



Formy a metody uplatňování principů CSR ve velkých a globálních firmách

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Michaela Kroupová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Arnošt Böhm, CSc.





Forms and methods of applying CSR principles in large and global companies

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Michaela Kroupová**

Supervisor: doc. Ing. Arnošt Böhm, CSc.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Kroupová**
Osobní číslo: **E12000628**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Formy a metody uplatňování principů CSR ve velkých a globálních firmách**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

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

1. Historie konceptu CSR a jeho definice
2. Teoretická východiska ke třem pilířům CSR
3. Subjekty CSR
4. Metody CSR aplikované společností Škoda Auto

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CHANDLER, David a William B. Werther, Jr. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation. USA: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4522-1779-6.

PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK, et al. Společenská odpovědnost organizace. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Arnošt Böhm, CSc.**

Katedra ekonomie

Konzultant bakalářské práce: **Mgr. Dominika Matarazzo**

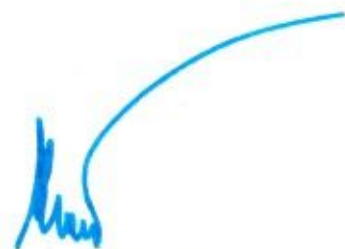
Škoda Auto, a.s., konzultant pro vztahy s veřejnými institucemi

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tématem této bakalářské je společenská odpovědnost firem, neboli koncept CSR. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část představuje definici konceptu a pojmů s ním spojených, popis tří pilířů, na kterých je koncept založený a v jejím obsahu nalezneme také hlavní zásady a výhody CSR. V teoretické části jsou dále představeny rozdíly mezi společenskou odpovědností praktikovanou ve velkých firmách a společenskou odpovědností malých a středních podniků. Praktická část se zabývá konceptem CSR v podniku Škoda Auto. Nejprve se v této části věnuji stručnému představení automobilky a dále se již zaměřuji na její společenskou odpovědnost. Konkrétně se zde zabývám identifikací metod, které firma uplatňuje v rámci jednotlivých pilířů CSR. U každého pilíře pak vyhodnocuji pozitivní, případně negativní hlediska společenské odpovědnosti podniku Škoda Auto.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost, metody odpovědnosti, velký podnik, Škoda Auto

Annotation

This bachelor's thesis named "Forms and methods of applying CSR principles in large and global companies" deals with the concept of corporate social responsibility. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the CSR concept and important terms which are associated with the corporate social responsibility. In the first part are also described three pillars of the concept, main principles and advantages of the concept and differences between CSR in large firms and CSR in small and medium-sized enterprises. The practical part deals with the corporate social responsibility in an automobile factory Škoda Auto. At the beginning of the practical part there is a brief introduction of the company and after that this part focuses on corporate responsibility in the automobile company. There are identified methods which are used by the firm for application of CSR. Responsible activities of Škoda Auto are divided into three pillars and in terms of each pillar I evaluate positive or negative aspects of social responsibility of the company.

Key words

Corporate responsibility, methods of responsibility, large company, Škoda Auto

Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod.....	12
1 Vymezení pojmu Společenská odpovědnost firem (CSR), terminologické a definiční vymezení	13
1.1 Vymezení pojmu CSR	13
1.2 Vývoj a definice CSR	14
1.2.1 Počátek vývoje a první definice	14
1.2.2 Nejčastěji používané definice CSR.....	15
1.3 Pojmosloví	16
1.3.1 Stakeholders.....	16
1.3.2 Dva přístupy ke zkratce CSR.....	17
1.4 Norma ISO 26000.....	18
2 Třípilřřová struktura CSR.....	20
2.1 Ekonomický pilřř	21
2.1.1 Transparentnost.....	21
2.1.2 Reporting	22
2.1.3 Etické chování podniku	22
2.1.4 Corporate governance.....	23
2.2 Sociální pilřř	23
2.2.1 Interní oblast	24
2.2.2 Externí oblast	25
2.3 Environmentální pilřř.....	27

2.3.1	Aktivity podniku v rámci environmentálního pilíře	27
2.3.2	EMS.....	28
3	Principy, charakteristiky a výhody CSR	29
3.1	Základní principy CSR	29
3.2	Základní charakteristiky konceptu	30
3.3	Výhody konceptu CSR	31
4	Rozdíl mezi společenskou odpovědností ve velkých firmách a malých a středních podnicích	34
5	Představení společnosti Škoda Auto	36
6	Společenská odpovědnost podniku Škoda Auto.....	39
6.1	Ekonomický pilíř	39
6.1.1	Transparentnost.....	40
6.1.2	Škoda Auto a reporting.....	41
6.1.3	Governance, Risk & Compliance.....	42
6.1.4	Zhodnocení	43
6.2	Sociální pilíř	43
6.2.1	Péče o zaměstnance	43
6.2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	44
6.2.3	Odměňování zaměstnanců	44
6.2.4	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	44
6.2.5	Work-life balance.....	45
6.2.6	Diverzita	45
6.2.7	Firemní angažovanost.....	46
6.2.8	Prioritní oblasti CSR	46
6.2.9	Zhodnocení	48
6.3	Environmentální pilíř.....	49

6.3.1 Zhodnocení	51
Závěr	52
Seznam použitých zdrojů	54

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Tři pilíře CSR.....	20
Obrázek 2: Logo Škoda Auto.....	37
Obrázek 3: Logo Škoda Plzeň.....	37
Obrázek 4: Přehled zainteresovaných subjektů, se kterými vede ŠA dialog.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice stakeholderů.....	21
-------------------------------------	----

Seznam zkratk

CRM	Cause related marketing
CSR	Corporate social responsibility
EMS	Environmental management systems
ISO	International Organization for Standardization
MSP	Malé a střední podniky

Úvod

První část práce má teoretickou povahu. V této části se věnuji informacím, které zodpoví základní otázky typu „Co je to koncept CSR?“, „K čemu je takový koncept dobrý?“, „Jaký je význam zkratky CSR?“. Dále se zabývám vznikem a dalším vývojem CSR od padesátých let 20. století až po současnost. V rámci vývoje zmiňuji zároveň definice konceptu a vyzdvihuji v současnosti nejčastěji používané z nich. V teoretické části se zaměřuji také na pojem stakeholders, který vnímám jako jeden ze zásadních pojmů v rámci společenské odpovědnosti firem a věnuji se představení normy ISO 26000. Pro vysvětlení pojmu CSR je dále nezbytné vymežit třípilířovou strukturu konceptu, která se skládá z pilíře ekonomického, sociálního a environmentálního. V rámci každého pilíře pak uvádím metody, kterými podniky mohou koncept uplatňovat. Další část je věnována základním principům, základním charakteristikám a výhodám společenské odpovědnosti firem. V poslední teoretické části se zaměřuji na rozdíly mezi CSR ve velkých firmách a CSR v malých a středních podnicích.

V druhé, praktické části práce se zabývám konceptem CSR v konkrétní firmě. Pro průzkum konceptu v praxi jsem si vybrala automobilovou firmu Škoda Auto, která sídlí v Mladé Boleslavi, a to z několika důvodů. Jedním z důvodů bylo zadání závěrečné práce, které vyžadovalo zvolit velkou či globální společnost, která uplatňuje CSR. Firma Škoda Auto přijímá koncept CSR a mnoha způsoby se angažuje ve společenské odpovědnosti. Podmínku velké společnosti, Škoda Auto jako největší automobilový výrobce v České Republice, také bezesporu splňuje. Dalším důvodem mého výběru byl fakt, že společnost svými aktivitami ovlivňuje mnoho lidí, mimo jiné i mne samotnou, jako obyvatele regionu Mladá Boleslav.

Cílem předkládané práce je zjistit, jakými konkrétními metodami uplatňuje Škoda Auto principy společenské odpovědnosti a pomocí analýzy zhodnotit silné a slabé stránky aktivit v rámci ekonomického, společenského a environmentálního pilíře CSR a v případě slabých stránek pak navrhnout řešení, která by byla pro společnost prospěšná k upevnění její společenské odpovědnosti.

1 Vymezení pojmu Společenská odpovědnost firem (CSR), terminologické a definiční vymezení

V této kapitole se pokouším o vymezení pojmu CSR, věnuji se vývoji konceptu a jeho různým definicím, dále uvádím dva různé pohledy na zkratku CSR a představuji také normu ISO 26000, která pojednává o společenské odpovědnosti firem.

1.1 Vymezení pojmu CSR

CSR je zkratkou anglického spojení „Corporate social responsibility“, do češtiny překládaného jako „společenská odpovědnost firem“. CSR je konceptem, který představuje způsob jak „dělat business“ [1, str. 7]. Společensky odpovědná firma si uvědomuje, že nemá jen ekonomický vliv, ale svými aktivitami zasahuje také do společenské a ekologické oblasti. Podniky pouze nevyrobí produkty pro své zákazníky, ale svou činností ovlivňují spoustu lidí, například své zaměstnance, obchodní partnery, osoby žijící v regionu, kde firma působí apod., dále mají firmy vliv na životní prostředí [2, str. 4]. Je důležité, zda firma dodržuje odpovědný přístup ke svému okolí a k životnímu prostředí, jelikož tyto faktory ovlivňují celý byznys. Jak dělají firmy byznys je také důležité pro celou společnost, která je podniky značně ovlivňována. CSR je tedy zásadní jak pro společnost, tak pro samotné podniky [3].

Přijme-li firma koncept CSR, zavazuje se chovat odpovědně, a to v mnoha případech nad rámec legislativy. Nikdo však firmám nenařizuje, aby CSR akceptovaly a zahrnuly do své strategie. Koncept je pouze návrhem možností, jak dosahovat lepších výsledů a přitom být odpovědný vůči společnosti a životnímu prostředí [4].

Koncept CSR skýtá mnohé výhody. Kromě výhod, které koncept přináší společnosti a životnímu prostředí, má také pozitivní vliv na firmu, která CSR uplatňuje. Výhodou konceptu je zejména zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jako je zlepšení reputace firmy a

její image, zvýšení hodnoty značky, zkvalitnění lidského kapitálu či růst důvěry a zlepšení vztahů s různými subjekty. Díky těmto faktorům získává firma výhodu na trhu a roste její konkurenceschopnost, což se projeví také ve vyšším zisku společnosti [5, str. 4]. Výhody CSR jsou blíže popsány v kapitole 3.3.

1.2 Vývoj a definice CSR

Přestože se koncept CSR vyvíjel po dobu delší než půl století, stále pro něj neexistuje jednotná celosvětová definice. To je dáno zejména prudkým vývojem konceptu a dále tím, že pojem společenská odpovědnost firem je pojmem velice rozsáhlým, který nemá žádné hranice a spadá do něj mnoho dílčích částí. K tomu, že pojem CSR není jednotně definován, přispívá také fakt, že společenská odpovědnost je z velké části založena na dobrovolnictví. Nejsou tedy přesně stanoveny aktivity, které by měly být v rámci konceptu dodržovány. Nejednoznačné definice CSR dovolují organizacím široké chápání konceptu a je na každé z těchto organizací, jakou konkrétní cestu ke společenské odpovědnosti si zvolí [6, str. 12-13].

1.2.1 Počátek vývoje a první definice

Tomáš Baťa

Osobností, která již na začátku minulého století dodržovala zásady, dnes označované za společensky odpovědné, byl československý podnikatel Tomáš Baťa. Baťa začal razit principy morálního chování k zaměstnancům. Prosazoval důslednou péči o zaměstnance, dbal na jejich rozvoj a vzdělávání, férovým způsobem vyplácel mzdy a nabízel také rovné příležitosti ženám a mužům. Známými se staly také jeho byty pro pracovníky Baťových závodů. Stejně tak odpovědný byl Baťa i v přístupu k okolí firmy, příkladnými aktivitami mohou být založení nemocnice pro zaměstnance i obyvatele Zlína nebo podpora a budování obchodní akademie [7].

Definice CSR podle Bowena

Prvopočátky vzniku a vývoje koncepce CSR jako takové datujeme do padesátých let 20. století. Důležitým milníkem pro vývoj CSR byl rok 1953, kdy byl poprvé použit a

definován termín CSR, a to v knize Howarda R. Bowena s názvem *Social Responsibilities of the Businessman*. Termín CSR zde byl definován jako závazek podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí. Tato definice hovoří o odpovědnosti podnikatele jako jedince, nikoliv podniku jako celku. Přesto je jednou ze zásadních definic, která se stala důležitou ve vývoji konceptu [8, str. 14].

