

Alena Plášková<sup>1</sup>

## Společenská odpovědnost (PROČ - CO - JAK?)

**Klíčová slova:** *společenská odpovědnost, zainteresované strany, principy společenské odpovědnosti, vytváření sdílených hodnot, reporty společenské odpovědnosti, Národní akční plán společenské odpovědnosti*

### Úvod

*„Být člověkem znamená být odpovědný.  
Znamená to hanbit se nad nezaviněnou bídou.  
Znamená to cítit, že klademe-li svůj kámen k ostatním,  
pomáháme stavět svět.“ (A.de Saint Exupery)*

Kvalita se historicky vždy vázala na produkt, který byl a je i nadále výsledkem procesů a použitých zdrojů jakéhokoliv podniku. Spolu s koncipováním systémů managementu získala i kvalita jako stupeň splnění požadavků nové dimenze. Nejde již pouze o produkt, nýbrž i o kvalitu procesů, zdrojů a celého systému řízení. Adekvátně tomu se postupně rozvíjely další nové přístupy, nástroje a využitelné metody.

Pro naše občany v pozici spotřebitelů je u výrobků a služeb relevantní mince s dvěma stranami: kvalita a cena. To v současné době považují v mnoha případech za samozřejmost a zlobí se, když tomu tak není. Avšak spotřebitelé jdou ve svých požadavcích dál. Kriticky posuzují i způsob jednání prodejců – vyžadují slušnost, rovnocenné postavení a vzájemný respekt. V mnoha evropských zemích posuzuje veřejnost i to, jak se podniky chovají ke svému okolí (k místní komunitě a k ochraně životního prostředí). Do budoucna lze předpokládat, že tlak veřejnosti poroste. Proto by neměli podnikatelé podceňovat jejich názory a očekávání a proaktivně je na základě dialogu či průzkumů zjišťovat a respektovat.

---

<sup>1</sup> Ing. Alena Plášková, CSc., Absolventka Vysoké školy ekonomické v Praze (1973), odborná asistentka Katedry managementu.

Zaměření: management kvality, environmentu, bezpečnosti a společenské odpovědnosti, metody a techniky v systémech managementu, prokazování ekonomických přínosů v systémech managementu kvality a společenské odpovědnosti. Na VŠE je garantkou předmětů Management kvality, environmentu a bezpečnosti, Metody a techniky v managementu kvality a Lean Six Sigma, Řízená praxe managementu kvality a Lean Six Sigma a Společenská odpovědnost organizací. Spolupracuje zejména s Českou společností pro jakost (čestná předsedkyně) jako lektorka a garantka vybraných odborných kurzů, se Sdružením pro oceňování kvality (čestná členka) jako hodnotitelka v programech Národní ceny ČR za kvalitu a společenskou odpovědnost a spoluautorka modelů hodnocení pro tato posuzování. Je spoluřešitelkou řady projektů zaměřených na implementaci modelu CAF do úřadů veřejné zprávy i škol Je držitelkou kvalifikačních certifikátů Manažer kvality, Manažer CAF a Manažer společenské odpovědnosti.

K nedílným současným přístupům systémů řízení jakékoliv úspěšné organizace patří nejen zvažování aktivit, které přispějí k zajištění požadovaných tržeb prostřednictvím splnění očekávání zákazníků na kvalitu výrobků a služeb, nýbrž i takových, které napomohou zvyšování kvality života celé společnosti a ochraně životního prostředí.

Každá organizace má svůj směr, každý z nás má odpovědnost ze své jednání a jeho dopady na společnost. Základy mravních hodnot byly formulovány již v období řecké filosofie Myšlenky Demokrita („Člověka nemá vést k řádnému životu strach před trestem za špatné činy, nýbrž jeho zodpovědnost k sobě samému.“) a jsou i dnes stejně aktuální jako v období jeho života a stejně těžko naplnitelné v dnešním globálním světě jako tenkrát.

K současným moderním manažerským systémům řízení neodlučně patří i akceptování odpovědnosti za dopady na společnost – na její ekonomický rozvoj, na životní prostředí, na kvalitu života všech zainteresovaných stran. Podniky nežijí ve vakuu, oni a společnost se navzájem potřebují.

