ GARANT:

PaedDr. Pavel Skácelík, Ph.D.

AUTOR TEXTU:

PaedDr. Pavel Skácelík, Ph.D.

Učební text č. 10

**v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“,
který je financován z prostředků ESF prostřednictvím programu Operačního programu Lidské
zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.**

© ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ

www.cmkos.cz

a

ASOCIACE SAMOSTATNÝCH ODBORŮ

www.asocr.cz

Praha 2010

OBSAH

1. Úvod	7
2. Všeobecné informace o společenské odpovědnosti organizací CSR	9
2.1. Historie	9
2.2. Co je to CSR	9
2.3. Kdo jsou Stakeholders	10
2.4. Co není CSR	11
2.5. Co může CSR přinést firmě	11
2.6. CSR v České republice	14
2.7. Nástroje komunikace zainteresovaných stran	17
2.7.1. Interní komunikace	17
2.7.2. Externí komunikace	19
2.7.3. Nástroje komunikace (komunikační mix)	20
2.7.4. Veřejnost (ostatní stakeholders)	21
3. Tři základní pilíře CSR	27
3.1. Sociální dimenze	28
3.2. Ekonomická dimenze	29
3.3. Ekologická dimenze	30
4. Role sociálních partnerů v CSR	31
4.1. Sociální partneři a jejich organizace	31
4.2. Odbory a jejich organizace	32
4.3. Zaměstnavatelé a jejich organizace	33
4.4. Sociální dialog	34
4.5. Formy sociálního dialogu	35
4.5.1. Podnikový sociální dialog	35
4.5.2. Odvětvový sociální dialog	36
4.5.3. Národní sociální dialog	37
4.5.4. Evropský sociální dialog	37
4.6. Právní záruky sociálního dialogu	38
5. Odbory a CSR	41
6. Jak postupovat při implementaci CSR v organizaci	43
6.1. Systém aplikace CSR	43
6.2. Postup implementace systému CSR	44
6.2.1. Fáze 1: Zahájení implementace	44
6.2.2. Fáze 2: Zahájení činnosti	45
6.2.3. Fáze 3: Realizace projektového záměru	45
6.2.4. Fáze 4: Zpráva o CSR	45

7. Český systém hodnocení CSR	47
8. Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a Cena hejtmana	51
8.1. Národní cena kvality ČR	51
8.2. Cena hejtmana za uplatňování konceptu CSR	53
9. Závěr	55
Seznam použité literatury	57

1. ÚVOD

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

Tyto učební texty mají za cíl podat ucelený přehled o problematice společenské odpovědnosti firem, analyzovat ji v našem prostředí a tam, kde je to možné, také přijít s návrhy, jak zařadit činnost odborových organizací do CSR. Do těchto textů se budu snažit zahrnout jak objasnění pojmu společenská odpovědnost firem, tak způsoby konkrétní implementace těchto principů v praxi. Jde o hledání cest k měření a hodnocení společensky odpovědných aktivit firem, kde velmi významnou roli hrají odbory. Pokud se nebudeme sami snažit o tuto roli, budou ji vytvářet zaměstnavatelé bez nás. V této publikaci se budeme také věnovat iniciativám Evropské unie v této oblasti a na základě poznatků z členských zemí Vás informovat o konkrétních krocích vlád, které mohou pozitivně stimulovat společensky odpovědné firemní chování.

Společenská odpovědnost firem je trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle, z maximálního na optimální zisk. Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, aby byly transparentní a aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti. Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Chování v souladu s principy společenské odpovědnosti přináší firmě řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Trend společenské odpovědnosti firem po celém světě narůstá, zejména díky tlaku spotřebitelů a rostoucímu globálnímu propojování světa. Společenská odpovědnost firem je považována za součást konceptu udržitelného rozvoje a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD a množstvím mezinárodních nevládních organizací. Lokálně je prosazována řadou vládních institucí a národních nevládních organizací. Na vzestupu je i trend společensky odpovědného investování, tedy investičního rozhodování, které kombinuje finanční faktory s faktory sociálními, environmentálními a etickými. V diskusi o dobrovolnosti či povinném rámci společenské odpovědnosti firem zatím nepanuje shoda. Chybí i jasné mezinárodní standardy a kritéria hodnocení a podávání zpráv o těchto aktivitách. Evropská unie v současnosti zvažuje definování těchto kritérií (standardů) pro evropské prostředí. Národní vlády mohou pozitivnímu trendu společenské odpovědnosti firem napomáhat, a to nejen legislativně, ale zejména jeho aktivní veřejnou podporou a propagací. Pro široké zakořenění a rozšíření společenské odpovědnosti firem bude nezbytná její relevantnost jak pro korporace, tak zejména pro malé a střední podniky.

Poznámky:

2. VŠEOBECNÉ INFORMACE O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ CSR

2.1. Historie

Myšlenka společenské odpovědnosti firem není žádnou převratnou novinkou. Snahy posilovat vztahy s okolím a nezaměřovat svoji existenci pouze na dosahování zisku můžeme vystopovat již v 19. století, kdy majitelé firem stavěli ubytovny pro své dělníky, aby si uchovali jejich pracovní sílu, a tím i vylepšili vzájemné vztahy. Za zlomový by se dal považovat rok 1953, kdy Howard Bowen napsal knihu *Social Responsibility of Businessman*, v níž dává vzniku dnes již běžně používanému termínu CSR – Corporate social responsibility. Bowen ve svém díle vystoupil s požadavkem zohlednění sociálních hledisek řízení. Svoji podobu a význam pak získává CSR v 70. letech dvacátého století v USA, kdy na půdě Organizace spojených národů dochází k úvodním debatám a vytváří se základy pro chápání obsahu společenské odpovědnosti firem v dnešní podobě. Masový rozvoj konceptu CSR pak můžeme sledovat v poslední dekádě minulého století, především díky vzniku prvních platform a iniciativ, které se tématem CSR zabývají a tím o něm rozšiřují povědomí mezi laickou i odbornou veřejností. Evropská Unie se pak začíná o koncept CSR zajímat až v druhé polovině devadesátých let.

2.2. Co je to CSR

Definovat jednotně pojem CSR, tak, aby byl všemi akceptovanou definicí, se zdá být neřešitelným úkolem, jelikož žádná taková neexistuje. A. Putnová v knize *Etické řízení ve firmě* považuje společenskou odpovědnost za jeden z druhů etického řízení, který doplňuje a rozvádí teorii participujících skupin tzv. Stakeholders (čti stekholders – viz dále), kdy se ve středu zájmu nachází sociální rozvoj. Podnik se přestává orientovat pouze na dosahování krátkodobého, zato výnosného, maximálního zisku (profitu) a směřuje své aktivity k dlouhodobějšímu cíli – optimálnímu zisku. Ve svých aktivitách upírá pozornost na všechny principy trvale udržitelného rozvoje¹ společnosti, na transparentnost v rozhodování, finančním hospodaření a personální politice firmy, na začlenění problematiky dodržování etických norem. Důležité je tedy v této souvislosti zdůraznit, že CSR není pouze etické podnikání, které je jeho automatickou součástí. Respektování zákonů a morálních principů nedostačuje k tomu, abychom mohli firmu nazývat společensky odpovědnou. Je to snaha zlepšovat vztahy s okolím, dělat něco navíc, chovat se tak, abych nejen neškodil, ale abych přinášel přidanou hodnotu, a to vše na bázi absolutní dobrovolnosti. Teorie CSR se tedy opírá o fakt, že podnik není izolovanou jednotkou, ale součástí okolí, ve kterém působí, které svým chováním ovlivňuje a kterým je i on sám ovlivňován. V popředí zájmu firmy pak stojí vytváření co nejpríznivějšího klimatu v takovém prostředí, což může značným způsobem ulehčit její komerční úspěšnost. Z toho vyplývá, že strategie firmy dosahovat pouze zisk se v případě společensky odpovědných firem rozrůstá do třech rovin – tzv. „triple bottom line“. Tyto před-stavují „3 P“: people – planet – profit (lidé – planeta – zisk). Překlad napovídá, že vedle pouhého generování zisku, firmy soustřeďují svou činnost na sociální a environmentální aspekty.

¹ - Trvale udržitelný rozvoj je rozvoj, který uspokojuje současné potřeby, aniž by ohrožoval šance budoucích generací na uspokojování jejich potřeb. United Nations Division for Sustainable Development [online]. c2008, [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.un.org/esa/sustdev>>.

Pojem CSR tak zastřešuje aktivity firmy od ochrany životního prostředí a zaměstnanecká práva přes boj proti diskriminaci, transparentnost až po sociálně investiční politiku. Jednotlivé konkrétní aktivity budou rozpracovány dále. Určujícím znakem CSR je princip dobrovolnosti a možná právě proto nalezneme nepřehledné množství definic, z nichž se žádná neteší výsadnímu postavení. Pro ilustraci si uveďme alespoň některé z těch nejčastěji citovaných. „CSR je koncept, kde firmy integrují na dobrovolné bázi sociální a environmentální hlediska do svých podnikatelských činností a do vztahů se svými stakeholders.“² (Evropská Unie, Zelená kniha 2001) „Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“³ (Business Leaders Forum) „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (Business for Social Responsibility)⁴ „CSR je kontinuální závazek korporací chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“⁵ Definice odrážejí obecně témata sociálních, ekologických a ekonomických aspektů. Vyzdvihují dobrovolnost a strategii řízení, do které jsou tyto oblasti včleněny. Zdůrazňují odpovědnost vůči širšímu okolí – stakeholders, kdy jinými slovy řečeno, musí ze strany stakeholders existovat reálná poptávka po etickém chování. Pak lze na investice do CSR pohlížet jako na jakékoliv jiné investice.

2.3. Kdo jsou Stakeholders

Pojem, který se vyskytuje v definicích a představuje klíčový faktor v oblasti společenské odpovědnosti firem, jsou „stakeholders“ neboli zainteresované či participující skupiny osob, institucí a organizací, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku nebo jsou existencí podniku sami ovlivněni. V české terminologii nenalezneme přesný překlad tohoto slova, proto budu i nadále pojem stakeholders, zainteresované či participující strany používat jako rovnocenné termíny. Model stakeholders vychází ze stanoviska, že podnikatelská organizace má širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Oponenti tvrdí, že manažeři jako zaměstnanci vlastníků jsou povinni se zodpovídat pouze svým nadřízeným a řídit společnost v jejich zájmu s cílem maximalizace zisku. Při uplatňování konceptu CSR však teorii překonáváme a přijímáme fakt, že podnik zohledňuje i další subjekty, s nimiž má zájem vybudovat co nejvýhodnější vztahy, vypěstovat vzájemnou důvěru a pochopení. Stakeholders představují široký pojem a pro firmu je důležité, aby si své stakeholders řádně identifikovala. Aby věděla, ke komu své aktivity nejen směřovat, ale koho o nich také informovat. Každá firma podnikající v různém oboru bude mít jiný počet a jiné složení stakeholders.

Obecně však obsahuje jednotlivé, konkrétní zainteresované osoby, které mají pro firmu různou důležitost, z nichž ty nejdůležitější označujeme jako klíčové stakeholders. V podniku, který chce zavést úspěšnou CSR politiku, musí tento proces identifikace bezpodmínečně proběhnout. Stakeholders se nejčastěji rozdělují na dvě skupiny – primární a sekundární stakeholders.

² - Stakeholders jsou všichni účastníci okolí firmy, které firma svoji existencí ovlivňuje nebo které firmu ovlivňují.

³ - Business Leaders Forum . Společenská odpovědnost firem (CSR) - Co je CSR [online]. c2008 [cit. 2008-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>

⁴ - FRANC, Pavel, NEZHYBA, Jiří, HEYDENREICH, Cornelia. Když se bere společenská odpovědnost vážně. 1. vyd. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. Dostupný z WWW: <http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf>. Str. 11

⁵ - World Business Council for Sustainable Development, 1997

Primární stakeholders

- Vlastníci, akcionáři a investoři
- Zaměstnanci a zástupci zaměstnanců (odbory)
- Zákazníci (stávající i potenciální)
- Obchodní partneři – zejména dodavatelé a věřitelé
- Místní komunita
- Environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí

Sekundární stakeholders

- Konkurenti
- Veřejnost
- Média
- Lobbisté a různé nátlakové skupiny
- Občanská a obchodní sdružení
- Vládní instituce a samosprávné orgány

2.4. Co není CSR

Někdy bývá CSR mylně chápáno jenom jako prosté chování se v souladu se zákony. Tyto činnosti jsou bezesporu správné, ale respektovat zákony a chovat se v souladu s nimi firma prostě musí, nechce-li riskovat ztrátu reputace či snad trestní stíhání. Již bylo nastíněno, že korupce v České republice patří téměř k „normálním“ praktikám, a proto možná považují lidé podnikání v souladu s legislativními předpisy a etickými principy za něco nadstandardního. Avšak redukovat CSR pouze na tuto „neškodící nečinnost“ nesmíme připustit. Znovu zdůrazňuji, že firma, aby byla společensky odpovědná, musí dělat něco navíc, něco, co svým způsobem zlepšuje blaho společnosti.

2.5. Co může CSR přinést firmě

Společensky odpovědná firma získává přijetím konceptu CSR řadu benefitů, které jsou převážně nefinanční povahy. Tyto benefity však následně stimulují i růst zisku v číselném vyjádření, jelikož odpovědná firma se může stát pro zákazníky či investory mnohem lákavější, protože zvýšení prodeje a lepší investiční pozice vedou v konečném důsledku k ziskům i finanč-

ního charakteru. Jsou to stále zákazníci, kteří umožňují existenci firmy tím, že si zvolí právě tuto firmu a ne jinou, a od ní nakoupí výrobky či služby. Toto výsadní postavení dává zákazníkům do rukou silnou zbraň, jíž se spotřebitelé vyjadřují skrze své „peněženky“ a trestají firmy, které jsou nedostatečně společensky odpovědné. To se děje hlavně v oblastech, kde je společenská odpovědnost na denním pořádku jako např. v Severní Americe. Opakem je Asie, kde spotřebitelé své preference na základě působení firmy ve společnosti skrze „peněženky“ nehodnotí.

Většina definic společenské odpovědnosti podniku požaduje po podniku, aby se choval společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí, atd. To jinými slovy znamená, že se po něm žádá, aby investoval do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, proč by se v nich měl angažovat. Je třeba si totiž uvědomit, že primárním cílem podnikání je tvorba zisku pro vlastníky a tak i tyto aktivity se musí podniku vyplatit.

V reakci na tyto výtky se začaly provádět výzkumy, jejichž cílem bylo odhalit, zda aktivity v oblasti CSR podniku přináší určité výhody či nevýhody a zda se mu tedy do nich vyplatí investovat či neinvestovat. V současné době se většina teoretiků i výzkumníků shoduje v tom, že aktivity CSR přináší tyto výhody:

1. Zvýšení zisku - Ač se obecně prezentuje, že CSR vede ke zvýšení zisku, patří tato výhoda k nejvíce rozporovaným. Tato skutečnost může být vysvětlena např. i tím, že aktivity CSR ke zvýšení zisku přispívají často nepřímou. Mezi výzkumy, které podporují platnost tvrzení, že CSR přispívá ke zvýšení zisku, patří šetření z roku 1997. Vyplývalo z něj, že podniky, které se přihlásily k dodržování etických principů, mají lepší finanční výsledky než podniky, které tak neučinily. K podobnému závěru docházejí i výzkumníci z Harvardské univerzity, kteří poukazují na to, že podniky, které při svých aktivitách berou v úvahu zájmy všech svých stakeholderů, vykazují čtyřikrát vyšší tempo růstu a osmkrát vyšší tempo nárůstu zaměstnanců než podniky, které se soustředí pouze na uspokojování zájmů akcionářů nebo podílníků.

2. Přístup k dodatečnému kapitálu - Růst zájmu o společensky zodpovědné investování zřejmě souvisí s tvrzením, že investice do společensky odpovědných firem jsou méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení, což je v době nenadálých krachů mnoha do této doby velmi úspěšných podniků dosti podstatná informace. Podniky hlásící se ke koncepci CSR mají a i v budoucnu budou mít větší šanci získat dodatečný kapitál oproti podnikům, které se k CSR nehlásí.

Tabulka č. 1: Procento investorů, kteří berou v úvahu sociální aktivity firmy při investování, dle zemí.⁶

Země		Země		Země	
Itálie	33%	Japonsko	22%	Německo	18%
USA	28%	Británie	21%		
Kanada	26%	Francie	18%		

⁶ - http://www.bsdglobal.com/issues/sr_csr.asp. Staženo dne: 15.4.2008.

3. Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti – aktivity CSR vedou často k inovacím, které posléze mohou pomoci podniku snížit náklady, resp. zvýšit hospodárnost. Tyto náklady, které lze jednoznačně prokázat, se nazývají explicitní náklady. Vedle nich ale také aktivity CSR mnohdy vedou ke snížení tzv. implicitních nákladů, které souvisí, nebo dokonce teprve budou souviset, s podnikáním konkrétního podniku, ale které nemusí podnik okamžitě pocítovat a tudíž je mnohdy ani ve svých zprávách o hospodaření nevyčísľuje. Příkladem těchto nákladů mohou být např. náklady na budoucí odstranění znečištěných ploch, náklady na budoucí spory atd. Proaktivní chování, ke kterému CSR nabádá, může tedy z dlouhodobého hlediska pomoci snížit náklady podniku, resp. zvýšit jeho hospodárnost, ač z krátkodobého hlediska je spíše zvyšuje. Platnost tohoto tvrzení je dokumentována řadou případových studií a krátkých zpráv – viz např. KPMG a implementace ekologické politiky v pěti oblastech, která podle jejich měření vedla k úspoře 250 000 liber.