Definice CSR podle Carolla

Dalším významným rokem pro vývoj CSR byl rok 1979, kdy Archie B. Carroll navrhl definici společenské odpovědnosti firem, která se skládala ze čtyř hlavních složek. Těmito složkami byly ekonomická odpovědnost, zákonná odpovědnost, etická odpovědnost a odpovědnost dobrovolná, která byla později přejmenována na filantropickou odpovědnost. K těmto složkám byly Carrollem navrženy zároveň jejich váhy, a to v poměru 4:3:2:1 [9, str. 2].

1.2.2 Nejčastěji používané definice CSR

K výraznějšímu rozvoji společenské odpovědnosti firem začalo docházet zejména v devadesátých letech minulého století. Od té doby se koncepci CSR pokoušela definovat jak řada institucí, ať už národních či mezinárodních, tak i skupina mnohých odborníků, zabývajících se touto problematikou [6, str. 10, 14]. Z širokého spektra definic CSR, které jsou k dispozici, použiji pro vymezení pojmu jedny z nejčastěji používaných.

V roce 2001 byla vydána tzv. Zelená kniha s podtitulem "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", kde EU poprvé definovala koncepci CSR takto: „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“ [10].

Další známou definicí CSR je definice nevládní organizace Business for Social Responsibility, která zní: „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ [11, str. 19].

Kotler a Lee definují CSR následovně: „Společenská odpovědnost podniku je závazek ke zlepšení blahobytu komunity, skrze diskreční obchodní postupy a příspěvky z podnikových zdrojů.“ [12, str. 3, vlastní překlad].

V České republice je často používanou definicí definice sdružení Business Leaders Forum Česká republika, které vymezuje společenskou odpovědnost jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“ [13].

1.3 Pojmosloví

Ke konceptu CSR se neodlučitelně pojí některé pojmy. Jedním z nich je pojem stakeholders, který je jedním z klíčových pojmů konceptu CSR a v práci je nadále často používán. Proto považuji za vhodné tento pojem nejprve představit. Dále v této kapitole uvádím dva různé přístupy ke zkratce CSR a zastavuji se u normy ISO 26000.

1.3.1 Stakeholders

Stakeholders jsou skupinou osob, organizací a institucí, které mají jak přímý, tak i nepřímý vliv na chod podniku nebo jsou jeho chodem samy ovlivněny [1, str. 10]. Pro pojem stakeholders neexistuje přesný český překlad. V českém jazyce tedy používáme pro tento výraz spojení, jako jsou zájmová skupina, zainteresovaný jedinec či participující skupina [14, str. 57].

Různé organizace mají různé skupiny stakeholderů, které se liší jejich složením a velikostí. Je na každé firmě, aby si uvědomila, jaké subjekty spadají do její skupiny stakeholderů a správně je identifikovala. Není však stakeholder, jako stakeholder. Některé zainteresované subjekty jsou pro firmu významnější, než ostatní. Firma by měla vymezit zejména své klíčové stakeholdery. Klíčoví stakeholders jsou zainteresované subjekty, které mají od firmy vysoké ekonomické očekávání a velký vliv na firmu. Měla by jim proto být věnována značně větší pozornost než ostatním stakeholderům [1, str. 5, 10].

Existuje řada možností klasifikace zainteresovaných subjektů. Nejčastěji rozdělujeme skupinu stakeholderů podle vlivu na společnost. Kromě klíčových stakeholders dále v tomto případě rozlišujeme stakeholders primární a sekundární.

Primární stakeholdeři mají významný vliv na každodenní chod podniku. Do této skupiny jsou řazeni vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní úřady a místní komunity.

Sekundární skupinu stakeholderů tvoří zájmové skupiny, jako jsou konkurenti, kteří mohou firmu ovlivnit například přebráním zákazníků, vytvořením produktu, kterým se firma inspiruje atd., dále veřejnost, kterou firma ovlivňuje například činnostmi majícími vliv na životní prostředí, které veřejnost sdílí. Dalšími sekundárními stakeholdery jsou média. Ta ovlivňují firmu prostřednictvím zveřejňovaných zpráv o společnosti. Dále lobbisté, různé nátlakové skupiny, které mohou na firmu naléhat protesty či hladovkami, nehodlá-li firma vyhovět jejich požadavkům. Nátlakové skupiny tak mohou pošpinit dobré jméno společnosti. Nátlakovou skupinou mohou být například odbory ve společnosti, vyžadující vyšší mzdy, jako tomu bylo například v případě Škody Auto naposledy v dubnu 2015, kdy odbory protestovaly za účelem vyšších mezd [15]. Dále se k sekundárním stakeholderům řadí občanská a obchodní sdružení, vládní instituce a samosprávné orgány [16, str. 1-2].

1.3.2 Dva přístupy ke zkratce CSR

Název konceptu CSR je zkratkou anglického spojení „Corporate social responsibility“, do češtiny překládaného jako „společenská odpovědnost firem“. Tento výklad zkratky CSR je nejvíce využívaným, ale není jediným.

Vzhledem k tomu, že koncept CSR je velmi obsáhlý a často různě pojímaný, můžeme se setkat i s dalším výkladem zkratky. Freeman a Velamuri představují nový přístup k názvu konceptu. CSR je podle nich vhodnější definovat jako akronym vycházející ze spojení Company stakeholder responsibility spíše než Corporate social responsibility. Podle Freemana v Velamuriho podnik bezpochyby ovlivňuje své dodavatele, zaměstnance,

občany žijící v okruhu působnosti firmy, má tedy vliv na své stakeholdery. Nicméně tvrzení, že podnik je společensky odpovědný, je podle autorů zavádějící [17, str. 4].

Podle mého názoru je Corporate social responsibility adekvátním spojením pro vystižení konceptu CSR. Podnik, který přijímá CSR se chová odpovědně k celé společnosti, nikoliv pouze ke svým stakeholderům. Příkladem, který je důkazem toho, že firma má vliv na celou společnost je environmentální pilíř konceptu. Chová-li se firma odpovědně k životnímu prostředí, pozitivně tak ovlivňuje nejen zainteresované subjekty podniku, ale celou společnost. Ovzduší, přírodní zdroje a další environmentální prvky sdílí celá společnost, nikoliv pouze stakeholdeři.

1.4 Norma ISO 26000

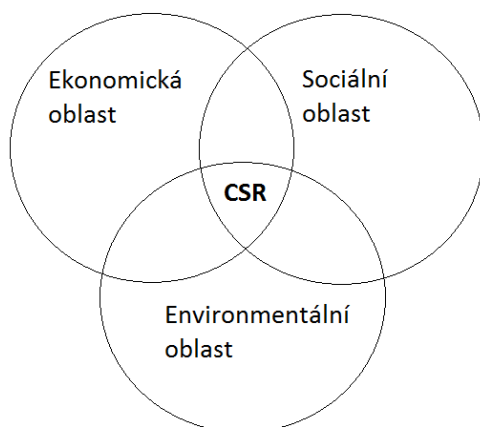
ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizací, která se zabývá tvorbou norem [18]. Normy ISO slouží organizacím ke zlepšení systému řízení organizace, zlepšení kvality produkce a spokojenosti zákazníků, získání výhod v konkurenčním prostředí trhu, zlepšení vztahů uvnitř organizace, zkvalitnění práce v oblasti řízení lidských zdrojů apod. [19]. U některých norem ISO lze získat jejich certifikaci. Certifikát ISO normy přináší organizacím výhody například ve zlepšení dobrého jména či otevření cest pro obchod na mezinárodních trzích [20].

V červenci 2011 byla touto organizací vydána norma ISO 26000, která pojednává o společenské odpovědnosti firem [21]. Důvodem vzniku normy bylo zvýšit odpovědnost firem vůči společnosti a životnímu prostředí, zlepšit společenský blahobyt a zvýšit podíl organizací na udržitelném rozvoji. V normě jsou popsány metodické pokyny pro zlepšení firmy v ekonomické, společenské a environmentální oblasti [22]. Norma pomáhá pochopit organizacím principy společenské odpovědnosti, je průvodcem společenskou odpovědností a jakýmsi návodem pro firmu k odpovědnému chování. Mohou ji využít všechny typy podniků, ať už v soukromém nebo veřejném sektoru nezávisle na aktivitách organizace, její velikosti a lokaci. Norma byla vytvořena na základě mezinárodního konsensu odborníků. Podíleli se na ní zástupci vlád, nevládních organizací, průmyslu, spotřebitelé a odbory z celého světa. Měla by tedy podporovat zavádění „správné praxe“ v oblasti

společenské odpovědnosti po celém světě [23]. Norma ISO 26000 je spíše návodem, nežli požadavkem a není tedy určena k certifikaci [24].

2 Třípilířová struktura CSR

Společenská odpovědnost je postavena na třech základních pilířích. Jedná se o tzv. trojí minimální linii (triple-bottom-line) neboli „3P“, tedy „Lidé, Planeta, Prospěch“ (People, Planet, Profit). Propojenost tří pilířů konceptu CSR znázorňuje obrázek 1. Společenská odpovědnost tedy znamená posun organizace k širšímu zaměření, kdy je pozornost věnována kromě ekonomických aktivit také sociálnímu rozvoji a ochraně životního prostředí [25, str. 10]. Mohlo by se zdát, že se firmy věnují sociálním a environmentálním záležitostem pouze s dobrým úmyslem pomoci svému okolí a společnosti a netěží ze svého rozsáhlejšího přístupu žádné výhody. Díky širšímu přístupu CSR však firma získává nehmotné výhody, jakými jsou například lepší image, konkurenční výhoda apod. a díky těmto faktorům se zvyšuje samotný zisk společnosti.



Obr. 1: Tři pilíře CSR

Zdroj: PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina Maršíková, Pavla Řehořová a Magdalena Zbránková, Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, s. 10.

2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomická oblast společenské odpovědnosti firem spočívá v mnoha různých aktivitách. Jednou z nejdůležitějších aktivit ekonomického pilíře CSR je péče o vztahy se stakeholdery. Podnik by měl být transparentní, komunikovat se svými stakeholdery a chovat se podle etických zásad. Dále do ekonomického pilíře spadá také otázka řízení podniku.

2.1.1 Transparentnost

Pro firmu je důležité, aby získala důvěru svých zainteresovaných subjektů. Věrohodným se podnik stává tehdy, poskytuje-li svým stakeholderům pravdivé informace o svých finančních, ale i nefinančních aktivitách, a to jak informace pozitivní, tak i negativní [26, str. 15].

Věnoval-li by podnik stejnou pozornost všem stakeholderům, nestaral by se zřejmě o nic jiného, než o komunikaci. Je tedy potřebné zainteresované subjekty rozdělit do skupin a odlišně se různým skupinám věnovat a komunikovat s nimi. Jak bylo popsáno v kapitole stakeholderi, dělíme tyto subjekty mimo jiné podle jejich vlivu na podnik. Nejvlivnější skupině stakeholderů, tedy stakeholderům klíčovým by měla být věnována větší pozornost, než méně vlivným stakeholderům. Otázku komunikace s různými stakeholdery, přiblíží tabulka 1. Klíčoví stakeholderi jsou vyznačeni ve žlutém poli [5, str. 14].

Tab. 1: Matice stakeholderů

Úroveň očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

Zdroj: STEINEROVÁ, Magdaléna a Dawid MAKOVSKI, Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním, s. 10.

2.1.2 Reporting

O posílení transparentnosti podniků a o sjednocení podmínek pro firmy evropských zemí se snaží Evropská unie prostřednictvím směrnice, schválené v dubnu roku 2014 Evropským parlamentem, s platností od roku 2017. Tato směrnice určuje povinnost velkých firem, tj. firem s více než 500 zaměstnanci, reportovat jejich odpovědnost, tzn. zveřejňovat nefinanční údaje v oblastech ochrany životního prostředí, zaměstnaneckých podmínek, dodržování lidských práv, protikorupčních opatřeních a diverzity [27]. Společnost má více možností, jak reportovat. Může zveřejňovat informace o své odpovědnosti v rámci zprávy o činnosti firmy, nebo může reportovat prostřednictvím samostatného dokumentu [28]. Při zpracování dokumentu má možnost následovat mezinárodní rámec reportování GRI [29].

