

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Komparace uplatňování CSR  
ve veřejné správě a v soukromém sektoru**

Mgr. Petra Zenklová

**Bakalářská práce  
2013**

---

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Petra Zenklová**  
Osobní číslo: **E08120**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Komparace uplatnění CSR ve veřejné správě a v soukromém sektoru**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

V práci nejprve seznámím s pojmem CSR, poté se budu blíže zabývat jejím uplatňováním nejprve ve firmě a dále ve veřejné správě. Na závěr provedu vyhodnocení a porovnání obou odlišných sektorů.

Stanovení cílů práce

Co je CSR

Historie CSR

CSR ve veřejné správě

CSR ve vybrané firmě

Porovnání veřejné správy a soukromého sektoru

Společné znaky a rozdíly

Formulace závěrů


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy, Praha: Alfa Publishing, 2006  
Dytrt, Z.: Etika v podnikatelském prostředí, Praha: Grada, 2006  
Dytrt, Z.: Manažerská etika v otázkách a odpovědích, Brno: Computer Press, 2011  
Dytrt, Z., Stříteská, M.: Efektivní inovace, Brno: Computer Press, 2009  
Seknička, P.: Etické řízení ve firmě, Praha: Grada, 2007  
Trnková, J.: Společenská odpovědnost firem : Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, 2004  
Evropská unie, Zelená kniha, 2001  
<http://www.csr.com/>  
<http://www.blf.cz/>  
[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/spolecenska\\_odpovednost/](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/spolecenska_odpovednost/)




Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Mgr. Petra Zenklová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala paní Haně Pechmanové a Ing. Martině Kubešové za jejich připomínky.

## **ANOTACE**

*Tato práce bude sloužit studentům pro objasnění konceptu CSR – společenské odpovědnosti firm. Práce se zaměřuje na uplatňování CSR aktivit v soukromém sektoru – firma Vodafone a ve veřejné správě – Město Pardubice.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Etika, CSR, management, stakeholder, veřejná správa, soukromý sektor*

## **TITLE**

Comparison of the application of CSR in public administrative and private sector

## **ANNOTATION**

*This work will serve students for clarification of the concept of CSR - Corporate Social Responsibility. The work focuses on the application of CSR activities in the private sector - the company Vodafone and the public administration – the City of Pardubice.*

## **KEYWORDS**

*Ethics, CSR, management, stakeholder, public administrative, private sector*

# OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....</b>	<b>12</b>
2.1 POJEM CSR .....	12
2.2 VÝVOJ CSR .....	13
2.3 ROVINY CSR .....	14
2.3.1 Environmentální rovina .....	16
2.3.2 Sociální rovina .....	17
2.3.3 Ekonomická rovina .....	18
2.3.4 Účastníci konceptu CSR .....	21
<b>3 SPOLEČNOST VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S.....</b>	<b>24</b>
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	24
3.2 VODAFONE A CSR.....	25
3.2.1 Environmentální oblast .....	25
3.2.2 Sociální oblast.....	28
3.2.3 Ekonomická oblast.....	33
<b>4 MĚSTO PARDUBICE.....</b>	<b>37</b>
4.1 CSR A ÚŘAD MĚSTA PARDUBIC .....	38
4.1.1 Environmentální oblast .....	39
4.1.2 Sociální oblast.....	41
4.1.3 Ekonomická oblast.....	42
<b>5 ANALÝZA KOMPARACE ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ.....</b>	<b>43</b>
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA:.....</b>	<b>55</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Environmentální oblast CSR.....	17
Tabulka 2: Sociální oblast CSR.....	18
Tabulka 3: Ekonomická oblast CSR.....	19
Tabulka 4: Porovnání environmentálních aktivit Vodafonu a města Pardubic.....	43
Tabulka 5: Porovnání benefitů pro zaměstnance společnosti Vodafone a města Pardubic.....	45
Tabulka 6: Porovnání aktivit směřujících k okolí subjektů - společnosti Vodafone a města Pardubic.....	45
Tabulka 7: Výhody CSR pro subjekty veřejné i soukromé.....	49
Tabulka 8: Přístupy odpovědného managementu.....	49

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 : People - Profit- Planet.....	15
Obrázek 2: Čtyři aspekty etického fungování podniku .....	20
Obrázek 3: Znárodnění struktury stakeholderů .....	21
Obrázek 4: Rozdělení přihlášených dobrovolníků dle zaměření neziskové organizace .....	32
Obrázek 5: Graf ukazující, že Vodafone má férovou komunikaci .....	35
Obrázek 6: Úřad jako odpovědný partner v oblasti ekonomické stability, environmentální kvality a společenského rozvoje.....	37
Obrázek 7: Graf: podíl věkových skupin na celkovém počtu zaměstnanců.....	46
Obrázek 8: Graf znázorňující podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců.....	47



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
LED	z angl. Light-Emitting Diode - dioda emitující světlo
IT	Informační technologie
ESF	Evropské sociální fondy
SMS	z angl. Short Message Service – krátká textová zpráva
ČEZ	České energetické závody

# 1 ÚVOD

V současné době se svět díky globalizaci „zrychlil a zmenšil“. Turbulence a masivní rozvoj řady oblastí života lidské společnosti si vyžadují nové přístupy všude tam, kde zažitá klasická manažerská modely jsou již nepružné, nestačí novému tempu globálních změn a způsobují konkurenční nevýhodu. Stejně tak to vidí i autoři Bláha, J. a Dytrt, Z. ve své knize *Manažerská etika*.<sup>1</sup> „Společnosti, působící v tomto globálním světě, musí čelit obrovské konkurenci, a proto si také uvědomují, že dnes již nestačí nabízet standardní/průměrné služby, ale cílem musí být jejich vysoká kvalita a samozřejmě také něco navíc. Tímto směrem se postupně vydává stále větší množství firem a svým přístupem se postupně dostávají na vrchol“. To „navíc“, jakási přidaná hodnota výrobků či služeb, by mělo být aplikování a dodržování CSR aktivit, na což bych se chtěla soustředit v této bakalářské práci.

Cílem mé práce je tedy najít shody a rozdíly mezi dvěma rozdílnými subjekty, které působí na území České republiky. Na jedné straně soukromně právní subjekt – akciová společnost Vodafone Czech Republic a na druhé straně Město Pardubice, jako státní správa a samospráva. Akciová společnost Vodafone Czech Republic se zaměřuje na poskytování určitého druhu služeb široké veřejnosti za úplatu a tudíž na vytváření zisku jako jednoho z hlavních cílů své úspěšnosti na trhu. Město Pardubice je základním územním samosprávným společenstvím občanů a veřejnoprávní korporací. Je také právnickou osobou, která vykonává samostatnou a přenesenou působnost v rozsahu stanoveném zákonem o obcích a dalšími příslušnými zákony. Jak již z uvedeného vyplývá, oba tyto subjekty jsou velmi rozdílné, a tudíž mají i různý přístup k CSR aktivitám. Jak se následně i ukáže, oba některé tyto aktivity dodržují a integrují do svých manažerských a pracovních postupů, ale jejich cíle i důvody, vedoucí k tomuto počínání, budou i rozdílné.

Finálním cílem je tedy:

- a) zkoumání konkrétních aktivit CSR u obou daných subjektů,
- b) vyhledávání srovnatelné problematiky v daných oblastech,
- c) zdůvodnění nezbytnosti inovace managementu směrem k leadershipu,

---

<sup>1</sup> DYTRT, Z., BLÁHA, J. *Manažerská etika*. 2003. vyd. Praha: Management Press., ISBN 80-7261-084-8. (str.70)

d) výhody vyplývající z realizace systému pro ziskové i neziskové subjekty.

V první kapitole se soustředím na objasnění pojmu CSR, zmíním jeho vývoj, aplikaci a dodržování těchto principů v České republice. Dále pak rozpracuji tři roviny tohoto konceptu včetně jejich částí a zaměřím se i na účastníky, jako jejich nedílnou součást. Vysvětlení pojmu CSR považuji za hlavní předpoklad pro další rozbor, kde bude již ukázán na konkrétních příkladech.

V následující kapitole budu popisovat aktivity společnosti Vodafone Czech Republic, rozeberu všechny tři roviny konceptu CSR aplikované v praxi.

Třetí kapitola bude popisem aktivit Města Pardubic jako veřejnoprávní korporace – orgánu samosprávy a státní správy.

Obsahem čtvrté kapitoly bude komparativní analýza zkoumaných subjektů druhé a třetí kapitoly. Zde se pak budu zabývat konkrétním porovnáváním výsledků obou šetření, a to jak ve společnosti Vodafone Czech Republic, tak Města Pardubic. Cílem bude hledání shod a rozdílů v přístupech ke konceptu CSR, zkoumání příčin a vyhodnocení současného stavu na tomto úseku.

Závěrečná kapitola bude celkovým shrnutím daných skutečností se zvýrazněním některých zjištěných zajímavých aspektů na úseku CSR v obou subjektech. Zejména bych pak chtěla poukázat na oblasti, kde se v těchto aktivitách výrazně nedaří a naopak, dále se pokusit hledat důvody, proč tomu tak je.

V celé bakalářské práci budu vycházet z materiálů, které mi byly poskytnuty společností Vodafone Czech Republic a Městem Pardubice, z internetových zdrojů obou subjektů, z literatury a také z rozhovorů se zaměstnanci obou zkoumaných stran.

## 2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

### 2.1 Pojem CSR

V této úvodní kapitole bakalářské práce je nutné nejprve objasnit terminologii spojenou s konceptem Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), protože s ní budu pracovat ve všech dalších kapitolách.

Jak již bylo několikrát zmíněno, celá práce je zaměřena na CSR. Do českého jazyka je tento pojem překládán jako společenská odpovědnost firem, tedy právnických osob a dalších ekonomických subjektů (dále jen firma). Vzhledem k tomu, že termín CSR a jeho obsah není direktivně stanoven, neexistuje jednoznačná definice tohoto pojmu, a proto některé z nich uvádím níže.

1. „Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“<sup>2</sup> Dytrt Z. ve své knize *Etika v podnikatelském prostředí* vysvětluje, že „pojem CSR nahrazuje starší výraz *etika podnikání*.“

2. „CSR je dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy, která nebude jen sledovat úzké ekonomické cíle, ale bude i prospěšná ze širších společenských aspektů.“<sup>3</sup>

3. „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Evropská unie, Zelená kniha, 2001 (Green paper on CSR, 2001)

Cílem Zelené knihy bylo otevřít debatu o konceptu CSR a položit základy strategie budování CSR v rámci EU. Lze v ní najít první evropskou definici CSR, která je postavena na tzv. triple-bottom-line, podle níž korporace při dosahování zisku musí vzít v úvahu také dopady své činnosti na společnost a životní prostředí.

<sup>3</sup> DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9. (str.103)

<sup>4</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál..* vyd. Praha: Grada. 2010 ISBN 978-80-247-3157-5 (str. 19)

Většina definic se shoduje na tom, že by se podnikatelské i další subjekty ve společnosti měly chovat zodpovědně ke všem zainteresovaným stranám firemního procesu. CSR je dobrovolný koncept, který se nedá právně vynucovat. Podstatou společenské odpovědnosti je obecně skutečnost, že se firmy více zaměřují na péči o své zaměstnance, na životní prostředí a na okolí, ve kterém působí.

Systemy v CSR patří k nejmodernějším trendům v řízení organizace, zvyšují sice nároky na řídicí management, náklady firmy, ale na druhou stranu dávají firmě určitou jistotu její stabilizace na trhu a tím vlastně i zvýšení její úspěšnosti a předpokladu budoucích zisků.

Sama firma však musí pociťovat určitý závazek angažování se ve prospěch společnosti, ve které působí, neboť i firemní sektor je součástí občanské společnosti a ostatní její členy ke svému úspěšnému fungování bezpodmínečně potřebuje.

Výše uvedené skutečnosti se jeví jako velmi pozitivní, a to nejen pokud se týká ve výsledku přínosu pro daný subjekt, který se „chová eticky“ ale i pro jeho okolí, se kterým je úzce propojen.

Koncepce CSR má však i své kritiky, kteří jsou přesvědčeni, že „jedinou společenskou odpovědností organizace je tvorba zisku pro vlastníka organizace“.<sup>5</sup> Odpůrci těchto názorů – zastánci CSR se však domnívají, že současná společnost je vystavena vážným problémům, a že je tedy nutné chovat se tak, aby se dané problémy postupně řešily, nebo alespoň zmírňovaly.

Pozitivní přístup k této záležitosti je i ze strany Evropské unie, která již od začátku 90. let výrazně podporuje a propaguje partnerskou spolupráci a otevřený trh.

## **2.2 Vývoj CSR**

Zdá se, že jakési CSR v přeneseném významu je staré tak, jako je starý obchod a trh. Různé právní předpisy, které usměrňovaly tehdejší podnikání, jsou staré i více jak pět tisíc let.

---

<sup>5</sup> FRIEDMAN, M. *Kapitalismus a svoboda*. Jinočany: H & H, 1993. ISBN 8085787334.

