

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Odraz konceptu společenské odpovědnosti ve strategii firmy ČSOB, a.s.

Bc. Barbora Najbrtová

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora NAJBRTOVÁ**
Osobní číslo: **E09621**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Odras konceptu společenské odpovědnosti ve strategii
firmy ČSOB, a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

- Stanovení cíle a metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení základních teoretických pojmů problematiky.
- Charakteristika společnosti ČSOB, a.s.
- Provedení analýzy s využitím dotazníkového šetření.
- Zhodnocení výsledků analýzy, případné návrhy ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLOWFIELD, Michael; MURRAY, Alan. Corporate responsibility : a critical introduction. New York : Oxford University Press, 2008. 452 s. ISBN 978-0-19-920909-5.

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.


KERKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení : teorie pro praxi. Praha : C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

PAVLÍK, Marek, et al. Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

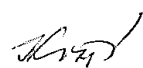
Datum zadání diplomové práce: 15. července 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. července 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 31. 3. 2011

Bc. Barbora Najbrtová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto chci poděkovat vedoucí mé práce Ing. Michaele Stříteské za odbornou pomoc a rady při zpracování mé diplomové práce.

Také bych ráda poděkovala paní Pavlíně Folovské, ze společnosti ČSOB, a.s. za pomoc s dotazníkovým šetřením a celkovou komunikací ohledně problematiky společenské odpovědnosti.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na aktuální téma týkající se společenské odpovědnosti firem. Pro analýzu společenské odpovědnosti byla vybrána velká a známá bankovní instituce ČSOB, a.s. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, v první jsou popsána teoretická východiska problematiky společenské odpovědnosti, samotná analýza je zaměřena na skutečné uplatňování CSR aktivit a jejich vliv na strategii společnosti ČSOB, a.s. Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení, zda je společnost ČSOB společensky odpovědná a zda se CSR aktivity odrážejí v celkové strategii firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

společenská odpovědnost, CSR aktivity, stakeholders, oblast sociální, ekonomická, ekologická, strategie

TITLE

Reflection of corporate social responsibility in corporate strategy ČSOB,a.s.

ANNOTATION

This work is focused on a current topic related to corporate social responsibility. For this analysis social responsibility has been selected by a large and well known banking institutions ČSOB. The thesis is divided into two parts, the first are described theoretical issues of social responsibility, the actual analysis is focused on the actual implementation of CSR activities and their impact on corporate strategy ČSOB. The aim of this study is to analyze and evaluate whether a company is socially responsible and ČSOB and if CSR activities that reflect the overall company strategy.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, CSR activities, stakeholders, social, economic, ecological sphere, strategy

OBSAH

Úvod.....	11
1. Společenská odpovědnost organizace – CSR.....	13
1.1. Vymezení základních pojmů	13
1.1.1. CSR.....	13
1.1.2. Stakeholders	14
1.2. Vývoj CSR.....	16
1.3. Roviny CSR	16
1.4. Přínosy CSR.....	18
1.5. Účastníci konceptu CSR	19
1.6. CSR a strategie.....	21
2. Zavádění CSR do organizace	24
2.1. Oblasti odpovědného podnikání	24
2.2. Implementace CSR	26
2.3. Komunikace CSR	29
2.4. Reportování CSR	32
2.5. Principy aplikace CSR	33
2.6. Normy CSR.....	34
3. Sdružení a fóra podporující CSR aktivity	36
3.1. Business Leaders Forum	36
3.2. Standard odpovědná firma a Fórum dárců.....	37
3.3. Nadace VIA	37
4. Československá obchodní banka, a.s.....	39
4.1. Profil společnosti	39
4.2. Strategie KBC skupiny	40
5. Zaměření společenské odpovědnosti ČSOB, a.s.	42
5.1. Udržitelný rozvoj	42
5.2. Vztah s klientem	42
5.3. Zaměstnanci	43
5.4. Životní prostředí	44
5.5. Okolí	44
6. Analýza společenských aktivit ČSOB, a.s.	46
6.1. Otázky týkající se CSR - obecně	47

6.2.	Oblast zaměstnanci	49
6.3.	Oblast sociální.....	52
6.4.	Vztah k životnímu prostředí	53
6.5.	CSR aktivity.....	55
6.6.	Připomínky k dotazníku.....	58
6.7.	Doporučení.....	58
7.	Závěr.....	60
8.	Literatura	62
9.	Přílohy	65

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Pohled na stakeholdery	14
Obrázek 2 Implementace CSR	27
Graf č. 3 - Úvod k CSR	47
Graf č. 4 - Povědomí o CSR.....	48
Graf č. 5 – Seznámení s CSR	49
Graf č. 6 – Výhody zaměstnanců.....	50
Graf č. 7 – Výhody zaměstnanců II.....	51
Graf č. 8 – Vztah k veřejnosti.....	52
Graf č. 9 - Recyklace	53
Graf č. 10 – Ochrana ŽP	54
Graf č. 11 – Oblasti CSR.....	55
Graf č. 12 – Vliv CSR aktivit	56
Graf č. 13 – Vliv na strategii	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Roviny CSR	18
Tabulka 2 Komunikace CSR	30

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

BINGO – business oriented international non-govermemnt organisation

BLF – business leaders forum

CSR – corporate social responsibility

ČR – Česká republika

ČSOB – Československá obchodní banka

EFQM - European Foundation for Quality Management

EU – Evropská unie

GRI – global reporting initiatives

ISO – International Organization for Standardization

např. - například

OECD – organisation for economic co-operation and development

PINGO – public interest non government organisation

PR – public relations

SAN – social audit network

SOF – standard odpovědná firma

tzv. – tak zvaný

ŽP – životní prostředí

ÚVOD

V této době, kdy každá společnost čelí obrovské konkurenci, je zřejmé, že nestačí pouze poskytovat kvalitní výrobky za srozumitelné ceny, ale nabízet něco víc než ostatní. Tuto strategii na trhu volí většina firem. Musí se začít od ostatních diferenciovat a zákazníkovi nabídnout kvalitnější služby než konkurence. Jedním z nástrojů diferenciace začalo být uplatňování CSR aktivit, do češtiny překládáno jako společensky odpovědné aktivity. CSR aktivity spočívají v tom, že společnosti se více zaměřují na své okolí, životní a sociální, ale také věnují zvýšenou péči o své zaměstnance. Koncept společenské odpovědnosti zvyšuje podniku jeho image, ale na koncept CSR nelze nahlížet pouze jako na prostředek ke zvýšení oblíbenosti podniku. Všechny zainteresované strany, jako jsou odběratelé, dodavatelé, zákazníci, ale i úřady a široká veřejnost, na tento podnik nahlížejí lépe než na společnosti, které koncept CSR neuplatňují. Pokud chce být společnost úspěšná, měla by mít definovanou určitou strategii. Jelikož koncept CSR významně přispívá k prosperitě společnosti, je důležité tyto aktivity do celopodnikové strategie zavést. Každá strategie obsahuje několik cílů, jichž má být dosaženo, a tudíž by bylo ideální, kdyby jedním z cílů bylo vykonávání právě společensky odpovědných aktivit. Společenskou odpovědnost nemůžeme chápat jen jako firemní filantropii, ale jako určitou strategii firem, která je založena na třech hlavních pilířích, a to na ekonomickém, environmentálním a společenském. Pro každou oblast jsou specifické různé aktivity a záleží přímo na společnosti, které bude aplikovat. Samozřejmě v ideálním případě by se společnost měla věnovat stejně všem třem oblastem. Společnosti, které se řídí dle konceptu společenské odpovědnosti, mívají pro tyto aktivity zodpovědného speciálního zaměstnance či tým zaměstnanců. Ve většině případů to bývá tzv. CSR manažer. CSR manažer komunikuje se zainteresovanými stranami a jeho úkolem je řídit společensky odpovědné aktivity, díky kterým si společnost buduje lepší postavení na trhu.

Tématem této diplomové práce jsou společensky odpovědné aktivity vybrané společnosti. Pro šetření společenské odpovědnosti je vybrána známá a silná bankovní instituce Československá obchodní banka, a.s. Bankovní instituce byla zvolena jako vhodný typ společnosti, jelikož většina bank v ČR nabízí více či méně podobné produkty a tudíž musejí hledat jiné cesty a způsoby jak se diferenciovat od ostatních bank a přilákat tak klienty. V tomto případě jsou společensky odpovědné aktivity vhodným nástrojem. Banka ČSOB, a.s.

byla zvolena, jelikož je to je to známá a prosperující banka na českém trhu, která dokonce získala ocenění nejlepší banka roku v roce 2010.¹

První část této práce je zaměřena na teoretická východiska týkající se problematiky společenské odpovědnosti. Jsou zde definovány základní pojmy, specifikovány hlavní pilíře společenské odpovědnosti, dále je popsán způsob implementace a komunikace stakeholderům. Cílem této práce je zjistit, zda společnost ČSOB je společensky odpovědná a zda se CSR aktivity odrážejí v celkové strategii firmy. K dosažení tohoto cíle bylo nejprve důležité dohodnout spolupráci s ČSOB a zvolit vhodnou formu průzkumu. Za nejvhodnější formu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl s pomocí CSR manažera zaslán vybranému vzorku respondentů. K finální analýze nejsou použita pouze data získaná z dotazníku, ale také informace z veřejně dostupných zdrojů a komunikace s CSR manažerem.

¹ <http://www.mediafax.cz/ekonomika/3024527-CSOB-ziskala-oceneni-Global-Finance-pro-nejlepsi-banku-v-Ceske-republice>

1. Společenská odpovědnost organizace – CSR

V této kapitole bude vysvětlen pojem CSR, jeho historie, vývoj, přínos a účastníci, kteří jsou do CSR aktivit zapojeni.

1.1. Vymezení základních pojmů

1.1.1. CSR

Zkratka CSR neboli *Corporate social responsibility* je do češtiny překládána jako Sociální odpovědnost organizace. Jelikož způsob aplikace CSR záleží na každé jednotlivé firmě, neexistuje přesně jedna vymezená celosvětová definice, ale je jich více. Pro ukázkou uvádím několik z nich:

- „CSR je dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy, který nebude jen sledovat úzké ekonomické cíle, ale bude i prospěšný ze širších společenských aspektů.“²
- „CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“
- „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“³
- „CSR je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“⁴

Většina definic se shoduje v tom, že se od firmy očekává, aby se chovala zodpovědně ke svým zaměstnancům a ke všem zainteresovaným stranám. CSR se zakládá na tzv. principu dobrovolnosti. Dodržování závazků CSR nelze právně vynutit.

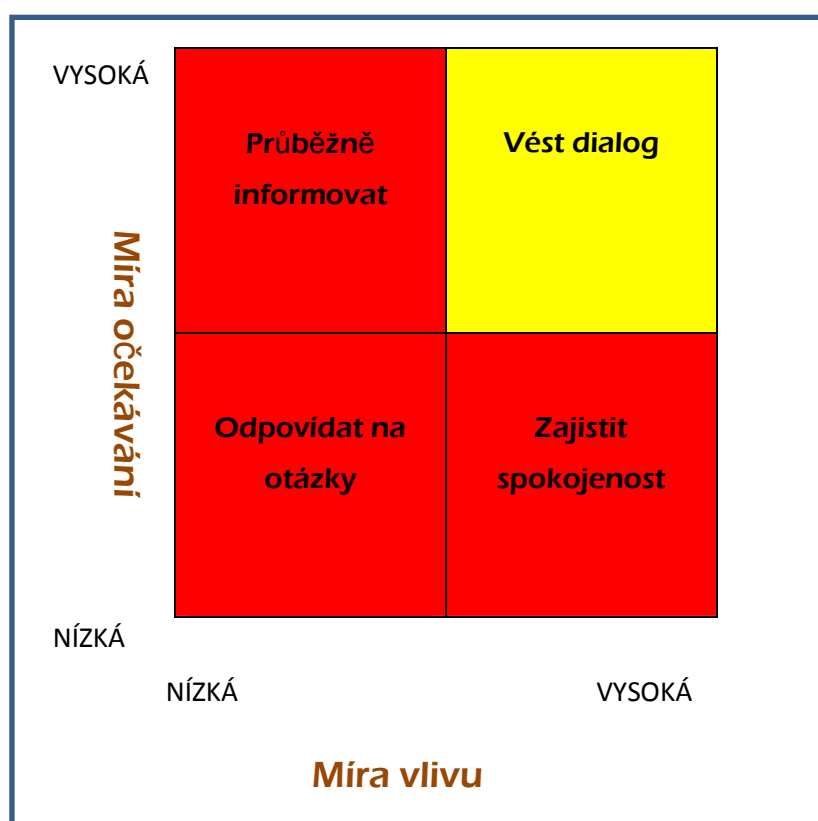
² DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. 196 s. [4, str. 103]

³ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s. [8, str.19]

⁴ STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s. [11, str. 5]

1.1.2. Stakeholders

Pokud se zabýváme společenskou odpovědností firem, je také velmi důležité zmínit pojem stakeholders. Stakeholdery jsou instituce, osoby, úřady či organizace, které určitým způsobem ovlivňují podnik, či naopak které podnik svou činností ovlivňuje. Každý podnik se snaží na stakeholdery působit vždy jen pozitivně. Na druhou stranu vliv stakeholderů na podnik může být pozitivní ale také i negativní. Aby si firma správně určila klíčové stakeholdery musí provést analýzu zainteresovaných stran, k tomu využívá tzv. matici stakeholderů. Na stakeholdery se pohlíží ze dvou hledisek velikost vlivu a velikost zájmu. Tato hlediska jsou vidět na obrázku 1.



Obrázek 1 Pohled na stakeholdery ⁵

Na základě této tabulky můžeme určit 4 typy stakeholderů:

1. **Vysoký vliv a zároveň vysoký zájem o organizaci** – tyto osoby jsou považovány za klíčové stakeholdery, firma by s nimi měla udržovat dobrý vztah a zapojovat je do rozhodování nejen co se týče společenské odpovědnosti.

⁵ Přepracováno dle: <http://www.businessinfo.cz/cz/> [online]. 2008 [cit. 2010-10-13]. Business Info.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.

2. **Velký vliv ale nízký zájem** – tyto osoby by měla organizace uspokojovat, ale neposkytovat jim zbytečně moc informací.
3. **Malý vliv, ale vysoký zájem** – tyto osoby je dobré průběžně informovat, díky jejich vysokému zájmu mohou být nápomocni při rozhodování o CSR projektech.
4. **Malý vliv i nízký zájem** – organizace spíše jen odpovídá na otázky těchto osob, ale zbytečně s nimi nekomunikuje.⁶

Zapojení stakeholderů přináší firmě určité výhody:

- Inovativní prostředí – neustálá komunikace se stakeholdery přináší firmě pohled na tržní prostředí zvenku a možnost vytvořit vhodné strategie.
- Řízení rizika – opět v tomto případě může komunikace se stakeholdery podnik varovat před případnými riziky.
- Vzájemně výhodný vztah – důležité je vybudovat si důvěru.
- Nastavení cílů a monitorování výkonu – pohled zvenčí pomáhá stanovat cíle a strategie.
- Informační hodnota – loajální a věrní stakeholdeři jsou pro firmu zdrojem informací.⁷

Prostředky k zapojení stakeholderů:

- dotazník
- online diskusní fórum
- pracovní skupina
- individuální jednání
- neformální setkání
- organizace společných projektů
- telefonní podpora⁸

⁶ [Http://www.businessinfo.cz/cz/](http://www.businessinfo.cz/cz/) [online]. 2008 [cit. 2010-10-13]. Business Info.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.

⁷ STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s.

⁸ [Http://www.businessinfo.cz/cz/](http://www.businessinfo.cz/cz/) [online]. 2008 [cit. 2010-10-13]. Business Info.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.

