

Řízení společenské odpovědnosti firem v mezinárodním prostředí

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Formánková, Ph.D.

Bc. Monika Vencourová

Brno 2016

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Sylvii Formánkové, Ph.D. za pomoc a velmi cenné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytla. Poděkování patří také osloveným manažerům, kteří mi poskytli potřebné informace pro moji práci. V neposlední řadě si zaslouží můj dík rodiče, sestra a přítel za jejich psychickou podporu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Řízení společenské odpovědnosti firem v mezinárodním prostředí**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2016

Abstract

Vencourová, M. Management of corporate social responsibility in an international environment. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The diploma thesis is composed on the topic *“Management of corporate social responsibility in an international environment”* and has as main objective to propose an effective way of managing social responsibility at IBM on five continents. The partial objective is to determine whether the concept of CSR is driven by retrograde, progressive or bi-directionally. The basis for evaluating and designing effective way to control the social responsibility is qualitative research within five continents with managers in selected branches. The diploma thesis concludes that IBM has clearly defined CSR activities, all activities are controlled by retrograde planning (Top-Down) and this control method works effectively across cities, countries and continents. In the recommendation were as suitable way of communicating corporate values and employee involvement in their own creation selected team building activities in the form of corporate volunteering.

Keywords

Corporate Social Responsibility, CSR, Three basic pillars of CSR, Stakeholders, Management of organization, Team building activities

Abstrakt

Vencourová, M. Řízení společenské odpovědnosti firem v mezinárodním prostředí. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Diplomová práce je zpracována na téma *„Řízení společenské odpovědnosti firem v mezinárodním prostředí“* a klade si za hlavní cíl navrhnout efektivní způsob řízení společenské odpovědnosti ve společnosti IBM na pěti kontinentech. Dílčím cílem je zjistit, zda je koncept CSR řízen retrográdně, progresivně nebo obousměrně. Základem pro zhodnocení a navržení efektivního způsobu řízení společenské odpovědnosti je kvalitativní výzkum v rámci pěti kontinentů s manažery ve vybraných pobočkách. Práce dospívá k závěru, že společnost IBM má jasně definované CSR aktivity, veškeré aktivity jsou řízeny pomocí retrográdního plánování (Top-Down) a tento způsob řízení funguje efektivně napříč městy, státy a kontinenty. V části doporučení byly jako vhodný způsob komunikace firemních hodnot a zapojení zaměstnanců do jejich samotné tvorby zvoleny teambuildingové aktivity v podobě firemního dobrovolnictví.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, CSR, Tři základní pilíře CSR, Stakeholderi, Management organizace, Teambuildingové aktivity

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika práce.....	13
3	Literární přehled	15
3.1	Management organizace.....	15
3.2	Odpovědnost managementu.....	19
3.3	Koncept společenské odpovědnosti firem.....	20
3.3.1	Základní vymezení CSR.....	21
3.3.2	Oblasti CSR.....	22
3.3.3	Přínosy CSR	28
3.3.4	Aktéři v oblasti CSR	30
3.4	Motivace organizace.....	31
3.5	CSR řízení a implementace	32
3.5.1	Plánování.....	33
3.5.2	Provedení - Implementace.....	36
3.5.3	Kontrolování - Vyhodnocení naplnění CSR cílů a reporty.....	36
3.5.4	Opatření ke zlepšování.....	37
3.6	Komunikace CSR.....	37
3.7	Hodnocení CSR	39
3.7.1	Exaktní metody hodnocení CSR.....	39
3.7.2	Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR	40
4	Vlastní práce	41
4.1	Základní informace o společnosti IBM.....	41
4.2	Zhodnocení současného stavu CSR aktivit ve společnosti – analýza jednotlivých pilířů v rámci pěti kontinentů	42
4.2.1	Ekonomická odpovědnost	42
4.2.2	Sociální odpovědnost.....	49

4.2.3	Environmentální odpovědnost	56
4.3	Zhodnocení řízení CSR v mezinárodním prostředí	62
4.4	Komparace výsledků	68
5	Doporučení	72
6	Diskuse	77
7	Závěr	79
8	Seznam použité literatury	81
9	Seznam obrázků	86
10	Seznam tabulek	87
A	Dotazník	90

1 Úvod

Žijeme v západní představě liberální demokracie, v post-materiální rozvinuté společnosti, kdy sebe samotné můžeme díky rychlému ekonomickému růstu ve 2. polovině 20. století považovat za bohaté, gramotné a zdravější než kdy dříve. Globalizace, propojenost, zkracování vzdáleností, informovanost, rozvoj technologií nám přinesly a přinášejí obrovské výhody a zjednodušení a zrychlení každodenních rozhodování. K ideálu má však současná společnost daleko a tak lze sledovat stále obrovské rozdíly mezi chudými a bohatými zeměmi, neklesající a mnohdy spíše narůstající počet nezaměstnaných a v reakci na mezinárodní události stoupající počty migrantů a uprchlíků, pozvolnou proměnu zemského klimatu, alarmující úbytek lesních porostů, mizení rostlinných druhů a živočišných jedinců. Dramaticky je hovořeno o zhoršujícím se stavu životního prostředí a hledají se viníci v nerozumných rozhodnutích vlád subvencujících a pokřivujících trh, v politice nadnárodních organizací sledující vlastní ekonomické zájmy, aniž bychom si uvědomovali, že jsme součástí tohoto soukolí.

Osmdesátá léta dvacátého století mohou být nazvána environmentální revolucí, kdy vědci a zainteresovaní odborníci poukazují na neudržitelnost stávajícího ekonomického růstu, popřípadě pokles, a potřebu řešit narůstající zátěž životního prostředí. V posledních dekadách se tak stáváme svědky a přímými aktéry posunu od jednostranných opatření k ochraně životního prostředí ke komplexním řešením zaměřujícím se na dopady lidské činnosti napříč oblastmi a to již ne egoisticky, ale mnohem altruističtěji. Od jednotlivce po nadnárodní giganty s celosvětovým dopadem si lze postupně všimnout většího uvědomění si lidského počínání ve společnosti a jeho environmentálních přesahů. Stále více a více je apelováno na vládní rozhodnutí, která mají směřovat k udržitelnému a efektivnímu hospodaření ve snaze koordinovat působení člověka v souladu s potřebami životního prostředí a jeho ochranou. To stejné je očekáváno od rozhodování managementu firem, ať se jedná o supermarket v malé vesnici či automobilový nadnárodní koncern sídlící na druhém konci světa. Že stojíme před situací vyžadující přístup nesobecký a otevřený dokazuje i klimatická konference konaná v Paříži v prosinci minulého roku, která je reakcí právě na potřebu komplexních, všestranných a udržitelných řešení. A to především řešení, jež zahrnou do svých plánů firmy a organizace, společnosti přesahující hranice jednoho státu.

Společným jmenovatelem výše zmíněného a jakýmsi zaklínadlem je zkratka CSR. CSR jako „Corporate Social Responsibility“, jako společenská odpovědnost firem, jako strategická filantropie vycházející z udržitelného rozvoje a udržitelných způsobů podnikání. Odpovědné chování firmy, společnosti vůči všemu a všem je ústředním a prioritním cílem právě konceptu společenské odpovědnosti firem. Udržet si ekonomický úspěch a získat konkurenční výhodu tím, že firma buduje svou dobrou pověst a získává důvěru lidí, lze považovat za stěžejní princip této zcela ne jistě převratné a překvapující myšlenky. Že zdar podnikání ovlivňují stejnou měrou interní strategická rozhodnutí a nastavení procesů, jakož i stav okolního prostředí není nic inovativního. Přínos lze spatřovat především v tom, že dnes

je tato myšlenka CSR aktivit vlastní téměř všem významným subjektům a organizacím stejně jako malým a středním podnikům. Dlouhodobý prospěch a nikoliv krátkozraký přístup, pozitivní vztahy se spolupracujícími aktéry, etické chování, aktivní péče o okolní prostředí považujeme za demonstrativní nástin toho, jak lze CSR aktivity vnímat.

Společensky odpovědné podnikání je výzvou především pro ty firmy a organizace, které uvažují v delších časových horizontech, vidí svou činnost v širším úhlu celospolečenského dění a uvědomují si, že žádná jednotka nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale jako součást většího systému. Ukazuje se také, že propojení komerční sféry s oblastí veřejně prospěšnou je důležité při výměně know-how. Pokud společnosti a organizace plně docení CSR aktivity a jejich dynamiku, stanou se transparentní, nejen viditelné, mohou růst a nejen řešit náklady, budou mít smysluplné závazky a nikoliv vztahy založené na úniku od zodpovědnosti. Budou reflektovat environmentální poptávku.

Nelze říci, že to vše je dostačující, stojíme teprve fakticky na začátku změn přicházejících s konceptem CSR. Pozitivním ukazatelem však je skutečnost, že zavádění tohoto pojetí napomáhá situace na trhu i společenské trendy. Ty posouvají mantinely pro úlohu státu a soukromého sektoru k obecně prospěšné činnosti a celkové odpovědnosti za stav společnosti. Jsme ve fázi celospolečenského vývoje, kdy nám jednoduše již nemůže být jedno, jak se chováme sami k sobě a vůči okolí. Již si nelze myslet, že dopady skutků nejsou substantivní v širším měřítku a že odpovědnost firem je cosi nemožného a neuchopitelného. Koncept CSR může zůstat pouze na papíře a být líbivým gestem bez praktické realizace a uspět v očích veřejného mínění. Jeho aplikace však i přes náklady přináší mnohem více pozitiv, především morální kredit, který je nejvíce ceněn a odměňován jako společenská hodnota.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navržení efektivního způsobu řízení společenské odpovědnosti (dále jen CSR) ve vybrané společnosti (IBM) v mezinárodním prostředí (na pěti kontinentech). Za účelem dosažení hlavního cíle práce budou analyzovány a zhodnoceny jednotlivé aktivity CSR v předem definovaných pilířích. Dílčím cílem je zjištění skutečnosti, zda je koncept CSR řízen retrográdně (Top – down), progresivně (Bottom - up) nebo obousměrně (Top-down/Bottom-up). Bude provedena komparace výsledků na pobočkách na 5 kontinentech a navržen vhodný způsob řízení CSR v mezinárodním prostředí. Výsledky budou statisticky a ekonomicky interpretovány.

2.2 Metodika práce

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje literární přehled, kde jsou hlavní témata management organizace, odpovědnost managementu, koncept společenské odpovědnosti firem, motivace organizace, CSR řízení a implementace, komunikace CSR a hodnocení CSR. Praktická část je rozdělena do dvou částí – vlastní práce a doporučení. Ve vlastní práci jsou základní informace o společnosti IBM a jsou zde zpracovány výsledky dotazníkového šetření, nejprve je zhodnocen současný stav CSR aktivit ve společnosti a následně zhodnoceno řízení CSR v mezinárodním prostředí, vše je doplněno o komparaci výsledků. V části doporučení je zpracováno navržení efektivního způsobu řízení CSR v nadnárodním prostředí.

Vytyčených cílů práce bude dosaženo na základě komunikace s vedoucími manažery/manažerkami oddělení Corporate Citizenship & Corporate Affairs ve vybraných pobočkách IBM – v České republice (Praha), v Japonsku (Tokyo), v USA (New York), Jihoafrické republice (Johannesburg) a Austrálii a Oceánii (Sydney). Analýza bude založena na metodách kvalitativního výzkumu, je zvoleno dotazníkové šetření – elektronické dotazování. E-mailové adresy na příslušné manažery/manažerky budou zjištěny pomocí e-mailové komunikace s manažerkou na pobočce IBM v Brně (CSR Manager Client Innovation Centre Brno). Dotazník bude sestaven z otázek vyplývajících z literárního přehledu, inspirací budou i jiné dotazníky zabývající se CSR. Dotazník bude obsahovat celkem 32 otázek, z toho 4 otázky uzavřené, 14 otázek polouzavřených a 14 otázek otevřených. Aby nedošlo k podhodnocení nebo nadhodnocení jednotlivých pilířů, bude zvolen stejný počet otázek pro každý pilíř, tedy 8 otázek se bude týkat ekonomické odpovědnosti, 8 sociální odpovědnosti, 8 environmentální odpovědnosti a pro zhodnocení celkového řízení společenské odpovědnosti bude položeno také 8 otázek. Cílem dotazníkové šetření bude zjistit hloubku znalostí a povědomí o CSR na úrovni managementu společnosti v dané pobočce v rámci jednotlivých kontinentů. Všechny

otázky budou následně přeloženy do anglického jazyka a finální podobu získá dotazník pomocí služby Survio (survio.com). Následně bude dotazník rozposlán na příslušné e-mailové adresy. Odpovědi na uzavřené a polouzavřené otázky budou poté přeloženy do českého jazyka a zpracovány pomocí tabulek a spider grafu v programu Microsoft Excel. Odpovědi na otevřené otázky budou pouze přeloženy. Bude zkoumáno, na které CSR aktivity se daná pobočka nejvíce zaměřuje a budou analyzovány motivační faktory, vedoucí k výběru těchto aktivit. Na základě těchto zjištění bude identifikováno, zda se jedná o systém řízení typu Top – down, kde jsou cíle a plány jednotlivých aktivit odvozovány shora dolů, nebo se jedná o progresivní plánování a řízení (Bottom – up), kdy jsou tyto aktivity řízeny zdola nahoru (začínají na nejnižší řídicí úrovni – v tomto případě na pobočce, ve vybraném státě), či Top-down/Bottom-up, kdy dochází ke kombinaci obou přístupů. Bude zde využita metoda dedukce a komparace a navržen vhodný způsob řízení CSR v nadnárodním prostředí.

Návratnost dotazníku byla stoprocentní, za každý kontinent, respektive pobočku, na kterou byl dotazník poslán, se vrátil právě jeden vyplněný dotazník.

3 Literární přehled

3.1 Management organizace

Hlavním úkolem managementu organizace je nastavit celý systém řízení organizace, definovat hodnoty a pravidla pro organizaci, nastavit organizační strukturu, řídit zdroje, procesy a výkonnost. Jeho úlohou je také vytvoření, nastavení a koordinace strategií a strategického řízení. Management organizace by měl svojí činností komplexně napomáhat celkovému fungování organizace.

Základní manažerské funkce aplikované managementem organizace jsou:

- Plánování (Planning)
- Organizování (Organizing)
- Vedení a komunikování (Leadership & Communication)
- Kontrola (Control)

Jednotlivé manažerské funkce spolu vzájemně souvisí a existují mezi nimi zpětné vazby. (Pošvář, 2009; Sociální síť pro business, 2013; Blažek, 2014; Žáček, 2014)

Organizování (Organizing)

Manažerskou funkci *organizování* lze chápat jako proces, který zahrnuje stanovení úkolů, nejvhodnějších postupů a podmínek za účelem jejich dosažení. Organizování má za úkol vytvořit v organizaci hierarchické prostředí a organizační strukturu, zajistit efektivní fungování vnitropodnikových organizačních jednotek a v neposlední řadě zavést do organizace řád. Dalším úkolem je rozhodování o personálním obsazení, delegování pravomocí, regulování rozsahu řízení a zabezpečení informačních toků. (Pošvář, 2009; Ekonomie, 2015; Slovník, 2013; Daft, 2014)

V obecnější formě vystihuje logiku procesu organizování nejlépe Dale (1972) v podobě principu OSCAR: stanovení cílů (**O**bjectives), specializace pracovníků a vnitropodnikových jednotek (**S**pecialization), koordinace činností při plnění stanovených cílů (**C**oordination), vymezení pravomocí vedoucích pracovníků (**A**uthority) a vymezení zodpovědnosti za plnění daných úkolů (**R**esponsibility).

Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Manažerská funkce *vedení a komunikování* v sobě obsahuje výběr lidí a jejich následnou motivaci, hodnocení a odměňování, nelze zapomenout také na komunikování. V praxi leadership klade důraz na vůdčí roli manažera, který by měl být vnímán jako iniciátor, podněcovatel a inspirátor. Úkolem tohoto manažera je získávat druhé pro vize, cíle a hodnoty organizace a tím dosáhnout strategie organizace.

Při vedení lidí lze definovat dva přístupy – teorii X a Y. **Teorie X** je tzv. teorií autoritativního managementu, kdy má průměrný pracovník vrozenou nechuť k práci, nechce přijímat odpovědnost, dává přednost tomu, aby byl vedený. Tyto pracovníky je potřeba do práce nutit, vést je a kontrolovat, motivovat negativním

i pozitivním způsobem pomocí trestů a odměn (cukru a biče). **Teorie Y** je tzv. teorií participativního managementu, kdy průměrný pracovník má vrozený pozitivní vztah k práci, vyhledává odpovědnost a je schopen se samostatně rozhodovat. Tento potenciál je potřeba u zaměstnanců využívat a zdůrazňována je především nepřímá motivace. (Pošvář, 2009; Ekonomie, 2015; Slovník, 2013; Daft, 2014)

Kontrola (Controlling)

Manažerská funkce *kontrola* vnáší do systému řízení organizace nezbytnou zpětnou vazbu. Prolíná se všemi funkcemi, neboť kontrola je nezbytná v plánování, organizování i ve vedení lidí a personalistice. V obecném slova smyslu jde o proces sledování, rozboru a zhodnocení závěrů v souvislosti s odchylkami mezi zamýšleným plánem a jeho realizací. Kontrola umožňuje korigovat organizaci žádoucím směrem, umožňuje také odhalit negativní jevy a může být nápomocna při řízení rizik. (Sociální síť pro business, 2013; Pošvář, 2009; Rašticová a kol., 2010)

Fázemi kontrolního procesu jsou: získání a selekce informací, ověření správnosti počátečních informací, kritické zhodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, navrhování opatření a kontrolování realizace navrhovaných opatření, tedy zpětná vazba. (Ekonomie, 2015; Žáček, 2014; Daft, 2014)

Plánování (Planning)

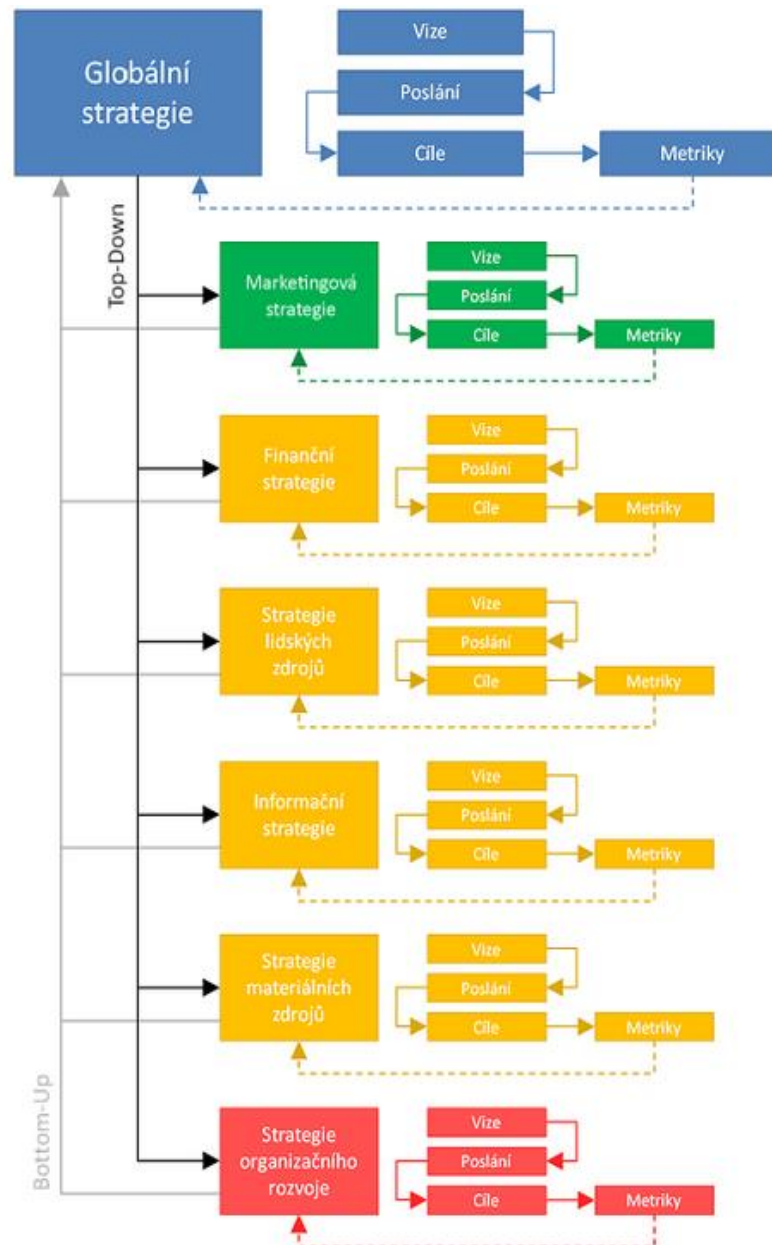
Manažerská funkce *plánování* je výchozí manažerskou funkcí, určuje směr rozvoje organizace. Za základní plán organizace lze považovat její globální strategii. Manažer v procesu plánování rozhoduje v následujících oblastech: vytyčování cílů, určení činností, které mají být vykonány k dosažení těchto cílů, určení zdrojů potřebných k dosažení cílů a určení pracovníků a jejich úkolů při plnění cílů. (Pošvář, 2009)

Plánování zasahuje do všech oborů a aspektů organizace: Ekonomika a finance, Kvalita, Informatika, Lidské zdroje, Management organizace, Logistika a doprava, Služby, Marketing, Výroba. Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat Strategické (dlouhodobé) plánování, Taktické a Operativní plánování. Strategické plánování určuje směr organizace, je významné především pro marketing, výzkum a vývoj, rozhodování o investicích a v oblasti lidských zdrojů. Taktické a operativní plánování nachází své uplatnění v oblastech organizace, kde dochází k tokům finančních zdrojů a materiálu ve výrobě, tedy v oblasti nákupu a prodeje.

Hlavním smyslem plánování je definování cílů a způsobů, jak jich dosáhnout. Při plánování jsou zohledňovány vnitřní i vnější faktory, které tyto cíle ovlivňují. Podle toho, ze které řídicí úrovně se odvozují cíle a plány, lze rozlišovat následující metody plánování:

- Retrográdní plánování (Top-Down)
- Progresivní plánování (Bottom-Up)
- Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up)

Hierarchie strategií charakterizuje uspořádání a vzájemné vztahy mezi globální strategií a dílčími strategiemi organizace. Příklad hierarchie strategií fiktivní organizace je znázorněn na Obr. 1. (Sociální síť pro business, 2013; Slovník, 2013)



Obr. 1 Hierarchie strategií fiktivní organizace
Zdroj: Sociální síť pro business, 2013.

Retrográdní plánování (Top-Down)

Při tomto typu plánování se cíle¹ a plány odvozují shora dolů pro nižší stupně řízení. Vrcholový management zpracovává rámcové (globální) strategické plány pro střední management, kde jsou tyto plány rozpracovávány a konkretizovány do podoby dílčích plánů a ty se stávají rámcovými plány pro základní management. Jedná se tedy o tzv. divergentní přístup. Výhodou této metody plánování je, že cíle a plány všech vnitropodnikových jednotek organizace se shodují s cíli a plány vrcholového managementu. Nevýhodou je, že organizační jednotka na vyšším stupni řízení může ukládat nesplnitelné cíle a že jde o jednosměrný postup, tedy zde naprosto chybí zpětná vazba. Řešením může být obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up). (Sociální síť pro business, 2013; Pošvář, 2009; Daft, 2014)

Progresivní plánování (Bottom-Up)

Při tomto typu plánování jsou cíle a plány nejdříve definovány na základní úrovni řízení a jsou relativně detailní, následně jsou předány střednímu managementu, který je seskupuje a předává vrcholovému managementu. Ten obdrží ve výsledku souhrnný (globální) plán složený z plánů dílčích. Jedná se tedy o tzv. konvergentní přístup. Výhodou této metody plánování je, že cíle a plány pochází od základního stupně řízení v organizaci, neboť ten má adekvátní informace o trhu a požadavcích zákazníků. Nevýhodou je, že se tyto plány a cíle nemusejí shodovat s cíli a plány vrcholového managementu, mohou si protiřečit a často se nedají realizovat ve stejné době. I u této metody plánování se jedná o jednosměrný postup, takže v plánovacím procesu chybí zpětná vazba. Řešením je opět oboustranné plánování (Top-Down/Bottom-Up). (Sociální síť pro business, 2013; Žáček, 2014; Pošvář, 2009; Daft, 2014)

Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up)

Tato metoda plánování je kombinací principu Top-Down a Bottom-Up. Při tomto typu plánování nejprve vrcholový management vypracuje předběžný nadřazený rámcový plán, z něho se následně vyvodí dílčí (podřazené) plány. V první fázi se tedy jedná o retrográdní plánování. Současně se ale uplatňuje i progresivní plánování – dílčí plány jsou navrhovány od základního managementu směrem k vrcholovému. Ve druhé fázi se řeší odchylky mezi oběma směry a jsou vzájemně koordinovány a doladovány. Výhodou obousměrného plánování je, že odstraňuje nedostatky předchozích metod a v praxi se také používá nejčastěji. Oproti předchozím vnáší do systému plánování důležitou zpětnou vazbu, nicméně klade větší nároky na práci manažerů a na jejich čas. (Sociální síť pro business, 2013; Pošvář, 2009; Daft, 2014; Žáček, 2014)

¹ Cíle formulované ve vnitropodnikových plánech by se měly řídit podle tzv. principu **SMART**, tzn., že by měly být: **S**pecifické, tj. konkrétní; **M**ěřitelné, tj. kvantifikovatelné; **A**kceptovatelné, tj. přijatelné; **R**ealizovatelné, tj. splnitelné a **T**ermínované, tj. časově vymezené. (Pošvář, 2009; Daft, 2014)

3.2 Odpovědnost managementu

Odpovědnost managementu je vázána na manažery, kteří řídí organizaci. Povinností těchto manažerů je dohlížet na respektování zákonů a vést organizaci směrem k naplňování jejího poslání. Dále řídit organizaci tak, aby dosahovala stanovených cílů, které jsou užitečné nejen pro rozvoj organizace, ale i celé společnosti.

