

HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VYBRANÉHO DOPRAVNÍHO PODNIKU

EVALUATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE SELECTED TRANSPORT COMPANY

Simona Činčalová

Abstrakt

Společenská odpovědnost je v současné době aktuálním a stále probíraným tématem. Koncept se neustále vyvíjí a přizpůsobuje daným podmínkám. Ani definice nemá ustálenou podobu a každý si pojem CSR vykládá různě. Všichni se však shodují na tom, že společenská odpovědnost přináší podniku přínosy v podobě finančních, či nefinančních benefitů. Cílem práce je teoreticky vymezit pojem CSR a získat praktické příklady fungování společenské odpovědnosti ve vybraném dopravním podniku. Na základě analyzovaných aktivit společnosti jsou doporučena zlepšení.

Klíčová slova: CSR, doprava, rozhovory

Abstract

Social responsibility is currently an up-to-date topic. The concept is constantly evolving and adapting to the conditions. Even the definition is not steady, and everyone interprets the concept of CSR differently. However, everyone agrees that social responsibility brings benefits to the enterprise in the form of financial or non-financial benefits. The aim of the thesis is to define the concept of CSR theoretically and to get practical examples of the functioning of social responsibility in selected transport company. Improvements are recommended based on the company's activities.

Key words: CSR, transport, interviews

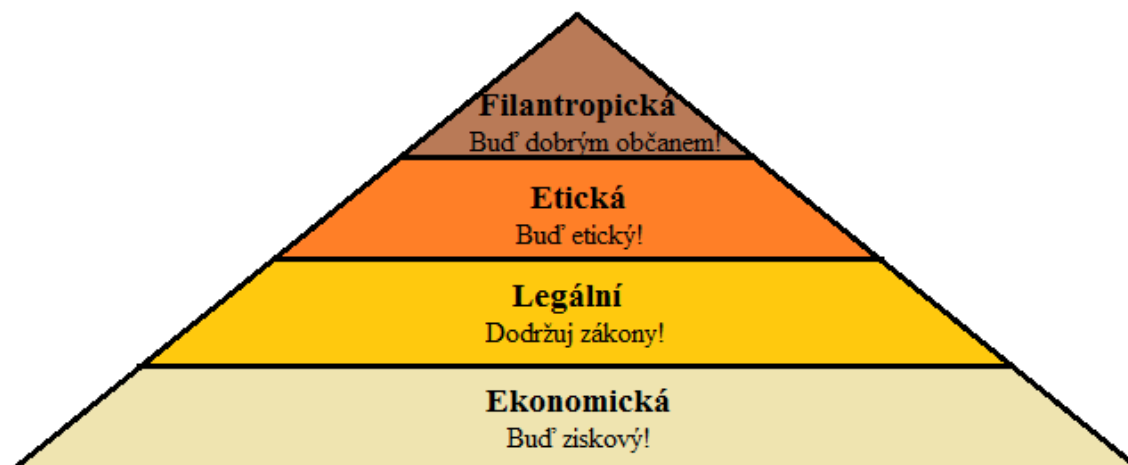
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Společenská odpovědnost byla předmětem celé řady studií několik posledních desetiletí (např. Carroll, 2015; Servaes a Tamayo, 2013; Turban a Greening, 1998). Vyvinula se z filantropických aktivit vedoucích pracovníků a postupně se stala cennou složkou řízení všech zúčastněných stran (Kolodinsky a kol., 2010). Zapojení do společensky odpovědných aktivit prostupuje různými typy podniků v různých odvětvích i zemích.

Podle Petříkové (2008) zahrnuje CSR všechny aktivity, které jsou vysoko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usiluje o pochopení a uspokojení všech zainteresovaných stran ve společnosti. Trnková (2004) dodává, že se tímto konceptem podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti.

Autorka se přiklání ke názoru, že se společenská odpovědnost skládá ze čtyř oblastí. Teorii čtyř pilířů nastavil Carroll (1991). Ve své studii uvádí čtyři typy společenských odpovědností: ekonomická, právní, etická a filantropická, které zobrazuje pomocí pyramidy (viz Obrázek 1). Všechny tyto druhy odpovědností jsou významné, ale v posledních letech se pozornost upírá především na etickou a filantropickou odpovědnost.