4. Zlepšení image - Mnoho teoretiků a výzkumníků se též domnívá, že aktivity v oblasti CSR vedou ke zlepšení image. K výzkumům podporujícím toto tvrzení patří výzkum realizovaný ve Velké Británii

5. Zvýšení obratu a loajality zákazníků - Tato zmíněná výhoda poukazuje na to, že aktivity v oblasti CSR můžeme také chápat jako určitý prvek odlišení se od konkurence, dávající podniku možnost oslovit potenciálně zajímavou skupinu lidí, která tyto aktivity ocení a je ochotna za výrobek nesoucí pečeť společenské zodpovědnosti, který je ale v ostatních ohledech srovnatelný s konkurenčními produkty, zaplatit více. Zároveň jsou tito zákazníci daleko loajálnější, protože jejich nákupní chování není založeno na cenovém, ale ideovém základě.

6. Zvýšení produktivity a kvality - Mnozí odborníci zastávají názor, že aktivity v oblasti CSR zvyšují motivaci zaměstnanců a jejich tvůrčí schopnosti, které vedle inovací mohou vyplynout z těchto aktivit. Tím se výraznou měrou podílejí na zvýšené produktivitě práce, snížení zmetkovitosti a celkově na zvýšení kvality výrobků a služeb.

7. Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance - Tuto výhodu podporují závěry průzkumu veřejného mínění, ze kterých vyplynulo, že „78 % dotazovaných dospělých by radši pracovalo pro společnost s výbornou pověstí, než pro společnost se špatnou pověstí, i když by jim tato společnost nabídla vyšší plat“. To se shoduje i se závěry průzkumu americké asociace MBA studentů, které uvádějí, že více než 50 % absolventů by podle svých slov pracovalo pro společensky zodpovědný podnik i za cenu nižšího příjmu. V souvislosti s touto výhodou se také dost často zmiňuje skutečnost, že pokud jsou aktivity v oblasti CSR zaměstnancům dobře vysvětleny a ti je nepovažují za přítěž a zbytečné plýtvání zdroji, vedou ke zvýšení důvěry v podnik, ke zvýšení hrdosti na příslušnost k danému podniku a dobrému vnitřnímu image, který se posléze promítá do externího image.

8. Možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření - Aktivity v oblasti CSR se snaží předcházet vzniku krizí a tak podniky často přijímají opatření, které jdou nad rámec platných zákonů. Často také zakládají samoregulační orgány, které kontrolují dodržování stanovených pravidel (často právě jdoucí nad rámec stávající legislativy) a které, ač nemají pravomoc penalizovat v pravém slova smyslu, mají prostředky, jak porušitele potrestat (např. negativní reklama, vyloučení, atd.). Touto aktivitou snižují potřebu zákonodárců danou oblast více regulovat.

9. Snížení rizika, snížení nákladů na risk management - Mnohdy se tvrdí, že CSR vede podniky k přijetí proaktivního chování, které má za následek, že se podnik snaží rizikům předcházet vyhledáváním potenciálních míst jejich vzniku a realizovat taková opatření, která by nevedla ke vzniku rizika. Často tuto tezi provází argumentace, že tyto aktivity stojí podnik méně, než kolik by podnik musel investovat do řešení krize, která může, pokud není dobře řízena, vést k poškození image podniku, produktu, snížení loajality zákazníků, snížení objemu prodejů, eventuálně ke snížení hodnoty akcií a odchodu investorů, případně k různým pokutám a soudním procesům.

10. Udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu - Tato výhoda vyplývá z proaktivního chování podniku, se kterým souvisí intenzivní komunikace se všemi relevantními stakeholdery. Tato komunikace může vést k objevení požadavků, které by jinak zůstaly podniku utajeny. To jinými slovy znamená, že tato komunikace může vést k různým inovacím, které podniku mohou zajistit trvale udržitelný růst.

2.6. CSR v České republice

Pojem CSR nemá v České republice dlouhou historii⁷ především z historických důvodů. V dobách komunismu lze v této souvislosti hovořit pouze o tzv. sociální politice podniku, která znamenala koncept přístupu k zaměstnancům. Zaměříme-li však naši pozornost na počátek minulého století, zjistíme, že v souvislosti s konceptem CSR lze spojovat jméno Tomáše Bati a jeho promyšlený způsob řízení a práce. „Jeho vlastní povolání, k němuž lnul stále víc a víc, nalézaje v něm své životní poslání, byla úloha sociálního tvůrce, tvůrce nového v společenském a hospodářském životě člověka.“⁸ Důležitým posunem v této oblasti v ČR se stal rok 1992⁹, kdy bylo v Praze z iniciativy několika předních českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) založeno Business Leaders Forum, jejímž partnerem je BLF dodnes. Současnou situaci v České republice bychom mohli popsat jako fázi „probouzení“, kdy se téma CSR postupně protlačuje na veřejnost, začíná se o něm stále více „mluvit“ a firmy si ve větší míře uvědomují, že něco takového nejen existuje, ale je to dokonce i prospěšné a pro budoucí úspěšný rozvoj naprosto nezbytné. Je ovšem realitou, že i v současné době se má o CSR česká veřejnost co učit a je potřeba o tématu více diskutovat. Z průzkumu¹⁰, provedeného v ČR agenturou Median, vyplývá, že 74 % respondentů by rádo získávalo informace o veřejně prospěšných projektech firem z časopisů a novin, 69 % respondentů by tyto informace chtělo získávat prostřednictvím televize a rozhlasu.

Otázkou ovšem zůstává, zda vůbec Česká republika ví, co společenská odpovědnost firem znamená. Vycházím z průzkumů provedených Business Leaders Forum a Vysokou školou ekonomickou v Praze. BLF provedla opět celorepublikový průzkum na konci roku 2007, zpracování

⁷ - PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2007. 164 s. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>. ISBN 978-80-7372-289-0.

⁸ - ERLÉDY, E. Baťa, švec, který dobyl světa. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59 – 078-90, s. 11. IN: PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2007. 164 s. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>. ISBN 978-80-7372-289-0.

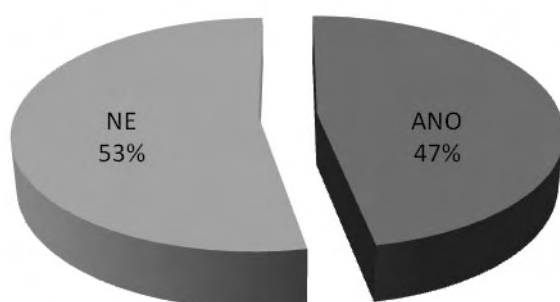
⁹ - Business Leaders Forum. BLF - O nás [online]. [2006] [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/about.htm>>.

¹⁰ - Fórum dárců. Cause related marketing - Fakta a skutečnosti.doc [online]. [2008] [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.donorsforum.cz/cause-related-marketing>>.

výsledků proběhlo v lednu 2008. Formou dotazování bylo osloveno 225 firem působících v ČR, z nichž 76 % bylo mimopražských. Oblast společenské odpovědnosti firem je známá 47 % zúčastněných firem.

Graf č. 1: Znalost konceptu CSR mezi firmami v roce 2007

Znalost konceptu CSR



Zdroj: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>.

Přitom převážná většina firem (90 %) realizuje alespoň jednu z aktivit CSR směrem ke svým zaměstnancům. Nejčastěji se firmy zaměřují na oblast vzdělávání zaměstnanců, dále pak na pořádání kulturních a sportovních akcí.

Vládní a nevládní organizace¹¹ můžeme rozdělit do několika skupin:

Organizace podporující CSR komplexně (People, Planet, Profit)

- Business Leaders Forum¹²

BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které si klade za cíl šířit osvětu a vzbudit zájem o téma CSR, seznamovat podnikatelskou veřejnost s obsahem a významem pojmu CSR, prezentovat aktivity firem, které již koncept CSR přijaly za vlastní, zprostředkovávat informace z celoevropské diskuse na téma CSR. BLF podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Má přímé napojení na klíčové mezinárodní organizace, které se věnují tématu odpovědného podnikání, a může tak čerpat z jejich znalostí a zkušeností.

- Institut Svazu průmyslu – Centrum CSR
- Hospodářská komora ČR
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

¹¹ Business Leaders Forum. Společenská odpovědnost firem (CSR) - Zajímavé odkazy [online]. [2008] [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?odkazy>>

¹² Business Leaders Forum. BLF - O nás [online]. [2006] [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/about.htm>>.

- CEBRE – Česká podnikatelská reprezentace při EU
- Projekt GARDE – Globální odpovědnost
- AISIS
- CSR Consult
- EU kampaň CSR
- Czech TOP 100
- GARDE

Organizace zaměřené na pilíř Profit (Zisk):

- Transparency International ČR
- Projekt Etika podnikání – Databáze nejlepších praktik
- Sdružení Korektní podnikání

Organizace zaměřené na pilíř People (Lidé):

- Fórum Dárců¹³

Fórum Dárců je občanské sdružení, které podporuje rozvoj filantropie v České republice. Hlavními oblastmi zájmů jsou v současné době posílení nadací a nadačních fondů, vytváření podmínek firemního dárcovství jako nedílné součásti společenské odpovědnosti firem a zlepšování legislativního prostředí.

- Gender Studies
- CG Partners s.r.o. - Corporate governance
- Hestia
- Asociace pro Fairtrade
- Nadace VIA

Organizace zaměřené na pilíř Planet (Země):

- CEMC - České ekologické manažerské centrum
- Oikos Praha
- Nadace Partnerství

¹³ - Fórum dárců. Fórum dárců - Czech Donors Forum [online]. [2008] [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.donorsforum.cz/o-nas>>.

- Síť ekologických poraden STEP
- Arnika
- Rosa
- Hnutí Duha
- Greenpeace CZ
- Ekologický institut Veronica

2.7. Nástroje komunikace zainteresovaných stran

Nástrojů komunikace je celá řada a jejich široké spektrum může být použito ke sdělování CSR aktivit firmy. Ať už to jsou firemní webové stránky, výroční zprávy CSR v tištěné i elektronické verzi, oznámení zasílaná elektronickou či klasickou poštou, bezplatná telefonní linka, PR aktivity, placená inzerce, nástěnky a plakáty. Vždy však musíme mít na paměti, že jednotlivé nástroje působí na více zainteresovaných skupin dohromady. Čili umístíme – li do vestibulu firmy v rámci interní komunikace se zaměstnanci nástěnku o CSR aktivitách, všichni obchodní partneři, dodavatelé, nově příchozí zaměstnanci budou informováni. Webové stránky firmy jsou veřejně dostupné, tudíž si je mohou prohlédnout všechny zainteresované strany a webové stránky se tak stávají součástí interní i externí komunikace. Toto prolínání jednotlivých nástrojů značně ztěžuje (nebo také ulehčuje) segmentaci našich zainteresovaných skupin a přizpůsobení jim firemních sdělení. Znovu však zdůrazňuji, že přes to všechno je „šití na míru“ pro efektivní komunikaci velice důležité.

2.7.1. Interní komunikace

Zaměstnanci¹⁴ - Interní komunikace hraje v integrované komunikaci firmy nesmírně důležitou roli, neboť zaměstnanci jsou ti, kteří ve firmě přímo „žijí“, přicházejí s ní každodenně do styku a stávají se automatickými propagátory firmy. Pokud jsou nedostatečně informováni, mohou, byť nezáměrně, poškodit firemní image. Jestli však budou rozumět prostředí, ve kterém pracují, jestli si budou vědomi, že jejich zaměstnavatel není pouhým vykořisťovatelem, pokud uvidí konkrétní dopady snah managementu na poli společenské odpovědnosti, či snad budou – li mít přímo možnost přidat ruku k dílu, stane se pro ně práce mnohem smysluplnější. To se projeví v lepší pracovní morálce a věrnosti podniku. Zaměstnanci pak budou hrdí na podnik a budou se o něm pozitivně vyjadřovat, což přiláká další kvalitní a talentované pracovníky. A co je nejdůležitější, projeví se to na vztahu k zákazníkovi. Vždyť zákazník je ten, který firmě umožňuje dosahovat zisku, ten pak firma částečně investuje do CSR, čímž mj. zlepšuje podmínky pro práci zaměstnanců. Ti se pak budou přirozeně zmiňovat se o těchto aktivitách zákazníkům a to celé bude probíhat stále dokola. Je to jakási spirála, která vede k zaručenému úspěchu.

¹⁴ Příručka pro efektivní komunikaci : Společenská odpovědnost podniků. Evropská společnost : Sociální zodpovědnost společnosti za malé a středně malé podniky: Dokumentační středisko, c2008. 16 s. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_cs.pdf>, HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.Str.60.)

Nástroje komunikace - Zapojení zaměstnanců

Spokojení a informovaní zaměstnanci budou mít větší chuť sami se do projektů CSR angažovat. Toho může firma docílit tak, že se nezaměří na onu pouhou prezentaci CSR aktivit, ale pomocí interních dotazníků bude zjišťovat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, nainstaluje schránky na připomínky a návrhy, popřípadě zaměstnance přímo zapojí. Příkladem takového zapojení může být vyhlášení fotografické soutěže¹⁵, kdy zaměstnanci budou mít za úkol se nad CSR skutečně zamyslet a znázornit, jak si myslí, že by odpovědná firma měla vypadat, popř. jestli a v jaké míře považují firmu, ve které pracují, za společensky odpovědnou. Vítězné snímky pak mohou být umístěny ve firmě na nástěnkách jako obrazy v zasedacích místnostech, čímž rovnou komunikují CSR ke všem, kteří do zasedací místnosti vstoupí. Také prezentace těchto zaměstnaneckých aktivit na webových stránkách firmy jsou pro zúčastněné zaměstnance velmi motivující.

Pokud firma nemá etický kodex a chystá se na jeho vypracování, není nic jednoduššího, než zaktivovat zaměstnance, aby se na přípravě kodexu podíleli. V současné době se rozvíjí tzv. firemní dobrovolnictví neboli dobrovolnictví v pracovní době, což je jedna z forem firemního dárcovství, kdy zaměstnanci mají možnost se v pracovní době (většinou jeden den v roce) věnovat dobrovolné práci pro neziskový subjekt, ať už se jedná o manuální práci (např. sázení stromků) nebo předávání odborných znalostí (provedení auditu zdarma, projekt Stínování manažerů atd.)¹⁶. V České republice je firemní dobrovolnictví přirozenou věcí pro zaměstnance firmy Vodafone. Ti se zapojují na jeden den do dobrovolnické práce pro neziskové organizace. Akce se nejprve zúčastnilo nejvyšší vedení Vodafonu. To si vyzkoušelo, jak chutná práce v kantýně, posléze vypomohlo v záchranné stanici volně žijících živočichů.

Nástěnky, plakáty a poutače - Tyto nástroje se poměrně snadno vytvářejí a dají se umístit kdekoli. Mohou to být stěny na chodbách, kancelářích nebo v zasedacích místnostech – všude, kde se zaměstnanci shromažďují. Na nástěnky se mohou umísťovat výstupy z jednotlivých akcí – fotografie zaměstnanců při dobrovolnické práci či informace jako např. suma, kterou firma poskytla na charitu za uplynulý rok, informace o ekologickém systému zpracování odpadu, vysvětlení pojmu CSR a jeho implementace ve firmě. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnancům výrazně a každodenně připomínány vizuálně hodnoty společnosti. Čím jednodušší a výstižnější tyto nástroje budou, tím lépe splní svou funkci.

Pravidelné schůzky všech zaměstnanců – Velmi účinný nástroj, jak získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a přímo jim vysvětlit, o co se firma snaží, jakých dosáhla pokroků a co v budoucnu za aktivity plánuje. Na těchto schůzkách mohou sami zaměstnanci přijít s podněty utužení či rozšíření konceptu CSR do dalších oblastí. Pokud existuje na pracovišti fungující odborová organizace, tak zde hraje nezastupitelnou úlohu. Prostřednictvím vlastní struktury a systému přenosu informací může pomoci informovat nejen odboráře, ale všechny zaměstnance.

Školení zaměstnanců - Pod školením si můžeme představit účelové výukové hodiny, které umožní zaměstnancům lépe porozumět konceptu CSR, tak aby mohli posléze kompetentně odpovídat na dotazy budoucích zaměstnanců, novinářů a jiných tazatelů.

¹⁵ Tuto soutěž vyhlásila firma Unilever ve 38 zemích světa. Zdroj: PROPPER, Simon, et al. Corporate responsibility communications in Context. Illustrated by Michéle Noach. 1st edition. [London], [New York] : Context Group Ltd., 2007. 29 s. Social, enviromental context.

¹⁶ - Projekt organizovaný BLE, jehož cílem je rozvoj studentů posledních ročníků VŠ, kterým je po dobu několika dní umožněno tzv. „stínovat“ manažery při práci a sledovat pracovní postupy, rozhodování, řízení pracovních schůzek, rozvoj podřízených, organizaci práce a fungování firmy jako takové.

Přijímací řízení - Zásadní nástroj přesahující rámec interní komunikace. Je jen otázkou času, kdy i v ČR se podnikání v souladu se CSR stane standardem, kterého si veřejnost bude dostatečně vědoma a uchazeči o zaměstnání si budou vybírat svého zaměstnavatele nejen podle výše nabízeného platu, ale budou se zajímat, zda je firma společensky odpovědná. Proč však čekat na dotaz zvědavého uchazeče, když personalisté mohou potenciálního zaměstnance rovnou „nalákat“ představením angažovanosti firmy v oblasti CSR. Pokud se z uchazeče stane zaměstnanec, nastoupí na svoji pozici již informován.