Rozlišují se dvě základní pojetí odpovědnosti:

- Ekonomická odpovědnost
- Společenská odpovědnost (CSR – Corporate Social Responsibility)

Ekonomická odpovědnost znamená odpovědnost vůči vlastníkům. Vlastníci vkládají do podnikání svůj kapitál s cílem zhodnocení tohoto kapitálu v podobě maximalizace zisku. Odpovědnost vůči vlastníkům v podstatě znamená odměnu za riziko, kterou vkladem kapitálu do podniku vlastníci podstupují. Manažeři a zaměstnanci jsou odměňováni mzdou, dodavatelé dostávají platby za dodané produkty. Každá strana dostává odměnu, se kterou souhlasila na základě vlastní svobodné volby.

Společenská odpovědnost (CSR – Corporate Social Responsibility) znamená odpovědnost vůči zainteresovaným skupinám. Tyto skupiny, mohou to být i jednotlivci, mají z činnosti organizace prospěch (užitek), nebo jsou její činností poškozovány. Mezi zainteresované skupiny patří vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurence a místní společenství. (Robbins a Coulter, 2004; Bláha a Dytrt, 2003; Daft, 2014; Žáček, 2014)

Detailněji bude společenská odpovědnost popsána v kapitole 3.2 *Koncept společenské odpovědnosti firem*, protože je hlavním předmětem zkoumání této práce.

Manažerská etika

Etika jako taková se zabývá studiem mravního chování, kdy jedinec přijímá odpovědnost za vlastní chování vůči druhým jedincům a prostředí. Zahrnuje v sobě také oprávněnost a svobodu volby. (Bláha a Dytrt, 2003)

Manažerská etika v sobě zahrnuje morální zásady, principy a normy, které regulují chování manažerů v řízení organizace. Řeší, zda konkrétní podnikatelské praktiky jsou, nebo nejsou akceptovatelné. (Putnová a Seknička, 2007; Pošvář, 2009; Žáček, 2014)

Šroněk (1995) uvádí jako hlavní zásady etického podnikání následující:

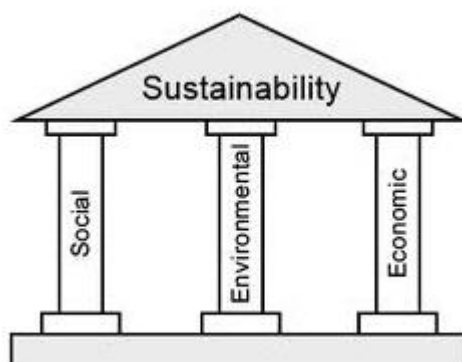
- dobrovolné dodržování zákonů,
- zachování diskrétnosti podnikových informací,
- předcházení střetu zájmů (osobní zájmy vs. zájmy organizace),
- jednání v dobré víře (plnění smluv a slibů, jednání za poctivých obchodních praktik aj.),
- respektování definovaných pravomocí.

3.3 Koncept společenské odpovědnosti firem

Globalizace podnikání vybízí ekonomické subjekty ke zvyšování sociální a ekologické odpovědnosti. Společenská (sociální) odpovědnost firmy, přeloženo z anglického Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), se tak stává jedním z klíčových nástrojů, který má za úkol zkvalitnit vztahy mezi podnikem, státem a občanem. Tento koncept se začíná objevovat počátkem 2. poloviny 20. století a je charakteristický způsobem vedení, který spočívá v budování vztahů s partnery a napomáhá zvyšovat důvěryhodnost podniku.

Problematika společenské odpovědnosti firem vychází z koncepce „people – planet – profit“, přeloženo jako „lidé – planeta – zisk“, a znamená víceúrovňový pohled na podnikání ve smyslu „triple bottom line“. Management společnosti tedy nevěnuje pozornost pouze ekonomickému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, ale soustřeďuje se i na environmentální a sociální aspekty své činnosti. Dobrovolně integruje tyto sociální a ekologické aspekty do každodenních operací s firemními stakeholdery.

Klasifikace CSR je postavena na třech základních pilířích (viz Obr. 2): ekonomickém, sociálním a environmentálním. (Putnová a Seknička, 2007; Hawkins, 2006; Business Leaders Forum, 2012b; Keohane, 2013)



Obr. 2 Tři základní pilíře CSR
Zdroj: Go CSR, 2015.

Význam koncepce CSR v posledních letech roste. Důvodem je přesvědčení, že k dlouhodobě udržitelné prosperitě firmy vede odpovědný a transparentní způsob podnikání. Na rozvoj odpovědného chování má vliv existence nadnárodních podniků, které díky své propracované firemní strategii přenáší koncept CSR do svých jednotlivých poboček za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Na druhé straně jsou to spotřebitelé, kteří požadují takové produkty, které nejen uspokojí jejich potřeby, ale zároveň nevznikají na úkor životního prostředí. Obecná snaha je potom zlepšit nepříznivý stav životního prostředí i společnosti, jako je globální oteplování, korupce, nedostatečná podpora komunity nebo špatné pracovní podmínky. (Business Leaders Forum, 2012a; Holme and Watts, 2000; Keohane, 2013)

3.3.1 Základní vymezení CSR

Úspěšnou firmou se může stát jakákoli firma, v čem ale spočívá posun od úspěšné firmy k celospolečensky uznávané?

CSR je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a tak dává široký prostor pro diskusi, chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku toho existuje celá řada definic a přístupů k vymezení CSR. (Kašparová a Kunz, 2013; Mádlová, 2012)

Evropská unie vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (Kunz, 2001). Podle **World Business Council for Sustainable Development** představuje CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBCSD, 2015). Mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** definuje CSR jako „způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání“ (Kotler a Lee, 2005). Podle **The Corporate Social Responsibility Newswire Services** představuje CSR „integraci firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí“ (CSRwire, 2015). Sdružení **Business leaders Forum Česká republika** chápe CSR jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“ (Business Leaders Forum, 2012a).

Po organizacích je tedy požadováno a veřejností očekáváno společensky zodpovědné chování k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd. Stále ale platí, že se jedná o dobrovolný závazek firm chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. V praxi to znamená, že firma podniká v souladu s vysokými etickými principy, dbá na dobré vztahy se svými obchodními partnery, stará se o své zaměstnance, snaží se podporovat region, ve kterém působí, a v neposlední řadě i minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. (Hohnen, 2007; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Bernardová, 2012; Kunz, 2012)

Dle Business Leaders Forum (2012b) a Jonese (2014) lze shrnout charakteristické rysy CSR následovně:

- **tři roviny aktivit** – ekonomická, sociální a environmentální
- **dobrovolnost** – výše zmíněné aktivity jsou prováděny dobrovolně (nad rámec zákonných povinností organizace)
- **dialog se stakeholdery** – komunikace a zapojení zainteresovaných stran, s nimiž se organizace vzájemně ovlivňuje
- **dlouhodobý charakter** – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě
- **důvěryhodnost** – CSR přispívá k budování důvěry ve firmu, činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované

3.3.2 Oblasti CSR

Společenská odpovědnost firem zahrnuje celou řadu aktivit, které lze členit do ucelených oblastí CSR a má jak **interní**, tak **externí** dimenzi, což znamená, že má vliv jak směrem do firmy, tak samozřejmě i navenek. V základním rozdělení se jedná o tzv. tři pilíře - ekonomický, sociální a environmentální. Tyto tři pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line (neboli třemi „Pé“):

- **Profit – zisk (ekonomická oblast)**
- **People – lidé (sociální oblast)**
- **Planet – planeta (environmentální oblast)**

Náplní společenské odpovědnosti každé firmy by měly být všechny tři oblasti. Každá oblast však zahrnuje mnoho aktivit a činností, z kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholderů.

V **ekonomické oblasti** se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se také její dopady na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci (viz Tabulka 1).

V **environmentální oblasti** si podnik uvědomuje své dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí (viz Tabulka 2).

V **sociální oblasti** se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů. Sociální oblast lze rozdělit na pracovní prostředí a místní komunitu (viz Tabulka 3 a 4). (Blowfield and Murray, 2011; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Go CSR, 2015; Business Leaders Forum, 2012a; Jones, 2014)

Tabulka 1: Ekonomický pilíř

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY	
Správa a řízení firmy	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> • Uveřejnění finančních i nefinančních informací 	
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none"> • Etický kodex a jeho praktické využití 	
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorování a měření firemního image 	
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum spokojenosti • Evidence a řešení stížností 	
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> • Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb • Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy 	
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnostní program • Poprodejní servis • Bezbariérový přístup do prodejen • Přístupnost webových stránek 	
	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) • Produktové označení programu Česká kvalita 	
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Školení preventivní servisní činnosti • Školení bezpečnosti práce 	
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> • Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů 	
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum spokojenosti • Evidence a řešení stížností 	
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> • Včasné placení faktur 	
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci • Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy 	
Marketing a reklama	Informace o produktech	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách 	
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci 	
	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržování etického kodexu reklamy vydané Radou pro reklamu 	

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a; Chouinard a Stanley, 2014.

Tabulka 2: Environmentální pilíř

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmentální politika	Řízení	• Environmentální strategie
		• Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		• Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	• Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	• Spolupráce na environmentálních aktivitách
		• Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
Komunikace	• Environmentální školení • Informace o environmentální politice firmy	
Změny klimatu	• Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
Energie a voda	Úspora energie	• Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	• Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	• Opatření a zařazení na úsporu vody
	Užitková voda	• Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	• Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	• Tisk z obou stran papíru
		• Vratné barely na pitnou vodu • Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	• Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce • Omezování služebních cest (video-konference)
		Přeprava zboží
Produkty a balení	Ekologické výrobky	• Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	• Minimalizace obalových materiálů • Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování		Ekologicky šetrný nákup
	Místní dodavatelé	• Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a; Chouinard a Stanley, 2014.

Tabulka 3: Sociální pilíř – komunita

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Podpora komunity	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> • Sdílený marketing • Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade ² , ethnocatering ³	<ul style="list-style-type: none"> • Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	<ul style="list-style-type: none"> • Studentské stáže, praxe či exkurze
		<ul style="list-style-type: none"> • Konzultace diplomových prací
		<ul style="list-style-type: none"> • Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	<ul style="list-style-type: none"> • Zapůjčení či darování techniky • Účast na výuce

² **Fair Trade** je spravedlivý obchod. Lidem ze zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky dává možnost užít se vlastní prací za důstojných podmínek. Dostávají spravedlivě zapláceno, pěstují s ohledem na životní prostředí a jejich děti mohou chodit do školy. Principy fair trade jsou: spravedlivá cena, rozvoj komunit, ochrana přírody, dlouhodobé obchodní vztahy, důstojné pracovní podmínky, rovnoprávnost, demokracie a zákaz dětské práce (Fair Trade, 2015).

³ **Ethnocatering** je projekt vycházející z koncepce sociálního podnikání InBáze Berkat o.s. Je to profesionální cateringová služba nabízející orientální lahůdky ze zemí jako je Afghánistán, Írán, Gruzie, Arménie, Čečensko a další. Pokrmy připravují ženy migrantky, které přišly do České republiky hledat nový domov. Zisk z Ethnocateringu je použit na rozvoj integračních programů komunitních center InBáze a Rakovicem které pomáhají migrantům nalézt důstojné místo v české společnosti (News - Social Impact Award Czech Republic, 2012).

Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	• Firemní dobrovolnictví
		• Matchingový ⁴ fond
		• Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	• Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	• Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a; Chouinard a Stanley, 2014.

Tabulka 4: Sociální pilíř – pracovní prostředí

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	• Průzkum spokojenosti • Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	• Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy • Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	• Využití prostředků interní komunikace • Informování uchazečů o práci o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	• Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční ohodnocení	• Sportovní a relaxační vyžití
		• Kulturní vyžití
		• Společenské akce pro zaměstnance
		• Navýšení dovolené a volna
		• Osobní komfort (notebook, auto, mobil)
• Příspěvek na dojíždění do práce		
	• Zaměstnanecké akcie	
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	• Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	• Plány kariérního rozvoje

⁴ **Matchingový fond** (Matching Fund). Podnik, který se takový fond rozhodne zřídit, umožní svým zaměstnancům věnovat jistou částku z jejich platu na veřejně prospěšné účely. Takto shromážděné finanční prostředky umístí na separátní bankovní účet a jednou za určité období je předem určeným způsobem znásobí. Hlavní výhodou fondu je synergický efekt – spojení individuálního dárce (zaměstnance) s firemním dárce (podnikem). V zahraničí je matching velice rozšířený (Czech Donors Forum, 2010).

Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči • Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> • Pružná pracovní doba
		<ul style="list-style-type: none"> • Práce z domova
		<ul style="list-style-type: none"> • Zkrácená pracovní doba
		<ul style="list-style-type: none"> • Práce na směny
		<ul style="list-style-type: none"> • Sdílení pracovního místa
Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na hlídání • Psychologická podpora 	
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt během rodičovské dovolené • Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propuštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční forma podpory
		<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při hledání práce
		<ul style="list-style-type: none"> • Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> • Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> • Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> • Benefiční plesy, aukce, tomboly

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a; Chouinard a Stanley, 2014.

Výše uvedené principy nebo aktivity v jednotlivých oblastech CSR nejsou kompletním a vyčerpávajícím výčtem, záleží na strategickém řízení každé organizace, aby si vybralo aktivity, které budou mít pro činnost podniku podstatný význam. (Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Go CSR, 2015; Business Leaders Forum, 2012a)

Tabulka 5 potom uvádí příklady CSR aktivit v rámci jednotlivých oblastí dle požadavků stakeholderů.

Tabulka 5: Pilíře společenské odpovědnosti firem

Ekonomická oblast		Environmentální oblast	
Stakeholdeři	Trh	Životní prostředí	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ vlastníci a investoři ■ zákazníci/spotřebitelé ■ dodavatelé a další obchodní partneři ■ vládní instituce ■ média 	<ul style="list-style-type: none"> ■ environmentální skupiny ■ další mluvčí za životní prostředí 	
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> ■ vytvoření etického kodexu ■ transparentnost ■ uplatňování principů dobrého řízení ■ odmítání korupce ■ včasné placení faktur ■ kvalitní a bezpečné produkty a služby ■ poprodejní servis ■ marketingová a reklamní etika ■ ochrana duševního vlastnictví ■ inovace a udržitelnost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ recyklační program ■ úspora energie/vody ■ hospodaření s odpady ■ omezení používání nebezpečných chemikálií ■ balení a přeprava ■ soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další) ■ ekologická výroba, produkty a služby ■ ochrana přírodních zdrojů 	
	Sociální oblast		
Stakeholdeři	Pracovní prostředí	Místní komunita	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ zaměstnanci ■ odbory 	<ul style="list-style-type: none"> ■ neziskové organizace ■ veřejnost 	
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> ■ zdraví a bezpečnost ■ vzdělávání a rozvoj ■ vyváženost pracovního a osobního života ■ rovné příležitosti ■ rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé) ■ podpora propuštěných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> ■ firemní dárcovství (finanční i materiální) ■ firemní dobrovolnictví ■ sociální integrace ■ vzdělávání ■ podpora kvality života občanů (sport/kultura) ■ rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury 	

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a.

3.3.3 Přínosy CSR

Odpovědné chování firmy je pro ni tržně výhodné. Jedná se především o nefinanční výhody a zisky, nicméně právě ty přispívají k jejímu kvalitnímu a dlouhodobému udržitelnému fungování. (Franc a kol., 2006; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Zadražilová a Lee, 2011)

Přínosy CSR pro jednotlivé skupiny shrnuje Tabulka 6:

Tabulka 6: Přínosy CSR

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb • inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšování pracovního prostředí • zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů • pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu • zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb (díky finanční a kapacitní podpoře organizací praktikujících CSR) • úspora finančních prostředků
Organizace praktikující CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska • zvýšení hodnoty organizace • zvýšení produktivity a kvality • snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity • zvýšení loajality klientů • kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci • dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí • přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření • větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory (zjednodušený přístup k dodatečnému kapitálu) • konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie • zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami

Zdroj: Pavlík, Bělčík a kol., 2010.

Koncept CSR je založen na dobrovolnosti. Nabízí se tedy otázka, zda je možné měřit užitek z dobrovolné aktivity, u níž navíc firma předpokládá nehmotný přínos. CSR aktivity je nutné v tomto kontextu chápat jako investici do nehmotných aktiv podniku, které lze hodnotit pomocí určitých indikátorů a které z dlouhodobého pohledu přináší organizaci měřitelný finanční prospěch (viz příklady v Tabulce 7). (Business Leaders Forum, 2012a, Gurská, 2012)

Tabulka 7: Měření přínosů CSR

	Nehmotná aktiva	Hodnocení pomocí indikátorů	Dlouhodobě měřitelné projevy
Ekonomická oblast	dobré jméno podniku	<ul style="list-style-type: none"> • dotazníková šetření • skupinová diskuze • ohlasy v médiích 	<ul style="list-style-type: none"> • posílení pozice na trhu • nové podnikatelské příležitosti • zefektivnění risk managementu
	spokojenost a věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • průzkumy zákazníků • počet opakovaných objednávek • počet reklamací 	<ul style="list-style-type: none"> • posílení pozice na trhu • zvýšení obrátu
	flexibilita podniku	<ul style="list-style-type: none"> • počet modifikací produktu či služby • přidaná hodnota produktu či služby 	<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření výrobního sortimentu • zvýšení podílu na trhu
Sociální oblast	spokojenost a kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • průzkumy zaměstnanců • počet absenčních dní • počet proškolených zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců • nižší fluktuace zaměstnanců • větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
Environmentální oblast	ekologická firemní kultura	<ul style="list-style-type: none"> • spotřeba energie • podíl recyklovaného odpadu • množství emisí a použitých nebezpečných látek 	<ul style="list-style-type: none"> • ucházení se o tendery velkých korporací a veřejné správy • získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky • zvýšení ekoefektivity

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a.

3.3.4 Aktéři v oblasti CSR

Jak popisuje Pavlík, Bělčík a kol. (2010) a Kocmanová a Lee (2010), aktéři, neboli „hráči“, kteří ovlivňují koncept společenské odpovědnosti, myšleno ve smyslu zaměření a celkového zasazení do společensko-podnikatelského prostředí země, jsou:

- **soukromé firmy (korporace)**

Soukromé firmy lze označit za klíčové a ústřední aktéry CSR koncepce, protože jsou to oni, kdo tuto koncepci realizuje.

- **investoři**

Nadnárodní globální korporace vydávají akcie, s nimiž obchodují akcionáři na burze, kteří tím vlastně plní roli investorů. Pohyby investic v korporacích mají vliv na hodnotu celé organizace a jsou tak významným faktorem. K investiční politice, která zahrnuje také sociální a environmentální aspekty, se začíná ubírat stále více investorů.

- **státy (veřejný sektor)**

Stát má v tomto případě jen omezené možnosti. Může ovlivňovat chování organizací pomocí právních předpisů a v případě porušování je vynucovat nebo trestat. Nicméně, koncepce CSR je založena na dobrovolnosti a pohybuje se

především mimo oblast legislativy. Proto se požaduje, aby veřejný sektor podporoval společensky odpovědné chování vybraných korporací a vytvářel příznivé podnikatelské prostředí.

- **organizace občanského sektoru**

Na jedné straně se nacházejí občanské společnosti (např. organizace na ochranu životního prostředí), které mají kontrolní funkci všude tam, kde stát (resp. veřejná správa) nedostatečně plní svou úlohu při obhajobě veřejných zájmů. Na druhé straně občanských společností se nalézají organizace, které mají k těm soukromým velmi blízko, jsou jimi zakládány nebo jsou byznysově orientované (např. Centrum společenské odpovědnosti firem nebo Business Leader Forum). Mezi další organizace patří odborové organizace a do občanského sektoru lze řadit také nadace a nadační fondy.

- **ratingové agentury**

Cílem ratingových agentur je systematicky hodnotit společenskou odpovědnost korporací. O tyto služby mají zájem především investoři, ale pochopitelně i samotné korporace, které chtějí přilákat pozornost těchto investorů.

- **evropská unie a další mezinárodní subjekty (např. OSN, OECD)**

Oblastí CSR se EU zabývá od 2. pol. 90. let 20. století. V roce 1995 byla založena evropská expertní centrála CSR Europe, která sdružuje podniky i partnerské organizace s cílem dosažení jejich ziskovosti, dlouhodobého udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zahrnou CSR do svých podnikatelských strategií. Dalším důležitým mezníkem byla Zelená kniha (2001) s názvem *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, která měla položit základy strategie rozvoje CSR v rámci EU. Dále bylo zřízeno Fórum CSR – *European Multistakeholders Forum*, které mělo propagovat transparentnost a inovativnost přístupu CSR a napomáhat sblížování existujících iniciativ a umožnit výměnu zkušeností a „best practices“. Nicméně podnikatelský sektor prosadil svůj pohled na CSR jako na dobrovolný koncept a EU se tak zaměřila pouze na zvyšování povědomí a výměnu zkušeností.

3.4 Motivace organizace

Každá organizace, která se rozhoduje o implementaci CSR přístupu do své praxe, posuzuje motivy a přínosy pro sebe samotnou. Aby byl výklad kompletní, je třeba dodat, že existuje i kritický názor na CSR koncepci. Hlavním kritikem byl americký ekonom Milton Friedman. V reakci na kritiky koncepce CSR bylo empiricky ověřováno, zda jsou tyto aktivity přínosné a vyplatí se tedy do nich investovat.

Ukázalo se, že organizace, které se věnují CSR aktivitám, dosahují výrazně lepších finančních výsledků než ty organizace, které tak nečiní. Organizace chovající se proaktivně (přijímající sociální odpovědnost) mohou z dlouhodobého pohledu snižovat náklady podniku a tím zvyšovat jeho efektivnost, i když z krátkodobého pohledu náklady spíše zvyšují. Skutečností vyplývající z výzkumů je, že spotřebite-

lé při svém spotřebitelském chování kladou důraz nejen na cenu výrobků, ale právě i na společenskou odpovědnost daného řetězce. Dalším argumentem proti kritice koncepce CSR je fakt, že organizace věnující se CSR aktivitám zvyšuje nejen motivaci, ale i kreativitu zaměstnanců, což značně přispívá k produktivitě práce a v konečném důsledku ovlivňuje kvalitu výrobků. CSR aktivity významně přispívají k posílení image firmy (například formou sponzoringu) a zvyšují její konkurenceschopnost. V neposlední řadě mohou společensky odpovědné firmy profitovat ze zvyšujícího se zájmu investorů, což se dá prokázat tím, že řada burzovních indexů (např. Dow Jones Sustainability Index⁵ nebo FTSE4Good⁶) začala CSR zohledňovat. (Blowfield and Murray, 2011; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Zadražilová a Lee, 2010; Placier and Murray, 2011)

3.5 CSR řízení a implementace

Tvorba a zavádění CSR přístupu, tak aby byl úspěšný, je komplexní, dlouhodobý a složitý úkol. Cílem celé implementace by měla být úspěšná integrace jednotlivých CSR aktivit jak do vize a hodnot podniku, tak jeho kultury a operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení, aby odpovědný přístup směřoval k podpoře dlouhodobého udržení firmy na trhu. (Svoboda, 2011; Pavlík, Bělčík a kol., 2010)

Proces implementace (viz Obr. 3) se dá popsat na základě známého rámce PDCA: **Plan** = Plánování, **Do** = Provedení, **Check** = Kontrolování, **Act** = Zlepšování. (Ceres-ACCA, 2007; Leading Perspectives, 2004)



Obr. 3 Implementace CSR aktivit pomocí rámce PDCA
Zdroj: Koncept CSR v praxi, 2008.