Ve starověké Mezopotámii, kolem 1700 př. n. l., král Chammurapi představil zákon, ve kterém stavitelé, hospodští nebo zemědělci byli odsouzeni k smrti, pokud jejich nedbalost způsobila smrt druhých, nebo velké nepříjemnosti pro místní občany. Dvacátá léta 20. století jsou považována za počátky moderního CSR. V roce 1929 Wallace B. Donham, děkan Harvard Business School, prohlásil: „Business začal dlouhá staletí před úsvitem dějin, ale obchod, jak ho známe my nyní, je nový - nový je v rozšíření své působnosti, nový je jeho sociální význam. Business se ještě nenaučil, jak se vypořádat s těmito změnami, stejně tak nedokáže rozpoznat velikost jeho odpovědnosti pro budoucí generace.“ Za zlomový rok bývá považován rok 1953, kdy Howard Bowen vydal svou knihu „*Social Responsibilities of the Businessman*“, v níž uvádí první definici společenské odpovědnosti. „Stále čelíme novým obavám o úloze podnikání ve společnosti. Sociální a environmentální obavy z dopadů podnikání na životní a sociální prostředí jsou zde stále.“<sup>6</sup> Zdá se, že o devadesát let později jsou tato slova stále pravdivá.

Pojem CSR byl v České republice zaveden teprve nedávno. Od roku 1992 zde začíná tuto myšlenku prosazovat platforma Business Leaders Forum (BLF). O deset let později se již jedná o oficiální zavádění CSR konceptu u nás do praxe. V roce 2008 už hostilo BLF konferenci CSR Europe v Praze.<sup>7</sup> Od počátku 20. století se velké firmy, působící na našem území, postupně snaží o zavádění CSR konceptu do jejich manažerských postupů. „Zdá se, že společenská odpovědnost firem je brána poměrně vážně, alespoň velkými podniky, často s mezinárodní účastí.“<sup>8</sup>

## 2.3 Roviny CSR

Koncept společenské odpovědnosti je tvořen třemi pilíři - oblastmi:

- 1) Sociální oblast - zaměstnanci, odbory, místní komunity,
- 2) Ekonomická oblast – zákazníci, spotřebitelé, obchodní partneři, dodavatelé, atd.,
- 3) Environmentální oblast – životní prostředí.

---

<sup>6</sup> [http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History\\_L3.pdf](http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.csr-online.cz/>

<sup>8</sup> SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7. (str. 85)

Pro každou z těchto oblastí jsou typické konkrétní aktivity, které se daná společnost snaží naplňovat. Může si vybrat jen některé z nich, ale samozřejmě ideální by byl stav, kdyby firma aplikovala všechny oblasti CSR. Ve větších firmách, jako v případě Vodafone, mají tuto problematiku na starosti odpovědní lidé, kteří se svým týmem aplikují jednotlivé aktivity, či komunikují se stakeholdery. Tři výše zmíněné pilíře bývají také nazývány jako „triple-bottom line neboli 3P“ což je možné vidět na obrázku č1.



Obrázek 1 : People - Profit- Planet

*Zdroj:*<sup>9</sup>

Toto slovní spojení jako první použil John Elkington v roce 1995. Jedná se o tři základní faktory podnikání a cíl udržitelnosti jako schopnosti vydržet. Jedná se o přístup managementu, jímž je překonáváno konzumní myšlení, tzn. upřednostňování vlastních zájmů před zájmy celé společnosti.

**People** vyjadřuje fakt, že společensky odpovědná firma pečuje o své zaměstnance – poskytuje jim benefity, zajišťuje průběžné vzdělávání, dbá na vyváženost osobního a pracovního života (Work-Life-Balance) a v neposlední řadě podporuje dobrovolné aktivity svých zaměstnanců, tzv. firemní dobrovolnictví. Firma se kromě svých zaměstnanců zajímá také o komunitu, ve které působí. Bere v úvahu její zájmy a snaží se ji aktivně rozvíjet například prostřednictvím podpory místních sdružení.

Zaměstnancům firma dává tímto způsobem najevo, že má zájem na plnohodnotných vztazích uvnitř týmů a na seberealizaci svých pracovníků. Okolí dává najevo, že neváhá obětovat část prostředků na smysluplnou pomoc tam, kde je potřeba. Oba aspekty působí pozitivně na povědomí o firmě a dlouhodobě tak zvyšují její hodnotu a kredibilitu.

---

<sup>9</sup> <http://www.csr-online.cz/>

**Profit** znamená, že společensky odpovědná firma při sledování svých ekonomických cílů nepoškozuje své odběratele a buduje korektní vztahy se svými dodavateli, dodržuje reálnou cenovou politiku, odmítá korupční jednání dbá na bezpečnost a kvalitu svých produktů a služeb.

**Planet** představuje ohleduplnost firmy k životnímu prostředí ve všech směrech - využívá moderní technologie, pomocí nichž snižuje materiálovou a energetickou náročnost produkce, snižuje emise a odpady, používá recyklované a recyklovatelné materiály, preferuje ekologicky vhodné způsoby dopravy a vyhodnocuje environmentální rizika.

Některým tématům, která zatím zůstávají jakoby mimo hlavní proud CSR diskuse, jako je transparentnost a corporate governance, vztahy k dodavatelům, zákazníkům a mnohé další, by se firmy měli rozhodně věnovat více. Zůstávají stále na okraji zájmu. Bez nich může být snaha firem stále podkopávána nedostatkem potřebné důvěry. V posledních měsících se velmi diskutuje o snahách Evropské komise uzákonit aktivity CSR jako povinné.

„Nejsem si ale jista, zda může být úspěšné takové pojetí CSR, které vnímá tuto oblast postaru, jen jako dary nebo dobrovolnické činnosti. Očekávám, že v budoucnu budeme měřit hodnotu firmy podle její hlavní činnosti (core business) a podle přínosu společnosti spíše než jen podle finančního zisku nebo podle součtu zisk + vytvořená pracovní místa + dary,“ řekla Joanna Hafenmayer z organizace MyImpact.

A dodává: „Sílí volání po transparentnosti firem, možná finanční krize a napětí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, leadership žen a jejich zastoupení ve vedení firem, podpora místní ekonomiky a férový přístup k dodavatelům a začátek diskuse nad celkovým životním cyklem firemních produktů a služeb, respektive celkovou, ekologickou i společenskou, stopou firem“.<sup>10</sup>

### **2.3.1 Environmentální rovina**

Tato část CSR konceptu souvisí s ochranou životního prostředí. Pro firmu je důležité si uvědomit dopady svého působení na životní prostředí, zejména ty negativní a tyto dopady

---

<sup>10</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=733810>



posléze minimalizovat, případně zcela odstranit. Na základě studie o dopadu firmy na životní prostředí se zvolí relevantní aktivity, které se stanou součástí firemní filozofie. CSR aktivity, které firmy začleňují do svých procesů, jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1:** Environmentální oblast CSR

<b>Environmentální oblast</b>	
<b>Životní prostředí</b>	
<u>Stakeholderi</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environmentální skupiny</li> <li>- další mluvčí za životní prostředí</li> </ul>
<u>CSR aktivity</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recyklační program</li> <li>- úspora energie/vody</li> <li>- hospodaření s odpady</li> <li>- omezení používání nebezpečných chemikálií</li> <li>- balená a přeprava</li> <li>- soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další)</li> <li>- ekologická výroba, produkty a služby</li> <li>- ochrana přírodních zdrojů</li> </ul>

*Zdroj: upraveno podle <sup>11</sup>*

### 2.3.2 Sociální rovina

Firma je celek, který se skládá z různých částí, jenž spolu musí kooperovat, aby byl úspěšný a plnil vše, co od něho jednotliví stakeholderi očekávají. Jedná se zde hlavně o filantropii aplikovanou v mnoha směrech, dodržování lidských práv a pracovního zákonodárství. Celá sociální oblast je znázorněna v tabulce 2.

Péče firmy o okolí prohlubuje vztah k firmě a naopak.

„Péče o lidský potenciál, práce s lidmi, kvalita personální práce a kvalita řízení jsou cesty ke zvyšování hospodářských výsledků, zvyšování množství a kvality výrobků a služeb, zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti firmy.“ <sup>12</sup>

<sup>11</sup> <http://www.hest.cz/csr-programy/spolecenska-odpovednost-firem-csr/>

<sup>12</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-20561.html>

**Tabulka 2:** Sociální oblast CSR

<b>Sociální oblast</b>		
	<b>Pracovní prostředí</b>	<b>Místní komunita</b>
<u>Stakeholdeři</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměstnanci</li> <li>- odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neziskové organizace</li> <li>- veřejnost</li> </ul>
<u>CSR aktivity</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdraví a bezpečnost</li> <li>- vzdělávání a rozvoj</li> <li>- vyváženost pracovního a osobního života</li> <li>- rovné příležitosti</li> <li>- rozmanitost na pracovišti (ženy, etické minority, handicapovaní a starší lidé)</li> <li>- podpora propuštěných zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firemní dárcovství (finanční i materiální)</li> <li>- firemní dobrovolnictví</li> <li>- sociální integrace</li> <li>- vzdělávání</li> <li>- podpora kvality života občanů (sport/kultura)</li> <li>- rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury</li> </ul>

*Zdroj: upraveno podle<sup>13</sup>*

Zisk už není jediným ukazatelem úspěšnosti firmy. Jedná se pouze o kvantitativní složku. S tou kvalitativní nemá nic společného. Na druhou stranu však nemohou existovat jedna bez druhé. Pokud bude firma neúspěšná, těžko se bude snažit prosazovat jakési CSR aktivity, jako např. firemní dárcovství či masivně investovat do ochrany životního prostředí, ale stále ještě může být firmou prosazující etické zásady – k zákazníkům, k zaměstnancům. A naopak, pokud je firma úspěšná, snaží se své jméno ještě více zviditelňovat v očích stakeholderů, samozřejmě ve vztahu ke konkurenci. Ve firmě by měla být uplatňována metoda win-win, která ukazuje na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vedení a zaměstnanci.

### 2.3.3 Ekonomická rovina

Ekonomická rovina představuje soubor etického chování, který se snaží o to, aby stakeholdeři neviděli tržní ekonomiku jako hrozbu, ale jako místo pro inovace a růst. Aktivity, které souvisí se společenskou odpovědností, jsou uvedeny v tabulce 3.

<sup>13</sup> <http://www.hest.cz/csr-programy/spolecenska-odpovednost-firem-csr/>

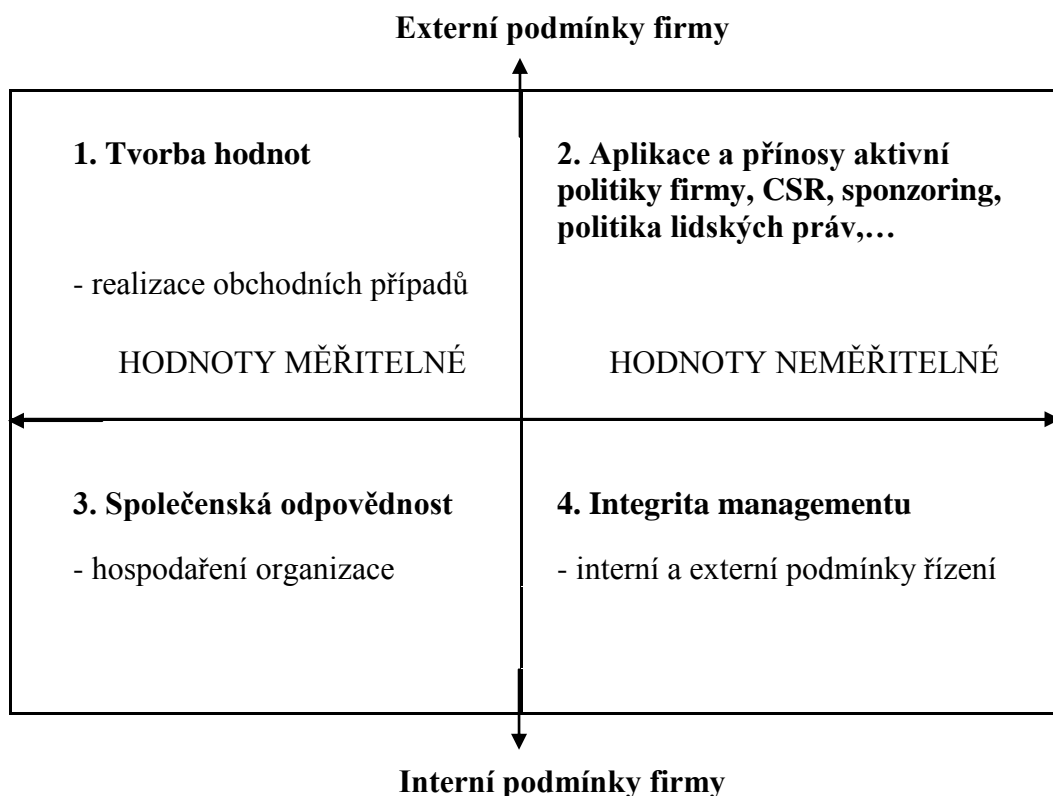
**Tabulka 3:** Ekonomická oblast CSR

<b>Ekonomická oblast</b>	
<b>Trh</b>	
<u>Stakeholdeři</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vlastníci a investoři</li><li>- zákazníci/spotřebitelé</li><li>- dodavatelé a další obchodní partneři</li><li>- vládní instituce</li><li>- média</li></ul>
<u>CSR aktivity</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vytvoření etického kodexu</li><li>- transparentnost</li><li>- uplatňování principů dobrého řízení</li><li>- odmítání korupce</li><li>- včasné placení faktur</li><li>- kvalitní a bezpečné produkty a služby</li><li>- poprodejní servis</li><li>- marketingová a reklamní etika</li><li>- ochrana duševního vlastnictví</li><li>- inovace a udržitelnost</li></ul>

Zdroj: upraveno podle<sup>14</sup>

Z. Dytrt ve své knize *Dobré jméno firmy* popsal čtyři aspekty fungování firmy. Celé prostředí firmy rozdělil do čtyř kvadrantů. Firma musí počítat s externími a interními podmínkami, přičemž některé hodnoty, se kterými firma počítá, jsou měřitelné a některé neměřitelné. Organizace se musí soustředit na všechny kvadranty. První kvadrant – **Tvorba hodnot** - ukazuje, že firma produkuje výrobky, které nejsou zátěží pro životní prostředí. Druhý kvadrant – **Přínosy CSR** – se týká organizace, která má vytvořenou koncepci CSR a dodržuje ji. Ve třetím kvadrantu – **Společenská odpovědnost** – se jedná o hospodaření firmy, redukci nákladů, atd. A čtvrtý kvadrant - **Integrita managementu** - je příkladem chování managementu. Patří sem školení, etické chování, bezkorupční jednání. Pokud je vše dodržováno, vytváří to výhodnou pozici v konkurenčním prostředí firem. Vše je znázorněno na obrázku 2.