1.2. Vývoj CSR

Pojem CSR nemá v České republice dlouhou historii, dříve se spíše hovořilo o tzv. hospodářské politice podniku, která byla zaměřena na péči o zaměstnance. Samotné CSR se začalo rozvíjet až od 2. poloviny 90. let. V rámci EU se CSR začalo rozvíjet především po Lisabonském summitu Evropské unie v roce 2000, kde si vrcholní představitelé EU vymezili pro Evropu strategický cíl stát se do roku 2010 nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě. Výsledkem tohoto summitu bylo, že CSR je jedním z významných nástrojů, jímž lze tohoto cíle dosáhnout. Dalším důležitým mezníkem ve vývoji CSR byla Zelená kniha z roku 2001. Cílem Zelené knihy bylo vytvořit základy strategie budování CSR v rámci EU. Sdělení Evropské unie z roku 2002 potvrdilo platnost Zelené knihy a nastolilo základní strategie v oblasti společenské odpovědnosti. CSR bylo definováno jako nástroj k dosahování trvale udržitelného rozvoje. Na základě tohoto sdělení vzniklo Fórum zainteresovaných skupin – o sociální odpovědnosti korporací. Cílem Fóra CSR bylo propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR a postupné sblížení existujících iniciativ. V současné době je projekt CSR podporován mnoha národními i mezinárodními organizacemi. CSR se rozšířilo jako mezinárodní podnikatelský standard. V roce 1996 vznikla organizace CSR – Europe, která se zabývá problematikou společensky odpovědných aktivit.⁹

1.3. Roviny CSR

CSR koncept je velice rozsáhlý, a proto je potřeba ho uspořádat. Tento koncept je rozdělen do 3 oblastí – ekonomické, sociální a environmentální. Toto rozdělení se nazývá triple-bottom line, neboli „3 Pé“.

- Profit – zisk
- People – lidé
- Planet – planeta

⁹ BLAŽEK, Ladislav; DOLEŽALOVÁ, Klára; KLAPALOVÁ, Alena. Společenská odpovědnost podniků. *Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. 2005, 9, s. 1-24. ISSN 1801-4496.
PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.

Každá rovina obsahuje několik bodů, které by daná organizace měla dodržovat. Tyto body jsou sepsány v tabulce č. 1. Záleží na každé organizaci, podle kterých principů se bude řídit a na které bude klást největší důraz. CSR lze dále rozlišit na externí a interní dimenzi, jak se strategie projevuje vně a uvnitř firmy.

- **Externí dimenze** – do této dimenze patří především lokální či místní komunity, na jejichž život má organizace vliv, obchodní partneři a dodavatelé, dodržování základních lidských práv a ohled na životní prostředí.
- **Interní dimenze** – v této dimenzi se firma zabývá především řízením lidských zdrojů, bezpečností a ochraně zdraví při práci a přizpůsobování se změnám, jako může být fúze či restrukturalizace.¹⁰

Ekonomická rovina
principy dobrého řízení firmy - etický kodex
odmítnutí korupce
kvalita a bezpečnost výrobků a služeb
ochrana duševního vlastnictví
dodavatelsko - odběratelské vztahy
transparentnost
vztahy se zákazníky
inovace a udržitelnost produktů
Sociální rovina
zdraví a bezpečnost zaměstnanců
zaměstnávání minoritních skupin obyvatelstva
rovnost žen a mužů
péče o vzdělání zaměstnanců
odmítání dětské práce
dodržování lidských práv
vyvážení osobního a pracovního života zaměstnanců
naslouchání zaměstnanců a stakeholderů

¹⁰ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.,

PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 86 s.

Ekologická rovina
ekologická výroba, výrobky a služby
ochrana přírodních zdrojů
omezování negativních dopadů na životní prostředí
investice do čistých technologií
ekologická firemní kultura

Tabulka 1 Roviny CSR ¹¹

1.4. Přínosy CSR

Na přínosy, které koncept CSR přináší, musíme nahlížet z pohledu skupin, kterých se koncept dotýká. Jsou to např. zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, veřejný sektor atd. Z našeho pohledu jsou samozřejmě nejdůležitější přínosy, které plynou přímo organizaci. CSR je vnímáno jako přínos do nehmotných aktiv a to především do:

- Dobré jméno podniku – posílení pozice na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, možnost nových podnikatelských aktivit, zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- Spokojenost a věrnost zákazníků – v dnešní době mnoho zákazníků přihlíží k faktu, jestli je firma společensky odpovědná a jak je šetrná k životnímu prostředí, přijetím konceptu CSR může firma přilákat nové a udržet stávající zákazníky.
- Flexibilita podniku - především v uvádění nových produktů na trh, rozšíření výrobního sortimentu a proniknutí na nové trhy.
- Spokojenost a kvalifikace zaměstnanců – získat si loajalitu svých zaměstnanců a podporovat dobré vztahy s nimi, větší možnosti při náborech zaměstnanců, nižší fluktuace.
- Ekologická firemní kultura – snížení ekologicky škodlivých dopadů.
- Přilákání investorů – to, že firma přijme koncept CSR, je známka dobrého managementu podniku, což je pro investory důležité, jelikož investice do společensky odpovědných organizací jsou méně rizikové.¹²

¹¹Přepřacováno dle: PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 86 s. [9, str. 13]

¹²PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.,
STEINEROVÁ, Magdalena, et al. Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum*. 2008, 1, s. 117.

1.5. Účastníci konceptu CSR

Jak již bylo řečeno, CSR se netýká pouze organizace, ale i dalších aktérů, kteří jsou nazýváni stakeholders (viz 1.1.2). Mezi těmito aktéry jsou ale ti, kteří mají větší vliv než ostatní. Jsou to především:

- **Soukromé firmy** – CSR je zaměřeno na soukromé firmy, proto se tyto firmy stávají klíčovými aktéry celé CSR koncepce, firmy zde hrají roli poskytovatele ale i realizátora. Každá firma, která se rozhodne používat CSR strategii, si samozřejmě klade otázky, jaké výhody jim CSR přinese. Mezi hlavní výhody je považována především reputace firmy, pokud je firma společensky odpovědná, okolí na ni nahlíží mnohem smířlivěji než na ostatní. Je to také konkurenční výhoda. Zvýšení loajality zákazníků, přilákání nových investorů či zaměstnanců a jejich udržení, otevírají se nové možnosti pro inovace a samozřejmě na určitých místech dochází k přímým úsporám. V praxi CSR znamená, že firma, která chce být sociálně odpovědnou, si dobrovolně stanovuje vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat dopady na životní prostředí, posiluje vztahy se zaměstnanci a podporuje region, ve kterém působí, tímto chováním se stává atraktivní pro stejně smýšlející firmy.
- **Investoři** - většina nadnárodních společností obchoduje se svými akcemi na burze. Vydávají akcie, které vlastní a s nimiž obchodují akcionáři, jež pro podnik plní roli investorů a vytvářejí její kapitál. Rozeznáváme menší soukromé investory, jako např. fyzické osoby, a větší institucionální investory, např. penzijní fondy, banky, asset managery, pojišťovací společnosti či veřejné subjekty. Dlouhodobí investoři si začínají všimnout, že zohlednění sociálních a environmentálních aspektů zmírňuje rizika a v dlouhodobé perspektivě pomáhá vytvořit a zvýšit hodnotu tržeb pro ně samotné, pro vlastníky kapitálu, pro korporaci i společnost. Také tu jsou skupiny malých akcionářů, kteří využívají svých práv spojených s akciemi. Na výročních valných hromadách se dožadují toho, aby firma více podporovala životní prostředí, dbala na zvýšení sociální spravedlnosti a respektování lidských práv.

- **Veřejný sektor** – stát může pouze omezeně regulovat společenské vztahy, proto k ovlivňování chování organizací privátního sektoru využívá právních předpisů. Pokud je firma nedodržuje, může si stát vynutit sankce či jiné postihy. Jelikož koncept CSR je víceméně založen na principu dobrovolnosti, pohybuje se mimo oblast legislativy. Stát se snaží podporovat firmy, které chtějí být sociálně odpovědné, vhodnou úpravou předpisů, různými pobídkami, slevami, výhodami a aktivním vytvářením příznivého podnikatelského prostředí.

- **Občanský sektor** – občanský sektor zahrnuje aktivity mnoha jednotlivců, institucí, sdružení a především organizací. Jejich názor a pohled se samozřejmě liší. Jedním druhem občanských společností je ta, jejíž členové nejsou spokojeni s tím, jak firma ovlivňuje životní prostředí, jak se chová ke svým zaměstnancům nebo poukazuje na kvalitu jejich výrobků či služeb. Tato skupina se nazývá watchdogová organizace (z angl. watchdog – hlídací pes), která je nevládní neziskovou organizací, a svou funkci plní tam, kde stát při plnění svých úloh selhává. Tato organizace byla založena především pro ochranu zaměstnaneckých práv, lidských práv nebo na ochranu ŽP. Pomalu se pro tuto organizací začíná používat název PINGO (Public interest NGO-non-goverment organization). „Jejich aktivity pak sahají od poradenství, obhajoby zájmů komunit, právního výzkumu a analýz politických strategií, vzdělávání či poskytování ubytování až po ochranu životního prostředí a zvířat, přípravu a vedení kampaní, přímé akce apod.“¹³ Na druhé straně existují organizace, které bývají firmami buď přímo založené, nebo k nim mají velice blízko, jelikož jsou s firmami přímo propojené za účelem plnění různých aktivit. Pro tyto organizace se používá název BINGO (Business – oriented international NGO).

- **Odborové organizace** – odborové organizace spadají také pod občanský sektor, jsou to organizace, které zastupují své členy, pracovníky a zaměstnance, při obhajobě jejich práv, jak pracovních, tak sociálních a lidských. K této činnosti mohou využívat CSR, jelikož jsou v téměř každodenním kontaktu s korporacemi a tím se stávají jednou ze

¹³ FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. [5, str.17]

zainteresovaných skupin dané organizace. Nejdůležitější aktivitou odborů je kolektivní vyjednávání, které vyústuje do tzv. sociálního dialogu firmy se svými zaměstnanci. Odbory se snaží zajistit práva svých členů, prosadit a vyjednat další zvýhodnění, ke kterým se firma v rámci koncepce CSR zavázala. Odbory se často účastní tripartity, což je vyjednávání mezi vládou, zaměstnanci a zaměstnavateli.

- **Nadace a nadační fondy** - nadace mohou fungovat buď jako nezávislé subjekty, které přerozdělují prostředky ze soukromých a veřejných zdrojů, nebo jako subjekty, které byly vytvořeny korporacemi za účelem redistribuce finančních prostředků organizace. Tyto prostředky využívají například k naplňování veřejně prospěšných účelů a tím napomáhají rozvoji aktivit nevládních organizací.
- **Ratingové agentury** – 90. letech vznikla spousta výzkumných organizací tzv. ratingových agentur, jejichž úkolem bylo hodnocení společenské odpovědnosti korporací. Hlavními investory, kteří využívají ratingových agentur, jsou především investiční a penzijní fondy a fondy velkých bankovních institucí.¹⁴

1.6. CSR a strategie

Strategie je jedinečná pro každou organizaci a pomáhá k rozvoji image podniku. CSR se pomalu stává součástí plánování, kontroly a následného hodnocení. CSR strategie by měla být založena na analýze rizik, názorů stakeholderů a porovnáním s rozvojovými záměry společnosti. Začlenění CSR strategie je stejně náročné jako v případě zařazení jiných strategií do strategického řízení. Před zavedením CSR do strategie firmy je důležité, aby si vedení firmy uvědomilo, co od CSR chce, definovalo účel a vytvořilo odpovídající systém procesů, který bude plně sladěn se strategickými operacemi firmy. Firmy začínají používat více

¹⁴ FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s.

PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.

strategický přístup k řízení a vykazování CSR a v řadě z nich dochází ke komplexnímu propojení mezi podnikovým řízením a vykazováním CSR a tím se CSR zapojuje do celofiremní strategie. Aby organizace mohla navrhnout vhodnou formu CSR, je potřeba vytvořit tzv. koncepční rámec. Koncepční rámec poskytuje strategické možnosti pro klasifikaci CSR. Koncepční rámec může být použit k vyzvednutí CSR a může pomoci vysvětlit, jak organizace bude implementovat CSR do firemní strategie a identifikovat, jak CSR ovlivňuje inovační vývoj firmy a její kulturu. Projekty v rámci koncepčního rámce mohou být rozděleny do 4 klastrů a to:

- Klaster systém řízení – obsahuje to, co je potřebné pro formální provádění CSR.
- Klaster odpovědnost – odpovědnost se zaměřuje na zlepšení image firmy a dobrého jména.
- Klaster vedení / závazek – týká se vyjednávacích procesů v rámci firmy, vymezuje rozdíl mezi managementem a vedením.
- Klaster meziodvětvová aliance – rozvíjí udržitelnou spolupráci procesů a integraci.

Velké podniky mají strategie, operace, výzkum a vývoj sladěny a integrovány do celého podniku. Společenská odpovědnost firmy je vytvářena pro řešení konkrétního otázek, poté firma podporuje a zavádí to, co je podle ní etické a nakonec vydá zprávu o posouzení svých závazků a směrnic.

Integrace CSR do strategie je součástí managementu řízení. To znamená, že CSR vytváří hodnotu uvnitř podniku a podnik tím vytváří hodnotu pro jeho širší okolí. Začlenění CSR do obchodní strategie je další způsob pro zlepšení sociální a environmentální výkonnosti. Společenská integrace požaduje, aby existovaly procesy, které zajistí, že CSR bude přednostně uplatňováno ve strategickém plánování bez ohledu na finanční důsledky.¹⁵

Při stanovování strategie je důležité určit, jak moc je pro firmu důležitá dobrá pověst a image a jak moc na to má vliv společenská odpovědnost. Obecně lze říci, že charakter podniku ovlivňuje volbu jeho strategie. Společnosti můžeme v tomto případě rozdělit do dvou skupin:

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

HANKE, Thomas; STARK, Wolfgang. Strategy Development: Conceptual framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2009, 85, s. 507-516.

- *Společnosti, kde hospodářský výsledek je bezprostředně závislý na dobrém mínění veřejnosti* – v tomto případě široká veřejnost tvoří přímé zákazníky společnosti a jakékoli kroky mohou ovlivnit její vnímání. Společnost se vždy snaží působit pozitivně na své okolí a je maximálně citlivá při náznacích negativních jevů. Hospodářský výsledek společnosti je velmi ovlivňován publicitou, kterou podporují společenské aktivity. Je tedy ve vlastním zájmu společnosti plnit ty aktivity, které veřejně propaguje. Nejčastěji se jedná o obchodní společnosti.
- *Společnosti, kde hospodářský výsledek není bezprostředně závislý na dobrém mínění veřejnosti* – tyto společnosti nemají potřebu vytvářet politiku společenské odpovědnosti, jsou méně citlivé k negativní publicitě a mívají neutrální vztah k médiím. Tyto společnosti musí naopak sledovat vazby, zda nejsou napojeni na podniky, které dbají na svou pověst vůči veřejnosti, či na subdodavatele, kteří jsou veřejně známí.¹⁶

¹⁶ FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s

2. Zavádění CSR do organizace

2.1. Oblasti odpovědného podnikání

Každá firma je ovlivněna tím, co od ní očekávají její stakeholdeři. Nejdůležitější oblasti, ve kterých v závislosti na vlivu stakeholderů jsou firmy aktivní, je trh, pracovní prostředí, místní komunita a životní prostředí.