Co je hlavním kritériem úspěšnosti podnikání? Je to maximální, nebo optimální zisk? Mají podniky nést odpovědnost za řešení celospolečenských problémů? Do jaké míry? To jsou jen některé otázky, na které budou muset hledat odpověď jejich manažeři i vlastníci. Přístup ke společenské odpovědnosti se rozděluje na dva základní póly: jedni vědí, oč jde, jiní pátrají, co by to mohlo být. Tomu odpovídají i průzkumy provedené v posledním období jak v rámci organizací, tak i ve veřejnosti. Nelze však zapomínat i na ty, kteří tento přístup přímo odmítají jako nepotřebný, nikým nepožadovaný, vyžadující pouze další náklady a snižující zisk.

## **Co si pod pojmem společenská odpovědnost představit?**

„Společenská odpovědnost“ známá spíše pod zkratkou „CSR“ (Corporate Social Responsibility) se ve světě objevila počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení podniků a utváření vztahů se všemi zainteresovanými stranami, který přispívá ke zlepšení reputace a ke zvýšení důvěryhodnosti podniku. Definice pro CSR je celá řada, ale zatím neexistuje žádná jednotná definice. Důvodem je skutečnost, že CSR vlastně nemá žádné konkrétní vymezující hranice a je založena na dobrovolnosti. Koncept CSR apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální zisk. Společenská odpovědnost bude čím dál více i v České republice standardní součástí firemních procesů, strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení. Zřejmě nejnámější jsou následující definice:

„CSR je odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního etického chování, které

- přispívá k udržitelnému rozvoji zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti;
- bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran;
- je v souladu s příslušnou legislativou a mezinárodními standardy chování;
- je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejích vztazích.“

(norma ISO 26000)

*„CSR je odpovědnost podniků za jejich dopady na společnost.“*

*(A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility)*

*„Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“*

*(Business Leaders Fórum)*

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

*(Business for Social Responsibility)*

*„CSR je kontinuální závazek podniků 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.“*

*(World Business Council for Sustainable Development)*

Společenská odpovědnost je tedy v základě koncepce, dle níž se může organizace dobrovolně rozhodnout přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. Je to dobrá příležitost pro podniky stát se odpovědnějšími, konkurenceschopnějšími či udržitelnějšími z hlediska budoucí existence. Z mnohých průzkumů a studií vyplývá, že veřejnost odpovědné chování od firem očekává a všímá si jej. Je také zřejmé, že odpovědné a etické chování ovlivňuje i postavení firem na trhu, jejich konkurenceschopnost a v neposlední řadě i zisk. Jak definice, tak i rozsah zvolených dobrovolných aktivit nemají jednoznačné ohraničení. Přesto jsou pro koncept společenské odpovědnosti stanoveny a všeobecně uznávány základní principy (viz norma ISO 26000):

### **1. Dobrovolnost**

K rozhodnutí o aktivitách, které spadají do společenské odpovědnosti, nejsou podniky nuceny. Záleží jen na nich. Všeobecně je zřejmé, že všichni musí plnit stávající legislativu. I v oblasti společenské odpovědnosti jsou zakotveny do určité míry ustanovení legislativy. Jestliže podnik deklaruje, že plní požadavky legislativy, nemůže zároveň tvrdit, že je společensky odpovědný. To je jeho povinnost.

### **2. Odpovědnost**

Princip předpokládá nejen odpovědnost za plnění legislativy. Náplní tohoto principu je přiznání odpovědnosti podniku za své dopady na ekonomiku, na životní prostředí a na kvalitu života celé společnosti včetně svých zaměstnanců. Podnikání je věc veřejná, a proto je nutné respektovat zájmy komunity, v níž podnik působí. Odpovědnost znamená předcházet potenciálním problémům, odpovědnost znamená přiznat případná pochybení v případech nastalých problémů a přijetí jejich řešení.

### **3. Transparentnost**

Všechna rozhodnutí a aktivity podniků, které mají dopad na zainteresované strany, by měla být veřejně dostupná včetně jejich dopadů a přístupů k jejich řešení. Zainteresované strany mají právo dozvědět se o účelu podnikání, místě sídla, identitě všech vlastníků, členech vrcholových orgánů a jejich odměňování, dosažených výsledcích ve společenské odpovědnosti, zdrojích, objemu i použití disponibilních finančních prostředků.

