

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Dipl.-Kffr. Univ. Bc. Jana Jakešová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

CSR v podmínkách společnosti Robert Bosch GmbH
DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce

Ing. Hana Doležalová, Ph. D.

Autor

Dipl.-Kffr. Univ. Bc. Jana Jakešová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana JAKEŠOVÁ, Dipl.-Kffr. Univ.**

Osobní číslo: **E11823**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **CSR v podmínkách společnosti Robert Bosch GmbH**

Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Analýza současného stavu naplnění požadavků CSR ve společnosti Robert Bosch GmbH, definování základních přínosů a formulace vhodných doporučení na základě porovnání se CSR nejvýznamnějších konkurentů společnosti v oboru.

Metodický postup:

1. Studium teoretického základu CSR
2. Sběr dat o CSR ve společnosti Robert Bosch GmbH a konkurenčních firmách
3. Analýza získaných informací
4. Syntéza poznatků o tématu
5. Formulace vhodných doporučení

Rámcová osnova:


1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Metodika zpracování práce. 4. Analytická část práce. 5. Syntetická část práce. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Benn, S. *Key concepts in corporate social responsibility*. London: Sage, 2011.
Kotler, P., Lee, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.
Sri, U. *CSR strategies: corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets*. Singapore: Wiley, 2010.
Trnková, J. *Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004.
www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf
Werther, W., Chandler, D. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Los Angeles: Sage, 2011.
Zadrazilová, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C.H. Beck, 2010.
Normy: ČSN ISO 26000:2011, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008, Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 1221/2009 (EMAS III), SA 8000:2008, AA 1000.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Doležalová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma **CSR v podmínkách společnosti Robert Bosch GmbH** vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 22 .4. 2013

Dipl.-Kffr. Univ. Bc. Jana Jakešová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Haně Doležalové, Ph.D. za odborné vedení při zpracovávání práce, její cenné rady, připomínky a doporučení a nemalou míru trpělivosti a ochoty.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnanci společnosti Robert Bosch GmbH, panu Bernhardu Schwagerovi za spolupráci a poskytnutí informací z praxe.

Největší dík patří mým rodičům, kteří mi byli po celou dobu zpracovávání diplomové práce velkou oporou a bez jejichž podpory by tato diplomová práce nemohla nikdy vzniknout.

„Kdo neví, kam má jít, tam žádná cesta nevede.“

Zdeněk Souček, 2008

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	5
2.1 Historie konceptu Corporate Social Responsibility	5
2.1.1 Zrod myšlenky odpovědného chování	5
2.1.2 CSR ve světě	6
2.1.3 CSR v Evropě	7
2.1.4 CSR v České republice	11
2.2 O společenské odpovědnosti podniků	14
2.2.1 Definice CSR	14
2.2.2 Tři hlavní pilíře CSR.....	15
2.2.3 Charakteristické znaky konceptu CSR	25
2.2.4 Co organizacím přináší CSR.....	27
2.2.5 Standardy a normy spojené s CSR.....	30
2.2.6 Důležitá ocenění udělovaná za angažovanost v oblasti CSR	35
3. Cíle a metodika práce	40
3.1 Cíle práce.....	40
3.1.1 Hlavní cíl.....	40
3.1.2 Vedlejší cíle	40
3.1.3 Hypotézy	40
3.2 Metodika práce a postup řešení	41
4. Praktická část	42
4.1 Představení společnosti Robert Bosch GmbH	42
4.1.1 Historie společnosti.....	42
4.1.2 Logo společnosti	44
4.1.3 Organizační struktura společnosti.....	46
4.1.4 Oblasti podnikání skupiny Bosch Group.....	47
4.1.5 Vize, principy, hodnoty	48
4.1.6 Bosch Business System	51

4.2 Společenská odpovědnost ve společnosti Robert Bosch GmbH...	53
4.2.1 Pilíře společenské odpovědnosti.....	53
4.2.2 CSR reporting	64
4.2.3 Výsledek dotazování CSR manažera firmy	66
4.2.4 Získaná ocenění spojená s CSR.....	68
4.3 Společenská odpovědnost v konkurenčních firmách	70
4.3.1 Johnson Controls - Konkurent v automobilovém průmyslu.....	70
4.3.2 Siemens – Konkurent ve výrobě průmyslových technologií.....	72
4.3.3 Whirlpool – Konkurent ve výrobě bílého zboží	74
4.4 Porovnání úrovně CSR společnosti Robert Bosch GmbH s úrovní CSR jejích vybraných konkurentů.....	77
5. Závěr.....	81
6. Summary	84
7. Zdroje informací	85
8. Seznam obrázků	90
9. Seznam tabulek.....	90
10. Příloha: Vzor dotazníku pro manažera společnosti Robert Bosch GmbH.....	91

1. Úvod

Svět, ve kterém lidé vyrůstají, vzdělávají se, pracují a umírají, se neustále mění. Změny okolo nás probíhají rychleji, výrazněji a zanechávají za sebou stále více patrnou stopu. Lidé se potýkají s obtížnější orientací v prostředí okolo sebe. Globalizace dosáhla velmi vysokého stupně propojení většiny zemí světa a tržní situace se přiosvětila. Vysoký převis nabídky nad poptávkou způsobuje zavalování trhů zbožím různé kvality z celého světa, plýtváním výrobními zdroji a posilováním tržního postavení velkých nadnárodních firem na úkor malých výrobců. Je velmi těžké rozlišit objektivně dobré výrobky od méně kvalitních. Pozvolna se však mezi námi zvyšuje počet uvědomělých spotřebitelů, kteří žádají po výrobcích více informací a přemýšlejí o věcech, které si kupují.

Z médií se na nás v posledních desetiletích doslova valí množství špatných zpráv o přírodních katastrofách, způsobených nešetrnou lidskou činností, skandálů z politiky i podnikatelského sektoru, ba o krutém a necitelném chování spoluobčanů vůči svým sousedům a kolegům. Lidé jsou přesyceni špatnými zprávami a často propadají pocitům nicotnosti a depresi z toho, že nejsou s to, změnit, co se děje okolo nich.

Na celém světě však existuje mnoho výjimečných osob, stejně jako výjimečných firem, které chtějí pomoci změnit svět okolo sebe. Na vlastní riziko a náklady činí pro své okolí dobré skutky, i když často předem bez jistého výsledku a úspěchu. Na této myšlence je také postaven **koncept CSR**, neboli **Corporate Social Responsibility**, což bychom mohli do češtiny volně přeložit jako „*zodpovědnost korporací za věci veřejné*“ (Jeřábková, Hartl, 2003). Většinou se však toto slovní spojení překládá jako *Společenská* či *sociální odpovědnost firem*. Cílem podniků zapojených do tohoto konceptu není absolutní maximalizace zisku na úkor např. bezpečnosti práce na pracovišti, ochrany životního prostředí či spokojenosti svých zaměstnanců. Orientace firem na krátkodobé maximální zisky není totiž z hlediska dlouhého období trvale udržitelná. Cílem podnikatelských aktivit by měl být zisk v dlouhém období optimální, zohledňující mnoho okolních faktorů, jež mají vliv na celý podnikatelský proces.

Společenská odpovědnost firem vznikla z komplexního uvažování o trvale udržitelném rozvoji, zdraví a blahobytu všech lidí na světě. Základní snahou je ochrana životního prostředí, zdraví lidí, dodržování etiky podnikání a budování dobrých mezilidských vztahů. Všeobecně se označují za základní pilíře CSR tři oblasti:

ekonomická, sociální a environmentální (Trnková, 2004). Základem činnosti společensky odpovědných firem je dodržování legislativních požadavků. Firmy splňující tento předpoklad pak nad rámec svých aktivit dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro danou firmu.

Uplatňování společensky odpovědného chování firem má vzrůstající tendenci ve všech světových ekonomikách a stává se z něj fenomén doby. V České republice však tento pojem zůstává zatím spíše méně známý a z pohledu podnikatelů více méně neuchopitelný. V první řadě chybí solidní informační základna. CSR předpokládá provázanost aktivit, globální smýšlení, vytýčení strategických cílů a jasné vymezení odpovědností. Často manažeři firem zaměňují aktivity CSR za marketingové aktivity (Pícha, 2012). Nedostává se také větší podpory problematiky CSR v médiích či ze strany veřejného sektoru. Možným problémem, proč firmy v České republice zatím neuplatňují koncept CSR do takové míry, jako je tomu v zemích západních, může být i vzdor k akceptaci etiky, jako souboru základních norem, ze kterých by mělo pramenit chování podnikatelů.

Společenská odpovědnost firem je mezinárodně podporována ze strany mnoha mezinárodních vládních i nevládních organizací, včetně OSN, EU a OECD. Lokálně je prosazována řadou vládních institucí a národních nevládních organizací. Stále však chybí jasné mezinárodní standardy a kritéria hodnocení a podávání zpráv o těchto aktivitách. Evropská unie v současnosti zvažuje definování těchto kritérií (standardů) pro evropské prostředí. Národní vlády mohou pozitivnímu trendu společenské odpovědnosti firem výrazně napomáhat, a to nejen legislativně, ale zejména jeho aktivní veřejnou podporou a propagací. (Skácelík, 2010) Pomozme světu ukázat, že můžeme žít v lepším světě, založeném na jednoduchém principu odpovědného chování.

Tato diplomová práce si klade za cíl také pomoci rozšířit povědomí o konceptu Společenské odpovědnosti firem v podnikatelském prostředí, a to nejen na základě shrnutí teoretických poznatků k tomuto tématu, jež budou uvedeny ve druhé části této diplomové práce, ale především pak praktickou ukázkou uplatňování CSR na konkrétních aktivitách vybrané společnosti, jež budou představeny v praktické části diplomové práce. V závěru diplomové práce budou tyto aktivity následně porovnány s aktivitami nejvýznamnějších konkurentů společnosti v oboru a ze získaných informací budou formulována vhodná doporučení pro další rozvoj aktivit CSR vybrané společnosti. Zároveň budou shrnuty nejvýznamnější body celé práce a její přínos.

2. Literární rešerše

2.1 Historie konceptu Corporate Social Responsibility

2.1.1 Zrod myšlenky odpovědného chování

Mnoho lidí v dnešní době neuznává koncept CSR jako něco nového, silně aktuálního, čemu je třeba věnovat pozornost. Tvrdí, že „...to tu bylo vždycky, jen se tomu neříkalo tak honosně. Tak proč z toho nyní dělat vědu?“

Nelze přesně datovat zrod myšlenky odpovědného chování, ale podle Andersona lze vysledovat zárodky společenské odpovědnosti již před přelomem letopočtů (Pícha, 2012). Například již v Chamurappiho zákoníku z 18. století před naším letopočtem lze nalézt zmínky o společenských a environmentálních otázkách. V té době však pravděpodobně nešlo o vůli podnikatelských subjektů, nýbrž o snahu autority usměrňovat do jisté míry chování těchto subjektů. V 17. století našeho letopočtu se pak například objevily letáky nespokojených akcionářů některých firem o zatajování významných informací týkajících se hospodaření firem a sebeobohacování jejich manažerů, z čehož je jasně patrné, že etické chování bylo lidmi vždy preferováno.

Americký průmyslník Andrew Carnegie formuloval na konci 19. století myšlenku, že bohatí lidé by měli mít morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek. Zastával názor, že veškeré jmění, které přesahuje potřeby rodiny, by mělo být určeno pro blaho celé společnosti (Jeřábková, Hartl, 2003).

Nastupující industrializace ovlivnila na počátku 20. století společenské chování ve zcela nové dimenzi a změnila radikálně vliv hospodaření firem na životní prostředí. Sítil odpor k velkým korporacím, které byly kritizovány za příliš velkou moc, vykořisťování svých pracovníků a narušování hospodářské soutěže. Vznikala hnutí na podporu práv zaměstnanců a spotřebitelů a vznikaly mnohé antitrustové zákony, bankovní regulace a zákony na ochranu spotřebitele. Podle Clarka (1916) přelom století pohřbil „ekonomiku nezodpovědnosti“ a nastolil nutnost zavést všeobecnou odpovědnost do pravidel podnikatelské etiky (Pícha, 2012). K průkopníkům reagujícím na nové sociální hnutí zaměřené na důraznější etiku podnikání a společenskou odpovědnost patřily zejména firmy General Electrics a IBM.

Za zlomový rok ve vývoji konceptu CSR se pak považuje rok 1953, ve kterém vydal Howard R. Bowen svou knihu „Social Responsibilities of the Businessman“, v níž zdůraznil nutnost zohlednění sociálních hledisek řízení a uvedl první definici společenské odpovědnosti podniků, ze které se vycházelo v následujících publikacích a debatách.

Zvýšená orientace firem na odpovědné společenské chování vyplynula zároveň z potřeby udržet si své zákazníky v období silně nasycených trhů, v průběhu 70.-90. let 20. století. Firmy hledaly nové konkurenční výhody, zaměřily se na důkladnější poznávání jedinců a soustředily své úsilí na uspokojování stávajících i latentních požadavků zákazníků a intenzivně usilovaly o loajalitu svých klientů.

2.1.2 CSR ve světě

Svoji podobu a význam v dnešní podobě získalo CSR v 70. letech dvacátého století v USA, kdy na půdě Organizace spojených národů došlo k úvodním debatám a vytvořily se všeobecně platné základy pro chápání obsahu společenské odpovědnosti firem (Skácelík, 2010).

Skutečný masivní rozvoj konceptu společenské odpovědnosti firem ovšem nastal až v 90. letech 20. století. CSR bylo pečlivěji definováno, byly vypracovány první etické kodexy pro obchodní společnosti a podnikatelské standardy, začaly vznikat různé informační platformy a iniciativy věnující se problematice CSR a povědomí o tomto konceptu se pomalu začalo rozšiřovat i mezi laickou veřejností.

Na půdě OSN vznikla 26. 7. 2000 iniciativa **Global Compact**, jež propojila podnikatelskou sféru s agenturami OSN, nevládními organizacemi, vládami států a mnoha dalšími mezinárodními organizacemi zabývajícími se otázkami pracovními, sociálními, ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje. Od svého počátku se do této iniciativy přihlásilo přes 10.000 účastníků, z čehož je přes 7.000 členů z podnikatelské sféry ze 145 zemí světa.¹ Global Compact je iniciativa určená všem firmám a organizacím, které se dobrovolně zavazují vytvářet takové firemní strategie, které budou v souladu s 10 hlavními principy v oblastech dodržování lidských práv, pracovních standardů, životního prostředí a boje proti korupci²:

¹ Data k 23.10.2012. Zdroj: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>

² Zdroj: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

1. Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznávaných základních lidských práv; a
2. zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování.
3. Firmy by měly podporovat svobodu sdružování a uznat právo na kolektivní vyjednávání;
4. eliminovat jakékoliv formy nucené práce;
5. odstranit dětskou práci;
6. eliminovat diskriminaci v zaměstnání.
7. Firmy by měly podporovat preventivní ochranu životního prostředí;
8. podněcovat iniciativy propagující odpovědnější přístup k životnímu prostředí;
9. podporovat vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.
10. Firmy by měly pracovat na efektivním potlačení korupce ve všech svých formách včetně vydírání a úplatkářství.

Otázkou společenské odpovědnosti firem se kromě jiných zabývala také Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO (*International Organization for Standardization*). V listopadu 2010 byla publikována mezinárodní norma **ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility**. Tato norma zahrnuje mnoho doporučení týkajících se klíčových oblastí společenské odpovědnosti. Norma není určena k certifikaci, ale popisuje významné faktory, podmínky a zejména samotný koncept společenské odpovědnosti. Může být tedy významnou pomůckou pro implementaci a integraci společenské odpovědnosti ve firmách. Více informací o ISO 26000 naleznete v oddíle 2.2.5.

2.1.3 CSR v Evropě

Do Evropy pronikaly myšlenky CSR velmi pomalu a s rozdílným dopadem v jednotlivých zemích. Například státy jako Velká Británie či Dánsko přijaly tyto myšlenky kladně a hladce, ale třeba Francie dodnes patří k zemím s malou firemní ochotou k zapracovávání společenské odpovědnosti do svých rozhodnutí a strategií (Jeřábková, Hartl, 2003).

Evropská unie se začala intenzivně zabývat konceptem společenské odpovědnosti firem až v roce 1995, ve kterém vznikla organizace **CSR Europe**. Vznik

této expertní centrály se sídlem v Bruselu zinicioval tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors. CSR Europe sdružuje 36 národních partnerských organizací³ věnujících se problematice společenské odpovědnosti firem a jejími členy je více než 70 nadnárodních společností (např. Coca Cola, AXA Group, Danone, HP, L'Oréal, SAP, KPMG, Renault, Telefónica a další). Česká republika má v současné době dvě národní partnerské organizace, jimiž jsou:

- 1) Business Leaders Forum,
- 2) Byznys pro společnost (Business for Society).

Cílem CSR Europe je „pomoci korporacím dosáhnout ziskovosti, dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských zvyklostí.“ (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006) Platforma CSR Europe komunikuje evropské politiky CSR skrze národní partnerské organizace, sdílí nejlepší praxe v CSR a podporuje užší spolupráci firem a všech zainteresovaných stran.

Dalším zásadním krokem EU v oblasti CSR byl **Lisabonský summit**, konaný v březnu 2000. Základním cílem bylo přeměnit EU do roku 2010 „v nejkonzurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“⁴. Lisabonská strategie obsahuje ucelený a vzájemně se podporující soubor opatření, která byla formulována tak, aby se zvýšila výkonnost Evropské unie, aniž by byla ohrožena sociální soudržnost a aniž by bylo znehodnoceno životní prostředí. Tato opatření mají vytvořit podmínky pro plné využití potenciálu Unie, pro nepřerušovaný růst, který nebude ohrožován inflací. Mají zlepšit konkurenceschopnost a umožnit firmám, aby vytvářely nová pracovní místa a aby byly tvůrci bohatství společnosti. Mají zajistit sociálně soudržnou společnost a zajistit, aby se investice do životního prostředí a udržitelný rozvoj vzájemně posilovaly.