<sup>14</sup> <http://www.hest.cz/csr-programy/spolecenska-odpovednost-firem-csr/><sup>14</sup>



**Obrázek 2:** Čtyři aspekty etického fungování podniku

*Zdroj:*<sup>15</sup>

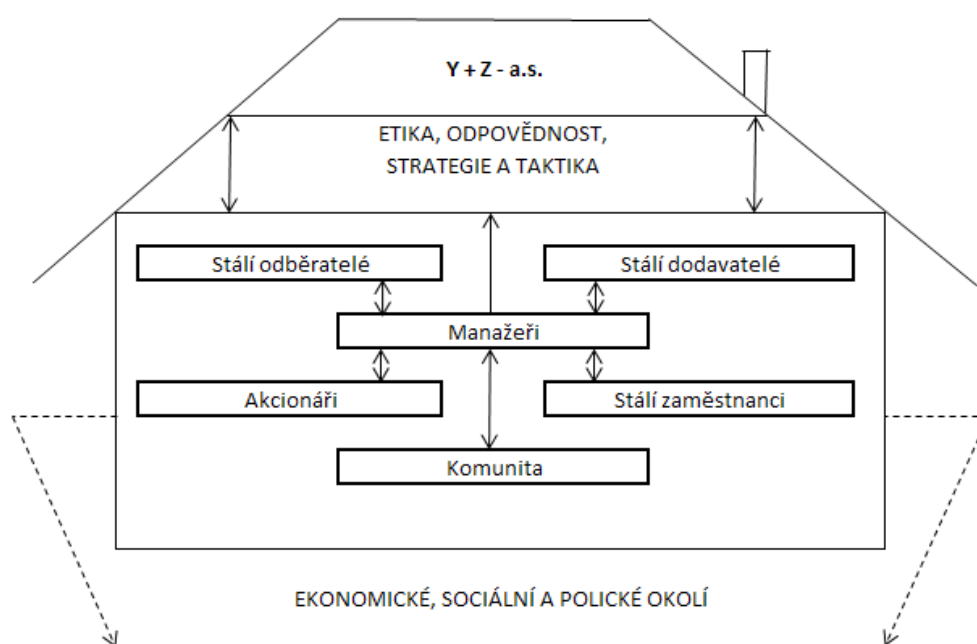
Podstatnou součástí podnikových jevů jsou kvantitativní a kvalitativní složky, které by se měly v některých bodech spojovat a navzájem prolínat. Kvalitativní a kvantitativní hlediska jsou jedním ze základních ukazatelů dobrého jména manažera, firmy, organizace. Jedná se o soubor aktivit, které ve výsledku vedou k odpovědnému managementu, o kterém budu psát v páté kapitole nazvané *Analýza komparace dvou různých subjektů*. Dlouhodobým cílem každého podnikatelského subjektu je samozřejmě dosahování zisků. Klíčovým problémem však zůstává, jakou formou je těchto zisků dosahováno. A i velkých zisků může být dosahováno etickými způsoby. V těchto případech pak hovoříme o společensky odpovědné firmě. „Společenská odpovědnost firem je tedy z jedné strany vedena altruismem a opravdu bohulibými a mravně šlechetnými motivy, na straně druhé ale také vědomím, že potopí-li se loď jako celek, potopíme se s ní i my.“<sup>16</sup> Někteří manažeři chtějí výsledky hned, a proto jim koncept CSR nemusí být úplně sympatický.

<sup>15</sup> DYTŘT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-45-1. (str.114)

<sup>16</sup> SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7. (str.150)

### 2.3.4 Účastníci konceptu CSR

Jak již bylo uvedeno výše, koncepce CSR se netýká pouze organizace jako takové, ale hlavně lidí pracujících v ní a mimo ní. Aktéry, jež jsou účastníky CSR konceptu, nazýváme stakeholdery. Stakeholderům se také jinak říká zainteresované skupiny. Každý z účastníků má přímý či nepřímý vliv na chod společnosti nebo jsou jejími aktivitami ovlivněni.



**Obrázek 3:** Znárodnění struktury stakeholderů

*Zdroj:*<sup>17</sup>

Na obrázku 6 je zobrazena struktura stakeholderů a jejich vztah ke staršímu pojmu shareholder. První skupinu tvoří zákazníci, druhou zaměstnanci, další skupinou jsou dodavatelé, čtvrtou manažeri, pátí jsou akcionáři a poslední skupinou je komunita, která tvoří okolí firmy. Kdo jsou tedy stakeholderi?

<sup>17</sup> DYTTRT, Z. *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2771-1. (str. 104)

Jsou to:

- zákazníci,
- akcionáři či jiní podílníci korporace,
- zaměstnanci,
- sousedící komunita a její členové,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- zástupci státní správy a samosprávy,
- odbory,
- nevládní organizace,
- média,
- zájmové skupiny,
- organizace ovlivňující daný podnik,
- organizace, které daný podnik ovlivňuje,
- management firmy,
- neziskové organizace,
- veřejnost,
- různé environmentální skupiny.

V této souvislosti je nutné vysvětlit rozdíl mezi pojmy, stakeholder a shareholder. Termín „stakeholder byl poprvé zaznamenán v šedesátých letech a vychází ze systémového přístupu k řízení organizací. Management počítá se všemi fyzickými i právníckými osobami, které mají vliv na chod řízení organizace nebo jsou na jejím fungování závislí.“<sup>18</sup> Shareholder znamená v překladu akcionář a jedná se o podílníka akciové společnosti, jenž získal určitý počet akcií dané společnosti a má právo na podíl ze zisku neboli dividendu.

Stakeholderi jsou velká skupina lidí, nějakým způsobem provázána s podnikem. Její podskupinou jsou právě shareholderi neboli investoři.

Investoři jsou majitelé akcií, kteří jako akcionáři obchodují s akciemi vydávanými většinou nadnárodních společností. Investují tak do podniku a vytvářejí jeho kapitál. Dlouhodobí, ale i

---

<sup>18</sup> DYTRT, Z. *Efektivní inovace, Odpovědnost managementu*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2771-1. (str.25)

krátkodobí akcionáři chtějí zohlednit sociální a environmentální aspekty v podnikání firmy, jelikož zjistili, že to podniku pomáhá v jeho působení na trhu a zvyšuje to tím jeho konkurenceschopnost a s tím související hodnotu podniku a jeho akcií. Investoři jsou důležitou skupinou stakeholderů. Kromě menších investorů, existují samozřejmě i velcí, jako např. investiční fondy.

Celá CSR koncepce je vlastně systémový přístup managementu k řízení podniku. V dnešní době už podnik nemůže být izolovaným systémem, protože je závislý na ekonomickém, sociálním i politickém okolí a musí respektovat zájmy a potřeby stakeholderů.

Z pohledu dlouhodobých a strategických cílů musí organizace začít fungovat na základě etických hodnot, neboli kvalitativní složky. Problém je v tom, že tato složka je neměřitelná. Management musí obě tyto složky vyváženě spojovat, aby dosáhl cílů organizace a uspokojil všechny stakeholdery. Tím vzniká kvalitní podnikatelské prostředí pro všechny zainteresované subjekty. Firma, která chce být společensky odpovědná, si stanovuje etické cíle, jichž se snaží v průběhu svého podnikání dosáhnout.

Etika je abstraktní pojem, pod kterým si můžeme představit sice něco hezkého a uspokojivého (chovej se eticky = chovej se hezky), ale společenská odpovědnost se svými třemi oblastmi působení v podniku je konkrétní výraz a nastavené cíle pro plnění společenské odpovědnosti jsou všemi viditelné.

## **3 SPOLEČNOST VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S.**

Úvodem seznámím s historií a vývojem společnosti a poté se budu věnovat její společenské odpovědnosti, která se každým rokem rozrůstá o další aktivity, ať směrem k zákazníkům, akcionářům či k okolí společnosti. Telekomunikační společnost Vodafone Czech Republic, a.s. (dále jen Vodafone) je jedním ze tří mobilních operátorů působících v České republice. Na českém trhu má přibližně 25% podíl zákazníků. Mobilní operátor umožňuje za úplatu zákazníkům telefonní spojení pomocí mobilních telefonů či využívání internetového připojení.

### **3.1 Historie společnosti**

Vodafone působí v České republice již od 1. března 2000. Licenci na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 získala v říjnu 1999 jako společnost Český Mobil. Komerční provoz GSM sítě byl zahájen pod značkou Oskar. Oskar se stal třetím mobilním operátorem, avšak rozvíjel se ze všech nejrychleji a již během devíti měsíců pokryl 98% celé plochy zájmového území. Svoji firemní filozofii založil na přímém styku se zákazníky, což vedlo k již zmíněnému úspěchu. Firma přichází každý rok s novými inovativními metodami, hledá jak přilákat nové zákazníky a jak se starat o ty stávající.

V červnu 2005 se firma stala členem celosvětové telekomunikační sítě Vodafone a následující rok byla firma Oskar Mobil a.s. přejmenována na Vodafone Czech Republic, a.s. Mateřská společnost Vodafone Group Plc. vznikla v roce 2005 a má sídlo ve Velké Británii.

Firma celosvětově zaměstnává 83 900 lidí, z toho v Čechách dva tisíce. Celkový počet zákazníků se blíží 371 milionům a loňské tržby představovaly částku 45,9 miliard liber. Vodafone je tak největší telekomunikační operátor na světě, působí ve třiceti zemích světa a spolupracuje s dalšími čtyřiceti partnerskými mobilními sítěmi po celém světě. Vodafone získal britskou mobilní licenci již v roce 1982 a v roce 1985 byl uskutečněn první hovor. V roce 1991 byl propojen první mezinárodní hovor a vznikl roaming. V roce 1994 pak Vodafone jako první spustil v digitální síti krátké textové zprávy – SMS.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)



Jak jsem uvedla dříve, společnost má pobočku i v České republice, kde má necelých 3,5 milionů zákazníků. Tuto pobočku řídí od roku 2008 Muriel Anton. Společnost sídlí v Praze a tzv. call centra<sup>20</sup> se nacházejí v Praze a v Chrudimi. Dalším krokem k přiblížení se zákazníkům je otevírání tzv. „franšizových prodejen“<sup>21</sup>, kterých je v současnosti padesát šest.

V předchozí kapitole mé práce jsem seznámila s pojmy, které jsou spojeny se společenskou odpovědností a které přibližují danou problematiku. Nyní budu analyzovat společenskou odpovědnost společnosti Vodafone. Budu zjišťovat, zda je tato společnost opravdu společensky odpovědnou firmou, jaké oblasti společenské odpovědnosti upřednostňuje, jak na aktivity firmy reaguje okolí a zaměstnanci. Informace jsem získala z veřejně dostupných materiálů, které má společnost Vodafone ve velkém rozsahu na svých webových stránkách.

Jak jsem již zmínila dříve, společnost Vodafone je celosvětově působící firma, jejímž zájmem je, aby ve všech sférách svých aktivit působila dobrým dojmem. Chce být svým okolím kladně vnímána. Jejím cílem je myslet ve všech každodenních aktivitách na životní prostředí, zaměstnance, komunitu, obchodní partnery a samozřejmě zákazníky. „Nepotřebujeme žádné donucovací prostředky k tomu, abychom se chovaly vůči společnosti odpovědně, činíme tak samy a dobrovolně.“ řekla Muriel Anton CEO<sup>22</sup>. Popis těchto aktivit budu uvádět v následující kapitole.

## **3.2 Vodafone a CSR**

### **3.2.1 Environmentální oblast**

V současnosti je na všechny společnosti bez rozdílu ekonomického zaměření kladem velký tlak státu i jeho obyvatel na ochranu životního prostředí. I společnost Vodafone si

---

<sup>20</sup> call centrum – je místo, kde se shromažďují požadavky, které jsou vyřizovány po telefonu. Obvykle je to oddělení v rámci společnosti, kde pracují operátoři, kteří jsou vybaveni technickými prostředky k vyřizování požadavků

<sup>21</sup> obchod - franšizing je způsob obchodní činnosti a marketing výrobků nebo služeb, který je používán v různých odvětvích průmyslu a obchodu. Jedná se o poskytnutí práva užívat obchodní známku a znalosti vlastněné nějakou korporací pro své vlastní podnikání.