#### **4. Etické chování**

Základními všeobecně přijímanými hodnotami etického chování jsou - upřímnost, spravedlnost a bezúhonnost. V přijímaných kodexech etického či korektního chování by měla být nastavena pravidla pro prevenci korupce, konflikt zájmů, pro identifikaci, řešení a dohled nad jejich dodržováním bez ohledu na místo podnikání (tzn. ve všech lokalitách působení bez rozdílů). Nejde jen o to, dělat byznys, ale i o to, jak se dělá.

#### **5. Ohled na zájmy zainteresovaných stran**

Zainteresovanými stranami jsou všechny subjekty, které mají zájem na výsledcích činností podniku (zejména majitelé, zákazníci, zaměstnanci a jejich odborové organizace, dodavatelé, investoři, konkurenti, zástupci státní správy i samosprávy), anebo jsou dopady činností podniku ovlivňovány (především občané, zájmové skupiny, neziskové organizace v místní komunitě i média). Jejich zájmy a dopady na ně by měly podniky sledovat, akceptovat ve svých strategiích, vyhodnocovat a naplňovat ve svých aktivitách. Jednou z možností je zapojování zainteresovaných stran i do rozhodování podniku.

#### **6. Respektování pravidel právního státu**

CSR bývá často 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. Plnění legislativy rozhodně není argument pro dobrovolné aktivity.

#### **7. Respektování mezinárodních standardů chování**

I v případech že legislativa příslušného státu tato pravidla neřeší, anebo řeší v rozporu s mezinárodními standardy, je odpovědné dodržovat deklarovaná ujednání bez ohledu na místo působnosti. Podnik sám může tyto standardy implementovat do svých aktivit, může též předkládat návrhy pro rozhodování na úrovni legislativy státu. Doporučovanými mezinárodními standardy jsou zejména:

- UN Global Compact a další relevantní deklarace a úmluvy OSN,
- Směrnice OECD pro nadnárodní podniky,
- norma ISO 26000,
- zásady ILO.

Je vhodné do budoucna zvážit udržování kontaktů se subjekty, které mezinárodní standardy nerespektují. To platí zejména v dodavatelském řetězci.

#### **8. Respektování lidských práv**

Všeobecná deklarace lidských práv (OSN) je v mnoha zemích zakomponována do obsahu ústav a následně do příslušné legislativy. Z nich vyplývá, že lidská práva jsou respektována a příslušnými opatřeními i chráněna. Jak v EU, tak i v ČR byly přijaty Listiny dodržování lidských práv. Jejich ochranu posiluje zejména přijatý antidiskriminační zákon a svoboda sdružování zaměstnanců v odborových organizacích.

## Proč společenská odpovědnost?

*„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“ (Henry Ford)*

Každý podnik, od nadnárodní společnosti po místního dopravce, by měl každým svým aktem sledovat nejen dosahované výsledky a plnění zákonných povinností, ale také širší společenské a ekologické souvislosti. Měl by hrát roli *"odpovědného občana"*, ať již vyrábí výrobky nebo poskytuje služby. Nedílnou součástí dobré reputace moderního podniku je odpovědné chování k zaměstnancům, místní komunitě, životnímu prostředí, akcionářům, dodavatelům i ostatním zainteresovaným stranám. Odpovědné chování se pro podnik stává stejnou nutností jako kvalitní zákaznický servis nebo špičkový management.

Být *„dobrým občanem“*, získat si povědomí *„fér“* značky a jména vůči svým zainteresovaným stranám je nedílnou součástí snah úspěšných manažerských strategií v současnosti. Stále je diskutováno vymezení oblasti realizace aktivit společenské odpovědnosti. Dosud u nás převládají názory, že maximalizace zisku je základní prioritou podnikání a že společenská odpovědnost se týká pouze podnikatelské sféry. Z toho pak vyplývá jednoduchý závěr: *„Musíme? Když ne, tak se nás to netýká?“*