Na Lisabonský summit přímo navázalo v roce 2001 vydání tzv. **Zelené knihy** s podtitulem „*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*“. Cílem Zelené knihy bylo otevřít debatu o konceptu CSR a položit základy strategie budování CSR v rámci EU. Lze v ní najít první oficiální evropskou definici CSR, která je postavena na tzv. *triple-bottom-line*, podle níž korporace při dosahování zisku musí vzít v úvahu také dopady své činnosti na společnost a životní prostředí (Franc, Nezhyba,

³ Kompletní seznam národních partnerských organizací naleznete na adrese: <http://www.csreurope.org/pages/en/nationalpartners.html>

⁴ Zdroj: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm

Heydenreich, 2006). Tato Zelená kniha se dotkla i požadavku na jednotný způsob ověřování pravdivosti firemních proklamací v otázkách CSR a legislativní zakotvení povinnosti zveřejňování sociálních auditů. Tento bod vyvolal vzrušená jednání a nakonec od tohoto postoje Evropská komise ustoupila (Jeřábková, Hartl, 2003).

V listopadu 2001 odstartovala série konferencí na téma společenské odpovědnosti firem s názvem **CSR Business Marathon**. Tyto konference (a s nimi spojená i celá řada výzkumů zjišťujících skutečný stav v oblasti CSR) se konaly v členských a kandidátských zemích EU, včetně České republiky. Hlavním cílem této série konferencí bylo přiblížit tuto problematiku zástupcům podnikatelské sféry a poukázat na přínosy, jež pro firmu může CSR mít.

Sdělení Evropské komise z roku 2002 s názvem „**Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development**“ pak potvrdilo teze Zelené knihy a nastolilo základní strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti. Sdělení zdůraznilo nutnost začlenit zvažování environmentálních a sociálních aspektů do každodenního rozhodování a chodu korporací, stejně jako důležitost transparentnosti. Komise potvrdila definici CSR jako korporacemi dobrovolně přijatý způsob chování, který jde nad rámec zákonných požadavků, neboť podniky jej považují za svůj dlouhodobý zájem (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Na bázi Sdělení Evropské komise z roku 2002 vzniklo v říjnu 2002 **Fórum zainteresovaných skupin** (v originále *European Multistakeholders Forum*). Členy tohoto multipartnerského fóra se stali kromě zástupců orgánů EU např. zástupci zaměstnavatelských či podnikatelských svazů, odborů i nevládních organizací, kteří se pravidelně scházeli formou kulatých stolů či konferencí po dobu necelých dvou let. Činnost tohoto fóra byla zaměřena na výměnu názorů a zkušeností různých subjektů ve vztahu ke společenské odpovědnosti a snaha nalézt společné stanovisko pro její případnou regulaci (Kunz, 2012). Závěrečná zpráva měla posloužit Evropské komisi jako podklad pro vytyčení další strategie EU v oblasti CSR. Tato zpráva přinesla zklamání mnohým zúčastněným (zejména z řad neziskových organizací), neboť členové z podnikatelské sféry prosadili svůj pohled na CSR jako ryze dobrovolný koncept, bez zakotvení v právních předpisech. Nevládní organizace tak přišly o možnost zákonného uvalení sankcí na firmy, jež by porušovaly pravidla ochrany životního prostředí, lidských a zaměstnaneckých práv a dalších (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

V březnu 2006 vydala Evropská komise své druhé *Sdělení*⁵, na základě kterého vznikla **Evropská aliance pro CSR**. Tato aliance měla sdružovat na dobrovolné bázi evropské podniky, jež se samy přihlásí ke společenské odpovědnosti a navázala na činnost Fóra z roku 2002. Záměrem Evropské aliance pro CSR bylo přispět k širšímu přijímání společenské odpovědnosti mezi evropskými podniky všech velikostí a podpořit tak inovační potenciál a budoucí konkurenceschopnost Evropy (Kunz, 2012). Toto druhé Sdělení Komise však s sebou přineslo i několik problémů. Nejvýznamnější nedostatky můžeme spatřit v dvouleté prodlevě mezi ukončením Fóra a vydáním druhého Sdělení, opomenutím zohlednění výstupů Fóra a především v ignoraci všech doporučení nevládního sektoru, jež se Fóra účastnil. Evropská aliance pro CSR tak již nepřikládá váhu tzv. „multi-stakeholder“ principu, jelikož vznikla pouze jako podnikatelská platforma. Dále pak nedoceňuje důležitost transparentnosti a nezávislého monitoringu aktivit CSR. Toto Sdělení Komise si vysloužilo řadu veřejných kritik ze strany neziskového sektoru. Ti zastávají názor, že Evropská unie propásla svou šanci stát se lídrem v oblasti CSR a udělala krok zpět, když se zaměřila pouze na zvyšování povědomí o tomto konceptu a vzájemnou výměnu zkušeností, místo aby využila dosavadních znalostí a dobrých praxí a efektivně zakotvila tuto problematiku do závazného právního rámce pro chování korporací (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

Nejnovější evropskou iniciativou na podporu rozšiřování znalostí o společenské odpovědnosti firem je projekt **Enterprise 2020**, jež spustila v říjnu 2010 organizace CSR Europe. Projekt vychází ze zásad Evropské aliance pro CSR. Podporují ho zástupci podnikatelů, vlád, evropských institucí, sítí partnerů CSR Europe, neziskových organizací a mnoho dalších stakeholderů z Evropy i mimo ni. V souvislosti s hospodářskou krizí by měl projekt Enterprise 2020 klást větší důraz na přetvoření podmínek, jež by činily Evropu vhodným místem pro investice, t.j. posílit její inovační schopnosti a prohloubit investice zejména do dovedností zaměstnanců, profesního zařazení a pracovních míst.⁶ Aktuální pracovní program organizace CSR Europe v rámci tohoto projektu pro období 2013 – 2015 se zaměřuje na dva stěžejní cílové programy - Udržitelný život ve městech a Dovednosti pro pracovní místa. Kromě těchto

⁵ Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru, „Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků“, KOM (2006) 136 v konečném znění

⁶ Informace převzaté z článku „Enterprise 2020 Summit – Strengthening Europe through collaboration on sustainability“. Dostupný na adrese (přístup dne 22.1.2013): http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show_news&news_id=5260

dvou priorit bude CSR Europe i nadále poskytovat svým členům pomoc při zvyšování úrovně udržitelnosti ve svých hlavních podnikatelských procesech a strategiích. Harmonie a ekonomická spolupráce není v Evropě jednoznačně zaručena. Z obchodního hlediska jsou tyto vlastnosti nezbytnou podmínkou pro další rozvoj udržitelného růstu v Evropě i mimo ni. Prostřednictvím projektu Enterprise 2020 se organizace CSR Europe zaměřuje na podporu ekonomiky, která přináší ten druh růstu, který chceme a potřebujeme.

2.1.4 CSR v České republice

Pojem CSR nemá v České republice dlouhou tradici vzhledem k historickým událostem v minulých desetiletích. V období komunismu se hovořilo ve spojitosti s tímto tématem např. o tzv. sociální politice podniku (Skácelík, 2010). Tato politika se zaměřovala zejména na přístup k zaměstnancům. Pokud se však podíváme dále do minulosti, nalezneme několik významných českých osobností, jež se aktivně věnovaly firemní odpovědnosti a filantropii⁷ již v 19. století. Zmiňme např. osobnosti jako byl šlechtic a podnikatel Hugo František Salm (1776-1836), průmyslník a výrobce optických přístrojů Josef Jan Frič (1861-1945), „král knoflíků“ Jindřich Waldes (1876-1941), architekt, stavitel a mecenáš české vědy a umění Josef Hlávka (1831-1908) a pravděpodobně nejznámější osobnost z historie spojovaná s uplatňováním principů společensky odpovědného podnikání na našem území, Tomáš Baťa (1876-1932).⁸

Tomáš Baťa, zakladatel stejnojmenné světoznámé obuvnické firmy uznával zejména tyto firemní hodnoty (Kunz, 2012):

- úcta k zaměstnancům,
- respektování obchodního partnera,
- dodržování právních a etických norem,
- ochrana životního prostředí,
- vážnost k úřadům,
- podnikání jako veřejná služba.

⁷ filantropie = lidumilnost, buržoazní způsob individuálního řešení lidské bídy zaviněné kapitalistickým společenským řádem (citace ze Slovníku cizích slov, L. Rejman, 1966)

⁸ Více informací o těchto významných osobnostech naleznete např. v knize Viléma Kunze (2012) na str. 66 a následujících.

Tomáš Baťa postavil svůj společensky odpovědný přístup v podnikání na třech základních pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním. Nejvíce si však Tomáš Baťa vážil svých zaměstnanců a snažil se je podporovat nejen v rozšiřování znalostí a dovedností, ale i mimo pracovní dobu. Umožnil svým zaměstnancům věnovat se různým volnočasovým aktivitám, pomáhal jim zajišťovat kvalitní a levné bydlení, poskytoval výhodné půjčky, dary a příspěvky, vyplácel 2x až 3x vyšší mzdy, než bylo tehdy v jeho oboru obvyklé, či možnost nakupovat ve firemních obchodech. Odměnou za to byla pro Baťu loajalita zaměstnanců a vysoký pracovní výkon. Po smrti Tomáše Bati převzal vedení firmy a pokračoval ve stopách otce i jeho syn Tomáš Jan Baťa (zemřel v r. 2008), který navíc v roce 1997 založil Nadaci Tomáše Bati, jejímž posláním je nejen uchovávat baťovskou historii a tradice, ale i podporovat různé projekty zaměřené na zdravý sociální a kulturní rozvoj a vzdělávání mládeže a podporu podnikatelských aktivit. Zajímavé je, že dnes již celosvětově zastoupená firma Baťa přizpůsobuje své CSR aktivity vždy lokálním potřebám, nesleduje jednu globální strategii (Kunz, 2012).

Významným milníkem v oblasti společenské odpovědnosti v České republice byl rok 1992, kdy bylo v Praze z iniciativy několika předních českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) založeno **Business Leaders Forum** (BLF) jako partnerská regionální organizace IBLF. IBLF sídlící v Londýně se dlouhodobě věnuje podpoře rozšiřování principů společensky odpovědného podnikání.⁹ České Business Leaders Forum se stalo navíc v roce 2002 jedním z národních partnerů bruselské organizace CSR Europe, jež se také snaží rozšiřovat povědomí o CSR mezi veřejnost.

Fórum dárců se od svého založení v roce 1999 věnuje podpoře rozvoje filantropie v České republice. Je jediné celorepublikové sdružení zastřešující dárců v České republice. Fórum dárců také dlouhodobě spolupracuje s řadou partnerů na mezinárodní úrovni. Rovněž se aktivně účastní legislativních procesů směřujících k prosazování zlepšení podmínek pro dárcovství a rozvoje veřejně prospěšných aktivit v České republice. Cílem činnosti Fóra je dlouhodobě usilovat o posílení pozice nadací a nadačních fondů v České republice. Při Fóru se v průběhu let vyprofilovaly 3 asociace, jež se snaží podporovat a hájit své nadační zájmy. Jedná se o Asociaci nadací, Asociaci nadačních fondů a Asociaci firemních nadací a fondů. Tyto 3 asociace

⁹ Více informací na: <http://www.iblf.org>

sdružují v současné době 66 členů. Mezi neznámější patří zejména: Konto bariéry, Nadace Bona, Nadace pro transplantace kostní dřeně, Nadace Terezy Maxové dětem, Nadační fond manželů Livie a Václava Klausových, Nadační fond Obětem holocaustu, Nadace České pojišťovny, Nadace ČEZ či Nadační fond Albert.¹⁰ Fórum dárců vyhláší také každoročně ve spolupráci s Czech TOP 100 **Soutěž TOP firemní filantrop**, která se snaží ocenit největší firemní dárcce v České republice. Dalším velmi významným projektem Fóra je společný projekt s Asociací provozovatelů mobilních sítí, tzv. **DMS** (Donors Message Service), neboli **dárcovské SMS**. Služba DMS funguje v České republice od jara 2004 a od té doby lidé darovali tímto způsobem neziskovým organizacím více jak 300 miliónů korun (Kunz, 2012). Tento způsob dárcovství je založený na nekomerčním principu a získal si během krátké doby velkou oblibu u veřejnosti. DMS jsou populární díky své jednoduchosti, transparentnosti a velmi vysoké penetraci mobilních telefonů mezi obyvateli. Nadstavbou dárcovských SMS je pak portál <<http://www.darujspravne.cz/>>, jež je prvním on-line portálem podporujícím odpovědné dárcovství a kde si lidé snadno mohou vybrat z prověřených veřejně prospěšných programů a přispět na jejich podporu.

Fórum dárců je jedním ze zakládajících členů platformy pro odpovědné dárcovství **Byznys pro společnost**¹¹. Platforma rozvíjí společenskou odpovědnost firem a její roli ve společnosti. Jejím záměrem je mobilizovat a motivovat firmy a další klíčové instituce pro společenské otázky, odpovědné podnikání a rozvoj kvality života ve společnosti. Společně s Business Leaders Forum tvoří jediné dva subjekty zastupující Českou republiku v organizaci CSR Europe.

¹⁰ Zdroj: <http://www.donorsforum.cz/o-nas/nasi-clenove.html>

¹¹ <http://www.byznysprospolecnost.cz/>

2.2 O společenské odpovědnosti podniků

2.2.1 Definice CSR

Pro pojem „Corporate Social Responsibility“ neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice. Je to dáno zejména tím, že je tento koncept založen na dobrovolnosti a z velké části také na subjektivním vnímání významnosti tématu. Schválně je veřejnosti přenechán prostor pro širokou diskusi a individuální interpretaci tohoto komplexního konceptu. V důsledku toho se můžeme v literatuře setkat s mnoha definicemi, jež všechny snaží postihnout nejdůležitější rysy a vyzdvihnout význam společenské odpovědnosti.

Howard R. Bowen, jež byl prvním, kdo sepsal ucelené dílo na toto téma, definoval CSR následujícím způsobem: „*Je to závazek podnikatelů usilovat o takové postupy, dělat taková rozhodnutí nebo sledovat takové úkony, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot jejich společnosti.*“ (Dytrt, 2012) Tato definice apelovala zejména na aktivity podniků do 50. let 20. století, jež se soustředily primárně na zisk a moc ve společnosti a nechovaly se odpovědně ke svým zaměstnancům a okolí.

Z dalších známých definic CSR uveďme například definici Evropské komise uvedenou v **Zelené knize** (2001): „*CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“ Jako stakeholders bývají označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy. Můžeme mezi ně zařadit zaměstnance, odbory, akcionáře, zákazníky, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média a mezinárodní organizace.

Podle **World Business Council for Sustainable Development** představuje CSR „*kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku*“ (Kunz, 2012, s. 15). V této definici se poprvé objevuje slovo „*eticky*“. Blíže se k tomuto tématu vrátíme v oddíle 2.2.2. této diplomové práce.

Mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** definovala CSR jako „*řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu*“ (Kunz, 2012, s. 15) V této

definici si nesmíme nevyšimnout slova „*předčt*“. Ano, naplňovat etické, právní, komerční, společenské a jiné normy se od společností v dnešní době vyžaduje jako samozřejmost. Ale jak si firma vybuduje v dnešní přemedializované době dobré jméno a silnou tržní pozici? Jen pokud bude trvale lepší, než její konkurenti. Proto je nutné se nespokojit jen s průměrem. Je nutné být lepší, klást si vyšší cíle a předčt očekávání všech stakeholderů.

Bussines Leaders Forum vymezuje společenskou odpovědnost naopak velmi jednoduše jako *dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají*. Tato definice je ve srovnání s předchozími definicemi CSR velmi neutrální a ponechává jedinci značný prostor pro interpretaci.

Jak můžeme vidět, všechny výše uvedené definice mají společné jádro. Alexandr Dahlsrud (2008) ve své práci *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions* analyzoval 37 různých definicí CSR, které našel v literatuře a snažil se zjistit, na co jaká která definice klade důraz a následně dospěl k zajímavým výsledkům. Vymezil pět základních dimenzí, jež byly nejčastěji v definicích zmiňovány (oblast environmentální, sociální, ekonomickou, stakeholdery, dobrovolnost). V jednoduchém přehledu si vyznačil, které definice zmiňují jaké aspekty a následně zadal všechny definice do Googlu a sledoval četnosti výskytu jednotlivých definic, jak je našel internetový vyhledávač. Pomocí těchto údajů si sestavil vlastní metriku, kterou pak použil pro výpočet relativních četností jednotlivých zmiňovaných dimenzí. Dospěl k závěru, že všech pět dimenzí se vyskytuje ve 40% definic a že tři (a více) z pěti dimenzí se objevují dokonce až v 97% definic. Dahlsrud se proto domnívá, že ačkoliv existuje mnoho různých definic pro CSR, jsou vlastně všechny v souladu.

2.2.2 Tři hlavní pilíře CSR

Společensky odpovědné firmy se snaží respektovat potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí tak, aby přispívaly k trvale udržitelnému rozvoji, byly transparentní a celkově napomáhaly zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení (Trnková, 2004).

Dahlsrud (2008) využil pro svou analýzu kromě jiných dimenzí také tři hlavní pilíře Společenské odpovědnosti firem:

- ekonomický pilíř,
- sociální pilíř,
- environmentální pilíř.

V anglo-saské literatuře se tyto tři hlavní pilíře CSR označují jako „**triple-bottom-line**“:

- people,
- planet,
- profit.