<sup>22</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=762319>

samozřejmě uvědomuje, že nemůže být na tomto úseku nečinná, a proto věnuje životnímu prostředí a jeho ochraně velkou pozornost. Důležitým vodítkem toho, že společnost opravdu udělala a stále dělá zásadní kroky, jimiž ochraňuje životní prostředí, je udělení certifikátu ISO 14001<sup>23</sup>, který získala společnost v červnu 2010. Tímto certifikátem společnost ukázala, že se „dlouhodobě snaží prostřednictvím společensky odpovědných aktivit minimalizovat dopady podnikání na životní prostředí.“<sup>24</sup> Mezi konkrétní kroky, které vedly k udělení tohoto certifikátu a také projekty, kterými společnost pokračuje ve svých „zelených“ aktivitách patří zejména:

#### 1) „Zelená“ mobilní síť

- největší negativní vliv na životní prostředí má výroba energie, kterou společnost potřebuje pro fungování své mobilní sítě, antén, základnových stanic. Je to asi 90 % její celkové spotřeby, což ročně dělá kolem 50 GWh,
- 70 % energie pochází z obnovitelných zdrojů, jako slunce, voda, bioplyn, biomasa,
- používají pouze LED diody,
- zastaralá zařízení vyměňují za modernější a ekologičtější,
- některé stanice chladí pouze prouděním vzduchu skrz otvory v kontejnerech, což nespotebovává žádnou energii.

#### 2) Vysazování stromů

- v souvislosti s energií a čistým vzduchem přišli ve Vodafonu s další aktivitou a tou je sázení stromů,
- každý rok tak vysází přes 20 000 kusů dřevin,
- tato činnost probíhá ve spolupráci s Agenturou ochrany přírody a krajiny ČR. Stromy jsou vysazovány v chráněných krajinných oblastech na celém území republiky a jedná se vždy o původní druhy,

---

<sup>23</sup> certifikát ISO 14001 - se týká environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí a je určen výrobcům, dodavatelům a poskytovatelům služeb ve všech oborech podnikání. Environmentální management snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti.

<sup>24</sup> [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)

- stromy v průběhu růstu vstřebávají emise, které vznikají provozem mobilní sítě,
- společnost Vodafone navíc do této akce zapojila i své zákazníky. Za každého, kdo si místo zasílání klasických papírových faktur nastavil elektronické vyúčtování, společnost Vodafone vysadila jeden strom na zákazníkem zvoleném místě. Lokality vysazování byly předem konzultovány s již zmiňovanou státní agenturou.

### 3) „Čistá doprava“

- firma nakoupila a používá několik elektromobilů,
- snižuje počet služebních aut,
- auta s benzínovými motory vyměňuje za dieselové, které mají nižší spotřebu, což je také velmi důležité i z ekonomického hlediska,
- do vozového parku společnosti patří i auta hybridní, která kombinují spalovací motory s elektrickými.

Vodafone získal od Ministerstva životního prostředí ekoznačku Ekologicky šetrná služba <sup>25</sup>, a to v rámci projektu „zelená kancelář“. Zaměstnanci, od nichž samotných celá řada podniků vzešla, se chovají ekologicky, a to nejen na centrále v Praze, ale i v call centru v Chrudimi a na všech prodejnách po celé České republice. Zde je výčet jejich aktivit:

### 4) „Zelená kancelář“

- snižují spotřebu vody,
- třídí odpad na čtyři složky,
- omezili používání výrobků na jedno použití (plastové kelímky byly nahrazeny skleničkami), snaží se používat látky, které jsou ohleduplnější k životnímu prostředí,
- používají ekologicky šetrné čisticí prostředky,
- z provozu vyřazují výrobky z PVC,
- oboustranně tisknou na recyklovaný papír,
- kancelářská technika a počítače jsou nastaveny na přechod do úsporného režimu v případě, že nejsou používány,
- 

---

<sup>25</sup> Ekologicky šetrná služba - ekoznačka, kterou získávají společnosti, jejichž dopad na životní prostředí je značný a zároveň pracují na zmírnění dopadů.

- všechny elektrospotřebiče a svítidla mají nejušpornější energetickou třídu.

### 5) Recyklace mobilů

Vodafone zprostředkovává následné využití starých nefunkčních mobilů, buď na jejich znovuvyužití, nebo k jejich recyklaci. Recyklace mobilů spočívá v jejich rozebrání na nejmenší součástky, které se poté vytřídí. Ty jsou pak používány jako náhradní součástky, nebo se přetaví a použijí se jako prvotní surovina. Až 80% materiálu ze starého mobilu se dá znovu využít.

Od roku 2005 již bylo recyklováno dvacet tisíc mobilů, což znamená několik kilo stříbra, stovek kil zlata a palladia a několik kil platiny k tomu.

Z důvodu podpory této aktivity i ze strany zákazníků, mohou tito vrátit starý nepoužívaný telefon na jakékoliv firemní pobočce a jsou odměněni malým dárkem, jako je např. solární nabíječka na mobilní telefon nebo je jim snížena cena při koupi nového mobilního telefonu.

### 3.2.2 Sociální oblast

Sociální oblast společenské odpovědnosti je ta část, kde se firma zaměřuje na své zaměstnance a na místní komunitu, tzn. neziskové organizace a veřejnost.

Společnost Vodafone si uvědomuje, že schopní a loajální zaměstnanci jsou základem jejího působení na trhu. Firma jim poskytuje zajímavé benefity a zaměstnanecké výhody, které jsou rozděleny do několika kategorií:

#### 1) základní benefity

- služební mobil,
- měsíční kredit v hodnotě 5 000,- Kč,
- týden dovolené navíc,
- 3 placené dny nemoci bez rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti,
- poukázky na stravování v hodnotě 80,- Kč/kus,
- zdravotní péče.

## 2) volitelné benefity

- příspěvky na sport, kulturu, zdraví, cestování,
- příspěvek na stavební spoření,
- penzijní připojištění, životní pojištění.

## 3) další benefity jsou poskytované v rámci pracovního prostředí a pracovní doby.

Firma zaměstnává i handicapované, příslušníky jiných národů a etnických menšin. Vzniká tak multikulturní prostředí, kde společnost nachází mnohá pozitiva. Vodafone chce zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců, jednak z důvodu jejich osobního rozvoje, ale hlavně kvůli péči o zákazníky a zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Z tohoto důvodu byl vypracován systém různých typů školení, který zahrnuje - soft skills, IT, jazykové dovednosti a legislativa. Jde o jeden z projektů financovaný z ESF fondů, konkrétně z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Vyškolení zaměstnanci si díky kurzům prohloubí svoji kvalifikaci. Získají tak větší šanci uplatnit se na pracovním trhu v případě, že si hledají jiného zaměstnavatele. Společnost také zajišťuje rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění.

Za zmínku stojí také péče o rodiny s dětmi. Vzhledem k tomu, že společnost má velké množství zaměstnanců na rodičovských dovolených, nabízí jim částečné úvazky, flexibilní pracovní dobu, anebo práci doma (home office). V budovách Vodafone jsou hrací koutky a přebalovací pulty. Společnost je neustále v kontaktu s těmi zaměstnanci, kteří zůstávají doma, průběžně je informuje o dění ve společnosti, aby jim tak byl usnadněn návrat do zaměstnání. Pro děti zaměstnanců pořádá při různých příležitostech, jako jsou Vánoce, Den dětí apod., besídky. V létě organizuje příměstské tábory pro děti.

Dalšími zajímavými benefity jsou:

- knihovna,
- příspěvky na vzdělávání,
- možnost kariérního růstu,
- teambuildingové aktivity, které prohlubují a upevňují dobré vztahy na pracovišti,
- neformální, přátelské pracovní prostředí.

Zaměstnanci pracují v „zelených kancelářích“, což má pozitivní vliv na jejich psychické a fyzické zdraví. Firma za svoji péči o zaměstnance získala několik uznávaných ocenění, jako

například Zaměstnavatel roku 2009, 2006, 2003 a také třetí místo v soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v České republice pro rok 2005. Ve společnosti dbají na genderovou vyrovnanost, tedy vyrovnaný poměr mužů a žen na pracovištích. V souvislosti s tím řekla generální ředitelka Muriel Anton: „Velká výhoda žen je, že umějí mužské prostředí zklidnit a podívat se na věci i jinou optikou. Ve Vodafonu se nám podařilo vytvořit skutečně diverzifikované pracovní prostředí a v nejužším managementu vyrovnat počet žen a mužů.“<sup>26</sup>

Další cenou je - Podnik podporující zdraví 2. stupně z roku 2011. Tuto soutěž organizuje Státní zdravotní ústav v Praze pod záštitou Ministerstva zdravotnictví ČR a vyhlašuje ji hlavní hygienik České republiky. „Oceněné podniky se vyznačují vysokou úrovní péče o zdraví zaměstnanců a zaměřením na preventivní aktivity v oblasti podpory zdraví“<sup>27</sup>.

Dobrou vizitkou je také fakt, že společnost patří již několik let k jednomu z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v oblasti telekomunikací.

Důležitou součástí společenské odpovědnosti je vztah společnosti ke svému okolí, k místní komunitě. I v tomto ohledu se domnívám, že společnost Vodafone má dobré výsledky. Plno dobročinných aktivit probíhá v rámci Nadace Vodafone ČR<sup>28</sup>, která vznikla v prosinci 2005. „Díky naší Nadaci dokazujeme, že jsme „dobrý soused“, vycházíme z toho, že úspěšné a silné firmy mají povinnost podporovat slabší a znevýhodněné skupiny. V Nadaci se zaměřujeme zejména na podporu dětí, mladých lidí a znevýhodněných sociálních skupin, a to jak vlastními grantovými programy, nebo prostřednictvím podpory neziskových organizací“<sup>29</sup>. Vodafone přispívá každý rok do své nadace 0,09% ze zisku společnosti.

---

<sup>26</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=762319> , článek : Výhoda žen v byznysu? Umějí zklidnit mužské prostředí

<sup>27</sup> [http://www.mzcr.cz/dokumenty/vyhlaseni-cen-ministra-zdravotnictvi-za-rok-2011\\_5588\\_2160\\_1.html](http://www.mzcr.cz/dokumenty/vyhlaseni-cen-ministra-zdravotnictvi-za-rok-2011_5588_2160_1.html)

<sup>28</sup> Je nezávislá a státem registrovaná nezisková organizace, jejímž zřizovatelem je společnost Vodafone Česká republika a.s. Je řízena šestičlennou správní radou a realizuje jak vlastní grantové programy, tak i přímou finanční pomoc svému okolí (blesková pomoc neziskovému sektoru, živelní pohromy). 4 grantové programy – Vpoho, Vpohybu, Rok jinak a Zelený program. Přijali jsme přes 800 žádostí. Rozdělili jsme přes 42 milionů korun mezi více než 230 projektů

<sup>29</sup> nezisková organizace - organizace, která nevytváří zisk k přerozdělení mezi vlastníky, správce nebo zakladatele; zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů. Mezi neziskové organizace patří: občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti.

Zajímavým projektem je tzv. „Rok jinak“, který nabízí lidem ze soukromého sektoru možnost strávit tři měsíce prací pro neziskovou organizaci, kterou si sami zvolí. Tito lidé tak mohou realizovat své projekty v neziskové organizaci a obráceně, nezisková organizace <sup>30</sup> získá experta a cenné know-how. Nadace Vodafone jim po celou dobu vyplácí stejný plat, na který jsou zvyklí ze svého zaměstnání. Podobným projektem nadace je „Rok jinak naruby“, který nabízí pracovníkům nevládních neziskových organizací absolvovat 4 - 6 týdenní stáž ve Vodafonu.

Mezi aktivitami nadace jsou i různé grantové programy zaměřené hlavně na mladé lidi. Od svého vzniku rozdělila nadace už přes 100 milionu korun a podpořila stovky projektů.

Velkou kapitolou sociální oblasti společenské odpovědnosti je dobrovolnictví <sup>31</sup>. Zaměstnanci společnosti mohou jeden den v roce pracovat pro neziskovou organizaci a tento den je jim plně hrazen, jako by byli v zaměstnání.

Mohou si vybírat z různých aktivit, počet zapojených neziskových organizací do projektu je kolem čtyř desítek. V současnosti si už nějakým dobrovolným programem prošla více jak polovina zaměstnanců. Struktura aktivit dle výběru zaměstnanců je zobrazena na obrázku 5.

Dalším projektem, který Vodafone spustil, jsou dárcovské SMS <sup>32</sup>. Zákazníci společnosti si vyberou charitativní projekt či určitou pomoc (např. při bleskových povodních), který chtějí podpořit a zašlou SMS zprávu s vybraným textem na jednotné telefonní číslo. Vždy 3,- Kč z každé SMS pošle Vodafone na konkrétní, za tím účelem, zřízená konta.

Významnou záležitostí je i zřízení prvního GPS navigačního systému pro nevidomé v České republice a také služba „eScribe“, která zase pomáhá komunikovat neslyšícím. Jedná se o simultánní online přepis řeči na dálku.

