

Slezská univerzita v Opavě

FAKULTA VEŘEJNÝCH POLITIK  
ÚSTAV VEŘEJNÉ SPRÁVY  
A REGIONÁLNÍ POLITIKY

# Společenská odpovědnost

Studijní opora pro kombinované studium

Lucie Kamrádová

Opava 2018

Název: Společenská odpovědnost  
Autor: Lucie Kamrádová  
Pracoviště autora: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav veřejné správy a regionální politiky  
Vydání: První  
Jazyková korekce: autor studijní opory  
Počet stran:  
Recenzenti:

© Lucie Kamrádová

© Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě

# Obsah

Úvod.....	5
■ 1 Rychlý náhled studijního materiálu.....	6
■ 2 Průvodce studijní oporou.....	8
■ 3 Stručný náhled na vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem ze světového i národního pohledu.....	9
3.1 Historie CSR.....	10
3.2 Vymezení a definice CSR z pohledu Evropské unie a dalších organizací.....	12
■ 4 Oblasti společenské odpovědnosti.....	16
4.1 Ekonomický pilíř.....	18
4.2 Sociální pilíř.....	19
4.3 Environmentální pilíř.....	21
■ 5 Zavádění konceptu CSR.....	24
Monitoring, implementace, stakeholders, PDCA.....	24
5.1 Kroky implementace.....	25
5.2 Normy a iniciativy CSR.....	26
5.2.1 ISO 26000.....	30
■ 6 Hodnocení a reportování.....	33
6.1 Přístupy k reportování.....	33
6.2 Vybrané metody měření a reportování.....	35
6.3 Důvody (ne)reportování.....	36
■ 7 Kritické pohledy na koncept společenské odpovědnosti.....	38
■ 8 Příbuzné koncepty a podnikatelská etika.....	41
8.1 Společenská odpovědnost a související koncepty.....	42
■ 9 Společenská odpovědnost vysokých škol.....	47
9.1 Stručný přehled vývoje společenské odpovědnosti VŠ a její návaznost na původní koncept.....	49
9.1.1 Přínosy společensky odpovědné VŠ.....	49
9.1.2 Spolupráce a zainteresované strany.....	52
9.2 Možnosti spolupráce vysokých škol a soukromého sektoru.....	52
■ 10 Realizované projekty a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti vysokých škol	56
10.1 Příklady realizovaných projektů v České republice.....	57
10.2 Zahraniční příklady spolupráce.....	61
■ 11 Příklady dobré praxe.....	65
11.1 InSTITUTE typu Think tank.....	65
11.2 Impact Hub.....	67
Závěr.....	69

<b>Seznam použitých informačních zdrojů .....</b>	<b>70</b>
---	-----------

# Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

do rukou se vám dostává studijní opora, jejímž cílem je seznámit vás se základy konceptu společenské odpovědnosti.

Účelem textu je především poukázat na koncept společenské odpovědnosti a zprostředkovat tak informace o konceptu, který sice vychází ze soukromého sektoru, nicméně ho v žádném případě nelimituje. Hlavním cílem tohoto textu je podnítit zájem u čtenářů o tento koncept, a tím rozšířit oblast aktivních realizátorů společenské odpovědnosti ve všech aspektech lidského života.

V rámci jednotlivých kapitol respektive na jejich konci naleznete kontrolní otázky a korespondenční úkoly. Je na vás, do jaké míry jste ochotni sami sebe kontrolními otázkami přesvědčit o znalosti prostudovaném textu, nicméně korespondenční úkoly jsou pro všechny studenty kurzu povinné. Všechny korespondenční úkoly, musí každý účastník kurzu zaslat e-mailem a to buď průběžně, tak jak bude oporu během semestru studovat, nebo najednou nejpozději však týden před začátkem zápočtového týdne. Vypracování korespondenčních úkolů je nezbytné pro ukončení kurzu.

Autorka textu si je plně vědoma rozsahu tohoto konceptu a také toho, že tato opora je pouze zlomkem informací a problematiky, která se tohoto konceptu týká. Ty, pro které se však uvedený koncept stane tzv. srdcovou záležitostí, doporučuji nejen prostudovat literaturu uvedenou v závěru studijní opory, ale také se aktivně účastnit přednášek a seminářů.

# 1 Rychlý náhled studijního materiálu

Studijní opora se zabývá konceptem společenské odpovědnosti jako dynamicky se rozvíjející koncepcí celospolečenského života. V dnešní době se stává běžným nástrojem realizace aktivit v oblasti soukromého i veřejného života společnosti, společností, organizací, firem i lidské společnosti prezentované unikátními jedinci, tedy každým z nás.

Jednotlivé kapitoly pokrývají témata, jakými jsou východiska konceptu společenské odpovědnosti v ČR; základní charakteristiky, definice a principy konceptu; oblasti působení konceptu společenské odpovědnosti; klíčové přístupy k jeho zavádění do organizací; jednotlivé fáze zavádění a hodnocení uvedeného konceptu; kritický pohled na koncept společenské odpovědnosti; specifika a metody zapojení vysokých škol v České republice; Příklady dobré praxe.

## **Hlavními tématy v následujícím textu jsou:**

1. Stručný náhled vývoje konceptu společenské odpovědnosti (světový vývoj, přístupy, historie, významní představitelé v zahraničí i současné ČR).
2. Oblasti působení společenské odpovědnosti (ekonomická, environmentální, sociální).
3. Zavádění konceptu odpovědnosti v organizacích (přístupy, motivace a tvorba konceptu).
4. Hodnocení a reportování společenské odpovědnosti.
5. Kritika konceptu společenské odpovědnosti.
6. Příbuzné koncepty a podnikatelská etika (Corporate citizenship, Work-life balance, filantropie, trvale udržitelný rozvoj apod.).
7. Společenská odpovědnost vysokých škol (příklady dobré praxe).
8. Projevy společenské odpovědnosti (iniciativy, projekty, aktivity v České republice).
9. Příklady dobré praxe v České republice i zahraničí.

## CÍLE STUDIJNÍHO MATERIÁLU

Po prostudování studijní opory:

### **Budete umět:**

Orientovat se v základních definicích společenské odpovědnosti a jejím vývoji z hlediska celosvětového a domácího prostředí. Aplikovat koncept společenské odpovědnosti v soukromém i veřejném sektoru. Bude se rovněž orientovat v problematice definování a naplňování konceptu společenské odpovědnosti, jako jednoho z přístupů pro zkvalitnění života společnosti.

### **Získáte:**

Základní teoretické znalosti z oblasti společenské odpovědnosti, budete schopni se orientovat v dané problematice a propojit ji s příbuznými koncepty v českém i mezinárodním měřítku.

### **Budete schopni:**

Prakticky rozlišit a vyhodnotit míru a rozsah společenské odpovědnosti v jednotlivých oblastech jejího působení, rovněž pak navrhnout jejich zlepšení.

## ■ 2 Průvodce studijní oporou

Na tomto místě, stejně jako v úvodu mnohých dalších opor, mi nezbývá než souhlasit s některými kolegy, kteří zastávají názor, že dospělým lidem není nutné, a dokonce ani vhodné radit, co, kdy a jak mají dělat. Proto mi dovoluňte v této části pouze doporučit na co zaměřit pozornost.

Vaše nabyté znalosti si můžete ověřit pomocí kontrolních otázek, které naleznete na konci každé kapitoly. Pochopitelně se nejedná o vyčerpávající přehled otázek, které prověří veškeré vaše znalosti, spíše se jedná o nasměrování na nejdůležitější oblasti dané kapitoly. Při studiu problematiky se nelekejte textu, který vám možná na první pohled bude připadat poněkud rozsáhlejší. Mojí snahou je vám předložit co nejvíce informací, které budete potřebovat jak k získání zápočtu či vykonání zkoušky, tak k vaší budoucí praxi.

Na druhé straně si dovoluji znovu připomenout, že tento text je „pouze studijní oporou“, a jak již jeho název napovídá, nabízí základní vědomostní oporu, a ne vyčerpávající přehled dané problematiky. Jistě si všimnete, že opora záměrně v jednotlivých kapitolách odkazuje na další zdroje, ze kterých budete muset čerpat, abyste získali požadované znalosti.

V případě potřeby ohledně studia níže uvedeného textu a problematiky společenské odpovědnosti se milí studenti obraťte přímo na autorku textu. Komunikovat můžeme prostřednictvím e-mailu či v konzultačních hodinách, které jsou uvedeny na webových stránkách Ústavu veřejné správy a regionální politiky.

Přeji vám hodně úspěchů ve studiu a vaší náročné práci.

Vaše autorka



## **3 Stručný náhled na vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem ze světového i národního pohledu**

### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Úvodní kapitola se bude zabývat stručným náhledem vývoje konceptu společenské odpovědnosti jak z pohledu světového, tak domácího vývoje. Seznámíte se s vymezením pojmu společenské odpovědnosti a hlavními znaky konceptu.

### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly

#### **Budete umět:**

Charakterizovat jednotlivé vývojové kroky konceptu společenské odpovědnosti

#### **Získáte:**

Přehled o vývoji a hlavních znacích konceptu.

#### **Budete schopni:**

Orientovat se v klíčových požadavcích a znacích, které jsou nezbytné pro naplňování konceptu společenské odpovědnosti.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Společenská odpovědnost, CSR, dobrovolnost.

Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) má své kořeny již v 19. století, kdy Andrew Carnige zveřejnil svůj názor na podnikání prohlášením, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek (Napříč společenskou odpovědností 2004). V posledních letech se můžeme setkat s názorem, že se tento koncept vyvíjí dynamicky již několik desetiletí. Samozřejmě v tomto případě musíme brát ohled na vývoj v jednotlivých zemích.

V České republice se definice a první zmínky objevují kolem devadesátých let minulého století, přestože přístupy společenské odpovědnosti firem praktikoval již dávno před ustálením teoretické koncepce například Tomáš Baťa. Za prvního z významných teoretiků této oblasti je považován Howard R. Bowen, který ve své knize Social Responsibilities of the Businessman interpretoval CSR jako závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takové směry jednání, které jsou z hlediska cílů a hodnot v naší společnosti žádoucí. Největší rozkvět zaznamenal tento princip v poválečném období (60. léta,

USA), kdy začalo být pro zákaznický segment důležité, jaké hodnoty firma uznává a jak se prezentuje. Tuto dobu považují odborníci za vznik moderního konceptu společenské odpovědnosti firem. Spojení CSR se pak ustálilo v devadesátých letech. Základním krokem pro usazování tohoto konceptu v zemích Evropské unie se pak stal Lisabonský summit (2000) z něhož vzešel závazek unie k tomuto konceptu.

Problematika společenské odpovědnosti je v současné době ve společnosti značně rozsáhlá. Tento koncept postupně během svého vývoje pronikal ze soukromé sféry (výrobní podniky a podnikatelský sektor) do sféry veřejné (veřejná správa, služby veřejnosti, školství). Touto infiltrací do dalších oblastí se našly v odborné i laické veřejnosti jak negativní, tak pozitivní ohlasy.

### **3.1 Historie CSR**

Kořeny CSR nalézáme již v devatenáctém století, a to díky Andrewu Carnigovi a jeho prohlášení o podnikání bohatých lidí ve společnosti. Alternativně bychom však mohli za základy CSR v sociální rovině považovat také například založení tzv. Fuggerova městečka (je považováno za nejstarší sociální městečko světa, založené v roce 1521) (Lichtenegerová 2011). V šedesátých letech se postupně objevují další apelace na bohaté podnikatele, na jejich přístup k okolní společnosti a komunitě. Během dalších let vývoje této myšlenky se objevují nové pohledy na CSR. Jsou definovány nové dimenze společensky odpovědného chování, mezi něž patří například doplnění o názor, že nestačí pouze plnit základní legislativní požadavky. Proto v roce 1979 navrhuje Archie B. Carroll definici CSR, která je založena na čtyřech základních požadavcích odpovědnosti – ekonomické, legislativní, etické a dobrovolné (Jindřichovská, Kocmanová, Purcarea 2013, s. 4).

Česká republika v tomto ohledu nezůstávala v pozadí. Za průkopníky tohoto konceptu se považují například Hugo František Salm, Josef Hlávka a Tomáš Baťa (Kunz 2012, s. 66). Hugo František Salm byl velmi významným mecenášem vědy a umění. Zabýval se vědeckými výzkumy a výborně ovládal několik cizích jazyků. Tato přednost mu umožnila cestovat po celém světě, získávat znalosti z různých oborů a poznávat nové moderní technologie. Tyto znalosti pak Salm využil ve vlastním podnikání a stal se významným průkopníkem moderního průmyslu. Nejen že v Rájci postavil cukrovar, ale založil také několik strojírenských továren (Brno, Blansko). Podílel se rovněž na založení Moravsko-slezského Františkova muzea v Brně a podporoval řadu obrozeneckých myslitelů. Josef Hlávka byl povoláním architekt, se Salmem

je spojovala touha podporovat umění. Hlávka se plně věnoval stavitelství a jeho architektonická firma měla v době své největší slávy rozpracováno až padesát staveb najednou. Tento učenec se však nevěnoval jen soukromé výstavbě (činžovní domy), zasloužil se také o výstavbu kulturních zařízení (Dvorní opera ve Vídni), obchodů, domů, zdravotnických zařízení (pražská Zemská porodnice) a kostelů. Během života ho postihla nejedna tragédie. V důsledku jedné z nich ochrnul a stal se imobilní. Tato skutečnost ještě více posílila jeho přesvědčení o nutnosti filantropického působení. Během svého života tak věnoval přibližně jeden a půl milionu tehdejších českých korun na podporu vědy, vzdělanosti a kultury. Mnoho odborníků za největší přínos považuje založení nadace Nadání (Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových).

Výraznou osobností, podnikatelem, kterého historie českého podnikání v pravém slova smyslu považuje za společensky odpovědného, je Tomáš Baťa. Svými aktivitami přispěl k rozvoji obuvnického průmyslu ve Zlíně, a především k rozvoji celého regionu, což je jedna z hlavních myšlenek společenské odpovědnosti. Mezi firemní hodnoty tohoto podnikatele patřily například úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům atd. Podnikatelská koncepce podniku byla postavena na třech oblastech - ekonomické, sociální a environmentální. Z toho můžeme usuzovat, jak byl tento podnikatel nadčasový v přístupu ke svým zaměstnancům a okolí podniku. V ekonomické oblasti Baťa například uplatňoval přístup „náš zákazník - náš pán“, realizoval vytvoření vlastního bankovního systému a bojoval proti korupci, která byla v jeho firmě tvrdě odsuzována. Sociální oblast se týkala převážně zaměstnanců firmy, Baťa zaměstnance považoval spíše za své spolupracovníky než podřízené. Snažil se proto o vytvoření nejlepších pracovních a životních podmínek, vytvořil kvalitní systém výchovy a vzdělávání pro své „spolupracovníky“. V této oblasti razil heslo „strojům práci – lidem myšlení“. V oblasti environmentálního působení firmy byl Baťa také velmi aktivní. Například všechny jeho továrny byly postaveny tak, aby zaměstnanci byli co nejméně vystaveni škodlivinám vznikajícím během výrobního procesu (Kunz 2012, s. 66-74).

Pozitivní vývoj společenské odpovědnosti a odpovědného chování byl u nás přerušen historickými událostmi, a to převážně po roce 1948, kdy byla na území současné České republiky nastolena komunistická vláda a zavedeno centrální hospodářství. Tehdy se však objevil pojem podniková sociální politika, kdy státní dotace zajišťovaly řadu sociálních aktivit, mezi které patřilo například vlastní stravovací zařízení, zdravotní zařízení, byty, ubytovny, předškolní péče apod. (Prskavcová 2007). V důsledku toho byl vývoj přerušen a filantropické aktivity a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti byly obnovovány až po roce 1989.

Počátkem devadesátých let se znovu objevovaly tendence k obnovení firemní filantropie a k dalším činnostem, které se na ni vázaly. Mezi tyto činnosti patřila také společenská odpovědnost. V návaznosti na tyto myšlenky se na území republiky objevuje pojem „triple bottom line“, který má za úkol zařadit aktivity sociální, ekologické a ekonomické do činností firem. Kunz hodnotí polistopadový vývoj v českém podnikatelském prostředí jako období, ve kterém myšlenky společenské odpovědnosti ovlivňovala zejména řada velkých nadnárodních společností. Tyto přenášely svou dobrou praxi v oblasti CSR i na své dceřiné společnosti na území ČR (Kunz 2013, s. 28). Následující vývoj byl ovlivněn zejména tendencemi České republiky stát se kandidátskou a následně členskou zemí Evropské unie, která se problematice CSR věnuje ve svých dokumentech a aktivitách již několik desítek let.

### **3.2 Vymezení a definice CSR z pohledu Evropské unie a dalších organizací**

Jak již vyplývá z historie CSR, existuje mnoho pohledů na tuto problematiku. Nezávisle na sobě se jí zabývá nejen vláda (vlády) a samotní podnikatelé, ale řada jiných světových i tuzemských organizací. V první řadě Evropská unie, která je pro členské země, k nimž Česká republika patří, příkladem dobré praxe a návodem jak problémy řešit a vzniklé možnosti využívat. CSR nachází silnou podporu u mezinárodních organizací jako je již zmíněná Evropská unie, OECD, OSN nebo Světové obchodní fórum pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development ). Nicméně Evropská unie se oblastí odpovědnosti systematicky zabývá již od roku 1995, kdy předseda Komise Jacques Delors inicioval založení evropské centrály CSR – CSR Europe (Trnková 2005, s. 31).

V roce 1996 vznikla organizace CSR Europe, což je přední obchodní síť pro sociální odpovědnost podniků. V současné době má ve své síti kolem 70 firemních členů a 37 národních CSR organizací (v ČR je to například Business for Society Czech). Tato organizace shromažďuje více než 5 000 společností a je charakterizována jako platforma pro ty podniky, které hledají podporu udržitelného růstu a snaží se pozitivně přispívat k rozvoji společnosti. V říjnu roku 2010 zahájila iniciativu Enterprise 2020. (CSR Europe)

Z hlediska České republiky je podstatným vodítkem v této oblasti výsledek jednání tzv. European Multistakeholders Forum, které jako poradní fórum Evropské unie došlo v roce 2004 k důležitým závěrům o principech společenské odpovědnosti firem respektive organizací. Základní myšlenkou je deklarovaný princip dobrovolné integrace sociálních a

environmentálních závazků firmy do jejich obchodních a jiných aktivit, které jsou realizovány nad rámec platné legislativy a obchodních smluv (Jahn 2005, s. 10). Avšak ještě před jednáním poradního Fóra byla v roce 2001 Evropskou komisí vydána Zelená kniha, která propaguje Evropský rámec společenské odpovědnosti firem a vyzývá všechny členské státy, aby zahrnuly principy CSR do svých národních strategií. Zabývá se všemi oblastmi CSR. Stěžejní v této oblasti je především přístup vlády a státní správy. Jedná se tedy o to, jaké podmínky v oblasti CSR vytvoří a jak je schopna motivovat a oceňovat firmy, které se chovají odpovědně. Dle Evropské komise je CSR definována jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ (Green Paper, 2001). Tyto a jiné aspekty přináší firmě či organizaci možnost odlišit se od konkurence a vytvořit si tak určitou výhodu. Zelená kniha z roku 2001 je rozčleněna do několika kapitol. Každá z nich obsahuje část, která se CSR bezprostředně týká. V úvodní kapitole je například nastíněno vnímání společenské odpovědnosti jak již ze strany občanů a společnosti, tak ze strany firem a organizací. V dalších kapitolách je rozebírán pojem společenské odpovědnosti, konkurenceschopnost apod. V závěru nalezneme doporučení komise pro firmy a organizace. Mezi další evropské dokumenty týkající se oblasti CSR můžeme řadit například Lisabonský summit (2000), CSR Business Marathón (2001), Sdělení Komise „A business contribution to Sustainable Development“ (2002), Sdělení Komise „Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků“ (2006), Evropská aliance pro CSR (2006).

V České republice je prezentována a do jisté míry realizována strategie společenské odpovědnosti v rámci Národního programu posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti a zároveň je nedílnou součástí Strategie Národní politiky kvality v ČR. V koncepci jsou obsaženy například záměry v oblasti zvyšování kvality života v celé společnosti, podnikatelská etika, péče o zaměstnance či životní prostředí. V rámci realizace těchto záměrů vytvořila Rada kvality ČR odbornou sekci Společenská odpovědnost organizací. V návaznosti na dokument Evropské komise tak může nejen naše vláda aktivně reagovat na cíle, které byly stanoveny a vytvářet tak nové dokumenty, které se týkají strategie CSR.