Povšimněme si rozdílného pořadí jednotlivých pilířů. V české literatuře se nejčastěji na prvním místě uvádí ekonomický pilíř, ačkoliv v původní literatuře zaujímá až třetí místo. Proč se nepřekládají názvy jednotlivých pilířů ve stejném pořadí, jako je tomu v originální literatuře? Je pravděpodobné, že je to zapříčiněné způsobem myšlení a zvyklostmi Čechů. Po dlouhá léta byla Česká republika, resp. Československo nuceno plnit pracovní normy a poslouchat vedení, jež usilovalo pouze o maximální ekonomický zisk a na zaměstnance a jejich potřeby, či na ochranu životního prostředí nebyl kladen důraz. Je třeba změnit myšlení z roviny „lidé jsou tu pro práci“ do roviny „práce je tu pro lidi, má jim přinášet radost, uspokojení, jistotu a finanční odměnu, aby se jim dobře žilo“. Z toho důvodu zde budou jednotlivé pilíře představeny v pořadí, v jakém ho uvádí anglo-saská literatura.

Sociální oblast

Tato oblast souvisí především s péčí firmy o své stakeholdery. Koho v tomto kontextu považujeme za stakeholdery, bylo již popsáno výše. Před několika desítkami let byla situace na trhu práce v České republice odlišná od situace v dnešní době. V době ČSSR existovala pracovní povinnost a nezaměstnanost byl takřka neznámý pojem. Po převratu se však situace změnila. Tržní hospodářství se v České republice začalo dynamicky rozvíjet a zastalo období změn a s tím spojená i nejistota v pracovním životě. Soukromé společnosti začaly fungovat efektivněji a soustředily se na lepší využívání svých zdrojů. Mnoho lidí přišlo o práci dobrovolně, mnoho nedobrovolně. Firmy pochopily, že k tomu, aby byly úspěšné na trhu, jim stačí určitý počet

motivovaných a zodpovědných pracovníku. Každá firma pro sebe chce jen ty nejlepší zaměstnance. Jak si ale takové zaměstnance udržet, aby nepřešli ke konkurenci a tím odnesli tak důležité firemní know-how? Řešení je jednoduché. Je třeba, aby zaměstnanci byli spokojeni. Spokojeni nejen na pracovním poli, ale zejména v osobním životě.

Firmy si tuto skutečnost uvědomily a začaly se zaměřovat na odpovědný přístup ke svým zaměstnancům a okolním komunitám. Rozsah těchto aktivit je velmi široký a závislý na různých faktorech (oblast podnikání, tržní situace, finanční situace firmy, časové období atd.).

Uveďme si základní prvky společenské odpovědnosti v sociální sféře:

- vytváření tzv. *work-life balance*, neboli takových podmínek, které povedou ke sladění pracovního a osobního života zaměstnanců (např. pružná pracovní doba, práce z domova v průběhu mateřské dovolené, firemní školky, pomoc při změně bydliště a další),
- rozvoj lidského kapitálu (např. průběžné zvyšování kvalifikace, jazykové kurzy, rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců i v jiných oborech, než jsou jejich hlavními pracovními činnostmi, možnost kariérního růstu, rotace na pracovišti),
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců (např. dodržování všech norem, zákonů a nařízení týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky, vybavení vhodnými pracovními pomůckami – boty, pláště, ochranné brýle...)
- respektování rovných pracovních příležitostí pro ženy a muže a ostatní obecně znevýhodněné skupiny; princip přístupu s respektem ke každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, vzhled, etnický původ, národnost, zdravotní postižení, sexuální orientaci, či víru,
- podporování rozmanitosti na pracovišti (je prokázáno, že zaměstnanci, jež jsou členy různorodých týmů vykazují vyšší úspěšnost při plnění pracovních úkolů. To je dáno vzájemným obohacováním týmových členů o nové zkušenosti a pohled na problém z jiného úhlu. Zvláště výhodné je toto při vývoji produktů pro různé cílové trhy, pokud je v týmu zastoupen jedinec z vybraného segmentu.),
- zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva (handicapovaní, matky s dětmi, čerství absolventi škol, starší lidé, cizinci),

- boj proti mobbingu¹², sexuálnímu obtěžování a harašení,
- outplacement, neboli zajišťování rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, či podání pomoci v různých konzultačních centrech,
- férová zaměstnanecká politika (přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, jež bývají zpravidla nadstandardní a nad rámec legislativy (např. příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, programy zdraví, příspěvek na dovolenou, týden dovolené navíc), možnost aktivní participace v odborech, stejné výhody pro všechny zaměstnance),
- zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima, jež podporuje volný projev názorů zaměstnanců, participativní a demokratický styl řízení, využívá práce v týmech a podporuje silné stránky zaměstnanců,
- respektování a dodržování lidských práv na pracovišti,
- jistota zaměstnání,
- sociální monitorování a reportování, vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí a s tím spojené následné řízení možných rizik,
- zákaz dětské práce,
- podpora mimopodnikových aktivit zaměstnanců, teambuildingy, outdoor aktivity, zájezdy, výlety, workshopy,
- organizace různých eventů i pro ostatní stakeholdery firem, než jsou jen jejich zaměstnanci, participace významných zákazníků, dodavatelů, akcionářů, odborů, zástupců samosprávy a médií,
- firemní filantropie¹³ - kromě známého finančního či věcného dárcovství, organizování různých finančních sbírek, sponzoringu a jiných aktivit, firmy stále častěji nabízí tzv. firemní dobrovolnictví. Firemní dobrovolnictví se může jinak nazvat jako přímá angažovanost firmy v komunitě. Zapojování zaměstnanců do různých komunit bývá zpravidla realizováno v pracovní době, je zaměřeno na konkrétní skutečné problémy (není žádoucí vytvářet umělé projekty) a mnoho firem je přesvědčeno, že praktická pomoc a předávání dovedností komunitě jsou často mnohem významnější a účinnější, než finanční podpora. Firemní

¹² mobbing = druh rafinované šikany na pracovišti. Označuje nejružnější formy znepríjemňování života na pracovišti. Charakteristická je pro ně skrytost, rafinovanost a zákeřnost. Může být označován také jako *teror na pracovišti* či *psychoteror*. (Zdroj: [online] Wikipedie <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mobbing>> [cit. 7.2.2013])

¹³ filantropie = humanisticky motivovaná dobročinnost, dávání peněz, zboží, času nebo úsilí pro podporu obecně prospěšného účelu, zpravidla v delším časovém horizontu s jasně stanovenými cíli. V obecnější rovině lze za filantropii označit jakýkoliv počin, jež směřuje k podpoře dobra nebo zlepšování kvality života. (Zdroj: [online] Wikipedie <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Filantropie>> [cit. 7.2.2013])

dobrovolnictví nabírá v posledních letech na popularitě a je velmi oblíbené zejména u samotných zaměstnanců. Ti totiž mají možnost strávit pracovní dobu v jiném prostředí, tam, kde jejich pomoc potřebují a zaměstnanci ihned vidí plody svého úsilí. Jejich motivace se výrazně zvýší a únava ze stále stejných aktivit ve firmě klesne na minimum. Zaměstnanci se cítí občerstveni, mají radost z dosažené pomoci druhým a pravděpodobně získají i novou inspiraci pro aktivity uvnitř firmy. Firemní dobrovolnictví může být jednorázové, nebo pravidelné, jež může vyústit i ve strategické partnerství s firmou. Závisí na typu komunity, které firma chce pomoci, na struktuře řešené problematiky a zejména na možnostech samotné firmy.

Environmentální oblast

Oblast ochrany životního prostředí a trvale udržitelného rozvoje považuje čím dál tím více firem za velmi důležitou a stala se součástí firemní strategie, kultury i každodenní praxe. Bohužel se z velké části jedná zejména o takové firmy, jež přímo svou činností ohrožují nebo ovlivňují ekologii. Tyto firmy většinou čerpají přírodní zdroje nebo jiným způsobem zasahují do okolní krajiny. U firem z jiných oborů podnikání se aktivní environmentální politika objevuje zatím spíše výjimečně. Nízký počet firem s aktivní environmentální politikou hrubě kontrastuje s vysokým počtem firem, jež ekologii a ochranu životního prostředí nepovažují za významné (Skácelík, 2010).

Jako nejpalčivější problémy, jež se týkají environmentální oblasti můžeme označit:

- nadlimitní znečišťování ovzduší,
- nadlimitní znečišťování vod a vodních zdrojů,
- vysoký podíl komunálních odpadů ukládaných na skládky,
- nízké procento účinnosti třízení odpadů,
- kontaminace zemědělských půd,
- narušování biodiverzity,
- vysoká hluková zátěž obyvatelstva,
- regulace vodních toků a ohrožování výskytu původních živočichů,
- zvýšené riziko ekologických havárií ve vybraných ekonomických odvětvích.

Vedení firem by si mělo uvědomit, že nestačí uplatňovat zásady ochrany životního prostředí jen uvnitř firmy, nýbrž i vzhledem k vnějšmu okolí, ve kterém firma působí a svým fungováním vždy do jisté míry ovlivňuje. Jedná se zejména o vznik a likvidaci odpadů, efektivní využívání zdrojů, emise, hluchost, narušení krajinného rázu či zvýšená dopravní zátěž v místě.

Firmy by se měly zaměřit v první fázi na identifikaci kritických bodů ohrožení, ve druhé fázi analýzu aktivit, jež kritické body vyvolávají, ve třetí fázi navrhnout možnosti k úplné, nebo alespoň částečné eliminaci těchto kritických bodů, ve čtvrté fázi provést realizaci navržených eliminačních kroků, v páté fázi zhodnotit účinnost provedených opatření a případně navrhnout změnu aktivit vyskytujících se ve třetí fázi cyklu. Vedení důsledné a podrobné dokumentace v průběhu celého cyklu se považuje za samozřejmost.

Nejúčinnější je, pokud firmy samy proaktivně podporují prevenci vhodnými environmentálními politikami začleněnými do firemní strategie. Může se jednat například o následující aktivity:

- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi,
- snižování spotřeby energie a vody,
- minimalizace užívání fosilních paliv naopak maximalizace využívání energie z obnovitelných zdrojů,
- šetrné odpadové hospodářství (recyklace odpadů, používání recyklovaných materiálů, důsledné třídění odpadů aj.),
- zavedení ekologicky šetrné výroby a omezení negativních dopadů na životní prostředí,
- environmentální management, soulad s národními a mezi-národními standardy (např. ISO 14 000+, EMAS a další),
- striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami,
- investice do nových a vysoce účinných ekologických technologií,
- požadavky na zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatelů,
- monitorování vlivu činnosti firmy na životní prostředí,
- komunikace environmentální politiky všem stakeholderům.

Ekonomická oblast

Dosahování zisku je hlavním cílem každého podnikání. Jak již bylo zmíněno na začátku této diplomové práce, pohled na zisk se v posledních desetiletích do značné míry změnil. Firmy již neusilují o maximální zisk, nýbrž o zisk optimální. Optimální zisk je takový zisk, jež zbude firmě po všech výdajích na různé aktivity spojené s interní i externí činností firmy a svou výší přesto uspokojuje akcionáře i managery. Zisk firmám umožňuje financovat kromě jiných i celou řadu společensky odpovědných aktivit.

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 korupci¹⁴.

Společenská odpovědnost v dimenzi ekonomické vyzdvihuje zejména:

- uplatňování principů *corporate governance*, neboli dobrého řízení,
- odmítání korupce a etické chování na všech úrovních firmy,
- transparentnost a věrohodnost vůči všem stakeholderům,
- udržování dobrých vztahů s vlastníky / investory / akcionáři – firmy dbají na jejich informovanost a reflektují jejich zájmy a hodnoty a snaží se je uvést do souladu s podnikatelskými aktivitami firmy,
- dobré vztahy s dodavateli a odběrateli – např. rovné příležitosti při výběru dodavatelů, dodržování dohodnutých podmínek týkajících se dodání výrobků a služeb, včetně dohodnutých termínů splatnosti,
- respektování ochrany duševního vlastnictví,
- kvalitní a bezpečné produkty,
- poprodejní servis,
- respektování pravidel čestného konkurenčního boje,
- inovace a udržitelnost.

Základním společným prvkem výše uvedených bodů týkajících se ekonomické dimenze CSR je *etika*. Etika nebyla po dlouhá léta spojována s podnikáním. Podnikatelská etika se začala rozvíjet v USA jako samostatná disciplína v 70. letech 20. století a v Evropě se začala prosazovat zhruba s desetiletým zpožděním. Nezbytnou

¹⁴ Zdroj: [online] BusinessInfo: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html#c2>> [cit. 7.2.2013]

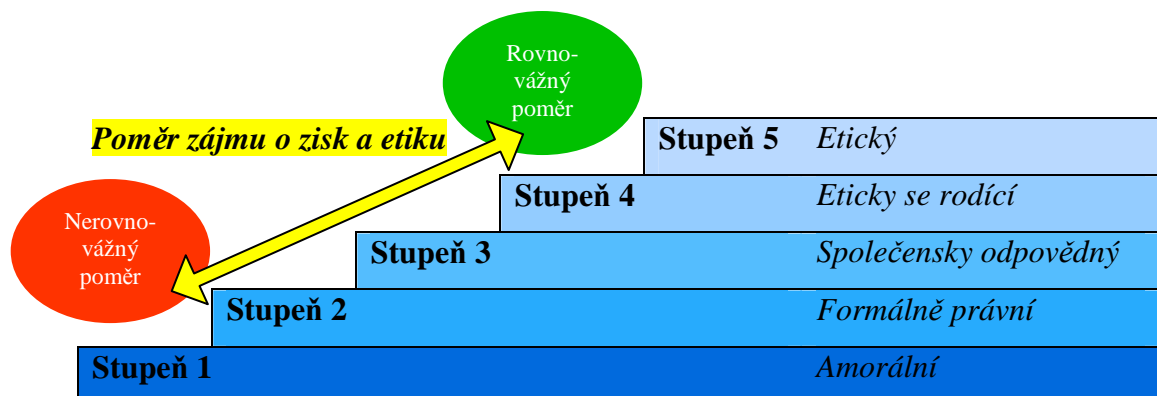
podmínkou úspěšného moderního podnikání je dodržování určitých etických norem, jako je poctivost, upřímnost, dodržování závazků a další (Souček, 2008).

V podnikatelském prostředí se může vyskytovat řada problémů a konfliktů etické povahy, například:

- účetní a finanční podvody,
- neplacení daní,
- uplácení při získávání zakázek či informací,
- klamavá reklama,
- nepoctivost,
- lež,
- nedodržování slibované kvality,
- nedodržování dohod a zákonů,
- nepřiměřené poškozování životního prostředí,
- diskriminace v oblasti sociálních vztahů,
- psychický nátlak na zaměstnance,
- vydírání aj. (Kunz, 2012)

Podnikatelská etika by měla zcela eliminovat morální problémy objevující se v podnikání. Často se v souvislosti s podnikatelskou etikou uvádí **Reidenbachův a Robinův model**, dělící firmy do 5 kategorií podle jejich stupně morálního rozvoje a poměru zájmu o zisk a etiku.

Obrázek 1: Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kunz, 2012, s. 50)

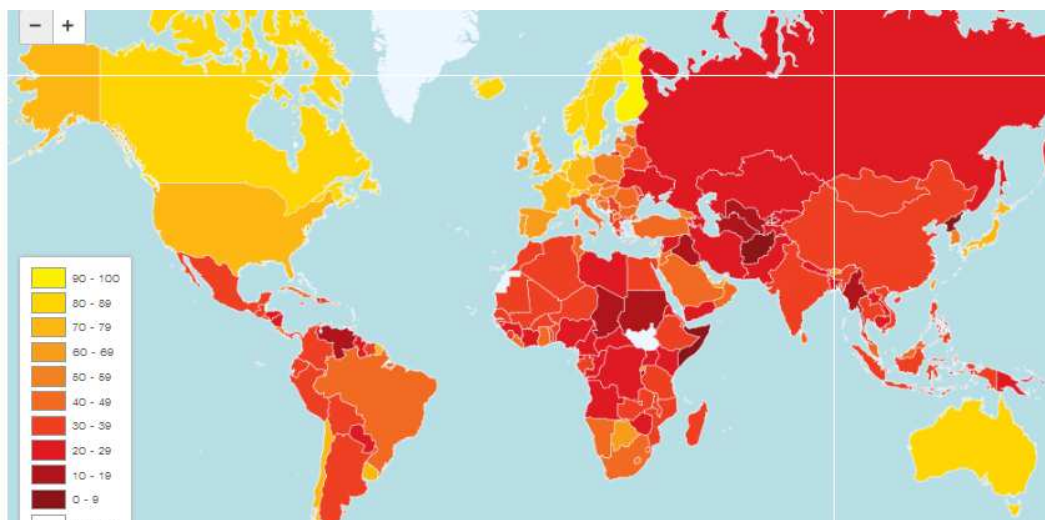
Amorální firmy nacházející se na stupni 1 zcela preferují maximalizaci zisku před etickým chováním. **Formálně právní společnosti** nacházející se na pomyslném stupni 2 tohoto modelu se řídí principem „co není výslovně zakázáno, je dovoleno“. Důležité pro ně je, aby bylo vše po formální i právní stránce v pořádku, ale jakékoliv další aktivity vstříc etice nejsou podporovány. **Společensky odpovědné firmy** projevují zvýšený zájem o podnikatelskou etiku ve snaze získání lepší pozice na trhu. **Eticky se rodící organizace** natolik ctí etické hodnoty, že se stávají součástí firemní kultury. Pro **etické společnosti** je typické, že etika hraje v činnostech firmy stejně významnou roli jako maximalizace zisku. Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje organizací nevyžaduje nutně, aby firmy prošly všemi stupni modelu v průběhu své transformace k vyšším etickým cílům. Například může firma začít jako „formálně právní“ organizace a rovnou díky změnám v procesech a chování a přístupu zaměstnanců může rovnou skočit na stupeň 4, „eticky se rodící“ organizaci.