- **Trh** – v rámci tržního prostředí se od společensky odpovědné firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Každá firma se snaží vybudovat kvalitní dodavatelskou ale i odběratelskou síť. Dobré vztahy s těmito skupinami přináší firmě vyšší zisky. Díky konceptu CSR může firma více komunikovat se svými stakeholdery, přijímat jejich nápady, návrhy a více vyhovět jejich požadavkům. To firmě přináší konkurenční výhodu. Také pro investory je důležité, jestli je firma společensky odpovědná a na základě toho se rozhodnou, zda budou do firmy investovat. Aktivita, které spadají do tržního prostředí, jsou především:
 - firemní politika zajišťující etické jednání
 - poskytování jasných a přesných informací o poskytovaných službách
 - včasné placení faktur
 - evidence a řešení stížností od zákazníků, dodavatelů a dalších obchodních partnerů
 - spolupráce s jinými podniky či organizacemi na projektech CSR
 - marketingová a reklamní etika

Za dodržování těchto kritérií může firma očekávat určité výnosy, jako je loajalita zákazníků, odlišení se od konkurence, nebo se může stát žádaným dodavatelem či partnerem.¹⁷

- **Pracovní prostředí** – zaměstnanci jsou pro firmu jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů. Společensky odpovědná firma se snaží získat a udržet si kvalitní zaměstnance, kteří firmu řídí, vyrábějí produkty, poskytují služby či vykonávají jiné činnosti, které vedou k naplnění cílů podniku. Na druhou stranu

¹⁷ STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra, a.s., 2008. 33 s.

jsou zaměstnanci na firmě také závislí. Za svoji práci dostávají plat, ze kterého žijí, v práci tráví větší část pracovního dne a samozřejmě druh a náplň práce ovlivňuje každého zaměstnance i v jeho soukromém životě. V rámci konceptu CSR by se firma měla snažit o to, aby se o své zaměstnance dobře starala, ti byli spokojeni, což zvyšuje image podniku. Spokojenost zaměstnanců také zvyšuje jejich loajalitu a naopak zmenšuje fluktuaci, která firmě přináší náklady. Aktivit, které spadají do pracovního prostředí, jsou:

- zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
 - nefinanční benefity
 - vzdělání a rozvoj zaměstnanců
 - vyváženost osobního a pracovního života
 - rozmanitost na pracovišti
 - zdraví a bezpečnost zaměstnanců
 - podpora propuštěných zaměstnanců
 - opatření proti všem formám diskriminace
- **Místní komunita** – každá firma svou činností ovlivňuje své okolí. Cílem firmy je, aby s okolím vycházela co nejlépe a dočkala se vlídného přijetí. Na druhou stranu okolí očekává, že firma jim bude nějakým způsobem prospěšná. Nejčastější podporou je například dárcovství a sponzorství. Dříve bylo dárcovství spíše aktivitou velkých korporací, ale v dnešní době se také více zapojují malé a střední podniky. Dárcovství je založeno především na tom, že firmy neočekávají nějakou kompenzaci a firma si darované prostředky může podle zákona odečíst od základu daně. Sponzorství je využíváno především jako prostředek k naplnění marketingových cílů a očekává se za něj protislužba. V této oblasti se také využívá tzv. sociální marketing, což znamená, že korporace se určitým způsobem snaží podporovat neziskové organizace či různé charitativní projekty. Dalšími aktivitami mohou být podpora sociální integrace, spolupráce se školami nebo podpora kvality života občanů.
- **Životní prostředí** – pokud chce být firma společensky odpovědná, musí samozřejmě dbát na to, jak její činnost ovlivňuje životní prostředí. Musí se snažit omezit negativní ekologické dopady a tím přilákat nové zákazníky, kteří jsou

ekologicky uvědomějí. Aktivit, které spadají do životního prostředí, je několik, např.:

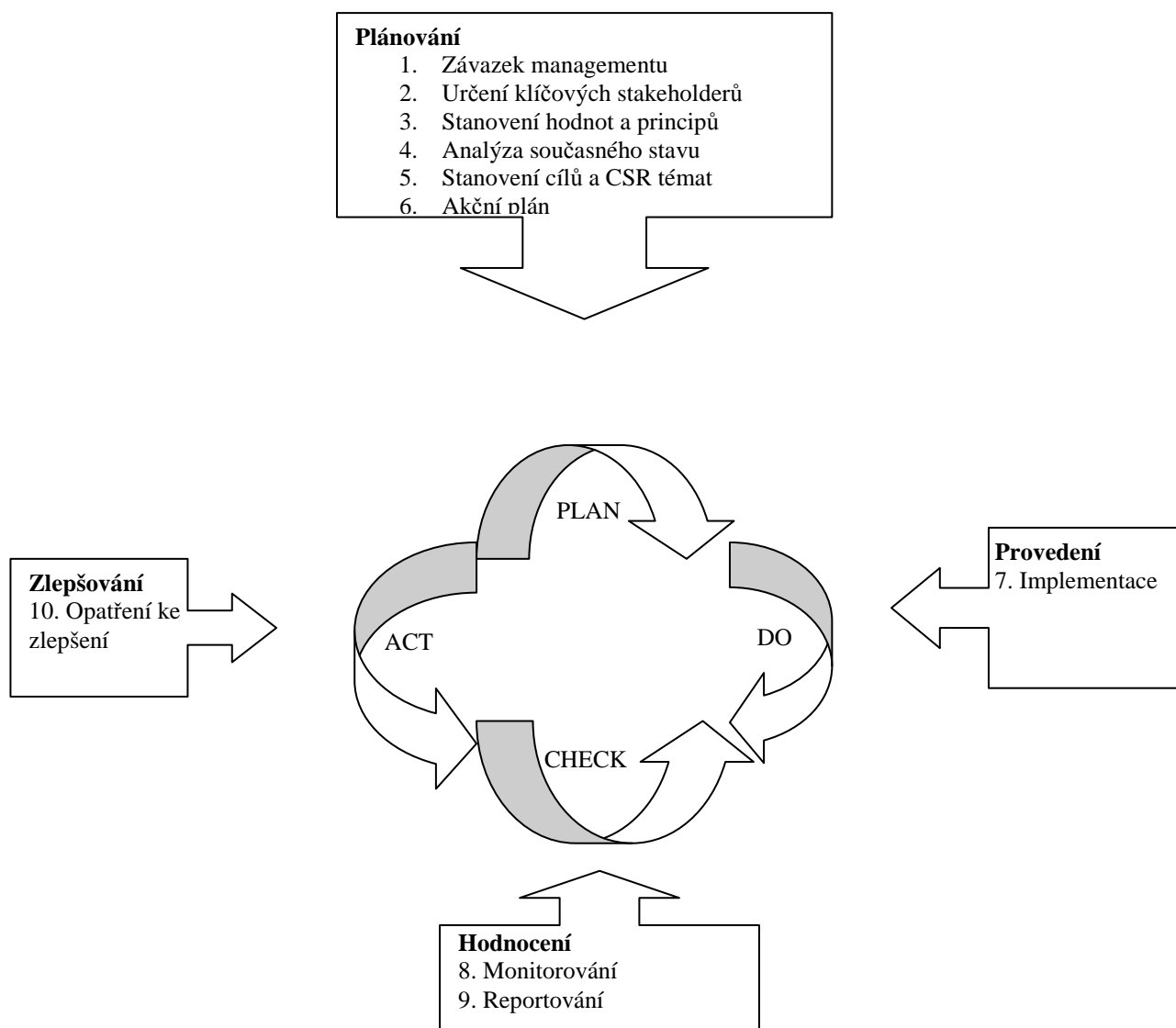
- ekologická výroba, produkty, služby
- ekologické balení
- šetrný způsob přepravy zboží a materiálů
- recyklace
- minimalizace odpadu
- ochrana přírodních zdrojů
- ekologicky šetrné formy zateplování

2.2. Implementace CSR

Zavádění konceptu CSR do organizace je dlouhodobý a komplexní proces. Konečným cílem tohoto procesu je úspěšné zapojení CSR aktivit do vize a činnosti podniku.

„Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky s ohledem na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální profil, profil rizika a provozní podmínky. Následující návod na implementaci je zasazen do známého rámce PDCA : P = plan-plánujte, D = do-dělejte, C=check-kontrolujte, A= act – konejte.“¹⁸

¹⁸ STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s. [11, str.10]



Obrázek 2 Implementace CSR ¹⁹

- **Plánování** - prvním krokem fáze „Plánování“ je *Závazek managementu*, management si musí sestavit pracovní tým CSR vedený zkušeným CSR manažerem. Členy tohoto týmu by měli být zástupci oddělení lidských zdrojů, PR, marketingu a oddělení prodeje. Aby mohlo být zavedení CSR do praxe efektivní, je důležité, aby představitelé vrcholového managementu uznávali etické názory a postoje a tím se

¹⁹Přepřacováno dle: STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s. [11, str. 14]

snázili uvést organizaci do společnosti a prostředí, ve kterém podniká. Dále je potřeba určit *klíčové stakeholdery*. Podnik si sestaví seznam všech stakeholderů, kteří určitým způsobem podnik ovlivňují. Velice důležitá otázka je, které vztahy jsou pro podnik důležité a na základě tohoto podnik vybere ty, kteří jsou pro něj nejdůležitější. Pomůckou pro určení klíčových stakeholderů může být také tzv. matice stakeholderů (viz obr. 1.1) Dialogem se stakeholdery firma získá bohatý zdroj námětů, na které by se měla zaměřit. Pokud firma *stanovuje hodnoty a principy*, měla by především vycházet z hodnot, které jsou ve vztahu ke stakeholderům důležité. Na základě těchto hodnot si může podnik sepsat principy odpovědného chování, které tvoří základní pilíř CSR strategie. Existují také firmy, které podnikají na základě svého stanoveného etického kodexu. Etický kodex je soubor pravidel, který vychází z hodnot a principů organizace. *Analýza současného stavu* zahrnuje vnitřní a vnější analýzu organizace. Vnitřní analýzu můžeme nazývat také sebehodnocením organizace. Firma hodnotí situaci, ve které se momentálně nachází, a k tomu ji pomáhá sada otázek sebehodnocení. Otázky obsahují pět oblastí hodnocení CSR aktivit. Zabývají se hodnocením CSR strategie organizace a věnují se jednotlivým segmentům konceptu CSR. Firma se může zaměřit například na současné CSR činnosti a měření jejich výkonu, očekávané přínosy odpovědného chování podniku nebo vynaložené finanční zdroje a interní kapacity. Analýza vnějšího prostředí se provádí zejména v oblastech, na které jsou kladeny zákonné požadavky, benchmarking, průzkum konkurence, vnější impulsy a angažovanost organizace. Každá firma musí *stanovit své cíle*, vychází ze svých hodnot a principů. Cíle podniku by se měly do určité míry shodovat s cíli a požadavky stakeholderů. Firmy si většinou cíle stanovují na určité konkrétní období a poté zhodnocují, zda cíle byly naplněny. *Akční plán* je určení těch aktivit, které podniku pomůžou naplnit jeho cíle.

- **Provedení** – v této fázi nastává okamžik *Implementace*, kdy akční plán je zaveden do činností podniku, a začínají se naplňovat stanovené cíle firmy.
- **Hodnocení** – hodnocení společenské odpovědnosti může být prováděno buď prostřednictvím exaktních metod, nebo pomocí různých indexových a benchmarkingových srovnání. Mezi exaktní metody patří například OECD Guidelines for Multinational Enterprises, SAN (Social Audit Network), GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000 atd. Hodnocení pomocí různých indexových a

benchmarkingových srovnání je rozděleno do 5 skupin: měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv, měření na základě poznatků získaných z dotazníků, indexy znečištění, indexy hodnotící pověst podniku, informace získávané od ratingových agentur. Při *reportování* podnik poskytuje kompletní obraz toho, jak je CSR výkonné, a to buď prostřednictvím reportu nebo prezentace.

- **Zlepšování** – v posledním kroku firma navrhuje kroky, které povedou ke zlepšení výkonu CSR, může měnit CSR strategii nebo rozvíjet některé aktivity.²⁰

2.3. Komunikace CSR

Pokud již firma zavedla principy CSR do praxe, zapojila klíčové stakeholdery, je čas na to, aby firma začala CSR komunikovat. V praxi to znamená informovat o svých CSR aktivitách okolí. Není to povinné a většinou to bývala činnost spíše velkých firem, i když dopad CSR aktivit menších firem je větší než velkých firem, jelikož mají blíže k obci nebo městu, kde se nacházejí. Některé firmy považují komunikaci CSR za zbytečné vychloubání, jiné firmy se od počátku chovají zodpovědně, a proto jim nepřijde, že se ve skutečnosti chovají podle zásad společenské odpovědnosti. Dávat najevo, že firma je společensky odpovědná, má své výhody. Především je to možnost, jak vylepšit vztahy s okolím firmy, způsob, jak podávat informace o svých výrobcích a službách, ale také firma může být vzorem pro jiné firmy, které se zatím podle konceptu CSR neřídí. Mezi další výhody lze zmínit:

- zvýšení informovanosti o firmě a tím i její transparentnost
- dohled nad CSR aktivitami a případné odhalení slabých míst
- zapojení stakeholderů do CSR aktivit a posílení vztahů
- mezisektorová spolupráce - posílení partnerství mezi podniky, státními institucemi a neziskovými institucemi²¹

²⁰ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.

STEINEROVÁ, Magdalena, et al. Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum*. 2008, 1, s. 117.

STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s.

- zvýšení informovanosti zaměstnanců o CSR aktivitách

Jak již bylo zmíněno, oblasti odpovědného podnikání jsou čtyři a to trh, pracovní prostředí, životní prostředí a místní komunita. Pro každou oblast se informace poskytované firmou liší. Obsah komunikace je vidět v tabulce č. 2.

Komunikace CSR	
oblast	hlavní cílové skupiny
Trh	produkce bezpečných a kvalitních výrobků či služeb
	udržení a trvalé uspokojování klientů
	včasné proplácení faktur
	podpora místních dodavatelů
	poctivé ceny
	dodržování marketingové etiky
	pracovní a životní podmínky
Pracovní prostředí	zdraví a bezpečnost zaměstnanců
	udržovat a zvyšovat spokojenost zaměstnanců
	rovné pracovní příležitosti
	vyvážit práci a osobní život
	rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců
Místní komunita	sociální integrace
	rozvíjení regionu
	kvalita života (sport, kultura, zdraví)
	lokální infrastruktura
Životní prostředí	zvýšení úspor energie a vody
	snížení znečišťování vzduchu a vody
	omezení tvorby odpadů
	recyklace
	omezení používání chemikálií

Tabulka 2 Komunikace CSR ²²

²¹ STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s.

²² Přepracováno dle: PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.

Formy komunikace

Komunikace může být buď interní se zaměstnanci, spolupracovníky, nebo externí s okolím.

- *Interní komunikace* – informovat zaměstnance o svých aktivitách je velice důležité, protože sami zaměstnanci se na nich podílí. Efektivní komunikace závisí především na disponibilních zdrojích, jako jsou finanční prostředky a zkušenosti. Firma může se zaměstnanci komunikovat např. o svých hodnotách a vizích. Pokud se zaměstnanci mohou podílet na naplňování vizí nebo dodržování hodnot, získají tím pocit, že jsou více zapojeni do chodu podniku a získají lepší pocit sounáležitosti. Informovat zaměstnance lze buď rovnou u přijímacího řízení, na speciálních poradách, na intranetu či mohou na pracovištích být speciální boxy, kam zaměstnanci mohou dávat své náměty a nápady, a později dostanou zpětnou vazbu.
- *Externí komunikace* – probíhá zejména se zástupci veřejné správy. Firma informuje o svém odpovědném chování, o tom, co je uvedeno na etiketách a obalech, zda je výrobek ekologicky šetrný, netestovaný na zvířatech apod., o připravovaných akcích či o reklamě.²³

Nástroje komunikace

Firma může využít mnoho komunikačních prostředků ke sdělení informací o CSR aktivitách. Vybere si samozřejmě ty, které jsou pro ni nejefektivnější. Mezi nejčastější prostředky komunikace patří:

- CSR report
- firemní webové stránky
- bezplatná telefonní linka
- oznámení zasílané elektronickou či normální poštou
- intranet
- informační tabule
- média – PR aktivity, placená inzerce
- výroční zprávy
- interní či externí firemní zpravodaj
- den otevřených dveří²⁴

²³ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.

²⁴ STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra, a.s., 2008. 33 s.

2.4. Reportování CSR

CSR report, neboli výroční zpráva o společenské odpovědnosti, je důležitou součástí komunikace CSR. Zpráva by měla podávat informace o všech 3 rovinách CSR, ekonomické, sociální i environmentální. Výroční zpráva slouží jako komunikační nástroj určený ke komunikaci mezi firmou a externími a interními stakeholdery a jako manažerský nástroj, který slouží k určení nových CSR strategií.