Přijetí společenské odpovědnosti bylo pro firmy od počátků vzniku konceptu CSR čistě dobrovolným rozhodnutím. S povinností velkých firem reportovat však koncept CSR svou stoprocentní dobrovolnost ztrácí. Je ale stále konceptem, ve kterém mají firmy mnoho prostoru pro svá dobrovolná rozhodnutí. Některé společnosti však s novou směrnicí nejsou příliš spokojeny a zavedení povinného reportingu vidí jako zbytečnou byrokracii, jenž je „žroutem“ času, který by mohl být věnován odpovědným aktivitám [30]. Na druhou stranu má tato povinnost své pozitivní stránky. Byla by škoda, kdyby společnosti o svých odpovědných aktivitách nepodávaly informace, jelikož tímto způsobem mohou šířit koncept CSR. S novou povinností bude moci každý nahlédnout pod pokličku společenské odpovědnosti velkých firem. Podniky se tak budou moci navzájem inspirovat a svou společenskou odpovědnost stále zdokonalovat. Navíc reporting bude mít dobrý vliv i na samotné firmy, které si zvýší svou transparentnost. Podle mého názoru tedy má nefinanční reporting smysl. Přibude sice trochu práce navíc, která ale může významně pomoci rozvoji konceptu.

2.1.3 Etické chování podniku

Kromě samotné komunikace je také důležité, jakým způsobem se firma chová ke svým stakeholderům. Ekonomický pilíř CSR zahrnuje dále etické chování podniku. Podnikatelskou etiku chápeme jako dodržování slušného chování v rámci jednání se

subjekty, jako jsou obchodní partneři, zákazníci apod. Mnoho firem má pro zajištění etického chování v organizaci vypracovaný etický kodex nebo podobný dokument [31].

Oblastí, kde je žádoucí etické chování organizace, je také oblast marketingu a reklamy. To znamená, že uváděné informace o produktech by měly být pravdivé, slušné a čestné [32]. S etickým chováním organizace dále souvisí odmítání korupce [11, str. 25].

2.1.4 Corporate governance

Do ekonomické oblasti CSR spadá také otázka řízení společnosti. Vedením podniku se zabývá koncept corporate governance. OECD definuje corporate governance jako systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. Jedná se o systém práv, povinností a postupů, jak správně řídit společnost a jak udržovat vztahy se zainteresovanými subjekty společnosti, tedy akcionáři, statutárními orgány, výkonným managementem, zaměstnanci a zákazníky, případně dalšími subjekty. Corporate governance vymezuje, jak mají být práva a povinnosti v podniku rozvrženy mezi subjekty společnosti (správní radu, manažery společnosti, vlastníky apod.) [33].

V České republice upravuje otázku řízení společnosti tak zvaný Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD, vydaný v roce 2004 Komisí pro cenné papíry [34]. Tento kodex je založen na principech odpovědnosti, poctivosti a otevřeného přístupu a představuje soubor standardů nejlepší praxe. Jeho cílem je především lépe řešit vztah mezi akcionáři firmy a jejím vedením. Kodex je však právně nezávazný, proto jeho dodržování není vynucováno [35].

2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř CSR je možné rozdělit do dvou oblastí, a to do oblasti interní a externí. Interní oblast se soustředí na zaměstnance firmy, externí pak na region a místní komunitu.

2.2.1 Interní oblast

Interní oblast sociálního pilíře bývá často ztotožňována se sociální politikou podniku, která se zaměřuje zejména na péči o zaměstnance. Podnik směřuje k vytvoření partnerství s pracovníkem, který pro firmu představuje lidský kapitál. Prostřednictvím schopností a dovedností pracovníka firma dosahuje svých cílů, což znamená, že na zaměstnancích je mnohdy závislý mimo jiné zisk společnosti. Aby se firmě dařilo lépe dosahovat svých cílů, měla by o své lidské zdroje patřičně pečovat [25, str. 12-13].

Péčí o zaměstnance se rozumí celá řada aktivit, od vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, přes hodnocení a odměňování, motivaci zaměstnanců, dodržování bezpečnosti a zabezpečení zdraví zaměstnanců až po vytváření možností ke sladění osobního a pracovního života (work-life balance), poskytování zaměstnaneckých výhod apod.

Podle Kunze do interní sociální oblasti CSR spadají například následující aktivity organizace [8, str. 22-23]:

- **Work-life balance.** Work-life balance je moderním trendem, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci různé možnosti, jak sladit svůj osobní a pracovní život.
- **Rozvoj lidského kapitálu.** Firmy svým zaměstnancům umožňují vzdělávat se a zvyšovat tak jejich kvalifikaci, znalosti a dovednosti, a to nejen v daném oboru jejich působnosti. Zaměstnanci mají možnost kariérního postupu.
- **Outplacement.** Firma nabízí různé formy pomoci pro odcházející zaměstnance, kterými jsou například rekvalifikace, pomoc se zorientováním se na trhu práce, poradenství v oblastech jako jsou sestavování životopisu, příprava na pohovory apod. [36].
- **Zaměstnanecká politika.** Společnost by měla odměňovat zaměstnance podle jejich výkonu, tedy odpovídajícími mzdami. Dále kromě mzdy mnoho firem poskytuje různé zaměstnanecké benefity, a to nad rámec legislativy. Těmito výhodami bývají například příspěvky na stravování, příspěvky na dovolenou, odměny k významným

životním jubileím zaměstnanců apod. Některé firmy v rámci své zaměstnanecké politiky využívají tzv. cafeteria systém. Jedná se o způsob nepeněžního odměňování zaměstnanců, kdy si zaměstnanec sám volí, které zaměstnanecké benefity bude využívat. Zaměstnanec si benefity volí na základě bodového systému [37].

- **Respektování principu rovných pracovních příležitostí.** Při výběru nových zaměstnanců je vyloučena jakákoliv diskriminace. Podnik by měl mít stejná měřítká ke každému zaměstnanci, tzn. nebrat ohled na faktory, jako jsou pohlaví, věk, národnost, víra atd. K rovným pracovním příležitostem přistupuje hlouběji tzv. diversity management. Cílem diversity managementu, jenž nachází uplatnění zejména v globálních firmách působících v mezinárodním prostředí, je co nejvíce podpořit různorodost zaměstnanců v organizaci. Integrace principů diversity managementu může takové firmě přinést výhodu v různorodosti pohledů ať už na trh, na odlišné zákaznické segmenty a na další oblasti.
- **Poskytování pracovních příležitostí minoritním skupinám obyvatel.** Minoritními skupinami jsou například zdravotně postižení, matky na mateřské dovolené, absolventi bez praxe, starší osoby.

Dále jde o aktivity zaměřené na:

- **Péči o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky.**
- **Udržování zdravé firemní kultury a přátelského podnikového klimatu.**
- **Dodržování lidských práv na pracovišti.**

2.2.2 Externí oblast

Nástroje externí oblasti sociálního pilíře CSR slouží firmě k udržování kladných vztahů s regionem, ve kterém firma působí a k navázání dobrých „sousedských vztahů“. V rámci

externí oblasti sociálního pilíře se firma snaží zapadnout do místní komunity a být její pozitivní součástí. Je-li firma okolím pozitivně přijímána, může tak posílit loajalitu místních zákazníků, získat zájem ze strany médií, vytvářet užitečné kontakty s místními úřady a firmami ve svém okolí, identifikovat nové trhy a získat nové obchodní příležitosti. Firma dosahuje přízně svého okolí zejména svým zájmem o dění v regionu a aktivním přístupem k řešení problémů, které se v regionu vyskytují. Řešení místních problémů je pro firmu výhodou z hlediska snížení hrozícího rizika a také získání přízně místních obyvatel [5, str. 8].

Externí oblast sociálního pilíře CSR bývá mnohdy spojována s firemní filantropií¹. Firma, která zahrnuje filantropii do své strategie, se aktivně podílí na veřejně prospěšných projektech směřujících k podpoře a pomoci organizacím či samostatným subjektům. Existuje řada aktivit, kterými se podnik může filantropicky angažovat.

Nástroji pro podporu okolí jsou například různé typy dárcovství, jak finančního, tak nefinančního, přispívání do nadačních fondů či vytvoření vlastního firemního nadačního fondu, dále různé typy sbírek a dobrovolných činností, péče o osoby s postižením, pořádání charitativních akcí apod. [38, str. 4-7].

Podniky dále mohou spolupracovat s místními školami například tím, že nabízejí místa pro praxi studentů, pořádají exkurze, podporují studentské aktivity a výuku zapůjčením či darováním techniky [25, str. 17].

Dalším nástrojem podpory okolí, konkrétně neziskového sektoru je tzv. Cause related marketing (CRM). Nedá se ale říci, že Cause related marketing je součástí pouze externího sociálního pilíře CSR. Aktivity v rámci CRM jsou na hranici mezi sociálním a ekonomickým pilířem, a to z toho důvodu, že Cause related marketing má jak cíl filantropický, tak i ekonomický [25, str. 15]. CRM funguje na principu spolupráce firmy a

¹ Filantropie, do češtiny překládáno jako lidumilnost, je soubor činností, vedoucích k podpoře druhých osob, a to jak jednotlivců, skupin osob či organizací.

Zdroj: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2006/PHMA2/um/2691073/Co_je_filantropie.pdf

neziskového sektoru při propagaci produktu, kdy firma věnuje určitou dohodnutou část z tržeb za produkt partnerovi z neziskového sektoru. Firma tak finančně podpoří neziskový sektor a zároveň si zvýší tržby, jelikož pro zákazníky se stane produkt, jehož koupí pomohou charitativním účelům, atraktivnějším [39].

2.3 Environmentální pilíř

Dodržování jistých zásad v oblasti ochrany životního prostředí může zejména významně zlepšit stav regionálního životního prostředí či celé naší planety. Mimo to, odpovědné chování k životnímu prostředí může prospět i samotné firmě, a to získáním dobrého jména, konkurenční výhodou, snížením nákladů na energii, na zpracování odpadů atd. [40, str. 20].

2.3.1 Aktivity podniku v rámci environmentálního pilíře

Aktivity podniků v rámci environmentálního pilíře vedou k udržitelnému rozvoji a ke snížení dopadu jejich činností na životní prostředí. Těmito aktivitami mohou být podle Petříkové a kol. [25, str. 110-112]:

- **Environmentální politika.** Environmentální politika zahrnuje například výběr dodavatelů. Firma by měla zvážit ekologická kritéria dodavatele. Dále by měla firma spolupracovat v rámci ekologie se svými stakeholdery, například zapojením se do spolupráce na environmentálních aktivitách stakeholderů či poskytovat školení o environmentálních dopadech činnosti firmy.
- **Úspory zdrojů.** Podniky zavádějí opatření vedoucí k úspoře energie, jsou jimi například důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulátory topení, využití alternativních zdrojů (sluneční energie) apod.
- **Třídění a recyklace.** Otázka třídění a recyklace je v dnešní době poměrně rozšířeným tématem. Podnik by měl třídit a recyklovat suroviny, vzniklé při činnosti podniku.

- **Nakupování.** Při nakupování potřeb firmy je vhodné volit recyklovatelné materiály, ekologické čisticí prostředky či energicky nenáročná zařízení. Podnik by měl také dávat přednost místním prodejcům.
- **Produkty a balení.** Ideální je výroba ekologických výrobků a poskytování ekologicky šetrných služeb. Dále by se firma měla snažit o minimalizaci obalových materiálů.
- **Doprava.** Snížit dopad dopravy na životní prostředí podnik může například optimalizací logistiky, omezením služebních cest či podporou ekologicky šetrné cesty do a z práce.

2.3.2 EMS

V praxi firma zavádí environmentální přístup pomocí tzv. Environmentálního managementu, neboli environmentálního manažerského systému (EMS). Oficiální definice EMS podle normy ČSN EN ISO 14001 říká, že EMS je ta součást celkového systému managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky [41].