⁵ **Dow Jones Sustainability Index** se používá od roku 1999 jako první globální měřítko udržitelnosti. Sleduje celkový stav výkonnosti předních světových společností z hlediska ekonomických, environmentálních a sociálních kritérií. Indexy slouží jako měřítko pro investory, kteří integrují aspekty udržitelnosti do svého portfolia a mají zajistit efektivní zásrubní platformu pro firmy, které chtějí přijmout udržitelné osvědčené postupy (DJSI Family Overview, 2015).

⁶ **FTSE4Good Index Series** je navržen tak, aby měřil výkonnost firem, které prokazují silné environmentální, sociální a ekonomické aktivity. Tento index je vhodný nástroj, který může být používán širokou škálou účastníků trhu při posuzování investičních produktů (FTSE4Good, 2015).

3.5.1 Plánování

1. Určení hlavních motivačních faktorů pro tvorbu CSR koncepce

V prvním kroku si organizace musí uvědomit, jaké jsou hlavní motivační faktory pro tvorbu CSR koncepce a co od toho očekává. Motivační faktory lze dělit na interní a externí. Mezi interní motivátory je zařazena například potřeba reakce CSR koncepce na změnu strategie organizace, potřeba více vyškolených pracovníků pro naplnění CSR cílů nebo potřeba větší integrace CSR cílů a aktivit do fungování organizace. K externím motivátorům potom například potřeba organizace efektivně a adekvátně komunikovat o svých CSR aktivitách, potřeba disponovat systémem, který bude schopen pružně reagovat na výzvy v oblasti CSR nebo potřeba lépe porozumět požadavkům klíčových stakeholderů, kteří mají na organizaci vliv.

V druhém kroku je nezbytná identifikace klíčových CSR vizí organizace, její hodnoty a strategie. Nestačí mít vizi písemně definovanou na papíře, je důležité tuto vizi, ať už přímo nebo nepřímo, propojit se CSR konceptem. Co se hodnot týče, ty by měla organizace definovat dle vztahu k jednotlivým klíčovým stakeholderům. Na základě vybraných firemních hodnot pak může organizace vymezit principy odpovědného chování, které budou tvořit základní stavební kameny CSR strategie. (Placier and Murray, 2011; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Adkins, 2012)

Bez vrcholového managementu nemůže dojít k efektivnímu zavedení konceptu CSR. Vrcholový management musí být přesvědčen o nezbytnosti odpovědného chování. (Krick, 2005)

2. Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci

V této fázi organizace hodnotí svoji současnou pozici v rámci konceptu CSR. Zhodnocení by mělo probíhat z hlediska vnitřní i vnější analýzy. K vyhodnocení vnitřní analýzy může použít sebehodnotící kritéria. Dle Pavlík, Bělčík a kol. (2010) se jedná o pět oblastí hodnocení CSR aktivit, na které by si organizace měla odpovědět:

- CSR strategie - Přistupuje organizace k odpovědným aktivitám strategicky?
- Trh – Chová se organizace odpovědně ke klientům a obchodním partnerům?
- Pracovní prostředí – Jedná organizace odpovědně se svými zaměstnanci?
- Životní prostředí – Chová se organizace odpovědně k životnímu prostředí?
- Místní komunita – Chová se organizace odpovědně ke svému nejbližšímu okolí?

Tyto otázky by měly shrnout aktivity, které již organizace v jednotlivých oblastech realizuje, ale zároveň mohou přinést inspiraci k zavedení dalších aktivit. Na otázky odpovídá osoba pověřená řízením CSR v organizaci, případně několik osob z různých oddělení (k doplnění informací může posloužit průzkum mezi zaměstnanci organizace o povědomí CSR aktivit). Výsledky slouží výlučně potřebám organizace.

Pro úplnost analýzy současné situace je třeba zhodnotit i vnější okolí organizace v následujících směrech – zákonné požadavky (např. v oblasti péče o životní

prostředí nebo v oblasti zákaznického servisu), benchmarking (srovnání svých CSR aktivit s nejlepší praxí v oboru), průzkum konkurence (např. na to, jakým tématům z oblasti CSR se konkurence věnuje), vnější impulsy (např. v důsledku globalizace nebo technologického rozvoje), angažovanost organizace (např. asociace, CSR programy, soutěže apod.).

Na základě výsledků z vnitřní a vnější analýzy může organizace sestavit SWOT analýzu (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) a následně ji využít pro strategické plánování CSR aktivit v organizaci. (Kuldová, 2010; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Heemskerck, 2002; Gurská, 2012)

3. Určení klíčových stakeholderů

Nezbytným ukazatelem při rozhodování o CSR aktivitách je určení hlavních stakeholderů, kteří ovlivňují nejvíce činnost a úspěšnost organizace, jelikož podnik je nedílnou součástí komunity a životního prostředí, ve kterém podniká. Smyslem této fáze implementace je zapojit klíčové stakeholdery, neboť snaha o pochopení jejich očekávání přispívá k důvěryhodnosti firmy a tato důvěra potom ovlivňuje fungování firmy. Zahrnutí stěžejních stakeholderů představuje cenný nástroj pro předpovídání nových trendů a témat, umožňuje efektivněji řídit rizika na základě dialogu se zainteresovanými skupinami, usnadňuje smysluplné stanovení cílů a hodnocení skutečného výkonu, v konečném důsledku je to vzájemně výhodný vztah, který představuje pro firmu také velmi cenný zdroj informací. (Partridge, 2005)

Při určování klíčových stakeholderů si podnik musí uvědomit, které osoby či skupiny jej ovlivňují a které ovlivňuje on sám, přičemž tento vliv může být pozitivní i negativní. Jednotliví stakeholderi mohou mít také protichůdné zájmy, proto musí organizace jednoznačně stanovit, které vztahy jsou pro ni substantivní (podstatné) a které ne.

Lze rozlišovat tzv. primární a sekundární stakeholdery:

- **Primární stakeholderi:** vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí,
- **Sekundární stakeholderi:** veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení.

Jak bylo již naznačeno, stakeholderi mají vůči podniku určitá očekávání. Sladění těchto očekávání a firemních zájmů výrazně přispívá k úspěšnému podnikání organizace. Přehled jednotlivých stakeholderů a jejich očekávání shrnuje Tabulka 8. (Svoboda, 2011; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Business Leaders Forum, 2012b; Anderson, Havila and Nilsson, 2013)

Tabulka 8: Příklady stakeholderů a jejich očekávání

	Stakeholderi	Očekávání od podniku
Ekonomická oblast	vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> • zisk • růst hodnoty podniku • transparentnost
	zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní produkty a služby • přiměřená cena produktu • poprodejní servis
	obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita smluv a jednání • včasné plnění závazků
Sociální oblast	zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci • dobré pracovní podmínky • profesní růst a možnost vzdělávání • sladění osobního a profesního života
	místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> • finanční či materiální podpora • získání know-how od firemních dobrovolníků
Environmentální oblast	environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> • ekologická výroba, produkty a služby • minimální zátěž podniku na životní prostředí

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012a.

Smyslem spolupráce organizace se zainteresovanými stranami by mělo být vzájemné poznání, porozumění v oblasti zájmů a výsledný dialog by měl vést k oboustranné spokojenosti – tzv. win-win situaci, kdy profitují obě strany. Na základě tohoto dialogu podnik vymezí prioritní témata, kterým se chce věnovat a hlavní cíle v jednotlivých pilířích. Ideálním stavem je samozřejmě rovnováha mezi aktivitami CSR, které preferuje vedení firmy, a těmi, které upřednostňují stakeholderi. (Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Business Leaders Forum, 2012b; Adkins, 2012)

Spolupráce s klíčovými stakeholdery, tedy těmi, kteří mají na podnik velký vliv a zároveň od něj mnoho očekávají, by měla probíhat ve všech čtyřech fázích implementace (plánování, provedení, hodnocení a zlepšení). (Business Impact Project Team, 2000; Franc a kol., 2006)

4. Vytvoření akčního plánu CSR aktivit

Jedním z předposledních kroků je vytvoření akčního plánu CSR aktivit neboli zavedení CSR koncepce do praxe organizace. Na základě dosavadních informací by mě-

la být organizace schopna stanovit cíle, kterých chce v jednotlivých pilířích dosáhnout s ohledem na klíčové stakeholdery, a následně implementovat aktivity k dosažení těchto cílů (viz Tabulka 9). Bezespору by měly být definovány personální pravomoci a odpovědnosti čili pracovní tým (členy týmu by měli být zástupci oddělení lidských zdrojů, PR, marketingu, případně oddělení prodeje) pod vedením vrcholového či CSR manažera. Dále by mělo být rozhodnuto o finančním rozpočtu a časovém harmonogramu. (Holme and Watts, 2000; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Business Leaders Forum, 2012b)

Tabulka 9: Příklady jednotlivých kroků implementace CSR dle klíčových stakeholderů

Klíčová stakeholderi	Cíl	Aktivita
investoři	transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> ■ pravidelné zpracování zpráv o CSR (uvádění metodiky její tvorby, využívání kvantitativních i kvalitativních indikátorů)
zákazníci	zvýšení zákaznické spokojenosti a věrnosti	<ul style="list-style-type: none"> ■ rozvoj péče o zákazníky ■ rozšíření poprodejněho servisu ■ důraz na kvalitu produktů a služeb
zaměstnanci	umožnění sladění pracovního a osobního života zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ■ flexibilní pracovní doba ■ možnost práce z domova ■ zapojení zaměstnanců na rodičovské dovolené do firemního dění
místní komunita	podpora komunity v místě podnikání	<ul style="list-style-type: none"> ■ firemní dárcovství ■ firemní dobrovolnictví ■ vzdělávání komunity
životní prostředí	minimální zatěž životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ■ třídění odpadu ■ zužitkování odpadu ■ oboustranné tištění a kopírování ■ používání ekologicky čistého paliva ■ šetrné zacházení s vodou a elektřinou

Zdroj: Business Leaders Forum, 2012b.

3.5.2 Provedení - Implementace

V této fázi se firma řídí vytvořeným akčním plánem z předchozího kroku a zavádí tak CSR do každodenního života firmy. (Partridge, 2005)

3.5.3 Kontrolování - Vyhodnocení naplnění CSR cílů a reporty

Důležitou fází implementace je i průběžné hodnocení úspěšnosti naplnění CSR cílů. Ať už z hlediska kvantitativního nebo kvalitativního. Výsledky pravidelného kontrolování a hodnocení by měly ukazovat pokrok v dané aktivitě. Pokud dochází k pozitivnímu vývoji, pak se organizace vydala správnou cestou, pokud je tomu naopak nebo pokud aktivity CSR stagnují, je třeba se zamyslet nad změnou strategie. (Heemskerck, 2002; Amaeshi, Nnodim and Osuji, 2013)

Aby se okolí podniku dozvědělo o společenské angažovanosti organizace, je vhodné podávat zainteresovaným skupinám (stakeholderům) reporty. CSR report může sloužit, jak uvádí Pavlík, Bělčík a kol. (2010), jako:

- komunikační nástroj – je určen ke komunikaci CSR aktivit mezi organizací a stakeholdery,
- manažerský nástroj – zajišťuje systematický přehled o CSR aktivitách a slouží k určení nových strategií a cílů.

Kvalitní CSR report musí být důvěryhodný, úplný, věcný, vhodně formalizovaný, srozumitelný a přehledný. V reportu by neměly chybět informace ohledně naplnění cílů, které byly stanoveny v předchozím roce a vytyčení nových cílů na další období. Ke zvýšení důvěryhodnosti může organizace využít vhodnou hodnotící metodu, která bude mít za úkol posoudit kvalitu prezentovaných informací a manažerského systému (sama o sobě ale nehodnotí CSR aktivity v ekonomické, sociální ani environmentální oblasti). Nejznámější metodou je mezinárodní iniciativa *Global Reporting Initiative (GRI)*. Iniciativa GRI definuje CSR report jako:

„Veřejně publikovanou zprávu, kterou organizace zpřístupňuje všem stakeholderům s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.“

Blíže *Global Reporting Initiative* definuje Business Leaders Forum (2012b) jako nezávislou mezinárodní instituci, jejímž účelem je napomoci organizacím sestavit co nejobektivnější zprávu o své společenské odpovědnosti. GRI se snaží o maximální flexibilitu, aby byla použitelná pro co největší spektrum organizací. Obsahuje 10 ekonomických, 24 sociálních a 16 environmentálních indikátorů. Organizace, která chce vydat zprávu „v souladu s GRI“, je povinna respektovat tyto indikátory (případně vysvětlit, proč byly některé z nich vynechány) a může následovat doporučení ohledně výsledné struktury zprávy. (Kuldová, 2010; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Hohnen, 2007; Ceres-ACCA, 2007; Hercik, 2011)

3.5.4 Opatření ke zlepšování

V posledním kroku implementačního cyklu organizace navrhuje možná opatření vedoucí ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřuje své odpovědné aktivity či mění samotnou CSR strategii. (Leading Perspectives, 2004; Amaeshi, Nnodim and Osuji, 2013.)

3.6 Komunikace CSR

Správná komunikace s jednotlivými cílovými skupinami by měla probíhat po celou dobu implementace principů CSR do praxe organizace. Zainteresovaným skupinám tak organizace sděluje, co dělá v oblasti zodpovědného podnikání, a dává tak dobrý příklad ostatním podnikům.

Hlavními cílovými skupinami CSR aktivit jsou (viz Obr. 4): **trh-klienti, pracoviště, okolí organizace a životní prostředí.** (European Commission, 2011; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Hercik, 2011)



Obr. 4 Hlavní cílové skupiny CSR aktivit
Zdroj: Koncept CSR v praxi, 2008.

Pokud by tedy organizace chtěla zvýšit informovanost o zodpovědném chování na trhu, může uvažovat o komunikaci s těmito skupinami: zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, spotřebitelské asociace, investoři. Komunikace by měla klientům (trhu) vysvětlit, jak podnik zvládne implementovat společensky odpovědné chování do každodenní praxe. Přínosem pro organizaci v této oblasti by měla být zvýšená loajalita zákazníků, posílení odlišení se od konkurence, získání požadovaného dodavatele nebo partnera a celkové zvýšení výkonnosti dodavatelského řetězce.

Pokud by organizace uvažovala o zlepšení své politiky na pracovišti, bude pravděpodobně informovat: zaměstnance, odbory, místní municipalitu (obec, kraj) nebo veřejné orgány. Zde budou hlavním předmětem komunikace například nová opatření podniku vedoucí ke zlepšování pracovních podmínek, mezd popřípadě tvorby nových pracovních míst. Odpovědné chování v pracovním prostředí může organizaci zajistit kvalitní zaměstnance, motivovat vedoucí k produktivitě, nízkou fluktuaci zaměstnanců, ze společnosti se může stát žádaný zaměstnavatel s kreativním a inovativním pracovním prostředím.

Pokud se organizace rozhodne komunikovat se svým okolím, bude cílit na: zaměstnance, důležité místní organizace nebo instituce (školy či nemocnice), organizace veřejné správy, neziskové organizace. V této oblasti se bude komunikace týkat dobrovolnické činnosti ať už vlastníků a/nebo zaměstnanců, může se jednat také o charitativní dary nebo sponzoring. Přínosy z komunikace v této oblasti lze spatřovat především v posilování dobrého jména podniku a věrnosti zákazníků, loajalitě zaměstnanců a přístupu k novým obchodním příležitostem.

Pokud bude organizace považovat za vhodné sdělovat své iniciativy v oblasti ochrany životního prostředí, pak bude komunikovat s: zaměstnanci, obchodními partnery, důležitými neziskovými organizacemi, spotřebiteli nebo organizacemi veřejné správy. A komunikace se bude týkat opatření, kterými firma podpoří

ochranu životního prostředí. Odpovědný přístup k životnímu prostředí má za výsledek nové obchodní příležitosti, zefektivnění provozu a úsporu nákladů, potažmo ochranu zdrojů. (Holme and Watts, 2000; Krick, 2005; Pavlík, Bělčík a kol., 2010)

Organizace by měla vidět komunikaci CSR jako výhodu, kterou může využít pro svůj prospěch, například z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti. Tím, že bude informovat klienty a veřejnost o tom, na čem jí záleží, může získat potenciální obchodní výhody pro svůj podnik, bude pro své okolí transparentnější, upevní si dohled nad CSR aktivitami, posílí vztahy se stakeholdery a bude v konfrontaci závazků podniku na poli CSR s realitou. (Heemskerck, 2002; Business Leaders Forum, 2012b; Business Impact Project Team, 2000)

Business Leaders Forum (2012b) doporučuje tyto nástroje komunikace:

- **firemní webové stránky** – sdílení informací, speciální emailová adresa pro komunikaci, prostor pro dotazy
- **výroční zprávy CSR** v tištěné i elektronické verzi
- **oznámení o aktivitách** zasílaná elektronickou či klasickou poštou
- **bezplatná telefonní linka** pro dotazy
- **spolupráce s médii** – PR aktivity, placená inzerce

3.7 Hodnocení CSR

Organizace, které se rozhodly praktikovat CSR, musí počítat s tím, že je to bude něco stát. Nicméně tyto prostředky musí vnímat jako investici, která jim z dlouhodobého hlediska přinese „něco pozitivního“. K hodnocení společenské odpovědnosti se používají buď exaktní metody (standards, normy), nebo různá indexová a benchmarkingová srovnání. (Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Prusa, 2007; European Commission, 2011)

3.7.1 Exaktní metody hodnocení CSR

Exaktních metod pro hodnocení CSR je celá řada. Mezi nejpoužívanější metody měření a hodnocení CSR aktivit dle Business Leaders Forum (2012b) patří:

- **AA 1000 Standards – AccountAbility**
Tato norma přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací. Vznikla ve Velké Británii v roce 1999 a klade si za cíl vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické, environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik.
- **ISO 14001 – Systém environmentálního managementu**
Norma klade důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Organizace, která se zavázala k plnění této normy, podporuje ochranu životního prostředí, klade důraz na prevenci znečišťování a snaží se neustále zlepšovat svůj vliv na životní prostředí.

- **EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu**

Tato norma je určena pro organizace na území států EU. Jedná se o schéma environmentálního managementu a auditu podniků s cílem neustálého zlepšování environmentálního profilu. Organizace musí poskytovat relevantní informace veřejnosti, které musí být zároveň ověřovány akreditovanou třetí stranou.

- **SA 8000 – Sociální odpovědnost**

Mezinárodní norma celosvětově uznávaná jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek.

- **OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Norma je nápomocna při odstraňování nebo minimalizaci rizika pro zaměstnance nebo další osoby, kterým by hrozilo riziko při činnosti podniku. Norma dále pomáhá prokazovat plnění právních požadavků a přispívá k vytváření a udržování prostředí, které je vhodné jak pro zaměstnance, tak i pro podnikání.

- **Norma ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem**

Mezinárodní norma vystupující jako průvodce společenskou odpovědností. Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a zabývá se do hloubky 7-mi základními tématy: organizace a management, lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí, korektní podnikání, péče o spotřebitele a zapojení a rozvoj místních komunit.

3.7.2 Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR

Dle DecockGood se používá těchto pět skupin metod (Prusa, 2007; Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Kašparová, 2012):

- **Měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv** – výhodou této metody je lehká dostupnost informací, bohužel neexistuje jednotná metodologie tvorby výročních zpráv a tak je složité podle této metody organizace porovnávat,
- **Měření na základě poznatků získaných z dotazníků** – zde záleží na zvolené metodologii a problémem také může být zkreslování (záměrné či nechtěné) reality respondenty,
- **Indexy znečištění** – nevýhodou této metody je fakt, že se indexy vztahují na výkonnost organizací pouze v některých odvětvích, nicméně hodnocení je prováděno nezávislou organizací a mělo být objektivní,
- **Indexy hodnotící pověst podniku** – tyto indexy zkoumají názory různých skupin z okolí organizace a mají často subjektivní povahu,
- **Informace získávané od ratingových agentur** – hodnotí různé oblasti společensky odpovědného chování, ale často nezveřejňují celou metodologii toho, jak byly CSR aktivity ohodnoceny.

4 Vlastní práce

4.1 Základní informace o společnosti IBM

Společnost IBM (International Business Machines Corporation) je největším poskytovatelem řešení a služeb informačních technologií na světě s dlouhou tradicí inovací. K hlavním cílům společnosti patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem. Integrální součástí strategie IBM jsou také programy firemní společenské odpovědnosti, jimiž IBM přispívá k řešení ekologických a sociálních problémů společnosti jako celku.

Společnost IBM byla založena 15. června 1911 ve státě New York pod názvem Computing-Tabulating-Recording Corporation (CTR), měla 1300 zaměstnanců a kanceláře či pobočky měla v Endicottu a Binghamtonu (New York), Daytonu (Ohio), Detroitu (Michigan), Washingtonu (D.C.) a Torontu (Kanada). Postupně se společnost rozšířila do Evropy, Jižní Ameriky, Asie a Austrálie. Roku 1924 byl název změněn na International Business Machine Corp. (IBM).

Během světové hospodářské krize ve 30. letech IBM dokázala růst, zatímco zbytek ekonomie Spojených států stagnoval. Od samého počátku byl kladen velký důraz na spokojenost zaměstnanců. V následujících letech se úspěch a velikost IBM staly inspirativní pro mnoho společností. Dnes patří IBM k vedoucím firmám na trhu informačních technologií. Má pobočky v 170-ti zemích po celém světě a zaměstnává přes 380 tisíc zaměstnanců.

IBM je toho názoru, že dnešní propojená ekonomika dala vzniknout globálnímu podnikatelskému prostředí a zároveň iniciovala změny ve vedení obchodu. Propojenost globálních ekonomik zapříčinila také vznik trhů s novými příležitostmi a novými zdroji odborných znalostí. Internet pak umožnil komunikaci a spolupráci v rámci celého světa a přinesl s sebou i nový model zpracování dat postavený na nepřetržitém globálním propojení. V takto vzniklém prostředí mohou společnosti distribuovat pracovní úkoly a technologie na libovolné místo na světě.

Na pozadí těchto příležitostí buduje IBM své podnikání, spolupracuje se svými zákazníky na vývoji nových modelů trhu a technických architektur, které přinášejí organizacím pružnost potřebnou k zabezpečení jejich konkurenceschopnosti. IBM neustále přizpůsobuje rozsah své geografické působnosti, využívá hospodářského růstu v nových lokalitách, staví na výhodách moderních technologických infrastruktur a výhody čerpá i z nových zdrojů talentů. Vše s cílem poskytovat ještě lepší služby svým zákazníkům. (IBM – Archives – Valuable resources on IBM's history, 2015; IBM, 2015; IBM – Tiskové centrum, 2015; O IBM, 2015)

4.2 Zhodnocení současného stavu CSR aktivit ve společnosti – analýza jednotlivých pilířů v rámci pěti kontinentů

4.2.1 Ekonomická odpovědnost

V ekonomické oblasti se od společnosti očekává transparentní podnikání a udržování pozitivních vztahů s investory, zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a dalšími obchodními partnery. Nedílnou součástí udržitelného podnikání s preferencí ekonomických aktivit jsou i jasně definované hodnoty a pravidla chování. IBM je jednoznačně společností s definovanými hodnotami a pravidly chování (viz Tabulka 10). Za každý kontinent byla zvolena odpověď „ano“.

Tabulka 10: Máte jasné definované hodnoty a pravidla chování?