Mezi hlavní organizace, které se v České republice CSR zabývají, jsou například Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo životního prostředí, platformy Byznys pro společnost a Business Leaders Forum. Byznys pro společnost je největší odborná platforma firem pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v České republice. Definice, kterou uvádí na svých stránkách, vychází ze Zelené knihy Evropské komise „CSR je způsob podnikání, který

odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání“.

„Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery“ (Byznys pro společnost 2014). Business Leaders Forum charakterizuje na svých stránkách CSR jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“, což v podstatě vychází ze základní myšlenky definice, která je uváděna Evropskou komisí a ve své podstatě se podobá definici organizace Business for Social Responsibility, která definuje, že „společenská odpovědnost organizací je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání“ (BSR 2014).

Sféra společenské odpovědnosti absentuje jednotnou definici, která by byla mezinárodně uznávaná. Každý autor či organizace definici CSR ve své podstatě vystihuje na základě dobrovolnosti a závazků organizací zasazovat se o zlepšení situace v oblastech, jež se bezprostředně týkají společnosti a jejího fungování v ní. Vytýčují správný směr a popřípadě výhodu proti konkurenci. Hlavním smyslem je však snaha jít za hranice povinností podnikatelů, institucí a organizací a vytvořit dobrovolně přínos pro společnost a život v ní.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Tato kapitola se zabývala stručným náhledem vývoje společenské odpovědnosti firem. Seznámili jste se v ní s vývojem jak ze světového, tak domácího prostředí. Část kapitoly se také věnovala vymezení definice společenské odpovědnosti z hlediska stěžejních světových organizací, ale také z domácího pohledu.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Kdy se objevují první zmínky o společenské odpovědnosti?*

*Dokázali byste charakterizovat vývoj společenské odpovědnosti na území současné ČR?*

*Jaká definice, dle vašeho názoru nejlépe vystihuje podstatu společenské odpovědnosti?*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Najděte v oblasti doporučené literatury další dvě definice společenské odpovědnosti, které nejsou uvedeny v tomto textu. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.

## 4 Oblasti společenské odpovědnosti

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se seznámíte se základním pohledem na taxonomii společenské odpovědnosti. Jedná se především o oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Jednotlivé oblasti zasahují bezprostředně nejen zainteresované účastníky, ale také místo ve kterém působí.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

**Budete umět:**

Vydefinovat typologii a formy společenské odpovědnosti.

**Získáte:**

Přehled o problematice zainteresovaných oblastí.

**Budete schopni:**

Orientovat se v problematice jednotlivých oblastí působení společenské odpovědnosti.

### KLÍČOVÁ SLOVA

triple–bottom–line, 3P, udržitelný rozvoj.

Otázkou vymezení společenské odpovědnosti se zabývá řada autorů nejen v zahraničí, ale také v České republice. Obecně se koncept dělí do tří základních oblastí působení. Sféra ekonomická, sociální a environmentální. Někteří autoři doplňují tyto tři základní sféry působení ještě oblastí čtvrtou, což je oblast odpovědnosti vůči místní komunitě (Mikavcová, Kulhanová 2005, s. 55 – 62). Všechny tři sféry v odborné literatuře také nalézáme pod označením 3P (Profit, Planet, People). Každá z těchto sfér má svá specifika, charakteristické rysy a oblasti působení. Ekonomická sféra (Profit) například zahrnuje aktivity v oblastech boje proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkářství a chudobě, potírání kartelových dohod, ochranu spotřebitele či dodržování etických kodexů. Sociální sféra (People) obsahuje aktivity související s oblastí firemní filantropie, firemního dobrovolnictví, zaměstnanecké politiky, rovnoprávnosti žen a mužů a v neposlední řadě také oblast angažovanosti ve prospěch místní komunity. Poslední environmentální sféra působení (Planet) zahrnuje ochranu přírodních



zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory energie či ekologickou firemní kulturu a politiku podniku (Kuldová 2010, s. 15-21). Blíže se oblastem působení budeme věnovat v následujících podkapitolách.

Obrázek č. 1 Tři pilíře CSR



V literatuře nalezneme označení těchto pilířů jako triple-bottom-line (tabulka č. 1). V tomto vymezení se znovu setkáváme s myšlenkou, že se firma a organizace při svém podnikání nezajímá pouze o dosažení zisku, ale její přístup může být mnohem zodpovědnější v důsledku dobrovolnosti angažovat se v komunitě nad rámec svých legislativních povinností (*beyond compliance*). Dobrovolně se tak rozhodují dělat i to, co není přímo nařízeno zákonem. Právě pro tento fakt je důležité pro manažery a majitele podniků a organizací znát minimální legislativní rámec tak, aby byli schopni definovat, v jakém směru má být organizace odpovědná. V České republice je mnoho norem a zákonů, které tuto ideu podporují ve všech třech oblastech působení CSR.

V ekonomické sféře je stěžejním bodem legislativa upravující principy podnikání, regulace reklamy, ochrany spotřebitelů apod. Zařadit zde však můžeme i občanský zákoník, který upravuje závazky, plnění, odpovědnost apod. Obchodní zákoník je samozřejmě v ekonomické oblasti působení neopomenutelný. Dalšími zákony, které se týkají této sféry, jsou např. zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele a zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Sociální sféra se zabývá především zaměstnanci. Nepochybně proto můžeme za základ legislativy v této oblasti považovat zákoník práce, zákon o mzdě, antidiskriminační zákon. Za určitou podporu CSR v české legislativě můžeme však také považovat zákon č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách či zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb.

Třetí sféra, která se zabývá environmentální politikou a životním prostředím, upravují v České republice např. zákony č. 254/2001 Sb., o vodách, zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí aj.

**Tabulka č. 1 Příklady roviny podnikání na základu modelu *triple-bottom-line***

<b>Ekonomická rovina CSR</b>	<b>Sociální rovina CSR</b>	<b>Environmentální rovina CSR</b>
Odmítnutí korupce	Filantropie a dobrovolnictví	Ekologická výroba
Transparentnost	Zaměstnanecká politika	Ochrana přírodních zdrojů
Vztahy s investory, zákazníky, dodavateli	Rovnost žen a mužů, rovné zacházení, zákaz diskriminace	Investice do ekologických technologií
Kvalita produktů	Lidská práva	Ekologická firemní kultura
Etický kodex, dobré řízení	Odmítnutí dětské práce	Osvěta a vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Trmkové 2005 s. 31

## 4.1 Ekonomický pilíř

Z výše uvedeného je zřejmé, že ekonomický pilíř společenské odpovědnosti bude nejvíce podporovat diskuzi mezi ekonomy a kritiky tohoto konceptu. Už jen proto, že hlavním účelem podnikání a jakékoliv činnosti je především zisk, mohou se objevovat tvrzení, že koncept je spíše neefektivní, nákladný a nerentabilní. Nicméně opak je pravdou, jak dokazují mnohé studie ohledně společenské odpovědnosti organizací. Jednou z nich jsou i každoroční opakované výzkumy společnosti Ipsos Tambor, která se zaměřuje právě na projekty uskutečňované v rámci CSR. Společnost provádí výzkumy od roku 2010.

Ekonomický pilíř je mnoha autory více či méně koncipován podobně. Kunz (2012) například ve své publikaci uvádí osm základních pilířů, na kterých by měla firma ekonomický pilíř postavit. Jedná se o vyhýbání se korupci jak ze strany organizace, tak ze strany zaměstnanců; způsob správy a řízení; věrohodnost a transparentnost; vztahy se zákazníky a dodavateli; chování k vlastníkům a akcionářům; respektování ochrany duševního vlastnictví; inovace a udržitelnost; respektování pravidel čestného konkurenčního boje. Tyto aktivity jsou v podstatě zobecněním aktivit, které uvádí například Kuldová (2010) či Petříková et al. (2008). Obě ve

svých publikacích specifikují aktivity tohoto pilíře blíže a identifikují další problémy, kterých se společensky odpovědné organizace musí vyvarovat. Mezi ně patří: boj proti zneužívání informací, akce proti úplatkářství, praní špinavých peněz, boj proti chudobě, platební morálka, ochrana spotřebitele, plnění závazků, potírání kartelových dohod, zneužívání dominantního postavení, ochrana duševního vlastnictví, dodržování etických kodexů, reklamní a marketingová etika. Tento výčet platí ve všech sférách působení organizace, tedy v oblasti zákaznické, investiční i dodavatelské. Prskavcová (2008) uvádí ve své publikaci rozdělení aktivit v oblasti ekonomického pilíře do čtyř základních skupin, které následně charakterizuje. Tyto skupiny jsou správa a řízení firmy, odpovědný přístup k zákazníkům, vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery, marketing a reklama. Tyto skupiny jsou pak dále diferencované do jednotlivých problémů a aktivit s nimi spojených.

## **4.2 Sociální pilíř**

Obecně můžeme sociální pilíř rozdělit na dvě základní oblasti. Vnitřní sociální pilíř (vztahy se zaměstnanci) a vnější sociální pilíř (vztahy s místní komunitou). Dle tohoto dělení pak můžeme blíže specifikovat aktivity, které se těchto oblastí týkají. Jak uvádí Prskavcová (2008 s. 12) „interní sociální pilíř, neboli sociální politika podniku není ve většině případů pod tímto názvem publikovaná, objevují se názvy podniková sociální politika, vnitropodniková sociální politika, které nejsou v rozporu, jelikož jsou blízkým synonymem k uvedenému pojmu“. Problémem v oblasti pochopení pojmu sociální politika podniku je především zúžený pohled na celou problematiku, a to pod názvem zaměstnanecké výhody či péče o pracovníky. „Sociální politika podniku je však jednou ze součástí CSR, představuje specifickou celopodnikovou činnost, jež je součástí interních aktivit CSR. Naplňuje myšlenku triple-bottom-line, která vyžaduje strategickou provázanost s ostatními aktivitami firmy s cílem vytvořit politiku preventivní, která podporuje vazbu: dovednosti pracovníka - výsledky jeho činnosti - schopnost vyhodnocení - vliv na postavení pracovníka, což prostřednictvím uspokojování jeho přání a potřeb umožňuje dosáhnout celopodnikových cílů. Odpovědnost za dopady sociální politiky podniku na podnik, zaměstnance či jiné subjekty nese vrcholové vedení firmy, přesto nositelem konkrétních aktivit zůstává oblast personálního řízení, která zajišťuje povinnou, smluvní, dobrovolnou sociální politiku podniku, jejíž výsledky vykazují pozitivní efekty pro subjekty sociální politiky podniku a o dalším směru sociální politiky podniku rozhoduje podnik na základě komunikace a dohod s partnery z interního (zaměstnanci, odbory) i externího (stát, jeho organizace, ostatní firmy atd.) okolí podniku“ (Prskavcová 2008, s. 12, 13). Obecně však do interní oblasti řadíme iniciativy a aktivity spojené se zdravím zaměstnanců a bezpečností jejich

práce, péči o lidské zdroje (rozvoj vzdělání), podporu pracovníků a vyváženost pracovního a osobního života, zákaz diskriminace, rovné příležitosti, kariérní růst, péči o zaměstnatelnost propuštěných zaměstnanců, dodržování pracovních standardů, zajištění dobrého pracovního prostředí, benefity (finanční, nefinanční). Zájmovými skupinami v této oblasti jsou zaměstnanci a odbory (Šigut 2004).

Vnější sociální pilíř se však, jak již bylo zmíněno, týká vztahů s okolím a komunitou, ve které organizace působí. Proto můžeme vyvozovat, že vnější pilíř je spojován s firemním dárcovstvím, filantropií a sdíleným marketingem (CRM – Cause Related Marketing). Často k těmto aktivitám řadíme také podporu projektů v oblasti kultury, sportu, sociální integrace, rozvoj místní infrastruktury, podporu vzdělání, spolupráci s místními dodavateli, spolupráci se školami, podporu reálné cenové politiky, investice do místní komunity, aktivity v komunitě apod. (Petříková et al. 2008).

Jedná-li se o zájmové skupiny, které mají bezprostřední kontakt s touto oblastí, lze identifikovat jako místní správu školy, instituce sociální péče, zájmové neziskové organizace a veřejnost. Rozsah aktivit v sociální oblasti je značný, avšak mezi vnitřní a vnější tzv. sociální politikou (sociálním pilířem) nestojí žádná bariéra a vzájemně se mohou doplňovat. Příkladem je tzv. matchingový fond, který pracuje na principu spolupráce zaměstnance a zaměstnavatele v oblasti firemní filantropie.

Organizace Byznys pro společnost se aktivitami a podporou aktivit v rámci sociální oblasti společenské odpovědnosti aktivně zabývá. Již několik let pořádá projekty zaměřené na dobrovolnictví. Mimo jiné i dny dobrovolnictví. Jak uvádí na svých internetových stránkách „mezinárodní dny firemního dobrovolnictví jsou příležitostí pro firmy a jejich zaměstnance po celém světě spojit své síly a pomoci veřejně prospěšnému sektoru“. V České republice jsou touto organizací pořádány dva mezinárodní dobrovolnické dny, které na této úrovni pořádá Business in the Community. Na našem území se zapojuje více než 1 200 dobrovolníků z firem, které pomáhají neziskovému sektoru v republice (celosvětově je zapojeno cca 30 000 dobrovolníků). Jeden z pořádaných dnů nese název Give&Gain Day jehož ústřední myšlenkou je darovat a získat. Zapojují se zaměstnanci firem a pomáhají s nejrůznějšími společenskými problémy. Akce probíhá vždy v květnu. Druhou akcí, která probíhá v září, je Engage Day, což je mezinárodní den firemního dobrovolnictví, jehož myšlenkou je rozvoj partnerství a spolupráce mezi firmami a komunitou – zaměřuje se na zlepšení kvality života v místě jejich působení. Jedná-li se o charakter prováděných činností, organizace Byznys pro společnost je

třídí do tří skupin: manuální práci, práci s klientem a odbornou práci (Byznys pro společnost 2014)

Nejen však dobrovolnictví se stává fenoménem dnešní doby. Podobně je na tom také dárcovství, které má dlouholetou tradici ve Spojených státech amerických (dále jen USA). Filantropie je v ní ve srovnání s Evropou mnohem více institucionalizovaná a všichni bohatí lidé „mají nepsanou povinnost“ přispívat na charitu. Tato tradice je ovšem spojena spíše s jednotlivci než s korporacemi či firmami. Jak uvádí CSR fórum osmdesát osm procent veškerých darů pochází v USA od jednotlivců a rodin, dary firem tvoří pouze pět procent z celkové sumy. Za zmínku také stojí skutečnost, že největší procento darů (třicet tři procent) je určeno církvím. Stát v tomto ohledu nehraje tak silnou roli v sociálních otázkách jako je tomu v Evropě a neposkytuje dárcům v podstatě žádné daňové výhody. V Evropě se nejvíce této tradici dárcovství přibližuje Velká Británie, ne však v tak značné míře jako v USA. V České republice firmy věnují ročně 2,5 miliardy Kč formou darů. Z toho však pouze 12 významných firem věnuje 700 milionů korun (CSR fórum 2014, s. 12). Jak uvádí článek CSR fóra dárcovství v České republice každoročně stoupá, nicméně stále nedosahuje potřebné úrovně. Dary, které jsou od firem a jednotlivců a byly uplatněny jako odpočet od základu daně v rámci daňových příznání, dosáhly za poslední rok 3,8 miliardy korun. Z toho jednotlivci věnovali 1,3 miliardy korun a firmy 2,5 miliardy Kč. Na rozdíl od roku 2012 tak dary vzrostly o šest procent a situace se vrátila k pozitivnímu vzrůstajícímu trendu v době před finanční krizí (po roce 2008 docházelo ke snižování). K nejméně podporovaným oblastem v Česku patří oblast sportu a vzdělání. Nejvíce podporujeme charitativní projekty zaměřené na pomoc dětem, chudým lidem a postiženým při katastrofách. (CSR fórum 2012, s. 14)

### **4.3 Environmentální pilíř**

Ekologická sféra společenské odpovědnosti má velký význam zejména u výrobních či stavebních podniků, nicméně to není pravidlem. Nejen firmy ovlivňující životní prostředí přímými emisemi, prašností, toxickými látkami, odpadními vodami, hlukem, pachem a dalšími vlivy mají starost o své okolí a přírodu. Mezi tyto firmy patří například bankovní sektor nepřímo se angažující například formou poskytování úvěrů na rozvoj projektů, které přináší významné pozitivní ekologické dopady. Přesto je nutné podporovat odpovědné chování k životnímu prostředí jak uvnitř firmy, tak vně. Uvnitř firmy se jedná převážně o opatření, která by mohla zamezit ekologickým katastrofám, zavedení různých norem, ale také o všeobecnou osvětu zaměstnanců a odpadové hospodářství. Ekologická odpovědnost směrem k okolní společnosti je založena hlavně na vzájemné chuti spolupracovat s místní komunitou a snažit se nalézt

společnou cestu k naplnění ekologických závazků firmy, vedoucích ke zlepšení kvality života. Česká republika také přistoupila v roce 2004 k jednomu z prvních kroků směrem ke zlepšení životního prostředí, a to schválením Strategie udržitelného rozvoje. V mezinárodním měřítku pak existuje nespočet iniciativ a standardů v této oblasti, mezi nejznámější patří EMAS, principy CERES, Responsible Care, ISO 14000 a také certifikační systém FSC (Blackburn 2008). Jean-François Rischard (viceprezident Světové banky pro Evropu v letech 1998 – 2005) ve své knize „Pravé poledne: 20 globálních problémů, 20 let na jejich vyřešení“ stanovil patnáct světových environmentálních problémů. Tyto problémy jsou: globální oteplování, vyčerpání rybolovu, odlesňování, nedostatek vody, znečištění moří, světová chudoba, vzdělání - negramotnost, nebezpečí světové pandemie, digitální nerovnost, rekonstrukce daňového systému, technologická regulace, obchod s drogami, ochrana duševního vlastnictví, pravidla elektronických transakcí, pracovní podmínky a pravidla migrace. Hawkins (2006) ve své knize reaguje na různé vytvořené standardy a iniciativy. Poukazuje na to, že environmentální odpovědnost není založena jen na vytvořených pravidlech, ale hlavně na jejich dodržování. Nelze tedy očekávat jejich plnění jen na základě „napsaného“ dokumentu (Hawkins 2006, s. 206).

Vedení organizace by si mělo uvědomit, že odpovědnost v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním ovlivňuje (hluk, vzhled krajiny, emise). Snaha o zmírnění těchto nepříznivých dopadů či jejich úplná eliminace je jednou z aktivit, na které je celý environmentální pilíř založen. Dalšími aktivitami řadícími se k této kategorii jsou rozvoj výrobních postupů a technologií vedoucích k ekologické výrobě, úspora energií a vody, dobrovolné třídění odpadů, recyklační programy, omezení používání nebezpečných chemikálií, ekologické balení a přeprava, ochrana přírodních zdrojů, zavádění firemních standardů zaměřených na ekologii, aktivní spolupráce na obnově přírody. Zájmové skupiny v této oblasti pak identifikujeme jako občany, environmentální skupiny, vláda, školy, veřejnost, neziskové zájmové organizace.

V současné době se také hodně hovoří o problémech s vodou a ekologickém nakládání s ní, což souvisí s udržitelným rozvojem, který byl vysvětlen výše. Dle prognóz, které jsou uvedeny v CSR fóru v České republice, v letech 2050 - 2100 poklesne ve srovnání s dneškem roční úhrn srážek, to znamená, že voda spadne jen v zimních měsících a v létě vyschnou koryta některých řek. V roce 2040 nebudou mít dle Světové banky přístup k pitné vodě až dvě třetiny světové lidské populace. Pro mnohé se zdá tento problém vzdálený, nicméně myšlenka udržitelného rozvoje apeluje opakem. Největším uživatelem vody jsou domácnosti, zatímco největší starost o budoucnost vody projevují firmy. Tento fakt je podpořen projekty a mezinárodními

iniciativami, které se snaží této neperspektivní budoucnosti zamezit. S tímto problémem se také pojí pojem „water footprint“ neboli vodní stopa. Tento koncept pojmenoval nizozemský vědec Arjen Hoekstra v návaznosti na koncept britského profesora Allana s názvem virtuální voda. Termín vodní stopa je vyjádřením pro „celkové množství vody, které spotřebujeme na výrobu produktů v průběhu celého procesu vzniku, a při zajišťování služeb pro obyvatele jednotlivých států“ (Růžička 2013 s. 10). Jak říká profesor Hoekstra nejen vlády a firmy, ale také uživatelé se musí zamyslet nad spotřebou vody. Proto mezinárodní platforma Water Footprint Network vytvořila tzv. „water footprint kalkulačku“, na které si každý může spočítat svou vodní stopu (Růžička, Šindelková 2013 s. 14).