Interní zpravodaje, časopisy a výroční zprávy - Ne všechny firmy si mohou dovolit vynakládat ještě prostředky na tisk zpravodajů. Pokud však tak firma činí, rozhodně by měla tuto možnost využít a zařadit do tisku sekci pojednávající o CSR.

Oběžníky nebo e-mail - Velice levná forma komunikace se zaměstnanci vhodná zejména pro informování o aktualitách, kde v pravidelných e-mailech či oběžnících může firma upozorňovat na možnosti zapojení se do pořádaných akcí spojených se CSR, vysvětlovat představy o dané problematice, shrnovat výsledky a dosažené cíle např. za každý týden.

Interní videa, brožury, CD-ROM, publikace o CSR - Kapitálově silnější společnosti mohou využít tyto „statické“ nástroje, kde komplexně a interaktivně mohou vysvětlit představy o odpovědném podnikání, strategii CSR v dané firmě. Slouží jako vhodný doplňující prostředek ke školení a vzdělávání zaměstnanců v této oblasti, ač výroba věrohodných brožur nebo videosnímků je poměrně drahou záležitostí.

Intranet - Představuje webové stránky s kontrolovaným přístupem pro firemní použití. Vlastní – li firma intranet, opět ji to dává možnost vyvěšovat zprávy o CSR aktivitách a podpořit zpětnou vazbu zřízením speciální adresy na připomínky, nápady a rady o CSR aktivitách.

2.7.2. Externí komunikace

Zákazníci - Koncept CSR založený na třech pilířích zohledňuje požadavky všech zainteresovaných stran. Aby však firmy mohly dodatečně investovat své prostředky, potřebují k tomu dosahovat zisku. Na konferenci Global challenges pořádané na VŠE v Praze přesně zhodnotil situaci Ing. Oldřich Stejskal ze společnosti 2N Telekomunikace a.s.: „Jsme společensky odpovědnou firmou, ale pořád je u nás na prvním místě profit.“ Zákazníci jsou potom klíčovou zainteresovanou stranou, která firmě zisk přináší. Proto by si zákazníci měli být vědomi, že spotřebovávají výrobky a služby společensky odpovědné firmy.

Na segment zákazníků je v podstatě orientován celý marketing¹⁷. Marketing můžeme chápat jako koncepci řízení, která směřuje k dosažení podnikových cílů a přitom respektuje společensko-politické okolí a snaží se o lepší uspokojení zákazníků, než to činí konkurence. K tomu slouží integrovaný marketingový mix, orientovaný na zákazníka, který je souborem vzájemně se ovlivňujících a podmiňujících nástrojů – tzv. „4P“ : Product, Price, Place, Promotion. Úkolem marketingu je tedy vyvinout správný produkt, stanovit pro něj správnou cenu, zvolit správné distribuční cesty a správně o něm informovat, abychom zákazníka přesvědčili jak k prvnímu, tak opětovnému nákupu. Z pohledu komunikace CSR se tedy jeví jako zásadní čtvrté „Pé“ – marketingová komunikace (komunikační mix).

¹⁷ - STEHLÍK, Eduard, et al. Základy marketingu. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1999. 220 s. ISBN 80-7079-527-1.

2.7.3. Nástroje komunikace (komunikační mix)

Reklama¹⁸ - Reklama je placená forma nepřímé komunikace, šířená hromadnými sdělovacími prostředky, tzn. prostřednictvím televize, tisku, internetu, rozhlasu, outdoorových médií (billboardy, velkoplošné obrazovky) a jiných alternativních médií jako reklamní plochy uvnitř a vně dopravních prostředků, kina, sportovní stadiony, reklamní plochy v klubech či restauracích, kadeřnictvích a salónech krásy, zdravotnických zařízení, školách, v obchodních, sportovních či zábavních centrech a na mnoha jiných veřejných místech s vysokou hustotou potenciačních zákazníků. Její výhoda spočívá v oslovení široké cílové skupiny. Smyslem reklamy je dostat do povědomí značku, přinést informace o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě, a tím ho přimět zákazníka ke koupi.

Podpora prodeje¹⁹ - Podpora prodeje používá akce a programy stimulující rychlou koupi. Samotný rychlý účinek je vykompenzován krátkodobým a přechodným zvýšením prodeje, čímž může značně narušit image značky. Do podpory prodeje zahrnujeme: kupóny (certifikáty nabízející určitou slevu), vzorky zdarma, slevy, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvedení výrobku, dárky, poutače, stojany, prodejní a obchodní výstavy, mítinky, trainingy, peněžité odměny, zboží zdarma.

Osobní prodej²⁰ - Osobní prodej je přímá komunikace a pěstování obchodního vztahu mezi několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření žádoucího image. Jedná se o osobní poradenství prodávačů a obchodních zástupců.

Public relations²¹ - Public Relations (dále jen PR) si klade za cíl vytvořit v povědomí veřejnosti kladnou představu o podniku. Od reklamy se liší tím, že reklama konkrétně informuje a nabízí určitý produkt, kdežto PR neformuluje nikde a nikdy žádnou přímou nabídku ke koupi, ani své informace nepodávají takovým způsobem, který by zákazníka ke koupi naváděl. Reklama působí v krátkodobém nebo střednědobém časovém horizontu, zatímco PR působí dlouhodobě. Do PR patří nástroje jako tiskové zprávy, tiskové konference, neformální tisková setkání, dny otevřených dveří, komerční neplacené či placené články připravené pro nezávislá, interní či účelová média, elektronické a audiovizuální záznamy pro zveřejnění v médiích, exkluzivní mediální projekty, sponzoring a charitativní činnost.

Přímý marketing²² - Přímý marketing představuje cílenou komunikaci k velmi přesně identifikované cílové skupině s cílem dosáhnout přímé odezvy v podobě koupě produktu. Tím se stává i distribučním kanálem, kdy nosičem přímého marketingu mohou být SMS, MMS, elektronická pošta, webové stránky, telefonický kontakt, dopis s nabídkou, leták vkládaný do novin nebo časopisu, neadresný rozsev tiskovin do schránek ve spádové oblasti, poutače.

¹⁸ - HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.Str.60.) Str. 107

¹⁹ - STEHLÍK, Eduard, et al. Základy marketingu. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1999. 220 s. ISBN 80-7079-527-1.

²⁰ - Tamtéž.

²¹ - HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.Str.60.)

²² - HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.Str.60.)

Ve vztahu přímo k zákazníkovi se nám tedy nabízí velké množství nástrojů, jak komunikovat i o samotné CSR. Každé sdělení skrz marketingovou komunikaci může být doplněno o informace poukazující na odpovědné chování. V České republice tento přístup ještě není častý. Příkladem v ČR však může být společnost Remax, která v televizním reklamním spotu otevřeně poukazuje na skutečnost, že firma poskytuje etický kodex. Sdělení o společenské odpovědnosti se mohou stát automatickou součástí při prezentaci firmy na veletrzích, při ochutnávkových akcích, na dárkových předmětech apod. Zásadní úlohu zde pak hraje samotné PR, které se stará o společensky přijatelný obraz ve společnosti. Je-li firma společensky odpovědná, mají manažeři PR značně ulehčenou práci, kdy si nemusí „vymýšlet“ a dělat firmu lepší, ale pouze správným způsobem postupovat sdělení, v čem se firma skutečně angažuje. PR svým rozsahem však působí nejen na zákazníky, ale na veřejnost jako takovou. Proto PR akce slouží jako komunikační prostředek CSR i směrem k široké komunitě firemních stakeholders. PR manažeři mohou zorganizovat projevy a prezentace o CSR aktivitách, účastnit se konferencí a seminářů, kde svoji strategii představí (viz např. panelová diskuze na VŠE, seminář Komunikace CSR pořádaný BLF apod.), při dni otevřených dveří informovat návštěvníky, uspořádat tiskovou konferenci.

2.7.4. Veřejnost (ostatní stakeholders)

Na veřejnost můžeme nahlížet jako na soubor všech zainteresovaných stran firmy. Externí komunikace se totiž dotýká všech, ať už je to zaměstnanec, zákazník nebo dodavatel.

Nástroje komunikace

CSR report²³ - Pokud firma vynakládá úsilí na zlepšování blaha všech zainteresovaných stran, není logičtější cesty, než napsat a distribuovat o tom speciálně napsanou zprávu či publikaci (CSR report). Zpráva by v takovém případě měla reflektovat odpovědné aktivity ve všech třech oblastech CSR. Z toho vyplývá, že se nemusí jednat o stostránkovou publikaci. Lepší se zdá vytvářet zprávy úměrné velikosti podniku. Dále je vhodné převést zprávu i do elektronické podoby a poskytnout ji na webových stránkách. Při sestavování zprávy se nabízí ideální možnost zapojit své stakeholders a získat jejich názory, které je možné ve zprávě také publikovat.

Správná CSR zpráva by měla jasně předávat hodnoty, vize a strategii firmy, popis svých stakeholders a vytyčení cílů v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Dále slovo ředitele, přinést obrázek o profilu organizace a samozřejmě popis aktivit v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Pro odlehčení a zvýšení čtivosti zprávy se doporučuje uvést příklady ze života firmy v oblasti CSR aktivit (např. informace zaměstnance, který v rámci dobrovolnického programu firmy přispěl k rozvoji neziskové organizace).

Pokud má organizace zavedenou CSR strategii již dlouhodobě a úspěšně ve všech oblastech a chce o tom vytvořit věrohodnou porovnatelnou zprávu, nabízí se jí možnost použití techniky GRI (Global Reporting Initiative). Ta vytvořila systém indikátorů pro tvorbu CSR zpráv a zveřejnila deset základních principů, které napomáhají firmě určit obsah a rozsah zprávy a zajistit její kvalitu.

²³ - Business Leaders Forum. Společenská odpovědnost firem (CSR) - CSR zpráva [online]. [2008] [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?CSRzprava>>.

Webové stránky²⁴ - Webové stránky firmy představují v komunikaci CSR jeden z nejdůležitějších komunikačních nástrojů. Nejenom že počet internetových uživatelů stále narůstá, ale webové stránky představují nejjednodušší způsob, jak získat o firmě informace. Dle ČSÚ²⁵ počet uživatelů internetu v ČR v letech 2003 až 2007 výrazně vzrostl a připojení k internetu má více než 32 % domácností. K nejpobulárnějším činnostem na internetu patří komunikace a vyhledávání informací.

Budou – li webové stránky firmy správně zpracovány, znamenají hlavně pro malé firmy veliký přínos. Nemusí tedy vynakládat finanční prostředky na tisknutí nákladných publikací, ale všechny relevantní informace může poskytnout na webu. Tím není snížena důležitost ostatních komunikačních prostředků, ale kdyby si firma mohla zvolit jen jediný nástroj komunikace CSR, rozhodně by to měly být dle mého názoru webové stránky.

Zpracování informací o CSR na webových stránkách může být trojího druhu:

- a. Pouze odkaz na naskenovanou, původně tištěnou CSR zprávu. Tento způsob je dosti nevýhodný, protože webové stránky nabízejí interaktivní možnosti, jak zprávu obohatit. (Odkazy, videa apod.)
- b. Informace o společenské odpovědnosti jsou k dispozici ve stručné tištěné podobě s odvoláním se na webové stránky, kde je možno nalézt doplňující informace.
- c. Tištěná verze CSR zprávy neexistuje a všechny informace jsou dostupné pouze na webu.

Obsah webových stránek - Navigace na webových stránkách by měla být co nejjednodušší, uživatelsky přívětivá a logická. Informace by měly být podávány úplně, avšak po „kouskách“ s využitím hypertextových odkazů na další pojmy, zdroje či doplňující informace. Pro usnadnění ovládání slouží i dobře zpracované menu, kdy pro orientaci uživatele se doporučuje změnit barvu u odkazů, na které již bylo „kliknuto“. Dále by měly být stránky vybaveny vyhledávačem, aby si uživatel mohl zkusit najít informaci, kterou se mu v nabízeném rozčleněném menu nepodařilo vystopovat. Pro ilustrativní znázornění obsahu celých stránek se používá mapa stránek, která přehledně za sebou řadí všechny informace.

Kam umístit informace o CSR strategii je důležitou otázkou. Nejčastěji bývají tyto informace umístěny pod odkaz „O nás“, „Kdo jsme“ apod. CSR má být prostoupeno celou firmou, proto bude uživatel hledat informace o CSR právě v této oblasti. Nemělo by se však stát, že pobočka zahraniční firmy v České republice bude na svých národních (českých) webových stránkách poskytovat pouze hypertextový odkaz na stránky mateřské firmy o jejich CSR aktivitách (což je nejčastěji v cizím jazyce a ne všichni stakeholders ovládají cizí jazyk dané firmy). Pokud firma působí na českém trhu a na něm se společensky angažuje, měla by o tom precizně na svém webu informovat a ne se pouze odkazovat na „mateřskou společnost“.

Webové stránky by se měly pravidelně aktualizovat a tím na nich pružně sdělovat všechny aktivity, které firma v souvislosti se společenskou odpovědností vykonala. Samotná aktualizace však neznamená odstraňování minulých zpráv, CSR reporty z minulých let by měly být také

²⁴ - CorporateRegister.com, ACCA. Environmental, Social and Sustainability Reporting on the World Wide Web. London : The Certified Accountants Educational Trust, 2001. 41 s. Dostupný z WWW: <<http://www.corporateregister.com/pdf/Guide.pdf>>. ISBN 1 85908 364 1.

²⁵ - ČSÚ. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci [online]. c2008 [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/domacnosti_a_jednotlivci>.

přístupné, aby uživatel získal prostor k demonstraci vývoje aktivit na poli CSR. Jazyk tištěných verzí CSR reportů většinou odpovídá jazyku země, ve které firma působí. Bylo by značně nákladné tisknout reporty v několika jazykových verzích. Tuto nevýhodu však mění ve výhodu právě web, kdy je záhodno vytvořit verzi stránek jak v národním, tak i v cizím jazyce – nejčastěji v angličtině.

Pro zapojení a motivování zainteresovaných stran k dialogu mohou sloužit zřízená fóra, diskuze či možnost reakce na článek. Určitě by stránky měly obsahovat kontakt, kam se v případě konkrétních dotazů obrátit. Webové stránky představují obrovskou výhodu ve funkcích, které nabízejí. Ať už to je možnost hypertextového odkazu či sledování videa a poslech hudby, měly by i stránky o CSR těchto „vymožeností“ využít. Firmy mohou na stránky umístit videa z dobrovolnických akcí, přinést natočený rozhovor s manažerem o postoji k CSR, přinést ukázkou z předávání ocenění apod. Pro ztraktivnění a pobavení uživatelů se pak zdají být ideální různé hry a soutěže. Vynikajícím příkladem představuje dánská firma Novo Nordisk²⁶, která na svých stránkách <http://novonordisk.com> zprovoznila interaktivní hru o CSR s názvem Výzva etického podnikání. Hráč se ve hře stává novým obchodním zástupcem firmy, který musí učinit tři rozhodnutí v situacích, které jsou na hraně etiky. Musí mít přitom na paměti objem prodeje i reputaci firmy. V České republice na svých webových stránkách www.skodahrou.cz nabízí Škoda Auto veselou interaktivní hru pro předškoláky i školáky různých věkových kategorií na téma silniční bezpečnost, bezpečnost automobilů a životní prostředí. Pokud firma distribuuje i tištěné či elektronické materiály o CSR (brožury, letáky, CSR report, CD, DVD apod.) měla by na stránkách zřídit on-line obchod, kde si uživatelé mohou tyto další nosiče informací CSR objednat.

Blogy²⁷ - Pod pojmem blog se rozumí webová stránka obsahující textové příspěvky jednoho či více autorů, které jsou nejčastěji zobrazovány v obráceném chronologickém pořadí. V České republice začíná využívat blogu jako komunikačního nástroje i řada firem. Příkladem může být společnost Vodafone, která na adrese blog.vodafone.cz přináší příspěvky o „neoficiálním“ životě ve firmě. V České republice se sféra blogů nerozšiřuje nijak závratným způsobem, firmám se však nabízí možnost, jak „předehnat“ ostatní a blogu k ovlivňování veřejného mínění využít již nyní. „Blogování“ o CSR aktivitách firmy pak znamená přirozenou propagaci a komunikaci CSR aktivit.

Standardy a normy - Dodržování norem vztahujících se ke společenské odpovědnosti a jejich zveřejnění ať už v samotném sídle firmy či na webu je přirozenou cestou komunikace CSR.

Produktové označení²⁸ - V obchodech často v poslední době narážíme na výrobky s různým označením. Pro lepší orientaci zákazníka v záplavě výrobků bylo vyvinuto ekologické značení, které označuje produkty, které jsou ohleduplnější k životnímu prostředí než jiné výrobky sloužící stejnému účelu. Certifikaci pak obdrží pouze výrobky a služby, které stanovená kritéria splňují od výroby až po likvidaci a získají tak označení „Ekologicky šetrný výrobek“. Kromě těchto systémů certifikace existují další se speciálním zaměřením, např. značení produktů ekologického zemědělství „Bio“, potravin a výrobků spravedlivého obchodu „Fair Trade“ nebo

²⁶ - Business Leaders Forum. Společenská odpovědnost firem (CSR) - Aktuality [online]. [2008] [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=502>>.