Znění otázky: Máte jasné definované hodnoty a pravidla chování?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				

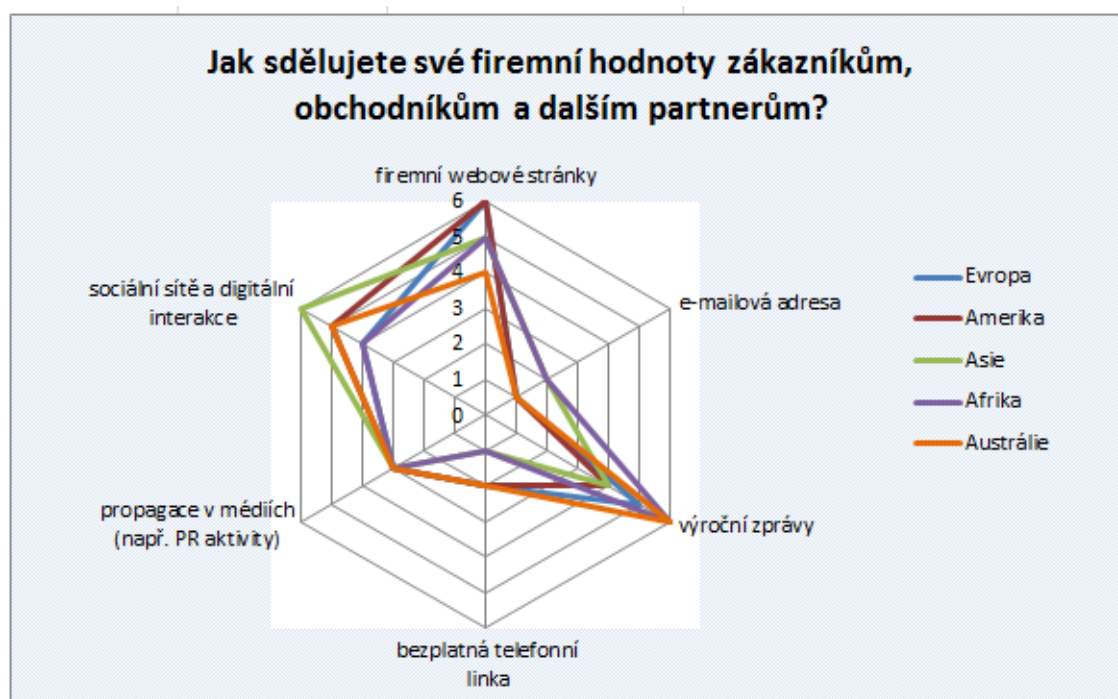
IBM se snaží o komplexnost všeho, co dělá, a především toho, do čeho investuje. Je pro ni proto důležité ukazovat a sdílet firemní hodnoty, neboť si myslí, že to je ta pravá cesta, kterou se odlišuje od ostatních. Proto komunikuje firemní hodnoty a pravidla chování především směrem ven, k zákazníkům, odběratelům, dodavatelům, obchodníkům a dalším partnerům, se kterými IBM spolupracuje. Jednohlasně se opět všechny kontinenty na otázku znějící „Znají vaši zákazníci, obchodníci a další partneři vaše firemní hodnoty?“ shodly na odpovědi „ano“ (viz Tabulka 11).

Tabulka 11: Znají vaši zákazníci, obchodníci a další partneři vaše firemní hodnoty a pravidla chování?

Znění otázky: Znají vaši zákazníci, obchodníci a další partneři vaše firemní hodnoty a pravidla chování?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				

Stejně důležité jako definování firemních hodnot a pravidel chování je i jejich sdělování příslušným stakeholderům. Vyhodnocení otázky znějící „Jak sdělujete své firemní hodnoty zákazníkům, obchodníkům a dalším partnerům?“ je graficky zná-

zorněno na následujícím obrázku (viz Obr. 5). V otázce byla i možnost napsat další možné způsoby komunikace mimo nabídnuté možnosti (firemní webové stránky, emailová adresa, výroční zprávy, bezplatná telefonní linka, propagace v médiích, nijak). Některé kontinenty zmínily sociální sítě, některé digitální interakce, proto byl tento způsob komunikace zařazen do vyhodnocení. Možnost „nijak“ nezvolil nikdo, proto nebyla tato možnost zahrnuta do vyhodnocení. Otázka byla vyhodnocována na principu preferencí, kdy byly nabízené možnosti řazeny do tabulky (viz Tabulka 12) od nejpreferovanější (1. místo) po nejméně preferovanou možnost (6. místo).



Obr. 5 Jak sdělujete své firemní hodnoty zákazníkům, obchodníkům a dalším partnerům?

Tabulka 12: Jak sdělujete své firemní hodnoty zákazníkům, obchodníkům a dalším partnerům?

	Evropa	Amerika	Asie	Afrika	Austrálie
1. místo	firemní webové stránky	firemní webové stránky	sociální síť a digitální interakce	výroční zprávy	výroční zprávy
2. místo	výroční zprávy	sociální síť a digitální interakce	firemní webové stránky	firemní webové stránky	sociální síť a digitální interakce
3. místo	sociální síť a digitální interakce	výroční zprávy	výroční zprávy	sociální síť a digitální interakce	firemní webové stránky
4. místo	propagace v médiích	propagace v médiích	propagace v médiích	propagace v médiích	propagace v médiích
5. místo	bezplatná telefonní linka	bezplatná telefonní linka	e-mailová adresa	e-mailová adresa	bezplatná telefonní linka
6. místo	e-mailová adresa	e-mailová adresa	bezplatná telefonní linka	bezplatná telefonní linka	e-mailová adresa

Za Evropu dopadlo vyhodnocení této otázky následovně. Pro sdělování svých firemních hodnot používá Evropa nejvíce firemní webové stránky, jako druhé byly označeny výroční zprávy, dále samotným kontinentem zmíněné sociální síť a digitální interakce, v pomyslném středu pak propagace v médiích. Nejméně preferovaným médiem je bezplatná telefonní linka a jako poslední způsob sdělování hodnot byla označena e-mailová adresa.

Amerika také preferuje ke sdělování svých firemních hodnot především firemní webové stránky a dále je pořadí následující – jako druhé byly označeny sociální síť a digitální interakce, pak výroční zprávy, ve středu stejně jako u Evropy je používána propagace v médiích. Bezplatná telefonní linka je druhou nejméně používanou cestou komunikace a poslední je e-mailová adresa.

Asie označila za nejpreferovanější způsob komunikace právě sociální síť a digitální interakce, jako druhou preferovanou cestou pro sdělování firemních hodnot jsou firemní webové stránky, dále pak výroční zprávy. Na druhém konci pomyslného žebříčku je propagace v médiích, následuje e-mailová adresa a jako nejméně preferovaná byla označena bezplatná telefonní linka.

Afrika a její preference ve sdělení hodnot jsou následující. Nejvíce upřednostňované jsou výroční zprávy, pak firemní webové stránky a třetí skončily sociální síť a digitální interakce. Další pořadí je stejné jako u Asie, tedy propagace v médiích, e-mailová adresa a bezplatná telefonní linka jako poslední.

Austrálie stejně jako Afrika považuje za nejprospěšnější způsob komunikace výroční zprávy. Jako druhé označila sociální síť a digitální interakce následované firemními webovými stránkami. Další pořadí je stejné jako u Evropy a Ameriky,

tedy propagace v médiích jako čtvrtá preferovaná, bezplatná telefonní linka jako pátá a e-mailová adresa na místě posledním.

I přesto, že jednotlivé kontinenty odpovídaly různorodě, určité společné charakteristiky lze z grafu vyčíst. První společnou charakteristikou jsou první tři nejpreferovanější komunikační kanály. I když je pořadí různé v závislosti na odpovědích jednotlivých kontinentů, první tři příčky jsou vždy obsazeny firemními webovými stránkami, výročními zprávami a sociálními sítěmi a digitálními interakcemi. Společnost IBM tedy sděluje své firemní hodnoty nejvíce za pomoci firemních webových stránek, výročních zpráv a sociálních sítí a digitálních interakcí. Čtvrtou příčku, a to shodně pro všechny kontinenty, obsadila propagace v médiích. Poslední dvě místa se opět střídaly v závislosti na odpovědích jednotlivých kontinentů, nicméně ke sdělování firemních hodnot se nejméně používá bezplatná telefonní linka a e-mailová adresa.

Stejně důležité jako sdílení firemních hodnot mezi zákazníky, obchodníky a další partnery je i sdílení těchto hodnot mezi zaměstnance společnosti. Následující otázka se ptá „*Jak sdělujete své firemní hodnoty a pravidla chování svým zaměstnancům?*“. Nabízenými možnostmi byly: firemní webové stránky, emailová adresa, firemní prezentace, informační schůzky, jinak. Poslední možností byl prostor pro individuální vyjádření. Zde se jednomyslně kontinenty shodly na teambuildingových akcích pořádaných společností IBM a zmíněn byl i fakt, že touto problematikou se zabývá HR management. Vyhodnocení této otázky je znázorněno v Tabulce 13, kde je opět vidět preferenční uspořádání jednotlivých možností od prvního do šestého místa. Možnost „jinak“ nebyla zvolena, proto nebyla zahrnuta do vyhodnocení, naopak byly přidány možnosti teambuildingové akce a HR management.

Tabulka 13: Jak sdělujete své firemní hodnoty a pravidla chování svým zaměstnancům?

	Evropa	Amerika	Asie	Afrika	Austrálie
1. místo	teambuilding	teambuilding	teambuilding	teambuilding	teambuilding
2. místo	HR management	HR management	HR management	HR management	HR management
3. místo	firemní prezentace	firemní prezentace	firemní prezentace	firemní prezentace	firemní prezentace
4. místo	informační schůzky	informační schůzky	informační schůzky	informační schůzky	informační schůzky
5. - 6. místo	firemní webové stránky	firemní webové stránky	firemní webové stránky	firemní webové stránky	firemní webové stránky
5. - 6. místo	e-mailová adresa	e-mailová adresa	e-mailová adresa	e-mailová adresa	e-mailová adresa

Jak tabulka naznačuje, tak výsledky jsou zcela jednoznačné, nicméně je třeba zmínit, že v této otázce se sice jednotlivé kontinenty shodly, ale ze všech odpovědí vyznělo, že si nejsou úplně jisté, jak přesně probíhá komunikace k zaměstnancům, neboť tuto problematiku řeší HR management. Za relevantní tak lze považovat

pouze odpověď, že firemní hodnoty jsou sdíleny pomocí teambuildingových akcí, protože tuto aktivitu zmínily všechny kontinenty, dále pak označily za odpovědný orgán společnosti HR management.

V dalších možnostech se kontinenty pouze domnívají, jak jsou firemní hodnoty sdělovány a to v následujícím pořadí – firemní prezentace, informační schůzky a shodně jsou na tom firemní webové stránky (ty se používají především ke komunikaci se zákazníky, obchodníky a dalšími partnery, jak vyplynulo z předchozí otázky) a e-mailová adresa.

V další otázce byla řešena opět komunikace, ale nyní v opačném směru, tedy od zákazníků, dodavatelů a ostatních partnerů ke společnosti. Otázka se ptala „*Jak se staráte o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací a/nebo dialogu se zákazníky, dodavateli a ostatními partnery?*“. V předchozích otázkách se určovala preference jednotlivých možností. Zde stačilo zaškrtnout nabízené možnosti (dotazníková šetření, skupinové diskuze, ohlasy v médiích, průzkumy zákazníků, počet opakovaných objednávek, počet reklamací, nijak) a byl i prostor pro individuální vyjádření. Možnost „nijak“ nebyla zvolena, proto nebyla zahrnuta do vyhodnocení. Vyhodnocení je znázorněno viz Tabulka 14.

Tabulka 14: Jak se staráte o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací a/nebo dialogu se zákazníky, dodavateli i ostatními partnery?

Znění otázky: Jak se staráte o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací a/nebo dialogu se zákazníky, dodavateli i ostatními partnery?						
	dotazníková šetření	skupinové diskuze	ohlasy v médiích	průzkumy zákazníků	počet opakovaných objednávek	počet reklamací
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Austrálie		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Evropa se stará o zajištění efektivních zpětných vazeb pomocí dotazníkových šetření, ohlasů v médiích, průzkumů zákazníků a počtu opakovaných objednávek. Amerika preferuje dotazníková šetření, skupinové diskuse, průzkumy zákazníků, počet opakovaných objednávek a počet reklamací. Asie zajišťuje zpětné vazby na základě dotazníkových šetření, ohlasů v médiích, průzkumů zákazníků, počtu opakovaných objednávek a počtu reklamací. Afrika používá dotazníková šetření, průzkumy zákazníků a počet opakovaných objednávek. A Austrálie jako jediná nezaškrtnula dotazníková šetření a stará se o zajištění efektivních zpětných vazeb pomocí skupinových diskuzí, průzkumů zákazníků, počtu opakovaných objednávek a počtu reklamací.

Z jiného úhlu pohledu lze hodnotit i následovně. Dotazníkovým šetřením se kromě Austrálie věnují všechny kontinenty. Skupinové diskuze zajišťuje pouze

Amerika a Austrálie a ohlasy v médiích zase pouze Evropa a Asie. O průzkumy zákazníků a počty opakovaných objednávek se starají všechny kontinenty a počet reklamací zajímá Ameriku, Asii a Austrálii.

V rámci otázky byla možnost i individuálních volných odpovědí, tuto možnost využily všechny kontinenty a přiblížily tak odpovědi na tuto otázku.

Za Evropu bylo zmíněno, že probíhají průzkumy měření spokojenosti klientů, především těch, kteří s IBM absolvovali značný obchod. Tyto průzkumy se používají za účelem pochopení názorů na zlepšení výkonu jak na místní, tak globální úrovni. Dále probíhá technická podpora, která zahrnuje jak vzdálenou, tak místní technickou podporu. Průzkum je většinou krátký, probíhá mezi nahodilým vzorkem klientů a poskytuje denní zpětnou vazební smyčku, která umožňuje řešit konkrétní problémy lokálních služeb, které jsou právě příčinou nespokojenosti klientů.

Za Ameriku bylo zmíněno, že existuje globální podpora, protože IBM klade důraz na důležitost při řešení krizových situací a snaží se využívat mezinárodní odbornou znalost. V závislosti na povaze stížnosti může být řešení součástí globálního týmu, což umožňuje pracovat na otázce 24 hodin denně 7 dní v týdnu a využít tak jedny z nejlepších technických odborníků na světě.

Za Asii bylo zmíněno zkoumání vzorku klientů, kteří podali stížnost a snahu je zjistit, jak byl klient spokojen s vyřízením stížnosti.

Za Afriku bylo zmíněno, že IBM provádí nezávislé průzkumy spokojenosti klientů v průběhu celého roku a to po celém světě a měří mnoho faktorů. Pro zpětnou vazbu jsou používány nejvíce průzkumy, které pomohou identifikovat klientovy potřeby a klíčové oblasti na zlepšení.

Za Austrálii bylo zmíněno, že vzhledem k tomu, že každý klient má jiné potřeby, provádí se s nimi rozhovory dvakrát ročně, které pomáhají nastavit individuální očekávání klientů. V pravidelném fóru jsou vznášeny otázky, o ty se starají klientské týmy zaměřeny na cíle a spokojenost klientů, což umožňuje IBM dodávat úroveň služeb přesně na míru a splnit tak individuální požadavky klientů. Na začátku je vždy úvodní rozhovor, kdy se naslouchá klientským očekáváním, následně IBM připravuje akční plán s cílem vyhovět očekáváním klientů a v dalším kroku jsou IBM výsledky prezentovány klientům a čeká se na zhodnocení, jak byla očekávání splněna.

Následující tři otázky byly otevřené a dávaly prostor pro individuální vyjádření.

Znění první otevřené otázky: „*Uved'te nejdůležitější výhody ekonomické angažovanosti z praxe vašeho podniku.*“

Za Evropu bylo odpovězeno, že hodnoty společenské odpovědnosti (CSR) jsou zásadní součástí firemní kultury. Firemní kultura postavená na těchto hodnotách napomáhá nejen obchodu, ale zároveň upevňuje pozici IBM ve společnosti. Tím, že IBM spolupracuje s vládním sektorem, zajišťuje České republice to, že může těžit z nejnovějších technologií a udržuje si tak soutěžní pozici v rámci globální ekonomiky.

Za Ameriku bylo odpovězeno, že IBM věří, že správně definovaná firemní kultura založená na základních hodnotách nejen že pomáhá podnikání IBM, ale také definuje roli, kterou by IBM jako globální společnost měla hrát.

Za Asii bylo odpovězeno, že IBM sdělování a dodržování firemních hodnot vede k zodpovědným a produktivním vztahům s komunitami, s nimiž IBM pracuje – ať už na místní, národní nebo globální úrovni. To samé samozřejmě potom společnost očekává od svých zaměstnanců, partnerů i klientů.

Za Afriku bylo odpovězeno, že ekonomická angažovanost pomáhá dosáhnout firmě úspěchu a tím, že aktivně propojuje svoji globální strategii „Smarter Planet“⁷ s vládami a průmyslovými odvětvími. Tak se stávají více provázané jak přístroji, tak inteligencemi. Záměrem je poskytnout prostupující atmosféru, která zlepšuje sociálně-ekonomický blahobyt komunit, v nichž IBM působí.

Za Austrálii bylo odpovězeno, že společenská odpovědnost umožňuje poskytnout větší hodnotu všem partnerům na celém světě, ale zároveň přináší hodnotu pro akcionáře. Poskytuje tedy především konkurenční výhodu a pomáhá získat přístup na nové trhy.

Souhrnně za všechny kontinenty lze výhody ekonomické angažovanosti vidět především v ekonomickém růstu společnosti, konkurenceschopnosti a ve vytváření strategií pro budoucnost.

Znění druhé otevřené otázky: *„Jakou formou váš podnik podporuje ekonomické aktivity?“*

Za Evropu bylo odpovězeno, že podnikání musí být založeno na morálních principech a ukazovat svým stakeholderům, co to znamená být společensky odpovědnou firmou. Proto IBM klade důraz na sdělování těchto principů pomocí webových stránek, reportů nebo zpráv na sociálních sítích, neboť podnikání musí posloužit člověku, jeho rozvoji a zdokonalování.

Za Ameriku bylo odpovězeno, že ekonomická angažovanost se děje především formou podpory malých podniků tak, aby nebyly válčovány velkými řetězci. Také poskytuje podnikatelům a malým podnikům informace v oblastech financí, účetnictví, mezinárodního obchodu, marketingu a lidských zdrojů.

Za Asii bylo odpovězeno, že probíhá podpora především dodavatelského řetězce. Program pro podporu společenské odpovědnosti dodavatelského řetězce je založen na zásadách a osnovách pro pracovní hodiny, mzdy a zaměstnanecké výhody, zdraví a bezpečnost, nediskriminaci, komunikaci, životní prostředí a etiku.

Za Afriku bylo odpovězeno, že ekonomická angažovanost je podporována budováním center kontinuity podnikání a center podnikových pravidel pro veřejné i soukromé organizace, které jim pomohou zvládnout problémy, zůstat v provozu a stát se konkurenceschopným za všech okolností. Významné investice IBM v Africe jsou také do inovačních center.

Za Austrálii by bylo odpovězeno, že existuje „The IBM Australia Client Charter“ pro monitorování klientské spokojenosti. Dá se pomocí něj stanovit a zjistit, zda byla

⁷ „Smarter Planet“ v překladu „Chytřejší planeta“.

očekávání klientů naplněna. Další aktivity jsou rychlé vyřizování stížností a pravidelné nezávislé průzkumy spokojenosti klienta. Prioritou je, aby podnikání s IBM bylo snadné. Tento „Client Charter“ také sděluje firemní hodnoty a pravidla chování klientům IBM.

Znění třetí otevřené otázky: *„Jaké jsou vaše plány v ekonomické angažovanosti v blízké budoucnosti?“*

Za Evropu bylo odpovězeno, v plánu je hledání nových příležitostí, jsou rozpracovávány plány ohledně investování, za účelem konkurenceschopnosti.

Za Ameriku bylo odpovězeno, že IBM identifikuje a jedná podle nových příležitostí tak, aby uplatnila své technologie a odborné znalosti na společenské problémy s cílem dosáhnout maximálního užitku.

Za Asii bylo odpovězeno, že udržování globální správy a řízení společnosti je nezbytné pro růst IBM po celém světě, zejména pak v rozvojových zemích.

Za Afriku bylo odpovězeno, že lidstvo by mělo pracovat společně směrem ke společným cílům a proto chce být IBM odvážné a pokračovat v budování nejen vlastní společnosti, ale i lidské společnosti na celém světě, která pak bude disponovat udržitelným růstem pro budoucnost.

Za Austrálii bylo odpovězeno, že IBM se snaží jít nad rámec podnikání a stanovuje si jasná kritéria, aby se společnost zaměřila na měřitelné výsledky.

4.2.2 Sociální odpovědnost

V sociální oblasti se od společnosti očekává odpovědné chování firmy k zaměstnancům a podpora okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě je proto přirozené a žádoucí chtít po společnosti, aby pozitivně ovlivňovala životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů. Vyhodnocení otázek zabývajících se sociální odpovědností je v Tabulce 15.

Tabulka 15: Sociální odpovědnost

<i>Znění otázky: Povzbuzujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru?</i>					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
<i>Znění otázky: Existuje proces, kterým bráníte diskriminaci na pracovišti i při nábore nových zaměstnanců?</i>					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				

Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Znění otázky: Máte vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče, které vaše zaměstnance dostatečně chrání?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Znění otázky: Nabízíte zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa		<input checked="" type="checkbox"/>			
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Znění otázky: Poskytujete pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				

IBM se v sociální oblasti věnuje podpoře rozvoje vlastních zaměstnanců, jak vyplynulo z otázky znějící „Povzbuzujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru (např. pomocí hodnocení výkonu, plánu školení)?“ IBM dbá na své zaměstnance a za všechny kontinenty byla zvolena možnost „ano“ (viz Tabulka 15). Pokud byla zvolena možnost „ano“ nebo „částečně“, otázka vyzývala k individuální odpovědi na dokreslení situace.

Za Evropu – zaměstnanci jsou ti, kdo reprezentují firemní značku na trhu, ti, kdo přicházejí denně do styku se zákazníky i ti, kdo analyzují změny v jejich preferencích a ti, kdo vyvíjí a provozují technologie, které pomáhají propojovat fyzický svět s tím virtuálním. IBM si tuto skutečnost uvědomuje a proto je podmínkou úspěchu mít motivované, řádně vyškolené a připravené zaměstnance.

Za Ameriku – IBM podporuje řadu iniciativ, jejichž cílem je poskytnout zaměstnancům nástroje, které jsou nutné pro rozvoj a učení se. Zaměstnanci se podílejí na školení, učí se analyzovat data. IBM se snaží pomoci svým zaměstnancům přizpůsobit se měnícímu se světu kolem. Poskytuje poradenství v oblasti kariérního růstu a odborných znalostí s úmyslem pomoci zaměstnancům uspět právě v rychle se měnícím pracovním prostředí.

Za Asii – IBM se snaží připravit své zaměstnance na měnící se potřeby klientů, systematicky pomáhá svým zaměstnancům vzdělávat se v nových oblastech, zvládat nové dovednosti tak, aby oni i celá společnost zůstala konkurenceschopná. Díky nejnovějším technologiím mohou zaměstnanci spolupracovat a sdílet své nápady v celé zeměpisné šířce, časových zónách a kulturách (ať už je potřeba řešit problém přes chodbu nebo na druhém konci světa).

Za Afriku – IBM podporuje dovednosti prostřednictvím vzdělávání a prostřednictvím partnerství v IBM Academic Initiative programu, kdy partneři IBM a vzdělávací instituce podporují používání technologií pro účely výuky, pomáhají zajistit, že univerzity mají nejaktuálnější studijní plány, které mapují požadavky na trhu práce.

Za Austrálii – IBM má profesionální rozvojové programy, konference a programy mentoringu.

V sociální oblasti se IBM snaží bojovat i proti diskriminaci, jak vyplynulo z otázky znějící „*Existuje proces, kterým bráníte diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců (např. zamezení diskriminaci žen, etnických skupin, invalidů)?*“ (viz Tabulka 15). Za všechny kontinenty byla zvolena možnost „ano“. Stejně jako u předchozí otázky, i zde byl prostor při odpovědi „ano“ nebo „částečně“ pro bližší vysvětlení.

V Evropě se o tuto problematiku stará personální politika IBM, která je postavena na podpoře diverzity, rovných příležitostech a nediskriminaci.

V Americe je podporována rovnost na pracovišti, nezohledňuje se sexuální orientace zaměstnanců, IBM se snaží zlepšovat postavení žen v organizaci, podporuje osoby se zdravotním postižením. IBM vytváří jako organizace rámec pro vzdělávání a rozvojové příležitosti na principu sdílení kultury s ostatními.

V Asii probíhá podpora žen v managementu, podpora lidí se zdravotním postižením, podpora menšin. Při navazování vztahů, ať už zaměstnaneckých nebo dodavatelských či jiných partnerství, IBM nedělá rozdíly, právě naopak, preferuje rozmanitost.