**Důvody** pro realizaci CSR aktivit v českém prostředí jsou logické: buď jde o rozhodnutí center nadnárodních firem, která považují CSR za nedílnou součást své podnikové kultury, anebo o vlastní rozhodnutí podniků na základě vnitřního přesvědčení o významu tohoto přístupu. Podniky se snaží chovat korektně, nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky a služby, pečovat o ně, být dobrým zaměstnavatelem i sousedem, chránit životní prostředí a získat a udržet si konkurenční výhodu. CSR považují za nejlepší způsob pro dlouhodobé přežití. Zhruba dvě třetiny firem o konceptu CSR ví (velké dokonce přes 90 %), mnohé realizují spektrum aktivit. Je to typické zejména pro velké firmy. Na straně druhé však v každé organizaci najdeme alespoň jednu CSR aktivitu. Zpravidla však chybí koncepčnost a systémovost. Nebývá stanovena strategie CSR a určeny měřitelné cíle, CSR aktivity jsou realizovány nahodile a není u nich zvažován přístup win-win.

Jaké **přínosy** očekávají firmy od CSR? Mezi nejčastějšími odpověďmi se objevují:

- posílení firemní kultury,
- dobré jméno, společenská prestiž,
- získání nových zákazníků a loajalita stávajících,
- loajalita a odbornost zaměstnanců,
- zlepšení vztahů s obchodními partnery i ostatními zainteresovanými stranami,
- důvěra veřejnosti,
- odlišení se od konkurence,
- úspory nákladů,
- efektivnější řízení rizik i změn.

Mnohé organizace mohou výše uvedené benefity jednoznačně prokázat. Základním problémem však zůstává jejich schopnost propojit je s dopadem na přínosy pro organizaci (zejména finanční).



Jaké **hlavní bariéry** stojí v cestě? Ty firmy spatřují především v těchto oblastech:

- nedostatek informací,
- nedostatek času,
- chybí kvalifikovaní lidé,
- obava z nárůstu nákladů,
- CSR není veřejně uznávána (chybí výraznější podpora státu, není příznivé daňové ani legislativní prostředí, chybí pozitivní odezvy v médiích, není tlak veřejnosti).

Na straně druhé existují i **odpůrci**, kteří tvrdí, že podniky jsou zde proto, aby poskytovaly své výrobky a služby a vytvářely tak zisk. Pro naplňování sociálních potřeb společnosti jsou zde jiné organizace (státní nebo charitativní). Rozměňování účelu podnikání krátí prostředky na další rozvoj, snižuje finanční benefity majitelům, manažerům i ostatním zaměstnancům. Dokonce je možno setkat se s tvrzením, že manažeři dokonce nemají právo používat firemní prostředky pro aktivity, které s předmětem podnikání nesouvisí. Investice do CSR navíc zvyšují náklady, a tím snižují efektivnost podniku, což zeslabuje konkurenceschopnost, podnik nemá dostatek dovedností pro řešení společenských problémů a v neposlední řadě ani neví, na jaké aktivity se zaměřit (nedostatečná přehlednost společenských aktivit).

## **Jaká by měla být úloha státu?**

Měly by regulační zásahy ze strany státu sílit? Současné postoje podniků jsou spíše negativní. Naopak by přivítaly výraznější stimulační roli. V této souvislosti je třeba pozitivně hodnotit aktivity státu v posledních dvou letech, kdy byl společnou spoluprací gestora (MPO ČR), Rady kvality ČR a významnými CSR platformami vytvořen a vládou v dubnu minulého roku přijat **Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR** (viz usnesení vlády ČR č. 199 ze dne 2. 4. 2014). Plán byl vytvořen v návaznosti na Strategii EU (A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility v souladu s iniciativami strategie Evropa 2020. Smyslem Národního akčního plánu je přispět k rozvoji konceptu společenské odpovědnosti organizací v ČR a jeho pozitivních dopadů na společnost, hospodářský rozvoj a konkurenceschopnost ČR. Smyslem rozhodně není zesílení regulační funkce. Připravované aktivity respektují zachování principu dobrovolnosti. Pro jejich nasměrování byly stanoveny následující klíčové oblasti:

1. Propagace a podpora rozvoje konceptu společenské odpovědnosti v ČR
2. Dialog a spolupráce všech zainteresovaných stran
3. Samoregulace a společná regulace
4. Úloha veřejných orgánů a dalších zúčastněných stran
5. Šíření a dodržování mezinárodních standardů chování
6. Mezinárodní spolupráce
7. Dodržování lidských práv
8. Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti
9. Uznávání a oceňování organizací za společenskou odpovědnost
10. Ochrana zájmů spotřebitelů a občanů