Bohužel je nutné konstatovat, že etika v České republice stále nedosahuje úrovně srovnatelné se zeměmi západní Evropy. V České republice neexistuje žádný centrální zákon nebo etická komise na celostátní úrovni. Etické komise existují pouze na úrovni jednotlivých výzkumných institucí a mají za úkol kontrolovat, zda jsou splněny všechny zákonné požadavky a dodrženy veškeré lokální, národní a mezinárodní etické normy.

Jedním z možných ukazatelů dokládajících úroveň etiky, může být míra korupce. Ve studii mezinárodní organizace *Transparency International* z roku 2012 ohledně vnímání zkorumpovanosti zemí se Česká republika umístila na 54. místě ze 174 a byla ohodnocena 49 body na škále od 0 bodů (= země s vysokou korupcí) do 100 bodů (= země vnímaná jako velmi čistá, čili takřka bez korupce).¹⁵ Srovnáme-li tento výsledek s výsledky zemí západní Evropy či s jinými vyspělými státy světa, je na tom Česká republika dost špatně (pro porovnání: na prvním místě statistiky se umístily hned tři země: Dánsko, Finsko a Nový Zéland = 90 bodů; za nimi následuje Švédsko = 88 bodů; Singapur = 87 bodů; Švýcarsko = 86 bodů; Nizozemí = 84 bodů; Německo = 79 bodů; V. Británie = 74 bodů; USA = 73 bodů; a pro zajímavost: Čína = 39 bodů; Řecko = 36 bodů; Rusko = 28 bodů; Afghánistán / Severní Korea / Somálsko = 8 bodů).

¹⁵ Zdroj: [online] 2012 Corruption Perceptions Index - Results
<<http://www.transparency.org/cpi2012/results>> [cit. 7.2.2013]

Obrázek 2: Mapa míry korupce



Zdroj: <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

Mnoho firem využívá pro implementaci etických zásad do svých činností tzv. **etických kodexů**. Etický kodex můžeme charakterizovat všeobecně jako dokument upravující obecná i konkrétní pravidla chování v daném profesním oboru. Využívají ho kromě firem také mnohé asociace či profesní sdružení. Firmám slouží jako prostředek k prosazování základních morálních hodnot a etického chování. Je to vlastně firemní dokument konkretizující všeobecný žádaný systém hodnot a etických zásad s cílem, aby jednání všech zaměstnanců odpovídalo stejným pravidlům.

Mezi hlavní přínosy etických kodexů lze zařadit například to, že (Kunz, 2012):

- vymezují, které jednání je žádoucí, čímž přispívají k upevnění vhodného chování a zlepšení morálky ve firmě,
- pomáhají eliminovat nežádoucí praktiky,
- jsou vodítkem pro všechny řídicí články podniku při rozhodování,
- podnik jeho prostřednictvím dává všem stakeholderům najevo hodnoty, v jejichž rámci se snaží fungovat,
- pozitivně motivují zaměstnance, zvyšují jejich hrdost a loajalitu k zaměstnavateli,
- vylepšují tržní pozici firmy,
- pomáhají seznámit nové zaměstnance s hodnotami firmy,
- zvyšují otevřenost, pravdivost a čestnost komunikace uvnitř firmy,
- zlepšují vnitřní kulturu.

Při tvorbě etického kodexu si mohou firmy zvolit mezi dvěma různými způsoby podle participace různých aktérů (Kunz, 2012):

- a) Skandinávský model – předpokládá aktivní účast všech zaměstnanců.
- b) Americký model – etický kodex vytváří pouze management a/nebo vlastníci podniku.

Etický kodex by měl být zpracován v přehledné a jednoduché formě, aby byl snadno pochopitelný všemi relevantními stakeholdery a management by měl zvolit vhodný způsob komunikace vzhledem k různým potřebám stakeholderů. Nutnou podmínkou pro správné plnění funkcí kodexu je jeho pravidelná revize a průběžná aktualizace.

Podnikatelská etika se dá podpořit i jinými způsoby, než je vytvoření vlastního etického kodexu. Firmy mohou využít tzv. **etického a sociálního auditu**, jež se snaží o kompletní analýzu sociálního klimatu ve firmě, čímž podává vedení firmy důležitou zpětnou vazbu. Manažeři jsou v každé firmě vzorem pro ostatní zaměstnance. Je proto logické, že manažeři musí jít příkladem a očekává se od nich vysoká morální odpovědnost a rozšiřování etických principů v organizaci. V některých firmách dokonce vznikly pozice jako například **etická rada** či **etický výbor**, které také pomáhají při řešení různých etických dilemat v podniku.

Čaník a Čaníková jsou toho názoru, že etické podnikání je třeba podporovat nejen kvůli jeho přínosu pro samotné podniky (např. zlepšení image, zvýšená loajalita zaměstnanců aj.), ale také pro jeho **celospolečenský přínos** (zlepšení podnikatelského prostředí, zvýšení důvěry v podnikatelské subjekty a snížení míry korupce) (Kunz, 2012). Jedním z mnoha kroků vlády na podporu etického jednání bylo i zřízení **protikorupční linky**, na kterou mohou lidé anonymně oznamovat neetické jednání na pracovišti i ve společnosti.

2.2.3 Charakteristické znaky konceptu CSR

Přestože existuje mnoho různých definic, přístupů a vymezení Společenské odpovědnosti firem, je možné shrnout nejcharakterističtější znaky tohoto konceptu do následujících několika bodů (Kunz, 2012):

1. **Princip dobrovolnosti** – nikdo firmy nenutí aktivně vyvíjet aktivity nad rámec legislativních povinností. Vůle vychází z jejich vnitřního přesvědčení a úsilí.

2. **Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – tento závazek překračuje tradiční povinnost firem chovat se odpovědně vůči svým vlastníkům / akcionářům a vztahuje se i na ostatní stakeholdery (zaměstnance, dodavatele, zákazníky, odbory a jiné). Důležitou součástí je i spolupráce s neziskovým sektorem a místní samosprávou / vládou, často za účelem zlepšení stavu společnosti a pomoci při řešení nejrůznějších společenských problémů. Podmínkou úspěchu je vstřícný přístup všech zúčastněných aktérů.
3. **Angažovanost firem** – očekává se proaktivní přístup firem k problémům uvnitř i vně firmy, jež mají co do činění se společenskou odpovědností. Firmy nečekají na okamžik, kdy budou vyzvány k určitému jednání. Společensky odpovědné firmy samy vytvářejí nové pozitivní trendy ve společnosti a CSR mají zahrnuté po všech stránkách do firemních strategií.
4. **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – společenská odpovědnost firmy je dlouhodobou záležitostí. Hlavní odrazový bod myšlenky trvale udržitelného rozvoje je právě dlouhodobá orientace. CSR by mělo být součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem.
5. **Důvěryhodnost** – není zaručena automaticky. Nestačí komunikovat aktivity CSR do svého okolí ke stakeholderům, pokud firma nevěnuje tyto principy do svých každodenních činností. Takovéto jednání by možná mělo krátkodobě pozitivní výsledky na veřejnou image firmy, ale zanedlouho by pravdivé zjištění přivedlo firmu do velmi obtížné situace s nálepkou „lháři a podvodníci“. Právě obava z nekalého jednání mnohých firem, jejich věrohodnosti a opravdovosti a takřka neexistující kontrolní mechanismy, ústí ve skeptický pohled mnohých firem na koncept Společenské odpovědnosti.
6. **Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – společensky odpovědné firmy opírají veškeré své činnosti a existenci o tři základní pilíře – sociální, environmentální a ekonomický. Všechny tři pilíře musí mít stejnou váhu a musí jim být věnována stejná důležitost. Je nutné odvrátit snažení firem od primární orientace na maximalizaci zisku a zaměřit se na pomoc a ochranu okolního světa, jeho aktéry a prvky.
7. **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – etika se musí stát alfou i omegou podnikatelských aktivit. Nestane-li se etika základním prvkem veškerého jednání, chování, obchodování,

komunikace a myšlení lidí uvnitř firmy, nelze v žádné rovině hovořit o společensky odpovědné firmě. Všechna témata a aktivity spadající do CSR se vyznačují snahou přispívat ke zdraví okolní společnosti a obecnou společenskou prospěšností.

2.2.4 Co organizacím přináší CSR

Proč by se měly firmy stát společensky odpovědnými? Zadražilová uvádí tři fundamentální odůvodnění, proč by se podnikatelské subjekty měly zabývat společenskou odpovědností:

1. odůvodnění etickými a morálními principy,
2. apel na udržitelnost rozvoje,
3. odůvodnění budováním dobré pověsti a reputace podniku (Kunz, 2012).

Werther a Chandler (2011) zformovali také tři argumenty, proč by se firmy měly zabývat společenskou odpovědností:

1. **Morální argument** – organizace založené na zisku by si měly uvědomit, že se nepohybují ve vakuu, nýbrž že převážná část jejich úspěchu závisí právě na vztahu ke společnosti, ať už zevnitř (např. zaměstnanecká loajalita), tak zvenčí (např. různá zákonná omezení). Peter Drucker toto vyjádřil slovy: *„Zisk pro firmu je jako kyslík pro člověka. Pokud ho nemáte dostatek, život pro Vás skončil. Ale pokud si myslíte, že život je jen o dýchání, opravdu jste něco přehlédli.“*¹⁶
2. **Racionální argument** – ve svobodné společnosti, kde není jednání a chování přesně předepsané, vede zneužívání společenských povinností k oslabení moci. Proto ty firmy, které si chtějí udržet silné postavení na trhu, by měly dbát na dodržování společenských norem.
3. **Ekonomický argument** – začlenění CSR do firemních operací nabízí potenciální prvek odlišení se a tržní konkurenční výhody, na kterých může být v budoucnosti postaven úspěch celé firmy. CSR přidává hodnotu, protože umožňuje firmám, aby odrážely potřeby a zájmy všech svých stakeholderů a aktivně se jim přizpůsobovaly. Je proto pravděpodobnější, že si firmy udrží ve střednědobém až dlouhodobém horizontu své společenské postavení a budou

¹⁶ Volný překlad podle Werther, Chandler (2011), strana 15

schopny maximalizovat svou finanční životnost. Jednoduše řečeno, CSR je způsob, jak spojit firemní operace se společenskými hodnotami a očekáváními, jež se neustále vyvíjejí.

Na základě výše uvedené argumentace je jasné, že CSR má nejen hluboký společenský přínos, ale že přináší i velké množství výhod firmám samotným, i když tyto výhody nemusí být vždy finanční podoby a nemusí se jejich účinek projevit okamžitě. Přesto to však neznamená, že by byly méně důležité než výhody finančního rázu.

Uvedme si nyní konkrétní přínosy CSR pro firmy a společnost:

- **Zvyšování hodnoty nehmotných aktiv a celé organizace.** Zavedením CSR si podnik zlepší image a vybuduje dobré jméno. CSR má pozitivní vliv na proces budování značky a posílení věrnosti značce. Spojení CSR se silnou značkou může efektivně maximalizovat tržní postavení firmy a tím zároveň dlouhodobě ochránit firemní investice.
- **Firma může získat konkurenční výhodu na trhu.** Programy společenské odpovědnosti firem mohou pomoci v orientaci na trhu i samotným spotřebitelům či obchodním partnerům, takže prakticky vytváří nové obchodní možnosti a zvyšuje loajalitu zákazníků. Samozřejmě to platí i naopak, firmy by měly brát v potaz tuto skutečnost při výběru svých dodavatelů či subdodavatelů, neboť budou-li firemní partneři vnímáni jako společensky odpovědní, podpoří to i dobrou reputaci naší firmy.
- **Zpřístupnění kapitálu a větší přitažlivost pro investory.** S nárůstem zájmu o CSR vzrostl i zájem o společensky odpovědné investování (*Socially Responsible Investment – SRI*). Termín SRI je používán pro investiční rozhodování, které kombinuje faktory finanční s faktory sociálními, environmentálními a etickými. Investice do společensky odpovědných firem jsou považovány za méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení, zejména v dlouhém časovém horizontu. Navíc existuje i řada burzovních indexů, které se snaží CSR zohledňovat (např. *Dow Jones Group Sustainability Index*, *FTSE4Good Index* a další).
- **Přispívá k vytváření dobrého podnikového klimatu a podnikové kultury.** Společensky odpovědné firmy jsou ceněny zaměstnavateli s lepší pozicí na trhu, jež mají vyšší šanci přilákat a zároveň i udržet kvalitní zaměstnance.

Zaměstnanci takových firem pocítují všeobecně větší sounáležitost s firmou, roste jejich motivovanost a produktivita. CSR napomáhá odstraňování bariér mezi odděleními firmy, zvláště pokud se jedná o velkou korporaci.

- **Zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti.** Pozitivní image firmy je vždy výsledkem dlouhodobého, systematického a cílevědomého procesu. Výsledná představa, jakou si společnost utváří, vzniká jako jakási mozaika vytvořená z celé řady vzájemně se prolínajících znaků a atributů, mezi kterými zaujímá CSR významné místo. Firmy by si měly uvědomit, že nároky veřejnosti na činnost a aktivity firem jsou stále vyšší a tento trend bude pokračovat i v budoucnu. CSR je jednoduše způsob jak ukázat, že je firma seriózní.
- **Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů.** Přínosy jsou zřejmé díky environmentálně vstřícnějším technologiím, snížení spotřeby energie, vody či vyprodukovaného odpadu a s tím spojenými nižšími náklady na jeho likvidaci. Tato opatření mohou navíc pozitivně ovlivnit i spotřebitelské chování zaměstnanců v jejich vlastních domácnostech a okolí.
- **Zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“.** Efektivní uplatňování společensky odpovědných aktivit působí jako prevence vzniku rizik. Navíc transparentní firmy vedoucí otevřený dialog se svými stakeholdery bývají v období krize daleko lépe vnímány veřejností a médií.
- **Stimulování inovativního myšlení zaměstnanců a lepší kontakt s komunitou.** Firmy, jež praktikují firemní dobrovolnictví a posílají své zaměstnance do neznámého prostředí, stimulují inovativní myšlení zaměstnanců a práce s komunitou pomáhá budovat lepší vztahy při týmové práci. Zaměstnanci mají možnost vyzkoušet si nové nebo stávající profesionální dovednosti v neohrožujícím prostředí, což automaticky zvyšuje sebedůvěru přirozenou cestou.
- **Zvýšení kvality nabízených produktů.** Standardy a normy spjaté s koncepcí CSR zaručují dodržování vysoké kvality výroby, zásad ochrany a bezpečnosti zdraví a ekologicky šetrnou výrobu. Kvalita produktů je označována různými symboly a značkami národní i mezinárodní platnosti, jež usnadňují orientaci spotřebitelům.
- **Zvýšení obrátu / zisku.** Tento bod je nekontroverznější, neboť aktivity CSR mají znatelný dopad teprve s určitým časovým odstupem a často přispívají

k zisku pouze nepřímo. V mnoha studiích bylo však potvrzeno, že většina managerů souhlasí s tímto tvrzením.

- Aktivity CSR malých a středních podniků výrazně zlepšují image firem a jsou zdrojem pro levný a účinný **Public Relations**.
- **Vedení dialogu se stakeholdery** přináší firmám velký užitek, neboť při něm dochází k lepšímu poznání jejich potřeb a firmy mohou na potřeby stakeholderů flexibilně reagovat.
- **Možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření.** Aktivity CSR jdou z velké části nad rámec platných zákonů. Organizace také často zakládají samoregulační orgány, které kontrolují dodržování stanovených pravidel a které mají prostředky pro penalizaci v případě jejich porušení (např. negativní reklama, vyloučení). Touto aktivitou snižují potřebu zákonodárců danou oblast více regulovat.
- **Daňové úlevy.** Například při použití ekologicky šetrných výrobních strojů a technologií či při zaměstnávání znevýhodněných občanů.

2.2.5 Standardy a normy spojené s CSR

Standardů a norem týkajících se větší či menší mírou společenské odpovědnosti firem buď v sociálním nebo environmentálním hledisku existuje v dnešní době již mnoho. První impulsy k tvorbě dokumentů tohoto typu můžeme vysledovat již v 80. letech 20. století. Zde budou představeny jen ty nejvýznamnější a nejčastěji užívané standardy a normy.

ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti

Norma byla vydána Mezinárodní organizací pro standardizaci (*International Organization for Standardisation*) v roce 2010. Pro české prostředí byla převzata překladem originálu, jež nabyl účinnosti 1.8.2011 a označuje se jako ČSN ISO 26000:2011. Tato norma představuje uceleného průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru, bez ohledu na velikost či lokalitu subjektů. Poskytuje metodické pokyny k základním principům společenské odpovědnosti založených na třech základních pilířích (sociálním, environmentálním a ekonomickém).

Cílem této normy je posílení odpovědnosti organizací za jejich chování a obchodování a tím zvětšit jejich podíl na udržitelném rozvoji. Norma není určena pro certifikaci, ale je úzce provázána s certifikační normou SA 8000.¹⁷

SA8000 Standard

Tato mezinárodní norma byla vydána v roce 1997 nevládní organizací *Social Accountability International* (SAI) se sídlem v New Yorku (USA) a nepatří tedy do skupiny norem ISO. Standard SA8000 je centrálním dokumentem SAI a je jedním z prvních certifikovatelných standardů v sociální oblasti na světě. Je v souladu s deklaracemi Mezinárodní pracovní organizace (ILO), Organizace spojených národů a národními zákony na ochranu lidských práv a svobod a práv dětí. Smyslem vzniku standardu SA8000 bylo zaručit pracovníkům základní lidská práva a důstojné pracovní podmínky. Norma SA8000 je určena pro všechny typy organizací bez ohledu na velikost či lokalitu. Certifikát může vydat pouze nezávislý certifikační orgán, jež má akreditaci od SAI¹⁸.