Ať již se však jedná o problém s vodou, farmacií, nakládání s odpady či aktivního přístupu k udržitelnému rozvoji, musíme si uvědomit, že nelze obviňovat pouze firmy a velké organizace z nezodpovědného přístupu k životnímu prostředí. Tyto organizace řídí lidé a ti především musí chápat, že odpovědnost nemají jen za sebe a své vlastní zaměstnance, ale také za zemi a prostředí, ve kterém vytváří pro ně důležité hodnoty (zisk). Toto je jedna z myšlenek společenské odpovědnosti a jejího environmentálního pilíře.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole jste byli seznámeni se základní charakteristikou jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti. Jak je již nyní zřejmé, jednotlivé pilíře se netýkají jen firem a organizací samotných, ale dotýkají se také komunity a členů komunity ve které jednotlivé subjekty působí.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Jaké znáte pilíře společenské odpovědnosti?*

*Dokážete jednotlivé pilíře charakterizovat?*

*Který z pilířů je pro vás osobně nejdůležitější a proč?*

*Co je to vodní stopa?*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Popište, jaké spatřujete šance pro zavádění konceptu společenské odpovědnosti do každodenního života. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.

## 5 Zavádění konceptu CSR

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola pojednává okrajově o zavádění konceptu společenské odpovědnosti do organizační strategie. Dále se v rámci kapitoly seznámíte s některými normami a iniciativami, které tento přístup a zavádění strategie legislativně podporují.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

#### **Budete umět:**

Definovat základní pojmy v oblasti zavádění strategie konceptu.

#### **Získáte:**

Základní znalosti o iniciativách a normách, týkajících se nejen zavádění konceptu společenské odpovědnosti.

#### **Budete schopni:**

Rozlišit pojmy monitoring, implementace, stakeholders.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Monitoring, implementace, stakeholders, PDCA.

V současné době se objevuje mnoho charakteristik a členění přínosů CSR. Kuldová ve své publikaci například uvádí členění argumentů Werthera a Chandlera z roku 2006, kteří přínosy zavádění CSR dělí na morální, racionální a ekonomické. Morální jsou založeny na postřehu, že přestože firmy hlásají primární zaměření na zisk, uvědomují si, že jejich pozice bez společnosti, ve které působí, by nemusela být tak silná a nedosahovaly by takových zisků. CSR tak vzniká na základě vzájemně závislých vztahů mezi firmou a společností. Z morálního hlediska účelem tedy není pouze tvorba zisku, ale tvorba zisku s přidanou hodnotou něčeho „řekněme“ dobrého. Racionální argument je zastoupen myšlenkou tzv. „železného zákona společenské odpovědnosti“ (Wether, Chandler 2006) v níž se uvádí, že ve svobodné a demokratické společnosti může volné zneužívání společenských povinností vést až k případnému odebrání moci těm, kteří ji neprávem zneužívají. Myšleny jsou tím například finanční skandály, korupce



apod. Ekonomické argumenty jsou definovány při sledování vlastního zájmu podnikání tvorbou přidané hodnoty, která umožňuje aktivně reagovat na potřeby zájmových skupin a zainteresovaných stran.

Dle Zadražilové můžeme jako důkaz přínosu CSR použít tzv. tři fundamentální odůvodnění toho, proč se mají podnikatelské subjekty společenskou odpovědností zabývat. Jedná se o rovinu odůvodnění etickými, morálními principy, rovinu apelu na udržitelnost rozvoje a rovinu odůvodnění budování dobré pověsti, reputace podniku. Naopak Trnková upozorňuje na přínosy, které se týkají dobrého podnikového klimatu, zvýšení přitažlivosti pro investory či zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti. Příručka CSR vytvořená v roce 2008 v rámci projektu IS Equal Outplacement pro velké podniky přínosy charakterizuje takto: „Chování v souladu s principy CSR přináší firmě mnohé zisky zejména v podobě zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jako je firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství“ (Steinerová 2008, s. 5). Hovoří také o tom, co již bylo zmíněno výše, a to o úsporách nákladů např. v souvislosti s nízkou fluktuací zaměstnanců. Právě CSR umožňuje podniku odlišit se od ostatních ve vysoce konkurenčním prostředí. (Steinerová 2008, s. 5)

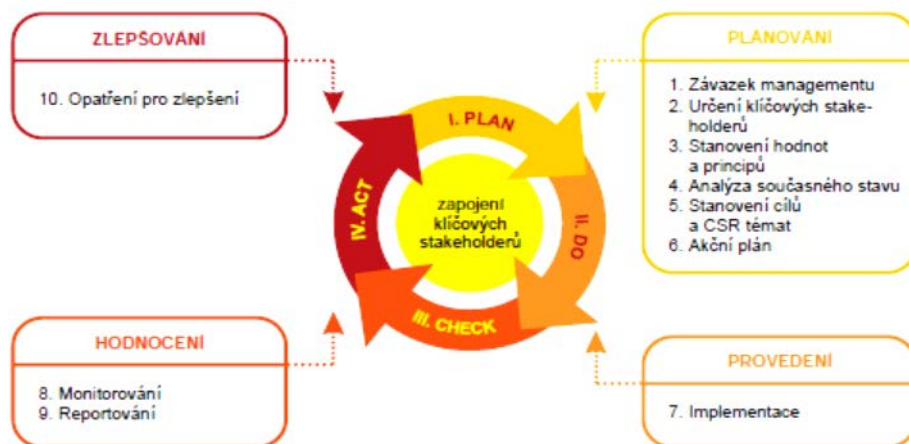
Z uvedeného tedy vyplývá, že přínos zavádění konceptu CSR do firemní praxe je dlouhodobá záležitost, která však ovlivňuje jak vnitřní tak, vnější prostředí firmy a organizace. Proto, aby bylo zavádění konceptu efektivní, navrhuje řada autorů kroky, kterými by se organizace při zavádění konceptu měla řídit.

## **5.1 Kroky implementace**

Kvalitně zpracovaný koncept CSR pomáhá motivovat zaměstnance, ovlivňuje nákupní chování zákazníků, podporuje vztahy s dodavateli a často bývá investicí, kterou ocení široká veřejnost. Nicméně, každá organizace je individuální, specifická a proto si pro potřeby zavádění musí některé kroky modifikovat a upravit. Obecně se hovoří o tzv. „deseti krocích implementace“, které nabádají k tomu, aby se při zavádění CSR dbalo na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální profil, profil rizika a provozní podmínky.

Níže uvedený obrázek je návod na implementaci CSR, který je zasazen do rámce PDCA: Plan = plánujte; Do = dělejte, ve smyslu „provádějte“; Check = kontrolujte ve smyslu „hodnotěte“; Act = číňte ve smyslu „zlepšujte“.

Obrázek č. 2 Zavádění konceptu CSR



Zdroj: HOHNEN, P. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development, 2007.

Do každého z uvedených čtyř kroků patří aktivity, které jsou v obrázku popsány v devíti bodech. Každá z těchto aktivit je dále blíže specifikovaná dle svého charakteru a činnosti. Například závazek managementu v sobě obsahuje záštitu vrcholného vedení tento koncept provádět a rozšiřovat. Stejně tak jako v kroku monitorování, který umožňuje najít slabá místa v zavádění konceptu CSR.

Z výše uvedeného vyplývá, že se o společenské odpovědnosti diskutuje na poměrně širokém poli společenské sféry. Mezi první akademiky, kteří se k tomuto tématu veřejně vyjadřovali, byli již ve 30. letech američtí profesori Adolf A. Berle a E. Merrick Dodd. Předmětem vzájemné intelektuální výměny mezi oběma akademiky v Harvard Law Review byla otázka, zda má být firma odpovědná pouze svým akcionářům, či zda má nést odpovědnost i k široké veřejnosti (Frederick 2006, Cochran 2007).

## 5.2 Normy a iniciativy CSR

Jak již bylo v textu zmíněno několikrát, koncept společenské odpovědnosti je založen nejen v České republice na dobrovolnosti a záleží jen na organizacích, zda se k této „filozofii“ přikloní či ne a v jaké míře. V důsledku toho proto nelze stanovit jednoznačná pravidla pro identifikaci co společenská odpovědnost je a co není. V případě, že se organizace rozhodne uplatňovat některou z norem či modelů, které podporují životní prostředí, kvalitu života či bezpečnost práce, naplňují tím alespoň část některého z pilířů společenské odpovědnosti. O základních normách a iniciativách pojednává tato podkapitola. Jedna z organizací, která se nejvíce

problémem norem zabývá, je mezinárodní organizace ISO – tvůrce řady norem, které se mimo jiné týkají také CSR. Přehled se týká norem managementu kvality, sociální oblasti, environmentální oblasti, oblasti etiky, managementu lidských zdrojů a samozřejmě společenské odpovědnosti organizací (Vlastní zpracování dle Petříková 2008, Kunz 2012, Kuldová 2010, Molek 2009, Skacelík 2010, Pavlík, Bělčík 2010, webové portály Bussines Leaders Forum, CSR [4students], Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, The social audit network, GoodCorporation Standard, Fórum dárců).

- **ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti** - Standard řízení kvality procesním přístupem, vč. sledování spokojenosti zákazníků a zlepšování image firmy.
- **ČSN EN ISO 14001 Systém environmentálního managementu** - Zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí.
- **Model EFQM** - Model byl vytvořen v reakci na sílící tlak amerických a japonských firem. Vytváří evropskou koncepci kvality založenou na platformě ISO 9000.
- **EMAS Systém environmentálního řízení a auditu** - Určeno pro organizace na území států EU. Poprvé byl systém EMAS publikován v roce 1993. Toto schéma environmentálního managementu a auditu podniků je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Organizace, která se pro toto schéma rozhodne, se také zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti. Environmentální prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou.
- **ČSN EN ISO 50001 Management hospodaření s energií** - Norma specifikuje požadavky na systém managementu hospodaření s energií tak, aby bylo organizacím umožněno vytváření politiky a cílů, které berou v úvahu legislativní požadavky a informace týkající se významných energetických aspektů. Norma je určena pro všechny druhy a velikosti organizací bez ohledu na jejich geografické, kulturní a společenské podmínky, tzn., že ji můžeme aplikovat jak v těžkém průmyslu, tak třeba v pohostinství nebo státní správě.

- **ČSN OHSAS 18001 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** - Tato mezinárodní norma byla vytvořena v roce 1999 ve Velké Británii. Text normy vytvářela řada národních akreditačních společností, certifikačních orgánů a konzultantských společností. Norma pomáhá odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které by byly vystaveny rizikům při činnosti podniku. Norma pomáhá prokazovat plnění právních požadavků a je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání. Certifikaci podle této normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci.
- **BS ISO/OEC 27001:2005 Bezpečnost a ochrana informací** - Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků na zabezpečení informací v organizacích byla zpracována a následně využívána k certifikaci třetí stranou mezinárodní norma pro systém managementu bezpečnosti informací ČSN ISO/IEC 27001. Základní normy systému managementu bezpečnosti informací jsou rozčleněny takto: ČSN ISO/IEC 17799:2005:2006 Informační technologie - Soubor postupů pro management bezpečnosti informací a ČSN ISO/IEC 27001:2006 Systémy managementu bezpečnosti informací - specifikace s návodem pro použití. Zabezpečení informací a norma ČSN ISO/IEC 27001 se netýkají jen informačních technologií. Tak jako systémy managementu kvality, systémy environmentálního managementu nebo systémy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systém managementu bezpečnosti informací v sobě zahrnuje management, politiku, organizaci i pravidelné přezkoumávání.
- **SA 8000** - Mezinárodní norma SA 8000 je celosvětově uznávána jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Norma SA 8000 vychází z úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO) a byla vydána organizací Social Accountability International (SAI).
- **ČSN ISO 26000 Společenská odpovědnost firem** - Tato norma představuje tzv. průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a rozebírá do hloubky 7 základních témat: Organizace a management, Lidská práva, Pracovní podmínky, Životní prostředí, Korektní podnikání, Péče spotřebitele, Zapojení a rozvoj místních komunit.
- **AA 1000 AccountAbility** - Tato norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými

stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací.

- **SAN Social Audit Network** - Audit síť Social (SAN) je organizace, která usnadňuje výměnu informací a zkušeností mezi odborníky z praxe sociálního účetnictví a auditu v sociální ekonomice a neziskového sektoru. SAN pořádá pravidelná setkání, akce a výroční konference v místech po celé Velké Británii.
- **Pokyny GRI Global Reporting Initiative** - Pokyny z iniciativy Global Reporting (GRI) jsou standardy ve vývoji firmy a sociálních hlášení. Tato iniciativa byla vytvořena v roce 1997 jako partnerství Koalice pro odpovědný environmentální management (Koalice šetrné k životnímu prostředí ekonomik - Ceres) a Programu OSN pro životní prostředí (UNEP). Cílem je rozšířit pokyny GRI pro hlášení udržitelnosti. Tyto pokyny jsou standardy v oblasti ekonomických, environmentálních a sociálních, které můžou (a měly by) organizace používat k přípravě zprávy o společensky odpovědné podnikání. Od roku 2002 funguje jako nezávislá instituce se sídlem v Amsterdamu. Cílem je sestavit mezinárodní standardizovaný model měření a reportování ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů.
- **Metodika KOPR** - Český standard CSR, který slouží jako základ pro hodnocení organizací pro účely Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost.
- **Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti** - Koncept systému managementu společenské odpovědnosti přijatý v tomto dokumentu, vychází z principů a členění ostatních norem pro systémy managementu a je koncipován ve smyslu všeobecně přijaté zásady, že organizace systematicky vytvářejí a implementují svoji politiku a cíle společenské odpovědnosti překračující legislativní požadavky tak, aby bylo zajištěno integrované, vyvážené a rovné zacházení ve třech pilířích - ekonomickém, environmentálním a sociálním.
- **GoodCorporation Standard** - Standard byl vyvinut ve spolupráci s ústavem etiky a podnikání a zahrnuje 66 oblastí manažerské praxe, které lze rozdělit do sedmi skupin zúčastněných stran: zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, společnost, životní prostředí, akcionáři a řízení. Cílem normy je poskytnout společnostem nákladově efektivní posouzení jejich řídicích postupů, které by prokázaly silnou etickou kulturu jejich podniku.

- **Standard Odpovědná firma (Metodika London Benchmarking Group LBG)** - Metodika přesně definující náklady vynaložené na dárcovské aktivity a měření účinků jejich dopadu. Umožňuje vyhodnocení efektivity aktivit a vynaložených prostředků. Výsledek měření slouží jako základ pro reportování a odpovědné chování organizace a její angažovanosti ve veřejně prospěšných projektech. Má specifické postavení, jelikož je jediná, která sleduje měření účinků firemního dárcovství a CCI (Corporate Community Investment).
- **IQNet SR 10 Systém managementu společenské odpovědnosti** -Standard umožňující certifikaci CSR na základě principů ISO 26000.
- **ETHIBEL** - Hodnocení sociální oblasti tedy tzv. sociální audity. Tyto audity ověřují, jak organizace plní očekávání zainteresovaných stran. Ethibel uděluje značku „ETHIBEL Quality Label“. Součástí hodnocení je také etické chování organizace při výrobě a poskytování služeb.
- **Systém managementu společenské odpovědnosti organizací** - Normativní dokument, vychází z mezinárodní normy ISO 26000, z portugalské národní normy pro CSR a dalších relevantních mezinárodně uznávaných standardů specifikujících principy CSR. Je v souladu s požadavky jiných norem managementu (ISO 9001, ISO 14001 atd.) Tato česká technická norma stanovuje požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti a je použitelná pro organizace všech velikostí a typů (podnikatelský i veřejný sektor). V normě jsou zakomponovány požadavky na systém řízení, pilíře CSR a možnosti zlepšování v této oblasti.

### 5.2.1 ISO 26000

Zvláštní pozornost si zaslouží v tomto ohledu norma ISO 26000, a to z důvodu její aplikovatelnosti na organizace jak veřejného, tak soukromého sektoru. Norma ISO 26000 je součástí seskupení mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci. Tato norma obsahuje níže uvedené oblasti:

- koncepty, pojmy a definice vztažené k sociální odpovědnosti,
- pozadí, trendy a charakteristika sociální odpovědnosti,
- principy a praxe vztažené k sociální odpovědnosti,
- klíčový předmět a témata sociální odpovědnosti,

- integrace, implementace a propagování sociálně odpovědného jednání napříč organizací,
- identifikace a zapojení stakeholderů,
- komunikace závazků, výkonnosti a dalších věcí vztažených k sociální odpovědnosti.

Tyto oblasti dále norma člení na sedm základních témat, jimiž jsou organizace a management, lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí, korektní podnikání, péče o spotřebitele, zapojení a rozvoj místních komunit. Norma ISO 26000 je určena pro organizace soukromého i veřejného sektoru, a to bez ohledu na jejich velikost nebo lokalitu. Cílem je „posílit v organizacích odpovědnost za jejich chování a obchodování a tím zvětšit jejich podíl na udržitelném rozvoji“ (ISO 26000). V praxi to znamená zapojení všech stakeholderů a začlenění společenské odpovědnosti do všech procesů a do podnikové kultury organizace. Přijetím požadavků normy ISO 26000 se organizace zavazují k dodržování pravidel společenské odpovědnosti. Norma obsahuje metodické pokyny pro zlepšení v základních třech oblastech odpovědnosti (Triple-Bottom-Line) - v oblasti sociální odpovědnosti, v ekonomické odpovědnosti a v dopadech na životní prostředí. Norma pomáhá organizaci zdokonalit její pověst, zlepšit kulturu, angažovanost a produktivitu pracovníků. Odpovědnost za zavedení normy a tedy sociální odpovědnost nese nejvyšší vedení a vlastníci organizace. Norma ISO 26000 není určena k certifikaci, ale je úzce provázána s certifikační normou SA 8000 (ISO online). Česká republika se přihlásila k iniciativě vytvořit normu v roce 2005. Pracovní komisi v tomto směru řídil Český normalizační institut. Později institut přešel pod Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, jehož úkolem byla odpovědnost za překlad normy do českého jazyka. Dle Ortové a Žáka (2010) je důležité upozornit na skutečnost, že norma ISO 26000 odstupuje od teoretického vymezení Corporate Social Responsibility a nahrazuje ho termínem Social Responsibility, jelikož je mnohem širší a aplikovatelnost společenské odpovědnosti se neomezuje pouze na podnikatelský sektor, ale i na jiné subjekty.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Tato kapitola pojednává okrajově o zavádění konceptu společenské odpovědnosti prostřednictvím modelu PDCA. Zavádění konceptu z oficiálního hlediska je pro organizace složitým procesem, který je třeba dobře naplánovat. Součástí kapitoly je také přehled norem a iniciativ, které s konceptem a celou jeho implementací souvisejí.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Jaké znáte postupy při zavádění konceptu do organizační strategie?*

*Vyjmenujte některé environmentální normy?*

*Vyjmenujte některé normy týkající se sociální oblasti zavádění konceptu?*

*Co je podle vás v zavádění konceptu společenské odpovědnosti nejdůležitější?*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Najděte ve svém okolí organizaci, která využívá alespoň částečně koncept společenské odpovědnosti, a stručně jej popište. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.



## 6 Hodnocení a reportování

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola se bude věnovat některým přístupům k hodnocení společenské odpovědnosti. Čtenář se seznámí s pohledy a členěním jednotlivých organizací. V rámci kapitoly budou některé typy nástrojů měření blíže popsány.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

**Budete umět:**

Definovat některé druhy měření CSR.

**Získáte:**

Základní přehled o různém pojetí členění měřících nástrojů.

**Budete schopni:**

Orientovat se ve vybraných modelech.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Měření, reportování, Fórum dárců, model.