Určitě stojí i za zmínku v současné době probíhající soutěže o rozličné ceny v oblasti CSR na národní úrovni, jejichž cílem je vyzdvihnout podniky i organizace veřejného

sektoru, které se věnují odpovědnému podnikání nebo jednání, rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení. Značným pozitivem pro podnikatelské prostředí je fakt, že počet podniků a projektů přihlášených do soutěží se každý rok neustále zvyšuje. To svědčí o rostoucí popularitě a prestiži těchto cen. Mezi významné ceny patří např. *Národní cena za společenskou odpovědnost*, kterou od roku 2009 každoročně vyhlašuje Rada kvality ČR, *Cena hejtmana za společenskou odpovědnost*. Zúčastňují se jí jak organizace z podnikatelského sektoru, tak i organizace z veřejného sektoru. Další zajímavou soutěží je *TOP Odpovědná firma*, jejímž organizátorem je platforma Byznys pro společnost. Prestižní je i *cena VIA BONA* pro jednotlivce i firmy za filantropii.

## Jak na to?

Společenská odpovědnost v současném pojetí představuje vzájemně provázaný soubor činností a postupů v oblasti *sociální* (lidská práva, péče o zaměstnance a tvorba pracovních míst, rovný přístup, příspěvek ke zvyšování kvality života), *environmentální* (prevence znečištění, využívání obnovitelných zdrojů, úspory energií, vody a ostatních zdrojů) a *ekonomické* (boj proti korupci, transparentnost, kvalita produktů a odpovědnost za dosahování pozitivních hospodářských výsledků) v zájmu zlepšení životních podmínek společnosti.

Současné poznatky z prostředí podnikatelské sféry v naší republice vypovídají:

- koncept společenské odpovědnosti zakotvil v povědomí zejména velkých organizací;
- prakticky v každé firmě najdeme jednu nebo více aktivit zařaditelnou do oblasti společenské odpovědnosti;
- uplatňování společenské odpovědnosti je typické zejména pro velké firmy;
- v malých a středních podnicích lze identifikovat aktivity společenské odpovědnosti, avšak jejich realizace je zpravidla nesystémová;
- spektrum realizovaných aktivit je rozsáhlé a není v mnoha případech dobře voleno;
- nahodilost převládá nad koncepčností;
- i v naší republice jsou odpůrci konceptu společenské odpovědnosti.

V případě, že organizace rozhoduje o implementaci konceptu společenské odpovědnosti, bude hledat východiska – počátek cesty. Shrnutím všech existujících přístupů lze doporučit následující postup:

1. Určení kontextu organizace z hlediska dopadů na společnost.
2. Identifikace zainteresovaných stran a jejich zájmů.
3. Stanovení strategie, cílů a měřítek.
4. Rozhodnutí o aktivitách, které naplní stanovené cíle.
5. Přidělení zdrojů.
6. Zabudování do podnikových procesů.
7. Monitorování a vyhodnocování dosahovaných výsledků.
8. Komunikace o společenské odpovědnosti.

Na rozdíl od klasického přístupu managementu, který začíná formulací mise, vize a následně strategie, v konceptu společenské odpovědnosti je nutné začít zvážením

všech dopadů, které podnikové činnosti vyvolávají. Ty mohou být kladné (např. rozvoj kompetencí svých zaměstnanců, podíl na zvýšení zaměstnanosti, atraktivnost zaměstnávání, ochrana lidských práv, spravedlivé ceny a mzdy, transparentnost aktivit, vliv na pozitivní vývoj v rozvoji příslušné komunity, zvyšování koupěschopnosti v lokalitě, dosažená i preventivní opatření v oblasti péče o životní prostředí), tak i záporné (zejména nekorektní jednání, bezohledné dosahování maximálního finančního přínosu, porušování lidských práv, klamavá reklama, korupce, znečišťování životního prostředí, nezohledňování potřeb všech zainteresovaných stran). Strategický přístup ke společenské odpovědnosti je pro konkurenceschopnost a udržitelnost stále důležitější. Lze zaznamenat přínosy z hlediska řízení rizik, úspor nákladů, přístupu ke kapitálu, vztahů se zákazníky, zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami (zejména s veřejností). Tím, že se organizace zabývají odpovědností za své dopady na společnost, si mohou získat dlouhodobou důvěru zaměstnanců, obchodních partnerů i široké veřejnosti, a dále si mohou vytvořit základ udržitelných modelů pro další rozvoj. Vyšší úroveň důvěry zase pomáhá vytvářet prostředí, které umožňuje inovace a růst.