²⁷ - HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

²⁸ - Síť ekologických poraden. Zelené úřadování [online]. c2007 [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <http://zeleneuradovani.cz/co_a_jak_nakupovat/znaceni_vyrobku_aneb_jak_je_poznat/>.

dřeva ze šetrně obhospodařovaných lesů „FSC“. Dále to může být „TCO“ certifikace především kancelářského zboží zahrnující šetrný přístup k životnímu prostředí při výrobě a ekologické likvidaci výrobku. Dále „Energy Star“ je mezinárodní program vlády USA, který podporuje používání energeticky úsporných spotřebních výrobků snižujících produkci skleníkových plynů.

Tato označení jsou jasným signálem ke spotřebiteli o tom, že firma vyrábí či distribuuje společensky odpovědné výrobky. Jejich výhoda oproti normám a standardům spočívá v tom, že značka je umístěna přímo na produktu a spotřebitel se s ní při každém zakoupení výrobku dostane do kontaktu. Certifikace se většinou provádějí za úplatu, ale jejich vlastnictví okamžitě firmě zajišťuje lepší prestiž. Toho si je vědoma i spousta firem, které však nesplňují požadavky, aby jim značka mohla být udělena. Řeší to pak vlastními prostředky, například označením produktu nápisem „ekologicky nezávadné“, „ekologii ku prospěchu“ apod. Tato označení si výrobce zjevně vymyslel, a ač mohou být pravdivá, nejsou garantována nezávislým subjektem. Pokud nápis nezní „Ekologicky šetrný výrobek“ nebo „Produkt ekologického zemědělství“, jedná se jen o reklamu. Pokud se zveřejní, že firma si označení vymyslela a opak je pravdou, může její pověst značně utrpět.

Získané ocenění - Firma může těžit ze získání jak různých standardů kvality a označení výrobků, tak i ze získání různých ocenění zohledňujících společenskou odpovědnost. Mezi taková ocenění v ČR patří Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP 100. Dalším oceněním demonstrujícím odpovědný přístup může být získání certifikátu Bezpečný podnik.

Prezentace firmy prostřednictvím organizací - Prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR prostřednictvím různých organizací je dalším nástrojem komunikace CSR a jeho výhoda spočívá především v tom, že se jedná o velmi levné řešení (ve většině případů bezplatné) a velmi účinné. Všichni, kteří se z jakéhokoliv důvodu zajímají o téma, kterým se organizace zabývá, zjistí díky tomu, které firmy se v dané oblasti angažují, popřípadě se jejími praktikami inspiroují. Navíc prezentace na zavedených stránkách organizace působí věrohodným dojmem. Ideálním se v ČR jeví prezentovat své aktivity pomocí Business Leaders Fora – „nejpovolanejšího“ propagátora společenské odpovědnosti firem v ČR, které přímo nabízí sekci „Databáze dobrých příkladů“.

Etický kodex²⁹ - Etický kodex je nástroj zajišťující, aby každodenní aktivity organizace a jednání všech jejích zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jedná se o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání. Organizace se zavazuje podpisem nebo přihlášením k etickému kodexu k dodržování konkrétních pravidel a postupů. Kodex nemá právní platnost, ale jeho porušení lze vyřešit postihem stanoveným v kodexu (např. odraz v osobním hodnocení, negativní publicita firem, vyloučení z profesní asociace). Samotné dodržování etického kodexu ještě nečiní firmu společensky odpovědnou, ale jeho přijetí představuje v očích veřejnosti jasný signál, že organizace dodržuje etické standardy, a tím komunikuje složku konceptu CSR.

Sdílený marketing³⁰ - neboli sociální marketing je postaven na principu, že se k propagaci určitého výrobku spojí ziskový a charitativní subjekt. Na konto neziskové organizace pak putuje předem určený objem získaných finančních prostředků z prodeje (například 1,- Kč z každého

²⁹ - Business Leaders Forum. Společenská odpovědnost firem (CSR) - Etický kodex [online]. [2008] [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.

³⁰ - Fórum dárců. Fórum dárců - O nás / Filantropie - Slovník pojmů.doc [online]. [2008] [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.donorsforum.cz/filantropie>>.

prodaného kusu výrobku). Využití tohoto marketingového nástroje hraje v konkurenčním tržním prostředí významnou roli. Přímo viditelným spojením společensky odpovědných aktivit a prodejem výrobků získá firma a její produkt „přidanou hodnotu“. Tím se pak sociální marketing stává ideálním prostředkem komunikace. Spotřebitel zvolí výrobek právě od této firmy, aby přispěl na „dobrou věc“. A tak se seznámí s firmou a její společenskou odpovědností, která výrobek poskytuje, a samozřejmě tím i firmě přinese zisk. Z průzkumu³¹ provedeného agenturou Median v České republice vyplývá, že 65 % respondentů by si koupilo raději výrobek, který je spojen s dobrou věcí, 24 % respondentů by si tento výrobek koupilo, i kdyby byl dražší.

Média³² - Média patří k jednomu z nejefektivnějších způsobů, jak sdělit zprávu co nejširší veřejnosti. Média jsou navíc spoluvůrci veřejného mínění. V oblasti styku s médii se opět uplatňují PR manažeři. Naskytá se otázka, proč by se firmy měly snažit o to, aby se o nich psalo a informovalo v rozhlase či televizi, když si jednoduše mohou zaplatit inzertní plochu a pomocí reklamy informovat o čemkoliv co je „napadne“, např. o jejich ekologické výrobě, podpoře místní komunity atp. Vtip spočívá v tom, že reklama a priori navádí ke koupi a lidé si musí sami vyzkoušet, jestli výrobek za to doopravdy stojí. V případě informace předložené novinářem však toto „vyzkoušení“ už proběhlo a informace tím získává na důvěryhodnosti a objektivitě. Redakční zprávy v důvěryhodném médiu, které se zmiňují o aktivitách firmy (tedy i CSR aktivitách) mají velkou hodnotu a PR manažeři musí novinářům stále dodávat takové zprávy, které budou mít vysokou pravděpodobnost využití (vytisknutí, odvysílání).

Pro probuzení zájmu médií stojí v čele slovo „novinka“. Firma musí přijít s něčím novým, s něčím, o čem se bude dobře psát a bude to trháč. Trháčem jsou pak hlavně negativní informace, vzbuzující větší emoční prožitek čtenářů. CSR je „dobrá věc“ a z tohoto pohledu pro novináře a média nezajímavá. Spíše se na titulních stranách novin objeví výstražný titulek, že firma XY propustí 300 zaměstnanců, než že vytvořila vhodné pracovní podmínky pro přijetí nových 20 zaměstnanců. Proto komunikace s médii o konceptu CSR musí být o to obezřetnější a být podána tak, aby byla zajímavá, čtivá, nejlépe senzační. Pokud chce tedy firma prostřednictvím médií sdělit, že vytvořila 20 nových pracovních míst, musí to obohatit o senzací typu, jaký přínosný dopad to bude mít na rozvoj regionu, jak se díky tomu zvýší konkurenceschopnost odvětví atd.

U komunikace s médii se také projevuje fakt, že firma – resp. PR manažer – může kontrolovat proces, nikoli výsledek komunikace. Proto musí PR manažeři přizpůsobovat materiály zájmům a potřebám médií. Pro efektivní komunikaci s médii se doporučuje sestavit si kvalitní přehled médií, která jsou pro firmu důležitá zároveň s aktuálními kontakty na novináře, včetně oblasti, kterou pokrývají. Tyto novináře by se měla firma snažit co nejvíce poznat a zjistit, jaká témata je zajímají. Důležité je také rozlišovat práci tisku, on-line médií, rozhlasu a televize.

K prostředkům komunikace s médii patří tiskové zprávy, otevřené dopisy, autorské články, profilové materiály, rozhovory, setkání s novináři, tiskové konference, audio a video materiály pro rozhlas a televizi a samozřejmě již zmíněné webové stránky.

Integrovaná komunikace - Integrovaná komunikace zahrnuje mix všech nástrojů komunikace interní i externí. Komunikace je vlastně jen „jedna“ a jakékoliv informace se mohou dostat i ke skupinám, na které komunikace nebyla původně zaměřena. Komunikace CSR by

³¹ - Průzkum veřejného mínění, květen 2006, agentura Median. Fórum dárců. Caused related marketing - Fakta a skutečnosti. doc [online]. [2008] [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.donorsforum.cz/cause-related-marketing>>..

³² - HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

pak měla pokrývat všechny zainteresované skupiny a jednotlivé informace jim přizpůsobovat na míru. Ve vztahu k médiím si firma nemůže dovolit žádné zaváhání. Dle publikace *Corporate social responsibility in Context*³³ by firmy měly k jakékoli zmínce o CSR skrz jakýkoli prostředek přistupovat jako k výrobku, který je potřeba úspěšně prodat tak, aby přežil.

Koncepce CSR je relativně novou koncepcí a její vývoj zatím není zcela ukončen. To dosvědčuje také řada současných výzkumů na toto téma. Postupný názorový vývoj ukázal, že ekonomické zájmy nemusí být v protikladu se zájmy společenskými, resp. že společenské cíle nejdou na úkor cílů ekonomických, ale existují paralelně vedle sebe. Některé výzkumy dokonce ukazují, že spojením těchto cílů dochází k synergii a podnik, který se chová společensky odpovědně, může realizovat určitou konkurenční výhodu oproti podniku, který se tak nechová, ale musí mít při tom na mysli i své ekonomické zájmy. Na koncepci CSR se tudíž můžeme také dívat jako na určitou inovaci, která je potencionálním zdrojem konkurenceschopnosti, což se snaží prosazovat i Evropská komise.

I přes výše uvedené výhody, které aplikace CSR přináší, existuje řada kritiků této koncepce. Jejich nejčastějším argumentem je, že podnik má pouze závazek ke svým vlastníkům a že koncepce CSR je velmi vágně definovaná a nelze exaktně změřit její ekonomický přínos. Vzhledem k tomu se někteří autoři snažili najít nějaké jiné koncepce, které by před touto kritikou obstály. Přesto, jak se později ukázalo, tyto snahy koncepci CSR buď vůbec nenahradily nebo CSR pouze doplnily.

³³ - PROPPER, Simon, et al. *Corporate responsibility communications in Context*. Illustrated by Michéle Noach. 1st edition. [London], [New York] : Context Group Ltd., 2007. 29 s. Social, enviromental context.

3. TŘI ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR

Když se začalo hovořit o Společenské odpovědnosti organizací (CSR), byly Evropské odborové organizace na počátku opatrné, a to ze dvou základních důvodů:

A. Představa o Společenské odpovědnosti organizací byla napadána z mnoha různých úhlů pohledu, v různých zemích, a také v jejich příslušných odborových organizacích.

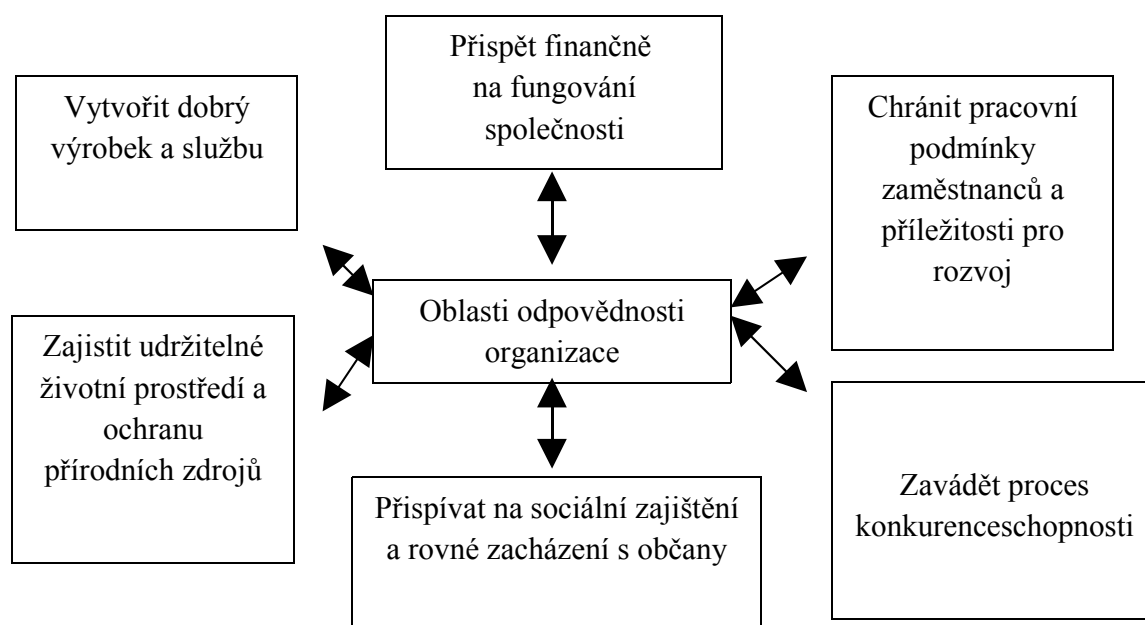
B. Existuje konsensus o komplexnosti procesu Společenské odpovědnosti organizací (nové sféry, noví účastníci).

Na konci roku 2003 byl koncept Společenské odpovědnosti organizací poněkud nejasným tématem. Z jednoho pohledu byl importovaný z venku, tj. z Evropské komise a zemí západní Evropy, z druhého pak z náhledu zemí střední a východní Evropy. Znamená to, že definování pojmu je cvičení založené na vlastní zkušenosti lidí s novým konceptem pocházejícím zvenku odborových organizací.

V úvodu této kapitoly je třeba zdůraznit, že ČMKOS se touto oblastí doposud nezabývala a využívá právě této možnosti k získání znalostí a zkušeností a k implementaci CSR do podmínek sociálního dialogu v ČR.

Když se evropské odborové organizace pokoušely definovat, co znamená pojem Společenská odpovědnost organizací, vznesly myšlenku trvale udržitelného rozvoje, založeného na třech tradičních rozhodujících faktorech, které zahrnovaly sociální, ekonomické a ekologické hodnoty.

Následující model je zdokonalený model tří mezinárodních pilířů, které se dají obecněji nazvat jako „3 P“ (lidé, zisk a planeta).



3.1. Sociální dimenze

Sociální dimenze je jednou ze zásadních oblastí pro práci odborů. Je to oblast, kterou je potřeba zdůrazňovat, protože se týká hlavního odborového zájmu, a to chránit zájmy a práva zaměstnanců.

Po počátečním nezájmu ke konceptu CSR ze strany odborových organizací došla většina členských organizací Evropské odborové konfederace (EOK) k tomu, že Společenská odpovědnost organizací je minimálně prostředkem, jak vytvořit pokrok v sociálním dialogu a v těch otázkách, které se týkají sociálních výhod. Je třeba se však vyhnout některým úskalím, jako jsou agresivní povaha „měkkého práva“, což je nebezpečí, že CSR může vést k privatizaci pracovního práva a systémům sociální ochrany, pokud začne mizet vládní odpovědnost jako pilíř Evropského sociálního modelu. Prvním takovým ohrožením je privatizace práva, kdy je hlavní nebezpečí v myšlenkách, které se objevují v mnoha evropských zemích o účastnících v pracovním právu a hierarchii zákonů. Obavou je, že kolektivní vyjednávání, obzvláště na podnikové úrovni, může převyšovat nad zákony, které jsou přijaté a monitorované vládou. CSR tak nesmí podkopávat zákonný nebo smluvní rámec a nesmí nahrazovat nebo anulovat závazné dohody. Například, že CSR nesmí obsahovat prvky, které jsou v rozporu se zákonnými požadavky nebo mezinárodními dohodami.

Obava z privatizace může mít také vliv na sociální ochranu, pokud veřejné organizace delegují na organizace odpovědnost přímého převzetí různých částí sociální ochrany. Dalším nebezpečím je redukování role, kterou hrají sociální partneři. Někteří zaměstnavatelé například tvrdí, že nebudou potřebné pracovní výbory v té dosavadní podobě, pokud se přijmou řádné procesy CSR. Odborové organizace také odsuzují způsob, jakým se používá proces CSR k marketingovým účelům v mnoha organizacích v neprospěch vážného přístupu k dosažení trvalého rozvoje. Tato kritika pak vedla k deklamování transparentnosti.

U Společenské odpovědnosti organizací jsou používány také různé způsoby ohodnocování, což je v mnoha případech viděno jako záležitost, která není klíčová v evropských zemích.

Hlavní otázky, které jsou spojeny se Společenskou odpovědností organizací, jsou zaměřeny na zlepšení situace evropských zaměstnanců a sociálního dialogu v Evropě. Proto se musí respektovat současná platná legislativa. V některých zemích se národní legislativa neaplikuje společnostmi, ani ekonomickými účastníky. Tato otázka se vždy týká schopnosti vlády a jejího chtění monitorovat aplikace zákonů. Daná situace (bez ohledu na to, zda je úplně nebo jen zčásti reálná) je základní dimenzí, kterou nemůže evropské odborové hnutí ignorovat, pokud by se měla zvyšovat důvěryhodnost CSR.

Zkoumání koncepce CSR členskými organizacemi EOK vyzdvihlo následující společné názory:

- Společenská odpovědnost organizací je plusem, tj. je to něco navíc k závazkům uloženým pravidly nebo vyhláškami,
- Společenskou odpovědnost organizací je nutné charakterizovat ještě hlubším pohledem na některé oblasti sociálních vztahů,
- Společenská odpovědnost organizací by měla zahrnovat také všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny např. zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, odbory atd. (stakeholders).

Celkově shrnuto lze říci, že členské odborové organizace EOK věří, že Společenská odpovědnost organizací musí připojit inovativní přístup, který se nevrátí zpět pouze k sociálním právům, a také že nově zahrnuté oblasti musí přitáhnout nové partnery, a že partneři (akcionáři) se stanou klíčovými hráči ve Společenské odpovědnosti organizací.