Standard SA8000 obsahuje 9 hlavních kritérií, jež jsou posuzovány při auditu¹⁹:

1. Dětská práce.
2. Nucená práce.
3. Zdraví a bezpečnost.
4. Svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání.
5. Diskriminace.
6. Disciplinární praxe.
7. Pracovní doba.
8. Odměňování.
9. Systémy řízení.

Série standardů AA1000

Sérii standardů AA1000 sestavila britská nezisková organizace *AccountAbility* na základě intenzivního dialogu s mnoha stakeholdery, což zaručilo prakticky orientované výstupy. Organizace *AccountAbility* se od roku 1995 snaží pomáhat

¹⁷ Zdroj: <<https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>> [cit. 6.3.2013]

¹⁸ Poznámka: V České republice je akreditovaných orgánů několik, např. TÜV Nord, TÜV Süd, Bureau Veritas Certification, DNV, IQNet a další. Zdroj: <http://www.saasaccreditation.org/certifaclists/2012_Q2/CB,%20By%20Country%20nd%20Quarter%202012.pdf> [cit. 6.3.2013]

¹⁹ Zdroj: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>> [cit. 6.3.2013]

soukromým firmám, neziskovým organizacím i organizacím veřejného sektoru s implementací otázek týkajících se etiky, ochrany životního prostředí, sociálního přístupu a odpovědného řízení firem do manažerských strategií. AccountAbility provádí výzkumy ve vlastním institutu a snaží se nacházet stále nové nástroje, jak pomoci společnostem a organizacím fungovat v dnešním globálním světě na principu udržitelného rozvoje.

Standardy sestavené organizací AccountAbility jsou tři:

1. *The AA1000 AccountAbility Principles Standard* (AA1000APS) – skládá se ze základního rámce pro identifikaci problémů spojených s udržitelným rozvojem, stanovení prioritních problémů a nalezení vhodných řešení. Principy AA1000APS umožňují firmám a organizacím vytvářet obchodní modely a strategie založené na zásadách trvale udržitelného rozvoje. Tyto principy firmy a organizace na celém světě úspěšně aplikují od roku 2008. Principy AA1000APS jsou plně v souladu s jinými existujícími normami a předpisy v oblasti společenské odpovědnosti firem, jako je např. UN Global Compact či ISO 26000.
2. *The AA1000 Assurance Standard* (AA1000AS) – poskytuje metodiku jak udržet společnost odpovědnou za řízení, výkon a podávání zpráv o udržitelnosti na základě principů AA1000APS.
3. *The AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (AA1000SES) – obsahuje rámec, jak zajistit organizacím dobrou spolupráci se všemi zúčastněnými stranami, jejich účelové řízení a tím přinášení efektivních výsledků.²⁰

ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

„Historie normy sahá do 80. let, kdy zejména v Západní Evropě a USA se začaly zpřísňovat zákony týkající se omezování emisí z průmyslové výroby. Požadavek na udržení emisních limitů pod kontrolou byl iniciačním impulsem vzniku všeobecné normy, která by řídila systém výroby podniku tak, aby dostal svým závazkům vůči životnímu prostředí.“²¹ „Zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci

²⁰ Zdroj [online]: <<http://www.accountability.org/standards/index.html>> [cit. 7.3.2013]

²¹ Zdroj [online]: <http://www.iso.cz/?page_id=40> [cit. 7.3.2013]

znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí.

Organizace určuje výchozí úroveň svého vlivu na životní prostředí, aby bylo možné nastavit řízení environmentálních aspektů. Všechny environmentální aspekty (aspekty s kladným, či záporným dopadem na životní prostředí) musí být snadno identifikovatelné a organizace je musí vyhodnocovat a u negativních snižovat jejich vliv na životní prostředí. Musí být vytvořen seznam ekologických havárií, které mohou potenciálně vzniknout při činnostech organizace a musí být vypracovány a ověřovány havarijní plány.²² Pro české prostředí byla převzata překladem originálu, jež nabyl účinnosti 1.7.2005 a označuje se jako ČSN EN ISO 14001:2005. Certifikaci podle této ISO normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci.

EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu (Eco Management and Audit Scheme)

Systém environmentálního řízení a auditu EMAS je jedním z dobrovolných nástrojů na ochranu životního prostředí. První znění (tzv. EMAS I.) bylo vytvořeno Evropskou komisí v roce 1993 a v současné době je základním předpisem *Narižení Evropského Parlamentu a Rady č. 1221/2009* ze dne 25. listopadu 2009 o dobrovolné účasti organizací v systému Společenství pro environmentální řízení podniků a auditu, tzv. EMAS III.

„EMAS představuje aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů činností organizace na životní prostředí. Je určen pro organizace provozující činnost v soukromé sféře (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným ad.) i pro organizace státní a veřejné správy (ministerstva, městské úřady ad.), nebo jejich části (výrobní jednotka, detašovaná pracoviště). Cílem je především ochrana (snižování spotřeby) přírodních zdrojů, snižování vypouštění znečišťujících látek do ovzduší, snižování rizika environmentálních nehod (havárií) a v neposlední řadě je kladen důraz na ochranu zdraví pracovníků a obyvatel.²³“ EMAS je ve svém základu velmi podobný normě ISO 14001, ale přesto existuje mezi těmito dvěma

²² Zdroj [online]: <<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-inicativy/>> [cit. 7.3.2013]

²³ Zdroj [online]: <<http://www1.cenia.cz/www/node/305>> [cit. 13.3.2013]

nástroji několik rozdílů²⁴. Nejvýznamnější rozdíl je v transparentnosti a podávání zpráv o environmentálním dopadu hospodaření na okolí. Organizace se zavedeným EMAS jsou povinné otevřeně diskutovat se všemi stakeholdery a podávat veřejná environmentální prohlášení. Kvůli tomuto dodatečnému znaku bývá EMAS označován za „prémiový nástroj pro řízení životního prostředí“. EMAS zahrnuje všechny požadavky na certifikaci podle ISO 14001 a z toho důvodu mohou firmy, jež mají zaveden princip environmentálního managementu EMAS, žádat i o certifikaci podle ISO 14001.

OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Specification)

OHSAS 18001 je řada norem pro hodnocení a posuzování ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Smyslem vytvoření těchto norem byla snaha zvýšení důrazu kladeného na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců ve společnostech a její neustálé zlepšování. OHSAS není vydáván Mezinárodní organizací pro standardizaci, ale je svým charakterem velmi podobný normám ISO. OHSAS vznikl v roce 1999 ve Velké Británii, text normy vytvářela řada národních akreditačních společností, certifikačních orgánů a konzultantských společností.

Podle normy OHSAS 18001 je možné organizace nechat certifikovat, buď samostatně nebo společně s jinými normami managementu kvality (např. ISO 9001 a ISO 14001). „Zavedení normy pomáhá zlepšovat systém bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci na všech úrovních organizace. Pomáhá systematicky omezovat pracovní rizika, které mohou ohrožovat bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi, výrobky nebo službami organizace. Nepřímo tím pomáhá omezit výskyt nemocí z povolání a pracovních úrazů, minimalizovat náklady spojené s nehodami a nepřímo tím zvyšovat výkonnost organizace. Zároveň je pomocí certifikátu OHSAS 18001 možno prokázat splnění zákonné povinnosti v oblasti bezpečnosti práce.“²⁵

²⁴ Rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS [online]: <[http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFZS9TOS/\\$FILE/rozdily_ISO_EMAS.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFZS9TOS/$FILE/rozdily_ISO_EMAS.pdf)> [cit. 13.3.2013]

²⁵ Zdroj [online]: <<https://managementmania.com/cs/ohsas-18001-hodnoceni-ochrany-zdravi-a-bezpecnosti-prace>> [cit. 13.3.2013]

2.2.6 Důležitá ocenění udělovaná za angažovanost v oblasti CSR

Jelikož je odpovědné chování organizací vůči svému okolí bráno poslední dobou dost vážně, a je to tak samozřejmě správné, existuje mnoho iniciativ, které mohou podnikatele a manažery ziskových i neziskových organizací motivovat k rozhodnutí buďto se stát společensky odpovědnou organizací vůbec nebo být ještě více odpovědnou organizací než dosud. Po celém světě se udělují těm nejlepším firmám různá ocenění za jejich aktivity v oblasti CSR. Zde bude představeno několik ocenění, jež se udělují v České republice firmám uplatňujícím principy CSR.

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost

Je nejvýznamnějším oceněním týkajícím se společenské odpovědnosti v České republice. Od roku 2009 ji uděluje *Rada kvality České republiky*, jež je orgánem vlády ČR zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice. Odborným garantem Národní ceny ČR za CSR byla pověřena *Česká společnost pro jakost (ČSJ)* a realizátorem programů Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a Národní ceny kvality ČR je *Sdružení pro oceňování kvality (SOK)*. Národní cena ČR za CSR se uděluje ve dvou kategoriích, a to v kategorii do 250 zaměstnanců a v kategorii nad 250 zaměstnanců.

V rámci procesu přípravy Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost vytvořila *Česká společnost pro jakost* spolu se *Sdružením korektního podnikání* český model hodnocení CSR, tzv. **model hodnocení KORP**. Metodika hodnocení KORP vychází z Modelu excelence EFQM, z Modelu CAF, z jiných platných mezinárodních standardů týkajících se CSR a z metodiky Národní ceny kvality, ale je přizpůsobená českému prostředí a vytvořená tak, aby ji mohly uplatňovat i malé firmy, aniž by bylo kráceno jejich skóre.

Sociálně prospěšný podnikatel roku

Toto ocenění je součástí mezinárodní soutěže *Social Entrepreneur of the Year* a v České republice je rozšířením projektu **Podnikatel roku České republiky**. Soutěž vyhláší společnost *Ernst & Young* společně se *Schwabovou nadací pro sociální podnikání*. „Za sociálně prospěšného podnikatele považuje toto ocenění osobu, která vytvořila a podporuje organizaci, ať už ziskovou či neziskovou, zaměřenou

na systematickou sociální změnu prostřednictvím zavedení nových nápadů, metod či změn v přístupu k věcem.“ (Kunz, 2012, s. 82) Schwabova nadace vybrala pro konání národních kol soutěže Sociálně prospěšný podnikatel roku pouze 38 států světa²⁶, mezi nimiž je i Česká republika. Držitelé tohoto ocenění mají právo účastnit se každoročně *Světového ekonomického fóra* v Ženevě či dalších summitů a seminářů a díky tomu mají možnost setkat se s lidmi s podobným zaměřením, jež může být pro účastníky významnou inspirací pro další práci.

CSR Award

Soutěž CSR Award vyhláší od roku 2008 společnost *M.C.TRITON*, organizátorem je společnost *Fleishman-Hillard* a odbornost soutěže garantuje *Business Leaders Forum ČR*. Nejlepší projekty v oblasti CSR postupují v soutěži dále do mezinárodního finále soutěže *Evropská cena za společenskou odpovědnost*, kde je dalším cílem představit tyto moderní a inovativní přístupy CSR nejlepších firem na mezinárodním poli a tím zároveň i podpořit dobré jméno českého managementu v EU.

TOP Odpovědná firma (dříve nazývaná TOP Filantrop)

„Soutěž TOP Odpovědná firma je nezávislá národní cena za udržitelné a odpovědné podnikání, kterou pořádá a uděluje platforma *Byznys pro společnost* ve spolupráci s *Fórem dárců* se sdružením *CZECH TOP 100*. Soutěž se až do roku 2010 nazývala **TOP Filantrop**. Soutěž oceňuje firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují odpovědnému podnikání, rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení. Rozhodující je kvalita strategie, inovativnost projektů a systematický přístup, nikoliv velikost firmy nebo výše finanční podpory či investice. Soutěž je určena malým i velkým firmám, které se mohou hlásit do několika strategických a projektových kategorií.²⁷“ V roce 2012 to bylo 14 kategorií:

- TOP Odpovědná velká firma roku,
- TOP Odpovědná malá firma roku,
- Odpovědný leader,
- Pracoviště budoucnosti,
- Firma vstřícná seniorům,

²⁶ Zdroj [online]: <<http://www.schwabfound.org/sf/Events/awardcelebrations/index.htm>> [cit. 10.3.2013]

²⁷ Zdroj [online]: <<http://topodpovednafirma.cz/top-2012.html>> [cit. 13.3.2013]

- Leader v životním prostředí,
- Odpovědný produkt a marketing,
- Společensky prospěšný projekt,
- Firma a město,
- Nejangažovanější zaměstnanci,
- Největší firemní dárcce,
- Nejštědřejší firemní dárcce,
- Odpovědný hotel a restaurace a
- Regionální obchodník roku.

Realizace soutěže TOP Odpovědná firma je financována výhradně ze sponzorských příspěvků partnerů soutěže²⁸. Sponzorství je na základě smluvního ujednání přísně odděleno od účasti v soutěži - partneři nemají možnost své projekty do sponzorovaných kategorií hlásit. Účast v soutěži je bezplatná.

CZECH TOP 100 – žebříček 100 nejobdivovanějších firem ČR

Žebříček 100 nejobdivovanějších firem České republiky je jedním z pěti prestižních žebříčků²⁹, který každoročně vyhláší *Sdružení CZECH TOP 100*. Žebříček se sestavuje od roku 1999 a hodnotí se výkonost firem (kvalita výrobků a služeb, finanční atraktivnost, dlouhodobá hodnota firmy...), odpovědnost k životnímu prostředí, vztah k okolní společnosti, otevřenost a komunikativnost, atraktivnost firmy pro zaměstnance a další kritéria.

Cena za nejlepší zprávu o společenské odpovědnosti firmy

Tato cena je také udělována *Sdružením CZECH TOP 100* a je součástí vyhodnocování nejlepších výročních zpráv.

Cena Futurum (dříve nazývaná Cena zdraví a bezpečného životního prostředí)

Tato soutěž má v České republice již dlouholetou tradici. Každoročně ji vyhláší *Business Leaders Forum Česká republika*. Do této soutěže mohou firmy

²⁸ Partneři soutěže pro rok 2012: <<http://topodpovednafirma.cz/partneri-top-2012.html>> [cit. 13.3.2013]

²⁹ Dalšími žebříčky jsou: Žebříček 100 nejvýznamnějších firem ČR, TOP 100 ICT firem, Soutěž nejlepších výročních zpráv a firemních časopisů, TOP Firemní Filantrop. Zdroj [online]: <<http://www.czechtop100.cz/nase-projekty/zebrickove-projekty/zebrickove-projekty.html>>, [cit. 13.3.2013]

přihlásit své projekty, jež se výrazně zasloužily o zlepšení životního prostředí, bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců či obyvatel v jejich okolí. Kromě ziskových organizací se mohou přihlásit např. i školy, úřady, nevládní organizace či místní komunity.

Ethnic Friendly zaměstnavatel

Jedná se o jedinečné ocenění, které mají možnost získat zaměstnavatelé naplňující ve své každodenní praxi zásadu rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem. Aby se mohli zaměstnavatelé ucházet o toto ocenění, musí splnit několik podmínek:

- dodržet nediskriminační přístup při výběru pracovníků,
- zajistit rovné podmínky při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců,
- zařídit důsledné a včasné řešení stížností na diskriminační jednání a
- zajistit rovné podmínky při odměňování a povyšování zaměstnanců (Kunz, 2012).

Toto ocenění uděluje od roku 2007 občanské sdružení *IQ Roma servis*. Hlavním záměrem bylo přispět touto iniciativou k vytváření nediskriminačního prostředí a vztahů na českém trhu práce a také zviditelnit a ocenit ty zaměstnavatele, jež svým přístupem v této oblasti představují pozitivní příklad pro ostatní (Kunz, 2012).

Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti

Pořadatelem této soutěže je nezisková organizace *Gender Studies, o.p.s.* Vedle oblastí jako je firemní prostředí, postavení žen a mužů ve firmě, sladování soukromého a pracovního života, plány a rozvoj a marketing, se zaměřuje i na problematiku situace lesbických, gay, bisexuálních a trans osob ve firmě.

Sodexo Zaměstnavatel roku

Soutěž probíhá od roku 2003 a organizuje ji společnost *Fincentrum Media* a generálním partnerem je společnost *Sodexo Pass ČR*. Základem této soutěže jsou regionální kola, ze kterých do celostátního kola postupuje vždy 50 nejlepších z jednotlivých regionálních kol. Soutěž probíhá v několika kategoriích:

- Zaměstnavatel roku (pro společnosti nad 250 zaměstnanců),
- Progresivní zaměstnavatel roku (pro malé a střední podniky),

- Zaměstnavatel bez bariér,
- Cena personalistů,
- HR osobnost roku,
- The Most Desired Company (vítěze nevolí odborná komise, nýbrž studenti vysokých škol).

Nejlepší zaměstnavatel České republiky (Best Employers Česká republika)

Jedná se o studii, jejíž součástí je vyhlášení výsledků a sestavení žebříčku nejlepších zaměstnavatelů. Poprvé byla v České republice tato studie provedena v roce 1997 a pořádá ji česká pobočka poradenské společnosti *Hewitt Associates*. Za dobu své existence si tato studie získala vysokou celosvětovou prestiž a uznání. „Na rozdíl od soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku, kde nejsou vůbec zjišťovány názory zaměstnanců, rozhodují o pořadí firem v tomto žebříčku naopak hlavně názory samotných zaměstnanců, včetně vrcholových manažerů.“ (Kunz, 2012) Podmínkou pro zařazení do této studie je minimální počet 50 stálých zaměstnanců a působení na českém trhu minimálně dva roky. Žebříčky se sestavují každoročně dva, jeden pro velké společnosti a druhý pro malé a střední společnosti.