Identifikace dopadů umožní určit všechny zainteresované strany. Dle dopadů je možno volit priority k uspokojování jejich zájmů. Klíčovými by měla být následující kritéria:

- míra vlivu na výkonnost organizace,
- rizika tlaku na organizaci z hlediska negativních dopadů.

V této souvislosti řada odborníků zdůrazňuje tzv. „*nový přístup*“ ke společenské odpovědnosti. Odpovědnost není pouze „pomáhat“, „chránit“, „podporovat“ (všeobecně označováno jako „filantropie“ = pomáhat člověku), nýbrž podílet se na řešení společenských problémů, které se podniku bezprostředně týkají a jejichž řešení přispěje obou stranám. Zájmy obou stran budou spojeny vytvořením sdílených hodnot (Creating Shared Value) přinášejících oboustranný prospěch. Podniky se nemusí stydět za to, že i v těchto dobrovolných aktivitách myslí i na sebe. Nejde o nic jiného, než o uplatňování principu win-win.

Současným problémem je převažující způsob chápání společenské odpovědnosti v českém prostředí. Jedním z přístupů je přesvědčení, že společenská odpovědnost je spjata pouze s aktivitami organizace navenek – vůči vybrané komunitě. Tím se zužuje na charitativní aktivity, jakými jsou především dárcovství a dobrovolnictví.

Následná CSR strategie pak určí záměry v prioritních oblastech a předpokládá se, že bude konkretizována do cílů, které povedou k jejich dosažení. Ty často v oblasti CSR u podniků chybí. V reportovaných zprávách pak jsou sice uváděny dosažené výsledky, ale absence cílů nedovolí posouzení efektivnosti jejich realizace.

Pro volbu aktivit existuje rozsáhlé množství voleb, které jsou neustále rozšiřovány kreativitou realizátorů. To způsobuje začátečníkům nemalé problémy při rozhodování o nasměrování a určení konkrétních aktivit. Je možno v této souvislosti uvést nejčastější:

### **1. Aktivity v oblasti ekonomické:**

Udržitelný zisk, efektivní zhodnocování zdrojů, odpovědné investování, inovace, budování dobrého jména a značky (odpovědnost za produkt, značky kvality),



principy dobré správy, korektní vztahy s majiteli, zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a ostatním zainteresovaným stranami (etické kodexy), transparentnost aktivit a výsledků (výroční zprávy, seznamy členů správních rad, představenstev, výkonných manažerů včetně jejich finančního ohodnocení), tvorba pracovních příležitostí, vytváření koupěschopnosti v lokalitě, upřednostňování místních dodavatelů, reálná cenová politika, nové obchodní příležitosti, ochrana duševního vlastnictví, odmítání korupce, podvodů a nekalé konkurence, bezplatné služby, systémy řízení finančních rizik.

## **2. Aktivity v oblasti environmentální:**

Snižování spotřeby vstupů a využívaných zdrojů, snižování odpadů či řešení jejich recyklace, snižování emisí, výroba a používání ekologicky šetrných produktů (z recyklovaných či obnovitelných zdrojů), ekologicky vhodné způsoby transportu, hledání záměnných variant spotřeby přírodních zdrojů (náhrada obnovitelnými), využívání moderních technologií (bezodpadové, energeticky nenáročné, neznečišťující), analýza environmentálních rizik a uplatňování principů prevence a předběžné opatrnosti.