V Africe je přístup takový, že aby mohla organizace lépe pracovat, potřebuje nápady rodící se z různých prostředí, různých pohledů a různých postojů, což znamená různé lidi. Všichni potom mají za úkol vytvářet chytřejší planetu, což je něco, na co je každý zaměstnanec IBM zaměřen bez ohledu na to, kdo je, nebo co dělá. IBM podporuje flexibilitu a příležitosti.

V Austrálii je přístup obdobný, neboť IBM chce vytvořit chytřejší svět a k tomu potřebuje neustálý přísun nových a heterogenních nápadů, a toho dosáhne pouze

tím, že si uvědomí, že tyto různé myšlenky musí pocházet z různorodé pracovní síly.

Odpovědné podnikání vyžaduje odpovídající péči o zaměstnance, jednak zprostředkováním vhodných pracovních podmínek, ale i umožněním skloubit pracovní a osobní život. Jak v těchto otázkách dopadlo IBM je vyhodnoceno v Tabulce 15.

Na otázku znějící „*Máte vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče, které vaše zaměstnance dostatečně chrání?*“ odpověděly shodně všechny kontinenty „ano“. Pro bližší informace při odpovědi „ano“ nebo „částečně“ byl vyžadován komentář pro podrobnější vysvětlení.

IBM v Evropě zajišťuje bezpečné a zdravé pracovní prostředí, také zajišťuje potřebná bezpečnostní školení všem svým zaměstnancům.

IBM v Americe tuto problematiku řeší pomocí firemní politiky, která poskytuje bezpečné a zdravé pracovní prostředí a zároveň zajišťuje, aby zaměstnanci byli řádně vyškoleni a měli odpovídající bezpečnostní a nouzové vybavení.

IBM v Asii klade důraz na ochranu soukromí a bezpečnost. S pokroky v technologii, která šíří informace, a s rozdělováním podnikových procesů mezi více subjektů vzrůstá zvýšený zájem o soukromí.

IBM v Africe se snaží pomoci svým zaměstnancům přizpůsobit se měnícímu se světu kolem nich a zkoumá nejen individuální zdravotní stav, ale i celkový zdravotní stav komunit, ve kterých zaměstnanci žijí. IBM tvoří globální sociální mediální platformy za účelem lepší komunikace.

IBM v Austrálii je uznávaným lídrem v oblasti zdraví, bezpečnosti a zaměstnanecké pohody a věří, že jsou základními hodnotami, které určují obchodní úspěch.

A na otázku znějící „*Nabízíte aktivně zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života (např. umožněním pružné pracovní doby nebo práce z domova?)*“ odpověděly kontinenty Amerika, Asie, Afrika a Austrálie shodně „ano“, Evropa označila možnost „částečně“. Pro bližší informace při odpovědi „ano“ nebo „částečně“ byl vyžadován komentář pro bližší vysvětlení.

V Evropě tuto problematiku řeší HR management, ale existuje zde individuální pracovní rozvrh, flexibilní pracovní týden, práce na částečný úvazek, sdílení pracovního místa a i práce z domova.

V Americe bylo zmíněno, že v dnešním světě už neexistuje typický pracovní den. Rodina, sportovní aktivity, studium nebo zdravotní priority mohou zasahovat do tradičního pracovního života. Proto IBM nabízí flexibilní pracovní dobu, provádí další změny v pracovní době, aby zaměstnanci mohli skloubit práci a osobní potřeby. IBM vytváří takové pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou plnit své profesní a osobní priority podle svých individuálních potřeb a i potřeb podniku. Dále se IBM věnuje řešení specifických potřeb žen v pracovní síle a vytváří programy pro rozvoj pracovního, soukromého a kariéerního života, kde se právě na tyto potřeby cílí.

V Asii už od svého vzniku IBM věnuje pozornost specifickým potřebám žen ve smyslu skloubení pracovního a rodinného života. Existují také profesní rozvojové

programy pro ženy s cílem poskytnout jim příležitost, jak se dostat do vedoucích pozic.

V Africe se IBM zavázalo k vytvoření příznivého a flexibilního pracovního prostředí, které poskytuje zaměstnancům efektivně řídit svoji práci a rodinné povinnosti. Porozumění tomuto je základním kamenem, neboť IBM ví, že zaměstnanci nebudou věnovat veškerý čas pouze práci, ale mají i osobní zájmy a osobní život.

V Austrálii se IBM snaží vytvářet pracoviště otevřenější pro ženy, mít větší zastoupení žen v technických rolích, na postu vedení i v profesních rolích. Snaží se obsazovat ženy i do vyšších pozic. Flexibilní možnosti práce jsou nápomocny všem zaměstnancům, nejen ženám, aby bylo možno vyvážit jejich profesní a osobní cíle. Existují cílené kariérové rozvojové programy pro ženy, IBM vytváří i pracovní místa pro lidi s postižením. IBM preferuje diverzitu, která zahrnuje i lidi z různých kultur a náboženství. Věří, že v globální ekonomice je kulturní pohled stejně tak důležitý jako technické dovednosti.

Součástí sociální odpovědnosti je i firemní dobrovolnictví. Na otázku znějící „*Poskytujete pravidelnou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům (např. charitativní dary nebo sponzorská činnost)?*“ všechny kontinenty odpověděly „ano“. Vyhodnocení je vidět v Tabulce 15. Při odpovědi „ano“ nebo „částečně“ bylo opět vyžadováno podrobnější vysvětlení.

Za Evropu zněla odpověď, že existuje firemní dobrovolnický program, který podporuje nevládní neziskové organizace. V České republice využívá IBM služby portálu www.zapojimse.cz, kde si zaměstnanci IBM mohou najít dobrovolnickou akci podle svých preferencí, typu neziskové organizace či druhu preferované aktivity nebo si mohou nechat připravit akci na míru.

Za Ameriku zněla odpověď pouze konstatováním, že ročně dosahují příspěvky od IBM a od zaměstnanců IBM pro školy a pro neziskové organizace v New Yorku okolo 13,5 milionů amerických dolarů.

Za Asii zněla odpověď, že více než 5000 IBM dobrovolníků v Japonsku podporuje místní komunity. Firemní dobrovolnický program udělil přes více než 180 grantů s peněžní hodnotou přesahující 243 000 USD pro školy a komunitní organizace.

Za Afriku zněla odpověď, že dobrovolníci IBM jsou spárováni s vysokoškolskými studenty, aby studenti získali odborné znalosti o „skutečném“ světě na principu mentorství. Zaměstnanci IBM také poskytují podporu komunitním organizacím sdílením know-how v oblasti financí, správy a organizačních schopností. IBM pracuje ve spolupráci s neziskovými organizacemi a vládními úřady za účelem poskytovat technologii IBM, odborné znalosti a zaměstnance, také čas na podporu místní komunity. Téměř 60 % příspěvků jde na projekty související se vzděláváním, což plyne z přesvědčení, že vzdělaná společnost je schopna lépe překonávat jiné problémy, sociální nebo ekonomické.

Za Austrálii zněla odpověď, že cílem IBM je využít technologie a inovace pro rozvoj komunit. IBM má také vyhrazenou a definovanou funkci firemního občanství, která pracuje ve spolupráci s neziskovými organizacemi a koordinuje darová-

ní finančních prostředků, technologií i čas zaměstnanců na podporu specifických programů a pomáhá svým partnerům být efektivnější a účinnější ve své činnosti.

V globálním měřítku, za IBM po celém světě, jde nejvíce finančních příspěvků do školství, kultury, lidských služeb, zdraví a životního prostředí.

Následující tři otázky byly otevřené a dávaly prostor pro individuální vyjádření.

Znění první otevřené otázky: *„Uved'te nejdůležitější výhody sociální angažovanosti z praxe vašeho podniku.“*

Evropa vidí v sociální angažovanosti konkurenční výhodu, kdy spokojenost zaměstnanců je pro IBM klíčová. Tato spokojenost je následně integrována v každém aspektu podnikání od strategického plánování až po jednotlivé výkonné činnosti. Dále se IBM angažuje významně na poli diverzity, což jí dává také konkurenční výhodu.

Americe umožňuje sociální angažovanost pozitivně ovlivňovat společenský pokrok ve společenstvích, má také příležitost podporovat své zaměstnance a komunity. Tato strategie potom umožňuje IBM poskytovat včasné, úplné a cílené učení prostřednictvím efektivních a účinných mechanismů.

Asie tím, že udržuje strategické investice do sociálních služeb, kultury a zdraví a životního prostředí, tak si udržuje flexibilitu v případě, že by musela reagovat na nové iniciativy či splnit mimořádné vnější podmínky, jako je například pomoc při katastrofách a jejich nápravě. IBM se domnívá, že za minulý rok se její snaha setkala s cíli a tyto investice byly zúročeny s tím nejlepším efektem.

Afrika vidí výhody v oblasti inovací. IBM podporuje způsob práce, kdy odměňuje různorodé myšlenky a odvážné nápady, což se děje v rámci pružného pracovního prostředí a tím se stává nenasytně zvědavou společností.

Austrálii pomáhá společenská odpovědnost získat a udržet ty nejlepší a nejbystřejší zaměstnance, kteří hledají kariéru v podniku vyznačujícím se společensky odpovědnými praktikami.

Znění druhé otevřené otázky: *„Jakou formou váš podnik podporuje sociální aktivity?“*

Evropa – Na základě spolupráce se vzdělávacími institucemi, a to na všech úrovních, a dalšími partnery z veřejné, nevládní i soukromé sféry investuje IBM do vzdělávacích programů, snaží se podporovat nové technologické obory na vysokých školách, podporuje také výzkumné projekty a snahou je i motivace žen ke studiu informačních technologií. Mezi podporované projekty patří také hledání nových možností/způsobů pro léčbu AIDS, svalové dystrofie a rakoviny. Dále se IBM zaměřuje na podporu žen (jejich aktivní účast ve vedení firmy), osob se zdravotním postižením, nabízí stáže studentům ze znevýhodněných skupin, pořádá workshopy s cílem ulehčit integraci na pracovní trh osobám, které jsou v těžké životní situaci. V roce 2014 byla firma IBM oceněna v soutěži TOP odpovědná firma za první místo v kategorii Diverzita 2014.

V Americe jsou sociální aktivity podporovány formou vzdělávání, existují modely inovativních veřejných škol, zejména pro vysoké školy a školy pro profesní

připravenost. Těmto školám je poskytována finanční podpora. Dále jsou podporována města, společnost IBM vytvořila projekt – „the Smarter Cities Challenge“, za účelem pomoci městům řešit některé kritické problémy, kterým tato města čelí.

Asie – IBM je přesvědčeno, že firemní sociální investice jsou nejprospěšnější, protože se nejedná jen o odpovědnost společnosti, ale i o odpovědnost jednotlivců. Společnost IBM proto povzbuzuje své zaměstnance, aby se zapojovali do těchto aktivit a věnovali jim svůj čas a odborné znalosti na pomoc lidem v nouzi. Ochotní dobrovolníci si mohou vybrat z rozmanité řady iniciativ IBM, které podporují vzdělávání, umění a kulturu nebo komunity v nouzi.

V Africe jsou sociální aktivity podporovány formou chytřejších měst, kdy se IBM snaží budovat strategie, jak transformovat bankovníctví, zdravotnictví, telekomunikaci, dopravu, maloobchod, distribuci a veřejnou bezpečnost. Na této akci „Smarter Planet“ spolupracuje IBM s klíčovými vládami a zúčastněnými stranami z odvětví a diskutuje nejvíce naléhavé problémy. Cílem této iniciativy je porovnat místní města s globálními protějšky a vyvinout strategie pro vytváření chytřejších měst z jižní Afriky.

Austrálie – IBM investuje do své pracovní síly, vytváří příležitosti pro úspěch svých zaměstnanců, školí je ve smyslu globálních odborníků a občanů, poskytuje jim nejrozumnější školení za účelem získání dovedností, stejně tak nabízí wellness programy.

Znění třetí otevřené otázky: „Jaké jsou vaše plány v sociální angažovanosti v blízké budoucnosti?“

Za Evropu platí heslo: Věda má budoucnost. Hlavním cílem této iniciativy je motivovat mladé lidi ke studiu technických a přírodních věd.

V Americe by společnost IBM chtěla umožnit zaměstnancům a jiným pomáhat místním komunitám a snažit se integrovat firemní občanství a sociální odpovědnost do všech aspektů společnosti.

V Asii by společnost IBM ráda pokračovala v jednání se soukromým, veřejným a občanským sektorem, rozvíjet nové myšlenky, zkušenosti z praxe s cílem splnit absolutní ochranu soukromí a údajů, popřípadě nastavit vhodné politiky a postupy v rámci IBM

Afrika se řídí sloganem: Chytřejší telekomunikace, to znamená, zlepšování vývojových center pro telekomunikaci, pomáhat komunikaci mezi poskytovateli služeb, pomáhat vytvářet nové obchodní modely a současně se snažit odhalit a zlepšit zkušenosti zákazníků a zajistit provozní efektivitu. IBM může poskytnout širokou škálu vyspělých technických dovedností a specializovaných nabídek. V neposlední řadě může také nabídnout i řešení pro zkvalitnění zdravotní péče, které umožní lékařům vzdálený přístup k informacím pacienta v reálném čase a umožní rychlou diagnózu. To vše s cílem zvýšit produktivitu a efektivnost zdravotnických služeb pomocí bezdrátové infrastruktury.

V Austrálii si IBM klade za cíl zpřesnit pohled na cyklus zaměstnance a jeho potřeby v různých fázích kariéry, od nábory až do odchodu do důchodu. Jednak umět ocenit talent a schopnosti všech generací, za zkušenosti odměňovat ty ve

starším věku a ocenit energii příštích generací, které vstupují do pracovního procesu. Druhým cílem je spojit technologie IBM a dobrovolnické úsilí s odbornými znalostmi partnerů, spojit to vše a zlepšit kvalitu života po celé Austrálii. Komunitní projekty IBM mohou pomoci řídit inovace, stejně jako obohatit a inspirovat tisíce zúčastněných zaměstnanců IBM.

4.2.3 Environmentální odpovědnost

V environmentální oblasti se od společnosti očekává, že si uvědomuje dopady svého podnikání na životní prostředí, proto je zde kladen apel na výkon podnikatelské činnosti v souladu s ochranou přírodních zdrojů a v takovém měřítku, aby co nejméně zatěžovalo životní prostředí. Vyhodnocení otázek zabývajících se environmentální odpovědností je vidět v Tabulce 16.

Tabulka 16: Environmentální odpovědnost

<i>Znění otázky: Snižujete vliv vašeho podniku na životní prostředí pomocí ochrany přírodního prostředí?</i>					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
<i>Znění otázky: Můžete ušetřit finanční prostředky snížením dopadu na životní prostředí?</i>					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
<i>Znění otázky: Uvažujete o potenciálních dopadech na životní prostředí při vývoji nových výrobků a služeb?</i>					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				

Znění otázky: Poskytujete zákazníkům, dodavatelům, obci a dalším stakeholderům jasné a přesné ekologické informace o svých výrobcích, službách a aktivitách?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Znění otázky: Můžete využít ekologické parametry výrobků a služeb k získání konkurenčních výhod?					
	ano	částečně	ne	nevím	nelze použít
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>				
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>				
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>				
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>				

Dle svých manažerů je IBM jednoznačně společností, jejíž podnikatelská činnost je v souladu s ochranou přírodních zdrojů. Společnost IBM má zaveden celosvětový systém environmentálního managementu (EMS). V otázce „Snižujete vliv vašeho podniku na životní prostředí pomocí ochrany přírodního prostředí?“ zněla odpověď za všechny kontinenty „ano“. Vyhodnocení této otázky je vidět v Tabulce 16. Při odpovědi „ano“ nebo „částečně“ byl vyžadován i podrobnější komentář.

Za Evropu bylo dodáno, že IBM vyrábí ekologicky šetrné produkty.

Za Ameriku bylo dodáno, že se IBM snaží být ekologicky odpovědným sousedem v komunitách, kde působí a jednat rychle a odpovědně v případě mimořádných událostí ohrožujících zdraví, bezpečnost nebo životní prostředí.

Za Asii bylo dodáno, že ochranu životního prostředí IBM zapojuje do všech obchodních aktivit. V oblasti bezpečnosti životního prostředí má nastaveny environmentální programy, vyvíjí energeticky úsporné produkty a produkty šetrné k životnímu prostředí.

Za Afriku bylo dodáno, že IBM má program na ochranu životního prostředí, který zahrnuje i ochranu klimatu, úsporu energie a vody. Dále se věnuje prevenci před znečišťováním a odpovědnému nakládání s odpady.

Za Austrálii bylo dodáno, že IBM identifikuje a řídí potenciální dopad svých činností na životní prostředí. IBM zavedlo a udržuje celosvětový systém environmentálního managementu (EMS) od konce 70. let. EMS je tedy nedílnou součástí úsilí v kontextu ochrany životního prostředí. V Austrálii a na Novém Zélandu jsou pak lokální programy na ochranu životního prostředí a týkají se oblastí jako např. minimalizace chemických odpadů, úspora energií a environmentální hodnocení dodavatelů.

Z předchozí otázky vyplynulo, že IBM se snaží snižovat negativní dopad svých činností na životní prostředí prostřednictvím nejrůznějších programů. Zda zároveň může ušetřit i finanční prostředky, na to se ptala další otázka znějící „*Můžete ušetřit finanční prostředky snížením dopadu na životní prostředí (např. pomocí recyklace, snížením spotřeby energie, prevencí znečištění)?*“. Shodně odpověděly všechny kontinenty „ano“ (viz Tabulka 16). U odpovědi „ano“ nebo „částečně“ se očekávala bližší odpověď na dokreslení této otázky.

V Evropě se dají ušetřit finanční prostředky odpovědným nakládáním s přírodními zdroji.

V Americe se dbá při vývoji, výrobě a prodeji produktů na jejich bezpečnost a efektivnost ve využívání energie, je reflektována ochrana životního prostředí a znovuvyužití, recyklace a bezpečná likvidace těchto produktů.

V Asii existuje politika pro životní prostředí, kdy existuje závazek mezi vrcholovým vedením a všemi zaměstnanci.

V Africe se díky úsporám energie, kdy jsou podporovány projekty s těmito cíli, daří snižovat energetické náklady.

V Austrálii se IBM zavázalo k ochraně životního prostředí a jejímu prosazování ve všech svých obchodních aktivitách, od operací i způsobů, jakými jsou navrhovány výrobky až po techniku, která je používána. Úsilí IBM v tomto ohledu snižuje náklady, pomáhá vytvářet zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance a klienty a pomáhá chránit životní prostředí.

Částečně byla problematika ohledně vývoje nových produktů zmíněna v předchozí otázce, nicméně cíleně se ptá otázka následující „*Uvažujete o potenciálních dopadech na životní prostředí při vývoji nových výrobků a služeb (např. spotřeba energie, recyklovatelnost nebo míra znečištění)?*“. Odpověď „ano“ zvolily všechny kontinenty (viz Tabulka 16). Na dokreslení situace byla v rámci odpovědi „ano“ nebo „částečně“ vyžadována odpověď, jak přesně je o potenciálních dopadech uvažováno.

V Evropě se IBM hlásí k výrobě ekologicky šetrných produktů.

V Americe se společnost IBM zavázala k ochraně životního prostředí ve všech svých obchodních aktivitách, od provozu k návrhu nových výrobků a používání technologií.

V Asii IBM integruje trvale udržitelný rozvoj do obchodní strategie a provozu, snaží se využívat odborné znalosti pro výzkum a rozvoj technologií, které mají pomoci nejen samotné společnosti, ale i klientům, a řešit environmentální výzvy, nacházet způsoby, které jsou více efektivní a udržitelné. Všechny výrobky splňují ekologické standardy a produkty IBM jsou šetrné k životnímu prostředí.

V Africe byl v roce 1991 založen program pro správu produktů jako proaktivní a strategický přístup k environmentálnímu řízení IBM produktů. Posláním programu je vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky, které jsou stále více energeticky účinné, mohou být znovu použity, začleněny do recyklovatelného programu, nezatěžují životní prostředí materiálem, ze kterého jsou vyrobeny, ani povrchovými úpravami, a mohou být recyklovány a likvidovány bezpečně.

V Austrálii získala společnost IBM v roce 1997 celosvětovou registraci standardního systému environmentálního managementu ISO 14001. Registrace se vztahuje na výrobu, produktový design a vývoj hardware napříč jejími obchodními jednotkami po celém světě.

Praktikovat environmentální politiku je jedna věc, ale dát o ní vědět i veřejnosti, je věc druhá. Proto byla položena následující otázka znějící „*Poskytujete zákazníkům, dodavatelům, obci a dalším stakeholderům jasné a přesné ekologické informace o svých výrobcích, službách a aktivitách?*“. „Ano“ byla jediná zvolená odpověď u všech dotazovaných kontinentů (viz Tabulka 16). Pokud byla odpověď „ano“ nebo „částečně“, byla vyžadována i odpověď, jakým způsobem se tak děje. A odpovědi za jednotlivé kontinenty byly následující.

Evropa – IBM jako odpovědný podnikatel jedná se všemi svými stakeholdery. K environmentálně odpovědnému chování motivuje i své zaměstnance.

Amerika – Společnost IBM vydává zprávy popisující způsoby, kterými IBM a její technologie přispívají k udržitelnému rozvoji. IBM má jedinečnou možnost poskytnout e-business řešení, který umožní globální ekonomický růst spolu s ochranou životního prostředí.

Asie – Prostřednictvím ekologických auditů průběžně IBM informuje o zlepšování činností. Zveřejnění informací o životním prostředí je jedním ze závazků IBM. Úspěchy jsou průběžně publikovány ve výročních zprávách.

Afrika – IBM vydává jednou ročně dobrovolný firemní reporting, kde jsou informace o komplexních programech chránících životní prostředí – ochrana klimatu z důvodů prevence před znečištěním, chemické nakládání s odpady, ochrana zdrojů, produktový design výrobků v kontextu s životním prostředím.

Austrálie – IBM tyto informace zveřejňuje ve zprávách o firemní odpovědnosti, které obsahují podrobnosti o současné výkonnosti a závazcích. Společnost IBM si je vědoma, že ekologická stopa jejího podnikání přesahuje její zaměstnance i dodavatele a zákazníky, širší veřejnost a proto se snaží doložit postup, kterým udržuje kvalitní životní prostředí a bezpečnostní postupy v rámci životního prostředí ve zprávách o pokroku.

Na výrobky cílí i následující otázka ohledně využití ekologických parametrů. Tedy, „*Můžete využít ekologické parametry výrobků a služeb k získání konkurenčních výhod (např. recyklovatelnost výrobků, efektivnost energií)?*“. Jediná možnost, která byla zvolena, byla odpověď „ano“ (viz Tabulka 16). I v tomto případě byla vyžadována podrobnější odpověď v případě volby „ano“ nebo „částečně“.

Evropa – IBM šetří přírodní zdroje znovu užíváním a recyklováním, nakupuje recyklovatelné materiály a využívá recyklovatelné obaly pro své produkty. A také šetří zdroje ve svých kancelářích.

Amerika – Uchování přírodních zdrojů je postaveno na opětovném použití a recyklaci materiálů, včetně recyklovaných materiálů a použití recyklovatelných obalů a dalších materiálů.

Asie – IBM má celosvětový systém environmentálního managementu (EMS) již více než 25 let. Kromě toho získala certifikaci ISO 14001 v roce 1997, kterou neustále udržuje.

Afrika – Společnost IBM má program s názvem „Product end-of-life management“, jehož cílem je znovupoužití nebo recyklace na konci životnosti IT⁸ produktu. Součástí tohoto programu je i nakládání s nebezpečným odpadem.

Austrálie – IBM využívá opětovného použití a recyklace za použití remarketingové⁹ sítě pro další prodej výrobků, dále využívá nejmodernější používání recyklace IT zařízení, volitelné logistické služby, jako je balení a přeprava.

Následující tři otázky byly otevřené a dávaly prostor pro individuální vyjádření.

Znění první otevřené otázky: *„Uvedte nejdůležitější výhody environmentální angažovanosti z praxe vašeho podniku.“*

Za Evropu bylo zmíněno, že IBM je stále chytřejší, inkluzivnější a udržitelnější, tím pádem konkurenceschopnější.

Za Ameriku bylo zmíněno, že aktivity v oblasti změny klimatu budou nákladné, nicméně to přinese několik výhod s ohledem na udržitelný hospodářský růst, veřejné zdraví, odolnost vůči přírodním katastrofám a zdravé globální životní prostředí.