Cena VIA Bona

Ocenění VIA Bona je udělováno od roku 2006 *Nadací Via* těm organizacím či jednotlivcům, kteří významně (nejen finančně) pomohli svému okolí. Ocenění získávají symbolickou finanční odměnu, kterou následně věnují vybraným neziskovým organizacím. Smyslem tohoto ocenění je zviditelnit CSR takovým způsobem, aby se stalo každodenní součástí života zdravé společnosti.

3. Cíle a metodika práce

3.1 Cíle práce

3.1.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza současného stavu naplnění požadavků CSR v oblasti sociální, environmentální a ekonomické ve společnosti Robert Bosch GmbH.

3.1.2 Vedlejší cíle

Vedlejšími cíli jsou:

- Definování základních přínosů v oblasti společenské odpovědnosti jak pro firmu samotnou, tak pro společnost, ve které působí.
- Porovnání úrovně společenské odpovědnosti firmy Robert Bosch GmbH s úrovní CSR firemních konkurentů.
- Formulace vhodných doporučení pro společnost Robert Bosch GmbH na základě zjištěných faktů.

3.1.3 Hypotézy

1. Společnost Robert Bosch GmbH má dostatečně propracovaný koncept společenské odpovědnosti vůči svým stakeholderům a svému okolí.
2. Konkurenční firmy v oboru nejsou více společensky odpovědné než společnost Robert Bosch GmbH.
3. Společenská odpovědnost se ve firmě Robert Bosch GmbH řídí shora a jednotlivé závody a pobočky nemají možnost samy ovlivňovat konkrétní aktivity.

3.2 Metodika práce a postup řešení

Teoretická část diplomové práce byla zpracována metodou desk research. Jedná se o literární rešerši, jež je souhrnem důležitých informací k tématu společenské odpovědnosti firem z mnoha různých zdrojů. Literární rešerše této diplomové práce nedovolovala obsáhnout vyčerpávajícím způsobem veškerou problematiku týkající se CSR, ale snahou bylo poukázat na nejpodstatnější fakta a zajímavosti z této oblasti, jež bylo možné využít pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část diplomové práce představuje čtenáři společnost Robert Bosch GmbH a analyzuje současný stav společenské odpovědnosti firmy. Jako zdroj informací sloužily zejména firemní internetové stránky a dále pak byly informace získány dotazníkovým šetřením přímo ve firmě. Vzor dotazníku je uveden v příloze této diplomové práce. K posouzení míry naplnění požadavků CSR ve společnosti Robert Bosch GmbH bylo využito také srovnání se společenskou odpovědností vybraných konkurenčních společností v oboru.

Výstupem praktické části diplomové práce je komplexní zhodnocení současného stavu naplnění požadavků CSR ve společnosti Robert Bosch GmbH, potvrzení nebo vyvrácení hypotéz a formulace vhodných doporučení na základě všech zjištěných faktů.

4. Praktická část

4.1 Představení společnosti Robert Bosch GmbH

4.1.1 Historie společnosti

Společnost Robert Bosch GmbH oslavila v roce 2011 již 125. výročí od svého vzniku. Pan Robert Bosch, ambiciózní, inovativní a neskutečně prozíravý mladý podnikatel, získal **15. 11. 1886** oficiální povolení k otevření své dílny pro jemnou mechaniku a elektroniku ve Stuttgartu (Spolková republika Německo). Dílna zažila první velký úspěch v roce 1897, kdy Robert Bosch spolu se svým společníkem Arnoldem Zähringerem poprvé nainstalovali **nízkonapět'ové magnetoelektrické zapalovací zařízení (tzv. magneto)** do motorového vozidla.

Již v roce 1898 založil Robert Bosch se společníkem F. R. Simmsem první zahraniční pobočku společnosti, a to v Londýně. V roce 1902 dodala společnost Roberta Bosche společnosti Daimler-Motoren-Gesellschaft první **vysokonapět'ový magnetický systém zapalování** se zapalovacími svíčkami Bosch. V roce 1913 se rozšířila výroba společnosti o výrobu **reflektorů** a v roce 1926 také o **automobilové stěrače**. Rok 1927 byl významný tím, že společnost začala sériově vyrábět **vstřikovací palivová čerpadla a trysky pro vznětové motory**. Těto skutečnosti předcházela pětiletý vývoj technologie.

Společnost Robert Bosch AG viděla potenciál i v jiných průmyslových oblastech kromě automobilového, a proto v roce 1932 došlo k **akvizici výrobce vytápěcích systémů Junkers & Co. GmbH**. Ve stejném roce představila společnost Robert Bosch AG také první **elektrickou vrtačku**, jež byla schopna přiklepu i otáčení vrtáku najednou. V roce 1933 představila firma na veletrhu v Lipsku nový model **lednice Bosch**, jenž se odlišoval od konkurenčních výrobků zejména svým tvarem, nízkou spotřebou elektrické energie a relativně nízkou cenou.

Společnost Robert Bosch AG (= akciová společnost) v roce 1937 změnila svou právní osobu na společnost s ručením omezeným (Robert Bosch GmbH).

Dne **12. 3. 1942 zemřel ve Stuttgartu Robert Bosch ve věku 80 let** v důsledku komplikací vyplývajících ze zánětu středního ucha. Robert Bosch byl mužem, jehož hodnoty, smysl pro odpovědnost a podnikatelský duch neustále inspirovaly lidi kolem

něj. Jeho spolupracovníci a kolegové se proto snažili i po jeho smrti pokračovat ve stejných šlépějích a tím vzdát úctu tak významnému muži.

Vývoj nových technologií pokračoval a v roce 1951 bylo představeno **vstřikování benzínu v automobilu s dvoudobým motorem**. Díky svému přesnému odměřování paliva snížilo spotřebu benzínu u tohoto vozidla přibližně o 20 % a zvýšilo jeho výkon z 23 na 28 koňských sil (ze 17 na 21 kW). V roce 1953 uvedla společnost na trh první výrobek v oblasti hydraulické techniky – **mobilní hydraulický zvedák**, jež umožňoval spouštět a zdvihat pluh z výkonu motoru. Akvizice společnosti Erich Wetzel Verpackungsmaschinen GmbH z Karlsruhe v roce 1963 znamenala vstup společnosti Bosch do oboru **balicích strojů**.

V roce 1964 získala organizace Vermögensverwaltung Robert Bosch GmbH většinový podíl ve společnosti Robert Bosch GmbH od dědiců zakladatele této společnosti. V roce 1969 změnila organizace Vermögensverwaltung Robert Bosch GmbH své jméno na **Robert Bosch Stiftung GmbH (Nadace Roberta Bosche)**, čímž zdůraznila sociální zaměření svých aktivit. Až do dnešního dne pokračuje tato nadace v charitativní a občanské práci Roberta Bosche.

Rok 1967 byl významným milníkem v oblasti vývoje elektronického vstřikování benzínu do motorů. **Systém Jetronic**, uvedený společností Robert Bosch, byl světově první sériově vyráběný **elektronický systém vstřikování benzínu řízený tlakem**. O 9 let později začala společnost Robert Bosch vyrábět i tzv. lambda sondu. **Lambda sonda** měří obsah kyslíku ve výfukových plynech, než tyto vstoupí do katalyzátoru. Údaje zjištěné lambda sondou slouží řídicí jednotce elektronického vstřikování měnit složení směsi vzduchu a paliva, a tak maximalizovat účinnost spalování a úroveň čištění výfukových plynů katalyzátorem. Další průkopnická technologie, kterou vyvinuli technici společnosti Robert Bosch je **elektronický protiblokovací brzdový systém ABS** (1978). Společnost Bosch stojí také za výzkumem a vývojem technologie v oblasti **navigačních systémů**, kterému se začali věnovat již v 70. letech 20. století. V roce 1995 představila společnost nový systém **ESP®**, neboli **elektronický stabilizační protismykový program**. **Systém vysokotlakého přímého vstřikování nafty Common Rail** uvedený na trh v roce 1997 byl dalším významným milníkem společnosti.

Po úspěšné akvizici dlouhodobě zavedené společnosti Mannesmann Rexroth AG specializující se na **průmyslové technologie** ji společnost Bosch spojila v roce 2001 se svou divizí automatizačních technologií a ustavila tak společnost **Bosch Rexroth**

AG. Rok po získání většinového podílu ve společnosti **Buderus AG** společností Bosch v roce 2003 došlo ke sjednocení divizí **vytápěcích technologií** obou těchto společností.

Společnost Bosch získala akvizicí v roce 2007 poskytovatele softwaru Health Hero Network, společnost specializovanou na inovativní řešení pro vzdálené poskytování zdravotnických služeb. Až do časných 90. let dvacátého století vyráběla společnost Bosch **lékařská zařízení pro nemocnice a lékařské ordinace**. Health Hero Network se specializuje na řešení pro **vzdálené poskytování zdravotnických služeb**, na vývoj a prodej softwaru, který se používá mimo klinické prostředí k zaznamenávání a vyhodnocování informací o zdravotním stavu pacientů.

Akvizice erfurtského výrobce **solárních modulů** Ersol Solar Energy AG v roce 2008 představovalo pro společnost Bosch význačný krok směrem k rozšiřování jejího portfolia systémů a součástí pro výrobu energie z obnovitelných zdrojů. Akvizice vedla k vytvoření divize **Bosch Solar Energy**.

V témže roce získala společnost Bosch firmu Innovations Software Technology GmbH, přejmenovanou od 1. ledna 2011 na **Bosch Software Innovations GmbH**. Tato společnost byla založena v roce 1997 a vyvíjí **softwarová řešení pro mezinárodní zákazníky, zvláště v oboru finančních a pojišťovacích služeb**.

Systém prediktivního nouzového brzdění od společnosti Bosch, který řidičům napomáhá zamezit nárazu do zadní části vozu jedoucího vpředu, byl poprvé uveden do sériové výroby v roce 2010. Systém kombinuje elektronický stabilizační program ESP® s radarovými čidly LRR3 systému adaptivního tempomatu ACC doplněnými o obrazové čidlo. V roce 2010 dodala společnost Robert Bosch **hybridní technologii** pro hybridní varianty automobilů VW Touareg a Porsche Cayenne S. Mimo klíčové součásti, jako například napájecí elektronika a elektrický motor, poskytla společnost Bosch rovněž „mozek“ vozidel v podobě **řídící jednotky Motronic pro hybridní vozidla**. Společnost Bosch spustila v roce 2011 sériovou výrobu **pohonů pro elektrokola**.

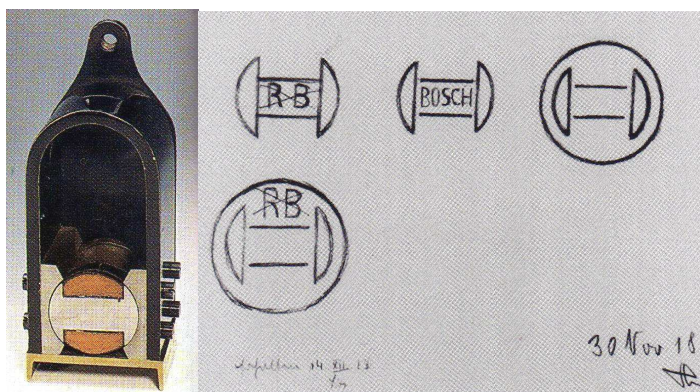
4.1.2 Logo společnosti

Magneto, neboli magnetoelektrické zapalovací zařízení, bylo prvním průlomovým vynálezem společnosti Bosch. Proto také již téměř 100 let symbolizuje celou firmu, kvalitu jejích výrobků, inovativnost a tradici.

Úplně na počátku firemní činnosti Bosch prosazoval asociace kvality a inovativnosti výrobků ve spojení se svým jménem – **Robert Bosch**. Na počátku 20. století ještě společnost nepoužívala žádný znak či speciální logo, jež by automaticky lidé spojovali s firmou. Zlom nastal až v roce 1918. 1. světová válka narušila úspěšný firemní vývoj, zničila téměř veškeré hodnoty, jež lidé spojovali s firmou Bosch a pan Robert Bosch si v té době uvědomil, že musí začít budovat své firemní jméno a pověst prakticky od nuly. Dobrým startem pro znovuposílení firmy viděl ve vytvoření nového firemního loga, jež by jasně identifikovalo veškeré firemní produkty.

Problém vyřešil první technický ředitel společnosti Bosch, pan Gottlob Honold. Kromě toho, že byl špičkový konstruktér, ukázal talent také jako grafický designér. V roce **1918** zpracoval **návrh firemního loga**, jež vycházel z původního modelu magnetu, jež také sám navrhoval. Průřez magnetem nazývaný „kotva“ se stal základem firemního loga (viz. Obrázek 3).

Obrázek 3: Průřez magnetem a vývoj loga Bosch



Zdroj obrázku 3: Publikace *El Grupo Bosch en España 2011*, vydala společnost *Robert Bosch España, S.L.U., Madrid*, červen 2011

Od roku 1918 se tedy začal společně s názvem firmy BOSCH užívat i znak kotvy. Logo bylo ve své historii celkem třikrát lehce modifikováno, a to v roce 1931, 1982 a naposledy v roce 2005.

Od poslední změny v roce 2005 je firemní logo jednotně ustanovené pro používání na celém světě jako spojení kotvy spolu s názvem BOSCH, psaným tučným tiskacím písmem červené barvy. Oba prvky dohromady zprostředkovávají silněji než dosud dojem „technologické špičky“, „modernosti“ a „dynamiky“. Spolu s novým

logotypem společnosti byly vytvořeny slogany v různých světových jazycích vyjadřující základní poslání produktů firmy Bosch.

Obrázek 4: Loga Bosch ve světě



Zdroj: <http://press.bosch.cz/detail.asp?f_id=402>, cit. 19.3.2013

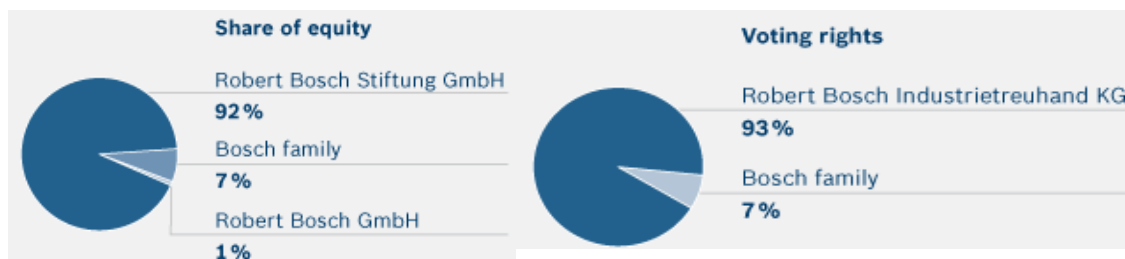
4.1.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Robert Bosch GmbH je neobvyklá tím, že přestože se jedná o tak velkou společnost působící na celém světě, většinový podíl akcií je ve vlastnictví veřejně prospěšné organizace **Nadace Roberta Bosche** (Robert Bosch Stiftung GmbH). Nadace Roberta Bosche vlastní 92% majetkových podílů, **rodina Boschových** vlastní 7% a společnost Robert Bosch GmbH 1% majetkových podílů.

Nadace Roberta Bosche využívá prostředky plynoucí z majetkového podílu na společnosti výhradně k dobročinným účelům. Nadace podporuje zejména péči o zdraví, mezinárodní vztahy, sociální péči a vzdělávání.

Nadace Roberta Bosche nemá žádné rozhodovací právo ve firmě. Většinová hlasovací práva (93%) má společnost **Robert Bosch Industrietreuhand KG** (Průmyslový svaz Robert Bosch), která má zároveň také právo vykonávat funkci společníků. Zbýlá hlasovací práva má **rodina Boschových** (7%).

Obrázek 5: Majetkové podíly a hlasovací práva v Robert Bosch GmbH



Zdroj: <http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/bosch_figures/ownership_structure_organisation/ownership-structure-and-organisation.php>, cit. 11.4.2013

4.1.4 Oblasti podnikání skupiny Bosch Group

Skupina Bosch Group zahrnuje společnost Robert Bosch GmbH a dalších více než 350 poboček a regionálních společností ve více než 60 zemích světa. Bosch Group podniká celkem ve čtyřech velkých oblastech:

1. Automobilová technika
2. Spotřební zboží
3. Průmyslová technika
4. Energetika a technika budov

Jednotlivé divize se dále dělí do menších tématických celků:

ad 1. Automobilová technika:

- Automobilová technika – Aftermarket
- Automobilová elektronika
- Car Multimedia
- Podvozkové systémy
- Dieselové systémy
- Benzínové systémy
- Elektrické pohony
- Startéry a generátory
- Systémy řízení

ad 2. Spotřební zboží

- Domácí spotřebiče
- Elektrické nářadí

ad 3. Průmyslová technika

- Technologie řídicích a ovládacích systémů
- Obalová technika

ad 4. Energetika a technika budov

- Zabezpečovací systémy
- Termotechnika
- Solární energie

Takto široce rozvětvené oblasti podnikání vyžadují silný management, výraznou kulturu podnikání a vysokou míru motivace všech zaměstnanců. Jako podpůrný prostředek slouží jasně stanovené vize, principy a hodnoty společnosti.

4.1.5 Vize, principy, hodnoty

Společnost Robert Bosch klade od počátku velký důraz na slušné a odpovědné jednání, v první řadě vůči svým zaměstnancům. Aby tito mohli hodnoty vytvořené Robertem Boschem šířit do svého okolí, je třeba, aby všichni měli stejné zásady a přesvědčení. S rostoucí globalizací společnosti je nutné komunikovat jednotnou firemní kulturu a dbát na její pochopení a dodržování. Proto vedení společnosti vytvořilo pro své zaměstnance brožuru s názvem *House of Orientation*, ve které jsou jasně komunikované vize, hodnoty, principy jednání a schopnosti firmy, na kterých zaměstnanci mají budovat budoucnost společnosti na celém světě.