## **3. Aktivity v oblasti sociální:**

– *v interní dimenzi podniku*

Zaměstnanecké výhody - příspěvky na stravování, na dovolenou, na životní pojištění, na penzijní připojištění, úprava pracovní doby vzhledem k rodinným poměrům, věcnostní prémie, systém cafeterie benefitů, podpora zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu (další vzdělávání, rekvalifikace, uznávání, plány rozvoje), tvorba a rozvoj podnikové kultury (symboly, způsoby jednání, základní životní hodnoty), rovné příležitosti (dle věku, pohlaví, rasy, etnické skupiny, majetku, zdravotního postižení, politické příslušnosti, víry), odmítání dětské, nucené a nedeklarované práce, spravedlivé odměňování, rozmanitost na pracovišti, vyrovnávání pracovního a osobního života, flexibilní formy práce, pomoc odcházejícím zaměstnancům.

– *v externí dimenzi podniku (ve vztahu ke komunitě)*

Firemní filantropie - dárcovství (péče o sociálně slabé občany a děti, podpora vzdělávání, zdravotní péče, jesle, školky, kultura, sport, neziskové organizace), dobrovolnictví, preferování místních zaměstnanců včetně manažerů, zaměstnávání handicapovaných osob, lidí dlouhodobě nezaměstnaných, z etnických menšin či jinak znevýhodněných občanů.

K nejčastěji realizovaným CSR aktivitám v ČR je možno zařadit péči o zaměstnance, péči o životní prostředí a dárcovství a dobrovolnictví postavené na partnerství.

System managementu společenské odpovědnosti již sám napovídá, že jeho specifické aktivity musejí být zabudovány do všech procesů v organizaci. Tomu odpovídá i obsah mezinárodně uznávaných standardů, jimiž jsou např. norma ISO 26000, standard GRI (Global Reporting Initiative) nebo ČSN 01 03 91. V řadě dalších zemí jsou vytvářeny národní normy pro prokazování systému společenské odpovědnosti a my jsme jednou z nich. Průzkum Business Leaders Fóra zachytil malou informovanost zaměstnanců o CSR aktivitách v jejich procesech.

Realizace CSR aktivit není jednorázovým aktem. Měl by být uplatňován systematický a dlouhodobý přístup, pravidelné měření, monitorování a vyhodnocování výsledků a hledání nových cest do budoucna. O dosažených výsledcích jsou pravidelně informovány všechny zainteresované strany prostřednictvím různých forem. Nejběžnější jsou reporty o společenské odpovědnosti (resp. o udržitelném rozvoji). Pro jejich zpracování jsou k dispozici pokyny uvedené jak v normě ISO 26000, tak i standardu GRI. Jejich předkládání je dobrovolné. V EU to bude povinnost pro akciové společnosti, které mají kotaci na burze a mají více než 500 zaměstnanců.

## Závěr

Společenská odpovědnost hraje čím dál významnější roli v systémech managementu podniků. Přibývá realizátorů i řada aktivit ze strany států. Podle dosavadních průzkumů lze pozitivně hodnotit přibývajícím zájem podnikatelské sféry. I když je v mnoha případech zatím nesystémový, nepropojený s účelem podnikání a aktivity jsou voleny spíše nahodile, přesto je to důkaz o posunu podniků do budoucna.

Přeji Českým dráhám mnoho elánu a úspěchů do budoucna. Na závěr opět citát:

*„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“*

*(Klaus Schwab, prezident a zakladatel Světového ekonomického fóra)*

## Použité zdroje:

- [1] Plášková, A.: Manažer CSR (učební text), Česká společnost pro jakost, Praha 2014, nemá ISBN
- [2] Plášková, A. – Ryšánek, P.: Společenská odpovědnost (Hodnocení CSR firem v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost. NIS-PK, Praha 2013, ISBN 978-80-02-02435-4
- [3] A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Dokument EU. Brusel 2011, nemá ISBN
- [4] Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v české republice. Redakce MPO ČR, Praha 2014, nemá ISBN
- [5] norma ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. ÚNMZ Praha 2011, nemá ISBN
- [6] Směrnice OECD pro nadnárodní podniky. Redakce MPO ČR 2013, nemá ISBN
- [7] výsledky průzkumů realizovaných agenturou IPSOS, Asociací malých a středních podniků ve spolupráci s Radou kvality ČR, CSR Eurobarometru.

Praha, duben 2015

Lektorovali: doc. Dr. Ing. Roman Štěrba  
České dráhy, a.s., Člen představenstva

Mgr. Petr Šťáhlavský  
České dráhy, a.s.