Za Asii bylo zmíněno, že svět je propojen jako nikdy předtím – ekonomicky, sociálně i technicky. Právě technologie nám mají pomoci, aby vše fungovalo chytřejší, bylo k dispozici a cenově dostupné. Inteligentní dopravní systémy mají za úkol zabraňovat dopravním kolapsům a snižovat emise. Inteligentní systémy ve zdravotnictví zase snižovat náklady a zlepšovat péči. A konečně inteligentní energetické sítě, vodní systémy a dodavatelské řetězce budou přispívat k lepšímu světu.

Za Afriku bylo zmíněno, že výhody ekologické činnosti jsou konkurenční diferenciace (59,1 %), dodržování právních předpisů (18,2 %), očekávání akcionářů (7,6 %) a další (15,2 %).

Za Austrálii bylo zmíněno, že IBM je leaderem ve vytváření řešení, které pomáhají chránit životní prostředí a leaderem v budování inteligentnější planety. IBM vyrábí výrobky, které jsou efektivní ve využívání energie, chrání životní prostředí a mohou být znovu použity, recyklovány nebo bezpečně zlikvidovány.

Znění druhé otevřené otázky: *„Jakou formou váš podnik podporuje environmentální aktivity?“*

IBM v Evropě vyvíjí, vyrábí a obchoduje produkty, které jsou bezpečné (ve smyslu použití), efektivní (ve smyslu spotřebovávání energie) a šetrné k životnímu prostředí. Mohou být znovu použity, recyklovány nebo bezpečně zlikvidovány. Principy společenské odpovědnosti uplatňuje IBM i při jednání se svými dodavate-

⁸ „IT produkt“ v překladu „produkt informačních technologií“.

⁹ „Remarketing“ je metoda cílené internetové reklamy. Tímto způsobem se dá cílit na konkrétní skupinu lidí, kteří již jednou přišli na webové stránky zadavatele remarketingu.

li, zákazník, zaměstnanec, veřejnou správou apod. Snaží se motivovat k odpovědnému chování i své dodavatele.

Společnost IBM se v Americe zavázala, že bude vedoucí společností v oblasti životního prostředí ve všech svých obchodních aktivitách. Globální systém environmentálního managementu zajišťuje, že společnost chce chránit životní prostředí v rámci všech svých operací na celém světě.

Předmětem environmentálních aktivit v Asii je bezpečnost v oblasti životního prostředí, environmentální programy, vývoj a výroba energeticky úsporných produktů šetrných k životnímu prostředí. IBM vydává ekologické audity, zaměřuje se i na řešení globálních problémů v oblasti životního prostředí.

IBM v Africe - Organizace dnes více vítají udržitelný přístup k podnikání než kdy dříve, proto se i IBM snaží být jedním z těch, kteří ve svém podnikání berou v úvahu životní prostředí a společenský dopad činností organizace na něj. IBM tuto zodpovědnost zahrnuje do svých strategií a hledá nové způsoby udržitelnosti pro zdroje, výrobu a distribuci zboží, velmi často s cílem snížit náklady. A samozřejmě, aby bylo podnikání transparentnější, je potřeba zapojení zaměstnanců, spotřebitelů a komunit, v nichž IBM působí. Environmentální aktivity podporuje hlavně z toho důvodu, že organizace jsou stále lépe vybaveny k vytváření produktů a služeb s cílem učinit tuto planetu chytřejší.

IBM v Austrálii se zavázalo k dlouhodobému závazku. Dlouhodobý závazek IBM k ochraně životního prostředí byl poprvé formalizován jako firemní politika v roce 1971. Společnost se zavázala v environmentální oblasti k energetické účinnosti a ochraně vodních zdrojů (prevence před znečištěním).

Znění třetí otevřené otázky: *„Jaké jsou vaše plány v environmentální angažovanosti v blízké budoucnosti?“*

V Evropě jsou plány následující: IBM se snaží využívat takové vývojové a výrobní procesy, které nemají nepříznivý vliv na životní prostředí, zaměřuje se na rozvoj technologií za účelem minimalizace odpadů, zabránění znečištění vod a ovzduší, a v neposlední řadě i minimalizaci zdravotních a bezpečnostních rizik. Naprostou samozřejmostí je nakládání s odpady. Těmto aktivitám se společnost věnuje a nadále bude věnovat a snažit se je zdokonalovat.

V Americe jsou plány následující: Zaměřit se na úsilí napříč odvětvími k řešení problémů změny klimatu a to nejen ve Spojených státech, ale i v globálním měřítku. Zde ve Spojených státech se zavázala společnost k opatření v oblasti klimatu.

V Asii jsou plány následující: Zaměřit se na kritické problémy kvality ovzduší, obnovitelných zdrojů energie, na předpovídání a optimalizaci spotřeby energie. Program nazvaný jako „3R - Reduce, Reuse and Recycle“ (redukovat, opětovně použít a recyklovat) na konci životnosti IT zařízení. Dále je cílem zabránit změně klimatu, prevence v oblasti energetické účinnosti a změny klimatu a závazek k ochraně klimatu po mnoho let.

V Africe jsou plány následující: Jeden z dokončených projektů je „AfricaClimate@Home“, což je ambiciózní snaha založená v Jižní Africe, která se má pokusit přesně předpovědět vliv klimatických změn v různých regionech Afriky.

V Austrálii jsou plány následující: Program „Product Stewardship“ - uplatnit úvahy o životním prostředí během životního cyklu výrobku, od jeho konceptu (vymyšlení) přes zavedení až po skončení jeho životnosti. Rozvíjet produkty s ohledem na jejich životnost, vyvíjet produkty s ohledem na jejich opětovné použití a recyklaci na konci životnosti výrobku, vyvíjet produkty, které mohou být bezpečně zlikvidovány na konci své životnosti, vyvíjet a vyrábět produkty, které používají recyklované materiály, vyvíjet produkty, které budou poskytovat zlepšení energetické účinnosti a /nebo snížení spotřeby energie, vyvíjet produkty, které minimalizují využívání zdrojů a dopadů na životní prostředí prostřednictvím výběru ekologicky preferovaných materiálů a povrchových úprav.

4.3 Zhodnocení řízení CSR v mezinárodním prostředí

V rámci hodnocení všech tří aktivit CSR budou postupně vyhodnocovány otázky mající všeobecný charakter. Dílčím cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem jsou aktivity CSR ve společnosti IBM řízeny. Jednoznačnou odpověď na otázku znějící „*Můžete identifikovat typ systému řízení v rámci CSR?*“ poskytuje Tabulka 17 a to odpověď „Retrográdní plánování Top-Down“. Retrográdní plánování Top-Down je metodou plánování, které stanoví cíle a způsoby jejich dosažení cestou shora dolů. Nejprve jsou nastaveny globální (rámcové) strategické cíle a způsoby jejich dosahování. Ty pak jsou postupně na nižších a nižších úrovních organizační hierarchie rozpracovány a konkretizovány. Jde tedy o divergentní přístup.

Tabulka 17: Můžete identifikovat typ systému řízení v rámci CSR?

<i>Znění otázky: Můžete identifikovat typ systému řízení v rámci CSR?</i>			
	Retrográdní plánování Top-Down	Progresivní plánování Bottom-Up	Obousměrné pláno- vání
Evropa	<input checked="" type="checkbox"/>		
Amerika	<input checked="" type="checkbox"/>		
Asie	<input checked="" type="checkbox"/>		
Afrika	<input checked="" type="checkbox"/>		
Austrálie	<input checked="" type="checkbox"/>		

S předchozí otázkou souvisí upřesnění, kdo a jak je zodpovědný za řízení CSR ve společnosti IBM. Struktura organizace je následující.

Vrcholové vedení společnosti IBM je v konečném důsledku zodpovědné za všechny ekonomické, ekologické a společenské výkony, stejně jako za dodržování zákonů, předpisů a podnikových zásad, kterými se řídí činnosti a postupy ve všech pobočkách společnosti na celém světě. Tato odpovědnost začíná s generálním ředitelem IBM a zahrnuje IBM představenstvo a jeho výbory, které pravidelně přezkoumávají výkonnost a dodržování předpisů.

Poté firemní odpovědnost řídí výbor složený z vedoucích všech příslušných globálních funkcí v IBM, tedy koordinuje činnost společenské odpovědnosti. Tomuto výboru předsedá viceprezident Corporate Citizenship & Corporate Affairs, řídící

výbor zahrnuje členy z oblasti lidských zdrojů, zaměstnanecké pohody, správy a řízení podniků, životního prostředí, vládní programy, dodavatelského řetězce a „Corporate Citizenship“¹⁰. Prostřednictvím všech snah v rámci společenství a prostřednictvím obchodních pronásledovatelů se snaží IBM poskytovat smysluplné vedení při vytváření řešení. IBM věří, že dobré firemní občanství je dobré pro obchod. Např. silné komunity a silné školy jdou ruku v ruce se silnými obchodními podniky, které jsou přímo připojeny k zaměstnanosti a hospodářskému růstu. A to je to, jak dobré firemní občanství může produkovat skutečnou hodnotu pro společnost a všechny zainteresované strany IBM.

Za jednotlivé kontinenty odpovídali (viz Tabulka 18):

Tabulka 18: Pozice ve společnosti

Evropa	Country General Manager Corporate Citizenship & Corporate Affairs (CSR) Manager
Amerika	U.S. Regional Manager Corporate Citizenship & Corporate Affairs (CSR) Manager
Asie	Senior Manager Corporate Citizenship & Corporate Affairs (CSR) Manager
Afrika	General Manager Corporate Citizenship & Corporate Affairs (CSR) Manager
Austrálie	Managing Director Corporate Citizenship & Corporate Affairs (CSR) Manager

Otázka porovnávající počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách v rámci pěti kontinentů nemohla být vyhodnocena, neboť poskytnutá data byla posouzena jako nerelevantní a pravděpodobně došlo k nepochopení otázky. Absence této otázky nebude mít vliv na konečné hodnocení.

Následující otázka byla otevřená a dávala prostor pro individuální vyjádření. Znění otevřené otázky: „*Na jaké oblasti by se dle vašeho názoru měla společnost v rámci CSR nejvíce zaměřit?*“.

Za Evropu lze hovořit o řešení celospolečenských problémů za využití moderních technologií. Jako prioritní oblast je vnímáno vzdělávání. IBM už nyní realizuje řadu vzdělávacích programů, úzce spolupracuje s univerzitami (poskytuje jim granty, know-how a technické zázemí). Programy společenské odpovědnosti jsou a měly by být i do budoucna úzce propojeny s firemním dobrovolnictvím a zaměřit se především na podporu přírodních a jak již bylo zmíněno technických věd a to na všech úrovních vzdělávacího systému.

Za Ameriku je prezentováno budování chytřejší planety: přístupnou zdravotní péčí, efektivní vzdělávání, spolehlivou dopravu, environmentální správcovství a další. Zaměřit se na konkrétní společenské problémy, včetně životního prostředí, ekonomického rozvoje komunity, vzdělávání, zdraví, gramotnosti, jazyka a kultury.

¹⁰ „Corporate Citizenship“ v překladu „Firemní občanství“.

Za Asii bylo zmíněno, že IBM vytváří a integruje hardware, software a služby, které zajišťují úspěch klientům IBM a učí celý svět lépe pracovat. V současné době se IBM zaměřuje na vývoj chytřejší planety, kdy integruje do systémů procesy, které umožní chytřejší obchod, efektivnější správu financí a přepravu, samozřejmě i mnohé další.

IBM v Jižní Africe se zaměřuje na hnací sílu inovací, která mění podniky klientů na účinné a konkurenční hráče v rámci trhů, na kterých působí. Filozofie CSR IBM chce působit jako nadnárodní organizace v rámci jedinečného jihoafrického kontextu. Základním kamenem této činnosti bylo a vždy bude využívání globálních talentů a znalostí ve prospěch místních organizací a vlád, dále pak řízení inovací.

Za Austrálii je cíleno na spokojenost klientů, která je pro společnost prioritou a na diverzitu.

IBM působí v devíti časových pásmech, v 170-ti zemích světa a zaměstnanci mluví více než 70 jazyky. Tato různorodost je jednou z předností IBM, která jí umožňuje přinést nejlepší talenty a nápady na řešení problémů svých klientů. V rámci konceptu CSR jsou preferovány 3 hodnoty – věnování se úspěchu každého klienta; inovace v kontextu rozhodování, na čem záleží společnosti samotné a co je dobré pro svět; důvěra a osobní odpovědnost ve všech vztazích.

Pro společnost IBM je odpovědné podnikání takřka od začátku její existence důležitou součástí všech podnikatelských aktivit. Jaké jsou ale ty nejdůležitější motivy, které ji vedou k odpovědnému chování, na to se ptala následující otázka znějící „*Uved'te nejdůležitější motivy, které vedou váš podnik k odpovědnému jednání.*“. V otázce se měly možnosti přeskupit podle preferencí, od nejpreferovanějšího motivu k nejméně preferovanému. Možnosti, které se měly v rámci této otázky přesouvat, byly tyto:

- dobré jméno firmy
- posílení pozice na trhu
- možnost nových podnikatelských příležitostí
- zvýšení obratu
- spokojenost a věrnost zákazníků
- rozšíření výrobního sortimentu
- vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
- nižší fluktuace zaměstnanců
- větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
- možnost ucházet se o tendery velkých korporací a veřejné správy
- získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
- snížení negativního dopadu na životní prostředí

Jak dopadlo vyhodnocení pro tuto otázku je postupně vidět v následujících tabulkách jednotlivě pro každý kontinent (viz Tabulka 19, Tabulka 20, Tabulka 21, Tabulka 22 a Tabulka 23). Součástí otázky byl i prostor pro individuální vyjádření, tyto komentáře jsou vždy pod příslušným kontinentem.

Tabulka 19: Preference motivů za Evropu

	Evropa
1. místo	dobré jméno firmy
2. místo	posílení pozice na trhu
3. místo	spokojenost a věrnost zákazníků
4. místo	vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
5. místo	možnost nových podnikatelských příležitostí
6. místo	zvýšení obratu
7. místo	snížení negativního dopadu na životní prostředí
8. místo	rozšíření výrobního sortimentu
9. místo	nižší fluktuace zaměstnanců
10. místo	získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
11. místo	možnost ucházet se o tendery velkých korporací a veřejné správy
12. místo	větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců

Evropa: Hodnoty, které má IBM nastaveny v rámci společenské odpovědnosti, se odráží v nastavení managementu kvality, vnitřního systému fungování firmy a samozřejmě v chování vůči zaměstnancům firmy, klientům a obchodním partnerům. IBM také považuje za svůj závazek, aby byla při všech svých podnikatelských aktivitách vedoucí společností v oblasti životního prostředí. V rámci své firemní kultury IBM zajišťuje bezpečné a zdravé pracovní prostředí, chrání životní prostředí a snižuje spotřebu energie a přírodních zdrojů.

Tabulka 20: Preference motivů za Ameriku

	Amerika
1. místo	spokojenost a věrnost zákazníků
2. místo	dobré jméno firmy
3. místo	posílení pozice na trhu
4. místo	vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
5. místo	možnost nových podnikatelských příležitostí
6. místo	snížení negativního dopadu na životní prostředí
7. místo	zvýšení obratu
8. místo	rozšíření výrobního sortimentu
9. místo	nižší fluktuace zaměstnanců
10. místo	získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
11. místo	možnost ucházet se o tendery velkých korporací a veřejné správy
12. místo	větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců

Amerika: IBM podniká přes více než 100 let a po celou tu dobu mluví o udržitelnosti svých obchodních praktik. Má téměř 400.000 zaměstnanců a realizuje se ve více než 170-ti zemích světa, má dodavatelský řetězec o více než 18.000 dodavatelích. Definice CSR zahrnuje takové různorodé aspekty, jako odpovědnost za životní prostředí, společenskou odpovědnost všech zaměstnanců, klientů a obchodních part-

nerů, inovace pro řešení kritických společenských potřeb v komunitách, ve kterých IBM působí, dále kulturu, etiku a integritu - vše je vedeno přísným systémem správy a řízením společnosti - to vše podporuje transparentnost v globálním rámci.

Tabulka 21: Preference motivů za Asii

	Asie
1. místo	spokojenost a věrnost zákazníků
2. místo	vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
3. místo	dobré jméno firmy
4. místo	posílení pozice na trhu
5. místo	možnost nových podnikatelských příležitostí
6. místo	snížení negativního dopadu na životní prostředí
7. místo	zvýšení obrátu
8. místo	nižší fluktuace zaměstnanců
9. místo	rozšíření výrobního sortimentu
10. místo	získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
11. místo	větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
12. místo	možnost ucházet se o tendery velkých korporací a veřejné správy

Asie: Sdílení odborných znalostí a technologií mezi jednotlivci, malými a středními podniky a místní komunitou je hlavním benefitem globální ekonomiky. IBM hledá způsoby, jak používat technologie, aby usnadnily spolupráci mezi zúčastněnými stranami a napomohly bořit překážky v pokroku.

Tabulka 22: Preference motivů za Afriku

	Afrika
1. místo	spokojenost a věrnost zákazníků
2. místo	dobré jméno firmy
3. místo	posílení pozice na trhu
4. místo	možnost nových podnikatelských příležitostí
5. místo	vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
6. místo	zvýšení obrátu
7. místo	snížení negativního dopadu na životní prostředí
8. místo	rozšíření výrobního sortimentu
9. místo	nižší fluktuace zaměstnanců
10. místo	získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
11. místo	větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
12. místo	možnost ucházet se o tendery velkých korporací a veřejné správy

Afrika: Hlavním motivem je to, že teprve v roce 2007 se „Delivery Centre“ v Johannesburgu stalo centrem virtuální, profesionální IT podpory pro mnoho evropských společností. To významně pomohlo posílit pozici IBM v subsaharské Africe,

což zároveň umožňuje společnosti poskytovat organizacím nesrovnatelný profesionální strategický outsourcing a outsourcing podnikových činností.

Tabulka 23: Preference motivů za Austrálii

	Austrálie
1. místo	dobré jméno firmy
2. místo	posílení pozice na trhu
3. místo	spokojenost a věrnost zákazníků
4. místo	možnost nových podnikatelských příležitostí
5. místo	vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
6. místo	snížení negativního dopadu na životní prostředí
7. místo	zvýšení obrátu
8. místo	rozšíření výrobního sortimentu
9. místo	nižší fluktuace zaměstnanců
10. místo	získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky
11. místo	větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
12. místo	možnost ucházet se o tendery velkých korporací a veřejné správy

Austrálie: IBM má vloženou firemní odpovědnost ve své obchodní strategii, hodnotách a systému řízení. Snaží se cílit na kritické společenské problémy a využít talent a odbornost všech svých zaměstnanců, stejně jako používané technologie. Také strategické obchodní priority IBM jsou pevně sladěny se snahou vést IBM ke společenské odpovědnosti. IBM klade důraz na základní lidské potřeby - voda, energie, jídlo a doprava, aby v zacházení s nimi byla společnost efektivnější a snažila se o jejich přístupnost a udržitelnost. Dalšími jsou zlepšení školství a zdravotnictví, ochrana životního prostředí, podpora zaměstnanosti a urbanizace, hospodářský růst.

Pro IBM jsou velice důležití i jednotliví stakeholdeři, neboť působení je vzájemné. Podnik svými aktivitami působí na jednotlivé stakeholdery a oni zase na něj. Které skupiny jsou pro IBM klíčové, na to odpovídá následující otázka znějící „Kterou z následujících skupin je ovlivněna společenská angažovanost vašeho podniku a proč?“. Odpovědi za jednotlivé kontinenty jsou následující.

V Evropě jsou to zaměstnanci, klienti a obchodní partneři. Cílem je otevřenost vůči vlivu zákazníka (odstranit překážky, které brání spolupráci uvnitř i vně organizace a proniknutí požadavků zákazníků až k nejvyššímu managementu) a dále zdokonalování interakcí se zákazníky tak, aby vedly k naplnění jejich očekávání a odlišení firmy od konkurence.

V Americe jsou to klienti, zaměstnanci IBM a prostředí (komunity). IBM je přesvědčeno o tom, že úsilí a snaha ve všech oblastech je neoddělitelná od podnikání a zaměstnanci jsou ti, jež realizují tuto vizi každý den. Nejsou to jen oni, ale také angažovaní občané měst a obcí. Velké a složité operace IBM zahrnují obrovský ekosystém zúčastněných stran, včetně akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů, ne-

vládních organizací, státních úředníků a místních organizací. Překročení očekávání všech těchto různorodých zájmů je součástí firemní kultury IBM a nedílnou součástí obchodní strategie. Žádná z těchto zainteresovaných stran není považována za sekundární, všichni jsou stejně důležití a IBM věří, že všichni by měli mít prospěch z operací IBM. Zisk je pouze systém bodování, korporace prosperují pouze do té míry, že uspokojují lidské potřeby.

V Asii jsou podporovány vztahy s dodavateli na globální úrovni. Schopnost inovovat závisí na silném dodavatelském řetězci, který je tak účinný, jako jsou vzájemné vztahy v něm. IBM si váží dlouhodobých vztahů, které usnadňují trvalý růst a vytváří příležitosti pro společnost IBM a její dodavatele.

V Africe IBM věří, že informace o technologických inovacích, které jsou převratné v její společnosti, mohou znamenat důležité průlomy pro veřejné a neziskové organizace. Proto IBM pracuje ruku v ruce s těmito organizacemi a navrhuje technologická řešení, která se zaměřují na konkrétní problémy s cílem pomoci jim používat technologické informace pro zlepšení kvality života nejen pro jejich podnikání, ale i pro ostatní.

V Austrálii jsou to klienti IBM, kteří jsou hnací silou. V Austrálii je neustále monitorována úroveň clientské spokojenosti a byly vyvinuty procesy, které umožňují rychle a efektivně reagovat na clientské obavy.

4.4 Komparace výsledků

Komparace výsledků představuje ujasnění si získaných poznatků a je tak přínosnou částí práce. Z analýzy „Řízení společenské odpovědnost firem“ lze tedy konstatovat následující. Ekonomická angažovanost ukázala, že IBM má jasně definované hodnoty a pravidla chování, které jsou zásadní součástí firemní kultury a které komunikuje především směrem ven, tedy k zákazníkům, odběratelům, dodavatelům, obchodníkům a dalším partnerům. Tito tzv. stakeholdeři znají firemní hodnoty IBM, které jsou sdíleny prostřednictvím moderních technologií v kontrastu s klasickými způsoby komunikace. Mezi nejpreferovanější komunikační kanály patří firemní webové stránky, výroční zprávy, sociálně sítě a digitální interakce. S firemními hodnotami a pravidly chování jsou seznamováni také zaměstnanci IBM, především pomocí teambuildingových akcí. Dále se o tuto problematiku stará HR management. Komunikace samozřejmě probíhá i druhým směrem, a to od zákazníků, dodavatelů a ostatních partnerů. O zajištění efektivních zpětných vazeb se všechny kontinenty starají pomocí průzkumů mezi zákazníky a zjišťují počty opakovaných objednávek. Dotazníková šetření nerealizuje pouze Austrálie, naopak spolu s Asií a Amerikou zajišťují získávání efektivních zpětných vazeb pomocí počtu reklamací. Jen Evropa a Asie používá ohlasy v médiích, oproti Americe s Austrálií, které používají skupinové diskuze. Jednohlasně ale za všechny kontinenty byly zmíněny průzkumy v obecné rovině, které pomáhají identifikovat klientovy potřeby a klíčové oblasti na zlepšování. Sdělování a dodržování firemních hodnot vede potom k zodpovědnému podnikání a produktivním vztahům se všemi zúčastněnými stranami, od kterých IBM očekává to samé. Ekonomická angažovanost na-

pomáhá zvyšovat konkurenční výhodu, vede k ekonomickému růstu společnosti a vytváří strategie pro budoucnost.

Analýzy ukázala, že budoucí vývoj v rámci ekonomické odpovědnosti je různorodý, v Evropě je to hledání nových příležitostí na poli investičním, v Americe se jedná o snahu propojit technologie s odbornými znalostmi s cílem dosáhnout maximálního užitku. Asie si klade za cíl zlepšovat globální správu a řízení společnosti, obdobně je na tom Afrika s cílem udržitelného růstu. Austrálie potom spojuje předchozí myšlenky a dodává, že IBM se snaží jít nad rámec podnikání s jasnými kritérii a měřitelnými výsledky, které by pro ni měly být prioritou.