Firma si může pro implementaci EMS do řízení podniku vybrat mezi dvěma základními možnostmi. Zprvce mohou firmy využít směrnici EU. Konkrétně se jedná o tzv. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), v českém překladu Systém environmentálního řízení a auditu. EMAS je programem Evropské unie platným od roku 1995. Druhou možností je využití mezinárodní řady norem ISO 1400 [25, str. 17].

3 Principy, charakteristiky a výhody CSR

V této kapitole uvádím principy CSR podle normy ISO 26000. Dále se věnuji základním charakteristikám konceptu a výhodám, které CSR přináší samotnému podniku, který koncept zahrne do své strategie.

3.1 Základní principy CSR

Podle normy ISO 26000 by měl společensky odpovědný podnik aplikovat alespoň sedm základních principů, kterými jsou [26, str. 14-18]:

1. **Odpovědnost.** Organizace by měla přijmout odpovědnost za své dopady na společnost a životní prostředí a zodpovídat za výsledky svých rozhodnutí a aktivity, které ovlivňují společnost.
2. **Transparentnost.** Princip transparentnosti spočívá v poskytování informací. Organizace by měla podávat jasné a pravdivé informace o svých rozhodnutích a aktivitách, které mají dopad na společnost. Informace by měly být rychle a jednoduše dostupné těm, kteří byli nebo mohou být organizací významně ovlivněni. Organizace nejsou povinné zveřejňovat vlastnické informace a informace chráněné zákonem.
3. **Etické chování.** Organizace by se měla za všech okolností řídit etickými zásadami a zohledňovat etické standardy. Etický přístup by měla organizace mít jak v rámci vztahů s okolím, tak v rámci vztahů uvnitř organizace.
4. **Zainteresaná strana.** Pro organizaci je důležitá identifikace skupin či jedinců, kteří mají zájem na aktivitách a rozhodnutích organizace a tyto zainteresované strany by organizace měla respektovat a brát v úvahu při svých rozhodováních.
5. **Pravidlo zákonnosti.** Od organizace se očekává respektování pravidel legislativy a dodržování zákonů a předpisů. Organizace by měla být neustále informována o svých

zákonných povinnostech a být s nimi v souladu. Kromě legislativy jako takové by se měla také řídit svými vlastními stanovami, politikami, pravidly a postupy.

6. **Mezinárodní standardy.** Organizace by měla dodržovat mezinárodně uznávané normy, které jsou příznivé v otázce udržitelného rozvoje a blaha společnosti.

7. **Lidská práva.** Tento princip připomíná organizaci důležitost lidských práv. Organizace by měla respektovat Všeobecnou deklaraci lidských práv a svobod.

3.2 Základní charakteristiky konceptu

Podle Kunze je možné i přes rozsáhlost konceptu vymezit základní charakteristické znaky konceptu, kterými jsou [8, str. 17-18]:

- Dobrovolnost

Je dobrovolným rozhodnutím firmy, zda se stane společensky odpovědnou. Zákon nenařizuje firmám, aby byly společensky odpovědné, firmy se stávají odpovědnými z jejich vnitřního přesvědčení. (Dobrovolnost však brzy nebude úplná. Svědčí o tom zmíněná směrnice EU, která bude ukládat velkým firmám povinnost reportingu, který je jednou ze složek CSR.)

- Aktivní spolupráce se stakeholdery

Je žádoucí, aby firma aktivně spolupracovala nejen se svými akcionáři, ale také se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a dalšími zainteresovanými skupinami. Aktivní spolupráce mezi firmou a jejími stakeholdery může spět k tzv. „win win“ situacím, tzn. situacím, které jsou prospěšné jak pro firmu, tak pro její zainteresované subjekty.

- Angažovanost firem

Společnost se sama rozhodne, zda chce být společensky odpovědná a nečeká, zda jí k odpovědnosti někdo vyzve.

- Dlouhodobý charakter

CSR je dlouhodobý úvazek firmy chovat se odpovědně, který musí mít firma neustále na paměti. Má-li firma v úmyslu, chovat se ohleduplně, měla by koncept CSR provázat se svými dlouhodobými strategiemi, cíli a principy managementu. Cíle spojované s konceptem CSR se projeví většinou v dlouhodobějším horizontu. Může jimi být například zlepšení image podniku či loajality zaměstnanců a zákazníků.

- Důvěryhodnost

Firma se nestane důvěrnou pouhým komunikováním. Cesta k důvěře vede sdělováním informací, které nejsou v rozporu s realitou. To znamená, že sdělovat by firma měla vždy pravdivé informace o svém fungování, a to nejen informace ekonomického charakteru.

- Fungování s ohledem na „triple-bottom-line“

Koncept CSR je postaven na třech pilířích (ekonomickém, společenském a environmentálním), které jsou vzájemně provázané.

- Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem zvyšovat kvalitu života

Firmy by se měly zajímat o dění ve svém okolí a minimalizovat sociální, etická a environmentální rizika. Snahou společensky odpovědné firmy je být společensky prospěšnou a přispívat ke zdraví okolní společnosti a k obecné společenské prospěšnosti.

3.3 Výhody konceptu CSR

CSR přináší mnohé výhody nejen společnosti, ale i samotné firmě, která koncept CSR přijala a jedná podle jeho principů. Podle Kašparové jsou těmito výhodami:

- **Zvýšení zisku.** Výhoda CSR ve zvýšení zisku patří k jedné z rozporovaných. Aplikace společenské odpovědnosti do podniku není zadarmo. Po přijetí konceptu CSR čekají podnik různé výdaje, například na charitativní účely, na vzdělávání zaměstnanců, na nákup moderních ekologických strojů apod. Tyto výdaje v rámci CSR jsou však podle novodobého pojetí dobrou investicí. Existuje mnoho výzkumů, které dokazují, že společensky odpovědným firmám se zisky zvyšují [42,

str. 1-2]. Jedním z nich je výzkum investičně bankovní společnosti Goldman Sachs, který došel k závěru, že společensky odpovědné firmy mají v průměru o 43% lepší finanční výsledky nežli společnosti, které odpovědností zabývají méně [43].

- **Přístup k dodatečnému kapitálu.** Mají-li investoři na výběr investovat do společensky odpovědné firmy, nebo do firmy, která nerespektuje koncept CSR, volí raději firmu společensky odpovědnou. Jedním z důvodů je výše zmíněný faktor zvýšení zisku po přijetí konceptu CSR. Dalším důvodem je tvrzení, že investice do společensky odpovědné firmy mají menší rizikovitost.
- **Snížení nákladů (zvýšení hospodárnosti).** Přijetí konceptu CSR často vede podnik k inovování a změnám v podniku. Investice do inovací zpočátku tzv. explicitní náklady zvyšují. V budoucnosti se však investice projeví ve snižování nákladů implicitních. Z dlouhodobého hlediska tedy aktivity CSR náklady snižují.
- **Zlepšení image.** Zlepšení image firmy po zavedení konceptu CSR je prokázáno mnohými teoretiky a výzkumníky.
- **Zvýšení obratu a loajality zákazníků.** Tato výhoda souvisí s odlišením se od konkurence. Mnozí zákazníci berou při nákupu odpovědnost firmy na vědomí a upřednostňují takovou firmu před společností, která neakceptuje koncept CSR. Odpovědná firma tedy získává konkurenční výhodu na trhu.
- **Zvýšení kvality produktů.** Zaměstnanci, kterým jsou poskytovány dobré pracovní podmínky, jsou v zaměstnání spokojenější, výkonnější, pracují přesněji, kvalitněji a v důsledku toho se snižuje zmetkovitost a roste kvalita produktů.
- **Snížení rizika a snížení nákladů na management rizik.** Podnik se snaží předcházet rizikům. Předcházení rizik je nákladově příznivější, než řešení krizových situací [42, str. 1-6].

- **Kvalitní, loajální a spokojení zaměstnanci.** Díky loajalitě zaměstnanců se snižuje jejich fluktuace a eliminují se tak náklady na přijímání nových pracovních sil. Odpovědné společnosti uplatňují praktiky, díky nimž si dokáží udržet kvalitní zaměstnance. Motivovaní zaměstnanci bývají velice produktivní. Celková spokojenost zaměstnanců má navíc dobrý vliv na image společnosti.
- **Získání nových obchodních příležitostí.** Firma může získat nápady na nové produkty či procesy díky komunikaci s různými skupinami stakeholderů.
- **Preferování firmy jako dodavatele.** Některé organizace zvažují environmentální kritéria při výběru dodavatele. Díky dodržování principů CSR se tak firmy mohou stát žádanými dodavateli.
- **Zlepšování výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů.** Odpovědný přístup má dobrý vliv na budování vzájemné důvěry a zvyšování kvality produktů, což se projeví v dosahování vyššího zisku v rámci obchodní spolupráce [11, str. 31-33].

4 Rozdíl mezi společenskou odpovědností ve velkých firmách a malých a středních podnicích

Lidé si často společenskou odpovědnost spojují s velkými firmami. Jsou to ale i malé a střední podniky (MSP), které se ke svému okolí chovají odpovědně. Je však zřejmé, že MSP ke konceptu budou přistupovat jiným způsobem, než jejich velcí kolegové.

Pro malé a střední podniky je charakteristický nižší počet zaměstnanců, kteří se navzájem znají a ve firmě pak panují dobré, někdy až rodinné vztahy. Osobně k sobě nepřistupují jen zaměstnanci, ale osobní přístup platí i vzhledem k zákazníkům, které pracovníci znají a znají také jejich potřeby. MSP se přirozeně chovají slušně také k životnímu prostředí. Pro malé a střední podniky bývá odpovědné chování přirozenou samozřejmostí, kterou nenazývají CSR. MSP uplatňují některé zásady CSR, ale o existenci konceptu nemají mnohdy ani tušení. Bývají společensky odpovědné, ale nedávají najevo svou CSR „nálepku“ [44].

Malé a střední firmy však nemají takové možnosti, jako firmy velké. Je to dáno zejména omezenými finančními a lidskými zdroji. Problém nastává, narazíme-li například na otázku reportování. Pro MSP může být nákladné zachytit a poskytnout informace k prokazování společensky odpovědného přístupu. I přes tyto překážky je možné, aby MSP byly společensky odpovědné. Koncept CSR však nebudou uplatňovat ve stejné šíři jako velké podniky, ale koncept si zúží a přizpůsobí chodu malé či střední společnosti [45, str. 51].

Jak již bylo naznačeno, společenská odpovědnost je většinou spojována s velkými firmami. Je to dáno tím, že velké firmy mají jako celek větší dopad na společnost, proto je jim věnována pozornost více než malým a středním podnikům, a to nejen ze strany médií [46]. Velké podniky přistupují k CSR odlišně než MSP. Ve velkých firmách není odpovědné chování tak přirozenou záležitostí, jako u firem malých a středních. Vzhledem k počtu osob ve velké společnosti je nereálné, aby se pracovníci mezi sebou znali a znali jednotlivě také všechny své zákazníky. U velkých firem tedy neplatí osobní přístup, jako ve firmách

malých a středních. Pokud chce velká firma být společensky odpovědnou, musí cíleně aplikovat koncept CSR do své strategie. K tomu velké firmy mohou využít některé mezinárodní návody k aplikaci CSR, jako například zmiňovanou normu ISO 26000 nebo Směrnici OECD pro nadnárodní podniky [47]. Velké firmy mnohdy mají na rozdíl od MSP speciálního manažera, který se odpovědností firmy zabývá [48]. Velké společnosti mají také oproti MSP jisté povinnosti. Jedná se zejména o zmiňovanou povinnost reportingu, která přijde v platnost v roce 2017. Na velké firmy je vyvíjen větší tlak než na MSP, aby se staly společensky odpovědnými. Je to dáno zejména zmiňovaným širším dopadem těchto firem na společnost. Na MSP takový tlak vyvíjen není, jelikož bývají odpovědní přirozeně.

Velké firmy a firmy menšího typu se odlišují svými odpovědnými aktivitami a odlišné je také jejich očekávání od odpovědných činností. Menší firmy jsou charakteristické svou závislostí na lokálním prostředí a své aktivity směřují na podporu okolí společnosti a místní komunity. Nemohou si dovolit investovat horentní sumy do velkých projektů, a tak podporují menší záležitosti v okolí firmy. Zejména podporují místní kulturu [49, str. 14], například různé festivaly, sportovní události, přispívají také na údržbu okolí – na opravu kostela, čištění místních řek, podporují místní organizace, jako jsou školy, domovy důchodců, sportovní kluby atd. [44]. Záměrem menších firem není svou společenskou odpovědnost „prodávat“, protože na to nemají finanční prostředky [11, str. 50]. Odpovědným chováním se snaží docílit oblíbenosti mezi místními obyvateli prostřednictvím toho, že jim prospějí.