3.2. Ekonomická dimenze

Ekonomická dimenze je vlastní, tj. vnitřní dimenze organizace, a proto hlavně zahrnuje její zaměstnance, management a akcionáře, obzvláště prostřednictvím sociálně odpovědných investic a schémat úspor zaměstnanců. Ekonomický rozměr zahrnuje také manažery a hlavně způsob, jakým vykonává ekonomickou politiku organizace.

V každé zemi se začalo mluvit o Společenské odpovědnosti organizací v jinou dobu. To probíhalo v závislosti na jejich konkrétní ekonomické a společenské situaci a případně na jejich národních sociálních vztazích. Koncept Společenské odpovědnosti organizací jako inovativní koncept, dovolávající se kolektivní odpovědnosti společností (organizací), vychází z různých zdrojů: sociální události (restrukturalizace, nadnárodní operace), státní vliv (fóra, sociální označování) a péče odborů o sociální témata.

Analýza podpory konceptu Společenské odpovědnosti organizací ukázala, že ve velké části zemí a organizací v Evropě, kde probíhá výměna názorů, má diskuze sklon spíše být „intelektuální“. V některých zemích převládá názor, že Společenská odpovědnost organizací je více tématem pro elitu a její rozšíření a pochopení zůstává nejasné (Itálie).

První vlna zemí, které přijaly téma Společenské odpovědnosti organizací, vycházela z nerovného geografického postavení společnosti, když např. proti sobě stál bohatší průmyslový sever v konfrontaci s chudším zemědělským jihem. Již tam aplikace CSR ukázala, že problém není v oblasti intelektuální, natož v oblasti elit, ale dotýká se reálného života tisíců občanů daného území.

I proto došlo v průběhu dalších období k hledání nových charakteristik jednotlivých ekonomických činností organizace, která by definovala tuto vazbu. Po řadě diskusí bylo vydefinováno následující pořadí:

1. Vztahy k zaměstnancům
2. Vztahy v managementu
3. Vztahy se zainteresovanými osobami k firmě
4. Vztahy s právními subjekty vůči firmě
5. Transparentnost chodu organizace
6. Odmítání korupce

Hlavním mottem odborů v oblasti této dimenze je změna orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé a z maximálního na optimální zisk.

3.3. Ekologická dimenze

Ekologická dimenze je další důležitou oblastí Společenské odpovědnosti organizace. Kromě Zelené knihy Evropské komise je ekologický aspekt Společenské odpovědnosti organizací zmiňovaný např. v iniciativě Global Compact Organizace spojených národů z roku 2000, kde z devíti prosazovaných základních principů podnikání po celém světě se tři principy týkají ekologie. Např. firmy by měly podporovat ochranu životního prostředí, státy by měly podněcovat iniciativy propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí. Poslední princip zní: Podporovat vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

Ekologie je oblast, kde vyvíjí aktivity již velké procento firem. Jedná se zejména o firmy, které k vlastní výrobě čerpají přírodní suroviny nebo svojí činností ovlivňují ekologii krajiny. Množství z nich se připravuje na certifikaci nebo již certifikací prošlo (např. certifikát Ekologický podnik).

U firem z jiných oborů podnikání se ekologie ve formě ekologicky šetrné firemní politiky objevuje spíše výjimečně. Lze tedy soudit, že pozitivní kroky v oblasti ekologie jsou podnikány zejména firmami, jejichž činnost má přímé dopady na životní prostředí.

Ekologicky šetrné chování se však zatím málo vžilo do každodenní praxe ostatních sfér podnikání. Nízký počet firem s aktivní ekologickou politikou kontrastuje s množstvím firem, které ekologii nepovažují za důležitou.

Z pohledu některých odborových centrál starost firem začíná s bezpečností a ochranou zdraví zaměstnanců na pracovištích.

Nadále přetrvává nebo se zhoršila situace ve stavu životního prostředí v těchto oblastech:

- nadlimitní znečištění ovzduší,
- plošná nadlimitní znečištění území České republiky přízemním ozónem,
- vysoká hluková zátěž obyvatel,
- vysoký podíl komunálních odpadů ukládaných na skládky.

Rizika zhoršení stavu životního prostředí jsou například v oblastech:

- ohrožení krajiny a biodiverzity necitlivými zábory půdy,
- permanentní riziko ekologických havárií (silniční doprava, staré zátěže, průmyslové aktivity).

Pozitivní vývoj lze očekávat zejména v následujících oblastech:

- snížení emisí oxidu uhličitého do ovzduší vlivem aktivních opatření v oblasti úspor energie, podpory využívání obnovitelných zdrojů a jaderné energie,
- snížení emisí znečišťujících látek do ovzduší, vypouštění odpadních vod a produkce odpadů z průmyslových zdrojů vlivem jak přirozené odměny technologií, tak i aktivních opatření (mandatorních i dobrovolných),
- zlepšení struktury nakládání s odpady (nárůst opětovného využívání, recyklace či energetického a materiálového využití ve výrobních a zpracovatelských firmách).

4. ROLE SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ V CSR

4.1. Sociální partneři a jejich organizace

Vznik odborových a ostatních sdružení ve všech podobách, jejich konfederací či jiných uskupení a vznik organizací zaměstnavatelů a jejich asociací je upraven zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Tato úprava vychází zejména z Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 87, o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat, která je rovněž součástí právního pořádku České republiky.

Organizace zaměstnanců a zaměstnavatelů vznikají podle této právní úpravy zcela nezávisle na státu. Stát vznik organizací zaměstnanců a zaměstnavatelů pouze eviduje a dbá na to, aby tato sdružení nevyvíjela činnost, pro kterou nejsou zřízena a která jim nepřislouží, tj. činnost politických stran nebo podnikatelských subjektů. Do jejich vnitřních záležitostí však jinak než z důvodů stanovených zákonem stát zasahovat nesmí.

V zájmu podpory vzniku odborových a zaměstnavatelských struktur a kolektivního vyjednávání stanoví zákon o sdružování občanů velmi měkké podmínky pro vznik organizace zaměstnavatelů nebo odborové organizace – k tomu postačuje sdružení aspoň tří členů. Jiné podmínky pro vznik těchto sdružení občanů platná česká právní úprava nepožaduje, zejména nestanoví žádná kritéria reprezentativnosti organizace zaměstnavatelů jak na úrovni podniků, tak odvětví.

Jak organizace zaměstnavatelů, tak i odbory v České republice zdůrazňují svoji nezávislost na politických stranách, státu a na sobě navzájem ve svých základních dokumentech. Tato nezávislost je nezbytným předpokladem fungování sociálního dialogu umožňujícího jeho stranám svobodně hájit zájmy svých členů (zaměstnavatelů, zaměstnanců).

Předpokladem nezávislosti sociálních partnerů na státu a politických stranách je zejména jejich finanční soběstačnost. Odbory využívají pro svou činnost jednak majetek bývalé odborové centrály, Revolučního odborového hnutí (ROH), který se stal majetkem odborových svazů, a také příspěvky svých členů, které se dělí v určitém poměru mezi podnikové organizace a vyšší odborové struktury.

Organizace zaměstnavatelů jsou obdobně financovány z příspěvků sdružených organizací. Jejich úroveň závisí na jejich velikosti, tj. na počtu členských firem a jejich ekonomické síle. Další finanční prostředky čerpají z pronájmu nemovitostí a své obchodní činnosti. Jejím financování napomůže i nově uzákoněná daňová podpora na příspěvky, které zaměstnavatelé odvádějí na činnost svých zaměstnavatelských organizací.

4.2. Odbory a jejich organizace

V zájmu účinnějšího prosazování svých zájmů se některé odborové svazy dále sdružují v odborových centrálech (ústřední odborové orgány), které fungují jako zájmová sdružení nezávislých subjektů. Největší takovou centrálou v ČR je Českomoravská konfederace odborových svazů, která se společně s další odborovou centrálou – Asociací svobodných odborů účastní tripartitního sociálního dialogu na národní úrovni v Radě hospodářské a sociální dohody (RHSD).

- Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS)

Českomoravská konfederace odborových svazů je největší odborovou konfederací v České republice, která sdružuje 32 převážně profesních odborových svazů s cca 460 000 členy. Tyto odborové svazy sdružují zaměstnance z podnikatelské sféry i ze sféry rozpočtové a příspěvkové, tedy jak ze soukromého, tak veřejného sektoru. ČMKOS je rovněž členem nadnárodních odborových struktur – Mezinárodní odborová konfederace – MEOK (ITUC), Evropské odborové konfederace EOK (ETUC) a Odborový poradní výbor při OECD (TUAC), kde reprezentují zájmy svých členů.

- Asociace samostatných odborů (ASO)

V pořadí druhou největší odborovou centrálou v České republice ustanovenou 7. července 1995 je Asociace samostatných odborů (ASO), jejímiž členy jsou např.: Lékařský odborový klub – Svaz českých lékařů, Odborový svaz pracovníků zemědělství a výživy – Asociace svobodných odborů ČR, Odborové sdružení řídicích letového provozu, Nezávislý odborový svaz automobilové dopravy, Jednotný svaz soukromých zaměstnanců, Český odborový svaz energetiků, Odborové sdružení železničářů, Odborový svaz zaměstnanců jaderné energetiky, Odborové sdružení zaměstnanců finančních orgánů, Odborová asociace divadelníků aj.

V České republice působí i další, menší centrály, z nichž nejznámější je Konfederace umění a kultury (KUK), která sdružuje odborové subjekty z oblasti kultury. Řada svazů však z této konfederace již odešla, některé vstoupily do ČMKOS. Dále v ČR působí Odborové sdružení Čech, Moravy a Slezska, které se svým zaměřením přiklání ke Komunistické straně Čech a Moravy, Křesťanská odborová koalice a několik malých centrál působících v dopravě, jako např. Federace strojvůdců, Federace vlakových čet, Federace řidičů tramvají aj. Tato odborová seskupení však nezveřejňují svoji členskou základnu nebo sporadicky uvádějí velmi rozdílné počty, proto nelze s jistotou určit, kolik členů zastupují.

Zcela samostatně působí některé profesní odborové svazy, které se nehlásí k žádné odborové centrále. Jedná se např. o OS pracovníků vydavatelství, nakladatelství a knižního obchodu, OS hromadných sdělovacích prostředků aj. Kolik členů odbory zastupují, není zpravidla známo.

4.3. Zaměstnavatelé a jejich organizace

Sociálního dialogu na národní úrovni se v České republice na straně zaměstnavatelů účastní dvě největší zaměstnavatelské konfederace, Svaz průmyslu a dopravy České republiky a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky, které jsou zastoupeny i v orgánech tripartity. Obdobnou roli se snaží hrát rovněž Hospodářská komora ČR, která v mnoha ohledech vystupuje na obranu zájmů zaměstnavatelů a podnikatelského prostředí obecně, není však sdružením zaměstnavatelů ve smyslu výše uvedených mezinárodních dokumentů, tj. formálně ani stranou národního sociálního dialogu (tripartitních nebo bipartitních jednání).

Sociálního dialogu se účastní na straně zaměstnavatelů rovněž Svaz obchodu a cestovního ruchu (není zastoupen v orgánech tripartity, v níž ho na základě vzájemné dohody zastupuje Svaz průmyslu a dopravy České republiky) a konečně i Svaz českých a moravských družstev.

V zájmu lepší koordinace svých postupů a aktivit založil Svaz průmyslu a dopravy ČR spolu s Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, Agrární komorou ČR, Hospodářskou komorou ČR „Podnikatelskou a zaměstnavatelskou radu ČR“, která nemá postavení strany sociálního dialogu.

- Svaz průmyslu a dopravy České republiky (SP ČR)

Jde o dobrovolnou organizaci sdružující zaměstnavatele a podnikatele v ČR z oblasti průmyslu a dopravy, založenou 5. května 1990 a svou činností navazující na Ústřední svaz československých průmyslníků, který existoval v letech 1918–1938, respektive 1945–1950 a 1968–1969. Svaz průmyslu a dopravy České republiky je nestátní organizací (nezávislou na vládě, politických stranách a odborech), která má dnes cca 1 500 subjektů s téměř 600 000 zaměstnanci (cca 109 členských firem, přímých členů a 31 tzv. kolektivních členů sdružujících firmy na základě odvětvových, profesních nebo regionálních zájmů).

- Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky (KZPS ČR)

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů České republiky je zájmové sdružení, jehož cílem je prosazování a koordinace podnikatelských, zaměstnavatelských a profesních zájmů svých členů, především ve vztazích k zákonodárným sborům, vládě, orgánům státní správy a odborům.

KZPS jako zástupce zaměstnavatelů a podnikatelů formuluje společné podnikatelské a zaměstnavatelské zájmy svých členů a prosazuje je v součinnosti s příslušnými státními orgány, ostatními zaměstnavatelskými organizacemi a odbory, zejména v různých formách konzultací s vládou, podporuje prosazování specifických zájmů svých členů v oblasti legislativy a v dalších oblastech. Členskými svazy jsou Asociace textilního – oděvního – kožedělného průmyslu (ATOK), Družstevní asociace ČR, Sdružení podnikatelů a živnostníků ČR, Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR, Unie zaměstnavatelských svazů a další organizace.

- Svaz českých a moravských výrobních družstev (SČMVD)

Svaz českých a moravských výrobních družstev sdružuje 225 výrobních družstev, kterým poskytuje služby v oblasti obchodu a marketingu, napomáhá při vyhledávání a navazování obchodních kontaktů, organizuje společné expozice na veletrzích, výstavách a kontraktech, pořádá tiskové konference a další propagační akce a spolupracuje se sdělovacími prostředky. Jeho hlavním úkolem je hájit a prosazovat zájmy svých členů v tuzemsku i v zahraničí.

- Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOCR)

Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky je vrcholovým, nezávislým, lobbyistickým sdružením svazů, asociací, velkých maloobchodních a distribučních společností, spotřebních družstev, obchodních aliancí a franchisingových sítí, malých a středních firem obchodu, pohostinství, cestovního ruchu a souvisejících služeb.

4.4. Sociální dialog

Sociální dialog, dvoustranná (bipartitní) a třístranná (tripartitní) jednání zástupců státu, zaměstnanců a zaměstnavatelů, to vše je výsledkem snahy lidstva o nalezení účinné odpovědi na pracovní konflikty a hospodářské krize, úsilí o humanizaci práce (dnes moderněji snaha o tzv. „decent work“) a respektování sociálních a hospodářských práv jako nedílné součásti lidských, občanských a politických práv a svobod.

Zcela zákonitě se sociální dialog stal jedinečnou a neodmyslitelnou součástí Evropského sociálního modelu, který má mimořádnou zásluhu na efektivitě evropské ekonomiky. Není náhodou, že mezi hospodářsky nejvyspělejší země světa patří především ty evropské státy (zejména skandinávské), které přednosti sociálního dialogu využívají nejvíce.

Sociální dialog v evropském pojetí zahrnuje diskuse, konzultace, vyjednávání a společné akce realizované organizacemi sociálních partnerů, zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců nejen na národní úrovni, ale též na úrovni nadnárodní, zejména v podobě evropského sociálního dialogu, jehož význam narůstá s postupující globalizací světové ekonomiky a růstu ekonomické síly nadnárodních společností.

Sociální partnerství a rozvoj podnikové (odvětvové) demokracie, kterou představuje odvětvový a podnikový sociální dialog, je významnou perspektivou lidstva, kterému se s vlivem privatizace rozšiřující se stále více do dalších tradičních odvětví veřejného sektoru (služeb obecného, veřejného zájmu) a omezování vlivu státu v ekonomice pod tlakem liberálních doktrín prosazovaných do každodenního života světovými finančními institucemi zmenšuje tradiční demokratický prostor.

Proto je nezbytné podporovat jak na evropské, tak národní i odvětvové úrovni rozvoj sociálního dialogu, bipartitního (mezi organizacemi zaměstnavatelů a odborů) i tripartitního, jehož se účastní vedle sociálních partnerů i představitelé veřejné moci (zástupci státu), a aktivně se účastnit podnikového sociálního dialogu, který má nejbližší k nejvlastnějším zájmům lidí, jejich práci, mzdě, pracovním podmínkám, sociálnímu pojištění atd. K tomu je třeba mnoho znát,

mnoho pochopit a mnoho vzít za své, k tomu je třeba využít svého práva odborově se sdružovat a stát se členem odborové organizace a jejím prostřednictvím jednou ze stran sociálního dialogu, jejíž hlas je slyšet mnohem více než hlas jednotlivce.

Sociální dialog je totiž závislý na schopnosti lidí vnímat jeden druhého navzájem, ochotě naslouchat si, schopnosti domluvit se na řešeních, která jsou obecně prospěšná a spravedlivá vůči všem. Je velmi důležité si uvědomit, že důsledky dialogu se týkají nás všech bez rozdílu. Jak zaměstnavatelů, tak i jejich zaměstnanců, jejich rodin a tím také naší společné budoucnosti.

4.5. Formy sociálního dialogu

4.5.1. Podnikový sociální dialog

Odborové organizace mají mezi zástupci zaměstnanců výjimečné postavení. Zatímco rady zaměstnanců a zástupci pro oblast bezpečnosti a zdraví při práci jsou jen prostředníkem mezi zaměstnavatelem a kolektivem zaměstnanců, pokud jde o realizaci práva zaměstnanců na informace a projednání, pouze odborové organizace mají postavení účastníka pracovněprávních vztahů. Z tohoto postavení jim vyplývá právo jednat za zaměstnance v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání, s právními důsledky s tím souvisejícími. Vyjednávají se zaměstnavatelem kolektivní smlouvu a kontrolují dodržování pracovněprávních předpisů a bezpečnost a ochranu zdraví při práci a k tomuto účelu potřebují informace a možnost jednat se zaměstnavatelem.