Nedílnou součástí strategie IBM je společenská odpovědnost zaměřená na řešení konkrétních sociálních a ekologických potřeb. IBM se, dle souhlasných postojů manažerů, jednoznačně věnuje rozvoji svých zaměstnanců, povzbuzuje je, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru. Podmínkou úspěchu je tedy mít motivované, řádně vyškolené a připravené zaměstnance, jak bylo zmíněno. IBM poskytuje také poradenství v oblasti kariérního růstu s úmyslem pomoci zaměstnancům uspět v rychle se měnícím pracovním prostředí, systematicky vzdělává své zaměstnance v nových oblastech a díky nejnovějším technologiím mohou zaměstnanci spolupracovat a sdílet své nápady v celé zeměpisné šířce, časových zónách a kulturách (ať už je potřeba řešit problém přes chodbu nebo na druhém konci světa). IBM vytváří jako organizace rámec pro vzdělávání a rozvojové příležitosti na principu sdílení kultury s ostatními.

Personální politika IBM je postavena na podpoře diverzity, rovných příležitostech a nediskriminaci. V globálním měřítku probíhá podpora žen na pracovišti, lidí se zdravotním postižením a menšin. Při navazování vztahů, ať už zaměstnaneckých nebo dodavatelských či jiných partnerství, IBM nedělá rozdíly, právě naopak, preferuje rozmanitost, podporuje flexibilitu a příležitosti. Preferenci diverzity potvrdila v roce 2014, kdy byla firma IBM oceněna v soutěži TOP odpovědná firma za první místo v kategorii Diverzita 2014. IBM věří, že v globální ekonomice je kulturní pohled stejně důležitý jako technické dovednosti. Zaměstnancům taktéž zprostředkovává vhodné pracovní podmínky, mezi které patří zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí. IBM tvoří globální sociální mediální platformy za účelem lepší komunikace a stává se také lídrem v oblasti zdraví, bezpečnosti a zaměstnanecké pohody. Aktivně zaměstnancům nabízí vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života. IBM podporuje způsob práce, kdy odměňuje různorodé myšlenky a odvážné nápady, což se děje v rámci pružného pracovního prostředí a tím se stává nenasytně zvědavou společností. Konkrétně nabízí individuální pracovní rozvrh, flexibilní pracovní týden, práci na částečný úvazek, sdílení pracovního místa a práci z domova. IBM vytváří takové pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou plnit své profesní a osobní priority.

V IBM je vnímán jako velmi důležitý pojem „corporate citizenship“, což znamená, že IBM nevnímá svou činnost jen čistě obchodně, ale snaží se přenášet vlastní inovace do života komunit, být dobrým sousedem a nabízet přidanou hodnotu celé společnosti. Na těchto principech je postaveno firemní dobrovolnictví v podobě finančních podpor veřejným aktivitám a projektům. V globálním měřítku jde

nejvíce finančních příspěvků do školství, kultury, lidských služeb, zdraví a životního prostředí.

Hlavním motivem sociální angažovanosti je konkurenční výhoda, spokojenost zaměstnanců a přesvědčení, že firemní sociální investice jsou nejprospěšnější. Jak bylo zjištěno z dotazování, společnost IBM proto povzbuzuje své zaměstnance, aby se zapojovali do těchto aktivit a věnovali jim svůj čas a odborné znalosti na pomoc lidem v nouzi. Ochotní dobrovolníci si mohou vybrat z rozmanité řady iniciativ IBM, které podporují vzdělávání, umění a kulturu nebo komunity v nouzi. Komunitní projekty IBM mohou pomoci řídit inovace, stejně jako obohatit a inspirovat tisíce zúčastněných zaměstnanců společnosti. Hlavním cílem sociální angažovanosti do dalších let je motivace mladých lidí ke studiu technických a přírodních věd, zlepšování vývojových center pro telekomunikaci a zpřesnění pohledu na cyklus zaměstnance a jeho potřeby v různých fázích kariéry.

Apel na environmentální odpovědnost je v dnešním světě markantní. Od společností se očekává podnikatelská činnost v souladu s ochranou přírodních zdrojů a v takovém měřítku, aby co nejméně zatěžovala životní prostředí. Dle slov svých manažerů IBM jednoznačně takovou společností je, neboť má zaveden celosvětový systém environmentálního managementu (EMS), všechny výrobky splňují ekologické standardy a produkty IBM jsou šetrné k životnímu prostředí. Prostřednictvím ekologických auditů (kde se zaměřuje na řešení globálních problémů v oblasti životního prostředí) průběžně IBM informuje o zlepšování svých činností. Zveřejnění informací o životním prostředí je jedním ze závazků IBM a úspěchy jsou průběžně publikovány ve výročních zprávách.

Hlavním motivem společenské odpovědnosti je konkurenceschopnost, udržitelný hospodářský růst, veřejné zdraví, odolnost vůči přírodním katastrofám a zdravé globální životní prostředí. Globální systém environmentálního managementu zajišťuje, že společnost chce chránit životní prostředí v rámci všech svých operací na celém světě. Environmentální aktivity podporuje IBM hlavně z toho důvodu, že organizace jsou stále lépe vybaveny k vytváření produktů a služeb s cílem učinit tuto planetu chytřejší. V závazcích pro budoucí angažovanost v této oblasti bylo nejvíce zmiňováno rozvíjení produktů s ohledem na jejich životnost.

Při řízení všech tří aktivit CSR je využíváno retrogradní plánování Top-Down. Za jednotlivé kontinenty odpovídali manažeři z výboru Corporate Citizenship & Corporate Affairs. Programy společenské odpovědnosti jsou a měly by být i do budoucna úzce propojeny s firemním dobrovolnictvím a zaměřit se především na podporu přírodních a jak již bylo zmíněno technických věd a to na všech úrovních vzdělávacího systému. IBM věří, že dobré firemní občanství je dobré pro obchod. Např. silné komunity a silné školy jdou ruku v ruce se silnými obchodními podniky, které jsou přímo připojeny k zaměstnanosti a hospodářskému růstu. Z čehož vyplývá, jak dobré firemní občanství může produkovat skutečnou hodnotu pro společnost a všechny zainteresované strany IBM. V současné době se IBM zaměřuje na vývoj důmyslnější planety, kdy integruje do systémů procesy, které umožní chytřejší obchod, efektivnější správu financí a přepravu, samozřejmě i mnohé další.

Základním kamenem této činnosti bylo a vždy bude využívání globálních talentů a znalostí ve prospěch místních organizací a vlád, dále pak řízení inovací.

IBM působí v devíti časových pásmech, v 170-ti zemích světa a zaměstnanci mluví více než 70 jazyky. Tato různorodost je jednou z předností IBM, která jí umožňuje přinést nejlepší talenty a nápady na řešení problémů svých klientů. V rámci konceptu CSR byly uvedeny preference kladoucí důraz na 3 hodnoty – věnování se úspěchu každého klienta; inovace v kontextu rozhodování, na čem záleží společnosti samotné a co je dobré pro svět; důvěra a osobní odpovědnost ve všech vztazích. Principy společenské odpovědnosti uplatňuje IBM i při jednání se svými dodavateli, zákazníky, zaměstnanci, veřejnou správou apod. Snaží se motivovat k odpovědnému chování i své dodavatele.

Všude na světě lze najít komunální politiky a angažované občany, kteří myslí dopředu a uvažují nad tím, jak uplatnit nové technologie, aby se poskytované služby změnily k lepšímu. V jádru toho všeho se nachází inovace, hodnoty a služby orientované na občany. Překvapivé je spíše to, kolik toho mají jednotlivé kontinenty v řízení CSR aktivit společného.

5 Doporučení

Implementace CSR aktivit je komplexní, dlouhodobý a složitý proces. Zahrnuje plánování, jehož součástí je určení hlavních motivačních faktorů, zhodnocení současného stavu CSR v organizaci, určení klíčových stakeholderů a vytvoření akčního plánu CSR aktivit. Druhou fází je provedení, neboli implementace následovaná kontrolováním a vyhodnocením naplnění CSR cílů a reportů. Jako poslední se provádí opatření ke zlepšování.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynula řada CSR aktivit, které má IBM jasně definované, které jsou vidět a přináší společnosti benefity. Bez motivace by byla veškerá snaha zbytečná, ale ani v tomto případě společnost neváhá, hlásí se veřejně ke společenské odpovědnosti a to samé očekává i od svých stakeholderů. V globální společnosti, jakou IBM je, jsou veškeré aktivity řízeny pomocí retrográdního plánování (Top-Down). Napříč městy, státy a kontinenty tento způsob řízení funguje efektivně a umožňuje společnosti posilovat svoji pozici na trhu, přináší jí nové podnikatelské příležitosti a vede ke spokojenosti a věrnosti zákazníků.

I přesto lze najít jednu oblast, která nebyla v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření zcela zodpovězena. Jedná se o sdělování firemních hodnot a pravidel chování zaměstnancům, kdy byly pouze teambuildingové aktivity označeny za relevantní způsob komunikace. Proto bude na základě teoretických a praktických poznatků navržen způsob, jak lze zaměstnance zapojovat do tvorby firemních hodnot a pravidel chování, tak aby s nimi byli ztotožněni. Jako vhodný způsob budou využity právě teambuildingové aktivity.

Aktivity, které se nabízejí, se liší formou, délkou i náročností a samozřejmě svým zaměřením, mohou to být následující aktivity:

- Týmová spolupráce
 - outdoorové aktivity jako například raft, lyžování, bruslení, potápění, týmové sporty, jako například lasergame a painball, fotbal, volejbal, dále návštěva střelnice, týmové vaření
 - přínosem této aktivity by měla být týmová spolupráce a zefektivnění komunikace uvnitř skupiny
- Teambuildingové aktivity k prolomení ledů
 - degustace vína, nebo jiného alkoholu, bowling, večírek, rekreační teambuilding, wellness
 - přínosem je vzájemné seznámení se s kolegy, posílení interpersonálních vazeb a nastolení pozitivní atmosféry
- Strategické teambuildingové aktivity
 - orientační hry, lanová dráha
 - přínosem je prohloubení týmové spolupráce a komunikace, uvědomění si týmových rolí a zvýšení rozhodnosti

- Komunikační aktivity
 - pantomima, vysvětlování a hádání slov nebo rčení
 - přínosem je posílení komunikačních schopností a eliminace komunikačních chyb
- Řešení týmových úkolů
 - série na sebe navazujících úkolů podporujících týmovou komunikaci, spolupráci
 - přínosem je seznámení se svými dovednostmi a schopnostmi a naučit se vzájemnému respektování
- Teambuilding jako obecně prospěšná aktivita
 - Firemní dobrovolnictví (např. návštěva dětských domovů, výstavba hřišť)
 - přínosem je na rozdíl od předchozích aktivit dosažení nějakého konkrétního a přínosného cíle

Může jít v podstatě o jakoukoli aktivitu, která utužuje tým, dobré vztahy a komunikaci. Zaměstnanci se poznají i z té nepracovní stránky, cílem těchto aktivit je mimo jiné i uvolnění vybudovaného napětí, nebo restartování vztahů na pracovišti.

Z dotazníkového vyhodnocení za Evropu zazněla odpověď, že v IBM existuje dobrovolnický program, který podporuje nevládní neziskové organizace. Konkrétně v České republice využívá IBM služby portálu firemního dobrovolnictví v ČR *Zapojím se* (www.zapojimse.cz), kde si zaměstnanci IBM mohou najít dobrovolnickou akci podle svých preferencí, typu neziskové organizace či druhu preferované aktivity nebo si mohou nechat připravit akci na míru. Na základě těchto informací je tedy vybrán teambuilding v podobě firemního dobrovolnictví, které přináší užitek všem zapojeným stranám. Portál *Zapojím se* nabízí mezinárodní dny firemního dobrovolnictví - GIVE&GAIN DAY a ENGAGE DAY. Tyto mezinárodní dny firemního dobrovolnictví jsou příležitostí pro firmy a jejich zaměstnance po celém světě spojit své síly a pomoci veřejně prospěšnému sektoru. V České republice jsou organizovány právě dva takovéto dny (na mezinárodní úrovni je pořádá Business in the Community). V ČR se zapojuje více než 1200 dobrovolníků z několika desítek firem a pomáhají ve více než 90 ziskových organizacích po celé zemi. Celosvětově se zapojuje přes 30 000 dobrovolníků.

- **Give&Gain Day** – během tohoto dne (probíhá každoročně v květnu) pomáhají zaměstnanci firem ve veřejně prospěšných organizacích po celé ČR zaměřených na nejrůznější společenské problémy. Ústřední myšlenkou je **darovat a získat**.
- **Engage Day** – je mezinárodní den (probíhá každoročně v září) firemního dobrovolnictví, jehož hlavní myšlenkou je **rozvoj partnerství mezi firmami a komunitou** a spolupráce zaměřená na zlepšení kvality života v místě jejich působnosti.

Give&Gain Day a Engage Day v číslech (viz Tabulka 24):

Tabulka 24: Give&Gain Day a Engage Day v roce 2015

Give&Gain Day 2015	Engage Day 2015
Česká republika	Česká republika
950 účastníků	1007 účastníků
7 500 hodin práce	8 056 hodin práce
ušetřená částka: 1 200 000 Kč	ušetřená částka: 1 300 000 Kč
34 společností (ČSOB, pojišťovna Kooperativa, ČSOB Leasing, Skupina ČEZ, Česká pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna, ALLIANZ pojišťovna, IBM Česká republika , GlaxoSmithKline Česká republika, Renomia, Plzeňský prazdroj, Tchibo Praha, Procter & Gamble, Alliance Healthcare, Johnson & Johnson, Novartis, Sandoz, Alcon, AEGON, Kärcher Česká republika, Antalis, Estée Lauder, Commerzbank AG, Santé, Cofidis, Sodexo Benefits, Raben Logistics Czech, Tetra Pak Česká republika, Veolia Environment, Siemens, KPMG Česká republika, Hochtief CZ, Univerzita Palackého v Olomouci, zastupitelé a zaměstnanci Městské části Praha 8)	33 firem a úřadů (ČSOB, pojišťovna Kooperativa, ČSOB Leasing, Skupina ČEZ, Česká pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna, ALLIANZ pojišťovna, IBM Česká republika , Renomia, Plzeňský prazdroj, Tchibo Praha, KPMG Česká republika, Clarion Hotel, Allen&Overy, Saint Gobain Adfords, Antalis, Axis Communications, Grundfos, Raiffeisen bank, TPCA, Concur Czech s.r.o., Heineken, Město Most, Skanska, LMC, Hilton Prague, Toyota Tsusho, MÚ Příbram, KÚ STC, ÚP ČR Příbram, MPSV, Visa Europe, DHL Global Forwarding)
věnován čas, energie a know how	věnován čas, energie a know how
rozložení akcí: 35 % pomoci firemních dobrovolníků směřovalo do sociálně-zdravotní oblasti 30 % pomoci firemních dobrovolníků směřovalo do vzdělávací oblasti 20 % pomoci firemních dobrovolníků směřovalo do ekologické oblasti 15 % pomoci firemních dobrovolníků směřovalo do jiné oblasti	rozložení akcí: 35 % firemních dobrovolníků si vybralo akce s ekologickým zaměřením 30 % firemních dobrovolníků pomáhalo v sociálně nebo zdravotně zaměřených organizacích 20 % firemních dobrovolníků podpořilo vzdělávací zařízení a organizování aktivit pro děti a mládež 15 % firemních dobrovolníků si vybralo jiné aktivity

Zdroj: Zapojím se – firemní dobrovolnictví, 2015.

Jak je vidět v tabulce 24, společnost IBM se obou akcí účastní. V následující tabulce je provedeno ekonomické zhodnocení těchto aktivit na jednoho zaměstnance společnosti IBM (viz Tabulka 25):

Tabulka 25: Ekonomické zhodnocení

	Give&Gain Day 2015	Engage Day 2015
Přínosy účastníka		
čas	8 hodin práce	8 hodin práce
účastník vydělal	1263 Kč/účastníka	1291 Kč/účastníka
vyčísleno v Kč/hod	160 Kč/hod	161 Kč/hod
Náklady účastníka		
čas	8 hodin práce	8 hodin práce
průměrná mzda v Kč/hod ¹¹	894 Kč/hod	894 Kč/hod
Celkové vyhodnocení = Přínosy - Náklady	160 - 894 = -734 Kč/hod	161 - 894 = -733 Kč/hod
za celý den (8 hodin práce)	-734 * 8 = -5 872 Kč	-733 * 8 = -5 864 Kč

Z tabulky 25 vyplývá, že náklady na účastníka (tedy zaměstnance společnosti IBM) převyšují jeho přínos v obou dvou případech. Je potřeba dodat, že tabulka nezahrnuje přínosy, které se dají jen velmi těžko vyčíslit, pravdou je, že jsou mnohdy nevyčíslitelné. Tyto přínosy shrnuje tabulka následující (viz Tabulka 26):

Tabulka 26: Přínosy firemního dobrovolnictví

Přínosy firemního dobrovolnictví	
Pro firemní dobrovolníky	<ul style="list-style-type: none"> • osobní uspokojení ze společensky prospěšné činnosti • rozvoj v měkkých dovednostech a kompetencích • podpora týmového ducha • inspirace a rozšíření obzorů • zábava
Pro firmy	<ul style="list-style-type: none"> • motivovaní a loajální zaměstnanci • motivace pracovat ve společensky odpovědné firmě • kladný obraz o společnosti • efektivní forma společensky odpovědného programu • propojení partnerství se zaměstnanci i společností
Pro veřejně prospěšné organizace	<ul style="list-style-type: none"> • výměna pracovních zkušeností s lidmi z firem • osvojení nových dovedností a možnost profesionalizovat se • příležitost budovat nová partnerství a vztahy • pracovní síla

¹¹ Průměrná mzda zaměstnanců společnosti IBM dosahuje 135 000 – 151 000 Kč za měsíc. (IBM – Tiskové centrum, 2015)

Na základě tabulky 26 je tedy zřejmé, že přínosy (i přesto, že se nedají vyčíslit) jednoznačně převyšují náklady, které společnost musí obětovat a firemní dobrovolnictví je prospěšné všem zúčastněným stranám, tedy zaměstnancům, firmám i neziskovým organizacím. Firemní dobrovolnictví je nejvíc viditelný způsob, jak firmy zapojují zaměstnance do CSR. Společnost IBM podporuje své zaměstnance, aby ve své pracovní době pomohli vybrané neziskové organizaci, a poskytuje jim k tomu prostředky a podmínky, často i včetně mzdy v rozsahu sjednaného úvazku. Firemní dobrovolník tak vykonává práci pro neziskovou organizaci nikoli jako soukromá osoba, ale jako zaměstnanec společnosti IBM. Firemní dobrovolnictví se tak stává společnou partnerskou podporou neziskového sektoru zaměstnavatelem a zaměstnanci - zaměstnanci pomáhají svou prací, nasazením a nápady, společnost IBM hradí náklady s tím spojené (práce/čas) a dobrovolnou činnost uznává a oceňuje. Tímto ale podpora neziskových organizací zdaleka nekončí, společnost se ještě může rozhodnout, jakou měrou bude dál dobrovolnický program finančně podporovat, například tím, že uhradí náklady na potřeby a pomůcky pro realizaci dané dobrovolnické akce. Pokud zaměstnanci pracují pro neziskovou organizaci ve svém volném čase, společnost je může podporovat organizačně i různými příspěvky, například na dopravu, stravu, pracovní pomůcky apod. I takové zapojení společnosti se považuje za firemní dobrovolnictví.

Společnost IBM a nejen ona, vnímá aktivní zapojení zaměstnanců do firemního dobrovolnictví jako velice efektivní. Tím, že umožní zaměstnanci, aby šel v pracovní době pomáhat vybrané neziskové organizaci, uspokojuje tím jeho ambice osobně se realizovat a zároveň mu říká, že jí na jeho pomoci velice záleží. Zapojování zaměstnanců do firemního dobrovolnictví podporuje nejen jejich pracovní motivaci a loajalitu vůči zaměstnavateli, ale ovlivňuje i postoje dalších klíčových cílových skupin - zákazníků, obchodních partnerů i potenciálních zaměstnanců. Dobrovolnický den bývá zároveň vykročením k širší spolupráci nebo může posunout o krok dál již fungující partnerství.

Z výše popsaného by mělo vyplynout, že CSR má velký přínos pro oblast lidských zdrojů. Lidé, kteří se dříve dostali do kontaktu s CSR aktivitami společnosti IBM jako její příjemci (např. jako děti si hráli na hřišti, které společnost financovala) mají k této firmě vybudovaný více či méně silný pozitivní vztah a je tak u nich větší pravděpodobnost, že budou v prvních letech k firmě naprosto loajální a budou odvádět ty nejlepší možné výkony. CSR však pozitivně působí i na stávající zaměstnance, především ve chvíli, pokud se CSR aktivity ztotožňují se zájmy daných zaměstnanců. Pak je dosažený efekt stejný jako v předchozím případě, v podobě loajality a výkonnosti zaměstnance. Je proto potřeba vidět v teambuildingových aktivitách v podobě firemního dobrovolnictví více než jen jeden den dobrovolnických aktivit, ale daleko rozsáhlejší a sofistikovanější myšlenku.

6 Diskuse

V této části práce budou diskutovány tři problematické oblasti. První se bude týkat samotného kvalitativního dotazníkového šetření, druhá se pokusí vyhodnotit dostupné databázové články a třetí bude pojednávat o moderních trendech v oblasti společenské odpovědnosti firem.

V kvalitativním dotazníkovém šetření byly pokládány otázky v rámci jednotlivých pilířů a následně otázky obecnější povahy. Bylo samozřejmě předpokládáno, že IBM CSR aktivity praktikuje, proto byly pokládány konkrétní otázky s jasnými nabízenými možnostmi „ano“, „částečně“, „ne“, „nevím“, „nelze použít“ a tím, že pokud byly zvoleny možnosti „ano“ nebo „částečně“ otázka se doptávala ve většině případů „Jak ...?“. Dávala tak prostor pro individuální vyjádření manažerů. V otázkách „*Jak sdělujete své firemní hodnoty zákazníkům, obchodníkům a dalším partnerům?*“, „*Jak sdělujete své firemní hodnoty a pravidla chování svým zaměstnancům?*“ a „*Jak se staráte o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací a/nebo dialogu se zákazníky, dodavateli a ostatními partnery?*“ by kromě preferovaného pořadí mohla být ještě doplňující otázka požadující přiřazení procentuálních hodnot k jednotlivým variantám. Bylo by pak zajímavé vyhodnotit, jak si stojí jednotlivé kontinenty mezi sebou a jak by vyhodnocení dopadlo celkově za všechny kontinenty. Stejně procentuální vyhodnocení by prospělo i otázce „*Uved'te nejdůležitější motivy, které vedou váš podnik k zodpovědnému jednání.*“, opět v kontextu jednotlivých kontinentů a i v celkovém vyhodnocení za všechny kontinenty. V otázce „*Znájí vaši zákazníci, obchodníci a další partneři vaše firemní hodnoty a pravidla chování?*“ bylo odpovězeno „ano“. Je potřeba upozornit na to, že se jedná o subjektivní posouzení manažerů společnosti a bylo by tedy vhodné zjistit i názor zákazníků, obchodníků a dalších partnerů na tuto problematiku, aby byla zajištěna objektivnost. Dvě otázky nemohly být zcela úplně vyhodnoceny, byla by nutná podrobnější konzultace popřípadě konzultace s jiným oddělením organizace. Jsou to otázky „*Jak sdělujete své firemní hodnoty a pravidla chování svým zaměstnancům?*“, kdy bylo odpovězeno, že touto problematikou se zabývá HR management (tato problematika byla rozpracována v kapitole 5 Doporučení) a „*Kolik zaměstnanců má vaše pobočka?*“, kdy došlo pravděpodobně k nepochopení otázky.

Pro účely této práce byly analyzovány články související s otázkami z dotazníkového šetření. Články potvrzují zjištěné informace, první ohledně firemního dobrovolnictví a poskytované finanční pomoci na podporu veřejných aktivit a projektů, druhý o působení IBM a udržitelnosti a třetí o koncepci CSR jako takové a její integraci v rámci společnosti.