Hlavní části zprávy CSR

1. Firemní souvislosti – slovo ředitele, definice CSR, firemní souvislosti, souhrn zprávy, cíle na další rok.
2. Řízení společenské odpovědnosti – CSR jako součást obchodní strategie, CSR priority, přínosy CSR, personální zabezpečení CSR, řízení CSR, klíčoví stakeholdeři, mezisektorová spolupráce.
3. Výkonnost podniku – firemní výkon v oblasti CSR, dopad na pracovní a životní prostředí.
4. Postup tvorby reportu – rozsah zprávy, metodologie, ověření, seznam indikátorů, zpětná vazba a další informace.²⁵

Hlavní rysy zprávy CSR

1. Důvěryhodnost – je ovlivněna mírou zapojení klíčových stakeholderů a zvyšuje jí ověření třetí nezávislou stranou.
2. Úplnost informací – zpráva musí obsahovat informace o všech CSR aktivitách firmy ve všech oblastech a na všech pobočkách, které jsou potřeba ke zhodnocení ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti firmy v daném časovém období.
3. Srovnatelnost – jednotlivé informace by měly být možné srovnávat v čase a porovnávat s informacemi jiných organizací.
4. Přesnost – informace by měly být přesné a detailní.
5. Srozumitelnost – informace by měly být podávány v takové formě, aby byly srozumitelné všem zainteresovaným skupinám.

²⁵ STEINEROVÁ, Magdalena, et al. Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum*. 2008, 1, s. 117.

6. Spolehlivost – informace by měly být zaznamenány tak, aby je bylo možno zkontrolovat.
7. Správné načasování – zprávy by měly být zveřejňovány v pravidelných intervalech.
8. Vhodná forma – formální a grafická úprava zprávy, přiměřená délka a přehlednost.
9. Vyváženost – zpráva by neměla obsahovat jen pozitivní informace, ale také negativní, aby bylo možné posoudit její celkový výkon.²⁶

2.5. Principy aplikace CSR

Jak již bylo řečeno, uplatňování CSR aktivit není zákonem vynutitelné, ale funguje na tzv. principu dobrovolnosti. Pokud chce společnost vykonávat společensky odpovědné aktivity, tak by měly být v souladu s určitými pravidly a principy. Samozřejmě nejde stanovit univerzálně platné principy, které by bez rozdílu mohly uplatňovat všechny organizace, vždy je zapotřebí zvažovat okolnosti, které se týkají jednotlivých společností. Principy, dle kterých by se společnost měla řídit, jsou především:

- **Princip rovnosti** – společnost, by si měla uvědomit, že všechny zainteresované skupiny, stakeholders, jsou pro ni všechny stejně důležité a pro je zapotřebí všem těmto skupinám věnovat stejnou pozornost.
- **Princip zákazu porušování právních předpisů** – každá společnost se při své podnikatelské aktivitě musí řídit dle platných zákonných předpisů dané země. Porušování těchto pravidel by samozřejmě bylo v rozporu se strategií CSR. Proto tyto předpisy, které jsou zákonem vynutitelné, musí všechny společnosti bez rozdílu dodržovat.
- **Princip zaměření se na všechny pilíře CSR** – pokud chce společnost být považována za společensky odpovědnou, musí společensky odpovědné aktivity směřovat do všech pilířů CSR, tj. ekonomického, sociálního a environmentálního.
- **Princip informovanosti** – jedním z hlavních rysů společenské odpovědnosti je transparentnost. Pokud společnost vykonává společensky odpovědné aktivity, je v jejím vlastním zájmu informovat o tom okolí. Tím, že společnost dává na vědomí, v jakých oblastech je aktivní, stává se více atraktivní nejen pro případné zákazníky, ale je také zajímavější pro investory. Samozřejmě méně pozitivním důvodem informování

²⁶ STEINEROVÁ, Magdalena, et al. Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum*. 2008, 1, s. 117.

je i možnost kontroly. Pokud podnik prezentuje své společenské aktivity, je logické, že toto vyžaduje určitou kontrolu, zda je tomu opravdu tak.

- **Princip odpovědnosti dceřiných společností** – pokud má společnost zavedenou sociálně odpovědnou strategii, je vyžadováno, aby tato strategie byla uplatňována ve všech dceřiných společnostech.
- **Princip rozsahu společenských aktivit** – stále existují subjekty, které pod pojem společenská odpovědnost, vidí pouze firemní filantropii. Filantropie je jedním z nástrojů společenské odpovědnosti, ale vykonávání této aktivity nestačí k tomu, aby společnost mohla být považována za společensky odpovědnou.²⁷

2.6. Normy CSR

Přestože je koncept společenské odpovědnosti založen na dobrovolnictví, musí se řídit určitými normami a zákony. Současné normy, které popisují tuto problematiku, jsou především:

- **ISO 26000** o společenské odpovědnosti – cílem této normy je poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost, identifikovat a zapojit všechny zainteresované skupiny, zvýšit konkurenceschopnost a důvěryhodnost organizací, zvýšit spokojenost zákazníků, podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost.
- česká norma **Bezpečný podnik** - má za cíl zvýšit úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně ochrany životního prostředí u právnických a podnikajících fyzických osob, vytvořit podmínky pro zavedení efektivního systému řízení a napomoci jim tak snáze splnit ustanovení české legislativy, vycházející z požadavků směrnic EU. Garantem je Český úřad bezpečnosti práce.
- **SA 8000 Social Accountability** – norma pro zlepšování pracovních podmínek v 9 oblastech a to: pracovní doba, zdraví a bezpečnost, zamezení diskriminace, práce dětí a mladistvých, nucená práce, svoboda sdružování, disciplinární praktiky, odměňování, systém pro neustálé zlepšování.
- **Investors in People** – je mezinárodně uznávaný standard, který slouží ke zvyšování výkonnosti podniku pomocí investic, získání tohoto osvědčení zaručuje podniku vysokou úroveň řízení lidských zdrojů.

²⁷ FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s.

- **AA1000 AccountAbility** – vytváří strukturu pro společenskou odpovědnost, zaručuje etické chování v ziskovém i neziskovém sektoru.
- **ISO 14001** – je systém environmentálního managementu, který požaduje, aby organizace přesně definovala své environmentální cíle a hodnoty.
- **EMAS** – norma pro firmy, které chtějí zvyšovat svůj environmentální profil.
- **EFQM, Global Compact, GRI** – směrnice OECD pro nadnárodní společnosti.²⁸

²⁸ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 86 s.
DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. 196 s.

3. Sdružení a fóra podporující CSR aktivity

V oblasti společenské odpovědnosti funguje několik sdružení a nadací, které různými způsoby podporují CSR aktivity. Zde jsou zmíněny ty, které jsou považovány za nejznámější a nejdůležitější.

3.1. Business Leaders Forum

„BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazují dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem – Corporate Social Responsibility – a podporují spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem.“²⁹

BLF vzniklo v roce 1992 a nyní má přímé napojení například na organizaci OSN. Její hlavní sídlo je v Londýně a hlavním cílem je zvětšovat povědomí a zájem o CSR aktivitách, zveřejňovat aktivity firem, které se dle konceptu CSR řídí a zpracovávat informace z celoevropské diskuse na téma CSR. Sdružuje malé, velké, ale i střední firmy a spolupracuje s řadou neziskových organizací a státní správou.

Všechny aktivity BLF zajišťuje pomocí odborníků, díky kterým spolupráce s tímto fórem přináší záruku velké odbornosti. Členství v BLF přináší mnoho výhod, jako jsou: poradenství v oblasti CSR, aktuální informace a možnosti vzdělávání, přístup do pracovní skupiny CSR a možnost výměny zkušeností s ostatními členy, přístup k zahraničním know-how. Díky účasti v BLF je také možné prezentovat své CSR aktivity prostřednictvím sítě spolupracujících novinářů, vytvářet sítě kontaktů pro získání více informací z oblasti CSR, poskytovat je, ale také se poučit ze zkušeností jiných členů.

Členem BLF se může stát každá právnická osoba, která souhlasí se stanovami sdružení. Členem se mohou stát i fyzické osoby, ale pouze formou přidruženého členství.³⁰

²⁹ *Business Leaders Forum* [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. Business Leaders Forum. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/aktivity.htm>>.

³⁰ *Business Leaders Forum* [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. Business Leaders Forum. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/aktivity.htm>>.

3.2. Standard odpovědná firma a Fórum dárců

„Fórum dárců je českým exkluzivním partnerem mezinárodního standardu pro firemní dárcovství a zakladatele metodiky Corporate Community Investment London Benchmarking Group. Metodika London Benchmarking Group (LBG) se v České republice používá pod názvem Standard odpovědná firma (SOF). Projekt SOF je v České republice realizován ve spolupráci s britskou společností Corporate Citizenship Company, která je zakladatelem a vlastníkem metodiky LBG.“³¹ SOF v České republice vznikla v roce 2005 a je zaměřena na systém měření firemní filantropie.

Metodika LBG byla vytvořena v roce 1994 ve Velké Británii. Tato metodika pomáhá firmám specifikovat náklady, které vloží do společenských investic a poté porovnávat užítky s jinými firemními aktivitami v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti. Původně byl tento model vytvořen pro korporátní společnosti, ale v této době je využíván středními i malými podniky. Největším přínosem je kvalitní poskytování informací o efektivitě veřejně prospěšných projektů a to jak pro komerční subjekty, tak pro neziskové organizace.

Fórum Dárců je nezisková organizace, která napomáhá rozvoji filantropie v České republice. Pro své členy pořádá pravidelná fóra k aktuálním otázkám, které se týkají CSR aktivit. Mezi další služby patří informační servis, podpora rozvoje nadací a nadačních fondů, konzultace a nastavování CSR strategií, výzkumy a vzdělávání.³²

3.3. Nadace VIA

Nadace VIA je soukromou nezávislou nadací, která podporuje rozvoj vztahů mezi neziskovými organizacemi, obecními samosprávami a podnikatelskými subjekty. Pomocí kvalifikovaných pracovníků propojuje dárců s dobročinnými projekty prostřednictvím dárcovských fondů. Nadace každoročně uděluje prestižní cenu „Cena VIA Bona“ a dárcům poskytuje know-how z oblasti firemního i individuálního dárcovství. Mezi dárců nepatří

³¹ *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008 [cit. 2011-02-13]. Společenská odpovědnost firem. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/Page.aspx?home>>.

³² *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008 [cit. 2011-02-13]. Společenská odpovědnost firem. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/Page.aspx?home>>.

pouze podnikatelské subjekty, ale jsou to také vládní i nevládní programy pomoci, dárci – jednotlivci, dárci do veřejné sbírky a další partneři.

4. Československá obchodní banka, a.s.

4.1. Profil společnosti

ČSOB, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volno měnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB, a.s. na českém ale i slovenském trhu. Samostatná slovenská pobočka vznikla 1. ledna 2008.

ČSOB se zaměřuje na tyto segmenty: fyzické osoby, malé a středně velké podniky, korporátní klientelu a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, ta využívá pro svou činnost síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 248 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 310 obchodních místech České pošty (stav k 31. 3. 2010). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví.

Pobočková síť ČSOB nenabízí pouze produkty samotné ČSOB, a.s., ale produkty celé finanční skupiny. Široká nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fondy Stabilita a Progres), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Investiční společnosti a ČSOB Asset Management) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB.³³

Mottem ČSOB v rámci CSR aktivit je:

"Společenská odpovědnost je dlouhodobou investicí pro udržitelnou budoucnost firmy"

³³ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

Skupina ČSOB

Skupina ČSOB vychází ze skupiny KBC, která poskytuje banko-pojišťovací služby.

Jejími členy jsou:

- ČSOB
- Poštovní spořitelna
- ČSOB pojišťovna
- Hypoteční zástavní banka
- Českomoravská stavební spořitelna
- ČSOB investiční společnost
- ČSOB penzijní fond Progres
- ČSOB penzijní fond Stabilita
- ČSOB Asset Management
- ČSOB Leasing
- ČSOB Factoring

4.2. Strategie KBC skupiny

Jelikož společnost ČSOB, a.s. patří do skupiny KBC, přebírá celou její strategii. „Skupina KBC je integrovaná bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje především na klientelu v oblasti fyzických osob, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Skupina zaujímá přední postavení na svých domovských trzích - v Belgii, České republice, Slovensku, Maďarsku, Polsku a Bulharsku - a působí i v dalších zemích a regionech celého světa.“³⁴ Jako každá instituce i skupina KBC utrpěla v období ekonomické krize určité ztráty, ale také z celkového hlediska ukázala, že je to instituce silná a odolná. I v době krize si dokázala udržet své dobré postavení na trhu. Jelikož KBC působí v několika zemích světa, nebylo by možné mít určenou strategii pro každou zemi. Na druhou stranu není až zas tak veliká, aby její strategie mohla být ryze globální. Její jedinou možností je nadnárodní strategie, která bude stavět na národních, silných pozicích, a jako pomocnou ruku bude využívat synergie nadnárodní skupiny.

³⁴ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

V této době si skupina KBC stanovila strategii do roku 2014. Hlavními pilíři této strategie jsou:

- Lokální odpovědnost - zaměřená zejména na uspokojování potřeb klientů především v oblastech, kde má silnou konkurenční pozici (retail, MSE).
- Globální efektivnost – pouhý dobrý vztah s klientem nestačí a je zapotřebí být silnou společností v nabídce kvalitních produktů a služeb a čelit velkým mezinárodním konkurentům.
- Charty partnerství – budování a posilování vztahů s distributory a poskytovateli produktů.
- Rizikově i kapitálově stabilní hřiště – zaměření se na řízení rizika a kapitálu, tzn. nevyhýbat se rizikům, ale nahlížet na něj v mezích jasně definovaného rizikového profilu skupiny.

5. Zaměření společenské odpovědnosti ČSOB, a.s.

Analýza společenských aktivit ČSOB, a.s. je zaměřena na šetření, zda je ČSOB opravdu společensky odpovědnou a jakým způsobem řídí jednotlivé CSR aktivity. Z veřejně dostupných materiálů, byly získány informace o aktivitách, které ČSOB v rámci společenské odpovědnosti vykonává. ČSOB je společnost, která si velice dobře uvědomuje, že je v zájmu široké veřejnosti. Je to společnost celorepublikově známá, a tudíž je velice žádoucí, aby na okolí působila dobrým dojmem. Cílem této společnosti by mělo být to, aby při každodenních činnostech myslela na životní prostředí, komunitu, ve které podniká, na obchodní partnery, klienty, ale také na vlastní zaměstnance.