Práva odborových organizací na podnicích:

Právo na informace

Účelem poskytování informací odborové organizaci je, obdobně jako u poskytování informací zaměstnancům, seznámení odborové organizace se situací u zaměstnavatele, zejména s opatřeními, která bude muset zaměstnavatel udělat. Informace by zásadně neměly být poskytovány teprve až pro realizaci opatření. Včasná a úplná informovanost odborového orgánu usnadňuje v těchto případech rovněž projednávání nastalé situace a hledání jejího společného řešení.

Právo na projednání

Právo odborové organizace na projednání ukládá zaměstnavateli povinnost projednat s touto organizací okruh určitých otázek stanovených zákonem v zájmu dosažení shody v jejich řešení předtím, než zaměstnavatel ve věci přijme své konečné rozhodnutí. Právo ve věci rozhodnout má však pouze zaměstnavatel, a to bez ohledu na závěr či výsledek projednání v příslušném odborovém orgánu.

Právo spolurozhodování

O spolurozhodování odborových orgánů se zaměstnavatelem o opatřeních v oblasti pracovněprávních vztahů se jedná tehdy, když zaměstnavatel může připravovaná opatření učinit pouze s předchozím souhlasem příslušného odborového orgánu nebo v dohodě s ním. Z pohledu zaměstnavatelů je přirozeně důležité, aby takových případů bylo co nejméně, a stejně tak je pochopitelné, že odbory jich v zájmu všech zaměstnanců chtějí trvale stále více.

Kontrolní oprávnění

Odborové organizace mají i podle úpravy obsažené v novém zákoníku práce právo vykonávat u zaměstnavatelů kontrolu nad dodržováním právních předpisů, tj. jde o kontrolu obecně závazných právních předpisů, kterými jsou zákoník práce a zákon o zaměstnanosti, vnitřních předpisů zaměstnavatele a závazků vyplývajících z kolektivních smluv.

Těžiště sociálního dialogu na podnicích je kolektivní vyjednávání, které mezi sebou vedou zaměstnavatelé (organizace zaměstnavatelů) a odborové organizace a jejich sdružení s cílem uzavření kolektivních smluv.

Z pohledu svého obsahu mají kolektivní smlouvy z části normativní povahu, a to v těch ustanoveních, kde zakládají nároky jednotlivých zaměstnanců z pracovního poměru, a z části povahu obligacní, kdy stanoví vzájemné závazky stran kolektivní smlouvy. Z hlediska posouzení obecné povahy jsou kolektivní smlouvy smlouvami soukromoprávními, pro něž je typické, že strany smlouvy upravují vzájemné vztahy dobrovolně, na základě svobodného projevu vůle.

Je nezbytné, že předpokladem a základem kolektivní smlouvy je vždy smluvní konsenzus. I zmiňovaná normativní povaha obsahu smlouvy má svůj původ ve skutečnosti, že se smluvní strany vůbec rozhodly smlouvu uzavřít a po vzájemném jednání dospěly právě ke smluvnímu konsenzu, tedy ke shodě o obsahu smlouvy.

4.5.2. Odvětvový sociální dialog

Nejdůležitější formou odvětvového sociálního dialogu je oblast kolektivního vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv vyššího stupně. Kolektivní smlouvy vyššího stupně se uzavírají mezi organizací nebo organizacemi na straně druhé. Mohou je tedy uzavírat více než dva zaměstnavatelé a odborová organizace, případně odborové svazy s organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů.

Kolektivními smlouvami vyššího stupně je v České republice pokryto cca 30 % zaměstnanců. Tato relativně nízká úroveň pokrytí kolektivními smlouvami vyššího stupně je dána zejména tím, že počet zaměstnavatelů, členů organizací zaměstnavatelů, které kolektivně vyjednávají a uzavírají kolektivní smlouvy vyššího stupně, je nízký. Rozšiřování závaznosti kolektivních smluv vyššího stupně na další zaměstnavatele napomáhá pokrytí dalších zaměstnavatelů a zaměstnanců kolektivními smlouvami vyššího stupně, pokud se smluvní partneři na tom dohodnou.

Hlavním důvodem pro sjednávání kolektivních smluv vyššího stupně je snaha o zavedení minimálních standardů v oblasti pracovních podmínek zaměstnanců, jako např. délka pracovní doby, výše příplatků, délka dovolené, výše odstupného, výše minimálních mzdových tarifů, příplatků a závazkových ujednání smluvních partnerů.

4.5.3. Národní sociální dialog

Národní úroveň sociálního dialogu v České republice představuje tripartitní jednání v rámci Rady hospodářské a sociální dohody mezi vrcholovými organizacemi zaměstnavatelů a odborů a vládou, jejichž cílem je výměna informací a projednávání nejdůležitějších otázek, návrhů právních předpisů, ekonomických a sociálních materiálů, které se týkají společných či skupinových zájmů vlády a sociálních partnerů.

Na doporučení MOP a její tripartitní deklarace o principech týkajících se nadnárodních společností a sociální politiky došlo už 3. října 1990 k podpisu dohody mezi zástupci vlády, sdruženími zaměstnavatelů a tehdejší ČSKOS jako zástupce odborových svazů o zřízení Rady hospodářské a sociální dohody (RHSD) České a slovenské federativní republiky jako dobrovolného dohadovacího a iniciativního orgánu vlády, odborů a zaměstnavatelů pro tripartitní vyjednávání. Po založení tripartity na úrovni federace došlo analogicky koncem roku 1990 i k ustanovení obdobných republikových orgánů.

Cílem vytvoření RHSD bylo usilovat o udržení sociálního smíru jako základního předpokladu úspěšné transformace ekonomiky na tržní hospodářství. K tomu měla napomáhat každoročně sjednávaná Generální dohoda, která vymezovala v prvních letech konkrétní závazky všech tří partnerů (zejména však vlády) s cílem dosažení konsensu v hospodářské a sociální politice. Tripartitní dialog, který nebyl legislativně upraven žádnou právní normou, byl vymezen Statutem a Jednacím řádem RHSD jako nezávislý na politických stranách.

V rámci trojstranných jednání se řeší hospodářské a sociální otázky transformace společnosti se zvláštním ohledem na problematiku pracovního a kolektivního práva, zaměstnanosti a oblast transformace sociálního systému společnosti s jeho dopadem na životní úroveň občanů.

4.5.4. Evropský sociální dialog

Sociální dialog – tedy jednání a konzultace sociálních partnerů – je jedním z charakteristických rysů Evropského sociálního modelu. Požadavek konzultací sociálních partnerů je obsažen v řadě směrnic, doporučení a akčních plánů EU. Sociální partneři se stávají hlavními garanty za aplikaci principů EU týkajících se pracovníků, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, rovné příležitosti, právo na konzultace a právo na přístup k zaměstnání. Sociální dialog je rovněž stále více prostředkem pro provádění směrnic ES na národní úrovni uzákoňování dohod mezi sociálními partnery.

Sociální dialog na evropské úrovni je zakotven v základních smlouvách EU. Má dvě fáze:

- vyjednávání mezi sociálními partnery na základě sociální kapitoly smlouvy s ES; výsledkem jsou dohody, které se po předložení komisí Radě a po jejím schválení stávají právními akty ES. Vedle toho uzavírají sociální partneři i bilaterální dohody, které implementují přímo na národní úrovni jejich členské organizace,
- konzultace, kdy má Evropská komise za povinnost konzultovat sociální partnery o vhodnosti a nasměrování jakéhokoli svého záměru v oblasti sociální politiky.

4.6. Právní záruky sociálního dialogu

Všeobecný právní základ právní úpravy sociálního dialogu v České republice tvoří základní mezinárodní právní instrumenty, které upravují odborová a zaměstnanecká práva a ovlivňují možnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců jak v oblasti pracovních vztahů obecně, tak v oblasti kolektivního vyjednávání sociálních partnerů a sociálního dialogu.

Jde o mezinárodní dokumenty, které jsou s ohledem na ústavní pořádek naší země závazné i pro Českou republiku (podle článku 10 Ústavy ČR ratifikované a vyhlášené mezinárodní smlouvy o lidských právech a základních svobodách, jimiž je Česká republika vázána, jsou bezprostředně závazné a mají přednost před zákonem). Zaměříme se na ty, které jsou zvláště významné, a to především pro váhu, která je jim přikládána v rámci evropské legislativy upravující podmínky podnikání na společném evropském trhu.

Na prvním místě je třeba zmínit dokumenty Organizace spojených národů, Mezinárodní organizace práce a Rady Evropy, tj. institucí, které mají pro prosazování vlastních dokumentů své zvláštní kontrolní mechanismy, založené především na analýzách národních zpráv o dodržování příslušných dokumentů. Pro možnost hlubšího poznání těchto mezinárodních dokumentů jsou uvedeny základní odkazy na webové stránky, kde je lze nalézt v plném znění, a to i v českém jazyce. Ve světových jazycích je pak lze najít zejména na následujících adresách:

OSN	http://www.un.org/
Evropská unie	http://www.europa.org/
MOP	http://www.ilo.int/
OECD	http://www.oecd.org/
Rada Evropy	http://www.coe.fr/

Mezinárodní organizace práce je specializovanou agenturou OSN usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných lidských práv v práci. MOP vytváří mezinárodní normy práce formou úmluv a doporučení stanovujících minimální standardy základních práv v práci – svoboda sdružování, právo organizovat se, kolektivně vyjednat zrušení nucené práce, rovnost příležitostí a zacházení a další normy upravující podmínky v celém spektru záležitostí týkajících se práce. MOP je jedinou mezinárodní tripartitní organizací. Se stejnými právy v ní zasedají zástupci vlády, zaměstnanců a zaměstnavatelů.

1. Dokumenty Organizace spojených národů (OSN), Mezinárodní organizace práce (MOP) a Rady Evropy (RE), jimiž je Česká republika vázána jako člen těchto organizací a tím, že je ratifikovala:

- Všeobecná deklaráce lidských práv OSN (1948) – <http://www.unicprague.cz/>
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech OSN (1966) - <http://www.unicprague.cz/>
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech OSN (1966) - <http://www.unicprague.cz/>
- Úmluvy Mezinárodní organizace práce (MOP) (Sbírka zákonů ČR)
- Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod Rady Evropy (1950) (Sbírka zákonů ČR)
- Evropská sociální charta Rady Evropy (1961) (Sbírka mezinárodních úmluv ČR)

2. Mezinárodní dokumenty, které Česká republika dosud neratifikovala:

- Revidovaná Evropská sociální charta Rady Evropy (1996), (ČR ji podepsala v roce 2000)

3. Mezinárodní dokumenty, které ratifikaci nepodléhají:

- Deklarace MOP o základních principech a právech v práci (1998)
- Tripartitní deklarace MOP o principech týkajících se nadnárodních společností a sociální politiky (1977)
- Směrnice Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro nadnárodní společnosti (dosud poslední revize 2000) – <http://mfcr.cz/scripts/hp/default.asp?OECD-NKM>

4. Dokumenty, které byly vyhlášeny v Evropské unii, nemají však dosud právní závaznost:

- Charta základních sociálních práv pracovníků Společenství (1989)
- Charta základních práv Evropské unie (2000)

Základy české právní úpravy sociálního dialogu jsou zakotveny zákonem č. 23/1991 Sb., Listinou základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky a která v článku 27 zakotvuje koaliční svobodu, právo sdružovat se a odborově organizovat.

V České republice také do dnešní doby neexistuje komplexní právní úprava týkající se odborových organizací, organizací zaměstnavatelů a kolektivního vyjednávání, tyto právní vztahy jsou upraveny v několika zákonech, které obsahují hmotnou a procesní právní úpravu.

Do 31. 12. 2006 platný zákon č. 65/1965 Sb., Zákoník práce, stál na zásadě, že „dovoleno je pouze to, co zákon stanoví“. Zákon však neurčoval obligatorní (závazný, povinný) obsah kolektivní smlouvy, což dává smluvním stranám jistou volnost pro kolektivní vyjednávání i v zákonném rámci. Za účinnosti „starého“ zákoníku práce tedy nebyl prostor pro smluvní volnost příliš velký, zejména v porovnání s možnostmi, které kolektivním smlouvám nabízí zákoník práce stávající.

Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., který nabyl účinnost 1. ledna 2007, spočívá již na ústavní zásadě „co není zakázáno, je dovoleno“ a mění zásadním způsobem pravidla pro obsah kolektivních smluv. Přináší změny také ve vymezení účastníků kolektivního vyjednávání, procedurálních otázkách, přebírá řadu úprav z dalších zákonů, které upravují problematiku sociálního dialogu apod.

5. ODBORY A CSR

- Odbory jako jeden ze stakeholderů a jejich úloha v prohlášení politiků:

T. G. Masaryk – 1926 – „připisuji odborovým organizacím význam veliký a řeknu přímo, rozhodující. Jde o složku politickou, hospodářskou a sociální. Jejím hlavním úkolem je zejména ovlivňování pracovních podmínek zaměstnanců“

V. Havel - 1990 - ke stávkovým výborům – „přál bych Vám, aby jednání vedlo k vytvoření organizace či organizací, které konečně budou opravdu a hlavně existovat pro to, aby mnoha lidem z nejrůznějších profesí pomáhaly a v případě potřeby je i ochraňovaly“

V. Klaus - 1990 - „potřebujeme odborovou organizaci jako partnera, který představuje vyvažující sílu. Začali jsme s celou řadou radikálních opatření a právě k tomu potřebujeme Vaši kontrolu.“

Kolektivní smlouva jako nástroj k dosažení CSR ve firmě:

- Tento institut oficiálně zakotven v novele živnostenského řádu v roce 1907 a nazýval se hromadné pracovní smlouvy. Ujednání hromadné pracovní smlouvy bylo právně závazné, pokud mezi majiteli živnosti a jejich pomocníky nebylo sjednáno smlouvou nebo v pracovním řádu něco jiného. Platila zásada subsidiarity. (snaha o rozšiřování závaznosti)
- Zákon č. 77/1935 - stanoveno, že ujednání pracovních smluv, která obsahují pro zaměstnance horší pracovní podmínky, než zná pracovní smlouva, jsou právně neúčinná a platila místo nich ustanovení hromadné pracovní smlouvy
- Vydáno Vládní nařízení č. 141/1937 Sb. o závaznosti hromadných smluv pracovních
- Podstatné bylo, že existovaly pracovní soudy, jejichž prostřednictvím se jednotlivé závazky, které nebyly plněny, mohly soudně vymáhat (dnes tyto neexistují) – šlo o zákon o soudnictví ve sporech z poměru pracovního, služebního a učitelského – 131/1931 Sb.
- Dnes – samotné právo kolektivního vyjednávání, zahrnující i jeho podporu státem – je všeobecně považováno za jedno ze základních práv zaměstnanců a odborů, ale i zaměstnavatelů
- Kolektivní vyjednávání – gentlemanská dohoda založená na sociálním smíru s cílem zachování rozumných požadavků k udržení a rozvoji firmy
- K dosažení dlouhodobé prosperity by měl podnik při svých aktivitách respektovat zájmy Stakeholders



Očekávání jedné skupiny (zaměstnanců) vůči podniku lze charakterizovat následovně:

Stakeholders podniku	Jejich očekávání od podniku
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Přiměřená mzda ✓ Dobré pracovní podmínky ✓ Profesní růst ✓ Zadostiučinění z vykonané práce ✓ Sladění osobního a profesního života

6. JAK POSTUPOVAT PŘI IMPLEMENTACI CSR V ORGANIZACI

Pokud se tedy podnik rozhodne zavést systém managementu CSR, měl by se na společenskou odpovědnost dívat jako na proces organizace. Tento proces by měl pak mít plně pod kontrolou. Výsledky kontroly pak mají sloužit jako podklady pro rozhodování managementu při měnícím se stavu okolí. Podnik by se při tvorbě svého konceptu společenské odpovědnosti měl soustředit na to, kde čeká nejvyšší přínos v rámci svého rozhodnutí zavést společenskou odpovědnost, která je pro podnik dobrovolným závazkem.³⁴

Firma by se při zavádění CSR měla zaměřit na několik důležitých aspektů. Jako první by měla požadovat od vrcholového managementu příslib zlepšování kvality činností a svých produktů a to právě v ohledu na CSR. Dalším neméně důležitým krokem je to, že by podnik měl před zavedením CSR zhodnotit svoje aktuální stanovisko. Jedná se tedy o krok úvodního přezkoumání, kdy by se měl podnik zamyslet nad svým konceptem společenské odpovědnosti v managementu. Poté by se měla stanovit rozsah a oblasti systému managementu společenské odpovědnosti. Podnik by měl vycházet z úvodního přezkoumání.³⁵

V podniku, kde se rozhodlo o implementaci CSR, by měla především fungovat komunikace a to jak na vnitřní, tak na vnější úrovni. Informace pro své vnitřní i vnější okolí by pak měly být jasné, podložené, měly by vycházet z výkonnosti společnosti a měly by souviset s doporučenými ukazateli. Při vytváření komunikačních politik musí podniky přihlížet ke své velikosti a činnostem podnikání, včetně systému managementu CSR.