Velké a globální společnosti zaměřují svou odpovědnou činnost na širší okruh, než je okolí společnosti. Velké firmy také podporují své okolí, ale zároveň jsou odpovědně aktivní i v národním a mezinárodním měřítku. Stejně jako menší firmy se věnují dárcovství, podpoře kulturních akcí a různých projektů, ale to vše provádějí ve větším měřítku. Mají na rozsáhlejší CSR aktivity více finančních prostředků než menší firmy. Záměrem velkých firem je však na rozdíl od těch menších, dát svou odpovědnost veřejnosti najevo. Velké firmy umějí ze své odpovědnosti těžit a používají ji k marketingovým účelům. Například velká firma, jako je Škoda Auto si může z finančního hlediska dovolit podpořit cyklistický závod Tour de France a ve výsledku je tato podpora pro společnost velkou reklamou.

5 Představení společnosti Škoda Auto

Společnost byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem a se svou dlouholetou historií se řadí mezi nejstarší automobilky na světě. Zpočátku se Laurinova a Klementova společnost s obchodní značkou Slavia věnovala opravě jízdních kol a o čtyři roky později začala vyrábět jízdní kola s přídavným motorem. V roce 1905 firma úspěšně představila svůj první automobil s názvem „Voiturette A.“. V roce 1925 došlo k zániku značky Laurin & Klement, jelikož se společnost sloučila se Škodovými závody v Plzni. Po politických změnách v roce 1989 hledala společnost silného zahraničního partnera, který by zajistil dlouhodobou mezinárodní konkurenceschopnost. V roce 1991 se tak stala vedle značek VW, Audi a Seat čtvrtou značkou německého koncernu Volkswagen Group [50].

Škoda Auto a.s. je jednou z nejvýznamnějších českých průmyslových společností a zároveň největším českým výrobcem automobilů. Svou úspěšnost buduje podnik na dlouholeté tradici a dobrém jménu společnosti. Firma se značně podílí na exportu České republiky [51] a je jedním z největších zaměstnavatelů v českém soukromém sektoru [52]. V roce 2015 společnost vykazovala nejvyšší tržby v České republice. Pravidelně se umísťuje na prvních pozicích v žebříčku CZECH TOP 100, který je sestavován dle vybraných ekonomických ukazatelů [53]. Společnost má jediného akcionáře, kterým je od roku 2014 společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S. A. se sídlem v Lucemburku, dceřiná společnost firmy VOLKSWAGEN AG [54, str. 8].

Nynějším znakem společnosti Škoda Auto je okřídlený šíp. Nejnovější znak byl představen v roce 2011 a jeho podobu můžeme vidět na obrázku 2. Logo společnosti Škoda Auto procházelo od vzniku podniku mnohými změnami. Zpočátku používala společnost jako své logo jména jejich zakladatelů nebo pouze jejich iniciály. V roce 1923 vznikla podoba okřídleného šípů, kterou si znak nese dodnes. Okřídlený šíp byl od té doby často upravován. S připojením společnosti ke koncernu Volkswagen bylo nutné vyřešit záležitost ohledně vlastnictví ochranné známky znaku. Doposud byla jejím vlastníkem stále společnost Škoda Plzeň, ke které již Škoda Auto nepatřila. V roce 1991 tak Škoda Auto zakoupila užívací práva znaku od plzeňské Škody [55], [56]. Plzeňská Škoda-neboli Škoda TRANSPORTATION, vyrábějící zejména železniční vozidla a vozidla pro MHD, také

dodnes používá okřídlený šíp jako své logo [57]. Škoda Auto se snaží po připojení ke koncernu Volkswagen logo s okřídleným šípem odlišit od plzeňské Škody a dávat tak najevo, že již nepatří k plzeňské společnosti Škoda, ale ke koncernu Volkswagen [58]. Zásadní změnou byla změna barvy znaku, a to z modré na zelenou, která je vedle doplňkové bílé, černé a nyní také stříbrné základní barvou znaku. Při vstupu ke koncernu symbolizovala tato barva výzvy nové doby, zejména orientaci na životní prostředí [55]. Logo značky Škoda Auto prochází často různými změnami a dochází k jeho modernizaci. Plzeňská Škoda se naopak drží původního vzezření loga a od jeho vzniku prošlo pouze malými změnami nepatrných detailů [59]. Aktuální podoba loga Škody Plzeň je znázorněna na obrázku 3.

ŠKODA



Obr. 2: Logo Škoda Auto

Zdroj: Skoda Auto logo. Freelogovector [online]. Dostupné z:

<http://www.freelogovectors.net/skoda-auto-logo-eps-pdf/>



Obr. 3: Logo Škoda Plzeň

Zdroj: Tiskové zprávy. Škoda Transportation [online]. Dostupné z: [http://skoda.cz/cs/press-](http://skoda.cz/cs/press-room/tiskove-zpravy/skoda-transportation-vstupuje-do-noveho-roku-s-novym-vizualnim-stylem/)

[room/tiskove-zpravy/skoda-transportation-vstupuje-do-noveho-roku-s-novym-vizualnim-stylem/](http://skoda.cz/cs/press-room/tiskove-zpravy/skoda-transportation-vstupuje-do-noveho-roku-s-novym-vizualnim-stylem/)

Škoda Auto má v dnešní době tři výrobní závody v České republice. Jeden ze závodů se nachází v místě sídla společnosti, tedy v Mladé Boleslavi, další dva ve Vrchlabí a v Kvasinách. V posledních letech se závody začaly rozšiřovat také do zahraničních zemí, konkrétně do Indie, Číny, Ruska, Slovenska, na Ukrajinu a do Kazachstánu, kde je po vozech Škoda Auto velká poptávka [60, str. 3].

6 Společenská odpovědnost podniku Škoda Auto

Škoda Auto jako největší český výrobce automobilů a zároveň jeden z největších zaměstnavatelů soukromého sektoru v ČR svými aktivitami ovlivňuje spousty lidí a vliv má také na životní prostředí. Proto firma cítí velkou odpovědnost a mnoha způsoby se snaží vycházet vstříc různým skupinám osob a dodržovat odpovědné chování v environmentální oblasti. Podnik si uvědomuje nezbytnost odpovědného přístupu v dnešní době neúprosného konkurenčního boje, a proto je CSR neodmyslitelnou součástí společnosti.

Škoda Auto jako součást koncernu Volkswagen je povinna jednat v souladu s koncernovou strategií. V koncernu Volkswagen jsou společensky odpovědné aktivity řízeny grémiem CSR. V rámci samotné společnosti Škoda Auto se pak o různé oblasti udržitelného rozvoje starají další specializovaná řídicí grémia [61, str. 12].

Koncern Volkswagen v roce 2009 představil svou strategii, v rámci níž bude její snahou dosáhnout do roku 2018 mnoha cílů. Jedním z nich je stát se vedoucí automobilkou světa s nejlepší trvalou udržitelností [62]. Škoda Auto jako součást koncernu Volkswagen je zavázána se na těchto cílech podílet. Sama společnost si tak klade velké nároky a své cíle do roku 2018, z nichž se mnohé týkají společenské odpovědnosti firmy, si vytyčila ve své růstové strategii [63, str. 99].

6.1 Ekonomický pilíř

V rámci ekonomického pilíře CSR se podnik soustředí na transparentnost podniku, sám sebe prezentuje jako otevřenou společnost, a proto se svými stakeholdery udržuje pravidelnou komunikaci. Firma vyznává přístup jednání podle pravidel, ať už se jedná o dodržování právních předpisů, interních norem, etických zásad či jiných relevantních pravidel [64].

6.1.1 Transparentnost

Škoda Auto věnuje spoustu energie do komunikace a dbá na pravidelný a otevřený dialog s různými skupinami stakeholderů společnosti. Přehled subjektů, se kterými Škoda Auto vede dialog, můžeme vidět na obrázku 4. Transparentnost firma správně vnímá jako hlavní nástroj ke zvýšení důvěryhodnosti a jejím cílem je být informačně co nejvíce otevřenou společností. Proto podnik pravidelně zveřejňuje nejen zákonem stanovené informace, ale také informace, jejichž rozsah zákonem požadované normy přesahuje [61, str. 13].



Obr. 2: Přehled zainteresovaných subjektů, se kterými Škoda Auto vede dialog

Zdroj: Škoda Auto. Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2011/2012. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/environment/sustainable-development>

S různými stakeholdery firma řeší různé záležitosti, a to různými způsoby. Velký důraz je kladen na komunikaci se zaměstnanci společnosti, kteří jsou jedněmi z klíčových stakeholderů. Firma s nimi pravidelně projednává pracovní a mzdové podmínky, problematiku vzdělávání, pracovního rozvoje apod. Se zaměstnanci firma udržuje spojení prostřednictvím kolektivních vyjednávání a interních setkání. Zaměstnanci společnosti mezi sebou komunikují prostřednictvím Intranetu, k dispozici je zaměstnancům poskytován Týdenní tisk o společnosti a také speciální časopis ŠKODA Mobil. Další

důležitou skupinou stakeholderů jsou zákazníci, kterým společnost poskytuje zejména informace o produktech a službách společnosti. Stejně jako pro zaměstnance vychází také pro zákazníky časopis Škoda Magazin. Významnou skupinou jsou také dodavatelé, se kterými je udržována nepřetržitá komunikace [65, str. 91].

Podnik vede dialog se svými stakeholdery různými způsoby, od osobního jednání, účasti na veřejných setkáních, přes semináře a přednášky na vysokých školách po elektronickou komunikaci. Společnost využívá pro spojení se stakeholdery jak tradiční způsoby, tak i moderní trendy. Aktuální informace o dění ve společnosti a o hospodářských výsledcích společnosti jsou zveřejňovány zejména prostřednictvím výročních zpráv, které jsou vydávané pravidelně každým rokem a jsou k dispozici na webových stránkách společnosti. Na rozsáhlých webových stránkách jsou dále dostupné různé informace o společnosti, od její historie, přes informace o vozidlech, podmínkách nákupu, po novinky a zajímavosti o podniku. Firma si je však vědoma toho, že lidé v dnešní době preferují spíše modernější druhy sdělovacích kanálů, kterými jsou sociální sítě. I v tomto poli je Škoda Auto aktivní. Samozřejmostí je facebookový profil, na kterém zveřejňuje novinky a zajímavosti, záležitosti typu kulturních akcí, pořádaných společností, představuje nové modely automobilů atd. Na YouTube disponuje vlastním video kanálem, na LinkedIn nabízí volná pracovní místa a aktivní je i na dalších sociálních sítích.

6.1.2 Škoda Auto a reporting

Škoda Auto je jednou z velkých společností, které budou mít od roku 2017 povinnost nefinančního reportingu, o kterém byla zmínka již v teoretické části práce. Škoda Auto zveřejňuje samostatné CSR reporty již od roku 2007, ale i v předešlých letech dávala vědět o své společenské odpovědnosti v rámci výročních zpráv. Reporty jsou zveřejňovány jednou za dva roky a shrnují odpovědné činnosti firmy, které se udály během uplynulých dvou let. Existují tedy zatím 4 reporty o společenské odpovědnosti firmy Škoda Auto, z nichž dva poslední byly sepsány dle mezinárodního standardu GRI. Zpracování zpráv o udržitelnosti dle tohoto standardu zvýšilo jejich úroveň. Zprávy jsou nyní rozsáhlejší, propracovanější a celkově působí na čtenáře profesionálnějším dojmem. Firma by neměla

mít s novou povinností žádný problém, čeká ji změna pouze v tom, že bude povinna zveřejňovat reporty každým rokem, nikoliv jednou za dva roky, jak má ve zvyku [66].

6.1.3 Governance, Risk & Compliance

Ve společnosti působí pro zajištění dodržování právních i vnitřních předpisů, etických principů a dalších pravidel speciální útvar s názvem Governance, Risk & Compliance.