Vize

Vize je cílovou představou, tím, kam by se firma měla ubírat a čeho by chtěla dosáhnout. Vizí společnosti Robert Bosch GmbH je „Vytvářet hodnoty – sdílet hodnoty“. Skrze House of Orientation komunikují svým zaměstnancům výraznou tradici odpovědného chování vůči společnosti i životnímu prostředí, důraz na kvalitní

a spolehlivé výrobky, inovace a hospodárnost. Z mnohotvárnosti kultur mají zaměstnanci čerpat další sílu a svoji úlohu přijímat jako výzvu.

Principy

Principy pomáhají zaměstnancům ve firmě dosáhnout vize. Aby společnost udržela konkurenceschopnost na trhu, je nutné zajistit neustálé zlepšování a inovace. Tento proces se nazývá *CIP – Continuous Improvement Process*, který je implementován ve všech vnitropodnikových procesech a je na něj kladen velký důraz.

Dalším principem je „*BeQIK*“. Je výrazem dynamičnosti, ručí za kvalitu, inovace a orientaci na zákazníka, podtrhuje rychlé jednání, snahu být lepší, zkrátka být „*Boschem*“. Písmeno B, které se ve sloganu „*Be quick, be better, be Bosch*“ tak často opakuje, zdůrazňuje sounáležitost s firmou a podporuje vnitřní motivaci zaměstnanců. Písmeno Q je zástupcem pro kvalitu, písmeno I symbolizuje inovace a písmeno K připomíná zaměstnancům, že veškeré jejich jednání musí být ve prospěch zákazníka (v němčině *Kundenorientierung*).

Obrázek 6: Logo BeQIK



Zdroj: Publikace *House of Orientation*, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, cit. 11.4.2013

Hodnoty

Hodnoty společnosti Bosch jsou základem, na kterém spočívají úspěchy minulosti a na kterém staví budoucnost.

1. Orientace na budoucnost a zisk

Společnost Robert Bosch GmbH se při svých jednáních a rozhodování orientuje na zisk, čímž zajišťuje růst a finanční nezávislost. Jak již bylo uvedeno výše, největší podíl ze zisku má Nadace Roberta Bosche, která z finančních prostředků podporuje obecně prospěšné činnosti.

2. Odpovědnost

Při vývoji i výrobě výrobků společnost jednoznačně dbá na odpovědnost k okolnímu prostředí, ať už se jedná o zdraví nezávadné produkty, udržování čistého životního prostředí či šetrnému používání zdrojů.

3. Iniciativa a důslednost

Při sledování firemních cílů jednají manažeři z vlastní iniciativy, důsledně a v rámci podnikatelské zodpovědnosti.

4. Otevřenost a důvěra

Tento bod se týká transparentnosti jednání firmy vůči svým zaměstnancům, investorům, obchodním partnerům a dalším stakeholderům. Dbá se na včasné a otevřené informování o vývoji uvnitř firmy, což jednoznačně podporuje důvěru všech zúčastněných.

5. Slušnost

Je považovaná za důležitý předpoklad pro úspěch společnosti a je vyžadovaná vzájemně i od obchodních partnerů, kolegů a spolupracovníků.

6. Spolehlivost, hodnověrnost a legálnost

Slibují pouze to, co mohou splnit, přísliby pokládají za závazky a dbají na dodržování práv, zákonů a předpisů.

7. Kulturní rozmanitost

Kulturní rozmanitost zaměstnanců zajišťuje objektivní pohled na skutečnosti, podporuje motivaci a potlačuje stereotyp. Je považovaná za zdroj inspirace a přikládá se jí významný podíl na zisku a celosvětovém úspěchu produktů.

Zásadní kompetence

1. Strategická prozíravost

Díky dlouhodobým zkušenostem je firma schopná včas odhadnout budoucí hospodářský vývoj. Stanovují si jasné a přesvědčivé cíle a snaží se o jejich důsledné plnění.

2. Síla inovace

Základem rozvoje firmy je vůle vytvářet vlastní kreativní nová technická řešení, ze kterých bude mít společnost výrazný užitek. Těchto schopností dosahují vysokou kvalifikací a motivací zaměstnanců a úzkou spoluprací se zákazníky, kteří jsou vždy na špičce v dané oblasti techniky.

3. Účinné procesy

Jelikož je společnost Robert Bosch GmbH společností s dlouholetou tradicí, má velmi rozvinuté „know-how“ ve všech stupních výroby (od vývoje po odbyt) a navíc se snaží o neustálé zlepšování procesů (CIP).

4. Kvalita a spolehlivost

Od založení firmy se zakládá pověst podniku na výrobcích a službách nejvyšší kvality a spolehlivosti. Výrok Roberta Bosche „Kvalita je náš největší majetek“ zůstala beze změny mottem firemní obchodní politiky. Její úspěšné prosazování potvrzuje vysoká image značky Bosch.

5. Lidské zdroje

Bez podpory zaměstnanců by společnost nemohla být na trhu úspěšná. Základem úspěchu je systematická a důsledná personální práce. Ta zabezpečuje, že jsou zaměstnanci optimálně připraveni na budoucí požadavky firmy. K tomu výrazně přispívá vnitřní vzdělávací systém. Aby mohli nadále rozvíjet jejich „know-how“, sází také na jedinečnou podnikovou kulturu, která zvláštním způsobem pomáhá podporovat prosazování důležitých podnikových cílů a integrovat různé kultury světa do identity Bosch.

6. Globální účast

Společnost Bosch má své kořeny v Německu, je však odjakživa také silně mezinárodně zaměřená. Jejich celosvětová výrobní a vývojová pracoviště na celém světě spolu úzce spolupracují. Na tomto základě a s těmito zkušenostmi jsou schopni využívat šance v současných i budoucích světových oblastech s hospodářským růstem.

4.1.6 Bosch Business System

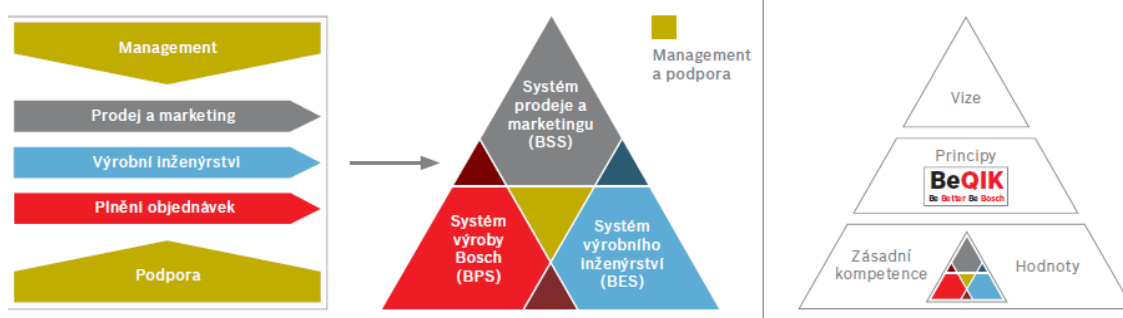
Jedná se o propracovanou systematickou metodologii firmy spojující její vize, principy, hodnoty a kompetence do jednoho celku.

Bosch Business System je postaven na jasné a jednoduché struktuře, která se zaměřuje na hlavní a podpůrné procesy v podniku. Hlavními procesy jsou Prodej a marketing, Výrobní inženýrství a Plnění objednávek. Hlavní procesy se přímo podílejí

na vytváření hodnot pro zákazníka. Podpůrnými procesy se rozumí zejména management a jiné podpůrné činnosti.

Díky své jednoduché a přesto účinné formě pomáhá Bosch Business System zaměstnancům vnímat firemní procesy v celkových souvislostech a vhodně sladovat potřeby jednotlivých procesů s podnikovou vizí a z ní vycházejících obchodních cílů. Tím přispívá Bosch Business System k prosazování principů BeQIK a pomáhá při vědomém řízení změn ve společnosti.

Obrázek 7: Bosch Business System a jeho pozice v House of Orientation



Zdroj: Publikace House of Orientation, Robert Bosch GmbH, Stuttgart, cit. 12.4.2013

Bosch Business System a jeho dílčí systémy jsou vytvořeny podle jednotné struktury: **Cíle** → **Principy** → **Moduly**.

Jakákoliv změna plánovaná v podniku má nejvyšší plánovaný **cíl**. Tento cíl se odvíjí od celopodnikové vize a podporuje strategickou orientaci obchodních celků.

Dalším stupněm jsou **principy**. Ty slouží k orientaci a nasměrování jednání zaměstnanců a zároveň jim dávají potřebný volný prostor pro uskutečnění změn. Většina principů je stejně nebo podobně formulována v dílčích systémech Bosch Business System.

V **modulech** jsou shrnuty osvědčené metody a postupy pro zlepšování a další rozvoj procesů. V jejich dokumentaci jsou nároky na vedení a zaměstnance popsány tak, že poté při aplikování modulů může být dosaženo nejvyššího možného vlivu na výsledky.

Největšími **výhodami** systému Bosch Business jsou:

- jednotná struktura a pojmy,
- sladěné cíle,
- jednání podle společných principů,

- jednotný popis obsažených modulů,
- sdílení zkušeností,
- vzájemné učení se od kolegů.

4.2 Společenská odpovědnost ve společnosti Robert Bosch GmbH

4.2.1 Pilíře společenské odpovědnosti

Společnost Robert Bosch GmbH si stanovila pět vlastních pilířů odpovědnosti:

1. za vedení společnosti,
2. za životní prostředí a klima,
3. za produkty a zákazníky,
4. za zaměstnance a mladé talenty,
5. za společnost a závazek.

ad 1. Odpovědnost za vedení společnosti

Manažeři společnosti musejí být schopni celosvětově řídit důležité firemní procesy a jejich změny. Jádrem řízení procesů se stal Bosch Business System, který usnadňuje zaměstnancům orientaci a komplexní vnímání dění ve firmě. Společnost Robert Bosch GmbH se snaží vytvořit globální firemní kulturu, ve které se zdůrazňují lokální tradice a odlišnosti, a propojit různorodé tradice pomocí moderních technologií, což výrazně pomáhá obohacovat vnímání a chápání jednotlivých zaměstnanců.

Management firmy klade důraz zejména na:

- jednotný přístup k zaměstnancům po celém světě,
- vysokou míru ochrany zdraví na pracovišti, která vychází z požadavků mezinárodního standardu OHSAS 18001,
- důkladný výběr a pravidelné audity dodavatelů, od kterých vyžaduje plnění požadavků iniciativy Organizace spojených národů UN Global Compact a certifikaci v oblasti managementu životního prostředí,

- velmi vysoké kvalitativní nároky, včasné odhalování odchylek a vad v produkčním procesu a totéž vyžaduje od všech svých dodavatelů, aby byla firma schopná zajistit nejvyšší kvalitu v průběhu celého výrobního procesu,
- postupné zavádění environmentálního managementu ve všech pobočkách a pracovištích společnosti, které probíhá postupně již od roku 1996 a do dnešní doby získalo certifikaci environmentálního managementu podle normy ISO 14001 již 211 pracovišť.

Hlavní firemní strategie společnosti se dá rozdělit do tří bodů:

1. Vysoká míra inovací.
2. Cílevědomá diverzifikace.
3. Celosvětová přítomnost.

Společnost Robert Bosch GmbH se vyznačuje již od svého založení velmi vysokou mírou inovací a snahou zkvalitnit a ulehčit lidem život pomocí vývoje extrémně kvalitních produktů. Důkazem toho je slogan používající se ve spojitosti s logem a názvem společnosti – „*Stvořeno pro život*“. Pan Robert Bosch byl přesvědčen, že z dobrého nápadu mají profitovat všichni lidé, ne pouze určitá část lidí v jeho okruhu. Proto sám začal zakládat zahraniční pobočky a v dnešní době management navazuje na přání zakladatele firmy, a to být přítomný ve všech zemích světa. Proto manažeři neustále pečlivě vybírají vhodné oblasti pro nová firemní stanoviště a další rozvoj firmy. S vysokou mírou globalizace je však také spojena řada rizik. Z toho důvodu společnost začala již od 30. let 20. století postupně diverzifikovat oblasti výroby, aby v případě nepříznivého ekonomického vývoje v automobilovém sektoru mohla vyvážit ztráty příjmy z jiné oblasti podnikání. Tato strategie se ukázala jako velmi výhodná a v dnešní době se společnost podílí na výrobě velmi rozmanitého portfolia výrobků.

Dynamická doba a rychle se měnící podmínky na trhu přivedly management společnosti na nápad, zabývat se aktivně tzv. mega trendy současnosti a snažit se předpovědět jejich vývoj do budoucnosti, aby byla zajištěna dlouhodobá konkurenceschopnost a flexibilita společnosti. Jedná se zejména o předpovídání vývoje v oblasti demografických změn, změny klimatu, nedostatku surovinových zdrojů a polarizace, neboli snaze snižování ohromných rozdílů v úrovni a kvalitě života lidí z rozvinutých zemí a lidí ze zemí rozvojových. V roce 1935 Robert Bosch prohlásil:

„Mým záměrem je, kromě zmírnění všeho strádání, podporovat mravní, fyzický a duševní vývoj lidí.“³⁰ V tomto duchu řídí firmu i dnešní management.

Kromě výše uvedeného se předpokládá ve společnosti Robert Bosch GmbH důsledné dodržování všech zákonů, předpisů a mezinárodně platných pravidel jako základ podnikatelské etiky. Nejdůležitější pravidla chování jak ve vztahu k zákonným předpisům, tak ve firmě samotné, sepsali do tzv. „*Code of Business Conduct*“, jež se stal základním kodexem chování všech zaměstnanců firmy po celém světě. Nejdůležitější změna kodexu *Code of Business Conduct* proběhla v roce 2004, kdy byl doplněn o pravidla chování zaměstnanců v oblasti CSR.

ad 2. Odpovědnost za životní prostředí a klima

Společnost Bosch je již dlouhá léta hluboce zainteresovaná v oblasti ochrany životního prostředí a udržování klimatu. Při vývoji veškerých nových výrobků patří aspekty minimálního vlivu na životní prostředí mezi hlavní. Neustále se snaží o vylepšování stávajících technologií a ve vlastních vývojových centrech vymýšlejí nové, účinnější, bezpečnější a ekologicky šetrnější produkty. Nejedná se pouze o výrobní technologie, ale také o finální výrobky, jako jsou automobilové součástky, domácí spotřebiče nebo nářadí či o software.

Management životního prostředí společnosti Bosch zahrnuje i síť koordinátorů tzv. *Design for Environment*, což jsou technologové zabývající se takovým designem výrobků, který bude přispívat k trvalé udržitelnosti a minimálnímu dopadu na životní prostředí. Znamená to používání takových materiálů pro výrobu, které jsou snadno recyklovatelné, nedochází k plýtvání zdroji a eliminuje se přítomnost škodlivých látek.

Při rekonstrukci starých nebo při výstavbě nových firemních budov zkoumá správa nemovitostí firmy možnost nasazení ekologických zdrojů energie, jako jsou fotovoltaické systémy, solární tepelné a geotermální vytápění. Vždy je vybraná technologie přizpůsobená možnostem daného místa, aby co nejlépe napomohla snížení emisí CO₂. Společnost Robert Bosch GmbH si totiž vzala za své dosažení cílů Evropské komise z roku 2008, který byl představen veřejnosti pod názvem „zásada 20-20-20“. Tato zásada je součástí strategie *Europa 2020* a klade si za cíl:

- snížit do roku 2020 emise CO₂ o 20%,
- zvýšit o 20% podíl energie pocházející z obnovitelných zdrojů

³⁰ Zdroj [online]. Dostupné z: <http://www.bosch.cz/cs/cz/newsroom_7/topics_6/responsibility_creates_trust_6/responsibility-creates-trust.html>, citováno 13.4.2013

- o a zvýšit energetickou účinnost o 20% (t.j. snížit spotřebu energie na vytápění, větrání, osvětlení a pitnou vodu atd.) v porovnání s hodnotami z roku 1990.

Ve všech 311 výrobních pobočkách společnosti byl zaveden systém environmentálního managementu vycházejícího z mezinárodní normy ISO 14001. Ve 211 z nich byl environmentální management oficiálně certifikován nezávislou organizací. Při interní anketě zaměstnanců ve firmě po celém světě uvedlo 97% zaměstnanců, že jsou připraveni osobně se zasadit o zlepšení energetické účinnosti. Zaměstnanci mají možnost představit manažerům vlastní návrhy řešení situace.

Příkladem dobré praxe ochrany životního prostředí a klimatu může být regionální centrála pro Jihovýchodní Asii otevřená v roce 2010 v Singapuru. Tato budova byla pro svůj pozitivní vliv na životní prostředí a energetickou účinnost již dvakrát vyznamenána. Nejprve obdržela nejvyšší singapurské státní vyznamenání v rámci programu „Green Mark“, kterým ministerstvo výstavby potvrdilo, že budova spotřebuje ročně ke svému fungování o 30% méně energie, než jsou předepsané limity v Singapuru. Dalším oceněním byla cena „Solar Pioneer Award“, kterou budova obdržela z národního programu „Clean Energy Programm“.