#### 6.1 Přístupy k reportování

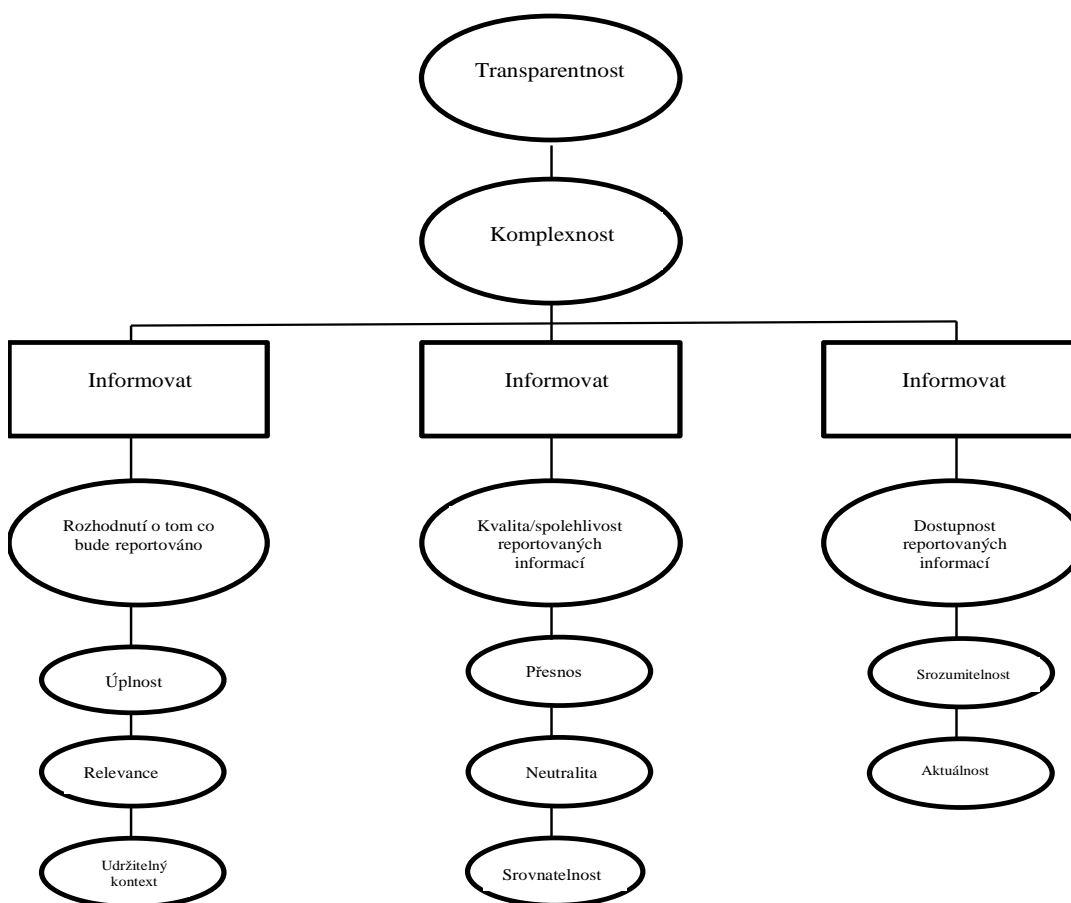
Na základě příručky fóra dárců „*Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*“ můžeme vyvodit, že iniciativ v oblasti odpovědného chování existuje celá řada. Zabývají se jím neziskové organizace i veřejně prospěšné organizace či stát a firmy. Dle této různorodosti pak můžeme jednotlivé iniciativy rozdělit na (Fórum dárců 2006):

- státní a mezivládní (ILO, OECD, UN Global Compact, ISO),
- iniciované a řízené komerčními firmami (Caux Principles from Business, Ethical Trading Initiative, Fair Labor Association, Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, LBG (Standard odpovědná firma) atd.),

- iniciované a řízené neziskovými organizacemi (GRI, Accountability 1000, Social Accountability 8000, Amnesty International Human Rights Guidelines for London Benchmarking Group).

Organizace, které integrovaly principy CSR do svých strategií, většinou používají kombinaci těchto nebo dalších standardů (viz výše). Ovšem žádný z nich není komplexním standardem v oblasti měření. Stěžejními faktory pro posuzování kvality, spolehlivosti reportů a zpráv o společenské odpovědnosti jsou principy **neutrálnosti, srovnatelnosti a správnosti** – tedy principy reportování (obr. č. 3). Právě na principech reportování je také postaven již zmíněný standard GRI.

Obrázek č. 3 Principy reportování



## 6.2 Vybrané metody měření a reportování

Pro jakoukoliv společnost, která uplatňuje přístup CSR, je důležité, aby měla přehled o tom, jak jednotlivé oblasti zastává a jakou mírou se v nich angažuje. První počátky ve vymezení měření CSR souvisí se vznikem SEE fondů (Social, Ethical and Environmental Investment Funds). Ty se postupně vyvíjely v sedmdesátých letech minulého století se snahou podporovat pouze společnosti, které se chovaly na základě vymezených standardů CSR. Z této podpory byly automaticky vyloučeny společnosti, které vyráběly tabákové výrobky, alkohol apod. V současné době se SEE fondy rozšířily o mnoho používaných metodik a standardů pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti společenské odpovědnosti. Pro příklad uvádím několik nejznámějších metodik a indexů. V dnešní době jich existuje nespočet, a proto jsem pro potřeby práce vybrala jen základní.

Jeden z nejvýznamnějších indexů, jež měří výkonnost společensky odpovědného chování je **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, vyvinutý společností Dow Jones ze Švýcarska. Index obsahuje řadu dalších dílčích indexů, jež vylučují společnosti, které získávají své příjmy z prodeje alkoholických výrobků, tabáku, hazardních her a zbraní. Tato sada indexů byla poprvé zveřejněna v roce 1999. DJSI používá dva druhy kritérií pro hodnocení, obecná a odvětvově specifická kritéria. (Zadražilová 2010 s. 167)

**FTSE4Good** jsou indexy, které se používají od roku 2001, vyvinula je nezávislá společnost FTSE ve Velké Británii, která je vlastněna například Londýnskou burzou. Tento index měří vždy 100 nejlepších organizací z hlediska jejich společenské odpovědnosti v rámci Velké Británie, Evropy i celého světa. Jako zdroje informací se pro tyto indexy používají dotazníky, osobní rozhovory, analýzy webových stránek, výročních a jiných publikovaných zpráv podniků. FTSE spolupracuje s nezávislou výzkumnou agenturou EIRIS, která se zabývá sociálním, etickým a environmentálním výzkumem výkonnosti firem. (Petříková et al. 2008)

**SAI (Social Accountability International)** je jedna z nejznámějších organizací pro lidská práva, zabývající se rozvojem a zaváděním norem společenské odpovědnosti. Tato organizace usiluje o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světě. Organizace byla založena v roce 1996 a spolupracuje se všemi klíčovými obory činností včetně individuálních pracovníků, oborů, podniků, státní správy ve shodě se základními standardy. Tato norma je v souladu s Mezinárodní organizací práce, Mezinárodní deklarací o lidských právech a s Deklarací o právech dítěte. Považuji za nutné poznamenat, že s touto normou mají zkušenosti také naše organizace. Norma je založena a charakterizována mnoha kritérii, mezi něž patří ukazatele jako je nucená práce, svoboda slova, zdraví a bezpečnost, ale také odměňování a manažerský systém.

V rámci měření se však setkáváme také s možností indexového či benchmarkingového hodnocení CSR. Pavlík a Bělčík ve své knize „Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál“ jmenují například měření CSR na základě analýzy obsahu výročních zpráv, měření na základě dotazníků, informace získané od ratingových agentur či na základě indexů znečištění. (Pavlík Bělčík 2010 s. 107). Setkáváme se však s hodnocením firem a organizací na základě různých žebříčků dobré pověsti či na základě různých dotazníkových šetření, která probíhají nezávislými agenturami či evropskými organizacemi.

### **6.3 Důvody (ne)reportování**

Mnohdy se stává, že v pozadí vypracování CSR reportu často stojí úvahy o posílení reputace a značky, což je hodně svázáno s velikostí a viditelností podniku. Aktivity velkých podniků ovlivňují větší počet stakeholderů, což je činí v očích médií, různých nátlakových skupin či politiků daleko zajímavějšími, než jsou malé a střední podniky a organizace. Na druhou stranu se však dostávají pod drobnohled a jsou na ně vyvíjeny vyšší požadavky. To pak vede k tomu, že obhájení legitimacy jejich působení ve společnosti se stává náročnějším a riziko ztráty společenského souhlasu se zvyšuje (jedná se především o tabákové firmy, firmy vyrábějící alkohol apod.). Vedle výše zmíněného pak existuje celá řada dalších důvodů stojících za reportováním a stejně tak celá řada důvodů, proč nereportovat. Mezi hlavní z nich patří:

- Neznalost problematiky
- Vnímaná citlivost údajů, o kterých má být reportováno
- Očekávání zvýšených nákladů v důsledku vykonávání dodatečné činnosti.

V rámci reportování jsou však aktuální i témata jako trendy v reportování apod. V současné době se v této problematice diskutuje o možnosti využití internetu, integrovaných reportech a jejich následném ověření.

### **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Tato kapitola se zabývala vymezením základních přístupů k hodnocení a reportování společenské odpovědnosti v rámci firem a organizací. Důraz byl kladen na základní přehled, který tvoří informační základnu pro další studium této problematiky.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Jaké mezinárodní organizace zabývající se měřením a reportováním znáte?*

*Která metoda měření je dle vašeho názoru přínosná a proč?*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Na základě vašeho názoru napište, proč jsou důležité principy reportování. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.

## 7 Kritické pohledy na koncept společenské odpovědnosti

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se seznámíte s kritickým pohledem na koncept společenské odpovědnosti. Tento koncept není vždy charakterizován jako přínos pro komunitu, ale jako prvoplánová reklama zaměřená na sociální cítění zainteresovaných stran. Kapitola stručně popisuje, jak na uvedenou problematiku nahlíží vybraní autoři.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

**Budete umět:**

Vysvětlit princip společenské odpovědnosti.

**Získáte:**

Základní znalosti o kritických pohledech na uvedený koncept.

**Budete schopni:**

Definovat základní přínosy a nedostatky konceptu.

### KLÍČOVÁ SLOVA

CSR, kritika, reklama, udržitelnost.

O společenské odpovědnosti se diskutuje na poměrně širokém poli společenské sféry. Mezi první akademiky, kteří se k tomuto tématu veřejně vyjadřovali, byli již ve 30. letech američtí profesori Adolf A. Berle a E. Merrick Dodd. Předmětem vzájemné intelektuální výměny mezi oběma akademiky v Harvard Law Review byla otázka, zda má být firma odpovědná pouze svým akcionářům, či zda má nést odpovědnost i k široké veřejnosti (Frederick 2006, Cochran 2007).

Nicméně koncept CSR se s postupným vývojem setkával také s kritickými pohledy na skutečnost, že firma či organizace neplní svou primární funkci (tvorba zisku), ale snaží se zasahovat i do oblastí, které se její činnosti bezprostředně netýkají. První ze zásadnějších kritik konceptu se objevila na počátku sedmdesátých let minulého století. Milton Friedmanem, známý

liberální ekonom, který prohlásil, že „byznys podniku je byznys“. Filantropii a další společenskou angažovanost podniků považoval v podstatě za dodatečné zdanění - a tedy konkurenční nevýhodu. Jedinou odpovědností podniku byla podle něj maximalizace zisku v rámci platných zákonů a jedinou relevantní zainteresovanou stranou vlastníci podniku (EMPRESS 2014). Dle Friedmana by mohlo přijetí názoru, že manažeři firem a organizací mají jinou společenskou odpovědnost než vydělat co nejvíce peněz, podkopat základy svobodné společnosti (Kunz 2012, s. 40). Další z kritiků konceptu CSR je např. Robert Reich z Kalifornské univerzity v Berkeley. V jedné ze svých publikací (Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life) jednoznačně odmítá koncept CSR a označuje ho za nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii. Na základě této myšlenky se nechávají podnikatelé odvádět konceptem od hlavního cíle podniku, což je zmíněné navyšování zisku. Hlavní myšlenkou jeho práce je kritika přístupu velkých firem a korporací k CSR, které právě velkou angažovaností usilují vyhnout se dalším regulacím a snaží se svým přístupem manipulovat veřejnost a získat tak konkurenční výhodu. Kuldová ve své knize mimo zmíněných představitelů kritiky CSR zmiňuje také kritický pohled Warticka a Cochran (1985), kteří tvrdí, že CSR poskytuje pouze omezený návod týkající se obsahu toho, co by mělo být ve prospěch společnosti konáno navíc, tím však odpoutávají pozornost od věcí, které jsou důležitější.

Kritika CSR však poskytuje i prostor pro různá dělení do skupin a podskupin argumentů proti konceptu. Například Blowfield a Murray rozdělují kritiku CSR do čtyř skupin. Společenská odpovědnost potlačuje primární účel podnikání a v konečném důsledku tak omezuje volné fungování trhu. Společenská odpovědnost upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zájmy vyplývajícími ze zákona a z očekávání širší společnosti. Společenská odpovědnost je příliš specializovaná na určitý okruh a nezabývá se otázkami klíčových aspektů podnikání v dnešní společnosti. Konceptu společenské odpovědnosti se nedaří dosáhnout svých cílů a chce-li uspět, musí akceptovat nové postupy. Tyto kritické postoje reagují stále na myšlenku primárního charakteru podnikání, což je maximalizace zisku.

I přes výše uvedené postoje je zřejmé, že kritiku je třeba využít k pozitivnímu rozvoji uvedené oblasti. V žádném případě nelze negativní nahlížení na koncept společenské odpovědnosti odsuzovat. Všechny uvedené argumenty proti konceptu jsou velmi podněcující k tomu, aby „propagátoři“ konceptu ještě více strategii společenské odpovědnosti propracovali a dokázali tak přesvědčit okolí o tom, že se nejedná jen o jeden ze strategických cílů, který se stane dobrou reklamou pro firmy, organizace a v neposlední řadě i akademické prostředí, ale že se jedná o

morální přesvědčení o tom, že organizace dělá něco nad rámec svých zákonných povinností správně.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole jste byli seznámeni se základním kritickým pohledem na koncept společenské odpovědnosti. Tento koncept je v mnoha ohledech brán pozitivně, někteří ekonomové však zastávají názor, že hlavní úlohou firmy je vytvářet zisk.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Jak se díváte na koncept společenské odpovědnosti? V čem spatřujete jeho přínosy a naopak?*

*Který z uvedených názorů je vám nejbližší a proč?*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Popište, co je podle vás přínosem konceptu a naopak. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.



## 8 Příbuzné koncepty a podnikatelská etika

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola je věnována problematice dalších podobných konceptů, které se ve větší či menší míře zabývají sociální, ekonomickou a environmentální stránkou zaměstnanců i komunity ve které organizace působí. Součástí kapitoly je jejich přehled a stručná charakteristika.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

**Budete umět:**

Vysvětlit příbuznost jednotlivých přístupů.

**Získáte:**

Základní informace o vybraných přístupech.

**Budete schopni:**

Rozlišit rozdíl mezi jednotlivými přístupy a identifikovat je ve svém okolí.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Implementace, strategie, přístup.

Hovoříme-li o konceptu CSR, musíme si uvědomit, že v této oblasti existuje řada příbuzných konceptů. Na tomto poli tak vyvstává problém jejich identifikace a přesného vymezení. Setkáváme se s tímto problémem už při vymezení obecné definice CSR, která má různá pojetí, tak jak je to popsáno v textu. Za zmínku zde stojí výzkum profesora A. B. Carolla, který identifikoval více než 25 různých způsobů, kterými je o CSR v akademické literatuře pojednáváno. Právě on je díky svému výzkumu považován za jednoho z prvních akademiků, který rozlišil různé druhy firemní odpovědnosti a rozděluje ji do čtyř základních odpovědností, kterými jsou diskreční odpovědnost, etická odpovědnost, zákonná odpovědnost, ekonomická odpovědnost. Dle publikace Cranea je CSR rozděleno na čtyři hlavní proudy, společenská výkonnost firem (Corporate Social Performance – CSP), teorie hodnoty akcionářů, teorie zainteresovaných stran a firemní občanství (Corporate Citizenship – CC). Právě tyto pohledy vymezují prostor pro existenci příbuzných konceptů, které jsou však blíže specifikovány. Mezi tyto koncepty lze obecně řadit Corporate Social Responsiveness (CSR2), Corporate Social Rectitude (CSR3), Corporate Social Spirituality (CSR4), Firemní filantropii (Corporate

Philanthropy), Podnikatelská etika. Definice a koncepty pojící se s CSR jsou také ovlivněny oblastmi, kterými se zabývají, proto se v literatuře často setkáváme také se spojením CSR s definicí udržitelného rozvoje či společensky odpovědného investování.

## 8.1 Společenská odpovědnost a související koncepty

**Společenská výkonnost firem** vychází, jak píše Kuldová, z Carrollova propojení konceptu CSR a CSR2. Tento model slouží hlavně manažerům, díky němuž se mohou vypořádat se společenskými problémy. Jedná se hlavně o identifikaci problému komunity a určit správné oblasti aplikace společenské odpovědnosti.

**Teorie hodnoty akcionářů** názory odborníků vychází právě z argumentů odpůrců konceptu CSR. Tito odpůrci jsou představitelé neoklasické ekonomické teorie, která se vyznačuje především maximalizací zisku. Akcionáři zde představují nejvýznamnější prvek firmy, kde se soustředí největší moc. V konceptu se manažeři snaží sladit vlastní hospodářské zájmy s maximalizací hodnoty pro akcionáře.

**Teorie zainteresovaných stran** je založena převážně na myšlence, že společnosti nemohou existovat bez ohledu na zainteresované strany tzv. stakeholders. S tímto pojmem se setkáváme v souvislosti s pojmem společenská odpovědnost často a v textu byl již vysvětlen výše. Mezi stakeholders patří zákazníci, zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, obchodní partneři, konkurence, odborové organizace, média, veřejnost, stát a další. V praxi se můžeme setkat s různými děleními stakeholderů. Werther a Chandler je například rozdělují na firmu (interní dimenze), ekonomiku (externí dimenze), společnost (externí dimenze). Toto rozdělení není limitováno, proto platí pro ziskové, neziskové a rovněž i vládní instituce.

**Firemní občanství** především zdůrazňuje, že zaměstnanec by měl cítit jistou míru sounáležitosti s firmou a organizací, ve které pracuje (Charvát 2009). Vymezení přesné definice však není jednoduché, stejně tak jako definice CSR. Tento pojem je v anglosaských zemích často spojován nebo spíše zaměňován s pojmem CSR (Trnková 2008, s. 30).

**Corporate Social Responsiveness** neboli CSR2 je překládán jako společenská vnímavost, rozšiřuje koncept společenské odpovědnosti o strategii na vytvořený společenský problém. Vychází z více manažerských přístupů a jeho zastánci kladou větší důraz na řízení a společenské vztahy. Scherer definuje koncept jako „odraz aktivnějšího postoje ze strany společnosti“.

**Corporate Social Restitude** čili CSR3, tento koncept je prakticky rozšířením konceptu CSR2. Kuldová uvádí ve své publikaci také volný překlad tohoto konceptu, což je tzv. společensky odpovědná poctivost. Koncept souvisí s podnikatelskou etikou. V praxi se s ním však neseťkáváme.

**Corporate Social Spirituality** označovaný také jako CSR4. Koncept rozvíjel Frederick a v roce 1998 přišel s novým pojetím, které bylo zaměřeno směrem k vesmíru a naturalistickému pojetí CSR z hlediska přírodních věd. Ve svém výzkumu se snažil analyzovat hodnoty, které zdůrazňují roli podnikatelských činností ve společnosti, jako jsou úsporné hospodaření a šetrné využívání energie. Znak konceptu nalzáme například v teorii zainteresovaných stran, která tuto ideu obsahuje.

**Firemní filantropie** je dle názorového portálu současného feminismu „klíčovou složkou širšího konceptu společenské zodpovědnosti podniků a důležitým pojítkem mezi firmou a místem, ve kterém podnik působí“ (Kalousová 2004). Především v posledních letech se role podniků ve společnosti změnila. Firma či organizace již není vnímána pouze jako subjekt, který má produkovat výrobky nebo služby výhradně za účelem vlastního zisku. Očekávání jejich zákazníků, klientů a také investorů jsou dnes podstatně větší. Pokud chtějí patřit mezi špičky v oboru svého působení, musí dbát nejen na dobrou pověst, ale také na prospěch své organizace a i celé společnosti. V současné době patří k nejčastější formě projevu firemní filantropie finanční podpora, uspořádání sbírky mezi zaměstnanci, vytvořením matchingového fondu apod. V rámci konceptu se však můžeme setkat i s nepeněžním dárcovstvím, které je založeno například na bezplatném pronájmu prostor, techniky, realizaci cílené osvěty atd. Dle fóra dárců se firmy stávají součástí celosvětového hnutí, zaměřeného na rozšíření role z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“. Hlavním motem této kampaně se pak stává heslo, že „firma, která nedělá nic jiného, než vydělává peníze, je špatná firma“ (Fórum dárců 2008).

**Podnikatelská etika** zabývá se jí velké množství autorů a portálů pro podnikatele. Mimo jiné také Evropská unie a její orgány, které se v tomto zasazují o stále větší osvětu převážně v těch členských zemích, v nichž je vysoká korupce. Obecně můžeme podnikatelskou etiku charakterizovat jako „zásady slušného jednání s obchodními partnery, jako vztahy s konkurencí či poctivé chování k zákazníkům“ (iPodnikatel). Toto heslo již hlásal např. Tomáš Baťa.