V oblasti řízení podniku, tedy corporate governance, je cílem Škody Auto disponovat odpovědným, kvalifikovaným a transparentním vedením. To podnik dokazuje tím, že v roce 2007 se začal řídit pravidly Kodexu správy a řízení společností založeném na principech OECD. Dává tak společnosti na vědomí, že dodržuje principy, kterými jsou otevřenost, poctivost a odpovědnost. Firma přijetím Kodexu chce dospět zejména k vyšší transparentnosti a dodržování etického chování.

Škoda Auto určuje pravidla chování zaměstnanců v etickém kodexu společnosti, který nese název „Zásady chování skupiny ŠKODA – součást koncernu Volkswagen“. Zásady jsou sestaveny podle pravidel plynoucích z právních předpisů a zásad všeobecně uznávaných společenských hodnot.

Škoda Auto se také aktivně snaží zabránit úplatkářství a korupci ve společnosti. Zaměstnanci firmy a obchodní partneři mohou nahlásit korupční chování či podezření z korupce dvěma nezávislým ombudsmanům, které má firma k dispozici [67].

Společnost dala svůj aktivní přístup k etickému chování a transparentnosti najevo také tím, že se v roce 2013 stala členem volného sdružení společností s názvem Koalice pro transparentní podnikání, jehož snahou je zvýšit kultivovanost podnikatelského prostředí v České republice [68].

6.1.4 Zhodnocení

V oblasti ekonomického pilíře společnosti jsem neobjevila žádné nedostatky. Silnou stránkou je zde zejména vysoká průhlednost podniku. Společnost skrze rozsáhlou síť komunikačních kanálů pravidelně udržuje dialog se svými stakeholdery. Společnost dále deklaruje chování podle pravidel, má upravené všechny vhodné vnitřní předpisy, dobrovolně následuje Kodex správy a řízení společností a dalšími způsoby se hlásí k transparentnosti a etickému chování.

6.2 Sociální pilíř

V sociální sféře je společnost velice aktivní, a to zejména v oblasti péče o zaměstnance, kteří jsou velice důležitou součástí společnosti. Zřetelně se podnik věnuje také širšímu okolí, od regionů přes celostátní podporu až po nadnárodní úroveň odpovědnosti. V této oblasti se angažuje například v pomoci znevýhodněným dětem, společnost podporuje kulturu, sportovní události, napomáhá zvelebňovat okolí výrobních závodů atd.

6.2.1 Péče o zaměstnance

S téměř 25 000 zaměstnanci je Škoda Auto jedním z největších zaměstnavatelů v české soukromé sféře, a proto cítí velkou odpovědnost jako zaměstnavatel a svým zaměstnancům poskytuje až nadstandardní zaměstnanecké podmínky [54, str. 5]. Roli zaměstnavatele plní Škoda Auto velmi dobře, důkazem čehož jsou různá ocenění společnosti jako zaměstnavatele. Příkladem je ocenění Sodexo Zaměstnavatel roku, kde se firma udržovala do roku 2012 deset let na první pozici [69]. Také průzkum Trendence a Universum dokázal, že je Škoda Auto podle absolventů technických oborů nejatraktivnějším zaměstnavatelem [65, str. 42]. Hlavním cílem společnosti v zaměstnanecké oblasti je získat a udržet si kvalifikované zaměstnance [70].

6.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Škoda Auto klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Každý zaměstnanec má plán osobního rozvoje, podle kterého se vzdělává dle svých potřeb. Podnik poskytuje vzdělávací kurzy, které mohou zaměstnanci využít ke zlepšení jejich kvalifikace. Zaměstnanci se mohou vzdělávat například formou e-learningu, kdy mají k dispozici okolo sta on-line kurzů. Firma nabízí svým zaměstnancům možnost technického vzdělání, jazykových kurzů a kurzů pro zdokonalení soft skills. Zaměstnanci si předávají své zkušenosti také navzájem mezi sebou v rámci tzv. profesních skupin, kdy zkušení odborníci předávají znalosti svým kolegům.

6.2.3 Odměňování zaměstnanců

Výše mezd zaměstnanců Škoda Auto je dána kolektivní tarifní dohodou, která platí pro všechny zaměstnance společnosti. Při ohodnocování platí pro všechny zaměstnance stejné podmínky, není tedy rozlišováno mezi mužským a ženským pohlavím. Zaměstnanci podniku Škoda Auto se kromě nadprůměrných mezd těší také rozsáhlým systémem dalších finančních výhod. Společnost například přispívá zaměstnancům každým měsícem na penzijní připojištění. Další finanční podporou pro zaměstnance jsou bezúročné půjčky pro ty, kteří si pořizují vlastní bydlení. Zaměstnanci také mohou využít zaměstnanecké slevy při pořizování nového vozu Škoda Auto.

6.2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Dodržování bezpečnostních pravidel při práci je prevencí před případnými riziky na pracovišti. V automobilce jsou bezpečnostní pravidla dobře zavedena, čemuž svědčí nízká úrazovost během práce. Například v roce 2014 se na jeden milion pracovních hodin stal v průměru pouze 1,3 úraz na pracovištích firmy v ČR.

Cílem společnosti v oblasti péče o zdraví zaměstnanců je snížit jejich nemocnost, proto firma nabízí mnoho zdravotnických služeb. Ve společnosti funguje program „Check-up“, který sdružuje programy dobrovolné prevence a nabádá zaměstnance ke zdravému životnímu stylu. V rámci programu dostávají zaměstnanci rady ohledně snižování tělesné

hmotnosti, zvyšování pohybu, prevence závislostí apod. Zaměstnanci mají možnost absolvovat lékařskou prohlídku a dále s lékařem řešit individuální problémy. Společnost také poskytuje zaměstnancům služby ambulantního rehabilitačního centra, které nabízí jak samotnou rehabilitaci, tak rehabilitační programy, jako například pobyt ve wellness zařízení. Dále mohou zaměstnanci využít nabídku očkování proti chřipce a dostat čtyřměsíční dávku vitamínu C. Podnik věnuje svou pozornost také ergonomii a fyziologii práce. Cílem je upravit pracoviště takovým způsobem, aby zaměstnanec neměl z práce zdravotní důsledky. V každém ze tří závodů v ČR je přítomen lékař, který je připraven poskytnout první pomoc. Škoda Auto v Mladé Boleslavi vlastní dokonce polikliniku, kde jsou zaměstnancům poskytovány služby hlavního lékaře a specializovaná ambulantní péče, jako např. stomatologie, ORL, ortopedie, dermatologie a mnoho dalších služeb.

6.2.5 Work-life balance

Škoda Auto poskytuje svým zaměstnancům možnosti, jak sladit jejich osobní a pracovní život. Společnost vidí rodinu jako prioritní hodnotu v životě, a proto je shovívavá zejména k rodinám s dětmi. Těm jsou nabízeny různé finanční podpory, např. porodné či příspěvek na předškolní péči a také nefinanční podpory jako jsou dny volna pro rodiče s nemocnými dětmi, během rodičovské dovolené pak nabízí Škoda Auto flexibilní formy práce, například práci z domova a během rodičovské dovolené mají rodiče také možnost využívat služební vůz a počítač.

6.2.6 Diverzita

V oblasti diverzity je hlavní snahou Škody Auto podporovat ženy ve vedoucích pozicích. Podnik zastává rovné příležitosti, nebere tedy ohled na pohlaví, barvu pleti, sociální původ atd. Také zaměstnanci společnosti nesmějí dle kodexu chování diskriminovat své kolegy. Podnik zaměstnává pracovníky ze 41 zemí. Zaměstnancům z ciziny vychází společnost vstříc tím, že poskytuje jazykové kurzy pro zdokonalení českého jazyka. Také fyzicky postižení mají ve společnosti otevřené dveře. V České republice má Škoda Auto šest chráněných dílen, kde jsou zaměstnány osoby se zdravotním omezením [65, str. 42-48].

6.2.7 Firemní angažovanost

Nejen ke svým zaměstnancům a jejich rodinám, ale také k širšímu okruhu společnosti se podnik chová odpovědně. Škoda Auto se angažuje ve spolupráci s nadacemi, charitativními organizacemi, podporuje kulturu, umění, sport a pomáhá zdokonalovat okolní infrastrukturu. Podnik je aktivní zejména v místech výrobních závodů a jejich okolí, obzvláště se pak soustředí na Mladou Boleslav. Odpovědným aktivitám se podnik věnuje ale také na celostátní a mezinárodní úrovni.

V oblasti charity společnost pomáhá různými způsoby lidem v těžkých životních situacích a obzvláště pak soustředí svou pomoc znevýhodněným dětem. Škoda Auto spolupracuje s mnohými organizacemi, kterými jsou například organizace Člověk v tísni, občanské sdružení Zdravotní klaun, Fond ohrožených dětí Klokánek, Centrum Paraple, Nadace na výzkum rakoviny, Centrum onkologické péče a další [61, str. 46]. K charitativním činnostem mohou přispět také zaměstnanci společnosti, kteří mohou nominovat a finančně přispět určitému charitativnímu projektu, kdy k vybrané částce pak firma přidá částku dvojnásobnou [71].

Na poli kultury je Škoda Auto partnerem České filharmonie, Národního divadla, Mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež ve Zlíně a Mezinárodního operního festivalu Smetanova Litomyšl. Co se týče sportu, podporuje společnost zejména velké sportovní události, kterými jsou prestižní cyklistické závody Tour de France a Giro d'Italia a Mistrovství světa v ledním hokeji [72].

6.2.8 Prioritní oblasti CSR

Společnost se momentálně v rámci své CSR strategie nazvané „SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN“ věnuje čtyřem prioritním oblastem odpovědnosti, kterými jsou bezpečnost silničního provozu, technické vzdělávání, péče o děti a bezbariérová mobilita.

Bezpečnost silničního provozu

Firma plní nejvyšší požadavky bezpečnosti při výrobě automobilů. Ke zkoumání bezpečnosti vozidel společnost používá vlastní laboratoře a také středisko nárazových

zkoušek. Společnost má speciální tým, který se zabývá výzkumem a analýzou dopravních nehod. Bezpečnost silničního provozu se Škoda Auto snaží zvýšit také vzděláváním v této oblasti. Například pro vzdělávání dětí v oblasti silničního provozu je na internetu přístupná aplikace s názvem „Škoda hrou“, kde se děti mohou učit bezpečnosti na silnicích prostřednictvím zábavné hry. Další internetové stránky nabízejí také dospělým informace o bezpečnosti a rady pro cestování. Společnost se zapojuje do různých akcí na podporu bezpečného silničního provozu, poskytuje dětem dopravní výchovu, je generálním partnerem celostátní soutěže Cesty městy, jejímž cílem je zklidnění dopravy ve městech a obcích [65, str. 52-53].

Technické vzdělávání

Společnost se potýká s nedostatkem pracovníků s technickým vzděláním a s nezájmem o technické školy, což má na podnik negativní vliv. Proto se Škoda Auto rozhodla technické vzdělávání podporovat a zvyšovat zájem o technické obory [73]. Cílem je propagovat přitažlivost těchto oborů a zvýšit tak počet kvalifikovaných lidí v technických oborech. Podnik podporuje technické vzdělání už od předškolních let, kdy je snahou rozvíjet kreativitu dětí. Technické obory jsou společností podporovány také na základních a středních školách, až po univerzity. Škoda Auto je například partnerem Libereckého technologického parku iQLANIDA, kde jsou pořádány technologické výstavy. Firma také finančně podporuje technické obory na odborných učilištích.

Podpora dětí

Další oblastí odpovědnosti, na kterou se firma zaměřuje, je podpora znevýhodněných dětí. Společnost spolupracuje s mnoha různými organizacemi, které se touto problematikou zabývají. Příkladem uvedu organizaci Zdravotní klaun, jejíž snahou je rozveselit nemocné děti a dále Nadaci Terezy Maxové, která prostřednictvím projektu „ROZJEDU TO!“ pomáhá dětem v dětských domovech s motivací a přípravou na pracovní život. Dále podnik podporuje dětské dny, pomáhá mladým lidem získat praxi a dalšími způsoby se snaží pomoci dětem v nouzi.