Obrázek 1: Čtyři oblasti CSR v pyramidě



Zdroj: upraveno dle Carroll (1991)

Carollova pyramida dává do souvislosti ekonomický a společenský zájem podniku (Weber a Wasieleski, 2018). Pod ekonomický zájem lze zařadit legislativní odpovědnost, protože chování, které se neslučuje s platnou legislativou je trestné. Společenský zájem představuje etickou a filantropickou neboli dobrovolnou odpovědnost. Důležitost filantropického pilíře zdůrazňují ve své práci Mayer a Silva (2017). Dle Carrolla (1991) by se měl podnik zajímat jak o zisky, tak o širší společnost.

Úspěšné propojení společenské odpovědi do podnikové praxe může podnikům přinášet synergické efekty a následně konkurenční výhody. Přínosy CSR lze rozdělit na finanční a nefinanční.

Mnoho autorů měřilo ve svých studiích příjmy z CSR aktivit pomocí finančních ukazatelů. Studie Lee a kol. (2012), Bučiunienė a Kazlauskaitė (2010), Vilanové a kol. (2008) dokládají, že dobře zavedené CSR má pozitivní vliv na zvyšování tržeb podniků. Turban a Greening (1996) zkoumali sociální hodnocení CSR aktivit (KLD social rating) pro velké americké podniky a zjistili, že společenská odpovědnost má pozitivní vliv na ukazatel rentabilita aktiv (ROA).

Podniky zahrnují společenskou odpovědnost do svých strategií také z nefinančních důvodů. Hlavním z nich je získání konkurenční výhody (Torugsa a O'Donohue, 2012). Přestože se ukazuje, že benefity, které odpovědné firmy získávají, mají často nefinanční podobu a jejich účinek není zpravidla bezprostřední, neznamená to, že nejsou důležité. Výzkum Transparency International – Česká republika (Čaník a Čaníková, 2006) uvádí, že oslovení zástupci podnikatelského sektoru v ČR spatřují výhody společensky odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu (např. konkurenční výhoda, dobré jméno firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery i zaměstnanci, ale také vyšší zisk a společenský přínos).

Tyto výhody nefinančního rázu jsou důležité pro kvalitní a dlouhodobě udržitelné fungování každého podniku. Navíc lze tvrdit, že nefinanční přínosy se v dlouhodobém horizontu přemění na benefity finanční např. v podobě zvýšení tržeb, zisku, tržního podílu.

Mezi nejdůležitější přínosy, které mohou společensky odpovědné firmy získat, řadíme (Hlaváček a Hlaváček, 2007; Čaník a Čaníková, 2006; Stejnerová, 2008, Flammer a Luo, 2017, Asrar-Ul-Haq a kol., 2017):

- zlepšení image (reputace) a vytvoření pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- větší přitažlivost pro investory a obchodní partnery a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, získat a udržet kvalitní zaměstnance,
- zvýšení produktivity a loajality zaměstnanců,
- posílení firemní kultury,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu a snížení nákladů na risk-management,
- zvýšení kvality produktů a služeb,
- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy,
- budování reputace, a tím i silné pozice na trhu,
- snížení rizika bojkotů a stávek, zmenšení nákladů na risk management,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi,
- udržení kroku s konkurenty a s požadavky trhu,
- příležitost pro inovace, učení se a kontinuální zlepšování podniku,
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro koncové zákazníky,
- zlepšení vztahů s okolím.