**Udržitelný rozvoj** se bezprostředně váže k životnímu prostředí. Koncepce společenské odpovědnosti tedy především reflektuje definici udržitelného rozvoje, která ve své podstatě zahrnuje cíle v oblasti sociálního rozvoje, ekonomického rozvoje a rozvoje v oblasti životního prostředí. Tyto tři sféry modifikovaně zasahují do klíčových momentů společenské

odpovědnosti firem. V oblasti sociálního rozvoje se projevují ve formě požadavků intra i intergenerační spravedlnosti, tj. odstranění hlubokých disparit v uspokojování potřeb současné generace a zachování podmínek pro zajištění potřeb generací budoucích. Ekonomický rozvoj zahrnuje předpoklad růstu míry uspokojování reálných potřeb podstatné části světové populace, růstu poptávky po kvalitě prostředí, jehož podmínkou je rozvoj zejména v málo rozvinutých zemích. Poslední je environmentální oblast, která je v tomto konceptu charakterizována především zachováním základních funkcí životního prostředí (zdrojové základny, kvality prostředí, stability ekosystému). Předpokladem pro dosažení tohoto cíle je nutná postupná změna způsobu rozvoje jednotlivých systémů (subsystémů), především environmentální náročnosti ekonomického rozvoje a možností i rozsahu uspokojování potřeb obyvatel. Tyto oblasti bývají často také charakterizovány jako tři pilíře udržitelnosti.

**Společensky (sociálně) odpovědné investování** označované zkratkou SRI se v současné době šíří po celém světě. Podstatou je, že do základních investičních rozhodnutí jsou zahrnuta i sociální, etická a environmentální kritéria. Často bývá s podstatou tohoto konceptu spojováno i tzv. mikrofinancování. Historie SRI je datována od války ve Vietnamu, kdy někteří investoři začali prosazovat trend odmítání svěřit své prostředky společnostem podporujících válku. Tímto konceptem se převážně řídí společnosti, které se vyhýbají podpoře výroby cigaret, alkoholu, zbraní, hazardů apod. (Kuchta 2008)

**Koncept sdílených hodnot** (Creating shared value) se věnuje především spojení společenské odpovědnosti a konkurenční výhody. Jak uvádí Backsttete a Stamp v Průvodci novou firemní (r)evolucí, vytváření sdílených hodnot je „investice do dlouhodobé konkurenceschopnosti podniků, které zároveň řeší společenské a environmentální cíle“ (Backsttete, Stamp 2012, s. 8). Porter dále koncept posouvá a definuje tři cesty, jak mohou podniky a organizace sdílenou hodnotu dosáhnout. První z nich je redefinování hodnotového řetězce, „ve kterém mohou podniky zdokonalovat kvalitativní, množství, nákladové a spolehlivostní aspekty svých vstupů a distribuce a zároveň fungovat jako dobrý správce základních přírodních zdrojů a hybná síla hospodářského a společenského rozvoje“. Druhou cestou již výše zmíněného průvodce, je pak změna ve vnímání produktů a služeb, což znamená, že „firmy a organizace mohou uspokojovat společenské potřeby a zároveň poskytovat lepší služby na již existujících trzích, nalézat trhy nové nebo snižovat své náklady prostřednictvím inovací“. Jako poslední je uváděno zlepšování místních podmínek tak, aby společnosti a organizace nepůsobily izolovaně a například využívaly spolehlivé místní dodavatele. Michael E. Porter se ve své přednášce v Londýně k tomuto konceptu a cestám vyjádřil následovně a poskytl tak neomezený prostor pro

jeho aplikaci: „Jsme svědky skutečné redefinice hranic kapitalismu. Vytváření sdílené hodnoty je další stupeň evoluce při kultivování kapitalistického modelu“ (Porter 2010).

**Work-life balance** neboli WLB je jedním z moderních trendů v oblasti podnikového řízení. Hlavní myšlenka je založena na zohledňování témat týkajících se pracovního a osobního života nejen při přípravě a realizaci personální politiky, ale i ostatních podnikových politik (finanční, inovační). Na základě tohoto modelu je velmi důležitá harmonie mezi mimopracovním a pracovním životem. Tento přístup bývá často řazen do sociálního pilíře společenské odpovědnosti. Hodnotně propracovaná v tomto ohledu je například švédská politika, jako zaměstnávání již těhotných žen pro jejich schopnosti a vyrovnaná rodičovská dovolená, která koncept work-life balance značně podporuje.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Tato kapitola se zabývala problematikou přístupu k jednotlivým příbuzným konceptům společenské odpovědnosti. Výčet nám potvrzuje, že je jich opravdu mnoho a v textu byly charakterizovány pouze základní. Nové koncepty stále vznikají a je jen otázkou času, kdy se stanou běžným standardem pro každého z nás.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Jak se díváte na příbuznost jednotlivých konceptů?*

*Který z konceptů je dle vašeho názoru nejbližší původnímu konceptu CSR?*

*Dokážete rozlišit uvedené koncepty do kategorie ekonomické, environmentální a sociální?*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Popište jak se koncept WLB promítá do vašeho života. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.

## 9 Společenská odpovědnost vysokých škol

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole budete seznámeni s modifikovaným konceptem společenské odpovědnosti. Jak již bylo řečeno, koncept se s postupným vývojem promítal ze soukromého sektoru do sektoru veřejného. Výjimkou se proto nestaly ani vysoké školy.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

#### **Budete umět:**

Popsat koncept společenské odpovědnosti vysokých škol.

#### **Získáte:**

Rámcový přehled o její aplikaci.

#### **Budete schopni:**

Orientovat se v jednotlivých cílech společenské odpovědnosti škol.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Odpovědnost, vysoká škola, odpovědná škola.

Obecně se vysoký význam v oblasti společenské odpovědnosti firem přikládá spolupráci malých a středních podniků, které by měly přednostně naplňovat společenské cíle. Mnoho těchto podniků prakticky uplatňuje zásady konceptu, přestože často absentují formální přístupy, což je rozdíl oproti velkým podnikům a nadnárodním korporacím. Dle Bělčíka by však daleko více měly být podporovány výzkumy v oblasti společenské odpovědnosti, což by nepochybně vedlo k další propagaci tohoto konceptu nejen mezi představiteli podnikatelského (soukromého) sektoru. (Pavlík, Bělčík 2010, s. 121) Zde se tedy otevírá možnost zapojení vysokých škol do konceptu, který byl původně míněn jen pro sektor soukromý. Asada (2010) poukazuje na fakt, že mezi rokem 1920 a 1970 byl koncept společenské odpovědnosti zaměřen na maximalizaci zisku, později však původní podstata konceptu začala ustupovat a spěla k harmonizaci zájmů společnosti v rámci konceptu. Tím se prakticky dokázalo, že firmy přestaly fungovat v pomyslném „vakuu zisku“ a zaměřily se na spolupráci s komunitou a okolím. Podobným vývojem, dle jeho názoru prošel i systém vysokoškolského vzdělání (Asada 2010).

Koncept společensky odpovědných univerzit prakticky respektuje specifika konceptu stejně jako ekonomický subjekt (týká se například i oblastí CSR). Pro jeho označení se využívá

zkratky SRU (Social Responsibility of Universities) či zkratky USR (z anglického spojení University Social Responsibility). Obecně lze tento koncept charakterizovat jako odpovědnost univerzit veřejně propagovat a aplikovat soubor pravidel a hodnot při realizaci svých klíčových funkcí, kterými je výuka, výzkum, veřejné zapojení a institucionální řízení. Tyto principy a hodnoty přitom mohou zahrnovat závazek chovat se čestně, důvěryhodně a eticky, prosazovat sociální rovnosti a trvalý rozvoj lidských zdrojů. Tetřevová (2013, s. 130) popisuje společenskou odpovědnost univerzit jako „koncept založený na pozitivních aktivitách univerzity v oblasti ekonomické, sociální, environmentální, etické a filantropické ve vztahu ke všem jejím relevantním stakeholderům“.

Stejně tak jako v základní verzi konceptu i SRU vychází z oblastí svého působení. Do univerzitních aktivit v oblasti ekonomické odpovědnosti proto můžeme řadit následující: uplatnění principů dobrého řízení, rozvíjení pozitivních vztahů s relevantními stakeholdery (studenti, uchazeči o studium, absolventi, zaměstnanci atd.), vytvoření odpovídající nabídky kvalitních studijních plánů všech studijních oborů a programů v souladu s potřebami trhu práce a zájmy studentů, zavádění moderních výukových metod či rozvíjení univerzitního partnerství. Aktivity univerzit v sociální oblasti mohou být například vytvoření kvalitního pracovního prostředí s ohledem na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování, vytvoření jasných a spravedlivých pravidel odměňování a pravidel participace zaměstnanců na získaných grantových prostředcích mzdového charakteru, nabídka zaměstnaneckých benefitů, vytvoření podmínek pro vzdělávání zaměstnanců a jejich spravedlivý kvalifikační růst, zajištění rovných příležitostí zejména pro mladé pracovníky, zákaz diskriminace přijetím závazných dokumentů či vytvoření vyvážených podmínek pro osobní a pracovní život. Environmentální oblast působnosti univerzit je na základě množství administrativních i jiných úkonů dle mého názoru jedna z nejdůležitějších, proto skýtá mnoho rezerv, které nejsou dostatečně využívány. Do těchto aktivit můžeme zahrnout uplatnění ekologického přístupu (recyklace, minimalizace odpadů, úspora energií), zajištění souladu s národními i mezinárodními standardy (viz předcházející kapitola a standardy ISO či EMAS), vývoj a propagace ekologických technologií nejen ve výuce, vedení k ekologickému a environmentálnímu citění, ochrana životního prostředí, a to formou propagace, projektů a zvyšování povědomí o situaci nejen ve světě, ale také v blízké oblasti působení. Etická oblast, která je často v základním konceptu zahrnována pod ekonomické aktivity, pak v oblasti působení univerzity spočívá převážně ve vytvoření, respektování a propagaci etického kodexu akademického pracovníka, odmítání korupce, ochraně duševního vlastnictví (zákaz plagiátorství ve všech sférách univerzitního prostředí), a rovněž v podpoře univerzitního



dárcovství a dobrovolnictví. Je zřejmé, že právě etická oblast je pro univerzitní prostředí jednou z nejdůležitějších a nabízí prostor pro vytváření nových aktivit, jimiž mohou do jisté míry být i veřejné sbírky, tak jak již bylo zmíněno v úvodu této práce.

## **9.1 Stručný přehled vývoje společenské odpovědnosti VŠ a její návaznost na původní koncept**

Vývoj společenské odpovědnosti na vysokých školách zaznamenal rozmach závěrečným prohlášením Světové konference pro vysokoškolské vzdělávání UNESCO 1998, na nichž byly identifikovány některé aspekty související se sociálním posláním organizace vysokoškolského typu, jako je například názor, aby vychovávaly vysoce kvalifikované absolventy a odpovědné občany, daly studentům příležitost rozvíjet své schopnosti plně se smyslem pro společenskou odpovědnost. V závěrečném prohlášení z konference v roce 2009 UNESCO znovu potvrzuje povinnost vysokoškolského vzdělávání nejen v oblasti poskytování dovedností, ale také přispívání k formování občanů s etickými zásadami, podílející se na budování míru, ochraně lidských práv a demokratických hodnot (UNESCO 1998, 2009). Martí právě na tato prohlášení reaguje ve svém článku a přidává, že univerzity při těchto skutečnostech musí přihlížet i ke spolupráci s ostatním sektorem, který může při výchově tzv. sociálně orientovaného a etického profesionála přispět (Martí 2010).

### **9.1.1 Přínosy společensky odpovědné VŠ**

Hrdličková ve svém článku definuje pět důvodů, proč se společenská odpovědnost vysokým školám vyplatí a jaký benefit s sebou nese spolupráce soukromého (ekonomického sektoru) s vysokou školou. Jako příklad lze uvést Velkou Británii, ve které je běžnou praxí, že malé firmy investují do vzdělání, výzkumu, inovací a talentů zhruba dvě stě milionů liber ročně. Ve srovnání s Českem, kde jsou to statisíce korun (velké firmy maximálně desítky milionů korun ročně), je jisté, že na území ČR existují značné rezervy. Důležité je vyzdvihnout fakt, že v dnešním turbulentním prostředí nejen pracovního trhu, ale i globálního vývoje, je pro firmy z dlouhodobější perspektivy velkým přínosem podporovat svými financemi a projekty vysoké školy ve svém regionu. V budoucnu jim jako benefit vzniknou kvalifikovaní odborníci vyškolení na základě jejich požadavků, a na kvalitní úrovni právě díky jejich finanční podpoře. Mezi již zmíněných pět důvodů patří (Hrdličková, Horáková 2014):

**Univerzity pomohou najít ty nejlepší studenty a absolventy.** Právě uplatnění na trhu práce je jedním z faktorů hodnotících vysoké školy. Toto hodnocení může být podmíněno například

tím, jakou praxi zajistí univerzita svým studentům během studia. Spolehlivý firemní partner může být zárukou kvalitní praxe pro studenty a jejich šancí na rozvoj získaných i nových kompetencí. Pro firmy je tento systém výhodou do budoucna – tak, jak bylo zmíněno v textu výše. Jedním z příkladů této spolupráce v České republice je Vysoká škola ekonomická v Praze, která spolupracuje s podnikem ŠKODA AUTO a. s. V rámci této spolupráce získala univerzita napojení na další manažersky zaměřené vysoké školy a jejich studenti mají možnost absolvovat zahraniční stáže, a zapojit se tak do nejrůznějších akcí a projektů zaměřených právě na jejich rozvoj.

**Školy zapůjčují své vybavení a prostory.** V zahraničí je toto již běžnou praxí, která se postupně implementuje do českého prostředí. Malé firmy využívají partnerské školy k zapůjčení či pronájmu potřebného vybavení. Firmy tak v podstatě tímto pronájmem dávají univerzitám možnost vydělat si z tzv. doplňkové činnosti univerzit. Právě vysoké školy mohou často nabídnout firmám nedostatečně využitá laboratoře, přednáškové sály či techniku, která je potřebná pro realizaci jejich seminářů a školení. Jedním z příkladů českého univerzitního prostředí je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně či brněnská Masarykova univerzita. Nicméně v tomto ohledu, jak již bylo zmíněno, se setkáváme s trendem této spolupráce, rovněž také Slezská univerzita v Opavě či Ostravská univerzita v Ostravě má s tímto přístupem zkušenosti. Zájem firem o pronájem prostor je však vždy ovlivněn jejich společensky odpovědným cítěním a naopak.

**Akademická půda může jako benefit** firmám přinést lepší pověst a větší prestiž. Nejen studenti ocení rozptýlení v teoretických přednáškách zajímavou osobností a představitelem firmy, který hovoří z praktického hlediska a teorii převádí do praxe v daném oboru. I akademická půda v tomto ohledu získává, a to na zajímavosti pro potenciální uchazeče. Prostor se zde otevírá pro bádání i akademickou činnost studentů v těchto odpovědných firmách. Právě výzkumy jsou jednou z aktivních možností spolupráce, ne vždy je přeci nutné využívat soukromé společnosti pro výzkumy potřebné soukromým sektorem. ČVUT například projektem Diplomkomat prezentuje, jak je možné vybírat témata diplomových prací. V rámci projektu byly vytvořeny webové stránky, na které mohou firmy nahrávat tipy a zadání diplomových prací vztahujících se k praxi.

**Možnost přístupu k zajímavým datům.** Spolupráce s univerzitním prostředím znamená také možnost dostat se k zajímavým a stěžejním datům dříve než konkurence. Právě díky spolupráci těchto zmíněných sektorů vzniká konkurenční výhoda pro obě strany. Na straně soukromého sektoru jsou to data z výzkumů i relativní finanční nenáročnost oproti soukromému

výzkumnému subjektu, na straně univerzit výhoda spolupráce s potenciálním zaměstnavatelem svých absolventů a v neposlední řadě možnost financování dalších projektů. Touto myšlenkou se již řídí v České republice několik univerzit, jako je například Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Fakulta chemicko-technologická Univerzity Pardubice či Vysoké učení technické v Brně.

**Škola vás přivede k dalším malým firmám.** Právě kontakty jsou jednou z konkurenčních výhod ve všech sektorech, ať již veřejných či soukromých. Vysoké školy proto mohou mít kontakty na další firmy z oboru, které rozvíjejí projekt či byznys pomocí univerzity a slibných investorů. Současným trendem je proto v českém univerzitním prostředí vznik tzv. technologických parků, prostřednictvím nichž nabízejí menším firmám levné prostory k pronájmu, ale také poradenství či kontakty do zahraničí. Příkladem dobré praxe nejsou jen zkušenosti ze zahraničí, ale také přístup velkých firem na našem území. Klasickým příkladem spolupracujících firem jsou Skupina ČEZ, Galvament, Siemens AG, ŠKODA AUTO a. s., které se zapojují do aktivit společenské odpovědnosti ve spolupráci s univerzitami a často jsou nebo již byly oceněny jako TOP Odpovědná firma.

Definovat možnosti spolupráce těchto dvou sektorů není vůbec tak problematické, jak se na první pohled jeví. I přes to se však objevují kritiky těchto relativně nových dimenzí spolupráce. Kritika neochoty spolupracovat se objevuje také ze strany světových organizací. Například OECD ve svém dokumentu *Higher education and regions (2007)* poukazuje na dřívější pasivitu nejen na straně vysokých škol, které se v podstatě stranily zapojení do rozvoje regionu a snažily se bránit nepropustnost akademické půdy, ale také na straně soukromého sektoru, který se nesnažil s tímto sektorem spolupracovat a využívat jeho potenciálu pro své další činnosti. Studie na druhou stranu poukazuje na měnící se prostředí a nové pohledy na danou spolupráci. Vysoké školy jsou zde vyzývány k tomu, že pokud chtějí hrát ve svém regionu důležitou roli, „musí dělat víc než jen vzdělávat a zkoumat – musí spolupracovat s regionem a jeho ostatními subjekty, poskytovat příležitosti pro celoživotní učení a přispívat k rozvoji znalostně náročných pracovních míst, která umožní absolventům najít zaměstnavatele na regionální úrovni“ (OECD 2007, s. 12). Dále se studie opírá o regionální angažovanost vysokoškolského vzdělávání v několika dimenzích, mezi něž patří zejména: znalost tvorby prostřednictvím výzkumu a transferu technologií, předávání znalostí prostřednictvím vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, kulturní a komunitní rozvoj, který může mimo jiné vytvořit podmínky, v nichž se inovacím daří. Vysoké školy se tedy stávají novým klíčovým zdrojem pro ekonomické aktivity v regionu. I přes tuto skutečnost se stále objevují bariéry spolupráce, které je třeba neustále překonávat. OECD tyto bariéry modifikuje do tří základních skupin, jimiž jsou: „Překonávání bariér při

podpoře inovací s regionálním zaměřením, překonávání bariér rozvoje lidského kapitálu v rámci regionu a překonávání bariér pro podporu sociálního, kulturního a ekologického rozvoje regionu“ (OECD 2007 s. 16). Studie tyto bariéry dále charakterizuje a doplňuje o příklady dobré praxe z členských zemí OECD. Jako stěžejní pro spolupráci se jeví podpora regionálního rozvoje a principu bottom-up (spolupráce zdola nahoru), který postupně tyto bariéry eliminuje.

### **9.1.2 Spolupráce a zainteresované strany**

Stejně tak jako základ konceptu společenské odpovědnosti, má rovněž odpovědnost škol a univerzit své zainteresované strany resp. zájmové skupiny. Jejich identifikace je klíčovou záležitostí, která vede k aplikaci principů CSR do každodenního života jakékoliv organizace. Pro vzdělávací zařízení jsou nejvýznamnějšími skupinami především studenti, pedagogičtí pracovníci (akademici), další zaměstnanci instituce, dodavatelé zboží a služeb, ostatní školy, potenciální zaměstnavatelé, spolupracující firmy a organizace. Obecně lze tuto spolupráci vyjádřit jako žádoucí porozumění ze strany těch, kterých se to přímo dotýká a kteří budou mít zodpovědnost za dodržování a realizaci konceptu CSR. V tomto případě musí být porozumění na straně školy (vedení) i zaměstnanců (ideálně také studentů). V případě zavádění konceptu platí pravidlo dlouhodobého a postupného procesu aplikace, která má z dlouhodobého hlediska trvalejší charakter díky promyšlenosti jednotlivých kroků. Jednorázové projekty, které aktivity CSR podporují, pak mohou mít doplňkový charakter. Ten může určitou oblast podpořit či jednotlivé akce v oblastech CSR medializovat. V případě společenské odpovědnosti univerzit (škol a jiných organizací vzdělávacího typu) můžeme hovořit o rozdělení aktivit do několika oblastí, jimiž jsou ekonomická, sociální, environmentální. Mnoho z těchto aktivit je již jednotlivými organizacemi realizováno, přestože je oficiálně nepropagují nebo je nemají zavedeny ve stěžejních dokumentech organizace. Pro potřeby práce není důležité jednotlivé oblasti popisovat, jelikož v podstatě kopírují oblasti zájmu soukromého sektoru.