Bezbariérová mobilita

Program „ŠKODA Handy“ podporuje fyzicky postižené. Společnost poskytuje poradenství pro handicapované, kteří se mohou dozvědět informace o tom, jak technicky upravit vozidlo pro své potřeby a také užitečné rady v oblasti financování. Podnik v roce 2013 spolupracoval s Českou asociací paraplegiků na aplikaci, která zobrazuje na mapách bezbariérová zařízení a usnadňuje tak cestování handicapovaným osobám. Škoda Auto podporuje také české paralympijské sportovce [65, str. 53-56].

6.2.9 Zhodnocení

Jako nejsilnější stránku interního sociálního pilíře CSR vidím rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Jedním z hlavních cílů společnosti v oblasti zaměstnanců je disponovat kvalifikovanými zaměstnanci, proto je oblast rozvoje a vzdělávání věnována velká pozornost. Důležité je také dokázat si zaměstnance udržet, proto společnost nabízí nadprůměrné mzdové ohodnocení a spousty dalších finančních i nefinančních výhod. Jako silnou stránku vidím dále péči o zdraví zaměstnanců. V této oblasti společnost nabízí pro zaměstnance nadprůměrné služby.

Škoda Auto o své zaměstnance pečuje velice dobře. Aby se však společnost stala ještě lepším zaměstnavatelem a mohla tak napomoci koncernu Volkswagen splnit jeho cíl do roku 2018 – stát se nejatraktivnějším světovým zaměstnavatelem [61, str. 10], měla by své zaměstnanecké podmínky dále vyvíjet.

Společnost by měla zlepšit zejména otázku diverzity, konkrétně zvýšit počet žen ve společnosti. Tohoto problému si je však firma vědoma a již pracuje na způsobech, jak poskytnout ženám prostor v top managementu. Další oblastí, na které by společnost mohla zapracovat, jsou prorodinné aktivity. Například vybudování firemní školky by mnozí zaměstnanci jistě ocenili.

V oblasti péče o zaměstnance je odborníky ceněná zejména originalita a výjimečnost zaměstnaneckých podmínek oproti ostatním společnostem. Škoda Auto by měla

zaměstnanecké podmínky vyvíjet kreativním způsobem a vymýšlet nové nápady v této oblasti. Co takhle zaměřit se více na podporu lidí v důchodovém věku?

6.3 Environmentální pilíř

Škoda Auto jako součást koncernu Volkswagen je povinna dodržovat strategii ochrany životního prostředí koncernu, který si také v oblasti ekologie klade velké cíle. Vizí koncernu je stát se do roku 2018 nejlepší automobilkou z hlediska ekologie a udržitelného rozvoje. Snahou Škody Auto je ke splnění této vize přispívat a zlepšovat ekologická hlediska výroby i samotných automobilů.

V koncernu Volkswagen jsou environmentální aktivity od roku 2006 řízeny grémiem CSR. Ve společnosti Škoda Auto mají pak na starost různé záležitosti udržitelného rozvoje různá řídicí grémia, z nichž nejdůležitější je grémium GreenOffice, které vzniklo spolu se strategií GreenFuture [61, str. 12].

GreenFuture je název ekologické strategie společnosti, která je rozdělena do tří pilířů - GreenFactory, GreenProduct a GreenRetail. V rámci GreenFactory – „zelená továrna“ je snahou podniku snížit ekologické dopady při výrobě automobilů. V této oblasti se podnik soustředí na snižování spotřeby energií a vod, snižování množství emisí oxidu uhličitého a těkavých organických sloučenin a snižování množství odpadů. V oblasti GreenProduct – „zelený produkt“ je taktéž cílem snižovat emise CO₂ a celkově snižovat škodlivost vozů k životnímu prostředí. Třetí pilíř, GreenRetail – „zelený obchod“ má za úkol přimět prodejce vozů Škoda Auto, aby zásady ochrany životního prostředí byly dodržovány také v prodejnách automobilů Škoda Auto [74].

Škoda Auto získala několik certifikátů, dokazujících environmentální odpovědnost podniku. Management společnosti Škoda Auto má zavedený a certifikovaný systém environmentálního řízení podle normy EN ISO 14001, který platí v závodech v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách [86].

Škoda Auto pro zvýšení ekologie výroby investuje do úprav závodních výroben. Jedná se například o investice do nových, efektivnějších linek, modernizace energetických zdrojů, utěšňování podlah ve výrobnách pro ochranu podzemních vod apod. [75]. Podnik investuje také do recyklace. Například v roce 2009 investoval do přístroje, který slouží k lisování hliníkových třísek, které se mohou dále používat ve výrobě [76]. Při výrobě automobilů používá podnik materiály, které v ohledu na jejich recyklovatelnost vyhovují zákonným požadavkům. Recyklace se týká samotných vozů a dílů, obalových materiálů, provozních kapalin atd. [61, str. 31].

Jak Škoda Auto uvádí ve své Zprávě o udržitelném rozvoji z let 2013/2014, každý nový model automobilu by měl být ekologicky šetrnější než ten předešlý, a touto cestou chce koncern do roku 2018 zlepšit ekologii vozidel o 25% oproti roku 2010 [65, str. 29]. Škoda Auto neustále upravuje své vozy tak, aby jejich vliv na ekologii byl čím dál menší. Kromě vylepšování běžných vozidel po ekologické stránce Škoda Auto vyrábí také speciální řady ekologických modelů s názvy GreenLine, G-tec a Green E Line. Tyto řady vozů jsou navrhovány speciálně pro ekologicky orientované zákazníky. Řada GreenLine představuje ekologické vozy, které jsou vedle klasických modelů doplněny o technologie, díky kterým jsou vozy úspornější a šetrnější k životnímu prostředí. Jedná se například o Start-stop systém, který je šetrný k ovzduší například ve stání vozidla v koloně, dále se jedná o rekuperaci brzděné energie, díky níž dochází k šetření paliva, u automobilů se také vylepšuje jejich aerodynamika [77]. V řadě vozů G-TEC nalezneme vozidla na stlačený zemní plyn (CNG), který je alternativní ekologickou pohonnou hmotou s mnoha výhodami [78]. Název Green E Line pak za sebou skrývá automobil na elektrický pohon [79].

Škoda Auto také napomáhá ekologii v regionech. V roce 2007 vznikl ekologický projekt s názvem „Za každý prodaný vůz jeden strom“. Cílem tohoto projektu je pomoci zalesňovat prostory, kde hrozí například sesun půdy či větrná eroze [80]. V letech 2007 až 2015 se tak společnosti podařilo vysázet 500 000 stromků. Za tento projekt společnost získala ocenění „Výjimečný projekt“ v soutěži TOP Firemní filantrop 2008 [81].

6.3.1 Zhodnocení

Jak vyšlo na povrch v roce 2015, ne ve všech oblastech jedná podnik férově ke společnosti a životnímu prostředí. Společnost Volkswagen tehdy byla obviněna z environmentálních podvodů. Konkrétně se jednalo o systém, který při měření emisí automobilů vykazoval značně nižší hodnoty. Tento skandál se týkal zejména společnosti Volkswagen, ale dotknul se i Škody Auto. Systém byl totiž nalezen i v některých automobilech značky Škoda Auto. Podvod značně ovlivnil společnost, která musela například zrušit některé své projekty, negativně ovlivněna byla dle mého názoru i CSR politika společnosti. Poškozena byla zejména důvěryhodnost firmy, která úzce souvisí s transparentností společnosti. Škoda Auto se popisuje jako informačně co nejvíce otevřenou a průhlednou. Informaci o podvodu se však lidé dozvěděli až z jiných zdrojů, než od společnosti. Společensky odpovědná společnost by neměla dopustit poškození její důvěryhodnosti a zejména poškození životního prostředí vysokými emisemi. Přinejmenším však nakonec Škoda Auto projevila svou odpovědnost a problémy vzniklé s podvodem se snažila ihned vyřešit a odškodnit zainteresované strany.

Jestliže opomeneme tento skandál, vede si společnost v environmentálním pilíři dobře. Neustále se snaží ekologicky zlepšovat své vozy a dopady výroby na životní prostředí. Investuje do moderních ekologických strojů a aktivně se věnuje oblasti recyklace. V environmentální oblasti bych vyzdvihla také originalitu „Stromkového projektu“.

Závěr

Ke splnění cíle bakalářské práce bylo nutné v první části vymezit teoretická východiska práce. Nejprve jsem tedy stručně uvedla koncept CSR a dále jsem se soustředila na již podrobnější informace. Uznala jsem za vhodné popsat historii konceptu, vyzdvihnout významné osoby, které měly na jeho vývoj značný vliv a z mnohých definic CSR, které jsou k dispozici, jsem představila ty nejznámější a nejvíce používané. V další řadě jsem se zaměřila na stručné představení některých pojmů, které se váží k tématu společenské odpovědnosti firem. Jedním z nich je pojem stakeholders, o kterém lze dle mého názoru říci, že je jednou z neoddělitelných součástí CSR. O významnosti pojmu stakeholders vypovídá také přístup Freemana a Velamuriho ke konceptu CSR, kteří vidí jako vhodnější název konceptu Corporate stakeholders responsibility, místo klasického názvu Corporate social responsibility, ke kterému se jako většina lidí přikláním. Dalším pojem, jehož představení bylo na místě, je norma ISO 26000, která se zabývá oblastí společenské odpovědnosti podniků. V druhé kapitole jsem se věnovala třem pilířům konceptu. U každého pilíře jsem popsala jeho význam a uvedla konkrétní odpovědné aktivity, které jsou s každým pilířem spojeny. V další části bylo mým úkolem popsat základní principy a charakteristiky CSR a dále odůvodnit, proč by se společnosti měly hlásit ke společenské odpovědnosti, tzn. vyzdvihnout výhody, které koncept přináší firmám. V teoretickém podkladu práce bylo také nutné uvést, jak se společenská odpovědnost projevuje ve velkých a globálních firmách. V této části jsem došla k závěru, že existují značné rozdíly mezi konceptem uplatňovaným ve velkých a globálních firmách a společenskou odpovědností malých a středních podniků.

Druhá, praktická část, je soustředěna na analýzu toho, jakými formami je realizována společenská odpovědnost ve firmě Škoda Auto, jakožto velké firmě s globálním dosahem. Proto jsem se zabývala analýzou toho, jaké konkrétní aktivity firma provádí v rámci společenské odpovědnosti. Informace o odpovědných činnostech podniku jsem čerpala zejména z různých zpráv, které společnost poskytuje veřejnosti k dispozici na svých webových stránkách. Společensky odpovědné aktivity podniku Škoda Auto jsem rozdělila do třech pilířů a dále zhodnotila pozitivní a negativní hlediska jednotlivých pilířů.

V ekonomickém pilíři jsem zhodnotila jako silnou stránku vysokou transparentnost podniku a různorodost komunikačních kanálů, které firma používá. Dále jsem jako pozitivní stránku viděla úpravu vnitřních norem společnosti, jejich dodržování a jednání podle zákonných a ostatních předpisů a norem.

Sociální pilíř jsem hodnotila velice pozitivně. V této oblasti jsem shledala nejsilnější oblastí vzdělávání zaměstnanců a dále dodržování bezpečnosti a zdraví při práci. I přes vysoce kladné hodnocení sociálního pilíře jsem upozornila na nedostatky v oblasti diverzity, které by měla být věnována větší pozornost. Pro další rozvoj sociálního pilíře jsem navrhla, aby se firma věnovala aktivitám v oblasti work-life balance a k navrhování společensky odpovědných aktivit měla originální přístup.

Jako pozitivní stránky environmentálního pilíře jsem označila snahu o ekologické zlepšování v oblasti výroby i u samotných vozidel, oblast recyklace a investování do moderních a ekologicky šetrných zařízení. Negativní hledisko environmentálního pilíře jsem shledala v podílení se na podvodech s měřením emisí.

Tato bakalářská práce může sloužit čtenářům k rozšíření jejich vědomostí o společenské odpovědnosti firem. Práce by dále mohla posloužit samotné společnosti Škoda Auto, která může nalézt inspiraci v mých doporučeních v oblasti sociálního pilíře CSR.