5.1. Udržitelný rozvoj

Společnost ČSOB si uvědomuje neustálé změny, ke kterým dochází ve společnosti, a také si uvědomuje, jak obtížné bývá pro určité skupiny obyvatel se těmito změnám přizpůsobit. Pomocí udržitelného rozvoje by ráda zvýšila kvalitu života všech cílových skupin obyvatel a pokusila se zajistit jejich udržitelnou budoucnost. Politika udržitelného rozvoje byla vytvořena v roce 2006 a dle jejích potřeb je každý rok aktualizována. Na udržitelném rozvoji pracují vybraní experti, kteří vypracovávají a implementují speciální projekty, které poté schvaluje představenstvo. Při vytváření politiky udržitelného rozvoje se ČSOB účastní různých konferencí jako je Nadace Via, Business Leaders Forum, Fórum dárců a Donator klub firemních dárců. V roce 2009 obdržela ČSOB prestižní cenu VIA Bona v hlavní kategorii „Cena pro velkou firmu za firemní filantropii“.³⁵

5.2. Vztah s klientem

ČSOB staví vztah společnosti a klienta na principu dlouhodobého partnerství a individuálního přístupu. Jako každý podnikatelský subjekt i ČSOB si uvědomuje jak důležité je budovat a udržovat vztahy se svými zákazníky, jelikož právě díky nim se ČSOB stala silnou a prosperující společností na českém trhu. Nejen že ČSOB poskytuje klientům produkty jim šité na míru, ale velkou pozornost věnuje individuálnímu poradenství. Pro každý segment zákazníků existuje specializovaný pracovník, poskytující klientům informace, které

³⁵ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

vycházejí z nestranných, reálných a pravdivých informací o produktech, službách a o jejich výhodách i nevýhodách. Kvalitu poskytovaných služeb ČSOB zajišťuje pomocí pravidelných výzkumů kvality a spokojenosti zákazníků. Společnost je odpovědná k financování, aktivně zabraňuje praní špinavých peněz a financování terorismu. Nezbytný je také výběr cílových klientů. ČSOB nefinancuje projekty, které by poškozovaly životní prostředí, neposkytne finanční prostředky společnosti, která nerespektuje sociální zákony a neřídí se stanovenými zákony. Od roku 2000 začala společnost nabízet společensky odpovědné investování, které se zaměřuje na technologie a metody, které zajistí civilizaci trvale udržitelný rozvoj. Výnosy z těchto fondů jsou srovnatelné s ostatními fondy. ČSOB je také jedinou společností na českém trhu, která nabízí speciální účet pro zdravotně znevýhodněné občany.³⁶

5.3. Zaměstnanci

V rámci soutěže jobpilot.cz se v roce 2009 stala ČSOB „nejžádanějším zaměstnavatelem“. ČSOB si uvědomuje, že schopní a loajální zaměstnanci jsou pevným pilířem, který zajišťuje společnosti určité postavení na trhu. Proto v rámci společenské odpovědnosti je skupina zaměstnanců jednou z nejdůležitějších oblastí. Společnost má téměř 9000 zaměstnanců nejen z České republiky, ale také z dalších 13 zemí světa. V roce 2009 se zaměřila zejména na oblasti: motivace a leadership, získávání a udržení talentů, zjednodušování procesů. Při výběru zaměstnanců klade společnost největší důraz na hloubku znalostí, schopnost sdílení informací a především na lidskost a objektivitu. ČSOB se snaží dávat rovné příležitosti všem, pro absolventy má připravené speciální kurzy a školení, pro ženy po mateřské speciální programy na opětovné se zapojení do pracovního života, pro maminky flexibilní pracovní dobu či zkrácené pracovní úvazky. V průběhu celého pracovního života má každý zaměstnanec, bez ohledu na věk, pohlaví či národnost, možnost účastnit se různých vzdělávacích programů, ať kolektivních či individuálních. Velmi široké je i spektrum nabízených výhod pro zaměstnance, jsou to zvýhodněné produkty banky, týden dovolené navíc, sick days, příspěvky na sport a kulturu. Dobré vztahy na pracovišti jsou podporovány celopodnikovými akcemi. ČSOB myslí i na ty, kteří z jakýchkoliv důvodů musí opustit její řady, a proto má pro tyto zaměstnance připravené speciální poradenství pro nalezení a výběr nové práce.³⁷

³⁶ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

³⁷ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

5.4. Životní prostředí

V této době je obecně na společnosti v rámci ochrany životního prostředí kladen nemalý tlak. I společnost ČSOB si uvědomuje, že pokud chce být okolím kladně vnímána, je zapotřebí věnovat velkou pozornost právě oblasti environmentální. Prvním krokem je, že společnost ČSOB nenabízí své produkty a nespolupracuje se společnostmi, které by nějakým způsobem narušovaly životní prostředí. U firem, kde by se případně dala nějaká rizika očekávat, spolupracuje ČSOB pouze s těmi, které vlastní environmentální audit nebo certifikát ISO pro péči o životní prostředí. Společnost svou podnikatelskou činností do životního prostředí nezasahuje, ale přesto vede své zaměstnance k zodpovědnosti v dodržování určitých pravidel. Je to zejména recyklace, speciální likvidace spotřebovaného materiálu, jako jsou tonery, náplně do faxů, používání spořivých žárovek apod. Největším krokem v rámci co nejšetrnějšího chování k životnímu prostředí byla výstavba nové ekologické budovy ČSOB v Praze-Radlicích. Již umístění budovy bylo vybráno tak, aby co nejméně škodilo okolí, specificky jsou řešeny otázky způsobu větrání, vytápění a chlazení. Důkazem toho, že tato budova splňuje vysoké ekologické požadavky, je ocenění z roku 2007 „Zlatý certifikát v mezinárodně uznávaném hodnocení ohleduplnosti k životnímu prostředí“. Další důležitou činností, kterou je zapotřebí zmínit, je financování obnovitelných zdrojů, jako jsou fotovoltaické elektrárny, důlní plyny, biomasy, bioplyny a větrné elektrárny. Myšlenku šetrného chování k životnímu prostředí se ČSOB snaží vštípit i svým zaměstnancům, proto v letech 2009 – 2010 probíhala kampaň „Šetrně a zdravě“, jejímž cílem bylo motivovat zaměstnance, jak zdravěji a šetrněji žít, formou časopisů, workshopů, přednášek a soutěží.³⁸

5.5. Okolí

V rámci vztahu k okolí se společnost ČSOB nejenom snaží poskytovat kvalitní služby a produkty, ale také podporovat neziskové organizace, občanská sdružení a lokální komunity. Ve spolupráci s Poštovní spořitelnou vynakládá největší úsilí na podporu vzdělání a finanční gramotnosti. Dalšími oblastmi jsou životní prostředí, kultura, historie a umění, sociální péče a humanitární pomoc, volný čas a rozvoj místního života a ochrana zdraví. Finanční negramotnost je velikým problémem mnoha občanů, kteří se díky neznalosti této problematiky mohou dostat do vážných negativních finančních situací. ČSOB se těmito situacím snaží zabránit a to například Asociací občanských poraden, kde se klient může

³⁸ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

bezplatně informovat o čemkoli z oblasti financí. K dispozici jsou poradci, kteří mohou pomoci sestavit finanční rozpočet a poradit občanům, jak s penězi zacházet, a tím se co nejméně zadlužit. Společnost ČSOB se také podílela na vydání knihy „Slabikář finanční gramotnosti“ a pro studenty základních a středních škol byl vytvořen projekt „Svět peněz trochu jinak, aneb peníze pro každého“. ČSOB se také zaměřuje na pomoc zdravotně znevýhodněným občanům, podporuje studenty, ale také dospělé občany z chráněné dílny Ergotep. Díky spolupráci této dílny a Poštovní spořitelny bylo vytvořeno 60 pracovních míst pro zdravotně znevýhodněné občany. Poštovní spořitelna se také dlouhodobě věnuje nevidomým dětem a podporuje nadaci ARTEVIDE. Dalšími neziskovými organizacemi, se kterými ČSOB spolupracuje, je například centrum Paraple, která pomáhá ochrnutým lidem, SOS dětské vesničky, Výbor dobré vůle – nadace Olgy Havlové, nadace VIA, Konto Bariéry atd. Aby se i jednotliví zaměstnanci mohli podílet na pomoci znevýhodněným, byl vytvořen program „Pomáháme společně“, kdy v rámci této akce je vyčleněn den pro charitu, kdy zaměstnanci mohou pomáhat ve vybraných neziskových organizacích a na vlastní kůži si vyzkoušet jaké to je pomáhat potřebným. ČSOB je i nadále vstřícná k novým organizacím, které by potřebovaly její pomoc, a proto byla vytvořena speciální emailová adresa csr@csob.cz, na kterou se lze obracet s jakýmkoli připomínkami a náměty. Také je k dispozici internetový formulář žádosti o podporu. ČSOB úzce spolupracuje s mezinárodní humanitární organizací ADRA, se kterou se spolupodílí na projektu „Pomáháme společně aneb pomáhá, pomáháš, pomáhá“. Tento projekt je zaměřený na vytváření dětských azylových domů. ČSOB se nevěnuje pouze velkým projektům, ale také nabízí svou pomoc na regionální úrovni. Díky tomu pomohla ČSOB v roce 2009 např.:

- instalovat nový zvon do zvoničky v Těškově
- obnovit zaniklou březovou alej v Miletíně
- založit Muzeum svítidel s expozicí Sklářského muzea v Kamenickém Šenově
- obnovit polní cestu ze Všetat do Skřivaně pro oživení sousedských vztahů
- pomoc fotbalovému klubu INDEX-SDA Brno při začleňování zdravotně znevýhodněných dětí
- podporovat projekt „Město v mé paměti“ v Rožnově pod Radhoštěm³⁹

³⁹ www.csr-online.cz [online]. 2008 [cit. 2011-11-10]. Společenská odpovědnost firem. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

6. Analýza společensky odpovědných aktivit ČSOB, a.s.

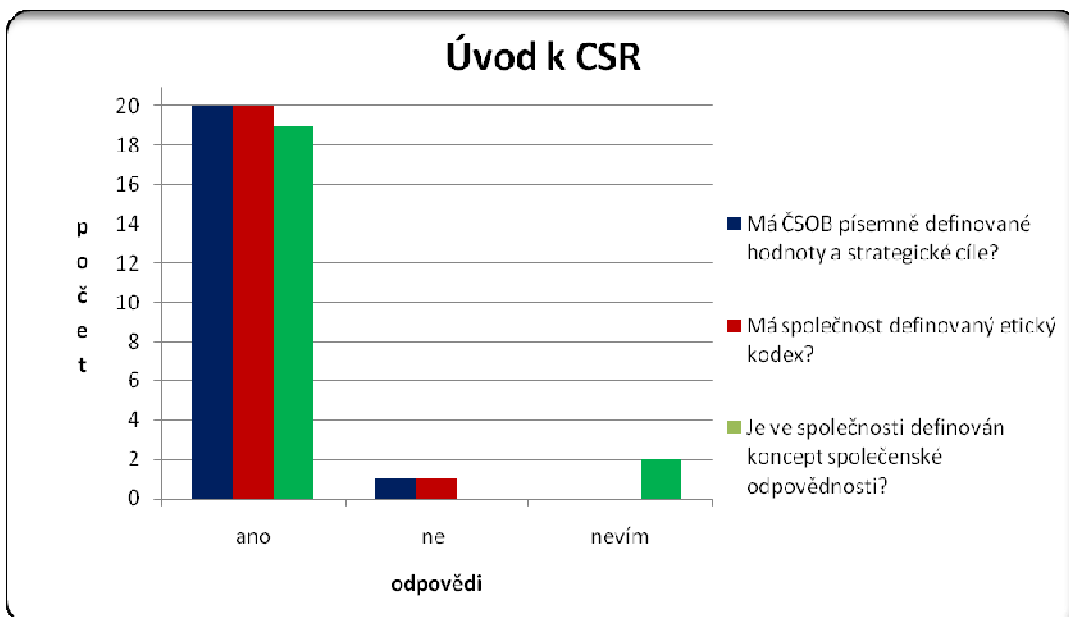
Cílem dotazníku (viz příloha č. 1) bylo zjistit, v jaké míře jsou zaměstnanci informováni o společensky odpovědných aktivitách ve společnosti, jak se sami zapojují a zda ČSOB dodržuje principy, které zveřejňuje a na kterých staví své společenské postavení, a zda se společensky odpovědné aktivity odráží v celkové strategii firmy.

Pro tuto analýzu byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky, pouze u některých byla možnost rozepsat se. Otázky v dotazníku jsou rozděleny do tří částí, otázky které se týkají obecně společenské odpovědnosti, otázky zaměřené na oblast sociální, ekonomickou a environmentální. Za nejvhodnější vzorek respondentů byl po dohodě s CSR manažerem vybrán střední management firmy na ústředí společnosti ČSOB v Praze. S pomocí CSR manažera byl dotazník zaslán 50 vybraným respondentům, z toho se jich vyplněných vrátilo 21. Všechny vyplněné dotazníky byly porovnány, zapsány do tabulek a každá otázka byla graficky znázorněna. Údaje získané z dotazníků se porovnávaly s informacemi získaných od CSR manažera a z veřejně dostupných zdrojů a interních zdrojů společnosti.

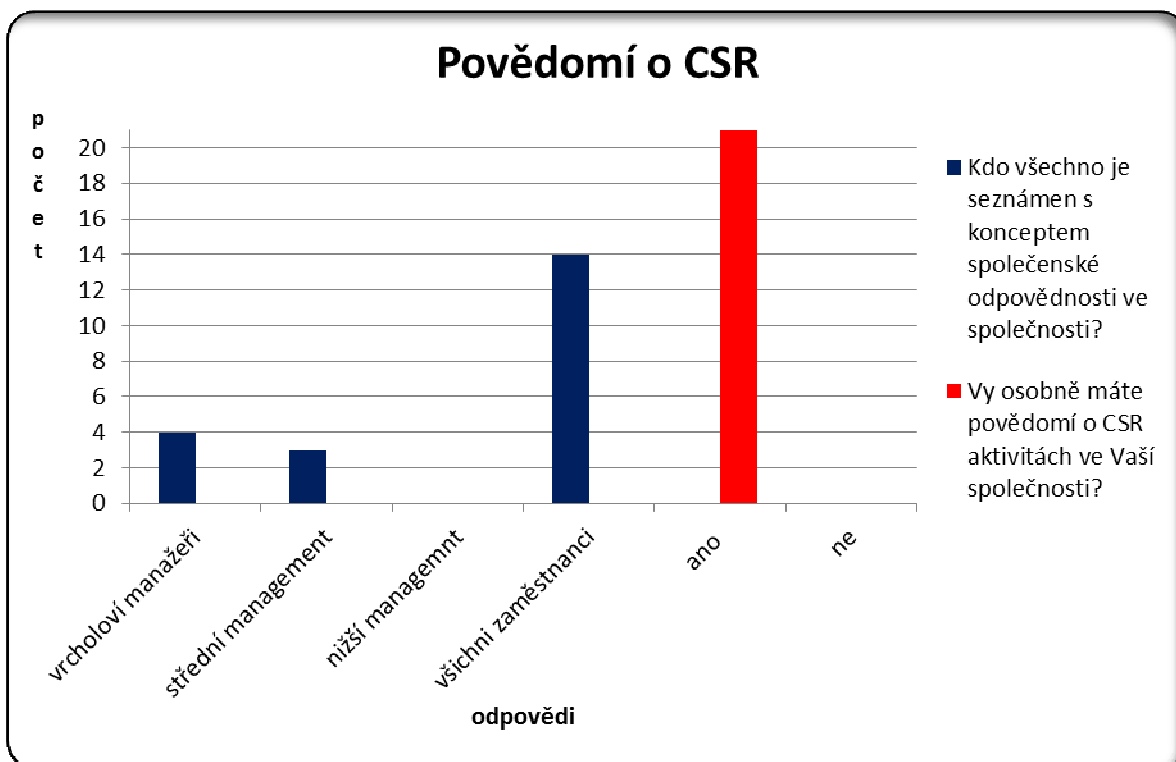
Jednou z otázek také bylo, jakou má respondent pracovní pozici. Polovina respondentů svou pracovní pozici neuvědla, ty co odpověděli, bylo možno rozdělit na manažery, ředitele různých oblastí a specialisty.

6.1. Otázky týkající se CSR – obecně

První tři otázky byly zaměřeny obecně na společenskou odpovědnost. 98 % dotázaných má povědomí o hodnotách, strategických cílech, etickém kodexu a konceptu společenské odpovědnosti společnosti ČSOB. Při konzultaci výsledků s CSR manažerem bylo zjištěno, že celá skupina ČSOB aktivně přistupuje k informovanosti svých zaměstnanců. Už při nástupu do společnosti, při prvním rozhovoru s manažerem jsou seznámeni s firemními hodnotami. Toto seznámení je stvrzeno podpisem, tudíž každý zaměstnanec by měl mít o této oblasti určité povědomí. Zápornou odpověď by bylo možné očekávat u zaměstnance, který je svým způsobem nezodpovědný, či je na pozici dlouho a od přijímacího řízení, kde byl prvotně seznámen se strategiemi společnosti, uplynula dlouhá doba. Dle těchto odpovědí je vidět, že společnost ČSOB, jako každá moderní společnost, má definované hodnoty a strategické cíle, které určují celkové chování této organizace.