## **9.2 Možnosti spolupráce vysokých škol a soukromého sektoru**

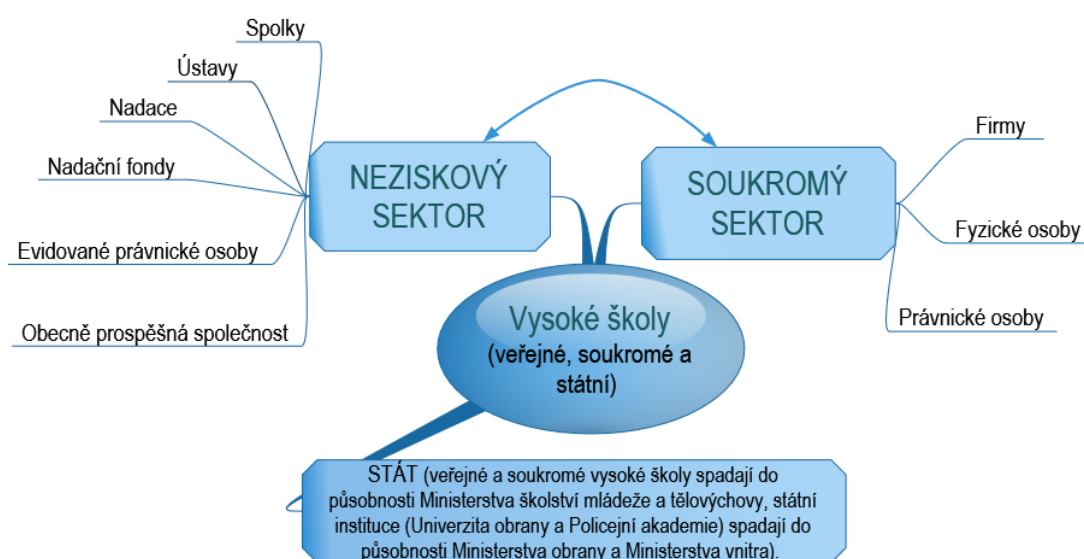
Vysoké školy v České republice stále více vyhledávají spolupráci, a to nejen na základě společných projektů se soukromým sektorem. Studentům tak mohou nabídnout více možností jak rozvíjet své znalosti a stávají se pro ně lukrativnější a zajímavější institucí, což zvyšuje jejich konkurenční výhodu (Prudký 2010). Mnoho studentů si uvědomuje, že pokud chce uspět na trhu práce, musí na sobě pracovat již během studia. Příkladem spolupráce mohou být například technicky zaměřené fakulty, které mají v současné době prostor pro tento druh spolupráce díky požadavkům současného trhu práce. Za příkladnou spolupráci je považována

Fakulta elektrotechnická Českého vysokého učení technického v Praze, která reagovala na prognózu nedostatku pracovních míst v ICT (Podle prognózy Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí u nás vzrostl od roku 2011 do roku 2014 počet pracovních míst v sektoru IT v průměru o dvacet jedna procent a přibylo tak téměř 24 000 nových pracovních míst). V roce 2015 pak začala spolupracovat se společností Cisco kurzy Networking Academy, zvyšující úroveň odborné vzdělanosti v oblasti síťových technologií u 165 zemí. Šimák (ICT-security, 2011) OVSL se v souvislosti s touto aktivitou vyjádřil jednoznačně „Pro vysoké školy je velmi důležitá spolupráce se soukromými firmami. Školy tak získají nové a nadstandardní vybavení a zároveň mohou motivovat studenty. Tito si stále častěji uvědomují, že čím více praktické dovednosti během svých studentských let získají, tím budou mít lepší uplatnění na trhu práce. Cisco Networking Academy je dobrým příkladem prakticky zaměřeného programu, jaký chceme svým studentům nabízet“. (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Prognóza trhu práce – odhadování vzdělanostních potřeb)

V roce 2009 byla vydána publikace z projektu „Spolupráce technických fakult veřejných vysokých škol s podniky a dalšími experty se zaměřením na bakalářské studijní programy“. Výzkum zaměřený na oblast spolupráce byl podporován z projektu MŠMT, což značí snahu tuto spolupráci podporovat. Hned v úvodu je nastíněno, že cílem projektu bylo identifikovat a propagovat příklady dobré praxe spolupráce technických fakult a vysokých škol s odborníky z praxe, a to nejen při tvorbě studijních oborů. Výsledky jsou zajímavé, přestože si autoři stěžují na kusé informace z výročních zpráv, dokázali identifikovat oblasti a možnosti spolupráce, mezi něž patří výuka a stáže v partnerských podnicích, zapojení externích partnerů do celoživotního vzdělávání, přednáškové aktivity domácích a zahraničních odborníků (Veteška, Šebková 2009). Tyto aktivity však nemusí platit jen pro technicky zaměřené univerzity a fakulty, naopak vytváří nový prostor pro zapojení netechnických univerzit a stávají se tak příkladem dobré praxe. Negativní stránkou celé spolupráce však může být velké množství času, které zabere reakce škol na nové výzvy ke spolupráci a vytváření projektů. To pak evokuje celou řadu dalších otázek a problémů. Jakým způsobem bude škola zajišťovat spolupráci se soukromým podnikem? Bude se jednat o celouniverzitní oddělení nebo bude každá fakulta jednat jen za sebe? Jak složitá bude administrativa spojená s touto spoluprací? Všechny tyto a další otázky se mohou stát prvkem, který značně omezuje jakoukoliv aktivitu univerzit v této oblasti. Pro mnohé představitele univerzit mohou být podobné otázky prvním podnětem proto, aby o spolupráci se soukromým sektorem neuvažovali. Nicméně praxe dokazuje opak. Pro zjednodušení procesu spolupráce jsem použila vlastní grafické znázornění myšlenkové mapy, která se na tuto oblast zaměřuje. Grafické znázornění spolupráce operuje se čtyřmi základními

aktéry – vysokou školou resp. školami, státem, soukromým a veřejným sektorem. Všichni tito aktéři mohou vzájemně spolupracovat, a to prostřednictvím třetí zúčastněné strany nebo přímo. Soukromý sektor je v mapě vymezen několika subjekty (PO, FO, firmy) nicméně do tohoto procesu jich může být zapojeno mnohem více. Stejný princip platí i u veřejného sektoru, který je představován v mapě např. spolky, ústavy, obecně prospěšnými společnostmi. Vysoké školy pak mohou samostatně uvažovat, která spolupráce a s jakým sektorem pro ně bude přínosná v oblastech vlastního rozvoje. Nepopíratelnou částí spolupráce je vzájemná spolupráce vysokých škol, které si mohou být tím nejlepším příkladem dobré praxe, jak společenskou odpovědnost zavádět. Mohou si sdělovat, kde jsou silné a slabé stránky spolupráce a jaký přínos pro ně tento koncept má. Stát je zde jeden z hlavních subjektů, který by mohl být chápán jako zaštiťující instituce, udávající vhodné prostředí a podmínky pro zavádění konceptu a spolupráci vysokých škol s ostatními sektory. Za vhodné prostředí, či dobrý krok k tomuto prostředí a spolupráci ze strany státu můžeme v současné době považovat již několikrát zmíněný Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice.

Obrázek č. 4. Myšlenková mapa možnosti spolupráce



Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na výše uvedenou myšlenkovou mapu je potřeba neopomenout tzv. tezi konceptu triády neboli Triple helix. Tento koncept vznikl v sedmdesátých letech dvacátého století a vytvořili ho autoři Etzkowitz a Leydersdorff. Je založen na principu kooperace a koordinace tří

základních oblastí společenské progresu. Triple helix model, představuje v praxi spojení akademické, veřejné a soukromé sféry, které spolu mohou vzájemně kooperovat a vytvářet nové hodnoty (Ručínská, Ručínský 2009, s. 46).

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této kapitole jste se seznámili se základní charakteristikou konceptu společensky odpovědných univerzit (vysokých škol). Koncept vychází z původního CSR a vysoké školy jej modifikovaly do podoby jí vlastní. Součástí kapitoly je rovněž charakteristika přínosů aplikace konceptu, ale také možné spolupráce v jejím rámci.

## **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Co je společenská odpovědnost univerzit?*

*Charakterizujte její základní znaky.*

*Proč je dle vašeho názoru důležité koncept pro VŠ podporovat?*

*Vyjmenujte některou z organizací, která o společenské odpovědnosti v oblasti školství hovoří.*

## **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Popište aktivity v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti vysokých škol. Aktivity popište u konkrétní vysoké školy. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.

## 10 Realizované projekty a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti vysokých škol

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola se zabývá popisem jednotlivých projektů a aktivit v oblasti společenské odpovědnosti vysokých škol. Nabízí nové pohledy na spolupráci vysokých škol s jinými subjekty a otevírá tak prostor pro vytváření nových strategií a projektů. Vysoké školy v tomto ohledu vystupují jako instituce vytvářející nový prostor pro spolupráci a stmelování celé společnosti.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

**Budete umět:**

Popsat jednotlivé druhy spolupráce.

**Získáte:**

Základní informace o současné spolupráci a trendových tendencích k ní samotné.

**Budete schopni:**

Navrhovat nové oblasti spolupráce.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Participace, spolupráce, Impact Hub.

Publikace vydaná Ministerstvem životního prostředí České republiky – Společenská odpovědnost ve školách jasně definuje co je přínosem tohoto konceptu pro typ těchto institucí. *„Přínosem zavedení principů CSR ve škole může být především zlepšení výuky, vztahů mezi žáky, zefektivnění provozu školy a celkové zlepšení atmosféry na pracovišti. CSR může zároveň významně přispět ke zvýšení reputace a posílit komunikaci školy se zájmovými skupinami. Škola, která uplatňuje principy CSR ve svém každodenním rozhodování, může jít příkladem ostatním institucím podobného charakteru a stát se zajímavější pro sponzory, partnery, budoucí*



*studenty.*“ Obecně je však důležité koncept společenské odpovědnosti zaměřit na zaměstnance, a to nejen na pedagogy, ale i ostatní personál, žáky, studenty a další cílové skupiny, které se školou více, či méně spolupracují. Nicméně zavádění tohoto konceptu není pro školy jakéhokoli typu běžné, přičemž řada z nich se může potýkat s nedůvěrou k tomuto přístupu. Je však důležité si uvědomit, že řadu společensky odpovědných aktivit mnohé školy již v současné době realizují, např. v oblasti úspor energií či třídění odpadu. V současné době je běžné, že se realizují projekty, které ve svém spektru vytvářejí nepřeborné možnosti zapojení organizací mnoha druhů a právní subjektivity do aktivit CSR. Pro potřeby této práce jsem vybrala projekty a ceny, jejichž realizace a možné zapojení se dotýká společenské odpovědnosti škol a organizací.

## 10.1 Příklady realizovaných projektů v České republice

**Odpovědná škola** je projekt, který realizuje Asociace společenské odpovědnosti, která také uděluje značku „Odpovědná škola“. Značku uděluje těm organizacím vzdělávacího typu, které kromě klasického vzdělávání žáků (studentů) vnímají kulturní, sociální a vzdělávací potřeby místa, ve kterém působí. Cíleně se projekt zaměřuje již na mateřské školy, nicméně z konzultací s manažerkou projektu jsem se dozvěděla, že je použitelný na všechny typy vzdělávacích institucí – tedy i univerzity, které mají v konečné fázi podpořit iniciativu nejen svých studentů v této oblasti. V současné době, však není žádná univerzita zapojena. Převážně se jedná o mateřské a základní školy, což do jisté míry staví univerzity do role pasivního aktéra konceptu CSR. Zapojení do projektu není složitým procesem, značku mohou získat školy na všech úrovních vzdělávacího systému, které přijmou základní principy Odpovědné školy. Tyto principy pokrývají 5 základních oblastí společenské odpovědnosti (ekologie, aktivity v místní komunitě, zaměstnanecké podmínky, přístup ke studentům a zapojení rodičů, výživa a zdraví). Podmínkou udělení značky je naplňovat alespoň jeden z uvedených způsobů, dále pak splnění podmínek již stanovených kritérií. Ověření si, zda organizace mohou získat značku Odpovědná škola je jednoduše založeno na základě krátkého sebehodnocení v jednotlivých kritériích, a to v online dotazníku (dotazník je součástí příloh práce) na stránkách projektu (Asociace společenské odpovědnosti). Škola, která tímto sebehodnotícím dotazníkem projde a splňuje alespoň jeden z uvedených způsobů každého z kritérií, se v prohlášení ředitele či majitele školy zavazuje k přijetí základních principů Odpovědné školy (dle informací u vysoké školy je potřeba vyjádření rektora). Právě toto prohlášení zdůrazňuje jasnou podporu vedení školy pro úspěšné zavedení všech principů z dlouhodobého hlediska. Dále je nutné toto prohlášení spolu s výroční zprávou o činnosti vložit do databáze a čekat na potvrzení ze strany realizátorů

projektu a další postup pro získání značky Odpovědná škola. Mezi povinnosti takto zapojených organizací patří každoroční vytvoření zprávy o aktuálním stavu činnosti a pokrocích v jednotlivých principech Odpovědné školy, což v praxi znamená žádost o obnovení značky na další rok. Některé z výhod, které zapojení do projektu organizací vzdělávacího typu přinese, jsou deklarovány přímo na stránkách projektu. Patří mezi ně především členství v národní síti odpovědných škol, možnost získání prestižního ocenění pro školu, zvýšení viditelnosti školy v komunitě, inspirace okolí a přímá realizace příkladu dobré praxe, získání zkušeností v rámci projektu, dobré jméno školy, ovlivnění morálních hodnot studentů, rodin a komunity atd. (Odpovědná škola)

**Národní cena České republiky za CSR** je vládním programem Národní ceny kvality a je zaměřena na oceňování organizací, které dosahují excelentních výsledků. *„Vedle prokazování správných praxí a výjimečných výsledků za aplikaci modelů EFQM a CAF byl program rozšířen i o cenu za společenskou odpovědnost. Jedná se o výzvu pro organizace, které nad rámec stanovených legislativních požadavků realizují aktivity, které jsou prospěšné nejen pro ně samé, ale i pro jejich zaměstnance, obchodní partnery i širokou veřejnost“* (Národní politika kvality) Na stránkách Národní politiky kvality tuto cenu představuje hlavně motto *„Společenská odpovědnost = klíč k udržitelnému úspěchu“* a *„Být dobrým sousedem“*. Model hodnocení CSR v této oblasti je inspirován platnými mezinárodními standardy, stávající metodikou hodnocení organizací v rámci Národní ceny kvality i specifiky českých organizací podnikatelské i neziskové sféry. Jak je deklarováno na internetových stránkách Národní politiky kvality - ve světě existuje řada přístupů k hodnocení společenské odpovědnosti organizací, stejně tak jako existují certifikační i jiné systémy a způsoby posuzování organizací v oblasti CSR, ale s výjimkou nadnárodní organizace GRI (Global Reporting Initiative), zde nejsou stanovena měřítka pro posouzení úrovně aplikace CSR. Jelikož metodika GRI je především pro firmy náročná, bylo v podmínkách České republiky rozhodnuto o vytvoření vlastní české metodiky hodnocení. Ta byla nazvána KORP (podle spolupracující organizace Sdružení korektní podnikání). Metoda KORP vychází z požadavku hodnocení CSR ve třech pilířích - ekonomickém, environmentálním a sociálním. Je vhodná jak pro interní hodnocení, tak i hodnocení třetí stranou. Pro potřeby zapojení a správného hodnocení v této soutěži byly vytvořeny dvě publikace s názvem Hodnocení CSR v programu Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost organizací soukromého sektoru (2013), a Hodnocení CSR v programu Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost organizací veřejného sektoru (2013). Vítěz Národní ceny za společenskou odpovědnost je pak dále schopen splnit i kritéria potřebná pro Evropské ceny za společenskou odpovědnost, a rovněž získat auditorské

osvědčení podle standardu GRI, který je v současné době celosvětově prestižním oceněním konceptu společenské odpovědnosti. Tato cena byla poprvé vyhlášena v roce 2009. Cena je určena pro organizace podnikatelského i veřejného sektoru, a to ve dvou kategoriích (organizace do 50 zaměstnanců a nad 50 zaměstnanců a firmy do 250 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců). V loňském roce byly v rámci organizací oceněny Městský úřad Praha 13 (rok předtím byl vítězem v této kategorii Městský úřad Praha 3), v kategorii podnikatelského sektoru to pak byla společnost Vodafone. Bohužel v současnosti možnost zapojit se do tohoto hodnocení nevyužívá mnoho škol, přesto povědomí o tomto hodnocení existuje, což dokládá zapojení např. Vysoké školy podnikání, a. s. do soutěže o Perspektivní firmu udělovanou také pod značkou soutěže Národní cena kvality. Zajímavé je, že v roce 2010 byla oceněna v rámci Národní ceny kvality v kategorii úspěšná organizace například Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava.

**Cena hejtmana za CSR** je opět realizována pod záštitou Rady kvality České republiky a hlavním cílem je podpora aktivit v oblasti kvality a společenské odpovědnosti. Vláda České republiky schválila v usnesení č. 199 ze dne 2. dubna 2014 strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. V návaznosti na akční plán se rada podílí na podpoře a koordinaci konceptu CSR v České republice, mimo jiné i realizací již zmíněné Národní ceny za CSR a Cenou hejtmana za společenskou odpovědnost. Jedním z úkolů Rady kvality vyplývajících z tohoto dokumentu je podpora CSR aktivit, především malých a středních podniků a organizací veřejného sektoru. Cenu hejtmana realizuje Rada kvality od roku 2009, kdy byl v Moravskoslezském kraji vyhlášen první ročník. Snahou bylo informovat organizace a širokou veřejnost o problematice CSR jako takové, a podpořit úsilí především malých a středních podniků a organizací veřejné správy, které se společenskou odpovědností aktivně a nad rámec svých zákonných povinností zabývají. (Kamrádová 2013) Cena hejtmana je určena jak organizacím podnikatelského, tak i veřejného sektoru včetně škol a obcí. Cenu hejtmana realizuje rada ve spolupráci s hejtmanem a krajským úřadem příslušného kraje pro daný rok. Předpokládá se i spolupráce s dalšími regionálními organizacemi včetně Hospodářských komor. Cenu vyhláší Krajský úřad, uchazeči vyplňují jednoduchý sebehodnotící dotazník, který následně posuzují odborní hodnotitelé Rady kvality. Hodnotitelé předkládají výsledky porotě, kterou ustanovuje kraj a ten následně vyhlásí vítěze v jednotlivých kategoriích.

Část Národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice, se samostatně zabývá vzděláním a výzkumem v této oblasti. Tato část dokumentu upozorňuje na to, že ucelená celonárodní strategie vzdělání v oblasti společenské odpovědnosti dosud

neexistuje a poukazuje na to, že samostatná problematika je zahrnována především do předmětů, týkajících se etiky, životního prostředí, řízení lidských zdrojů, marketingu, firemní kultury atd. Samostatně je vyučována pouze na několika vysokých školách ekonomického zaměření. Zde stojí za zmínku tzv. Akademie CSR, která od roku 2013 probíhá jako doplňková výuka otevřená studentům vysokých škol napříč vysokými školami v České republice. Hlavním cílem je „*začlenění společenské odpovědnosti jako integrální součásti vzdělávacího systému*“ (Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, 2014).

**Fairtradové školy** jsou součástí kampaně Fairtradová města – mezinárodní iniciativy označování míst, kde je podporován fair trade<sup>1</sup>. Cílem kampaně je osvěta v oblasti fair trade a podpora prodeje fairtradových produktů v daném místě. Prvními dvěma Fairtradovými školami v České republice se staly ZŠ Masarykova v Litoměřicích a SŠ a JŠ Volyně. Status Fairtradová škola mohou získat školy na všech úrovních vzdělávacího systému. Dávají jím najevo svou společenskou odpovědnost a zájem o globální rozvojové vzdělávání. Ve výchovných a vzdělávacích institucích neprobíhá jen výuka. Jsou to také místa, kde děti a mladí lidé tráví mnoho času, naplňují svůj aktivní čas diskuzí daných témat, občerstvují se a spolu dochází k různým názorům v rámci nových oblastí. Školy tak mají příležitost vzdělávat své studenty příkladem: ukázat témata z výuky v praxi, vést žáky k odpovědné spotřebě a k vědomí globálních souvislostí. Školy mohou status získat při splnění následujících 5 kritérií, ke kterým je vždy připojena dobrá rada (na webových stránkách tzv. Tip) pro realizaci nebo činnost v oblasti kritéria (Fairtradová města, 2011).