Seznam použitých zdrojů

- [1] SKÁCELÍK, Pavel, 2010. *Společenská odpovědnost organizací* [online]. Praha: JENA [cit. 3.11.2015]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf
- [2] KOUBSKÁ, Klára a Eva HRALOVÁ, 2006. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. [cit. 3.11.2015]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>
- [3] CHANDLER, David a William B. Werther, Jr. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation*. USA: SAGE Publications, 2013. ISBN: 978-1-4522-1779-6.
- [4] Co je CSR. 2010. *CSR Consult* [online]. Dordion. [cit. 5.11.2015]. Dostupné z: <http://www.csconsult.cz/cs/co-je-csr.html>
- [5] STEINEROVÁ, Magdaléna a Dawid MAKOVSKI, 2008. *Koncept CSR v praxi - průvodce odpovědným podnikáním* [online]. ASPRA a 94 minutes [cit. 6.11.2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
- [6] KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ Vilém, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [7] Společenská odpovědnost firem. 2012. *CSRPORTAL* [online]. [cit. 6.11.2015]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>
- [8] KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3983-0.

- [9] KAŠPAROVÁ, Klára. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty* [online]. Brno. [cit. 8.11.2015]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf
- [10] Společenská odpovědnost firem. 2012. *CSRPORTAL* [online]. [cit. 10.11.2015]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>
- [11] PAVLÍK, Marek, Martin Bělčík aj., 2010. *Společenská odpovědnost organizace - CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [12] KOTLER, Philip a Nancy LEE, 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-47611-0.
- [13] Co je CSR. Business Leaders Forum [online]. [cit. 13.11.2015]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- [14] VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [15] Aréna. 2009. *Parlamentní listy* [online]. Poslední změna 15.4.2015, 6:54. [cit. 21.11.2015]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Skodu-Auto-dnes-ceka-protest-zamestnancu-za-vyssi-mzdy-370816>
- [16] KAŠPAROVÁ, Klára, 2012. *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku* [online]. [cit. 21.11.2015]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Stakeholders.pdf
- [17] FREEMAN, R. Edward, S. Ramakrishna Velamuri and Brian Moriarty, 2006. *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR* [online]. [cit. 23.11.2015]. Dostupné z: <http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf>

- [18] ISO [online]. [cit. 23.11.2015]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>
- [19] Vše o ISO. 2007. ISOFIN [online]. [cit. 26.11.2015]. Dostupné z: <http://www.isofin.cz/iso.htm>
- [20] NOSKA, Martin, 2014. Proč jsou pro firmy důležité ISO certifikáty? In: ICTmanažer.cz [online]. 24.2. [cit. 29.11.2015]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2014/02/proc-jsou-pro-firmy-dulezite-iso-certifikaty/>
- [21] Technická normalizace. 2015. ÚNMZ [online]. [cit. 3.12.2015]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/csn-iso-26000-pokyny-pro-oblast-spolecenske-odpovednosti>
- [22] Článek. 2011. MANAGEMENT MANIA [online]. Poslední změna 25.04.2013. [cit. 10.1.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>
- [23] News. 2010. *Treti ruka.cz* [online]. Poslední změna 22.10.2010 16:16. [cit. 10.1.2016]. Dostupné z: <http://www.tretiruka.cz/news/norma-iso-26000-spolecenska-odpovednost-schvalena-k-publikovani/>
- [24] Standards. *ISO* [online]. [cit. 13.1.2016]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- [25] PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina Maršíková, Pavla Řehořová a Magdalena Zbránková, 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [26] Business Leaders Forum, 2009. *Pracovní překlad ISO/CD 26000* [online]. [cit. 4.2.2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

[27] EMS. 2003. *EnviWeb* [online]. Poslední změna 23.04.2014. [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ems/99279/evropsky-parlament-schvalil-smernici-о-nefinancnim-reportingu>

[28] Aktuality. 2014. *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. 29. 09. 2014. [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/307/nova-pravidla-transparentnosti-v-oblasti-csr-pro-velke-firmy/>

[29] Podpora. 2012. *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-csr-manazery/csr-report-podle-gri/>

[30] WEIKERT, Petr, 2015. Směrnice EU nařizuje českým firmám šířit dobro. A sepsat o tom elaborát. In: *euro* [online]. 28.9. [cit. 1.12.2015]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/smernice-eu-narizuje-ceskym-firmam-sirit-dobro-a-sepsat-o-tom-elaborat-1226926>

[31] O podnikání. 2011. *iPodnikatel.cz* [online]. 18.8.2011. [cit. 1.12.2015]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/etika-v-podnikani-ma-jeste-vubec-sve-misto-pod-sluncem.html>

[32] Provoz firmy. 2012. *Podnikátor* [online]. 25.11.2012 13:59. [cit. 5.12.2015]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16214/Eticky-kodex-reklamy>

[33] Co opravdu rozhoduje o kvalitě corporate governance. 1996. *Finanční management* [online]. 29.10.2009. Poslední aktualizace 23.10.2009 15:04. [cit. 5.12.2015]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-38770040-co-opravdu-rozhoduje-o-kvalite-corporate-governance>

[34] Správa a řízení společností. 2015. *Deloitte* [online]. [cit. 5.12.2015]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/cz-sprava-a-rizeni-spolecnosti.html>

- [35] Archiv. 2005. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 31.12.2005. [cit. 7.12.2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/archiv/transformacni-institute/agenda-byvaleho-fnm/sprava-majetku/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-corpor/zasady-corporate-governance-14619>
- [36] Co je to OUTPLACEMENT. *OUTPLACEMENT SERVICES* [online]. [cit. 7.12.2015]. Dostupné z: <http://www.outplacement-services.cz/?id=2>
- [37] ZIKMUND, Martin, 2010. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: *Businessvize.cz* [online]. 22.2. 11:17 [cit. 7.12.2015]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- [38] Ostravská Univerzita, 2013. *Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy* [online]. [cit. 9.12.2015]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Methodika_zavadeni_firemni_filantropie_pro_firmy_6-5-2013.pdf
- [39] TROJÁNEK, Štěpán, 2012. Cause-related marketing. In: *udrzitelnymarketing.cz* [online]. 29.3. [cit. 10.12.2015]. Dostupné z: <http://www.udrzitelnymarketing.cz/2012/03/cause-related-marketing-kapitola-471.html>
- [40] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka Hofbruckerová, Romana Lešingrová a Pavel Hercík, 2008. *Společenská odpovědnost organizací. DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.*
- [41] *Nástroje a návody.* 2006. ekonet [online]. CIR. [cit. 10.12.2015]. Dostupné z: <http://eko-net.cir.cz/ems-podle-normy-iso-14001->
- [42] KAŠPAROVÁ, Klára. Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování [online]. [cit. 15.12.2015]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyhody_CSR.pdf

- [43] Filozofie. 2015. Flagship [online]. [cit. 15.12.2015]. Dostupné z: <http://www.flagship.cz/cs/filozofie/>
- [44] ŠMÍDOVÁ, Veronika, 2015. Společenská odpovědnost je pro malé podniky přirozená. Neumí jí ale dát řád. In: *ProByznys.info* [online]. 18. 1. 2016 11:31 [cit. 18.1.2016]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-64396560-spolecenska-odpovednost-je-pro-male-podniky-prirozena-neumi-ji-ale-dat-rad>
- [45] POLÁŠEK, David, 2010. *Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Companies in the Czech Republic*. Praha. Disertační práce. Czech Management Institute.
- [46] SMITH, Craig, 2013. When It Comes to CSR, Size Matters. In: *Forbes* [online]. 14.8. [cit. 18.1.2016]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/insead/2013/08/14/when-it-comes-to-csr-size-matters/#1ee3cf9f1b6f3bf41a101b6f>
- [47] CSR for Larger Companies. *CSR* [online]. [cit. 18.1.2016]. Dostupné z: <http://www.csrhub.ie/csr-for-larger-companies/>
- [48] Slovník. 2013. *EVERESTA* [online]. [cit. 18.1.2016]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/csr-spolecenska-odpovednost>
- [49] TRNKOVÁ, Jana, 2004. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Business Leaders Forum [cit. 31.1.2016]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf
- [50] HLOUŠKOVÁ, Lenka. Škoda Auto a.s. In: *Novinky.cz* [online]. [cit. 17.2.2016]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/skoda-auto-as>
- [51] Škoda Auto, 2010. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2009/2010* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 20.2.2016]. Dostupné z: <http://cs.skoda->

auto.com/shared/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/skoda-auto-sustainability-report-2010.pdf

[52] Ekonomika. 1999. *Aktuálně.cz* [online]. 5.6.2015. [cit. 21.2.2016]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvetsi-zamestnavatele-v-cesku-projdete-si-novy-zebricek/r~90939aaa048311e5ae1b002590604f2e/>

[53] Žebříčky firem. 2012. *CZECHTOP100* [online]. 17.6.2015. [cit. 21.2.2016]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/zebricky-firem/nejvyznamnejsi-firmy/100-nejvyznmanejsich-firem-cr.html>

[54] Škoda Auto, 2015. *Škoda výroční zpráva 2014* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

[55] Historie firmy. 2005. *Skodaps.wz.cz* [online]. Poslední změna 21.12.2010. [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: http://skodaps.wz.cz/skoda_znak.php

[56] Historie automobilek. 2005. *i-magazín* [online]. 14.5.2006. [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: <http://www.i-magazin.cz/view.php?cisloclanku=2006050049>

[57] O společnosti. *Škoda* [online]. [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/>

[58] HORČÍK, Jan, 2010. Škoda Auto – nové logo, nová auta. In: *Hybrid.cz* [online]. 19.8.2010. [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/clanky/skoda-auto-nove-logo-nova-auta>

[59] Logo. 1991. *font* [online]. 12.1.2015. [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: <http://www.font.cz/logo/redesign-znacky-a-zmena-vizualniho-stylu-skoda-transportation.html>

[60] Škoda Auto, 2014. *Škoda výroční zpráva 2013* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 23.2.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2013.pdf>

[61] Škoda Auto, 2013. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2011/2012* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 23.3.2016]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/shared/sitecollectiondocuments/company/environment/sustainable-development/cs/sustainability-report-2011-2012.pdf>

[62] Management report. *Volkswagenag* [online]. [cit. 24.2.2016]. Dostupné z: <http://annualreport2009.volkswagenag.com/managementreport/reportonexpecteddevelopments/strategy/strategy2018.html>

[63] Škoda Auto, 2011. *Škoda výroční zpráva 2010* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 26.2.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>

[64] Společnost. 2015. *ŠKODA AUTO* [online]. [cit. 26.2.2016]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/compliance>

[65] Škoda Auto, 2015. *Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2013/2014* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 26.2.2016]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/shared/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/sustainability-report-2013-2014.pdf>

- [73] O nás. 2015. *ŠKODA AUTO* [online]. [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/grantove-programy/technicke-vzdelavani/grant-program-popularizace>
- [74] Společnost. 2015. *Škoda Auto* [online]. [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/environment/green-future/>
- [75] Články. 2006. *Hybrid.cz* [online]. 14.2.2013. [cit. 6.3.2016]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/skoda-auto-investuje-do-zelene-budoucnosti>
- [76] KOVO inzerť. *Škoda Auto investovala do recyklace* [online]. [cit. 6.3.2016]. Dostupné z: http://infocube.cz/old/images/kovoinzert/clanky/%8Akoda%20Auto%20investovala%20do%20recyklace_38.pdf
- [77] Škoda. *Autocentrum.cz* [online]. [cit. 8.3.2016]. Dostupné z: <http://www.autocentrum.cz/skoda/skoda-greenline/>
- [78] Škoda Auto. *Škoda Octavia G-Tec* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto [cit. 8.3.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/SiteCollectionDocuments/skoda-auto/modely/octavia-g-tec/octavia-g-tec-brozura.pdf>
- [79] Experience. *Škoda Auto* [online]. [cit. 9.3.2016]. Dostupné z: <http://skoda-auto.cm/en/experience/concepts/octavia-green-e-line>
- [80] DRAŠNAR, Radek, 2013. ŠKODA AUTO informuje o smysluplném projektu. In: *Turnov.cz* [online]. 6. 9. [cit. 9.3.2016]. Dostupné z: <http://www.turnov.cz/cs/zivotni-prostredi/ekologicka-vychova/skoda-auto-informuje-o-smysluplnem-projektu.html>
- [81] ŠKODA stromky. 2016. *Škoda Auto* [online]. [cit. 9.3.2016]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi/skoda-stromky>