Graf č. 3 - Úvod k CSR

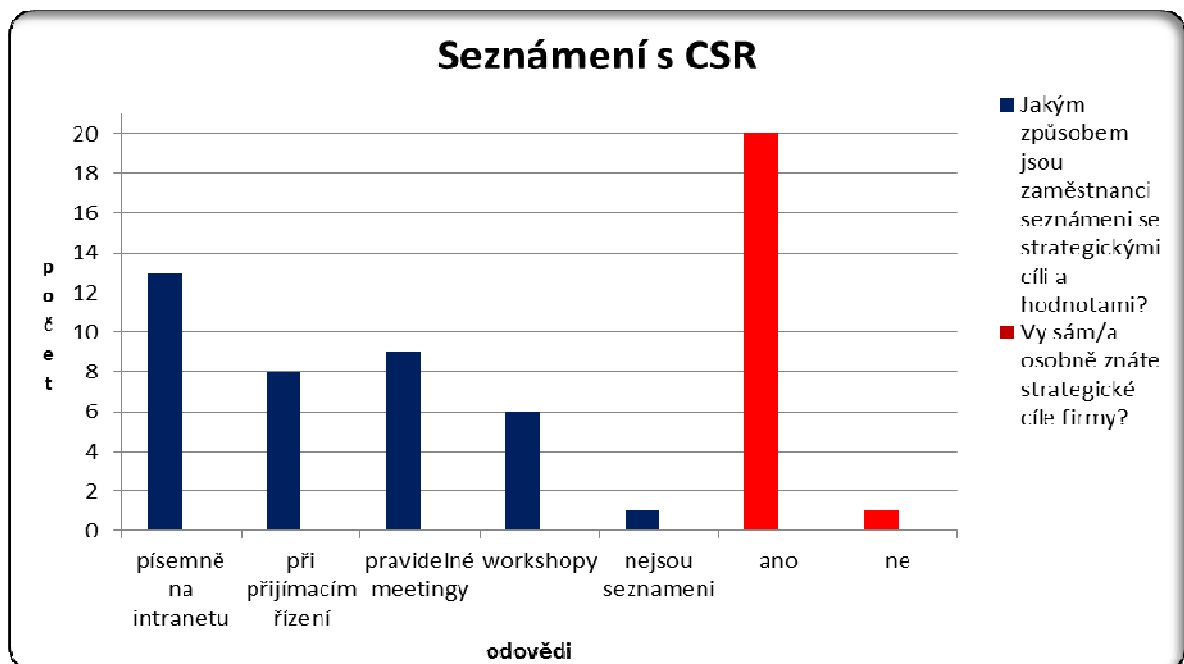


Graf č. 4 - Povědomí o CSR

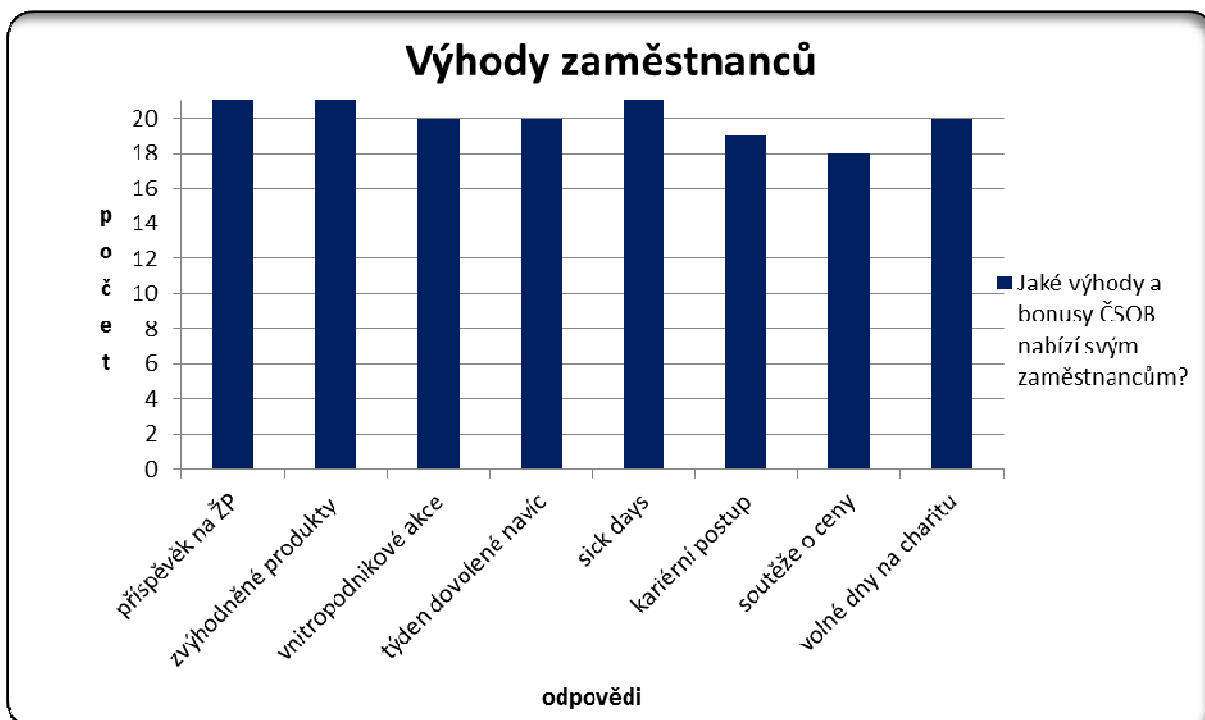
Odpovědi u otázky „Kdo všechno je seznámen s konceptem společenské odpovědnosti“ se liší, ve většině případů odpověď byla „všichni zaměstnanci“ a stejnou odpověď poskytl také CSR manažer. Různorodost odpovědí se může lišit díky tomu, že někteří zaměstnanci se příliš nezajímají o ostatní spolupracovníky, a tudíž nemají přehled o tom, komu všemu jsou poskytovány informace o CSR aktivitách. 100 % respondentů odpovědělo, že oni sami o nich mají povědomí.

6.2. Oblast zaměstnanci

U otázky „Jakým způsobem jsou zaměstnanci seznámeni se strategickými cíli a hodnotami“ se odpovědi jednotlivých dotázaných liší. Rozdílnost odpovědí lze zdůvodnit například nepřesnou znalostí pojmu strategické cíle a hodnoty. Nejčastěji se vyskytovala možnost dostupnosti informací na intranetu, protože každý den při spouštění firemních PC nabíhá automaticky intranet. Tento zdroj je mezi zaměstnanci v dobrém povědomí a každý k němu má snadný přístup, protože ho každodenně využívá ke své práci, jelikož je zdrojem velkého množství informací. Na otázku, zda jednotliví pracovníci znají strategické cíle a hodnoty, odpovědělo 90 % respondentů, že ano. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že každý zaměstnanec je při úvodním pohovoru seznámen se strategickými cíli a hodnotami. Záporná odpověď může být opět dána tím, že respondenti zastávají ve většině případů seniorní pozici a doba od přijímacího řízení je vzdálenější, proto si nemusí již tyto informace vybavovat.

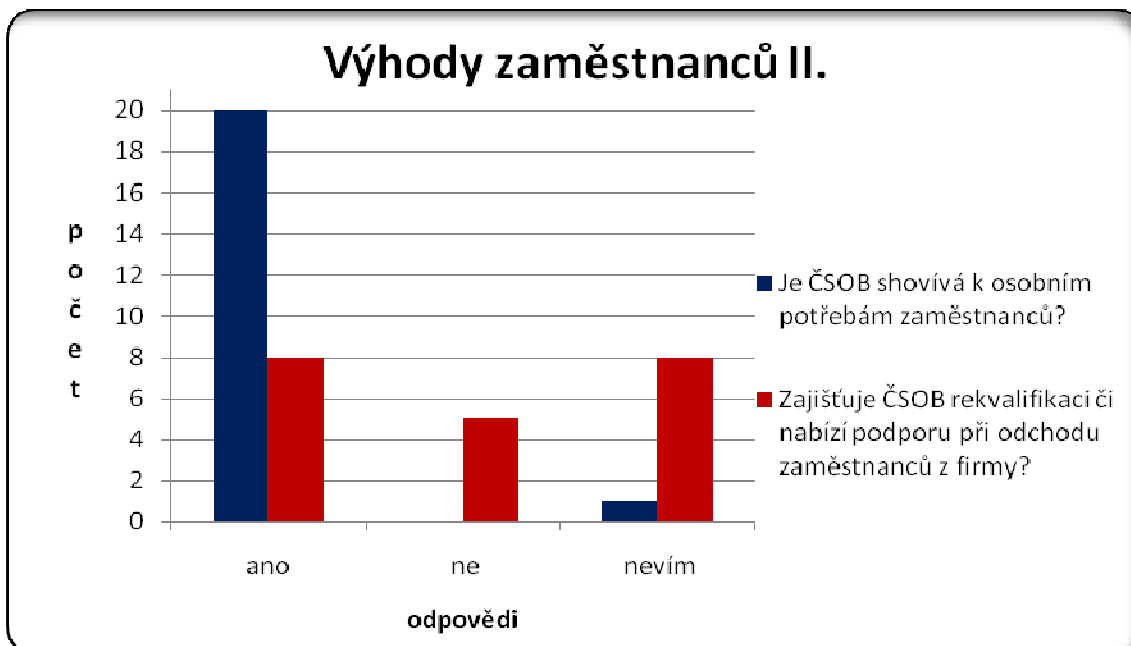


Graf č. 5 – Seznámení s CSR



Graf č. 6 – Výhody zaměstnanců

Téměř 100% dotázaných zaškrtnulo všechny možnosti v nabídce otázky „Jaké výhody a bonusy ČSOB nabízí svým zaměstnancům“. Z veřejně dostupných informací i dle odpovědí je zřejmé, že společnost ČSOB je vstřícná směrem k zaměstnancům ve formě různých benefitů a výhod. Jak by se dalo u bankovní instituce předpokládat, nabízí zaměstnancům výhodnější produkty, ale také týden dovolené navíc i tzv. „sick days“, které jsou také zajímavým benefitem. Jelikož se ČSOB snaží své zaměstnance motivovat, pravidelně pořádá různorodé kampaně na zvýšení prodeje, kde zaměstnanci soutěží na úrovni jednotlivců, týmů, poboček nebo krajů. Díky této struktuře soutěží se zaměstnanci týmově zapojují, utužují pracovní vztahy, což zvyšuje morálku na pracovišti a vytváří příjemnější pracovní prostředí, které může být pro zaměstnance také velice pozitivním nepřímým benefitem. Protože společnost vnímá náladu zaměstnanců na pracovišti a je si vědoma toho, že dobrá nálada pozitivně ovlivňuje výkony zaměstnanců, řídí se podle hesla: „Lepší nálada, lepší byznys“. Jelikož výsledky skupiny do značné míry ovlivňuje i zdravotní stav zaměstnanců, banka pro ně pořádá sportovní akce, typu zimních a letních bankovních her, poskytuje svým zaměstnancům flexi pasy, které lze čerpat na zdravotní péči v různých zdravotnických zařízeních či ke sportu.

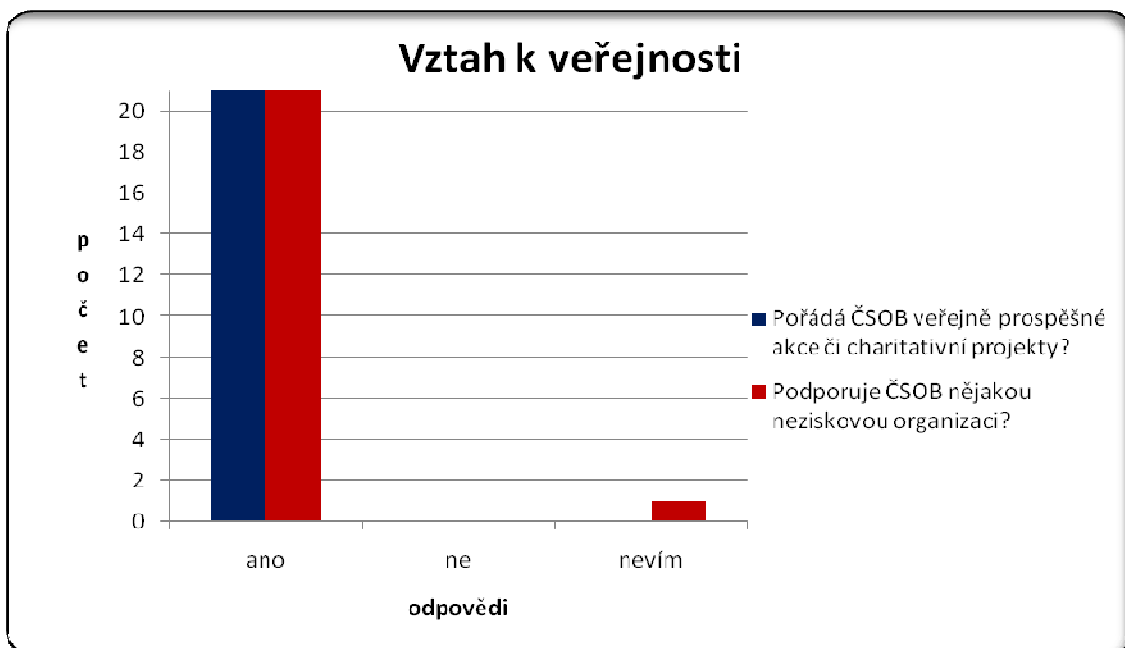


Graf č. 7 – Výhody zaměstnanců II.

Vztah ČSOB jako zaměstnavatele a jejích zaměstnanců je velice důležitý a nelze ho měřit pouze poskytovanými benefity, ale také například flexibilní pracovní dobou dle potřeb zaměstnanců či možností zkrácených úvazků. Na otázku „Je ČSOB shovívavá k osobním potřebám zaměstnanců“ 95 % dotázaných uvedlo, že ČSOB ano, a tak odpověděl i CSR manažer. Ten odpověděl kladně i na otázku, zda společnost nabízí podporu při odchodu zaměstnanců z firmy. Negativní či neutrální odpověď ostatních respondentů je možné přisuzovat tomu, že buď nemají osobní zkušenosti, nebo se o informace o odchodu ze společnosti doposud nezajímali.

6.3. Oblast sociální

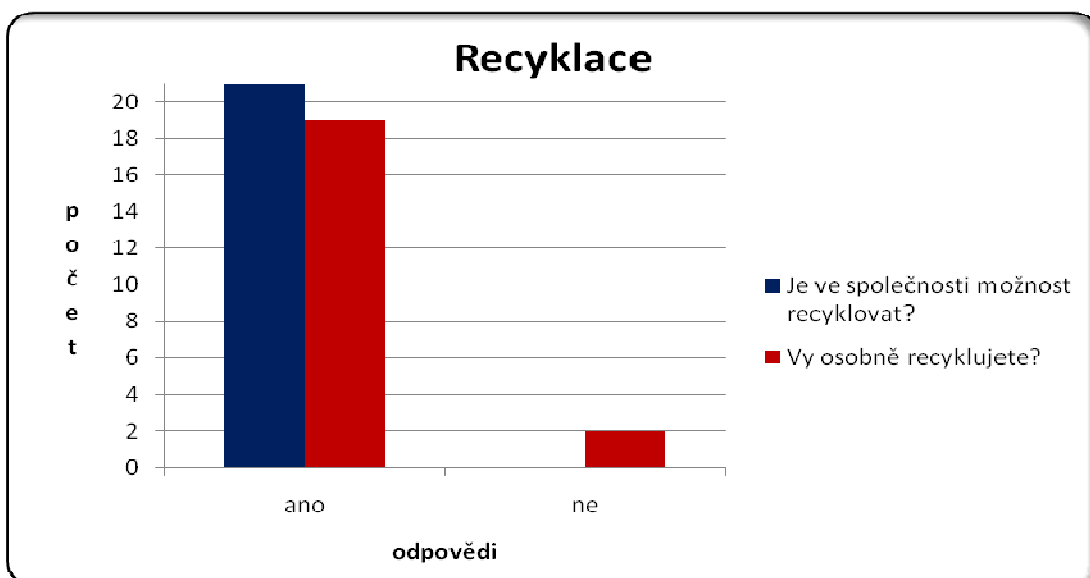
Dalšími otázkami bylo „Pořádá ČSOB veřejně prospěšné akce či charitativní projekty“ a „Podporuje ČSOB nějakou neziskovou organizaci“. Všichni respondenti si jsou vědomi toho, že ČSOB pořádá různé prospěšné akce či charitativní projekty. Z veřejně dostupných zdrojů i z informací uváděných přímo společností ČSOB je zřejmá velká angažovanost ve vztahu k okolí. Společnost spolupracuje s velkým počtem neziskových organizací a nabízí svou pomoc znevýhodněným občanům, ať jsou to zdravotně handicapovaní občané, dále ti, kteří nejsou finančně gramotní nebo studentům při získávání potřebné praxe. V této oblasti funguje spolupráce s Poštovní spořitelnou, která patří do skupiny ČSOB. Pouze jeden respondent uvedl, že neví, zda ČSOB podporuje nějakou neziskovou organizaci. Opět se může jednat o zaměstnance, který je ve společnosti krátkou dobu a o tyto informace se nezajímá. Kromě výše zmiňovaných akcí, na kterých se ČSOB podílí s různými nadacemi, se společnost pokouší zvelebovat nejbližší okolí, příkladem může být úplné financování restaurování sochy na stanici Praha - Radlická, která se nachází v bezprostřední blízkosti ústředí společnosti.