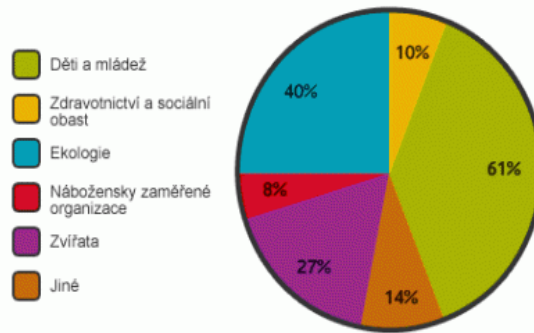
---

<sup>30</sup> samostatná činnost prováděná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Častým typem dobrovolnictví je zapojení se do činnosti neziskové organizace

<sup>31</sup> Dobrovolnictví je samostatná činnost prováděná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Častým typem dobrovolnictví je zapojení se do činnosti neziskové organizace

<sup>32</sup> SMS – z anglického short message service, znamená krátká textová zpráva

Rozdělení přihlášených dobrovolníků dle zaměření neziskové organizace



**Obrázek 4:** Rozdělení přihlášených dobrovolníků dle zaměření neziskové organizace

*Zdroj:* <sup>33</sup>

Za zmínku stojí projekt „Darujeme krev a vy?“, který podporuje dárcovství krve, jednak z řad zaměstnanců, tak samozřejmě i ze široké veřejnosti. Ze společnosti Vodafone již darovalo krev více jak tři stovky lidí a dohromady to bylo přes 135 litrů krve.

Vodafone podporuje projekt Univerzity Palackého v Olomouci pod názvem „Prevence nebezpečných komunikačních praktik“, který se zabývá elektronickou komunikací a její bezpečností. V rámci poskytovaných internetových služeb společnost nabízí možnost zapnout tzv. Dětský profil, což pomáhá hlavně rodičům dětí mít pod kontrolou jejich aktivity na internetu. Tento profil jim v podstatě blokuje vstup na velké množství nevhodných internetových stránek.

V rámci sociální oblasti společenské odpovědnosti spolupracuje společnost Vodafone s celou řadou organizací, jako například:

- Člověk v tísni,
- Český svaz ochránců přírody,
- Nadace Via,
- Hnutí Duha,
- Ekolist a další.

---

<sup>33</sup> <http://www.vodafone.cz/odpovednost/my-a-vy/nase-dobrovolnictvi/>



Za své dobročinné aktivity byla společnost Vodafone oceněna řadou významných cen. V roce 2011 to byla „Cena zdraví a bezpečného životního prostředí“ za projekt „Jsme stejná krevní skupina“, kterým bylo podporováno dárcovství krve v České republice, tuto cenu každoročně uděluje Business Leaders Forum. Další cenou je „Cena Via Bona“, kterou uděluje Nadace Via, rozhoduje o ní odborná porota. Je to cena pro „dárce, který provozuje obecně prospěšnou činnost nenahodile a kvalifikovaně a jehož činnost v této oblasti může posloužit jako výrazná ilustrace dobrého a zajímavého přístupu k dárcovství. Zvláště pozitivně jsou hodnoceni dárce, kteří dokáží se svou podporou dojít až k místním neziskovým organizacím a nevěnují se jen velkým a mediálně vděčným projektům“. Cenu VIA Bona získala firma v letech 2007 a 2011 za inovativní přístup k firemnímu dárcovství <sup>34</sup>.

Cenu „ČASovaná bota“ získala v roce 2007 nadace Vodafone za dlouhodobý přínos pro rozvoj oboru nízkoprahových sociálních služeb.

Společnost Vodafone také získala v letech 2009, 2010 a 2011 cenu TOP Filantrop, v rámci které jsou hodnoceny veřejně prospěšné projekty velkých firem s více než 250 zaměstnanci. Je to cena pro firmy, které systematickým, komplexním, strategickým a inovativním způsobem rozvíjejí udržitelné podnikání a angažují se ve všech hlavních oblastech CSR.

„O firemní dobrovolnictví jde až v neposlední řadě, především jde o každodenní rozhodnutí, jestli v byznysu preferovat jen hledisko cen a výnosů, nebo principy odpovědného podnikání.“ <sup>35</sup> Muriel Anton CEO

### **3.2.3 Ekonomická oblast**

Každou firmu ovlivňují její vlastníci a investoři, zákazníci, dodavatelé a obchodní partneři, dále pak vládní instituce a média (viz 1. kapitola), ti všichni jsou součástí ekonomické části společenské odpovědnosti. Tržní prostředí, ve kterém Vodafone podniká, vyžaduje

---

<sup>34</sup> filantropie/firemní dárcovství - znamená humanisticky motivovanou dobročinnost, dávání peněz, zboží, času nebo úsilí pro podporu obecně prospěšného účelu, zpravidla v delším časovém horizontu a s jasně definovanými cíli. V obecnější poloze lze filantropii pojmut jako jakýkoli altruistický počin, který směřuje k podpoře dobra nebo zlepšování kvality života.

<sup>35</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=762319>

transparentní podnikání a dobré vztahy se všemi účastníky CSR konceptu. Tyto dobré vztahy samozřejmě vedou k vyšším ziskům, což je cílem působení firmy na trhu. „Pro Vodafone není důležité jen úspěšně dělat business, velmi nám záleží také na tom, jak ho děláme“. <sup>36</sup> Muriel Anton CEO.

Pro firmu jsou velmi důležité tyto aspekty podnikání:

- zákazníci a přístup k nim,
- zaměstnanci,
- dodavatelé,
- právní závazky,
- inovace,
- otevřenost,
- důvěryhodnost.

Z toho vyplývá, že etické kodexy <sup>37</sup> nejen sama dodržuje, ale jejich dodržování vyžaduje také od svých zaměstnanců a dodavatelů, pravidelně kontroluje i jejich plnění. Ve Vodafone jich kontrolují hned několik:

- kodex etického nákupu stanovuje, jaké pracovní podmínky by měl dodavatel u svých zaměstnanců dodržovat,
- kodex bezpečnosti práce předepisuje minimální kritéria bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti, které by měl každý dodavatel dodržovat,
- kodex ochrany životního prostředí zajišťuje, že dodavatelé budou plnit minimálně požadavky legislativy a dodržovat standardy ochrany ŽP ve svých provozech. Mezi dodavateli jsou i ti ze zemí třetího světa, u nichž Vodafone vyžaduje ujištění, že při výrobě není využívána práce dětí.

„Máme ambici hlídat nejen kvalitu dodávaného zboží a služeb, ale zajímáme se také o sociální, pracovní, bezpečnostní, hygienické a environmentální standardy v daných firmám. Ale není to jednoduché téma. Narážíme třeba na to, že výrobci mají po světě celou řadu výrobních zařízení, v nichž se podmínky liší. Snažíme se diskutovat s partnery o našich

---

<sup>36</sup> <http://www.vodafone.cz/odpovednost/co-je-noveho/aktualne/>

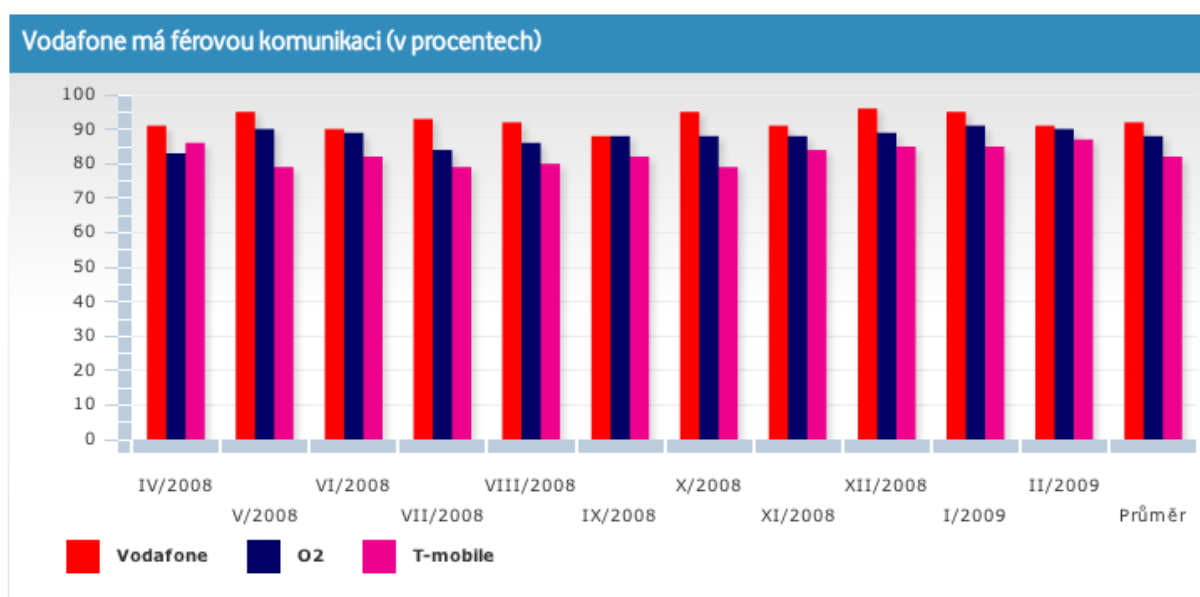
<sup>37</sup> Etický kodex je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích.

očekávání a o našem kodexu, který shrnuje naše hodnoty; v některých případech používáme metodu sebehodnocení partnerů, v jiných si děláme audit“.<sup>38</sup>

Dalším krokem, kterým se společnost přibližuje svým stakeholderům a zároveň naplňuje svůj cíl o otevřenosti, jsou výroční zprávy, které od roku 2002 zveřejňuje na svých internetových stránkách.

Důvěryhodnost se odráží v projektu Férová reklama, která stojí na práci marketingu, jenž má za cíl budovat dobrou a věrohodnou značku. Vodafone chce, aby její nabídky byly srozumitelné a jednoduché pro každého, stará se tak o stávající i nové zákazníky.

To, že se to společnosti daří, je i fakt, že roste počet zákazníků a společnost tím získává ekonomickou a konkurenční výhodu proti ostatním mobilním operátorům na našem trhu. Na obrázku 5 vidíme, že již od roku 2008 má graf stoupavou tendenci ve prospěch Vodafinu a on je vždy napřed před společnostmi T-mobile a O2. Reklamy společnosti jsou vždy zajímavé a vtipné a tím i snáze zapamatovatelné a to vše se pak odráží v konkurenčním boji Vodafonu s ostatními operátory.



Zdroj: průzkum Brand Health Tracking

**Obrázek 5:** Graf ukazující, že Vodafone má férovou komunikaci

Zdroj:<sup>39</sup>

<sup>38</sup> [http://www.vodafone.cz/\\_sys\\_/FileStorage/download/1/56/csr\\_report.pdf](http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/56/csr_report.pdf)

<sup>39</sup> [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)

Společnost zajišťuje, aby údaje o všech zákaznících podléhaly přísnému režimu zabezpečení, což samozřejmě vyplývá i ze zákona o ochraně osobních údajů.

Získání certifikátu řízení kvality podle normy ISO 9001<sup>40</sup> je potvrzením skutečnosti, že společnost neustále usiluje o zvyšování spokojenosti svých zákazníků. Současně neustále zlepšuje efektivitu interních procesů, které mají vliv na produkty a služby pro zákazníky jak ze státního, tak i ze soukromého sektoru.

„Existuje spousta výzkumů, které dokazují, že zákazníci si dnes už naštěstí vybírají zboží a služby nejen podle ceny, ale i podle chování firmy, jejího environmentálního profilu a filantropických aktivit.“<sup>41</sup> Muriel Anton CEO

---

<sup>40</sup> ISO 9001 definuje systém managementu jakosti. Tuto normu vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci. Norma umožňuje prokázat daným organizacím schopnost výroby či distribuci produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy a potřebami zákazníka.

<sup>41</sup> [http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/iso.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/iso.htm)

## 4 Město Pardubice

Stejně tak jako u předchozího subjektu se budu věnovat skutečnostem, které ukáží, jak se s aktivitami CSR vyrovnává město Pardubice.

Město Pardubice je základním územním samosprávným společenstvím občanů a veřejnoprávní korporací. Je také právnickou osobou, která vykonává samostatnou a přenesenou působnost v rozsahu stanoveném zákonem o obcích a dalšími příslušnými zákony. Rozebírat CSR koncept a jeho uplatňování na úřadu města je problém, protože úřad je součástí státní správy a i přesto, že realizování etických zásad do chodu úřadu je dobrá myšlenka, naráží na fakt, že se jedná o příspěvkovou organizaci. Přesto je zde plno aktivit z konceptu společenské odpovědnosti uplatňováno. Vždyť i úřad může být společensky odpovědný, byť trochu jiným způsobem než společnost z produktivní sféry.

**Úřad jako odpovědný partner v oblasti ekonomické stability, environmentální kvality a společenského rozvoje**



© 2011 KPMG Česká republika, s.r.o., the Czech member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in the Czech Republic.

3

**Obrázek 6:** Úřad jako odpovědný partner v oblasti ekonomické stability, environmentální kvality a společenského rozvoje.

Zdroj:<sup>42</sup>

Hlavním posláním veřejného sektoru je zajistit dlouhodobě udržitelný rozvoj území, kam spadá jeho působnost, což můžeme vidět na obrázku 6. V současnosti je společenská odpovědnost především fenoménem soukromého sektoru. Mnohé firmy se v tomto ohledu snaží držet krok se světem a řadě z nich se to daří. Společensky odpovědná může být i veřejná

<sup>42</sup> <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/spolecenska-odpovednost-organizaci-ve-verejne-sprave-gorecki-pdf1307717297.pdf>

správa. Státní správa by měla být odpovědným partnerem v oblasti CSR, měla by přispívat k sociálnímu, ekonomickému a environmentálnímu rozvoji společnosti, i nad úroveň požadovanou zákonem, a to i přesto, že veškerá činnost je řízena příslušnými zákony. Úřad tak vykonává státní správu za stát, a to v přenesené působnosti. Takový úřad se hlásí k spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti, ale také ovlivňuje své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.). A naopak zájmové skupiny ovlivňují úspěšný chod úřadu.