Čeští podnikatelé občas chápou CSR spíše jako nepříjemnou povinnost, která skončí u sponzorského daru nebo jednorázové akce. Z výzkumu společnosti Aflac (2015) ale vyplývá, že 4 z 5 respondentů raději utratí své peníze u společnosti, která se dobrovolnické činnosti věnuje dlouhodobě. Také více než 77 % dotázaných potvrdilo, že vedle výše platu a flexibilní pracovní doby si pro svoje zaměstnání raději vyberou firmu, která má transparentní etický kodex. Kohout (1999) a Svoboda (2009) uvádí, že podnik je vnímám lépe, pokud má dokonalou kvalitu produktu či služby, rozumnou cenu, trvalý inovační proces a pracuje ve prospěch stakeholderů (hlavní podstata CSR).

Na druhé straně existují i kritici konceptu CSR. Jedním z nich je i nositel Nobelovy ceny Milton Friedman, který prosazuje jediný cíl firmy, a to maximalizaci zisku a jeho následné rozdělení mezi akcionáře. Jakékoli jiné chování podle něj působí proti její prosperitě (Kunz, 2012). Důkazy negativního nebo neutrální vlivu CSR na podnik (vyšší náklady, nedostatečná přehlednost, neefektivnost) uvádí například studie Moskowitze (1972), Griffina a Mahona (1997), McWilliamse a Siegela (2000). Jedním ze současných kritiků CSR je profesor Robert Reich z Kalifornské univerzity, který mluví o CSR jako o „nebezpečném rozptýlení“, které podkopává demokracii (Reich, 2017). Grewatsch a Kleindienst (2015) spatřují nedostatky CSR v tom, že chybí zakotvení v zákonech, investice do teoretické základny a nástroje pro měření.

2 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V prosinci 2017 a lednu 2018 proběhly ve vybrané společnosti řízené rozhovory s technickohospodářskými pracovníky a s managementem. Společnost podniká v odvětví Doprava a skladování a zaměstnává přibližně 450 pracovníků, čímž spadá pod střední podniky. Rozhovory byly polo-strukturované, neboli částečně řízené s předem připravenými otázkami, které se mohou v průběhu rozhovoru měnit nebo doplňovat. Polo-strukturované interview je metodou kvalitativního sociologického výzkumu (Armstrong, 2007). Podkladem pro ně byly otázky, v rámci nichž byla zjišťována spokojenost zaměstnanců, problémy, se kterými se

setkávají při své práci, komunikace s ostatními zaměstnanci a povědomost o akcích a charitativních činnostech společnosti:

- 1) Víte, že se ve společnosti MDI zavádí CSR? Co si pod tím představíte?
- 2) Víte o tom, že již proběhlo dotazníkové šetření mezi řidiči, skladníky a THP? Účastnil/a jste se? Ano/ne, proč?
- 3) Odpovídá Vaše pracovní náplň tomu, co skutečně děláte? Dostáváte úkoly navíc od svého vedoucího, které nesouvisí s náplní Vaší práce? Jak se k tomu stavíte? Do jaké míry Vás to zatěžuje? Vysvětlí Vám nadřízený co a do kdy po Vás chce? Jste odměňováni za práci „navíc“?
- 4) Jste spokojen/a s výší svého platu vzhledem k práci, kterou zde vykonáváte a Vaší odpovědnosti? Došlo u Vás někdy ke krácení mzdy? Znáte důvod? Jak Vám to bylo oznámeno?
- 5) Využíváte nabízené firemní benefity? Proč ne? Co byste uvítal/a za jiný firemní benefit?
- 6) Účastnil/a jste se nějakého školení? Jaké považujete za nejpřínosnější? Jak hodnotíte školení, na kterých jste byl/a? Jaké školení byste uvítal/a?
- 7) Myslíte si, že Vás vedoucí dostatečně informuje o změnách či chodu společnosti? Jaký je podle Vás přístup Vašeho vedoucího? Máte s Vaším vedoucím pravidelné porady a feedback např. 1x měsíčně? (novinky, chod společnosti, informace + zpětná vazba od vedoucího) Uvítal/a byste porady, feedback? Proč ne? Zaznamenal/a jste nový zpravodaj? Líbí se Vám? Čerpáte z něj informace? Co byste uvítal/a za témata? Podílel jste se, budete se podílet nebo byste se někdy chtěl podílet na tématech daných do Zpravodaje?
- 8) Jak hodnotíte obecně vztahy ve firmě? např. při spolupráci s jinými odděleními, komunikace napříč firmou. Jak hodnotíte vztahy na Vašem oddělení? Cítíte se tam dobře? Pomluvy, diskriminace, neděláte práci za někoho jiného? Řešil/a jste někdy nějaký problém? Vyřešil to Váš vedoucí? Pokud ne, věděl/a byste na koho se obrátit?
- 9) Existuje nějaká překážka, která Vám brání kvalitně vykonávat svou práci? Neochota, pracovní prostředky, rozpočet...
- 10) Jste spokojen/a se zázemím svého pracoviště? Jídelna, toalety, kuchyňka?
- 11) Byl/a jste někdy svědkem ničení budov, majetku MDI? Jaká byla Vaše reakce, řešil jste to s někým? Pokud ne, víte s kým to řešit?
- 12) Souhlasíte s tím, že MDI přispívá na charitativní činnost? Těší Vás to? Uvítal/a byste možnost spolurozhodovat o projektu, na který přispěje?