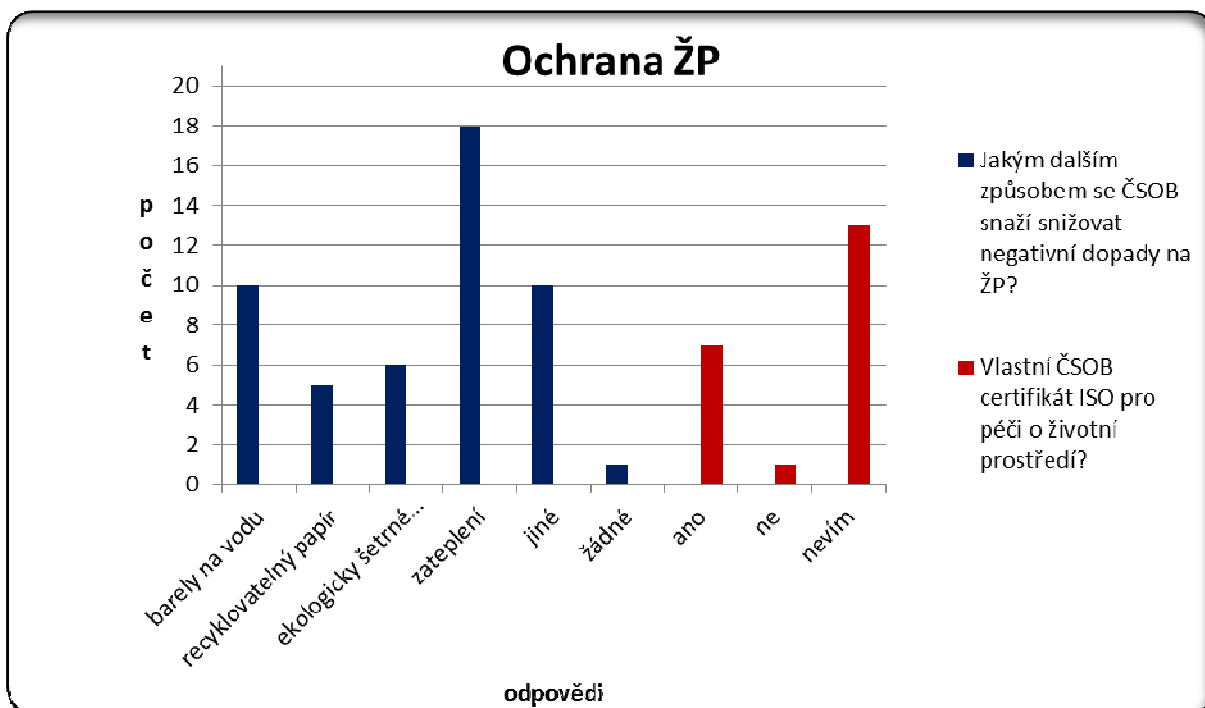
Graf č. 8 – Vztah k veřejnosti

6.4. Vztah k životnímu prostředí

Také u otázek týkajících se životního prostředí byly odpovědi kladné. ČSOB se aktivně podílí na ochraně životního prostředí, například umožňuje recyklaci přímo na pracovišti, speciální likvidaci spotřebovaného materiálu, jako jsou náplně do tiskáren a faxů, ale také výstavbou nové ekologicky šetrné budovy. Na otázku, zda jednotliví dotázaní zaměstnanci recyklují, téměř všichni odpověděli, že ano. Co se týče této problematiky, zda jednotliví zaměstnanci recyklují, nemůže společnost udělat víc než to, že poskytne zaměstnancům kontejnery na recyklaci. Zda budou zaměstnanci odpad třídit, záleží na svědomí každého z nich, jelikož dohled nad každým zaměstnancem je nemožný.



Graf č. 9 - Recyklace

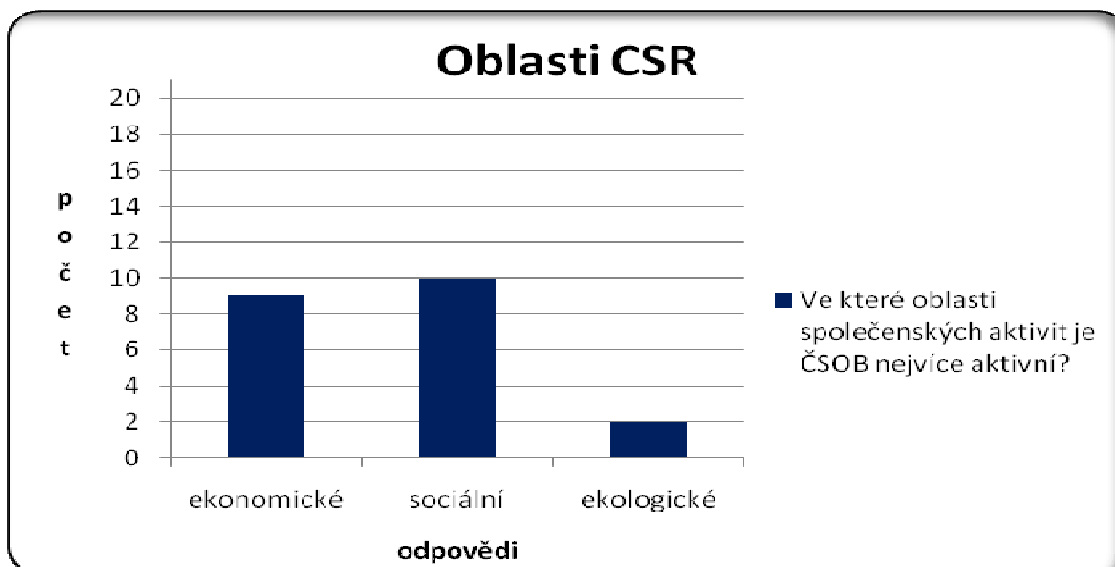


Graf č. 10 – Ochrana ŽP

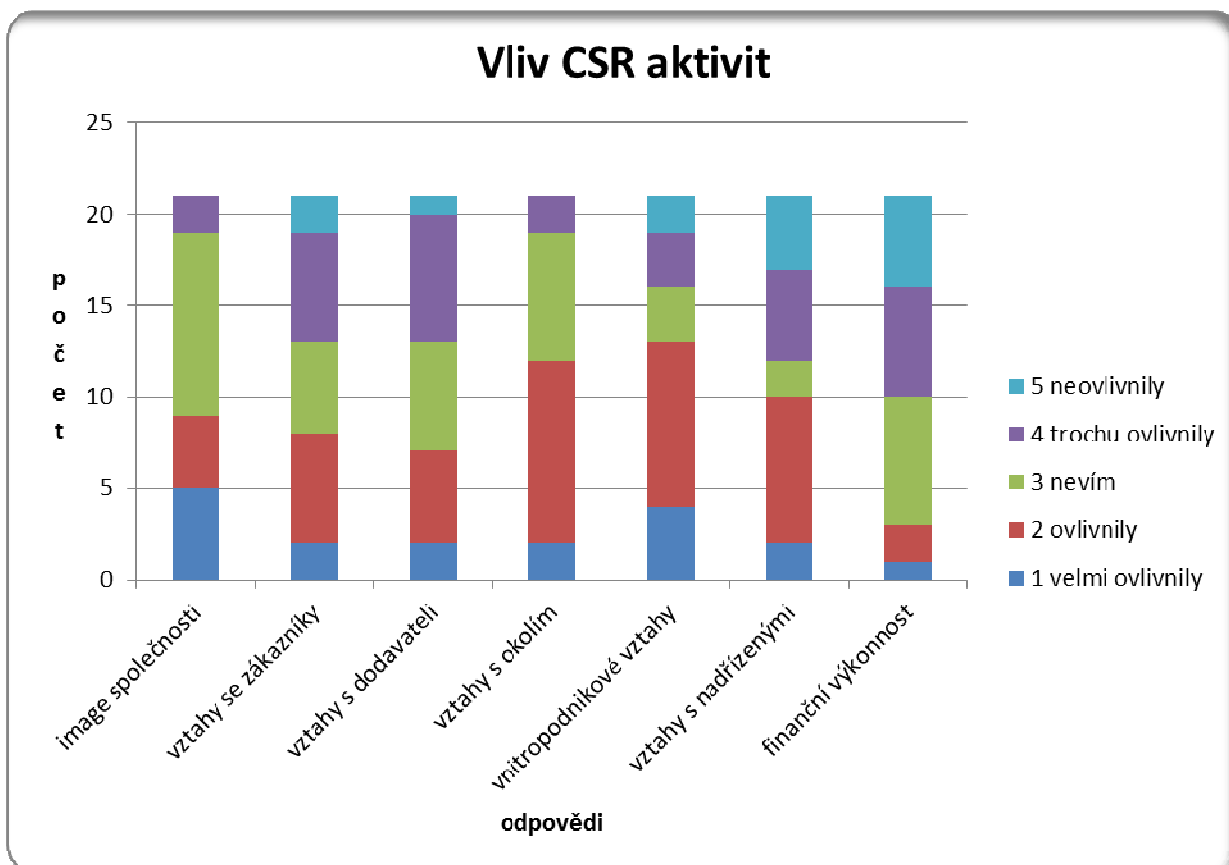
Postoj společnosti k ochraně životního prostředí byl zřejmý již při první komunikaci s CSR manažerem, kde v zápatí každého emailu, byla informace o tom, zda je nutné tento email tisknout. V dalších otázkách týkajících se šetrného chování k životnímu prostředí, jako jsou barely na vodu, recyklovatelný papír, ekologicky šetrné výrobky či zateplení, se odpovědi liší. CSR manažer odpověděl, že společnost používá barely na vodu a zateplení. Společnost dbá také na detaily, jelikož např. v kuchyňských prostorách jsou zaměstnancům k dispozici pouze ekologicky šetrné výrobky, nikoli běžné saponáty. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci sami nezjistí, zda papír, který používají, je recyklovatelný, či se nezajímají o to, jestli je budova zateplená. Opět z veřejně dostupných zdrojů je zřejmé, že ČSOB dbá na ochranu prostředí tak, jak je v jejich silách. CSR manažer také odpověděl, že společnost vlastní certifikát ISO pro péči o životní prostředí. Negativní či neutrální odpovědi lze připisovat neznalosti této problematiky.

6.5. CSR aktivity

Odpovědi na otázku „Ve které oblasti společenských aktivit je ČSOB nejvíce aktivní“ se liší. Dle CSR manažera je to oblast ekonomická. Ostatní respondenti nejčastěji odpovídali, že v oblasti sociální. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, oblast sociální zahrnuje především péči o zaměstnance, tudíž respondenti dopady v této oblasti sami pocítují. Do ekonomické oblasti patří zejména to, zda jsou poskytovány úplné a pravdivé informace o poskytovaných službách, zda se řeší stížnosti klientů, jaké jsou vztahy s dodavateli, jak funguje spolupráce se stakeholders apod. Povědomí o této problematice mají především ti, kteří přímo přijdou do styku s klienty. Nejméně odpovědí bylo pro oblast ekologickou, jelikož je možné, že kromě možnosti recyklovat zaměstnanci přímo nevnímají, zda se společnost i jiným způsobem chová šetrně k životnímu prostředí. Také je důležité brát v potaz, že banka nabízí různorodé pracovní pozice, a proto respondenti odpovídali dle toho, která oblast je jim nejbližší.



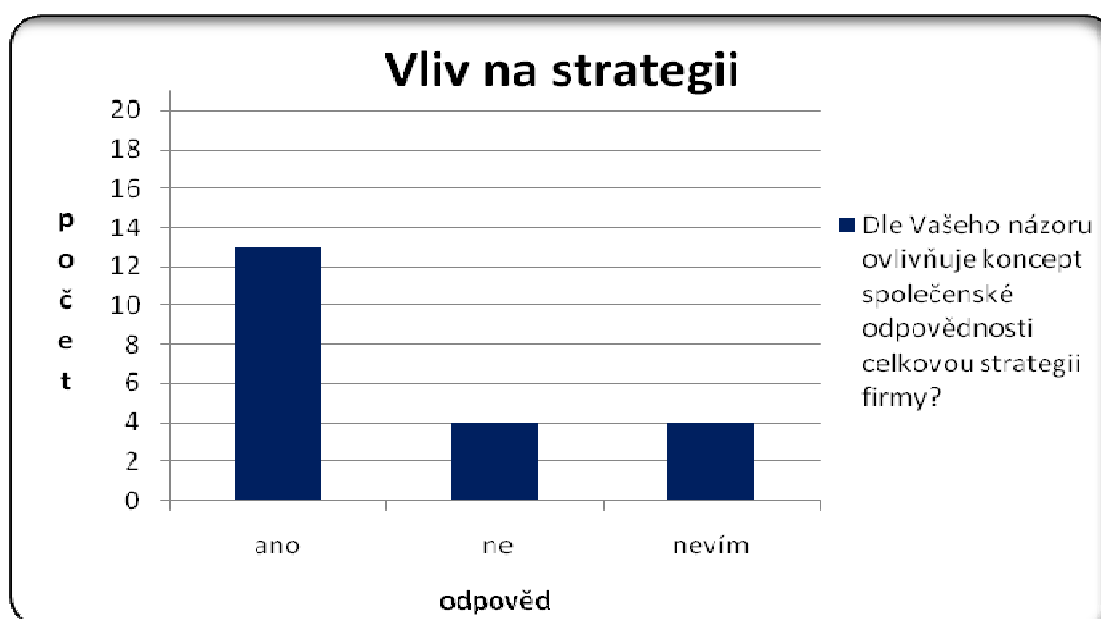
Graf č. 11 – Oblasti CSR



Graf č. 12 – Vliv CSR aktivit

Odpovědi na otázku „Jak hodně dle Vašeho názoru aktivity společenské odpovědnosti ČSOB společnosti ovlivnily tyto oblasti“ byly škálově hodnoceny. Škálové hodnocení bylo následující: 1 znamená velmi ovlivnily, 2 – ovlivnily, 3 – nevím, 4 – jen trochu ovlivnily, 5 – neovlivnily. U této otázky bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Respondenti odpovídali dle svých vlastních zkušeností a jak sami uvedli v připomínkách k dotazníku, ne vždy mají informace k jednotlivým oblastem, které by CSR aktivitami mohly být ovlivněny, ale ví pouze o těch, které se týkají jejich práce. CSR manažer známkou 1 označil vnitropodnikové vztahy, tj. vztahy v pracovních týmech či mezi nadřízenými a podřízenými. Známkou 2 hodnotil image společnosti a vztahy s nejbližším okolím. Známkou 3 přiřadil vztahům se zákazníky a vztahům s nadřízenými. Známkou 4 označil vztahy s dodavateli a známkou 5 finanční výkonnost. Dle odpovědí ostatních respondentů společenské aktivity nejvíce ovlivňují image podniku a vztahy s okolím. Druhou nejvíce ovlivněnou oblastí jsou vnitropodnikové vztahy. Průměrnou známkou 3 byly ohodnoceny oblasti: vztahy se zákazníky a vztahy s dodavateli. A nejméně společenské aktivity ovlivňují vztahy s nadřízenými a finanční výkonnost. Jak již bylo řečeno výše, ne všichni zaměstnanci jsou zaměřeni na stejnou oblast. Například to, zda se zlepšily vztahy se zákazníky, může posoudit pouze ten, kdo s klienty

přichází do styku nebo se zabývá touto problematikou. Vzhledem k tomu, že se banka orientuje na vyšší a střední třídu klientů, to jsou klienti s větším majetkem, tak pro tyto klienty pořádá pravidelné aktivity, kde se setkávají se svými bankéři. Je to například golf pro klienty, návštěva Dejvického divadla, dny ČSOB v ZOO Dvůr Králové. Tento segment klientů tyto akce hodnotí velmi pozitivně, čímž se u nich posiluje loajalita a důvěra v banku. Proto lze říci, že těmito aktivitami se zvyšuje image společnosti. Banka také pravidelně vyhlašuje soutěže, jako je „starosta roku“, kde se snaží dostat skrz svoji divizi Poštovní spořitelny do povědomí široké veřejnosti a drobných retailových klientů. Výsledky společnosti jsou prezentovány klientům i veřejnosti skrze ekonomická média. Jelikož finanční výkonnost roste zejména díky práci zaměstnanců, kteří jsou pozitivně motivováni k vyšším výkonům, lze říci, že společensky odpovědné aktivity ovlivňují v globálním měřítku výsledek celé skupiny.