Co se týká vytváření politik, tento úkol spočívá na bedrech vrcholového vedení, který odpovídá za aplikaci politik, jejich zformulování, případně modifikování. Zainteresané osoby by měly dobře znát politiku podniku. Politika podniku by měla brát ohledy na mise, vize a základní hodnoty, zainteresané strany, přínosy a mnoho dalšího. Součástí by měl být koncept CSR.³⁶

6.1. Systém aplikace CSR

„Firma by měla mít plánovací proces, který obsahuje následující prvky: identifikaci aspektů společenské odpovědnosti a určení těch, které jsou významné pro společnost; identifikaci zákonných a administrativních požadavků a dalších požadavků, které jsou firmě předepsány; identifikaci cílů národní strategie udržitelného rozvoje (pokud existuje), pokud jsou důležité pro firmu; nastavení vnitřních výkonnostních kritérií, která by mohla, v zájmu firmy, zahrnovat obecně uznávané ukazatele; stanovení cílů a formulaci programů k jejich dosažení. Takový plánovací proces může firmě pomoci zaměřit zdroje do těch oblastí, které jsou nejdůležitější pro dosažení jejích cílů. Informace vytvořené plánovacím procesem mohou být také použity ve vývoji a zlepšování dalších částí systému managementu CSR, jako jsou vzdělávání, sledování a měření.“

Pro zavedení konceptu společenské odpovědnosti, údržbu a proces zvyšování jeho hodnoty by mělo vrcholové vedení určit zdroje. Podnik by měl brát ohled na celý rámec svého podnikání.

³⁴ - Plášková et al., 2009

³⁵ - tamtéž

³⁶ - tamtéž

Vrcholový management podniku by neměl zapomínat na určení pravomocí a odpovědností při implementaci managementu společenské odpovědnosti. Měly by být určeny funkce, které zahrnují implementaci a udržování systému managementu společenské odpovědnosti a které mají za úkol informovanost vrcholového vedení o výkonech systému managementu CSR.

Vrcholový management je odpovědný za povědomí zaměstnanců. Vedení by jim mělo poskytnout informace týkající se konceptu CSR, politiky firmy, motivaci při plnění cílů CSR. Je důležité, aby podnik dosáhl souladu své politiky s požadavky systému CSR.

6.2. Postup implementace systému CSR

Mnoho firem již zavádí úspěšně odpovědné aktivity ještě před samotným zavedením konceptu CSR. Ale jak tedy správně principy integrovat do podniku? „Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na:

- poslání podniku
- firemní kulturu
- předmět a obor podnikání
- obchodní strategii
- environmentální profil
- profil rizika
- provozní podmínky.“³⁷

6.2.1. Fáze 1: Zahájení implementace

Prvním krokem je rozhodnutí vrcholového managementu o zavedení systému CSR v podniku. Rozhodnutí managementu k tomuto závazku musí být jasné a mělo by být dobrovolným závazkem se na tomto procesu podílet. Další fází prvního kroku je rozhodnutí, že zavedení systému společenské odpovědnosti bude projektem, tedy bude jmenován vedoucí projektu. Tím by měla být osoba, která zná činnosti podniku, umístění na trhu, konkurenci, o svých zainteresovaných stranách a podobně. Vedoucí projektu by měl mít dobré organizační a komunikační dovednosti při práci v týmu. Dále by měl být jmenován tým pro implementaci. Tým by měl být jmenován právě vedoucím projektu CSR. Tým by měl být složen ze zaměstnanců z různých oddělení podniku a různých pozic. Pokud ale zařadíme i externího odborníka na CSR, může být pro nás pozitivem jeho pohled zvenčí. Tým by měl být také vyškolen. A s ním i vrcholové vedení. Je nezbytné, aby se tyto představitelé seznámili s ukazateli pro tvorbu Zprávy o CSR a jejím zhodnocením.³⁸

³⁷ - PLÁŠKOVÁ, Alena, et al. Společenská odpovědnost firem (CSR) : Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor [online]. 2. aktualizované vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/tmce/INTpublikace%20/79.pdf>>. s. 27.

³⁸ - tamtéž

6.2.2. Fáze 2: Zahájení činnosti

Dalším krokem implementace je zahájení činnosti týmu CSR. Tým CSR by měl provést vstupní analýzu, kdy by měl zapřemýšlet nad možnými aspekty společenské odpovědnosti v podniku, aby byl schopen vytvořit systém managementu CSR. Tým by se měl zabývat oblastmi, jako jsou produkty, aktivity společnosti, zainteresované strany, již certifikované systémy managementu a podobně. Výstupem analýzy by měla být zpráva, která by měla upozornit na to, ve kterých oblastech společenské odpovědnosti je podnik úspěšný a v čem by mohl hledat nové příležitosti pro zlepšení. Po provedení této analýzy je též nutné rozhodnout o podobě systému managementu společenské odpovědnosti a určit na něj své požadavky. Měl by být stanoven rozsah CSR. Dále by měl být plánován projektový záměr právě týmem pro společenskou odpovědnost, kdy jsou určeny nejen cíle projektu a výstupů,³⁹ ale také termíny, požadavky na zdroje, koncept první zprávy o CSR a činnosti s tím související a podobně.⁴⁰

6.2.3. Fáze 3: Realizace projektového záměru

Třetím krokem implementace je určení cíle a výstupu. „Stěžejním cílem projektu bude zcela určitě integrace CSR do podnikové kultury. To není lehký úkol. Jde o změnu myšlení nejen vedení a prakticky všech zaměstnanců firmy, ale i o změnu pohledu zainteresovaných stran na firmu. Rozhodující úlohu ovšem musí sehrát vedení, jehož úkoly lze shrnout do několika bodů. Zavést požadavky udržitelného rozvoje do praxe; definovat nově misi, vizi a hodnoty, tomu přizpůsobit strategii, zapojovat zaměstnance do dialogu, vzbudit jejich zájem o firmu a její nově definované hodnoty, vybudovat vzájemnou důvěru; cíleně podporovat spolupráci s místním společenstvím, nevládními organizacemi, s dodavateli a odběrateli, spotřebiteli. Hlavním „viditelným“ výstupem bude „Zpráva o CSR“ firmy, ale dílčích výstupů může být celá řada.“

Důležité je také stanovit si termíny a kontrolní body při samotném projektování. Je dobrým znamením dát veřejnosti k dispozici první Zprávu o CSR společně spolu s výroční zprávou podniku. Dalšími dílčími postupy je formulování zdrojů, vyškolení zaměstnanců v problematice CSR a komunikace, sběr dat a informací, určení, SWOT analýza.

6.2.4. Fáze 4: Zpráva o CSR

Čtvrtým krokem je formulace zprávy o CSR. „Prvním dílčím krokem je formulování konceptu zprávy. V této fázi projektu by měly být shromážděny všechny potřebné informace, rozděleny úkoly pro jednotlivé členy týmu CSR, vyškoleni pracovníci, realizovány cesty komunikace se zainteresovanými stranami, vytvořeno organizační zázemí. Koncept zprávy o CSR by měl především vycházet z těchto všech zjištění, na druhou stranu by ale měl reflektovat požadavky modelu.“⁴¹

³⁹ - STEINEROVÁ, Magdaléna; MAKOWSKI, Dawid. Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním [online]. Česká Republika: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WW: <http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf>. s. 18

⁴⁰ - Plášková et al., 2009

⁴¹ - PLÁŠKOVÁ, Alena, et al. Společenská odpovědnost firem (CSR) : Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor [online]. 2. aktualizované vydání. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2009 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/tmce/INTpublikace%2079.pdf>>. s. 46.

Druhým dílčím krokem je samotné psaní Zprávy o CSR. „Zpráva by měla splňovat požadavky modelu KORP ve všech subkritériích (ekonomika, environment, sociální odpovědnost). Pokud je některý z požadavků irelevantní, je možné jej vyloučit.“

7. ČESKÝ SYSTÉM HODNOCENÍ CSR

Existující systémy

Koncept společenské odpovědnosti je nástroj, o kterém dnes již organizace vědí, že jim může zajistit nejen „dobré jméno“ a možnost spojovat jejich značku s pozitivními představami, ale také jim umožní ovlivňovat vztahy s okolím, se zaměstnanci a akcionáři, ale i se státní správou, krajskou, obecní či místní samosprávou.

V podstatě proto řada mezinárodně působících organizací vytváří vlastní etické kodexy (Code of conduct, Code of Ethic).

Tyto kodexy nejčastěji vyžadují, aby organizace využívaly jen čestný marketing, tj. vzdaly se „klamavé reklamy“, řídily své dodavatele z pohledu uplatňování legislativy v oblasti zaměstnanecké politiky, odmítaly korupci. To vše se stává významným prvkem ve firemních strategiích i z pohledu dosahování úspěchů na přesycených mezinárodních trzích.

Mnoho organizací funguje dnes na bázi několika systémů managementu řízení, které jsou vybudovány v souladu např. s nejběžnější normou ISO 9001 (systém managementu kvality) nebo ISO 14001 (systém environmentálního managementu) nebo dalších odvětvových standardů např. pro potravinářství BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard), Systém HACCP v kuchyních a jídelnách, pro automobilový průmysl ISO TS 16 945, pro zdravotnictví 13 485 aj.

Standardy nebo programy v oblasti společenské odpovědnosti v širším kontextu:

CSR – Corporate Social Responsibility – v některých pramenech je to uvedeno jako neformalizované aktivity v oblasti sociální odpovědnosti a odpovědnosti k životnímu prostředí

GRI – „Global Reporting Initiative“ je nezávislá mezinárodní instituce se sídlem v Amsterdamu a s částečným napojením na OSN. Účelem GRI je napomoci firmám sestavit co nejobjektivnější zprávu o své společenské odpovědnosti. GRI se snaží o maximální flexibilitu tak, aby zůstávaly otevřené a smysluplné pro co největší spektrum firem. Sestávají se z 24 sociálních indikátorů, 10 ekonomických indikátorů a 16 environmentálních indikátorů. Firma, která chce vydat zprávu v souladu s GRI je povinna držet se těchto indikátorů, případně vysvětlit proč jsou některé z nich vynechány. GRI obsahují doporučení také ohledně výsledné struktury zprávy.

Dobrých důvodů proč by se společensky odpovědné firmy měly pokusit o sestavení zprávy „v souladu“ s GRI je několik. Proces sestavování této zprávy může:

- umožnit komplexnější pohled na firmu
- vést manažery k jinému než ekonomickému pohledu na svou firmu a podnítit inovace
- napomoci odhalit slabší místa firmy a umožnit zlepšení efektivity
- poskytnout relevantní informace současným a budoucím investorům.⁴²

⁴² - Společenská odpovědnost firem : Nový faktor firemní konkurenceschopnosti [online]. 2010 [cit. 2010-02-018]. Podávání zpráv o společenské odpovědnosti firem. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?reporting>>.

AA 1000 Account Ability (zákazníci a partneři) - certifikovatelný standard pro sociální odpovědnost, etiku a korporační řízení

Sociální audit (social audit) - systematické interní monitorování sociálních (či v širším slova smyslu společenských) dopadů činnosti podniku. Stejně jako audit sociální lze vnitřně provádět i audit etický či ekologický

SA 8000 – Social accountability (partneři) - Certifikovatelný standard představuje transparentní normu pro provedení certifikace v oblastech dětské práce, nucené práce, BOZP, právo na sdružování, diskriminaci, pracovní dobu, pracovní kázeň, odměňování a systémové požadavky na management.

Sjednocuje zainteresované strany k dobrovolnému zlepšování sociálního prostředí ve firmách. Podporuje lepší pochopení a úspěšnou implementaci změn sociálního prostředí firem na celém světě. Tvůrcem normy je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI). Tato organizace má rozsáhlou zkušenost s touto problematikou a snaží si zachovat vysokou mezinárodní prestiž a proto certifikaci podle SA 8000 mohou nabízet pouze certifikační orgány, které jsou u této organizace akreditovány.

OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci⁴³

Mezinárodní norma vytvořená skupinou 14-ti národních akreditačních agentur, certifikačních orgánů a konzultantských společností. Zaměřuje se na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Certifikaci podle této normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci.

IIP – Investors in people⁴⁴

Britský standard Investors in people stanovuje zásady v oblasti školení a rozvoje zaměstnanců. Principy tohoto standardu spočívají v zavádění strategií, které zvyšují výkonnost organizace prostřednictvím investic do zaměstnanců, systematickým rozvíjením jejich schopností. Získání tohoto osvědčení znamená záruku vysoké úrovně řízení lidských zdrojů a důkaz, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem podniku.

ISO 26000

Je normou pro společenskou odpovědnost organizací. Organizace ISO pochopila, že společenská odpovědnost organizací i jednotlivců je jedním z nejzávažnějších témat doby. Proto zařadila do strategické vize pro období 2005-2010 mj. právě vývoj normy pro společenskou odpovědnost, která měla být přijata na základě širokého konsenzu všech zainteresovaných stran nejpozději letos, tedy v roce 2010.

⁴³ - Business Leaders Forum. Společenská odpovědnost firem (CSR) - Normy [online]. c2008 [cit. 2008-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>>.

⁴⁴ - Investors in people UK. IIP_StandardOverview1.pdf [online]. c2004 [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW: <[://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/IIP_StandardOverview1.pdf](http://www.investorsinpeople.co.uk/Documents/IIP_StandardOverview1.pdf)>.

Už v lednu 2005 hlasovalo 37 členů ISO kladně k návrhu a vytvoření normy pro společenskou odpovědnost (Social Responsibility, SR)-ISO/TMB N 26000 Guidance on Social Responsibility, jejímž cílem bude:

- Poskytnout návod pro funkční systém společenské odpovědnosti organizací,
- identifikovat a vtáhnout zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost zpráv a nároků v souvislosti se společenskou odpovědností,
- zdůraznit výsledky výkonnosti a zlepšování v této oblasti,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- podpořit jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- být konzistentní se stávající dokumentací, pojednáními a konvencemi i jinými mezinárodními normami (např. ISO a Mezinárodní organizace práce ILO podepsaly prohlášení Memorandum of Understanding, že ISO 26000 bude konzistentní s konvencemi ILO),
- norma bude mezinárodní,
- bude poskytovat návod,
- nebude určena k certifikaci třetí stranou.⁴⁵

Následovala zasedání a ta byla pak zaměřena na témata k předloženým návrhům normy ISO 26000. Zasedání se koncentrovala na co nejvyšší shodu. V důsledku se všechny subjekty shodují, že nástroj, který by pomáhal podnikům k udržení rozvoje, je opravdu nutné vytvořit.

Bezpečný podnik⁴⁶

Program Bezpečný podnik je založen na zásadě, že zdravé pracoviště je nedílnou součástí programu řízení jakosti každé úspěšné firmy a napomáhá zavedení integrovaného řízení bezpečnosti – bezpečnostního managementu. Naplnění požadavků programu přispívá např. k vyšší úrovni prevence pracovních rizik, k vyšší kultuře bezpečnosti práce a lepší pracovní pohodě. Programu Bezpečný podnik se může účastnit každá firma, ve které provádění činností představuje zvýšenou míru ohrožení života a zdraví osob, popřípadě i životního prostředí, bez ohledu na velikost této firmy. Program Bezpečný podnik tvoří důležitou součást plnění úkolů Národní politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci České republiky, která navazuje na strategii Evropské unie v oblasti bezpečnosti práce. Pro předávání certifikátu „Bezpečný podnik“ organizacím jsou stanoveny dva termíny v roce.

Metoda KORP

Je ryze český systém hodnocení společenské odpovědnosti podniku, jež vytvořilo sdružení Korektní podnikání ve spolupráci se Sdružením pro Cenu ČR za jakost jako národní metodiku pro hodnocení CSR. Tento systém se opírá o soustavu ukazatelů GRI (Sustainability Reporting

⁴⁵ - PETŘÍKOVÁ, Růžena, et al. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. [s.l.] : DTO CZ, s.r.o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8. s. 122-123.

⁴⁶ - Ministerstvo práce a sociálních věcí. MPSV.CZ : Které firmy získaly certifikát „Bezpečný podnik“ [online]. [2008] [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/4436>>.

Guideliness), model excellence EFQM – metodiku sebehodnocení a metodiku sebehodnocení modelu CAF 2006 (The Common Assessment Framework). Metodika GRI má určité nedostatky, které byly v tomto modelu odstraněny. Jedná se především o to, že GRI zohledňuje pouze výsledky a za druhé to, že model GRI procesy v podniku pouze monitoruje a nenavrhuje žádná řešení ani nevytváří prostor pro zlepšování.

Právě z těchto důvodů byly do českého systému hodnocení zabudovány i prvky z modelu Excellence EFQM a systém sebehodnocení uplatňovaný v modelu CAF.