Prvním důležitým krokem bylo zajistit reprezentativnost. Podle Shiraeva (2007) závisí reprezentativnost výzkumného souboru nejen na velikosti zkoumané populace, ale také na její homogenitě – čím je populace více heterogenní (více různorodá), tím více odlišných podskupin obsahuje a tím více osob je nutné do výběrového souboru zařadit, aby byla každá podskupina dostatečně zastoupena. Urbánek a kol. (2011) uvádí, že požadavek reprezentativnosti je v praxi naplňován pomocí různých metod výběru výzkumného souboru. Autorka zvolila kvótní výběr, což je metoda záměrného výběru, který se neřídí náhodou. Účastníci výzkumu jsou vybíráni tak, že je předem stanoveno, nakolik má být ve výběrovém souboru zastoupena určitá charakteristika. V případě vybrané společnosti byly stanoveny následující požadavky:

- pohlaví: min. 5 žen, 5 mužů,
- věk respondentů: vždy min. 10 % pracovníků v každé věkové kategorii (20-30, 31-40, 41-50, 50 a výše let),
- počet let ve společnosti: vždy min. 10 % pracovníků v každé kategorii (0-2, 3-5, 6-10, 11 a více let),
- typ oddělení: vždy min. 1 pracovník z daného oddělení (dopravy, skladů, ekonomického, obchodního, personálního, kvality, logistiky, technického, IT).

Řízených rozhovorů se zúčastnilo celkem 16 pracovníků. Jeden rozhovor trval 20-40 minut. Bylo dotazováno 9 mužů a 7 žen, kteří ve společnosti pracují od 1 roku až po 22 let. Zároveň byl zajištěn požadavek min. 1 pracovník z jednotlivých oddělení.

Pouhá polovina dotazovaných ví o tom, že se ve společnosti zavádí koncept CSR a někteří z nich ani nevědí proč. Představují si pod tím to, jak podnik působí navenek, ale i to, jak se podnik chová ke svým zaměstnancům. Dle jednoho respondenta je CSR v České republice zbytečné a nepraktické, protože certifikace přináší pouze dodatečné finanční náklady. Nedůležitost konceptu ve společnosti dokládají i další odpovědi. Zaměstnanci již v minulosti vyplňovali dotazníky z oblasti CSR a navrhovali změny ke zlepšení situace, ale nezměnilo se podle nich vůbec nic.

Všichni THP pracovníci a management ovlivňují svou prací hospodářský výsledek společnosti a její fungování a jsou si toho vědomi. Bohužel si však myslí, že jejich aktivita ze strany vedení není dostatečně podporována a ohodnocena, nedochází k valorizaci mzdy. Situace byla navíc značně ovlivněna tím, že dotazování probíhalo po krácení mzdy (podnik nevykazoval uspokojivé výsledky, a tak byly zaměstnancům odebrány prémie po dobu 2 měsíců) a o tomto krácení se dozvěděli až z výplatní pásky. Společnost nabízí svým zaměstnancům následující firemní benefity:

- příspěvek na závodní stravování, které zajišťuje Jídelna Karlovina přímo v podniku,
- volné vstupenky do zoologické zahrady Dvůr Králové nad Labem,
- volné vstupenky do bazénu v Litomyšli,
- permanentky do sportovního a wellness H-centra v Pardubicích,
- vstupenky na hokej do Tipsport areny v Pardubicích,
- zvýhodněné tarify u mobilního operátora Vodafone,
- zvýhodněné produkty u Unicredit Bank,
- zvýhodněné pojištění u OK klient,
- zvýhodněné služby u KALT pneu,
- anglické kurzy v rámci pracovní doby.

Pracovníci nejsou z benefitů nadšeni, chybí jim stravenky, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, 5 týdnů dovolené, nebo sick days. Ze současných benefitů někteří oceňují závodní stravování a anglické kurzy. Ostatní výhody využívají zřídka kvůli vzdálenosti od místa bydliště a vlastním poskytovatelům služeb (banka, pojišťovna, pneuservis, mobilní operátor), nebo kvůli nedostupnosti benefitů (málo vstupenek na hokej, nejasná pravidla pro půjčování permanentek). Aktuálně je zjišťován zájem o nový benefit – výhodnější kurzy ve směnárně v Pardubicích. Dle odpovědí zaměstnanci nemají zájem, protože na dovolenou jezdí maximálně jednou za rok a mají své oblíbené směnárny.

Jako další benefit lze považovat školení. Zaměstnanci si mohou školení vybírat sami, poté dochází ke schvalování vedením. V minulosti se nevyskytl žádný problém, vedení všem vychází vstříc. Dotazovaní by ocenili pravidelná školení nebo kurzy přímo na pracovišti, např. PC kurzy, školení o nové legislativě, nebo praktické kurzy se simulací reality (kurz asertivity, vedení lidí atd.).

Další otázkou se potvrdilo, proč pracovníci nevědí o zavádění CSR ve společnosti. Většina z nich uvádí, že vedení je nedostatečně informuje o změnách a chodu společnosti. Přístup jejich vedoucího je pasivní, nemají s ním pravidelné porady a nedostávají feedback. Vše se řeší pouze

operativně. Podnik se snaží informovat své zaměstnance formou Zpravodaje (občasník), který je přikládán k výplatní pásce, ale respondenti se shodují, že ho spíše nečtou.

Co se týče vztahů v podniku, zde se názory liší. Přibližně polovina zaměstnanců je spokojená se spoluprací na svém oddělení, s jinými odděleními i komunikací napříč firmou. Druhá polovina si stěžuje na řídicí pracovníky, kteří ke změnám přistupují pasivně a jsou neochotní komunikovat, na špatné podklady od jiných oddělení a vážnou komunikaci, na nepřátelskou atmosféru, na neochotu si pomáhat a na nejasně stanovenou náplň práce. Konkrétní negativní ohlasy jsou na oddělení dopravy, které je ze strany vedení údajně protěžováno, a na mzdovou účetní, která ovlivňuje vztahy ve firmě vynášením informací o odměnách.

Jako největší překážka, která pracovníkům brání kvalitně vykonávat svou práci, se jeví neochota a přístup některých (především řídicích) pracovníků. Zaměstnanci pak nemají všechny podklady a informace k výkonu své práce, necítí se jako součást týmu. Naopak si chválí zázemí svého pracoviště. Jsou spokojeni s jídelnou, kuchyňkou i sociálním zařízením.

Poslední otázka se týkala přispívání na charitativní činnost. Pracovníci ví, že společnost přispívá a těší je to. Rádi by však spolurozhodovali o projektech, na které se přispěje, například formou hlasování. V současné době se přispívá na Základní školu a Praktickou školu Svítání v Pardubicích. Zaměstnanci uvádí, že pokud by se přispívalo na více projektů, které by byly transparentní, rádi by se také zapojili.