- Řídící skupina: V rámci tohoto kritéria je na škole založena řídicí skupina, která má nejméně tři členy, a alespoň polovinu skupiny tvoří žáci či studenti. Členem musí být také zaměstnanec školy, a předsedající skupiny musí mít více než osmnáct let. Úkolem řídicí skupiny je zadávat žádost o přiznání statutu Fairtradové školy a tuto musí každoročně poslat do 30. 9., kde dokládá Zprávu o své činnosti Fairtrade České republiky. Zpráva o činnosti informuje o tom, jaké se uskutečnily v uplynulém školním (akademickém) roce aktivity, zda stále naplňují kritéria a co řídicí skupina plánuje pro další období
- Oficiální podpora fair trade: Toto kritérium je založeno hlavně na tom, že vedení školy schválí dokument, ve kterém deklaruje podporu fair trade. Škola poskytne

---

<sup>1</sup> „Fair trade je způsob obchodu, který poskytuje pěstitelům a řemeslníkům ze zemí globálního Jihu možnost užít se vlastní práci za důstojných podmínek. Výrobci v rámci systému fair trade dostávají za svou práci výkupní cenu, která odpovídá nákladům na pěstování či výrobu a zároveň umožňuje důstojné živobytí. Fair trade zaručuje férové obchodní podmínky, dodržování lidských a pracovních práv nebo šetrnost k životnímu prostředí“.

na svých webových stránkách prostor pro informace o fair trade, a aktivitách řídicí skupiny. Po získání statutu následně informuje o tom, že je Fairtradovou školou.

- Výuka globálních rozvojových témat a souvislostí: Rozdílné pojetí v naplnění tohoto kritéria nalzáme na různých úrovních vzdělání. Obecně základní a střední školy do své výuky zařazují témata a metody v souladu s Národní strategií globálního rozvoje vzdělání. Vysoké školy a univerzity pak zařazují globální témata včetně fair trade do výuky, nebo je komunikují jinou vhodnou formou (semináře, besedy, přednášky atd.).
- Podpora spotřeby fair trade produktů: Organizace se v tomto bodu zavazuje ke konkrétnímu způsobu podpory spotřeby fair trade produktů. Na vysokých školách jsou fairtradové produkty dostupné minimálně v polovině prodejních míst (kantýny, kavárny, knihovny atd.).
- Práce s veřejností: V tomto bodě je stěžejní, aby škola alespoň jednou ročně uspořádala osvětovou akci pro širší veřejnost. Usiluje také o medializaci fair trade v místních médiích. V rámci posuzování naplnění tohoto kritéria je brán ohled na to, zda je pořádaná akce zaměřená výslovně na téma fair trade, zda je určena pro veřejnost, a zda se u ní podařila její dostatečná medializace např. plakáty, pozvání a reportáž v místním deníku.

Zapojení do tohoto projektu sebou samozřejmě nese mnoho přínosů, mezi něž opět patří posílení dobrého jména instituce, vzdělání praktickým příkladem, náměty pro výuku, příležitost pro pozitivní medializaci aktivit školy, téma odpovědné spotřeby, srovnání s jinými institucemi podobného či stejného typu, aktivní příspěvek naplňování veřejných cílů podpory v oblasti udržitelného rozvoje atd. Mezi držitele ocenění v této oblasti patří dvě vysoké školy, respektive fakulty, a to Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (členem od 22. 4. 2013) a Fakulta tropického zemědělství na České zemědělské univerzitě v Praze (členem od 23. 3. 2014).

## **10.2 Zahraniční příklady spolupráce**

Zahraniční příklady napomáhají také jako jedna z pobídek jak vysoké školy aktivně vtáhnout do dění v komunitě, ve které poskytují vzdělávání. Od počátku dvacátého prvního století se některé univerzity začaly zajímat o koncept a důsledky společenské odpovědnosti univerzit. Jejich zájem byl buď společný, nebo jednotlivý. Za zmínku stojí například vytvořená síť

Talloires<sup>2</sup>, která zahrnuje univerzity v různých zemích a ve svém prohlášení z roku 2005 si stanovila závazek na podporu uvědomění smyslu pro sociální odpovědnost a závazku k blahu společnosti. Za odborníka na poli společenské odpovědnosti na univerzitách v Latinské Americe je považován Vallaeys<sup>3</sup>. Konzultant v oblasti etiky, sociálního kapitálu a rozvoje. Vytvořil model společenské odpovědnosti univerzit, který je založen na dopadu, jenž má řízení vysoké školy na společnost. Některé univerzitní sítě (AUSJAL, Universidad Construye País dále jen UCP) a některé univerzity (De la Calle, Responsibility Factory Member of the University of Valladolid) reagovaly na tento koncept vypracováváním metodologií a nástrojů pro hodnocení společenské odpovědnosti univerzit. Již zmíněný projekt UCP byl zahájen v roce 2001 mezi různými vysokými školami, včetně veřejných vysokých škol, soukromých (sekulárních) a katolicky-orientovaných soukromých škol. Cílem projektu bylo rozšířit koncepci a praxi společenské odpovědnosti škol. Základem projektu bylo dle promotérky projektu to, že by každá univerzita měla mít možnost porozumět a analyzovat svou odpovědnost s důrazem na hodnoty a etiku stejně tak, jako musela každá univerzita vysvětlovat své priority, a pracovat se svými prohlášeními. Univerzity v této síti by měly realizovat svou odpovědnost jako instituce šířící a realizující soubor principů a hodnot, prostřednictvím čtyř hlavních procesů, kterými jsou řízení, výuka, výzkum a rozšiřování. Promotérka projektu hovoří také o tom, že tyto hodnoty jsou klíčem k jejich dalšímu rozvoji a je nutné je identifikovat a zavázat se k nim (Martí 2010). Tento pohled zastává také analýza, která v závěrech mezinárodní konference „I Jornada Iberoamericana de Responsabilidad Social de la Universidad,“ představila sociální odpovědnost vysokých škol na členech univerzitní komunity. Těmito členy jsou profesori, výzkumní pracovníci, zaměstnanci a studenti. Upozornila na problém zastoupení zájmových skupin ve správních radách vysokých škol a na nízkou účast studentů.

Článek „*Vysoké školy a sociální odpovědnost podniků. Výkon: imploze reality*“ (Asemah, Okpanachi, Olumuji 2013) se naopak zabývá potřebou univerzit realizovat společenskou odpovědnost. V provedené studii byli dotazováni představitelé univerzit, zda je třeba, aby univerzity prováděly programy zaměřené na společenskou odpovědnost. Studie se skládala ze tří otázek, na které odpovídali vybrané cílové skupiny z řad praktiků i akademické obce. Tyto otázky zněly: Jsou vysoké školy schopné provádět společenskou odpovědnost? Proč by univerzity měly provádět programy zaměřené na společenskou odpovědnost? Jakým oblastem

---

<sup>2</sup> Talloires je mezinárodní asociace institucí, která se zavázala k posílení občanské role a společenské odpovědnosti vysokého školství. Pracuje společně na realizaci doporučení a deklarace. Snaží se vybudovat globální zapojených vysokých škol (vlastní překlad z <http://talloiresnetwork.tufts.edu/who-we-ar/>).

<sup>3</sup> Filozof, specialista na aplikovanou etiku, konzultant mezinárodních organizací na univerzitní sociální odpovědnost a regionální poradce pro sociální odpovědnost ve středisku pro Latinskou Ameriku a karibskou oblast.

společenské odpovědnosti by univerzity měly věnovat pozornost? Na první otázku dotazovaní respondenti odpověděli, že univerzity by měly být odpovědné hlavně v místě svého působení tak, aby se připojily i další zainteresované strany. Univerzity jsou z jejich pohledu vnímány jako korporace století, které by neměly mít zájem pouze v oblasti výcviku pracovní síly, ale měly by také provádět určitý „sociální výcvik“ a podporovat vedení udržitelného rozvoje ve všech oblastech. Často by univerzity měly vzít vůdčí roli a očekává se, že půjdou příkladem. Univerzity by měly ukázat správný směr a zapojit se do pozitivních společenských akcí. Druhá otázka týkající se oblasti důvodu aplikace konceptu byla vyhodnocena na základě odpovědí takto. Dle dotazovaných se ukazuje, že existuje několik důvodů, proč by měly univerzity poskytovat společensky odpovědné programy. Nejenže společenská odpovědnost jim zajistí lepší image, ale poskytne jim nový prostor pro další spolupráci s podnikatelským sektorem. Vysoké školy si musí uvědomit, že v současné době se jedná o konkurenční trh, a práce s absolventy je rovněž ukazatelem k přilákání nových studentů, zde záleží na strategii, kterou vysoká škola zvolí. Na otázku, jakým oblastem společenské odpovědnosti by se měly univerzity věnovat, odpovídali respondenti následovně. Jedná se o široké spektrum oblastí jako je etická odpovědnost, právní odpovědnost, zdraví zaměstnanců a studentů. Velký význam se v tomto ohledu klade právě na zaměstnance, kteří tvoří celou organizaci a jsou jejím největším majetkem *„životnost zaměstnanců je ovlivněna výběrem životního stylu a univerzity musí tvořit a nabízet takové nástroje a pobídky, které povzbudí zaměstnance k přijetí zdravého stylu v oblasti společenské odpovědnosti“* (vlastní překlad: Asemah, Okpanachi, Olumuji 2013, s. 21). Dalšími oblastmi jsou, filantropická odpovědnost, dobročinná činnost a ekonomická odpovědnost. Závěry této studie jsou jednoznačné a je potřeba, aby se univerzity všude na světě touto problematikou zabývaly a projevíly dobrou vůli v této oblasti, čímž mohou zapojit i další zainteresované strany. Studií bylo dále dostatečně prokázáno, že univerzity se musí zapojit do aktivit společenské odpovědnosti, aby je komunita, ve které působí, přijímala s pozitivním ohlasem a získaly přízeň zainteresovaných stran (Asemah, Okpanachi, Olumuji 2013).

Příkladem zodpovědného chování na poli soukromé a veřejné sféry jsou například také severské země. Tixier (1996) hovoří o tom, že jejich morální postoje v rámci společenské odpovědnosti pramení z puritánské tradice a zděděných morálních hodnot, které jsou založeny na sociální solidaritě, dodržování disciplíny a skromnosti, vzájemném respektu, profesionalitě, poctivosti a dobrém občanství. Tyto morální hodnoty pak provází celou severskou společnost v oblastech podnikání, veřejných institucí a školství (Idowu, Filho 2009). Jejich společensky odpovědné chování je běžnou praxí, kterou zahrnují do všech činností, aniž by ji museli okázale prezentovat. Je zřejmé, že koncept společenské odpovědnosti je rozšířen po celém světě a pro

potřeby práce není možné vyjmenovat všechny projekty a studie, které byly na toto téma zpracovány. Autorka textu na základě svého úsudku vybrala pro ni ty nejzajímavější.

### **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Uved'te konkrétní příklady spolupráce vysokých škol a soukromého sektoru?*

*Dokázali byste definovat přínosy spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem?*

*Identifikujte jednotlivé přínosy pro oba sektory.*

*Co je to Talloires?*

### **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Napište výherce Národní ceny České republiky za CSR. Následně zhodnoťte jejich vývoj. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.



## 11 Příklady dobré praxe

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tato kapitola je věnována příkladům, kde všude se můžeme v rámci předcházejících kapitol setkat se společenskou odpovědností. Jaké jsou možnosti spolupráce a jak taková spolupráce v rámci jednotlivých organizací může vypadat. Kapitola má spíše ilustrativní charakter, který podněcuje čtenáře k zamyšlení, zda neexistují i další možnosti, kde by se mohl vytvářet prostor pro setkávání tohoto konceptu ve všech sférách svého působení.

### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly

**Budete umět:**

Definovat prostor pro setkání soukromého a veřejného sektoru.

**Získáte:**

Základní znalosti o problematice spolupráce jednotlivých sektorů v rámci CSR respektive SRU.

**Budete schopni:**

Definovat přínosy uvedených příkladů pro společné projekty.

### KLÍČOVÁ SLOVA

SRU, dobrá praxe, Impact Hub, Think tank.

Jednou z dalších možností spolupráce, která reaguje na propojení výše uvedených sektorů, jsou tzv. instituce typu „think tank“ a Impact Hub.

#### 11.1 Instituce typu Think tank

Think tank instituce působí ve veřejném prostoru v pomyslném trojúhelníku mezi politickou, akademickou a neziskovou sférou. Výhodou tohoto modelu je předávání znalostí a poznatků z akademické sféry nejen politikům, ale i veřejnosti. V tomto ohledu působí jako zprostředkovatelé nových informací a myšlenek, témat, otázek a problémů plynoucích z akademické i veřejné sféry. Tato a mnohá další témata pak vedou k informované diskusi. Prakticky lze definovat think tanky jako nezávislou (finanční, intelektuální či právní), často

neziskovou nepolitickou institucí (Schneider 2003). V České republice se koncept rozvíjí až po roce 1989 jako myšlenkový import ze Spojených států amerických a západní Evropy. To evokuje hlavní podmínku jejich fungování, což je naprosto demokratická společnost, která tento typ instituce zcela podporuje. Za kolébku think tanků jsou považovány Spojené státy americké na přelomu devatenáctého a dvacátého století v souvislosti s vytvořením podmínek pro dobré fungování veřejné správy. Pozdější vývoj se rozšiřoval i do dalších oblastí jako bylo vojenství (2. světová válka), zahraniční politika a neziskový sektor. Jedinečná výhoda současných think tanků je ve vzájemném kontaktování a ovlivňování napříč celou globalizovanou společností v oblasti rozšiřování nových témat a zkušeností. Think tanky v rámci tohoto procesu zasahují do tvorby definic problémů, jejich uvědomění především odborníky, politiky, a širokou veřejností, vede stále k širší diskuzi a náhledu na problém z mnoha hledisek. Zajímavostí konceptu není jen jeho globální pohled na problematiku společnosti a jeho snahu řešit problémy pomocí názorů odborníků z akademického prostředí, ale i jeho snaha o překlad. Obecně je pojem převzat z angličtiny, kdy v českých zemích se nepřekládá. Schneider ve své publikaci „*Think-tanky ve Visegrádských zemích: analýza politiky a obhajoba zájmů*“ tento pojem interpretuje s pomlčkou, což nebývá běžné. V případě potřeby doslovného překladu však pojem think tank můžeme interpretovat jako mozkový trust či zásobárna vědomostí. V průběhu vývoje bylo vytvořeno několik modelů a typologií think tanků, nejen na území současné České republiky, kde je tradice těchto institucí v praxi vedena teprve dvacet pět let. Obecně je ale můžeme rozlišit na think tanky zaměřené na zahraniční politiku, tzv. obhájce hodnot, poradenské a akademické. Právě akademické think tanky jsou praktickým přínosem nejen pro širokou veřejnost, ale také pro soukromý sektor a samotné univerzitní prostředí. Výhodou těchto think tanků je možnost „ulovit mozky“ přímo na akademické půdě (mezi studenty, vyučujícími atd.). Jejich postavení je většinou formálně přidruženo k univerzitě či fakultě, avšak jejich nezávislost na nich, je dána a zakotvena v jejich charakteristice. Příkladem z českého akademického prostředí je například Institut mezinárodních studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze, nebo Ústav mezinárodních vztahů Masarykovy univerzity. Námítky, že modifikací think tanků na univerzitách existuje nespočet a jsou prezentovány různými výzkumnými centry (podnikatelské inkubátory, centra empirických výzkumů apod.), se zde samozřejmě nabízí. Nicméně v tomto případě je nutné upozornit na hlavní myšlenku konceptu, jíž je nezávislost a neomezenost na členění struktury fakult a univerzit.

## 11.2 Impact Hub

Dalším relativně novým prostorem, který se na území České republiky postupně vytvořil, ovšem na straně podnikatelského sektoru, jsou tzv. „Impact Hub“ což je, jak sami na svých stránkách deklarují, inspirativní sektor pro setkávání, inovace a rozvoj podnikání. V České republice jsou zatím tyto Impact Hub vytvořeny v Praze, Brně a Ostravě. Stěžejní pro tuto platformu byl rok 2005, kdy Jonathan Robinson zakládá v Londýně historicky první Hub na světě jako inkubátor pro sociální inovace a podporu společensky prospěšného podnikání. Následně se tento koncept rozvinul v Tel Avivu, Sao Paolu, Stockholmu nebo Amsterdamu. Dnes je jich na celém světě více než tři stá padesát, což je od roku 2005 velký pokrok. Hlavním cílem je vytvářet prostor pro lidi s nápadem a obecně na svých stránkách deklarují, že pro společensky prospěšné podnikání<sup>4</sup>, což dokazují tři hlavní myšlenky resp. směry podpory. Za prvé se hlásí k sedmi principům Muhammada Yunuse<sup>5</sup>, protože podnikání vnímají jako prostředek k řešení společenského nebo environmentálního problému. Dále šíří osvětu jelikož chtějí, aby se o sociálním podnikání psalo, četlo a mluvilo. Z toho důvodu pravidelně vystupují na konferencích, pořádají tematické akce, publikují a informují. Samozřejmě také pomáhají *myšlenkám na svět* – tedy snaží se podporovat nové nestandardní pohledy (Impact Hub Ostrava). Právě Hub poskytuje prostor pro zapojení akademické sféry a propojení konceptu společenské odpovědnosti univerzit se společenskou odpovědností firem.

### SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato poněkud kratší kapitola měla za úkol nastínit nové dimenze spolupráce, které v rámci České republiky teprve začínají fungovat, přestože ve světě již mají poměrně rozsáhlou tradici.

---

<sup>4</sup> Termín společensky prospěšné podnikání označuje podnikatelskou aktivitu, jejímž účelem je řešit společenský nebo environmentální problém. Podnikání zde tedy slouží jako prostředek, nikoliv cíl a zisk je investován zpět do rozvoje podniku. Společensky prospěšní podnikatelé se mohou realizovat například ve vzdělávání, v péči o zdraví, v ochraně životního prostředí, v boji s chudobou, při řešení energetických problémů, v ochraně lidských práv, při prosazování rovných příležitostí, v péči o znevýhodněné osoby apod.

<sup>5</sup> Základní principy společensky prospěšného podnikání formuloval například držitel Nobelovy ceny za ekonomii Muhammad Yunus. O společensky prospěšném podnikání lze podle něj mluvit, pokud platí následující: 1. *Účelem podnikání je bojovat s chudobou nebo jiným problémem, který ohrožuje naši společnost.* 2. *Finanční a ekonomická udržitelnost.* 3. *Investoři dostávají zpět pouze výši svého vkladu. Kromě investice jim nejsou vypláceny žádné dividendy.* 4. *Poté co jsou splaceny investice, slouží zisk k rozvoji a zlepšování činnosti podniku.* 5. *Šetrný přístup k životnímu prostředí.* 6. *Pracovníci dostávají tržní odměnu, zároveň mají lepší pracovní podmínky.* 7. *Děláme to s radostí.*

Kapitola pouze ilustruje, na jakém poli působnosti lze zajímavě a odpovědně podnikat a propojit jednotlivé sektory.

### **KONTROLNÍ OTÁZKY**

*Jaké znáte druhy think tanků?*

*Jsou vytvořeny i na některých univerzitách?*

*Co vytváří prostor Impact Hub a pro koho je určen?*

### **KORESPONDENČNÍ ÚKOLY**

Najděte zajímavé akce, které v poslední době Impact Hub realizovala. Korespondenční úkol zašlete nejpozději do konce semestru elektronickou poštou přednášejícímu.

## **Závěr**

Cílem této studijní opory nebylo vytvořit ucelený studijní materiál, který by pojednával o tak široké problematice, jakou je společenská odpovědnost ať již firem, nebo organizací. Již v úvodu této opory bylo nastíněno, že mou snahou bylo pouze vybrat ty základní pojmy a okruhy témat, o kterých se domnívám, že jsou nejdůležitější. Mějte tedy na paměti, že se jednalo pouze o uvedení do široké problematiky společenské odpovědnosti, jejímž cílem bylo seznámit vás se základními pojmy a poznatky dané problematiky. Stane-li se tento materiál oporou pro vaše další studium v této oblasti, rozšíříte tak základnu společensky odpovědných občanů praktikujících zásady ekonomické, environmentální a sociální odpovědnosti. Na závěr bych ráda upozornila, že vaše další studium se neobejde bez průběžné aktualizace a doplňování předložených informací. To už však ponechávám na vás, milí studenti.