Základní pravidla metody KORP:

1. Zpráva o CSR (dále též jen Zpráva) organizace je zpracována dle metodiky (ukazatelů) GRI.
2. Hodnocení Zprávy je prováděno dle metodiky KORP.
3. Hodnocení zahrnuje všechna kritéria (pilíře) CSR (ekonomika, ekologie, sociální odpovědnost).
4. V rámci každého kritéria jsou hodnocena subkritéria převzatá z metodiky GRI.
5. Pro každé subkritérium jsou hodnoceny samostatně předpoklady a výsledky.
6. U každého subkritéria předpokladů je uvedena skupina témat, kterými by se měli hodnotitelé zabývat.
7. U každého subkritéria výsledků je uvedena skupina oblastí, kterými by se měli hodnotitelé zabývat.
8. Povinností a právem hodnotitelů je posoudit, která témata a oblasti nejsou pro hodnocenou organizaci relevantní. Těmi se dále nezabývají.
9. Seznam témat a oblastí, kterými by se hodnotitelé neměli nezabývat je se zdůvodněním uveden ve volné příloze „Zprávy o CSR“. Tato příloha je určena pro potřeby externích hodnotitelů a není zveřejňována.
10. Hodnotitelé (inspektoři) jsou kvalifikovaní a jejich postupy jsou harmonizovány.
11. Hodnocení probíhá ve dvou fázích: hodnocení Zprávy o CSR organizace inspektorem (hodnotitelem) a následné hodnocení na místě u organizace.
12. Výsledkem hodnocení je inspekční zpráva.
13. Inspekční zpráva zdůrazňuje silné stránky organizace v oblasti CSR i náměty na zlepšování.
14. Inspekční zpráva obsahuje i bodové hodnocení, kterého organizace dosáhla.
15. Inspekční zpráva je podkladem pro:
 - Vydání „Osvědčení“ (vydává Sdružení korektní podnikání)
 - Umístění v soutěži nejlepší Zprávy o CSR vyhlašované Manažerským svazovým fondem a Radou ČR pro jakost.⁴⁷

⁴⁷ - KROHOVÁ, P. Hodnocení společenské odpovědnosti organizací využitím metody KORP. Praha VŠE 2009

8. NÁRODNÍ CENA ČR ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST A CENA HEJTMANA

8.1. Národní cena kvality ČR

Program Národní ceny ČR za jakost přijala vláda České republiky svým usnesením č. 806/2001 Sb. S přijetím nové strategie Národní politiky kvality na období let 2008 – 2013 byla cena přejmenována na Národní cenu kvality ČR. Program je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti. Model Národní ceny kvality ČR vychází z Modelu Excellence EFQM, který je používán v Evropské ceně za kvalitu v mnoha zemích Evropy.

Program Národní ceny kvality ČR organizuje Sdružení pro oceňování kvality; cyklus programu je roční. Je zahajován v listopadu roku předchozího a končí vyhlášením vítězů a úspěšných finalistů v jednotlivých kategoriích v listopadu příslušného roku. Nový ročník vyhlašuje předseda Rady kvality ČR; ceny vítězům a ocenění finalistům předávají vrcholní představitelé státu a Rady kvality ČR. Od roku 2006 se Národní cena kvality ČR vyhlašuje jak pro podnikatelský, tak i pro veřejný sektor.

Cílem programu hodnocení Společenské odpovědnosti firem je:

1. přispět k prosazení a zviditelnění principů CSR v ČR,
2. veřejně ocenit ty firmy, které se hlásí k plnění principů CSR a splňují podmínky pro udělení Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost (dále též Cena).

Vyhlašovatelem programů Ceny je Rada kvality ČR (dále též Rada). Ta přijímá Statut a jeho změny. Předseda Rady vyhlašuje každoročně nový ročník programu Ceny. Pro daný ročník Rada jmenuje hodnotící komisi (JURY). Rada na svých zasedáních kontroluje průběh plnění programu Ceny, posuzuje zprávy předložené realizátorem, přijímá případná opatření a zabezpečuje předání ocenění vítězům představiteli státu. Sdružení pro oceňování kvality (dále též SOK) je nevládní, nezisková organizace. V rámci své působnosti ve vztahu k programu Ceny za CSR zejména:

- zajišťuje veškeré organizační a administrativní práce spojené s chodem programu Ceny
- zajišťuje veškeré organizační a administrativní práce spojené s činností hodnotitelů včetně jejich výcviku. Hodnotitelé jsou fyzické osoby s praktickými zkušenostmi, které absolvovaly úspěšně předepsaný výcvik a jsou na základě rozhodnutí SOK zařazeni do databáze hodnotitelů.

Hodnotitelé potom v rámci programu Ceny:

- pracují podle tohoto statutu,
- posuzují „Zprávy o CSR“ uchazečů,
- plánují, organizují a provádějí hodnocení na místě,
- organizují koordinační schůzky, jejichž výsledkem je sjednocené stanovisko hodnotitelů, které slouží jako podklad pro doporučení SOK o vítězích pro JURY,
- zpracovávají Zpětnou zprávu pro hodnocené firmy.

Program Cena za CSR je založen na objektivním hodnocení organizací třetí nezávislou stranou dle metodiky KORP. Český model (metodika) hodnocení CSR (KORP) systematicky vede firmu k tomu, aby všechny požadavky jednotlivých pilířů CSR (ekonomika, environment, sociální oblast) byly přiměřeně naplňovány a byly součástí systému managementu firmy.

Firmy, které se přihlásí do programu, zpracovávají „Zprávu o CSR“, která je předmětem posuzování. Firmy jsou hodnoceny samostatně v každém pilíři = kritérii (ekonomika, environment, sociální oblast), a to v částech „předpoklady“ a „výsledky“. Kritéria jsou dále členěna na subkritéria. Subkritéria dále obsahují soubory otázek (témat), na které by měl zpracovatel „Zprávy o CSR“ reagovat. Pro účast v Ceně za CSR je výhodné zpracovat „Zprávu o CSR“ v členění dle subkritérií. Subkritérium je vhodné posuzovat jako celek. Je třeba posoudit a následně písemně formulovat, jak jsou požadavky jednotlivých relevantních témat v rámci subkritérií ve firmě naplňovány. Zprávu je vhodné doplnit obrázky, fotografiemi, grafy, případně dalšími informacemi o životě a úspěších.

Bodové hodnocení KORP dává objektivní obraz úrovně CSR firmy. Bodové hodnocení v programu Ceny za CSR provádějí vyškolení hodnotitelé ve smyslu ustanovení publikace Národní politiky kvality „Společenská odpovědnost organizací (CSR) podnikatelský nebo veřejný sektor – aplikace a hodnocení“ (publikace č. umístěná na www.npj.cz). Pro stanovení výše bodů je použita metodika CAF 2006 – jemné rozlišení, hodnocení po subkritériích.

Hodnocení uchazeče provádí podle metodiky KORP a skládá se ze dvou částí. Posouzení „Zprávy o CSR“ firmy a hodnocení na místě s bodováním.

Členové Hodnotitelského týmu (hodnotitel) posoudí individuálně sebehodnotící zprávu uchazeče a na koordinační schůzce přijmou společné stanovisko k této zprávě. Bodové hodnocení neprovádějí. Dále připraví program hodnocení na místě. Za tím účelem připraví dotazník pro hodnocení na místě. Vedoucí hodnotitelského týmu (hodnotitel) dohodne termín hodnocení na místě s uchazečem a oznámí ho sekretariátu Sdružení. Hodnocení na místě probíhá ve formě workshopu za účasti vedení firmy, firma měla odpovědět na všechny otázky dotazníku a umožnit návštěvu všech v dotazníku požadovaných pracovišť. Po ukončení hodnocení na místě, kdy jsou všechna fakta k dispozici, posoudí hodnotitelé (hodnotitel) silné stránky a oblasti pro zlepšování a přistoupí k bodovému hodnocení.

Organizace účastníci se programu Cena za CSR v podnikatelském (veřejném) sektoru mohou získat jedno z následujících ocenění:

1. stupeň – Ocenění za zapojení firmy (organizace)

Toto ocenění znamená, že firma (organizace) začala používat ve svém řízení principy CSR a zúčastnila se programu Ceny za CSR. Firma, která získá toto ocenění, dosáhla bodového ohodnocení v rozsahu 20 až 40 bodů ze 100 možných. Text na diplomu – Ocenění za zapojení do programu.

2. stupeň – Oceněný finalista

Firma (organizace), která získá toto ocenění, dosáhla zpravidla více než 40 bodů. Toto ocenění získají všechny firmy (organizace) s více jak 40-ti získanými body. Text na diplomu – Společensky odpovědná firma – Finalista.

3. stupeň – Vítěz Ceny

Toto ocenění získává nejlepší z oceněných finalistů v každé kategorii. Dosáhnou-li dva nebo více uchazečů stejného bodového hodnocení v dané kategorii, mohou cenu získat všichni tito uchazeči. Text na diplomu – Společensky odpovědná firma (organizace) – Vítěz

8.2. Cena hejtmana za uplatňování konceptu CSR

Rada kvality ČR předložila hejtmanům českých a moravských krajů k možné realizaci projekt, úspěšně realizovaný v roce 2009 v Moravskoslezském kraji – soutěž o „Cenu hejtmana za společenskou odpovědnost“. (Cena hejtmana za CSR) Na úrovni krajů jsou v současnosti realizovány různé soutěže, ať již jde o kvalitu produktů, úspěšnost v řemeslech nebo v podnikání. Cílem soutěže o Cenu hejtmana za společenskou odpovědnost je zviditelnit a ocenit ty organizace kraje, které nad rámec svých zákonných povinností pečují o životní prostředí, starají se o své zaměstnance cestou různých zaměstnaneckých výhod, spolupracují s místní komunitou například tím, že věnují část svých prostředků (nebo pracovních kapacit svých zaměstnanců) na podporu různých společensky prospěšných aktivit nebo působí jinak ve prospěch společnosti.

Uchazeči jsou ziskové i neziskové organizace, které se přihlásí do programu „Cena hejtmana za CSR.“ Hodnotící komise – JURY je orgán jmenovaný Krajským úřadem a Radou kvality ČR. Jejím úkolem je hodnocení jednotlivých uchazečů a určení vítězů. Jedná se o jednorocní. Soutěž, která je určena pro jakoukoliv organizaci podnikatelského i veřejného sektoru, která působí v kraji.

Po přihlášení se do programu zasílá organizace elektronicky nebo písemně přihlášku Krajskému úřadu. Ten přihlášku eviduje a uchazeči zasílá (elektronicky) dotazník. Dotazník je vytvořen jako soubor otázek ve 4 oblastech (zahrnutí konceptu CSR v systému managementu organizace, ekonomická výkonnost, péče o životní prostředí, aktivity v sociální oblasti).

Uchazeč vyplňuje dotazník tak, že stručně odpovídá na jednotlivé otázky v dotazníku a vyplněný dotazník zasílá uchazeč Krajskému úřadu. Hodnotící komise (JURY) posoudí došlé přihlášky a provede posouzení úrovně vyspělosti přihlášených organizací. Sestaví pořadí uchazečů a rozhodne s konečnou platností o pořadí prvních tří uchazečů.

Hejtman rozhodne o způsobu a datu vyhlášení vítězů i o formě ocenění (diplom, plaketa, skleněný objekt apod.). Krajský úřad následně zajistí náležitosti slavnostního vyhlášení vítězů a předání ocenění. Je vhodné uspořádat tiskovou konferenci a pro slavnostní předání zajistit i sdělovací prostředky.

9. ZÁVĚR

Mnoho odborových organizací zmiňuje oblasti, které rozšíří rozměry tradičních společenských vztahů organizací jako místní vývoj, průmyslové vztahy, prosazování účasti pracujících konzultacemi a informačními postupy hlavně v rámci evropských podnikových rad, rozvoj dalšího vzdělávání a celoživotního vzdělávání, respektování norem BOZP a přijímání preventivních opatření, podporování rovných příležitostí, hledání cest pro sociální partnery, jak spolu pracovat, obzvlášť při předvídání ekonomických změn a restrukturalizace, podpora sociálních práv zaměstnanců, zvýšení kvality práce, ochrana a integrování ohrožených skupin, jako jsou mládež, invalidé a imigranti, respektování jednotlivce, nezákonné zaměstnávání, korupce, průhlednost, sociální dialog na úrovni firem, spojení výroby a outsourcingu.⁴⁸

Z uvedeného sumáře vyplývá, že odborové centrály, svazy a organizace vidí hlavní čtyři témata v evropském kontextu:

- vývoj role, jakou hrají zástupci zaměstnanců
- témata související se zaměstnaností (kvalifikace a vzdělávání k ochraně proti nepředvídatelným ekonomickým trendům)
- sociální práva (rovnost příležitostí)
- pracovní podmínky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, pracovní a podnikové právo, kolektivní vyjednávání)

Bez ohledu na současné zaměření obecného konceptu CSR jsou očekávání odborů v této oblasti velmi podobná v celé Evropě. Vychází totiž z historie sociálního a ekonomického vývoje, ale také z různých odborových tradic. Odborové organizace tak chtějí mít evropský rámec pro vývoj společenské odpovědnosti organizací s jasně určenými prvky, které je potřeba do něj zahrnout jmenovitě. Tedy povinnost poskytovat informace, schopnost ověřit informace a znát pozici zástupců zaměstnanců samotných.

Evropský rámec by měl být rámec minimálních sociálních referencí, které nejenom uplatňují hlavní mezinárodní konvence, ale také ponechávají prostor pro sociální rozdílnost v různých zemích.

Evropský referenční rámec pro společenskou odpovědnost organizací by měl obsahovat dvě oblasti:

- specifikovat implementační proces ve smyslu dvou klíčových dimenzí za účasti zástupců zaměstnanců a požadavek na transparentnost, demokracii a monitorování,
- objasňovat minimální sociální požadavky pro zaměstnance v Evropě a pro ty, kteří pracují vystaveni globálním nařízením (směrnice OECD).⁴⁹

⁴⁸ - BEAJOULIN, F. European trade unions and Corporate Social Responsibility – Final report by the European Trade Union Confederation (ETUC), 2004

⁴⁹ - JEŽKOVÁ, Z. Role sociálních partnerů v CSR, Praha ČSJ 2. vydání 2007

Dalším nutným faktorem je povinnost informovat o všech nových důležitých informacích ve všech oblastech v rámci CSR, kdy se používá pojem průhlednost (transparentnost).

Jako zásadní věc pro systematický evropský rámec je ověřování kvality informací, které jsou zveřejňované firmou nebo organizací, a proto i potřeba mechanismů nezávislého auditu. Například v Rakousku již aplikují v některých podnicích tzv. sociální audit, který reprezentuje nový nástroj pro spolurozhodování, kontrolu kvality a řízenou podporu pro procesy změny ve firmách. Je to nástroj odborů pro změnu strategického spolurozhodování pro přijetí změněné ekonomické situace a změn v managementu firmy. Sociální audit je tedy firemní dohoda například pro změny v organizaci práce a v rámci firmy i zavedení nových pracovních metod, zavedení racionalizace nebo opatření na automatizaci značného významu, opatření, jako jsou použití personálních informací, nařízení o charakteru práce a výhodnosti ohodnocení. Audit může monitorovat nové vývoje v dohodě zaměstnanci - management v odezvě na firmu. Její aplikování je důležité na nová schémata, například v rámci dohod u návrhů na odborné vzdělávání zaměstnanců atd.

Ověření definice indikátorů a kritérií, správných a přesných dat a podmínky, za kterých jsou informace shromažďovány na jedné straně a účast zaměstnanců, jejich zástupců a lidí spojených s monitorováním jich a managementu, na straně druhé jsou dvě témata v procesu auditu, u kterých vidí evropské odborové organizace pokrok v tom, že se mohou samy vyslovit správně k procesu společenské odpovědnosti.

Pro nezávislé ověřování je možné použít nezávislé odborníky bez dalších specifikací, hodnotitele, sdružené v organizacích MOP nebo v koalicích nevládních organizací, nebo dokonce sdružených v rámci evropských odborových organizací, tj. MOP, zástupce nevládních organizací, odborů a odborové experty. V každém případě by měly být odbory zapojeny do procesu ověřování, monitorování a auditů CSR.

Zástupci zaměstnanců - odbory jsou jednoznačně hlavními partnery v dialogu o společenské odpovědnosti organizací, a to jak v interních záležitostech (jediný účastník), ale také ve spojení se sociálními tématy obecně. Proto je společenská odpovědnost organizací viděná jako způsob rozvoje sociálních vztahů a zahrnuje zástupce zaměstnanců (odbory a zvolené zástupce zaměstnanců) na pracovišti. Pro odbory je CSR velkou příležitostí a výzvou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

ČSJ, M CSR. Odborné texty 2. vydání Praha 2007

FRANC, P. NEZHYBA, J. HEYDENREICH, C. Když se bere společenská odpovědnost vážně. 1. vyd. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. Dostupný z WWW: <http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf>. Str. 11.

HLAVICA, M. Corporate social responsibility: A proč vlastně? In Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. str. 25-28. ISBN 80-239-6111-X.

HOLINKOVÁ, J. Analýza přístupu firem ke společenské odpovědnosti v porovnání s požadavky standardu Global Reporting Initiative. Praha VŠE 2008

JIRÍČKOVÁ, E. Zhodnocení společenské odpovědnosti vybraných organizací pomocí metody KORP. Praha VŠE 2010

KUKAČKA, J. Společenská odpovědnost firem - mikroekonomický přístup Praha: UK, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2008

KROHOVÁ, P. Hodnocení společenské odpovědnosti organizací využitím metody KORP. Praha VŠE 2009

PETŘÍKOVÁ, R. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. [s.l.] : DTO CZ, s.r.o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8. s. 122-123.

PLÁŠKOVÁ, A. Společenská odpovědnost firem (CSR) : Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor [online]. 2. aktualizované vydání. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2009 [cit. 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/tmce/INTpublikace%20/79.pdf>>. s. 35.

RADLEY, Y. Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem. CSRnetwork

STEINEROVÁ, M. MAKOWSKI, D. Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním [online]. Česká Republika: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf>. s. 18. STEINEROVÁ, M. Společenská odpovědnost firem – implementační cyklus. Praha 2008.

ŠANDEROVÁ, L. CSR a její komunikace v ČR. Praha: VŠE, 2008

TRNKOVÁ, J. Co znamená společenská odpovědnost firem? In Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. str. 30-34. ISBN 80-239-6111-X

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Vydala:
JENA, Jesenické nakladatelství
Vančurova 735/11
787 01 Šumperk
tel.: 583 211 432, E-mail: jena.sumperk@cbox.cz

srpen 2010
Náklad: 500 výtisků

www.socialnidialog.cz