Graf č. 13 – Vliv na strategii

Většina dotázaných i CSR manažer si myslí, že koncept společenské odpovědnosti ovlivňuje celkovou strategii firmy. Jak bylo zjištěno z předchozích otázek, zaměstnanci si jsou vědomi toho, že společnost má definovanou strategii. Jedním z pilířů strategie je lokální odpovědnost. Tento pilíř se dotýká problematiky vztahu banky a jejích klientů a prostředí, ve kterém se nachází. Z výzkumu je zřejmé, že ČSOB vyvíjí nemalé aktivity na podporu regionů a oblastí, ve kterých má své pobočky a velmi aktivně spolupracuje s různými neziskovými organizace. Dalším pilířem celkové strategie je charta partnerství, to znamená navazování pro

banky výhodných partnerských vztahů. Jelikož v dnešní době pokud se společnost rozhoduje o spolupráci s jinou firmou, mohou být CSR aktivity důvodem, proč si vybrat zrovna tuto. Na základě tohoto lze konstatovat, že CSR aktivity ovlivňují i tento pilíř celkové strategie společnosti ČSOB.

6.6. Připomínky k dotazníku

V rámci dotazníku měl každý respondent možnost napsat svůj názor či připomínky k jeho formě, vhodnosti otázek apod. Tři respondenti uvedli, že u otázky č. 5. by odpovědi rozšířili o možnost odpovědi „manažerem“. V praxi bývá pravidlem, že tyto informace jsou zaměstnancům předávány prostřednictvím jejich manažera. Jeden z dotázaných poukázal na návaznost otázek č. 1, 2, 3 a to v tom smyslu, že pokud má společnost definované hodnoty, strategické cíle a etický kodex, už jen to tvoří základ pro společensky odpovědné aktivity, a proto byla podle něj otázka č. 3 víceméně zbytečná.

6.7. Doporučení

K provedení analýzy společenských aktivit bylo využito několika zdrojů. Hlavním zdrojem byl dotazník, který byl rozeslán střednímu managementu firmy, dalšími zdroji byly informace získané z interních zdrojů společnosti, řízený rozhovor s CSR manažerem, ale také informace veřejně dostupné, především z internetu. Na základě těchto všech získaných dat, jejich porovnání, analýzy a vyhodnocení je zřejmé, že ČSOB je velmi aktivní ve společensky odpovědných aktivitách. Plně se věnuje všem třem oblastem ekonomické, sociální i enviromentální.

Šetření, zda je ČSOB společensky odpovědná, bylo pozitivní, přesto by bylo možné navrhnout určitá doporučení. Jedním z nich by bylo větší a důkladnější informování zaměstnanců o společenských aktivitách. Jak bylo zřejmé z dotazníku, odpovědi na otázky, zda zaměstnanci mají povědomí o CSR aktivitách, strategiích a vizích společnosti a především kde a jak jsou zaměstnancům tato data sdělována, se velmi různily. Zaměstnanci určité povědomí mají, ale kde přesně informace najít, už nevědí. Jak bylo uvedeno, při přijetí nového zaměstnance jsou jim tyto skutečnosti sdělovány a také je mohou najít na intranetu, ten ale zaměstnanci spíše využívají k vyhledávání informací, které jsou potřebné k jejich práci. Proto by bylo zapotřebí průběžněji a efektivněji informovat zaměstnance o tom, kde je

mohou najít. Z šetření je také zřejmé, že zaměstnanci nevědí, jaké dopady CSR aktivity mají. Opět by bylo zapotřebí důkladnější informovanosti všech zaměstnanců.

Dle odpovědí respondentů bylo zjištěno, že společenské aktivity nejvíce ovlivňují image podniku a vztahy s okolím. Na druhou stranu CSR aktivity téměř neovlivňují finanční výkonnost podniku a vztahy s nadřízenými. Na tyto vztahy by se měla společnost více zaměřit, protože přátelské prostředí na pracovišti je pro zaměstnance velice důležité. Nejen dobré vztahy mezi spolupracovníky, ale i pozitivní vztahy s jejich manažerem či teamleadrem zaměstnance více motivuje k vykonávání jejich pracovních činností a tím naplňování strategie, což má přímý dopad na splňování cílů společnosti. ČSOB by se měla zaměřit i na oblast finanční výkonnosti, více zapojovat společensky odpovědné aktivity do strategie tak, aby měly přímý dopad na finanční výsledky společnosti.

Dalším doporučením, které by šlo v tomto případě navrhnout, by bylo, aby se společnost ČSOB i nadále chovala společensky odpovědně, aby nepolevovala ve svých aktivitách ve všech CSR oblastech a stále se řídila mottem: „*Společenská odpovědnost je dlouhodobou investicí pro udržitelnou budoucnost firmy*“.⁴⁰

⁴⁰ ČSOB [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

7. Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na základě studia odborné literatury, odborných článků a použití internetových zdrojů. Pro získání dat a informací bylo využito rozhovoru s CSR manažerem a analýzy interních zdrojů společnosti. Hlavním zdrojem pro získání informací bylo dotazníkové šetření. V závěru práce bylo použito grafické znázornění, které bylo vhodným nástrojem pro zobrazení výsledků analýzy.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat, zda se společensky odpovědné aktivity odrážejí ve strategii společnosti ČSOB. Dílčím cílem bylo zjistit, zda ČSOB je skutečně společensky odpovědná. Za nejvhodnější nástroj k tomuto zjištění byl použit dotazník, který byl zaslán střednímu managementu firmy. Dotazník obsahoval otázky týkající se CSR aktivit ze všech třech oblastí: ekonomické, sociální, environmentální. Otázky byly rozděleny dle těchto oblastí a respondenti měli na výběr možnosti odpovědí. V dotazníku byly použity uzavřené otázky, aby bylo možné získat jasné odpovědi.

Na základě analýzy a vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost ČSOB je společensky odpovědná ve všech oblastech. Velkým dílem přispívá k ochraně životního prostředí a svými aktivitami podporuje širokou veřejnost. Průzkum potvrdil i to, že ČSOB se velmi pozitivně chová ke svým zaměstnancům, ve formě nejrůznějších benefitů a podporování dobrého pracovního prostředí.

Jak již bylo uvedeno, společnost ČSOB patří pod mezinárodní skupinu KBC, a tudíž přejímá i její strategii. Jedním z pilířů této strategie je „lokální odpovědnost“. Lokální odpovědnost znamená, že společnost se snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, nejen s klienty, ale i s širokou veřejností. Hlavním cílem tohoto pilíře samozřejmě zůstává maximální naplňování potřeb klienta. V tomto případě, lze říci, že společensky odpovědné aktivity jsou integrovány do strategie společnosti, jelikož budování dobrých vztahů s klienty je ovlivněno dobrým jménem společnosti a dobré jméno společnosti podporují právě CSR aktivity. Také to, zda společnost finančně či jiným způsobem podporuje neziskové organizace či charitativní projekty, pozitivně ovlivňuje smýšlení veřejnosti o této společnosti. Potencionální klienti si společnost mohou vybírat i na základě těchto kritérií. To samé lze říci i o dalším pilíři, „chartě partnerství“. V době vysoce konkurenčního prostředí už nestačí pouze nabízet kvalitní výrobky, ale je potřeba hledat jiné cesty, jak být o stupeň výš než ostatní. Každá společnost, která se rozhoduje o tom, s kým bude spolupracovat, hledí na to, jak určitá společnost ovlivňuje své okolí. Velké nároky jsou kladeny především na ochranu životního prostředí.

Kladný přístup k životnímu prostředí, který je součástí CSR aktivit, příznivě ovlivňuje partnerské vztahy, které jsou velice důležité pro podnikatelskou činnost.

Průzkum tedy potvrdil, že společnost ČSOB, a.s. je společensky odpovědnou organizací a že CSR aktivity se odrážejí v celkové strategii společnosti. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

8. Literatura

1. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. BLAŽEK, Ladislav; DOLEŽALOVÁ, Klára; KLAPALOVÁ, Alena. Společenská odpovědnost podniků. *Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. 2005, 9, s. 1-24. ISSN 1801-4496.
3. BLOWFIELD, Michael. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford Universtiy Press, 2008. 452 s.
4. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. 196 s.
5. FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s.
6. HANKE, Thomas; STARK, Wolfgang. Strategy Development: Conceptual framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2009, 85, s. 507-516.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
8. PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 174 s.
9. PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 86 s.
10. STEINEROVÁ, Magdalena, et al. Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum*. 2008, 1, s. 117.

11. STEINEROVÁ, Magdalena; MAKOVSKI, Dawid. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: Aspra,a.s., 2008. 33 s.
12. *Business Leaders Forum* [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. Business Leaders Forum. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/aktivity.htm>>.
13. [Http://www.businessinfo.cz/cz/](http://www.businessinfo.cz/cz/) [online]. 2008 [cit. 2010-10-13]. Business Info.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.
14. *Www.csr-online.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-11-10]. Společenská odpovědnost firem. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.
15. *ČSOB* [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. ČSOB - O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>>.
16. *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008 [cit. 2011-02-13]. Společenská odpovědnost firem. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/Page.aspx?home>>.
17. *Standard-lbg.org* [online]. 2011 [cit. 2011-03-07]. Standard odpovědná firma. Dostupné z WWW: <<http://ww.standard-lbg.org/>>.

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Řízený rozhovor s pracovníkem banky

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

Dotazník: Šetření společenské odpovědnosti

Vážená paní, vážený pane,

v rámci mé diplomové práce *Odraz konceptu společenské odpovědnosti ve strategii ČSOB*, si Vás dovoluji oslovit s žádostí o vyplnění dotazníku, týkajícího se tohoto konceptu ve Vaší společnosti. Vyplnění tohoto dotazníku Vám nezabere více jak 10 minut.

Mým cílem je zjistit, jestli se ČSOB řídí dle konceptu aktivit společenské odpovědnosti, zda jsou s ním zaměstnanci seznámeni a zda aktivity společenské odpovědnosti ovlivňují celkovou strategii firmy. Data získaná z tohoto dotazníku budou použita pouze v mé diplomové práci.

Za Váš čas a ochotu Vám předem děkuji.

Název podniku – **Československá obchodní banka, a.s.**

1. Má ČSOB písemně definované hodnoty a strategické cíle?

ano

ne

nevím

2. Má společnost definovaný etický kodex?

ano

ne

nevím

3. Je ve společnosti definován koncept společenské odpovědnosti?

ano

ne

nevím

4. Kdo všechno je seznámen s konceptem společenské odpovědnosti ve společnosti?

vrcholoví manažeři

střední management

zaměstnanci na nižších pozicích (operátoři, bank. poradci)

všichni zaměstnanci

Vy osobně máte povědomí o CSR aktivitách ve Vaší společnosti?

ano ne

5. Jakým způsobem jsou zaměstnanci seznámeni se strategickými cíli a hodnotami?

písemně na intranetu

při přijímacím řízení

pravidelné meetingy a školení

workshopy

nejsou seznámeni

vy sám/a osobně znáte strategické cíle firmy

ano

ne

6. Jaké výhody a bonusy ČSOB nabízí svým zaměstnancům?

příspěvek na životní pojištění

zvýhodněné produkty banky

vnitropodnikové akce

týden dovolené navíc

sick days

kariévní postup

soutěže o ceny

volné dny na charitu

7. Je ČSOB shovívavá k osobním potřebám zaměstnanců (např. flexibilní pracovní doba podle potřeb jednotlivých zaměstnanců)?

ano
ne
nevím

8. Zajišťuje ČSOB rekvalifikaci či nabízí podporu při odchodu zaměstnanců z firmy?

ano
ne
nevím

9. Pořádá ČSOB veřejně prospěšné akce či charitativní projekty?

ano
ne
nevím

10. Podporuje ČSOB nějakou neziskovou organizaci?

ano jakou
ne
nevím

11. Je ve společnosti možnost recyklovat? (kontejnery na papír, plast, sklo)

ano
ne

Vy osobně recyklujete?

ano ne

12. Jakým dalším způsobem se ČSOB snaží snižovat negativní dopady na životní prostředí?

barely na vodu
recyklovatelný papír
nákup ekologicky šetrných výrobků
zateplení
jiné
žádné

13. Vlastní ČSOB certifikát ISO pro péči o životní prostředí?

ano
ne
nevím

14. V které oblasti společenských aktivit je ČSOB nejvíce aktivní?

ekonomické

sociální

ekologické

15. Jak hodně dle Vašeho názoru aktivity společenské odpovědnosti ČSOB společnosti ovlivnily tyto oblasti:

	1	2	3	4	5
image společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy se zákazníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s dodavateli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s nejbližším okolím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vnitropodnikové vztahy (vztahy v pracovních týmech)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finanční výkonnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(hodnocení 1 – velmi ovlivnily, 2 – ovlivnily, 3 – nevím, 4 – jen trochu ovlivnily, 5 – neovlivnily)

16. Dle Vašeho názoru ovlivňuje koncept společenské odpovědnosti celkovou strategii firmy?

ano

ne

nevím

17. Vaše pracovní pozice

18. Vaše připomínky

Vyplněný dotazník, prosím, zašlete na e-mailovou adresu najbrtova.barbora@centrum.cz.

Velice děkuji za Váš čas.

Bc. Barbora Najbrtová
student Univerzity Pardubice

Příloha 2 – Řízený rozhovor s CSR manažerem

1. Kdy Vy osobně jste byl seznámen se strategickými cíli a hodnotami společnosti?
2. Jakým způsobem jste byl seznámen s informacemi o společensky odpovědných aktivitách?
3. Kde lze najít aktuální informace o společensky odpovědných aktivitách?
4. Co je pro Vás zajímavých benefitem, který ČSOB poskytuje svým zaměstnancům?
5. Kterých benefitů od společnosti využíváte?
6. Z vlastní zkušenosti víte, jak se společnost snaží rozvíjet okolí?
7. Jak Vy sám osobně pociťuje, že ČSOB je šetrná k životnímu prostředí?
8. Jaká oblast společensky odpovědných aktivit (sociální, ekonomická, environmentální) se Vás nejvíce dotýká?
9. Vidíte ve společensky odpovědných aktivitách přínos pro rozvoj a fungování společnosti?
10. Myslíte si, že společensky odpovědné aktivity přináší bance určité zvýhodnění oproti společnostem, které se konceptem CSR neřídí?