Důležité také je uvědomit si fakt, že společenská odpovědnost není jen počet aktivit, které probíhají na úřadě náhodně, ale jsou cíleně včleňovány do jeho chodu a zůstávají jeho součástí. Všichni mají zájem na tom, aby zajišťování veřejných služeb probíhalo na základě poctivého jednání. „Společenská odpovědnost je v případě veřejné správy definována jako souhrn všech činností, postupů a výsledků, které obec realizuje pro uskutečnění své vize a jde nad rámec poslání a povinností, uvedených v zákonech.“<sup>43</sup> A pokračuje: „věřím, že státní orgány by měly být příkladem a lídrem v oblasti přijímání odpovědných obchodních praktik,“<sup>44</sup> říká Joanna Hafenmayer z organizace MyImpact,

## 4.1 CSR a úřad města Pardubic

Úřad jako veřejná instituce plní mnoho funkcí v rámci různých zákonů, a proto aktivit nad rámec zákona není mnoho. Úřad stanovuje pravidla, motivuje, určuje směr, je součástí zainteresovaných skupin, přijímá informace, vyjadřuje své zájmy. Úřad by také měl poskytovat informace o svém fungování, případně jak uplatňuje společenskou odpovědnost. Buduje si tím pozitivní image. Dochází k zefektivnění procesů, kontrole výdajů, nákupů, zefektivnění administrativních postupů. Samozřejmostí je vztah k dalším organizacím veřejné správy.

Jaké jsou přínosy CSR pro veřejný sektor:

---

<sup>43</sup><http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/spolecenska-odpovednost-organizaci-ve-verejne-sprave-gorecki-pdf1307717297.pdf>

<sup>44</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=733810>

- dobrá image úřadu a posílení věrohodnosti a transparentnosti rozhodovacího procesu,
- atraktivita úřadu pro kvalitní a talentované potenciální zaměstnance,
- zvýšená loajalita a produktivita stávajících zaměstnanců,
- vyšší spokojenost občanů a z ní plynoucí trvalý dlouhodobý rozvoj oblasti a zapojení občanů a soukromých subjektů do správy věcí veřejných,
- lepší vztahy s okolím a soukromými subjekty,
- objektivní porovnání s podobnými úřady, průkaznost dosažených výsledků,
- úspory nákladů (risk management, úspory spojené s ekologickou praxí, kvalitnější zaměstnanci aj.),
- hospodárnější využívání veřejných prostředků (úspory spojené s ekologickou praxí, kvalitnější management).<sup>45</sup>

Nejvíce aktivit probíhá v oblasti environmentální a sociální.

#### **4.1.1 Environmentální oblast**

Z hlediska ochrany životního prostředí přispívá úřad hned několika aktivitami, jedná se hlavně o dotační programy a ekologickou výchovu na školách.

Dotační programy jsou limitovány finančními prostředky, které se vždy vyčleňují v souladu s rozpočtem města (jedná se o 0,04% z daňových příjmů města). Letos bylo na tyto programy vyčleněno 575 000,- Kč. Odbor životního prostředí každoročně vyhlašuje grantové řízení „Program podpory ekologické výchovy a osvěty“. Prostřednictvím tohoto fondu město podporuje zajímavé aktivity a projekty v oblasti ekologické výchovy na území města a tím zvyšuje ekologické povědomí pardubických občanů – dětí i dospělých. V rámci těchto programů nechává město tisknout různé propagační materiály s výchovným zaměřením. Na programu ekologické výchovy spolupracuje město s Ekocentrem PALETA, které připravuje pro pardubické mateřské a základní školy vzdělávací kampaně zaměřené na problematiku odpadů.<sup>46</sup> Dalo by se říct, že z hlediska ekologické výchovy toho dělá úřad hodně, avšak chybí ucelená koncepce.

<sup>45</sup> <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/spolecenska-odpovednost-organizaci-ve-verejne-sprave-gorecki-pdf1307717297.pdf>

<sup>46</sup> <http://www.pardubice.eu/urad/radnice/magistrat/dotace-granty.html>

Další aktivitou je podpora záchrané stanice pro handicapovaná zvířata, která je podporována částkou 600 000,- Kč.

Kladně lze hodnotit i přístup města pokud se týká osvětlení všech historických památek v památkové rezervaci úspornými žárovkami, tedy šetření elektrickou energií, jak na památkách, tak i na samotném úřadu. Na chodbách úřadu jsou umístěny kontejnery na recyklaci drobného odpadu nejen pro zaměstnance úřadu, ale i pro jeho návštěvníky, např. kontejner na drobný elektroodpad. Úřad také jedná s firmou ČEZ o nákupu elektromobilu.

Úřad prostřednictvím odboru životního prostředí pečuje také o památné stromy, významné krajinné prvky a rekonstruuje arboreta. Zlepšování životního prostředí probíhá i úpravou a údržbou zeleně města, budováním nových a údržbou stávajících dětských hřišť, udržováním pořádku a čistoty ve městě a okolí, výstavbou cyklostezek a řešení dopravní situace města různými obchvaty. Město je iniciátorem řady projektů k realizaci v životním prostředí města s podílem dotací státu i Evropské unie.

V souladu s příslušnými zákony je město povinno zajistit svoz odpadu na svěřeném území. Město šlo v této službě ještě dál. V třídění a následné recyklaci je pro usnadnění procesu likvidace odpadů rozmístěno po městě velké množství kontejnerů na separovaný odpad. Zajímavým nápadem je například sběr bio-odpadu, tento projekt začal v Pardubicích fungovat v roce 2007. V posledních dvou letech jsou v různých částech města postupně rozmístovány kontejnery na textil. Město spolupracuje s firmou REVENGE a.s., která rozmístila po městě třicet pět speciálně upravených kontejnerů. Obchodní partneři tuto novou službu zajišťují pro občany města zdarma. Své náklady mají pak hrazeny z dalšího zpracování vyřazeného textilu (prodej v second handech, výroba cupaniny, atd.). Tímto způsobem tak město snižuje náklady na odvoz netříděného odpadu ročně o 240 tun, čímž dojde k úsporám ve výši 593 000,- Kč.

Dalo by se říci, že se úřad chová šetrně a v rámci možností ekologicky, a to jak z hlediska ekonomického, v rámci šetření dochází k úsporám na pracovištích, tak i z hlediska odpovědného chování k svému okolí. Město Pardubice ovlivňuje své okolí a je pro ostatní příkladem, jak lze prosazovat ekologické principy i ve veřejné správě.



#### 4.1.2 Sociální oblast

Ve veřejné správě zvláště platí, že zde musí být uplatňována úzká vazba mezi etikou a ostatními tradičními hodnotami. Lze zejména mluvit o odpovědnosti, protože pokud není chování úředníka odpovědné, nelze ho ani označit za etické. V této oblasti je nutno klást největší důraz na to, že úředníci musejí rozhodovat výhradně ve veřejném zájmu a nikoliv s ohledem na zájmy své nebo svých přátel. Tato oblast by měla být pro všechny úřady prioritní. Jedná se vztah a péči o zaměstnance a klienty (občany), kteří na úřad přicházejí řešit své záležitosti s ním spojené. Prioritní musí být proto růst tlaku na zvyšování efektivnosti úřadu při zajišťování veřejných služeb a hlavně na kvantitu a kvalitu požadovaných informací, v neposlední řadě zejména zodpovědný přístup kvalitních úředníků.

Zaměstnanci úřadu mohou čerpat výhody benefitního programu, jako jsou různé finanční příspěvky:

- na reprezentaci 1x ročně,
- na ozdravný program ve výši 1 000,- korun ročně, na stravování,
- na kulturní a sportovní akce,
- na životní a kapitálové pojištění,
- sociální výpomoc zaměstnancům a jejich rodinám,
- možnost rekreace na chatě odborové organizace.

Roční příspěvek (benefit) lze vyčíslit na částku pohybující se v průměru okolo 7 000,- Kč.

Zaměstnanci procházejí také řadou různých odborných školení, které jim zajišťuje zaměstnavatel nejen v rámci zvyšování odborné kvalifikace, ale také jako pomoc při řešení stresových situací na pracovištích.

Péče o občany je stěžejní náplní každého zaměstnance úřadu. Na úřadě je tudíž vyšší potřeba komunikace s lidmi, existuje tam větší tlak na dodržování etických pravidel. Pracovníci úřadu jsou vedeni k tomu, aby veřejnosti poskytovali úplné a jasné informace, potlačovali diskriminaci a nevytvářeli podmínky pro vznik korupce. Zvyšuje se tak důvěryhodnost úřadu v očích veřejnosti.

Město Pardubice pořádá pro své občany i návštěvníky města různé kulturní akce, jako jsou například koncerty v Bubeníkových sadech, Perštýnskou noc, vánoční a řemeslné trhy, Pardubické dožínky. Dále pravidelně přebírá záštitu nad různými významnými kulturními a sportovními akcemi, často i mezinárodního charakteru – Velká pardubická steeplechase, Pardubický vinařský půlmaraton – účast handicapovaných sportovců.

#### **4.1.3 Ekonomická oblast**

Ve veřejné správě jde hlavně o transparentnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejné finance, úřad získává nějaké prostředky jako akcionář v různých městských organizacích, jejichž je výlučným vlastníkem, a z pronájmů svých bytových a nebytových prostor, městských pozemků, z daní, podíl z výherních terminálů. Pro zajímavost uvádím, že z celoročního rozpočtu města Pardubic ve výši 1,541 mld., činil v minulém roce podíl z „hazardu“ 42 mil. Kč. Volné finanční prostředky investuje s dosažením maximálním výnosů a minimální mírou rizika. Realizuje investiční záměry a zadává veřejné zakázky prostřednictvím řádných výběrových řízení. Hospodaření města a jednotlivých úřadů je kontrolováno jak nadřízenými zaměstnanců, ale také interními a externími audity. Zjištěné formální nedostatky jsou ihned napravovány. Vše je veřejně projednáváno na zasedáních Zastupitelstva města Pardubic. Všechna jednání jsou natáčena a posléze umístěna na internetové stránky města, které jsou veřejnosti k dispozici.

„Při posuzování CSR ve veřejné správě je nutné vycházet z předpokladu, že žádný úřad nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje celé okolí a naopak zájmové skupiny ovlivňují úspěšnost úřadu.“<sup>47</sup> Úřad by měl zkvalitňovat poskytované služby, umět ukázat své výsledky, zvyšovat transparentnost, posilovat svou důvěryhodnost, zvyšovat kompetentnost svých zaměstnanců.

---

<sup>47</sup> PLHOŇOVÁ, V. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. Znojmo: Vydala Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 978-80-87314-35-7. (str. 95)

## 5 ANALÝZA KOMPARACE ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ

V této bakalářské práci jsem se zabývala dvěma rozdílnými subjekty – společností Vodafone a Městem Pardubice. Zjišťovala jsem rozsah vykonávaných činností v rámci společenské odpovědnosti, na uvedených příkladech zkoumala jejich odlišnosti ve veřejnosti přístupných sférách jejich činnosti. Na závěr pak posuzovala výhody vyplývající z realizace systému CSR pro ziskové i neziskové subjekty.

Zaměřila jsem se zejména na oblast environmentální, sociální a ekonomickou.

Při pohledu na oba srovnávané systémy je možné konstatovat, že mají hodně společných znaků, ale existuje i celá řada rozdílů, které vyplývají z jejich podstaty. Jeden je součástí veřejné správy a druhý subjekt je zástupcem produktivní sféry. Z tohoto zásadního rozdílu pramení jejich odlišnosti.

Hovoříme-li o oblasti ekonomické, je nutné si uvědomit, že hlavním cílem ekonomického subjektu je vytváření zisku a v souvislosti s tím i odpovědnost vůči stakeholderům. Veřejná správa je však příspěvkovou organizací, jejíž hlavním úkolem je služba veřejnosti a transparentní hospodaření s veřejnými prostředky. Finanční možnosti obou subjektů jsou tedy nejen rozdílné svou výší, ale také možnostmi jejich použití při financování aktivit CSR. Finanční částky investované do vlastních sociálních a environmentálních aktivit jsou proto značně nesrovnatelné.

**Tabulka 4:** Porovnání environmentálních aktivit Vodafonu a města Pardubic

<b>Produkty environmentální oblasti</b>	<b>Vodafone Czech Republic a.s.</b>	<b>Město Pardubice</b>
ISO 14001	✓	✗
Ekoznačka	✓	✗
Nadace/dotační programy	Nadace Vodafone	Ekocentrum PALETA
Ekologická doprava	flotila aut + elektromobily	✓
Ekologické chování na pracovišti	✓	✓
Recyklace přístrojů	✓	✓

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce 4 je zpracován přehled aktivit CSR obou subjektů v environmentální oblasti. Jak vyplývá z této tabulky, nejbližší obsahově k sobě mají projekt Nadace Vodafone a Ekocentrum PALETA. Oba mají stejný cíl - pomáhají neziskovým organizacím s různými projekty, a to buď finančně, nebo organizačně. Ekocentrum PALETA pomáhá různými formami s ekologickou výchovou dětí ve školkách a na školách. Nadace Vodafone se zabývá obdobnou činností na stejné téma. Obě instituce se shodují také ve svém ekologickém chování na pracovištích. Pokud se týká dalších aktivit Vodafone, jako je norma ISO, Ekoznačka, vozový park elektromobilů, apod. nelze tyto skutečnosti porovnávat s veřejnou správou.