Článek „*IBM Helps Women's Cooperatives in Tangier Become More Profitable*“ pojednává ve svém závěru o tom, že IBM využívá svých zaměstnanců z celého světa, tito zaměstnanci mají odborné znalosti v oblasti technologií, vědeckého výzkumu, marketingu, financí, lidských zdrojů, práva a hospodářského rozvoje. Řeší řadu problémů souvisejících s hospodářským rozvojem, energetikou, dopravou, vzděláváním a zdravotní péčí. V letech 2008-2013 bylo posláno zhruba 2400 zaměstnanců IBM z 52 zemí splnit více než 187 závazků a 850 týmových úkolů v 34 zemích

světa a IBM poskytla více než 70 milionů dolarů na tyto účely. A v průběhu posledních pěti let bylo posláno více než 638 zaměstnanců v 56-ti týmech do 11 zemí v Africe na podporu a zajištění růstu trhu. (PR NEWSWIRE, 2013)

V článku „*IBM's Energy Program Saves \$43 Million And Avoids 175,000 Metric Tons Of CO2 Emissions*“ řekl Stanley Litow, viceprezident Corporate Citizenship and Corporate Affairs at IBM, že po více než jedno století slouží IBM společnosti a snaží se učinit svět lepším místem. IBM spolupracuje a i nadále bude spolupracovat se všemi zúčastněnými stranami (jako jsou vlády, podniky a společnosti) na globální úrovni a bude zvyšovat udržitelnost ve společnostech po celém světě. (PR NEWSWIRE, 2012)

Článek „*Embedded Corporate Social Responsibility: Can't We Do Better Than GE, Intel, and IBM? How About a Benefit Corporation?*“ nabízí pohled autorů na společenskou odpovědnost firem (CSR) ve vybraných společnostech s integrovanými CSR aktivitami. Těmito firmami jsou General Electric Co. (GE), Intel Corp. a International Business Machines Corp. (IBM). Článek tvrdí, že v každé z těchto firem není CSR vnímáno odděleně od celkové organizační strategie a denních operací. Právě naopak, všechny politiky a akce jsou ovlivněny CSR v rámci celého podniku a CSR koncept se dotýká všech úrovní v podniku, od jedince k celé organizaci. Tyto společnosti jsou příkladem, kdy se staví na klíčových kompetencích, do kterých je integrována společenská odpovědnost v rámci strategií, postupů, procesů a operací. (Sarason a Hanley, 2013)

Kašparová a Kunz (2013) ve své knize „*Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*“ zmiňují čtyři trendy, které jsou v poslední době často diskutovány. Prvním z nich je **koncept sdílených hodnot**, díky němuž může dojít k propojení ekonomických cílů se společenskými cíli při řešení společenských problémů podnikem. Druhým je **community involvement**, resp. aktivity, které pod něj spadají, protože pokud mají být řízeny strategicky, tak musí být svázány s klíčovými hodnotami, kompetencemi a dlouhodobými plány podniku. Třetím moderním trendem v oblasti CSR je **work-life balance**. Z tohoto trendu plyne celá řada výhod jak pro zaměstnance, tak pro samotné podniky. Často je pod tímto pojmem vnímána pouze problematika týkající se sladování osobního a profesního života žen na rodičovské dovolené, ale ve skutečnosti základ tohoto trendu spočívá ve využívání široké palety alternativních forem zaměstnávání. Posledním, čtvrtým, trendem je (společensky) **odpovědné investování**, které by mělo být charakteristické tím, že investoři při svých investičních aktivitách zvažují i jiné faktory, než jen ty finanční. Tento typ financování je v současné době podporován EU, která v něm vidí nástroj k dosažení svých dlouhodobých cílů v oblasti udržitelnosti.

7 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na téma „Řízení společenské odpovědnosti firem v mezinárodním prostředí“. Osvojení si CSR aktivit, jejich implementace a komunikace je velmi aktuálním celospolečenským tématem. Hlavním cílem bylo navržení efektivního způsobu řízení společenské odpovědnosti ve společnosti IBM na pěti kontinentech. Dílčím cílem bylo zjistit, zda je koncept CSR řízen retrográdně, progresivně nebo obousměrně.

V práci byl nejdříve popsán management organizace a jeho manažerské funkce plánování, organizování, vedení a komunikování a kontrola. Samostatnou kapitolu potom tvořil koncept společenské odpovědnosti firem (CSR), kde bylo popsáno základní vymezení CSR, rozebrány postupně všechny tři pilíře CSR, tedy ekonomický pilíř, sociální pilíř a environmentální pilíř. Důležitými kapitolami byly také přínosy CSR a aktéři v oblasti CSR. Část práce byla věnována i motivaci organizace, CSR řízení a implementaci, komunikaci CSR a hodnocení CSR.

Základními informacemi o společnosti IBM začínala druhá část práce. Vyhodnoceny byly nejprve jednotlivé pilíře v rámci pěti kontinentů a následně zhodnoceno řízení CSR v mezinárodním prostředí. Práce dospěla k následujícím závěrům. Společenská odpovědnost je nedílnou součástí firemní kultury IBM a řídí vztahy s klienty, zaměstnanci, akcionáři a komunitami. IBM je společnost, jež má jasně definované hodnoty a pravidla chování, její zákazníci, obchodníci a další partneři znají tyto firemní hodnoty a pravidla chování, které jsou jim sdělovány nejčastěji pomocí firemních webových stránek, výročních zpráv, sociálních sítí a digitálních interakcí. Tyto hodnoty jsou také předávány zaměstnancům IBM, nejčastěji prostřednictvím teambuildingových akcí. IBM se stará i o zajištění efektivních zpětných vazeb od zákazníků, dodavatelů a ostatních partnerů pomocí dotazníkových šetření, skupinových diskuzí, ohlasů v médiích, průzkumů mezi zákazníky, počtu opakovaných objednávek a počtu reklamací. Společnost také povzbuzuje své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru, brání diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců, vhodně zajišťuje zdraví, bezpečnost a sociální péči na pracovišti. V neposlední řadě aktivně nabízí zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života a poskytuje pravidelnou a nemalou finanční podporu veřejným aktivitám a projektům. Svou podnikatelskou činností dlouhodobě snižuje vliv podniku na životní prostředí, čímž šetří finanční prostředky. Ve své podnikání není krátkozraká a uvažuje o potenciálních dopadech na životní prostředí při vývoji nových výrobků a služeb a poskytuje svým zákazníkům, dodavatelům, obci a dalším stakeholderům jasné a přesné ekologické informace o svých výrobcích, službách a aktivitách.

Všechny výše popsané aktivity jsou řízeny retrográdně, vše zastřešuje vrcholové vedení společnosti IBM a poté firemní odpovědnost řídí výbor složený z vedoucích všech příslušných globálních funkcí. Společnost se zaměřuje na úspěch každého svého klienta, v kontextu rozhodování jsou důležité inovace a preferována je důvěra a osobní odpovědnost ve všech vztazích. Mezi hodnoty, které jsou preferovány, patří dobré jméno firmy, posílení pozice na trhu, spokojenost a věrnost

zákazníků, spokojenost a výkonnost zaměstnanců, možnost nových podnikatelských příležitostí, zvýšení obratu a snížení negativního dopadu na životní prostředí. Závazek k ekonomicky, sociálně a ekologicky odpovědnému chování přinesl IBM celou řadu výhod, jako je snížení spotřeby energie, vytvoření nového modelu pro sekundární vzdělávání, a za použití technologií a odborných znalostí i pomoc malým podnikům růst. Ve všech třech pilířích se společnost IBM angažuje a má nataveny plány pro blízkou budoucnost pro všechny aktivity CSR. Tyto aktivity nejsou ve společnosti IBM řízeny odděleně od ostatních podnikových činností, ale prostupují celou společnost a ovlivňují strategické plánování, veškeré postupy a procesy v organizaci.

Ve druhé části práce, v rámci doporučení, byla řešena problematika sdělování firemních hodnot a pravidel chování mezi zaměstnanci. Jako vhodný způsob komunikace těchto hodnot a zapojení zaměstnanců do jejich samotné tvorby byly zvoleny teambuildingové aktivity v podobě firemního dobrovolnictví. IBM v České republice spolupracuje s portálem firemního dobrovolnictví *Zapojím se*, který nabízí mnoho aktivit tohoto typu. V rámci doporučení byly ekonomicky vyhodnoceny dva mezinárodní dny firemního dobrovolnictví – Give&Gain Day a Engage Day, kterých se IBM účastní. Z vyhodnocení jasně vyplynulo, že přínosy z obou aktivit jednoznačně převyšují náklady s nimi spojené a jsou prospěšné všem zúčastněným stranám, tedy zaměstnancům, firmám i neziskovým organizacím. Firemní dobrovolnictví, ať už v jakékoliv formě, je nejvíc viditelný způsob, jak společnost IBM zapojuje své zaměstnance do CSR a považuje jej za velice efektivní.

Být společensky odpovědnou firmou je v zájmu podniku samotného – odpovědné chování zvyšuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců a přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Předpokladem úspěchu je však systematický přístup, kdy odpovědné chování navazuje na obchodní strategii, hodnoty a poslání podniku. Je třeba volit takové aktivity, které odpovídají charakteru podniku a očekávání klíčových stakeholderů neboli zainteresovaných osob. Praxe také ukazuje, že aktivity spojované se společenskou odpovědností firem nejsou účinné bez osobního etického přesvědčení vedení i zaměstnanců.

8 Seznam použité literatury

- ADKINS, Sue. *Cause related marketing: Who cares wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2012. 307 p. ISBN 978-0750644815.
- AMAESHI, Kenneth, Paul NNODIM a Onyeka OSUJI. *Corporate social responsibility, entrepreneurship, and innovation*. 1st pub. New York: Routledge, 2013. 152 s. ISBN 978-0-415-88079-4.
- ANDERSON, Helén, Virpi HAVILA a Fredrik NILSSON. *Mergers and acquisitions: the critical role of stakeholders*. 1st pub. New York: Roudledge, 2013. 289 s. ISBN 978-0-415-53652-3.
- BERNARDOVÁ, Dana. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6.
- BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BLOWFIELD, Mick a Alan MURRAY. *Corporate responsibility: transparentnost a etika podnikání*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2011. 431 p. Beckova edice ekonomie. ISBN 01-995-8107-X.
- DAFT, Richard L. *Management*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2014. 767 s. ISBN 978-1-285-86198-2.
- DALE, Ernest. *Organizace*. Praha: Institut řízení, 1972. 296 s. Bez ISBN.
- FRANC, P., NEZHYBA, J., HEINDREICH, C. *Když se bere CSR vážně*. 1. vyd. Brno, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
- GURSKÁ, S. *Corporate Social Responsibility as a Challenge for Czech Companies*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2012. sv. 60, č. 2, s. 73--78. ISSN 1211-8516.
- HAWKINS, D. E.: *Corporate Social Responsibility. Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave MacMillan, London 2006.
- HEEMSKERK, B. – PISTORIO, P. – SCICLUNA, M. *Sustainable Development Reporting: Striking the balance*. The World Business Council for Sustainable Development, 2002.
- HERCIK, P., *Corporate Social Responsibility in Context of Complex Company Integration*, Dissertation Thesis University of Tomas Bata in Zlin, 2011. ISBN 978-80-7454-068-4.
- HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. 270 s. ISBN 978-1-895536-97-3.

- HOLME, R. – WATTS, P. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. WBCSD, 2000.
- CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2014. 184 s. ISBN 978-80-87917-12-1.
- JONES, David. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2014. 191 s. ISBN 978-80-7261-269-7.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KAŠPAROVÁ, Klára. *Faktory ovlivňující CSR reportování: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. 135 s. ISBN 978-80-210-5985-6.
- KEOHANE, Georgia Levenson. *Social entrepreneurship for the 21st century: innovation across the nonprofit, private, and public sectors*. New York: McGraw-Hill, 2013. 263 s. ISBN 978-0-07-180167-6.
- KOCMANOVÁ, Alena a Nancy LEE. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 125 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7204-744-4.
- KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. 307 p. ISBN 04-714-7611-0.
- KRICK, T. – FORSTATER, M. – MONAGHAN, P. – SILLANPÄÄ, M. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. Stakeholder Research Associates Canada Inc. – AccountAbility, 2005.
- KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem : [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNZ, Vilém. *Promoting a European framework for corporate social responsibility: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. 28 p. Expert (Grada). ISBN 92-894-1478-2.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem: obsah, podstata, rozsah*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
- PARTRIDGE, K. – JACKSON, C. – WHEELER, D. – ZOHAR, A. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement*. Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005.

- PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PLACIER, Klára a Alan MURRAY. *Vliv recese na uplatňování corporate social responsibility: Impact of recession on implementation of corporate social responsibility : zkrácená verze Ph.D. Thesis*. 2nd ed. [V Brně: Vysoké učení technické], 2011. 32 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-214-4396-9.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. 1. vyd. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- PRUSA, P., *How Can Corporate Social Responsibility Be Assessed?*, Working Papers of Faculty of International Relations, University of Economics, Prague University of Economics, Prague, Oeconomica 2007. ISSN 1802-6591.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RAŠTICOVÁ, Martina, Fabian KHATEB a Vojtěch KORÁB. *Management: theories and practical application*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 179 s. ISBN 978-80-214-4193-4.
- ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- SVOBODA, J., *Significance of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and its use in the Czech Republic*, Dissertation Thesis University of Tomas Bata in Zlin, 2011. ISBN 978-80-7454-073-8.
- ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana a Nancy LEE. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana a Nancy LEE. *Udržitelné podnikání: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. 1. vyd. V Praze: Oeconomica, 2011. 141 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1833-6.
- ŽÁČEK, Vladimír. *Management: teorie, zásady, praxe*. 1. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2014. 269 s. ISBN 978-80-01-05594-6.
- Business Impact Project Team. *Winning with integrity: Summary*. Business in the Community, 2000.
- Ceres-ACCA North American Awards for Sustainability Reporting 2006. *Report of the judges*. CeresACCA, 2007.
- Leading Perspectives: *In perspective – Stakeholder engagement*. Business for Social Responsibility, 2004.
- PR NEWSWIRE. *IBM's Energy Program Saves \$43 Million And Avoids 175,000 Metric Tons Of CO2 Emissions*. PR Newswire US [online]. 2012 [cit. 2015-12-11].

- PR NEWSWIRE. *IBM Helps Women's Cooperatives in Tangier Become More Profitable*. *PR Newswire US* [online]. 2013 [cit. 2015-12-11].
- SARASON, Yolanda a Grace HANLEY. *Embedded Corporate Social Responsibility: Can't We Do Better Than GE, Intel, and IBM? How About a Benefit Corporation? Industrial* [online]. 2013, 6(4): 354-358 [cit. 2015-12-11]. DOI: 10.1111/iops.12066. ISSN 17549426.
- Business Leaders Forum [online]. 2012a [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/>.
- Business Leaders Forum: Co je CSR. *Www.csr-online.cz* [online]. 2012b [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.
- CSRwire: Corporate Social Responsibility - Corporate Social Responsibility and Sustainability News, Press Releases, Feeds, Events and More. *Www.csrwire.com* [online]. 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: http://www.csrwire.com/corporate_social_responsibility.
- Czech Donors Forum: Asociace firemních nadací a nad.fondů. *Donorsforum.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/sluzby-a-projekty/asociace-firemnich-nadaci-a-nad.fondu.html>.
- DJSI Family Overview: Sustainability Indices. *Sustainability-indices.com* [online]. 2015 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>.
- Ekonomie - Otázky: 5.1 Manažerské funkce. *Ekonomie-otazky.studentske.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-05]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/05/51-manazerske-funkce.html>.
- European Commission: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. *Ec.europa.eu* [online]. 2011 [cit. 2015-10-11]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm.
- Fair trade: Fair trade je dobrý. *Fairtrade.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.fairtrade.cz/>.
- FTSE4Good: FTSE4Good Index Series. *Ftse.com* [online]. 2015 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>.
- Go CSR: Pilíře CSR. *Gocsr.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-09-29]. Dostupné z: <http://www.gocsr.cz/co-je-to-csr/zakladni-pilire-csr/>.
- IBM - Archives - Valuable resources on IBM's history. *Www-03.ibm.com* [online]. 2015 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/index.html>.
- IBM - Tiskové centrum: Informace o společnosti. *Www-03.ibm.com* [online]. 2015 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <https://www-03.ibm.com/press/cz/cs/background.wss>.

- IBM: About IBM. *Www.ibm.com* [online]. 2015 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.ibm.com/ibm/us/en/?lnk=fab>.
- Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním. *Spolecenskaodpovednostfirem.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>.
- News - Social Impact Award Czech Republic: Empowering students to make a difference. *Socialimpactaward.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <http://socialimpactaward.cz/category/news/page/6/>.
- O IBM. *Www.ibm.com* [online]. 2015 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/?lnk=fai-more-czcs>.
- Slovník: Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů. *Everesta.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-05]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník>.
- Sociální síť pro business - ManagementMania.com: Business encyklopedie. *Managementmania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-07-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/knowledge>.
- WBCSD - World Business Council for Sustainable Development [online]. 2015 [cit. 2015-10-11]. Dostupné z: <http://www.wbcd.org/home.aspx>.
- Zapojím se - firemní dobrovolnictví [online]. 2015 [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://zapojimse.cz>.

9 Seznam obrázků

Obr. 1	Hierarchie strategií fiktivní organizace	17
Obr. 2	Tři základní pilíře CSR	20
Obr. 3	Implementace CSR aktivit pomocí rámce PDCA	32
Obr. 4	Hlavní cílové skupiny CSR aktivit	38
Obr. 5	Jak sdělujete své firemní hodnoty zákazníkům, obchodníkům a dalším partnerům?	43

10 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ekonomický pilíř	23
Tabulka 2: Environmentální pilíř	24
Tabulka 3: Sociální pilíř – komunita	25
Tabulka 4: Sociální pilíř – pracovní prostředí	26
Tabulka 5: Pilíře společenské odpovědnosti firem	28
Tabulka 6: Přínosy CSR	29
Tabulka 7: Měření přínosů CSR	30
Tabulka 8: Příklady stakeholderů a jejich očekávání	35
Tabulka 9: Příklady jednotlivých kroků implementace CSR dle klíčových stakeholderů	36
Tabulka 10: Máte jasně definované hodnoty a pravidla chování?	42
Tabulka 11: Znájí vaši zákazníci, obchodníci a další partneři vaše firemní hodnoty a pravidla chování?	42
Tabulka 12: Jak sdělujete své firemní hodnoty zákazníkům, obchodníkům a dalším partnerům?	44
Tabulka 13: Jak sdělujete své firemní hodnoty a pravidla chování svým zaměstnancům?	45
Tabulka 14: Jak se staráte o zajištění efektivních zpětných vazeb, konzultací a/nebo dialogu se zákazníky, dodavateli i ostatními partnery?	46
Tabulka 15: Sociální odpovědnost	49
Tabulka 16: Environmentální odpovědnost	56
Tabulka 17: Můžete identifikovat typ systému řízení v rámci CSR?	62
Tabulka 18: Pozice ve společnosti	63
Tabulka 19: Preference motivů za Evropu	65

Tabulka 20: Preference motivů za Ameriku	65
Tabulka 21: Preference motivů za Asii	66
Tabulka 22: Preference motivů za Afriku	66
Tabulka 23: Preference motivů za Austrálii	67
Tabulka 24: Give&Gain Day a Engage Day v roce 2015	74
Tabulka 25: Ekonomické zhodnocení	75
Tabulka 26: Přínosy firemního dobrovolnictví	75

Přílohy

A Dotazník

Management of CSR in an international environment

Dear Madam, Sir,

I appeal to you for help in processing my diploma thesis. My name is Monika Vencourová and I'm a student of Business and Economics at Mendel University in Brno, Czech Republic. I am writing my diploma thesis on the topic: Management of corporate social responsibility in an international environment. I would like to evaluate the concept of CSR at IBM in Europe, America, Asia, Africa and Australia, whether similar or different. It would be a qualitative research. In this way, I would like to ask you to complete a short questionnaire.

Thank you very much for your time and willingness.

Monika Vencourová

Economic Responsibilities: Do you have clearly defined values and rules of behavior?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable

Economic Responsibilities: Do your customers, dealers and other partners know your company's values and rules of behavior?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable

Economic Responsibilities: How do you communicate your corporate values to customers, dealers and other partners? (Shift options if necessary.)

- the corporate website
- email address
- annual reports
- free helpline
- promotion in the media (eg. PR activities)
- none
- other, please specify

Economic Responsibilities: How do you communicate your company's values and rules of behavior to your employees? (Shift options if necessary.)

- the corporate website
- email address
- corporate presentations
- information meetings
- none
- other, please specify

Economic Responsibilities: How do you look after ensuring effective feedback, consultation and / or dialogue with customers, suppliers and other partners?

- questionnaire survey
- group discussions
- responses in the media
- customer survey
- the number of repeat orders
- the number of complaints
- none
- other, please specify

Social Responsibilities: Do you encourage your employees to develop their skills and long-term careers (eg. using performance evaluation, training plans)?

- yes
- partially
- no

- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Social Responsibilities: Is there a process by which you prevent discrimination in the workplace and in recruiting new employees (eg. prevention of discrimination against women, ethnic groups, disabled)?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Social Responsibilities: Do you have appropriate measures to ensure the health, safety and welfare, which protects your employees enough?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Social Responsibilities: Do you actively offer employees a good balance between work and personal life (eg. by allowing flexible working hours or working from home)?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Social Responsibilities: Do you provide regular financial support for public activities and projects (eg. charitable donations or sponsorship)?

- yes
- partially

- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Environmental Responsibilities: Do you reduce your impact on the environment by protecting the natural environment?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Environmental Responsibilities: Can you save money by reducing the environmental impact (eg. by recycling, reducing energy consumption, preventing pollution)?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Environmental Responsibilities: Are you thinking about the potential environmental impacts in developing new products and services (eg. power consumption, recyclability or pollution rate)?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Environmental Responsibilities: Do you provide customers, suppliers, the community and other stakeholders clear and accurate environmental information on your products, services and activities?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

Environmental Responsibilities: Can you use the environmental performance of products and services to gain competitive advantage (eg. recyclability of products, efficiency of energy)?

- yes
- partially
- no
- I don't know
- not applicable
- if yes or partially, how (please specify)

General: What areas should the company focus the most within the framework of the CSR in your opinion?

- Type a sentence

General: Indicate the most important motives that lead your business to responsible behavior. (Shift options if necessary.)

- good reputation of the company
- strengthening the market position
- possibility of new business opportunities
- increase in turnover
- customer satisfaction and loyalty
- expansion of product range
- greater motivation, satisfaction and performance of employees
- lower staff turnover
- greater opportunities for recruitment
- possibility of tendering for the trends of large corporations and public administration
- acquiring environmentally sensitive consumers as new customer
- reduce the negative impact on the environment
- if other, please specify

General: Which of the following groups affect social involvement of your business and why?

Employees or Customers/consumers/subscribers or Suppliers or Competitors or Shareholders/owners or Public administration or Others

○Type a sentence

Economic Responsibilities: Indicate the most important benefits of economic commitment from the practice of your business.

○Type a sentence

Economic Responsibilities: What form of economic activities does your company support?

○Type a sentence

Economic Responsibilities: What are your plans for economic commitment in the near future?

○Type a sentence

Social Responsibilities: Indicate the most important benefits of social commitment from the practice of your business.

○Type a sentence

Social Responsibilities: What form of social activities does your company support?

○Type a sentence

Social Responsibilities: What are your plans for social commitment in the near future?

○Type a sentence

Environmental Responsibilities: Indicate the most important benefits of environmental commitment of your business practices.

○Type a sentence

Environmental Responsibilities: What form of environmental activities does your company support?

○Type a sentence

Environmental Responsibilities: What are your plans for environmental commitment in the near future?

- Type a sentence

Can you identify the type of management system within the framework of the CSR?

- Top-down (Top-Down Planning is a method of planning, defining objectives and ways to achieve them through the top down. First, global (framework) goals are set, and ways how to achieve them. They are gradually moved to lower and lower levels of the organizational hierarchy to be developed and specified. It is therefore a divergent approach.)
- Bottom-up (Bottom-Up Planning is a method of planning, defining objectives and ways to achieve them through the bottom up. First, relatively close targets at lower levels of the organizational hierarchy are set. They are then gradually integrated into the framework of global goals and global strategy at higher and higher levels. It is therefore a convergent approach.)
- Combination: Top-down/Bottom-up (Top-Down and Bottom-Up Planning is a bidirectional planning. It is a combination of the approaches Top-Down and Bottom-Up. Planning is both top-down and bottom-up. Differences between both directions are continuously coordinated and attuned.)

Choose a continent:

- Europe
- America
- Asia
- Africa
- Australia

Your position in the company:

- Type a sentence

How many employees does your branch have?

- Type a sentence

Who is responsible for CSR directly in your branch?

I am asking for the structure of the organization. Whether you have a separate CSR department or CSR it's a part of human resources department, or there is a responsible manager or more managers or another arrangement.

- Type a sentence