Z těchto řízených rozhovorů vyplynuly následující doporučení:

- pořádat pravidelné porady a meetingy ředitele s vedoucími pracovníky a vedoucími pracovníků s podřízenými, zajistit férové jednání v případě špatné finanční situace podniku a poskytovat pravidelné feedbacky,
- komunikovat CSR mezi všechny zaměstnance formou porad, e-mailů, zpravodaje,
- rozšířit nabídku benefitů o návrhy ze strany zaměstnanců,
- motivovat zaměstnance formou odměn za přínosný nápad (úspora, zlepšení atd.),
- pořádat teambuildingy v místě pracoviště,
- organizovat exkurze pro studenty jako budoucí zaměstnance,
- zapojit zaměstnance do přispívání na charitativní činnost, na podporu místní komunity.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ASRAR-UL-HAQ, M., KUCHINKE, K. P., IQBAL, A. The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 2017, 142: 2352-2363.
3. BUČIŮNIENĚ, I., KAZLAUSKAITĚ, R. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2012, 7.1: 5-24.
4. CARROLL, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, In: *Business Horizons*, 1991, vol. 34, no. 4.
5. ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International-Česká republika, ops, 2006.
6. FLAMMER, C., LUO, J. Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 2017, 38.2: 163-183.

7. GREWATSCH, S., KLEINDIENST, I. When does it pay to be good? Moderators and mediators in the corporate sustainability–corporate financial performance relationship: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145.2: 383-416.
8. GRIFFIN, J. J., MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & society*, 1997, 36.1: 5-31.
9. HLAVÁČEK, J., HLAVÁČEK, M. Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?. IES Occasional Paper, 2007.
10. KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, Praha 1999. 122 s. ISBN: 978-80-7261-006-6.
11. KOLODINSKY, R. W., MADDEN, T. M., ZISK, D. S., HENKEL, E. *Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors*. 'Journal of Business Ethics', 2010, No. 91.
12. KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
13. LEE, C., KIM, J. S., KIM, J. S. Impact of a gaming company's CSR on residents' perceived benefits, quality of life, and support. *Tourism Management*, 2018, 64: 281-290.
14. MAYER, J. M. L. P., E SILVA, S. C. *Exploring the whole value of corporate volunteering*. 2017. PhD Thesis.
15. MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., WRIGHT P. M. *Corporate social responsibility: strategic implications*, 'Journal of Management Studies', 2006, Vol. 43, No. 1.
16. MOSKOWITZ M. Profiles in Corporate Responsibility: The Ten Worst and the Ten Best. *Business and Society Review*, 1972, 13:28-42.
17. PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
18. REICH, R. B. *Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life*. New York: Alfred A. Knopf, 2007. ISBN 03-072-6561-7.
19. SERVAES, H., TAMAYO, A. The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 2013, 59(5), 1045–1061.
20. SHIRAEV, E., LEVY, D. A. *Cross-cultural psychology: critical thinking and contemporary applications*. 2nd ed. Boston: Pearson, 2004. ISBN 978-02-0538-612-3.
21. STEINEROVÁ, M. a kol. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008, 27 s. [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
22. SVOBODA, V. *Public relation - moderně a účinně. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2866-7.
23. TORUGSA, N. A., O'DONOHUE, W. Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 2012, 109.
24. TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004.
25. TURBAN, D. B., GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academica Management Journal*, 1996, 40, 658-672.
26. URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D., ŠIRŮČEK, J. *Psychometrika: měření v psychologii*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-836-4.

27. VILANOVA, M., LOZANO, J. M., ARENAS, D. *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*. Journal of Business Ethics, 2009, 87.1: 57-69.
28. WEBER, J., WASIELESKI, D. M. (ed.). *Corporate social responsibility*. Emerald Group Publishing, 2018.
29. Why doing good means good business. *TRUE: FleishmanHillard* [online]. 2016 [cit. 2018-06-09]. Dostupné z: <http://fleishmanhillard.com/2016/05/true/why-doing-good-means-good-business/>

Kontaktní údaje

Ing. Simona Činčalová
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 95, 532 10 Pardubice
email: simona.cincalova@student.upce.cz