V tabulkách 4 a 5 je znázorněno, jak oba subjekty následují moderní trendy v oblasti etiky a inovace. Pokud se týká environmentálních či sociálních aspektů, tak můžeme hovořit o totožných přístupech, samozřejmě s ohledem na jejich dané možnosti.

Benefity pro zaměstnance nabízejí oba subjekty v poměrně velkém rozsahu, avšak hodnoty benefitů společnosti Vodafone značně převyšují hodnotu benefitů zaměstnanců úřadu města (v průměru okolo 30 000,- Kč ročně ve Vodafone a okolo 7 000,- Kč ročně na úřadu města).

**Tabulka 5:** Porovnání benefitů pro zaměstnance společnosti Vodafone a města Pardubice

<b>Produkty sociální oblasti - benefity pro zaměstnance</b>	<b>Vodafone Czech Republic a.s.</b>	<b>Město Pardubice</b>
Služební mobil	✓	✓
Týden dovolené navíc	✓	✓
Poukázky na stravování	✓	✓
Zdravotní péče	✓	✗
Příspěvky na kulturu, zdraví, cestování, sport	✓	✓
Příspěvek na stavební spoření, penzijní připojištění životní pojištění	✓	✓
Školení	✓	✓
Home office	✓	✗
Částečné úvazky	✓	✗

*Zdroj: vlastní zpracování*

U Vodafonu některé benefity souvisí s předmětem podnikání společnosti, jako např. služební mobil a kredit. Další výhodou proti Městu Pardubice je možnost práce na částečný úvazek a nebo práce z domova (home office), což by na úřadě nebylo možné, protože podstatou je služba veřejnosti. Samozřejmě i tady existují výjimky u pracovníků, kteří nejsou zařazeni do výkonu státní správy. Konkrétně se jednalo o práci redaktorky městského zpravodaje a další pracovnice na úseku státní správy zpracovávala žádosti o státní dotace. Obě je vykonávaly v době své rodičovské dovolené. Tyto dva konkrétní příklady však neznamenají, že tento trend je ve veřejné správě běžnou praxí.

Koncepcí benefitů se oba subjekty snaží své zaměstnance hlavně motivovat k lepší práci, k celkovému lepšímu přístupu, ale také přilákat nové. Oba subjekty si uvědomují, že pro dobré vztahy na pracovišti je velice důležitý právě vztah zaměstnanců a jejich vedení.

Aktivita, které směřují k okolí firmy, se u obou subjektů výrazně liší. Zaměstnanci Vodafonu si jsou aktivit společnosti vědomi a většina se do nich bez problémů zapojuje. Některé aktivity Vodafonu souvisí s jeho ekonomickou činností, jako například Dárcovská SMS, jiné závisí na dobrovolnictví zaměstnanců. Přes svou Nadaci Vodafonu spolupracuje s velkým počtem neziskových organizací a nabízí svou pomoc hlavně znevýhodněným spoluobčanům a dětem. Jak je vidět v tabulce 5 Město Pardubice nerealizuje žádnou z těchto aktivit.

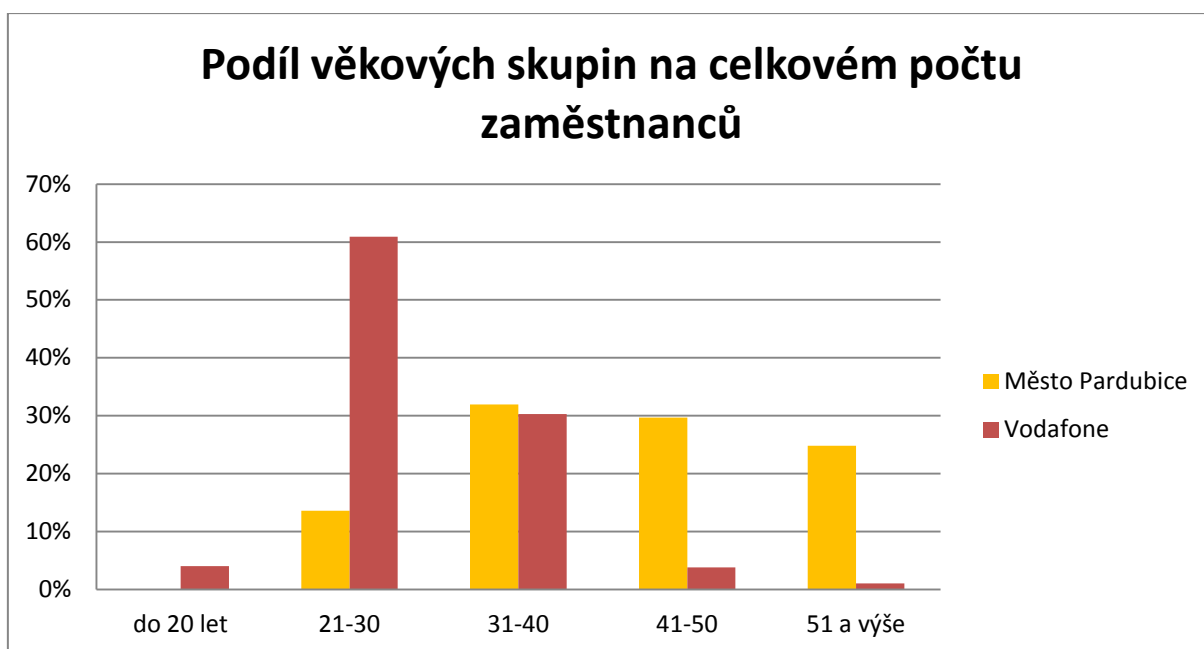
**Tabulka 6:** Porovnání aktivit směřujících k okolí subjektů - společnosti Vodafone a města Pardubice

<b>Produkty sociální oblasti - aktivity směřující k okolí subjektů</b>	<b>Vodafone Czech Republic a.s.</b>	<b>Město Pardubice</b>
Neziskové organizace	Nadace Vodafone	✘
Rok jinak	✓	✘
Rok jinak naruby	✓	✘
Dobrovolnictví	✓	✘
Dárcovská SMS	✓	✘
eScribe	✓	✘
Darujeme krev a vy?	✓	✘
Pořádání kulturních akcí	✘	✓

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jedním z důvodů je zřejmě nedostatečná informovanost. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že o tento druh iniciativy nemají ani zájem, svůj volný čas raději využívají podle svých představ. Je to způsobeno zejména tím, že ze strany zaměstnavatele nejsou k těmto dobrovolným aktivitám systematicky vedeni ani motivováni.

Další zajímavou veličinou jsou zaměstnanci obou subjektů, zde se zaměřuji na věk zaměstnanců a podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců, jak nám ukazuje obrázek 8 - poměr věkových skupin zaměstnanců ve Vodafone a na úřadu Města Pardubic.



**Obrázek 7:** Graf: podíl věkových skupin na celkovém počtu zaměstnanců

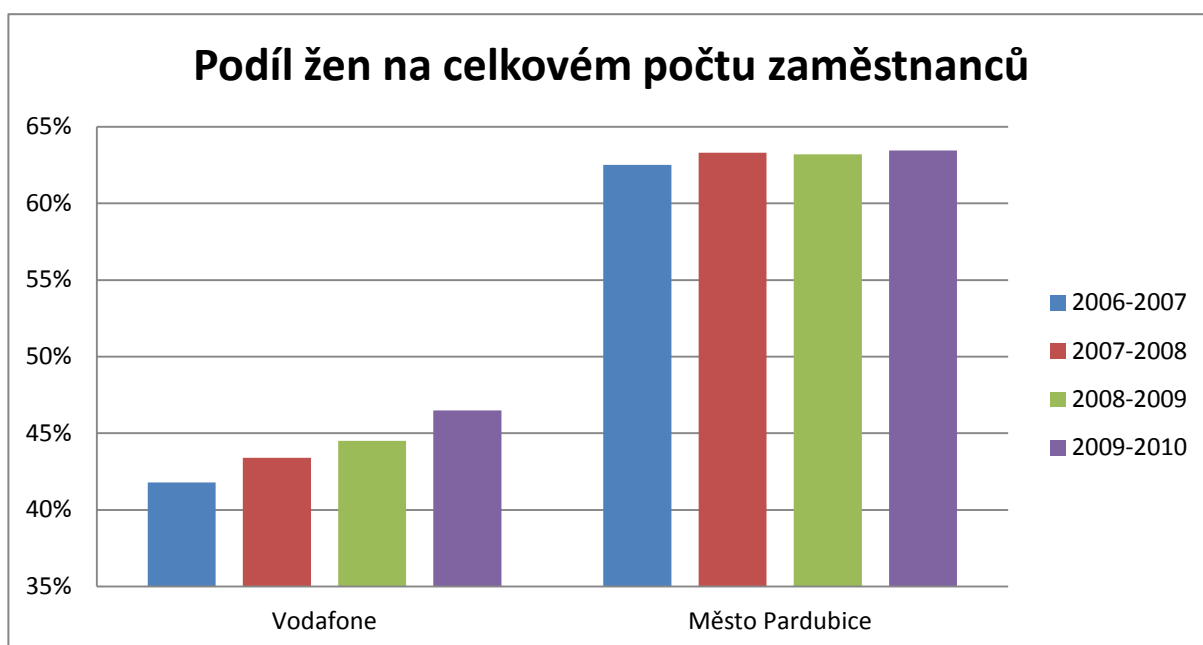
*Zdroj: upraveno podle<sup>48</sup>*

Z grafu vyplývá, že věkový podíl jednotlivých skupin se značně liší. Vodafone má 4% zaměstnanců ve věkové kategorii do dvaceti let, město Pardubice nemá žádné a naopak úřad města zaměstnává 25% lidí, kterým je víc než padesát let a Vodafone pouze 1%. Důvodem bude zřejmě délka působení Vodafonu na našem trhu - 20 let. Ve společnosti tedy pracuje mladý tým, firma vlastně ještě „nestačila zestárnout“. To přináší mnohé výhody, jako např. pracovní flexibilitu, kreativitu, přístup mladých lidí k práci, aktivnější zájem na fungování firmy, která jim zabezpečuje slušný životní standard. Na druhou stranu může být problémem velká fluktuace zaměstnanců. Město Pardubice má vyšší věkový průměr zaměstnanců, důraz je zde kladen hlavně na znalosti a praxi v oboru. V posledních několika letech se tým zaměstnanců Města Pardubic postupně omlazuje. Důvodem je nejen přirozená fluktuace, ale i

<sup>48</sup> [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)

skutečnost, že při výběru nových zaměstnanců je kladen důraz na vysokoškolské vzdělání, jazykové vybavení, případně další odborné znalosti, čímž se do popředí dostávají zejména mladší ročníky. Podíl žen je ve veřejné správě již řadu let poměrně vyrovnaný, jelikož se jedná převážně o pracovní zařazení na úřednických místech a tato místa vykonávaly vždy zejména ženy. Podstatnou roli sehraává i výše platu, protože pro muže – úředníka, živitele rodiny, neodpovídají tabulkové výdělky ve státní správě současným životním nákladům rodin. Muži proto vykonávají manažerské funkce.

Na obrázku 9 je znázorněn podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců se zajímavým výsledkem. Podíl žen pracujících ve Vodafonu je nižší než podíl mužů, pracuje jich zde necelá polovina ze všech zaměstnanců a na druhou stranu Město Pardubice zaměstnává již dlouhodobě přes 60% žen.



**Obrázek 8:** Graf znázorňující podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců

*Zdroj: upraveno podle <sup>49</sup>*

V jejich různém přístupu ke společenské odpovědnosti lze spatřovat i jejich snahu odlišit se od jiných společností, získat oblibu veřejnosti, ukázat svůj kladný přístup k záležitostem, které jsou ve společnosti kladně hodnoceny. Následný pozitivní přístup veřejnosti je i přínosem pro celou organizaci. Každý ekonomický subjekt, který chce být úspěšný, má

<sup>49</sup> [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)

někaké strategie, krátkodobé i dlouhodobé cíle, které postupně naplňuje. Jednou z nich by mohla být právě CSR, a to samozřejmě v návaznosti na skutečnost, jaký prospěch to bude danému subjektu přinášet. Společenská odpovědnost není jen sponzoring nebo firemní dárcovství, ale jakási firemní filozofie, která stojí na třech pilířích, se kterou se firma musí ztotožnit a pokládat CSR aktivity za samozřejmé.

Záleží však na mnoha aspektech, aby bylo dosaženo tohoto cíle. Prvním z nich a zřejmě i nejdůležitějším, jsou potřebné finanční prostředky, protože ty jsou předpokladem vytváření nových možností společenské odpovědnosti daných subjektů. Druhým krokem je samotný přístup managementu či jiných vedoucích složek, kdy se na vědomí jejich společenské odpovědnosti promítá řada různých vlivů, které působí na vytváření osobnosti každého daného jedince do doby, kdy dosáhne v pracovním procesu takové společenské úrovně, aby mohl uplatnit svůj vliv v této oblasti. Nelze opominout ani společenský vývoj, kdy se postupně již stává samozřejmostí a patří i k dobrému jménu firmy podílet se na těchto aktivitách. Toto a samozřejmě i další věci hrají důležitou roli v tom, v jakém rozsahu se předemtný subjekt vypořádá se svojí společenskou odpovědností a ta se stane součástí jeho běžné činnosti.