Vaše autorka

## Seznam použitých informačních zdrojů

Předkládaný text je původní autorský (není-li uvedeno jinak), který případně rozpracovává témata či teze obsažené již v publikovaných pracích autora. Tyto publikované práce jsou uvedeny níže.

KAMRÁDOVÁ, L. Aktivita Slezské univerzity v sociální oblasti společenské odpovědnosti firem. In *Sborník příspěvků IV. Mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. CD-ROM. Karviná: SU OPF, 2011. ISBN 978-80-7248-711-0.

KAMRÁDOVÁ, L. Česko-polská spolupráce obcí na úrovni spolků v prezentaci na konkrétním případě. In *Sborník příspěvků Analýzy sociální reality v příhraničí po vstupu do Evropské unie*. CD-ROM. Opava: Kleinwächter, 2011. ISBN 978-80-7248-696-0.

KAMRÁDOVÁ, L. Personální management jako součást společenské odpovědnosti firem. In *Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2011*. CD-ROM. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011. ISBN 978-80-261-0051-5.

KAMRÁDOVÁ, L., ŽÁČKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem v kontextu rozvoje sociálních služeb v České republice. In *Acta academica karviniensia*. 2012, s. 38-45. ISSN 1212-415X.

KAMRÁDOVÁ, L. Sociální podnikání a jeho propojení se společenskou odpovědností firem. In *Societas et Res Publice*. 2012, roč. 1, č. 3, s. 111-125. ISSN 1338-6530.

KAMRÁDOVÁ, L. Společenská odpovědnost firem a možnosti jejího hodnocení. In *Právo, Ekonomika, Management*. 2012, roč. 1, č. 1, s. 39-44. ISSN 1211-6378.

KAMRÁDOVÁ, L. Vývoj společenské odpovědnosti firem v České republice v prezentaci na příkladech dobré praxe. In JELENOVÁ, I. (ed.) *Ludský kapitál a společnost*. Košice: Fakulta verejnej správy Univerzity P. J. Šafárika v Košiciach, 2012. s. 81-85. ISBN 978-80-89496-08-2.

KAMRÁDOVÁ, L. Kvalita života a Evropský rok seniorů – šance pro CSR. In *Udržitelnost rozvoje společnosti a kvalita života. Podpora aktivního stáří v kontextu mezigenerační solidarity*. Opava: X Media, 2012, s. 9. ISBN 978-80-7248-794-3.

KAMRÁDOVÁ, L. Aktivita Slezské univerzity v oblasti uplatnitelnosti absolventů na trhu práce. In *Sborník příspěvků IV. Mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. CD-ROM. Karviná: SU OPF, 2012, s. 121 – 129. ISBN 978-80-7248-800-1.

KAMRÁDOVÁ, L. Alternativní možnosti firem aplikujících strategii sociální odpovědnosti v propagaci aktivního stáří. In KOLIBOVÁ, H. a kolektiv. *Kultura aktivního stárnutí na rozcestí*. Opava, Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav veřejné správy a regionální politiky, 2013, s. 31 – 43. ISBN 978-80-7248-884-1.

KAMRÁDOVÁ, L. Místní akční skupina jako jedna z možností podpory rozvoje obcí v moravskoslezském kraji. In: *Teoria a prax verejnej správy*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013 s. 18-27. ISBN 978-80-8152-058-7.

KAMRÁDOVÁ, L., ŽÁČKOVÁ, J. Komunitní práce a firmy – partneři při realizaci konceptu společenské odpovědnosti firem. In *Fórum sociální politiky*, č. 5, 2013, s. 27-28. ISSN 1802-5854.

KAMRÁDOVÁ, L., ŽÁČKOVÁ, J. Reflexe odborné praxe ve výuce veřejné správy (a sociální práce). In *Media4u Magazine*, č. 3, 2013, s. 68-72. ISSN 1214-9187.

KAMRÁDOVÁ, L. Společenská odpovědnost organizace. In: Gabriela Kravčáková a kol. *Organizačné správanie*. Elektronická vysokoškolská učebnica pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2013, s. 522-533. ISBN 978-80-8152-080-8 (e-publikácia).

KAMRÁDOVÁ, L., ŽÁČKOVÁ J. Možnosti partnerství CSR a KP při rozvoji regionu. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Region v rozvoji společnosti 2014*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014, s. 1024-1028. ISBN 978-80-7509-139-0.

KAMRÁDOVÁ, L. Společenská odpovědnost organizace. In: Gabriela Kravčáková a kol. *Organizačné správanie*. Vysokoškolská cvičebnica pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014, s. 169-170. ISBN 978-80-8152-214-7 (e-publikácia).

KAMRÁDOVÁ, L., ŽÁČKOVÁ, J. Motivační kritéria dobrovolnictví na Opavsku. *Media4u Magazine*. 2015, roč. 12, č. 3, s. 7-12. ISSN 1214-9187.

KAMRÁDOVÁ, L. Společenská odpovědnost organizace. In: Gabriela Kravčáková a kol. *Organizačné správanie*. Druhé přepracované vydání. Vysokoškolská učebnica pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015, s. 524-537. ISBN 978-80-8152-371-7 (e-publikácia).

KAMRÁDOVÁ, L. Společenská odpovědnost jako šance pro rozvoj regionu. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Region v rozvoji společnosti 2016*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016, s. 405-411. ISBN 978-80-7509-459-9.

KAMRÁDOVÁ, L. Společenská odpovědnost vysokých škol jako jedna z možností rozvoje v sociální oblasti. In: *Sborník odborných textů z mezinárodního workshopu Sociální politika 2016*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2016, s. 75-84. ISBN 978-80-245-2172-5.

## **Další použitá a doporučená literatura**

### **Monografické publikace a články v monografických publikacích**

BARTOŠOVÁ, Z., 2006. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců. ISBN 80-902965-64.

BARTOŠOVÁ, Z., 2006. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců. ISBN 80-902965-5-6.

BENEŠ, J., ROSKOVEC, V., 2008. *Higher Education in the Czech Republic*. 1. vyd. Praha: MŠMT. ISBN 978-80-254-3783-4.

BLACKBURN, W. R., 2008. *The Sustainability Handbook*. Washington, D. C.: Environmental Law Institute. ISBN 978-1-58576-102-9.

BOCKSTETTE, V., STAMP, M., 2012. *Vytváření sdílené hodnoty. Průvodce novou firemní (r)evolucí*. Praha: CSR Consull.

BUZAN, T., BUZAN, B., 2012. *Myšlenkové mapy. Probudte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život*. 1. vyd. Brno: BIZBOOKS. ISBN 978-80-2650-030-8.

de VAUS, D. 2002. *Analyzing Social Science Data. 50 Key Problems in Data Analysis*. 1. vyd. London: Sage. ISBN 0 7619 5938 6.

DOHNALOVÁ, M. a kol., 2009. *Sociální ekonomika – vybrané otázky*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7416-052-3.

DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L., 2011. *Sociální ekonomika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-573-1.

DOLEŽALOVÁ, A., 2008. *Ekonomie, filantropie, altruismus*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 978-80-245-1471-0.

FREDERICK, W. C., 2006. *Corporation, be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing. ISBN 1598581031, 9781598581034.

HAWKINS, D. E., 2006. *Corporate Social Responsibility. Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-00220-3.

HÖHNEN, P., 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development. ISBN 978-1-895536-97-3.



- HOLMAN, R. a kol., 2005. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-380-9.
- IDOWU S. O., FILHO W., L., 2009. *Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Verlag, Berlin, Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-540-68812-9.
- JAHN, M., 2005. Společenská odpovědnost firmy a stát. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS. ISBN 80-239-6111-X.
- KAMRÁDOVÁ, L., 2013. Alternativní možnosti firem aplikujících strategii sociální odpovědnosti v propagaci aktivního stáří. In KOLIBOVÁ, H. a kolektiv. *Kultura aktivního stárnutí na rozcestí*. Opava, Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav veřejné správy a regionální politiky. ISBN 978-80-7248-884-1.
- KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KULDOVÁ, L., 2010. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LANDMANOVÁ, M., 2005. SOF a lidská práva; aspekt rovnosti žen a mužů. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, s. 68 - 71. ISBN 80-239-6111-X.
- LOUČKOVÁ, I., 2010. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. 1. vyd. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-79-3.
- MAYRING, P., 1990. *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie Verlag Union. ISBN 978-3-621-27095-3.
- MÍKAVCOVÁ, L., KULHANOVÁ, L., 2005. SOF a vztahy se zaměstnanci. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS. s. 55 - 62. ISBN 80-239-6111-X.
- OECD, 2007. *Higher Education and Regions*. Paříž: OECD. ISBN 978-92-64-03414-3.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., 2010. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETROVÁ, A., HRUBÝ, P., MARKOVÁ, A., NAJMANOVÁ, K., 2008. *Společenská odpovědnost ve školách*. Praha: Ministerstvo životního prostředí České republiky.
- PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., KLESALOVÁ, A., HERCÍK, P., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO. ISBN 978-80-02-02099-8.
- PLAŠKOVÁ, A., RYŠÁNEK, P., 2013. *Hodnocení CSR firem v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. 1. vyd. Praha: Rada kvality ČR. ISBN 978-80-02-02435-4.

- PLAŠKOVÁ, A., RYŠÁNEK, P., 2013. *Hodnocení CSR organizací veřejného sektoru v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. 1. vyd. Praha: Rada kvality ČR. ISBN 978-80-02-02435-4.
- PRSKAVCOVÁ, M. a kol., 2007. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.
- PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.
- PRUDKÝ, L., PABIAN, P., ŠIMA, K., 2010. *České vysoké školství. Na cestě od elitního k univerzálnímu vzdělávání 1989-2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3009-7.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., 2010. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RADVÁKOVÁ, V., 2014. *Texty a jejich interpretace od historie po současnost, od teorie k praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2013-1.
- SLAUGHTER, S., LESLIE, L. L. (1997). *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. ISBN: 0-8018-5549-7.
- SCHNEIDER, J., 2003. *Think-tanky ve Visegrádských zemích: analýza politiky a obhajoba zájmů*. 1. vyd. Brno: Mezinárodní politologický ústav. ISBN 80-210-3104-2.
- SKÁCELÍK, P., 2010. *Společenská odpovědnost organizací*. [online] 1. vyd. Šumperk: Jena. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf).
- ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
- TRNKOVÁ, J., 2004. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004.
- TRNKOVÁ, J., 2005. *Měření a reportování společenské odpovědnosti firem. In Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS. ISBN 80-239-6111-X.
- VETEŠKA, J., ŠEBKOVÁ, H., 2009. *Spolupráce technických fakult veřejných vysokých škol s podniky a dalšími experty se zaměřením na bakalářské studijní programy*. 1. vyd. Praha: Educa Service. ISBN 978-80-86723-86-0.

WETHER, B. W., CHANDLER, D., 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*. 1. vyd. Sage Publication Ltd. ISBN 978-14-12913-72-0.

ZADRAŽILOVÁ, D., 2010. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnosti a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.

ŽÁČKOVÁ, J., 2012. Realizace výzkumů v rámci komunitního plánování rozvoje sociálních služeb. In: TRUHLÁŘOVÁ, Z., LEVICKÁ, K., eds. *Od teorie k praxi od praxe k teorii. From Theory to Practice. From practice to Theory*. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 356-363. ISBN 978-80-7435-138-9.

### **Články ve sbornících a seriálových publikacích**

ASEMAH, E. S., OKPANACHI, R. A., OLUMUJI, E. O., 2013. Universities and Corporate Social Responsibility Performance: An Implosion of the Reality. *African Research Review*, Vol. 7 (4). ISSN 1994-9057 (print), 2070—0083 (Online). Dostupné z: <http://www.ajol.info/index.php/afrrrev/article/view/96681/85997>.

COCHRAN, P. L., 2007, The evolution of corporate social responsibility s. 449–454, *Business Horizons*, Vol. 50, inssues 6. ISSN 0007-6813.

CSR fórum (autorský tým), 2012. Dárcovství v České republice každoročně stoupá, nicméně nedosahuje potřebné úrovně. *CSR fórum*, č. 10, s. 14. ISSN 0862-9315.

CSR fórum (autorský tým), 2012. Evropský pohled na společenskou odpovědnost. *CSR fórum*, č. 4, s. 10-12. ISSN 0862-9315.

Etika v podnikání – má ještě vůbec své místo pod sluncem? *iPodnikatel* [online] 18. 8. 2011 [vid. 25. 7. 2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/etika-v-podnikani-ma-jeste-vubec-sve-misto-pod-sluncem.html>.

HORÁKOVÁ, P., 2014. Společenská odpovědnost už není jen doménou firem, zapojily se i školy a školky. *Byznys ihned* [online]. 17. 12. 2013 [vid. 10. 8. 2014]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61521790-spolecenska-odpovednost-uz-neni-jen-domenou-firem-zapojily-se-i-skoly-a-skolky>.

HRDLIČKOVÁ, L., 2014. Pět důvodů, proč se malé či střední firmě vyplatí spolupráce s vysokou školou. *Byznys ihned* [online]. 7. 1. 2014 [vid. 12. 8. 2014]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61458570-pet-duvodu-proc-se-male-ci-stredni-firme-vyplati-spoluprace-s-vysokou-skolou>.

- CHARVÁT, J., 2009. Corporate social responsibility (CSR). *Marketing Journal* [online]. 3. 3. 2009 [vid. 12. 8. 2014]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/corporate-social-responsibility--csr-\\_\\_s387x5067.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/corporate-social-responsibility--csr-__s387x5067.html).
- JINDŘICHOVÁSKÁ, I., KOCMANOVÁ, Š., PURCAREA, I., 2013. Recent trends in CSR and corporate ethics. *elEkonomické listy*, č. 2, s. 3-18. ISSN 1804-4166.
- KALOUSOVÁ, P., 2004. Co je firemní filantropie? *Feminismus* [online]. 17. 12. 2013 [vid. 10. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/co-je-firemni-filantropie>.
- KUCHTA, D., 2008. Vyplatí se čisté svědomí [online] *Investujeme* [vid. 15. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/vyplati-se-ciste-svedomi/>.
- LICHTENEGEROVÁ, R., 2011. Rod, který půjčoval panovníkům [online] *Profit online* [vid. 10. 8. 2014]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/rod-ktery-pujcoval-panovnikum-901759>.
- MACKŮ, T., 2012. Lidem v ČR jsou společenská témata stále bližší. *Ipsos* [online] Ipsos c2010 [vid. 25. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>.
- MARTÍ, J., 2010. University Social Responsibility: Methodological Development Proposal [online] *Global University Network for Innovation* [vid. 10. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.guninetwork.org/resources/he-articles/university-social-responsibility-methodological-development-proposal>.
- MOLEK, J., 2009. *Marketing sociálních služeb*. [online] Praha: VUPSV, 2009. [vid. 15. 9. 2012]. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_290.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf).
- ORTOVÁ, M., ŽÁK, O., 2010. Přípravenost vybraných švédských firem na zavedení ISO 26000. *Litera Scripta*, č. 1, s. 152-167. ISSN 1802-503X.
- RUČINSKÁ, S., RUČINSKÝ, R., 2009. Partnerstvo univerzity a podnikov v regióne ako predpoklad regionálneho rozvoja. In *Teória a prax verejnej správy: Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou organizovanej Fakultou verejnej správy UPJŠ v Košiciach*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, s. 46. ISBN 978-80-7097-736-1.
- RŮŽICKA, M., 2013. Voda jako klíč k zítřku. I pro byznys. *CSR fórum*, č. 1, s. 14. ISSN 0862-9315.
- RŮŽICKA, M., ŠINDELKOVÁ, A., 2013. Co je water footprint (vodní stopa)? *CSR fórum*, č. 1, s. 14. ISSN 0862-9315.
- Společenská odpovědnost firem Business Info., 2011. *Oficiální portál pro podnikání a export*, [online] c1997-2011 [vid. 15. 10. 2011]. Dostupné

z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>.

ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, c. 2, s. 44-54. ISSN 1210-6658.

TETŘEVOVÁ, L., 2013. Modifikace konceptu společenské odpovědnosti firem v kontextu společenské odpovědnosti univerzit. *Acta academica karviniensia*, č. 2, s. 125-134. ISSN 1212-415X.

TIXIER, M., 1996. Cultural adjustments required by expatriate managers working in the Nordic countries. *International Journal of Manpower*, Vol. 17, No. 6/7, pp. 19-42. ISSN 0143-7720.

World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research For Societal Change and Development, 2009. [online][vid. 6. 6. 2015]. Dostupné z: [http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE\\_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf).

World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action, 1998. [online][vid. 6. 6. 2015]. Dostupné z: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm).

VALLAEYS, F., 2015. Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica. *Education superior para todos*[online] c2015 [vid. 15. 6. 2015]. Dostupné z: [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2873%3Aarticulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233%3Aarticulos-relacionados&Itemid=966&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873%3Aarticulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233%3Aarticulos-relacionados&Itemid=966&lang=es).

VLK, A. (2005). „Spolupráce vysokých škol a podniků – zkušenosti ze zahraničí“ In Sborník referátů k semináři, Příklady úspěšné spolupráce podniků a škol“. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu.

## **Internetové zdroje**

ASADA, D., 2010. Corporate social responsibility of companies and sustainable development in Nigeria: Recent trends and lessons from other African Countries. Dostupné z: <http://dspace.unijos.edu.ng/bitstream/10485/1449/1/Corporate%20Social%20Responsibility%20of%20Companies.pdf>. Accessed 29/5/2013.

BSD Global. *The European Union green paper on CSR*. [online][vid. 20. 7. 2014]. Dostupné z: [https://www.iisd.org/business/issues/eu\\_green\\_paper.aspx](https://www.iisd.org/business/issues/eu_green_paper.aspx).

BSR. *Business for Social Responsibility*. [online][vid. 20. 7. 2014] Dostupné z: <http://www.bsr.org/en/about/bsr>.

Byznys pro společnost. *Co je CSR a udržitelné podnikání*. [online][vid. 20. 7. 2014]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/co-je-csr-a-udrzitelne-podnikani.html>.

CSR [4students]. *Czyli ze studentami o społecznej odpowiedzialności biznesu*. [online][vid. 6. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.csr.szczecin.pl/start>.

CSR Europe. *The European Business Network for Corporate Social Responsibility*. [online][vid. 20. 7. 2014] Dostupné z: <http://www.csreurope.org/>.

ČVUT České vysoké učení technické v Praze. [online][vid. 20. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.cvut.cz/>.

ČZU Česká zemědělská univerzita v Praze. [online][vid. 20. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.czu.cz/cs/>.

EMPRESS, 2014. *Společenská odpovědnost*. [online][vid. 20. 7. 2014]. Dostupné z: <http://vzdelavani.empress.cz/lekce/27/cast/126>.

ENGAGE DAY, 2014. *Byznys pro společnost*. [online][vid. 22. 7. 2014]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/firemni-darcovstvi-a-dobrovolnictvi/engage-day.html>.

Fairtrade Česko a Slovensko. [online][vid. 20. 8. 2014] Dostupné z: <http://www.fairtradovamesta.cz/>.

Fórum dárců. [online][vid. 5. 8. 2014] Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/>.

GoodCorporation Standard. [online][vid. 5. 8. 2014] Dostupné z: <http://goodcorporation.com/services/>.

ISO. [online][vid. 5. 8. 2014] Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2014. *Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Praha: MPO.

Národní politika kvality. [online][vid. 5. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/cz/uvodni-stranka/>.

SAN The Social Audit Network. [online][vid. 20. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.socialauditnetwork.org.uk/>.

Společenská odpovědnost firem, 2010. *Byznys pro společnost. Fórum odpovědných firem* [online] c2010 [vid. 15. 10. 2011]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/>.

STEINEROVÁ, M., 2008. *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. Brno: Aspra a.s., s. 33. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wpcontent/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>.

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R., 2008. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum. s. 27.

Dostupné

z: [http://www.csronline.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csronline.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf).

The Economist [online][vid. 5. 7. 2015]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/14301663>.

The Talloires Network [online][vid. 5. 7. 2015]. Dostupné z: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/who-we-ar/>.

ZČU Západočeská univerzita v Plzni. [online][vid. 6. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.zcu.cz/>.

## **Legislativní dokumenty**

ČSN EN ISO 14001 *Systém environmentálního managementu – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.

ČSN EN ISO 50001 *Management hospodaření s energií*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.

ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

ČSN ISO 26000 *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.

ČSN ISO 27001 *Systém managementu bezpečnosti informací*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2005.

MSMT-1318/2014-1. *Pravidla pro poskytování příspěvku a dotací veřejným vysokým školám Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR*. Praha: MŠMT, 2014.

SA 8000 *Sociální odpovědnost společnosti*. Praha: Sdružení pro certifikaci systému jakosti, 2008.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 22. 7. 2014].