Pokud provedu shrnutí, lze konstatovat, že výsledkem zavádění společenské odpovědnosti do řízení ekonomických subjektů je i získání výhod pro oba subjekty – veřejný i soukromý, jak již bylo několikrát zmíněno v této práci. A také je to vidět v níže uvedené tabulce.

Z důvodu získání jiného pohledu na aktivity CSR u obou subjektů jsem formou ankety oslovila deset respondentů ze společnosti Vodafone a deset z úřadu Města Pardubic a provedla malý průzkum zaměřený na chování managementu, abych získala na celou záležitost konkrétní pohled několika jednotlivců. Odpovědi byly bodované od jedné do deseti, přičemž jeden bod byla nejhorší zkušenost a deset bodů naopak nejlepší. Výsledky jsou znázorněny v tabulce 7.



**Tabulka 7:** Výhody CSR pro subjekty veřejné i soukromé

<b>Výhody CSR pro soukromé subjekty</b>	<b>Výhody CSR pro subjekty z veřejného sektoru</b>
- dobrá pověst podniku - posílení věrnosti znače	- dobrá image úřadu - posílení věrnosti a transparentnost rozhodovacího procesu úřadu
- atraktivita firmy pro kvalitní a talentované potenciální zaměstnance	- atraktivita úřadu pro kvalitní a talentované potenciální zaměstnance
- zvýšení loajality stávajících zaměstnanců	- zvýšení loajality a efektivnosti stávajících zaměstnanců
- lepší vztahy s okolím a veřejnými orgány	- lepší vztahy s okolím a soukromými subjekty
- vyšší úroveň spokojenosti a věrnosti zákazníků a z ní plynoucí dlouhodobé vazby	- vyšší spokojenost občanů  - trvalý dlouhodobý rozvoj oblasti - zapojení občanů a soukromých subjektů do správy věcí veřejných
- odlišení se od konkurence v očích spotřebitelů	- možnost benchmarkingu, objektivní porovnání s podmínkami vlády - průkaznost dosažených výsledků
- úspory náklad (risk management, úspory spojené s ekologickou praxí, kvalitnější zaměstnanci, ...)	- efektivnější využívání veřejných prostředků (úspory spojené s ekologickou praxí, kvalitnější management, risk management,...)

Zdroj: <sup>50</sup>

„Etické jednání a společenská odpovědnost „ – název mé bakalářské práce - má podle mého názoru v obou subjektech rezervy. Společnost Vodafone vytváří dostatečný zisk, má tedy možnost aktivity CSR bez problémů financovat, a to buď přímou cestou, nebo za tyto prostředky vytvářet týmy pracovníků, kteří zpracovávají různé materiály (etické kodexy) pro výchovu svých zaměstnanců. Dosahované výsledky jsou tedy na veřejnosti viditelné, průkazné a konkrétní.

<sup>50</sup> , PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 2010. vyd. Praha: Grada. s.60

**Tabulka 8:** Přístupy odpovědného managementu

Předpoklady pro etický a odpovědný management			Bodové hodnocení	
			Vodafone	Město Pardubice
systémový přístup	hodnocení chování podniku jako systému		8	2
	inovace vnitřní struktury	kvantitativní složka	9	4
		kvalitativní složka	8	2
	zjišťování zpětné vazby	průzkum spokojenosti	9	1
		evidence a řešení stížností	7	1
etika	transparentnost		9	1
	kompetentnost jednání		8	3
	komunikace se stakeholdery		9	4
inovace	tvořivost		9	2
	inovace managementu - pružná reakce na potřeby a poptávku trhu		9	1
	inovace programu produkce		10	0
vedení	fluktuace		6	1
	výběr zaměstnanců		8	2
	hodnocení	finanční ohodnocení	9	5
		nefinanční benefity	9	3

*Zdroj: vlastní zpracování*

Veřejná správa, v tomto případě Město Pardubice, hospodaří s veřejnými financemi, jak jsem se již několikrát zmínila, možnosti jsou tedy značně omezené a jejich aktivity se většinou prolínají s povinnostmi, které jsou státním orgánům ukládány příslušnými zákony a ostatními právními předpisy. O etice ve veřejné správě se obecně poměrně dost hovoří, některé principy se postupně zavádějí, ale chybí transparentnost (např. veřejné zakázky).

Principy CSR se týkají zaměstnanců – úředníků, kteří se s nimi ve většině celkem dobře vypořádávají. Větší důraz na dodržování „etického chování“ ve všech směrech je nutné uplatňovat i u volených orgánů samosprávy (členů rad a zastupitelstev), jejichž časté neoprávněné zásady do problematiky státní správy úspěšně pomáhají narušovat etické chování úředníků.

## 6 ZÁVĚR

Z celé této bakalářské práce i předchozí analýzy vyplynulo následující. Pokud se týká environmentální oblasti, lze konstatovat, že oba subjekty si dostatečně uvědomují dopady svého působení na životní prostředí a na základě svých možností se podílejí na jeho ochraně. V sociální oblasti se oba subjekty soustřeďují v první řadě na péči o své zaměstnance, kladou pozornost tématu diskriminace, pracovního prostředí a na etický kodex jako takový. Rozdíl lze pozorovat v konkrétní péči o zaměstnance, kdy Vodafone jako podnikatelský subjekt značně převyšuje možnosti veřejné správy.

Ekonomická rovina je v řadě aspektů srovnatelná, některé CSR aktivity nelze u veřejné správy uplatnit.

Na základě bližšího pohledu při srovnávání dvou subjektů - společnosti Vodafone a Města Pardubic lze konstatovat, že jsou z hlediska posuzování jejich přístupu k aplikování a dodržování CSR aktivit porovnatelné, i když zaměření jejich činnosti je naprosto rozdílné.

U obou subjektů lze pozitivně hodnotit jejich přístup k oblasti pracovního prostředí, kdy se snaží rozvíjet image společnosti jako atraktivního zaměstnavatele, zaměřují se na rozvoj a motivaci zaměstnanců, na udržení bezpečného a příjemného pracovního prostředí. Společný cíl sledují i na úseku životního prostředí, kdy se snaží zvyšovat pozitivní vnímání společnosti zaměřené na ekologii a dosahovat úspor v oblasti hospodaření s energetickými zdroji. V oblasti vztahů ke klientům a partnerům prokazatelně zvyšují kvalitu poskytovaných služeb veřejnosti, respekt k zákazníkovi. Jak společnost Vodafone, tak i Město Pardubice postupně zvyšují otevřenost a transparentnost chování vůči svému okolí.

V oblasti trhu se však oba subjekty chovají rozdílně. Společnost Vodafone spíše preferuje při výběru dodavatelů kvalitu jimi nabízených služeb nad cenou, pro Město Pardubice, které hospodaří s veřejnými financemi, je však cena při výběru vhodných dodavatelů zakázek do infrastruktury zásadní a ovlivňuje celý přístup k této problematice.

Tvorba a zavádění úspěšného CSR přístupu je komplexní, dlouhodobý a složitý úkol. Často to znamená posun ve způsobu vykonávání činností spojených se zaváděním dalších inovativních nástrojů řízení.

Propojování kvantitativních a kvalitativních hledisek managementu a sledování jejich společného působení na výsledky řízených organizací často činí obtíže. Ty jsou způsobeny

zejména tím, že na rozdíl od povinné roviny odpovědnosti firem se jejich „etické chování“ nachází v rovině dobrovolné.

Firmám zbývá v době krize na řešení těchto otázek stále méně prostředků, přesto by jim mělo být věnováno stále více pozornosti.

V současném světě stále více slábne role státu, tradičního garanta společenské odpovědnosti, a proto musí zákonitě posilovat nutnost principů CSR ve všech oblastech života veřejnosti. To vyžaduje nezbytnost zapojení všech subjektů působících ve společnosti, a to bez ohledu na to, zda se jedná o subjekty jako je Vodafone nebo o veřejnou správu. Oba zkoumané subjekty jsou otevřené systémy, dle toho se musí i stejně chovat, což je vlastně spojuje. V managementu musíme počítat s kvalitativními jevy a při rozhodování je brát v úvahu. Z pohledu manažerské etiky se právě tyto jevy výrazně podílejí na pověsti manažera, firmy či organizace. Neměl by tedy být rozdíl mezi přístupy manažera z podnikatelského subjektu a manažera pracujícího ve veřejné správě.

Soukromé firmy obecně, v tomto případě Vodafone, jsou klíčovými aktéry CSR, stanovují si dobrovolně vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat dopady na životní prostředí, vytvářejí atraktivní pracovní příležitosti pro zaměstnance a tím vším vlastně postupně dotvářejí podnikatelské prostředí jako celek.

Ve veřejné správě (Město Pardubice) je regulována většina činností příslušnými zákony a prostor pro aktivní CSR zde nemá možnost se rozvíjet v takovém rozsahu, jako u subjektů vytvářejících zisk. I zde se však bude muset do budoucna uvažovat o možnostech řešení této situace vhodnou úpravou právních předpisů, vytvářením příznivého podnikatelského prostředí, poskytováním slev na daních apod.

Obecně lze hodnotit prostředí veřejné správy jako méně etické v porovnání se soukromým sektorem, zejména s firmami se zahraničním vlastníkem, jako je například Vodafone. Zřejmě zde hraje svoji roli i možné korupční (tedy neetické) chování a dále působení vlivu samosprávy na státní správu, často i v rozporu s právními předpisy a pod vlivem jiných zájmů.

Do budoucna musí být proto hlavním cílem tyto skutečnosti na úrovni státní správy eliminovat. Etické chování by se mělo stát přirozenou součástí všech sfér našeho života,

zejména české ekonomiky. Výrazně by to prospělo nejen našemu státu, ale i každému jednotlivci.

Každá firma a instituce má vedle ekonomické a technické funkce ještě řadu dalších, z nichž nejvýznamnější je funkce společenská. Bez dobrého jména se neobejde žádný jednotlivec ve společnosti, natož firma či útvar veřejné správy. Značné úsilí tedy musí směřovat k tomu, že veškeré subjekty budou respektovat etiku a kulturu jak v podnikání, veřejné správě, politice, tak i v soukromém životě. Pozitivnímu hodnocení kvalitativních sociálních jevů se musíme sami aktivně přibližovat, protože jenom tak se ve sjednocené Evropě staneme rovnocennými partnery ostatních ekonomicky vyspělých zemí.

Nelze závěr ukončit jinak než výstižným citátem amerického ekonoma Lestera Thurowa: „Žijeme ve světové ekonomice a budeme v ní žít celý svůj život, i když nevytáhneme paty z domova.“

## LITERATURA:

1. BAUMAN, Zygmunt. *Globalizace, důsledky pro člověka*. 1.vyd. Praha: Mladá fronta: 1999. ISBN 80-204-0817-7
2. BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. Vyd.1. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
3. DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2006, 132 s. ISBN 80-86851-45-1
4. DYTRT, Zdeněk. *Efektivní inovace, Odpovědnost managementu*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 149s. ISBN 978-80-251-2771-1
5. DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 193 s. ISBN 80-247-1589-9
6. DYTRT, Zdeněk; ROUDNÝ, Radim; SKIPALA, J.; VOLEJNÍKOVÁ, Jolana. *Etika podnikání a veřejné správy*. Praha: Státní nakladatelství: 1997
7. DYTRT, Zdeněk a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1.vyd.Praha: C. H. Beck: 2004. ISBN 80-7179-889-4
8. Evropská unie. *Zelená kniha, 2001 (Green paper on CSR, 2001)*
9. FRIEDMAN, M. *Kapitalismus a svoboda*. Jinočany: H & H, 1993. ISBN 8085787334.
10. KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Vyd.1. Kanina: OPS, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
11. MARGRETTA, Joan. *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. se 173. ISBN 80-7261-106-2,
12. PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin a kol. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
13. PLHOŇOVÁ, V. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. Znojmo: Vydala Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. ISBN 978-80-87314-35-7.
14. SLÁMEČKA, Vladimír. *Manažerská etika*. 1.vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7
15. VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

1. <http://www.hest.cz/csr-programy/spolecenska-odpovednost-firem-csr/>
2. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-20561.html>
3. [http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/kdyz\\_se\\_bere\\_csr\\_vazne.pdf](http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/kdyz_se_bere_csr_vazne.pdf)
4. [http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History\\_L3.pdf](http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf)
5. <http://www.csr-online.cz/>
6. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=762319>
7. <http://www.vodafone.cz/odpovednost/my-a-vy/nase-dobrovolnictvi/>
8. [www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz)
9. <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/spolecenska-odpovednost-organizaci-ve-verejne-sprave-gorecki-pdf1307717297.pdf>
10. <http://www.pardubice.eu/urad/radnice/magistrat/dotace-granty.html>
11. [http://www.cenia.cz/\\_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/CENMSFQUR826](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/CENMSFQUR826)
12. [http://www.neziskovsky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovsky-v\\_co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovsky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovsky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/)
13. <http://www.vodafone.cz/odpovednost/co-je-noveho/vyrocní-zpravy/>