Společnost dosáhla mezi lety 2007 a 2011 výrazných úspor ve spotřebě energií:

- o pokles spotřeby energie o 9,8%,
- o snížení celkového množství vyprodukovaných odpadů o 5,4%,
- o snížení spotřeby vody o 11,6%,
- o zmenšení množství odpadních vod o 14,2%,
- o celkové snížení emisí CO₂ o 6,6%,

a investice do ochrany životního prostředí vzrostly o 138%.³¹

ad 3. Odpovědnost za produkty a zákazníky

V oblasti odpovědnosti za produkty se ve firmě v největší míře klade důraz na trvale udržitelný rozvoj výrobků z řady motorů a pohonů, co nejnižší produkci škodlivých látek při spalování a nezávislost na fosilních palivech, neboť jsou to právě ty výrobky, které se podílejí na znečišťování životního prostředí a ovzduší nejvyšší mírou. Trendem doby je vývoj hybridních motorů (na fosilní paliva + elektromotor) nebo

³¹ Zdroj [online]. Dostupné z: <http://www.bosch.com/de/com/sustainability/corporatemanagement/management/management_environment/management_environment.html>, citováno 13.4.2013

motorů na čistě elektrický pohon. Neustále však také probíhají optimalizace stávajících spalovacích motorů a pracuje se na vývoji nových technologií.

Společnost Robert Bosch GmbH však nevyrobí jen zcela nové produkty. Jedním ze způsobů šetření dopadu na životní prostředí a zamezení plýtvání zdroji je recyklace již použitých, resp. oprava rozbitých automobilových součástí. Tímto způsobem se např. v roce 2011 ušetřilo 25.000 tun CO₂, který by musel být jinak vypuštěn do ovzduší, pokud by se veškeré díly musely vyrobit znovu a nebyly repasovány. Renovace starších použitých dílů je výhodná i pro samotné konečné zákazníky, kteří tímto mohou ušetřit až 40% z ceny nového dílu. Při renovaci starších dílů se dbá na stejně vysoké nároky na kvalitu jako při výrobě nových dílů a zákazník na renovovanou součástku také dostane od společnosti Bosch dvouletou záruku, jako je tomu u nových výrobků. Nemůže se proto stát, že by byly repasované díly méně kvalitní. Finální rozhodnutí o tom, jaký druh dílu bude při opravě auta použit, záleží na preferencích a finančních možnostech zákazníka.

Odpovědnost za vysokou kvalitu svých produktů firma nese pouze v oblasti automobilového průmyslu, nýbrž i v oblasti výroby domácích spotřebičů, náradí či topných systémů. V průběhu celého procesu výroby se dbá na použití vysoce kvalitních materiálů při zpracování, implementaci inovativních technologií a pohodlnou manipulaci, bezpečnost a uživatelsky příjemnou obsluhu výrobků. Zejména nová řada produktů z programu „*Green Technology Inside*“ přispívá výraznou měrou k plnění zásad a hodnot firmy, kterými je odpovědnost vůči lidem, společnosti a životnímu prostředí a i do budoucna udržitelný rozvoj. Produkty z programu „*Green Technology Inside*“ jsou extrémně účinné a šetrné vůči svému okolí.

Kromě vlastní odpovědné výroby vysoce kvalitních produktů šetřících životní prostředí se zabývá skupina Bosch Group výrobou technologií, které umožňují i jiným firmám a domácnostem zmírňovat dopad na své okolí. Jedná se o výrobu komponent do větrných a fotovoltaických elektráren.

ad 4. Odpovědnost za zaměstnance a mladé talenty

Navzdory demografickým změnám zůstává prioritou personální politiky společnosti Bosch systematické vzdělávání zaměstnanců, jejich dlouhodobé udržení a pomoc při důchodovém zabezpečení.

Jednou z hlavních součástí péče o zaměstnance je podporování jejich různorodosti a rozmanitosti, neboť je vedení firmy přesvědčeno, že právě

v heterogenním složení pracovních týmů může vzniknout prostor pro efektivní inovace a kreativní nápady. Podporování rozmanitosti na pracovišti je také jednou ze zásad UN Global Compact, ke kterým se společnost Robert Bosch GmbH hrdě hlásí a kterou společnost zdůrazňuje i ve svém manažerském kodexu „*Code of Business Conduct*“. Různorodost a stejné šance mají pozitivní vliv na firemní kulturu a podporují vnitřní motivaci zaměstnanců po celém světě. Kromě stejného zacházení se ženami i muži ve firmě je třeba zdůraznit rovnoprávnost všech zaměstnanců bez ohledu na věk, barvu pleti, národnost či zdravotní postižení. Na podporu bezproblémové komunikace s kolegy z různých částí světa společnost umožňuje svým zaměstnancům navštěvovat jazykové kurzy, účastnit se interkulturních tréninků, rozvinout své schopnosti na kurzech moderace a argumentace a získávat zkušenosti v rámci výměnných pobytů v jiných firemních závodech po celém světě.

Jedním z významných přínosů společnosti v oblasti rovnoprávnosti žen bylo vytvoření speciálních programů a různých typů pracovních úvazků pro ženy, mladé maminky na mateřské dovolené či zralé ženy. V roce 1995 spustila firma dámskou platformu „*woman@bosch*“, na které si mohou ženy na všech firemních pozicích vyměňovat své zkušenosti, rozebírat důležitá témata či navrhopvat změny týkající se podnikových procesů. Dalšími zajímavými aktivitami jsou tzv. „*Girls' Day*“ a „*Girls' Campus*“. Cílem pořádání „dnů žen“ bylo ukázat ženám, že i ženy mohou být úspěšné studentky technických oborů, resp. dobré manažerky ve firmě zabývající se nejmodernějšími technologiemi. Ženy si mohou ve vybraný den prohlédnout firmu, zeptat se na vše, co je zajímavé a seznámí se s personalitami, kteří jim dají tipy pro úspěšné zvládnutí přijímacího pohovoru. V neposlední řadě nabízí společnost Robert Bosch GmbH svým zaměstnankyním a zaměstnancům také speciální semináře „*Gender Talk*“, ve kterých se ženy a muži naučí vzájemně vnímat např. rozdíly ve strategiích vedení obchodních jednání, odlišnosti v chování mužů a žen v týmech či rozdílné postupy při plánování budoucnosti. Díky těmto seminářům, které jsou záměrně určené pro obě pohlaví, vzniká soulad mezi oběma skupinami, který je důležitým základem udržitelné a efektivní spolupráce do budoucna.

Společnost nabízí všem zaměstnancům možnost domluvit si flexibilní pracovní úvazek. Personální manažeři připravili mnoho variant, ze kterých si mohou zaměstnanci zvolit mezi klouzavou pracovní dobou, částečným úvazkem, sdílením pracovního místa nebo alternující teleprací a střídat práci z domova s prací ve firmě. Všechny tyto flexibilní pracovní úvazky mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců a umožnit jim

propojit lépe osobní a rodinný život se životem profesním. Zaměstnanci na vedoucích pozicích pak mají velkou časovou suverenitu a mohou si pracovní dobu rozvrhnout jak potřebují. Nejdůležitější jsou u nich výsledky, ne přesný počet hodin strávených v práci.

Významnou součástí péče o zaměstnance a mladé talenty je možnost rozvíjení znalostí na vlastní, podnikové univerzitě „*Robert Bosch Kolleg*“. Přednášející na této podnikové univerzitě jsou zástupci výzkumných středisek, institutů, univerzit a především také samotní zaměstnanci společnosti. Univerzita „*Robert Bosch Kolleg*“ nabízí možnosti získání kvalifikací a dovedností v oborech, jako je např. všeobecný firemní management, kvalifikace projektového manažera, management inovací, vývoj softwaru a dalších.

Skupina Bosch založila také *Carnegie Bosch Institut*, který úzce spolupracuje s univerzitou *Carnegie Mellon University* v Pittsburghu (USA). V institutu se pořádají semináře pro top manažery firem ze všech oborů podnikání, nejen pro manažery společnosti Bosch. Heterogenní složení účastníků seminářů podněcuje vzájemnou výměnu zkušeností a znalostí z různých oborů a praktik z různých částí světa. *Carnegie Bosch Institut* nabízí například čtyřtýdenní intenzivní kurz mezinárodního managementu, krátkodobý šestidenní seminář pro vedoucí na vyšších hierarchických postech nebo čtyřdenní intenzivní seminář pro členy týmů zabývajících se fúzí a akvizicemi.

ad 5. Odpovědnost za společnost a závazek

Sociální angažovanost firmy Bosch je hluboce zakořeněná v odkazu, který za sebou zanechal pan Robert Bosch. Od založení firmy se její zaměstnanci vždy snažili pomáhat svému okolí. Způsoby pomoci se vyvíjely po dlouhá desetiletí a v současnosti je úroveň sociální pomoci lidem po celém světě velmi vysoká. Na celém světě pracuje pro Bosch Group okolo 300.000 zaměstnanců, což zavazuje firmu k vysoce odpovědnému chování. Netýká se pouze zaměstnanců, nýbrž i jejich rodinných příslušníků, dodavatelů, odběratelů a obcí. Největší podíl na plnění závazků tohoto pilíře společenské odpovědnosti má bezesporu Nadace Roberta Bosche.

Podpora vzdělávání a rozvoje mladých lidí

Skupina Bosch podporuje množství všeobecně prospěšných organizací a projektů po celém světě. Jedním ze zaměření je podpora vzdělávání a rozvoje mladých lidí a zvyšování úrovně jejich kvalifikací. Příkladem může být třeba spolupráce

na soutěži *Jugend forscht* v Německu, která umožňuje představit mladým talentům své vynálezy v různých oblastech. Nemusí se jednat pouze o vynálezy nových technologií, ale významné zastoupení mají v soutěži také projekty zabývající se ergonomií pracovních pomůcek, sportovního náčiní, hraček či pomůcek pro tělesně postižené. Soutěž je rozdělena do dvou kategorií podle věkové skupiny účastníků – soutěžící do 14 let („*Schüler experimentieren*“) a od 15 do 21 let („*Jugend forscht*“).

Od roku 2006 uděluje Nadace Roberta Bosche spolu s nadací Heidehof „*Der Deutsche Schulpreis*“ (Německou cenu pro školy). Toto ocenění udělují nadace pedagogům, kteří prosazují nové ideje a koncepty, které by se mohly stát významným příkladem a přínosem pro vývoj školství v Německu. Do této soutěže se mohou přihlásit všechny školy v Německu s všeobecným zaměřením a do nominace na hlavní cenu porota vybere 20 nejlepších škol z přihlášených. Hlavní cena obdrží od nadací částku 100.000,- euro, další čtyři oceněné školy po 25.000,- eurech, jedna ze škol dostane *Cenu poroty* ve výši 25.000,- euro a zbylé nominované školy budou podpořeny symbolickou částkou 2.000,- euro.

Další iniciativou, na které se podílí společnost Robert Bosch GmbH je tzv. „*Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland*“. Na této iniciativě se podílí přes 100 společností, které umožňují dětem (již od předškolního věku) a dospívajícím, být v kontaktu s technikou a umožnit jim lepší pochopení technických a ekonomických souvislostí. Zaměření projektů není předem stanovené, účastníci je probírají s partnerskými firmami a společně nacházejí vhodná témata pro řešení. Iniciativa *Wissensfabrik* byla založená v roce 2005 devíti významnými německými společnostmi a jednou z nich byla i společnost Robert Bosch GmbH. Od založení této iniciativy si společnosti slibují posílení pozice Německa na světových trzích a zvýšení konkurenceschopnosti.

Iniciativa, kterou společnost Robert Bosch GmbH zaměřila na podporu a rozvoj vysokoškolských studentů, se nazývá *Bosch InterCampus Programm*. Hlavními oblastmi, ve kterých společnost podporuje výzkum studentů jsou: životní prostředí, energie a mobilita. Součástí tohoto programu je i zakládání nových kateder na univerzitách, rozvoj stávajících výzkumných center a propojování univerzit mezi sebou. Společnost Robert Bosch GmbH plánuje investovat do roku 2021 celkem 50 miliónů euro do rozvoje tohoto programu v Německu, USA, Indii a Číně. Projektový výzkum v Německu se zaměřuje na vývoj technologií k výrobě elektřiny z obnovitelných zdrojů a elektromotorů, univerzity z USA pracují intenzivně

na projektech podporujících snižování emisí CO₂, indičí studenti zkoušejí optimalizovat energetickou spotřebu budov pomocí řízení informačními technologiemi a v Číně se zaměřují na vývoj elektrických pohonů, fotovoltaiky a Li-Ion baterií.

Podpora regionální angažovanosti

Společnost Robert Bosch GmbH se velmi angažuje pro veřejnost, zejména v regionech, ve kterých má své zastoupení nebo pobočky. Důraz je kladen zejména na bezprostřední podporu zdraví občanů a dále pak na zvyšování povědomí o sociální angažovanosti firmy prostřednictvím různých benefičních událostí.

Firemní lékař je v dnešní době absolutně nepostradatelnou součástí. Ve společnosti Robert Bosch GmbH však šli nad rámec zákonných povinností a podporují zdraví svých zaměstnanců i jinými způsoby. V první řadě se jedná o koncept zdravotní péče „*befit*“, který sjednocuje veškeré zdravotní a pohybové aktivity pro své zaměstnance. Kromě rad, jak nejlépe ergonomicky přizpůsobit své pracovní místo, mají zaměstnanci v rámci konceptu *befit* možnost využít také konzultací s odborníky, např. jak předcházet problémům s bolavými zády, jaký druh pohybové aktivity je pro ně vhodný, jakou si vybírat vhodnou stravu či mohou s lékaři před cestami do zahraničí konzultovat nutnost preventivních očkování a další. Základem důkladné zdravotní péče je, aby ve firmě nedocházelo ke zbytečným absencím zaměstnanců, pokud je možné jim předejít a aby byli zaměstnanci zdraví a spokojení také ve svém osobním životě. Pohybové aktivity pořádané v rámci programu *befit* nemají omezenou účast pouze z řad zaměstnanců společnosti, nýbrž se jich mohou účastnit i jejich rodinní příslušníci, příp. obchodní partneři. Jedná se např. o cyklistické výlety, běžecké závody, turnaje ve fotbale či basketbalu a další.

Jedním příkladem nezištné pomoci lidem v nouzi za všechny, je pak velmi vysoká finanční pomoc na katastrofu způsobenou v březnu 2011 zemětřesením, tsunami a jaderným výbuchem v Japonsku. Společnost Bosch darovala bezprostředně po zemětřesení 1 milion euro Červenému kříži na zmírnění následků katastrofy a dalších 230.000,- euro bylo vybráno na pomoc od samotných zaměstnanců firmy. Dále poskytla společnost zdarma 200 zařízení a náradí z divize *Power Tools* pro snadnější znovuoobnovení zničené infrastruktury. Navíc společnost poskytla azyl mnoha obyvatelům nejhůře katastrofou postiženého města Higashimatsuhima ve 300 obytných kontejnerech.

Angažovanost zaměstnanců firmy

Angažovanost pro společnost nevychází jen direktivně od vedení firmy Bosch. I samotní zaměstnanci pomáhají o vlastní vůli svému okolí. Tím přispívají k pozitivnímu vývoji vztahů a vzájemnému chování lidí ve společnosti a okolí. Firma Robert Bosch GmbH je toho názoru, že lidé, kteří se dobrovolně angažují a chtějí pomáhat jiným, zvyšují nejen celospolečenský užitek, nýbrž také posilují vlastní sociální kompetence. Proto firma Bosch podporuje angažované zaměstnance v jejich aktivitách, bez ohledu na pozici ve firmě.

Firemní dobrovolnictví je úzce spjata s regiony, ve kterých je firma zastoupena. V každém kraji pomáhají zaměstnanci svému okolí a komunitě jiným způsobem. Nejčastěji je to pomoc lidem s tělesným postižením, pomoc starým lidem či podpora vzdělávání dětí ze sociálně slabých poměrů.

V roce 1990 založilo 10 zaměstnanců firmy Robert Bosch GmbH dobročinný spolek *Primavera* s cílem pomoci dětem z chudinských čtvrtí rozvojových zemí a zvýšit jejich šance na úspěšný život. V současné době se na projektech spolku podílí již mnohem více současných i bývalých zaměstnanců celé skupiny Bosch. Spolek organizuje projekty na pomoc dětem zejména v zemích, jako je Brazílie, Indie, Čína, Mexiko, Filipíny a Malajsie. Nejdůležitějším rysem všech projektů je nezištné aktivní zapojení zaměstnanců firmy a jejich důsledná kontrola toku peněz od sponzorů, aby se opravdu dostaly tam, kam byly určeny. Díky iniciativě *Primavera* má k dnešnímu dni lepší šance na budoucnost více než 20.000 dětí. Kromě potlačování hladomoru se projekty zaměřují také na podporu zdravotní péče dětí a možnosti studovat a vzdělávat se.

Nadace Roberta Bosche

Nadace Roberta Bosche byla založená v roce 1964 na základě závěti Roberta Bosche, který si přál, aby byla po jeho smrti společnost rozdělena do několika částí s odlišnými pravomocemi. Kromě samotné firmy, rodiny Boschů a *Industrieteuhand KG*, byla založena jako čtvrtý prvek organizační struktury společnosti Robert Bosch GmbH společnost s ručením omezeným *Vermögensverwaltung Bosch GmbH*. O pět let později tato společnost změnila své jméno na současnou *Nadaci Roberta Bosche*.

Nadace Roberta Bosche ctí následující zásady:

- plnit odkaz svého zakladatele v současných podmínkách,
- podporovat všeobecné blaho a rozvoj lidské společnosti,

- být politicky a nábožensky nezávislá a zavázaná komunitě,
- ujímat se společenských výzev,
- podávat návrhy na zlepšování budoucnosti a příkladně je uskutečňovat,
- být otevřená novinkám, pracovat flexibilně a opírat se o praxi,
- podporovat lidi a dodávat jim odvalu,
- přebírat zodpovědnost,
- pomáhat lidem, aby si dokázali pomoci sami,
- podporovat vlastní projekty a nadační zařízení a podporovat modelové projekty třetích stran,
- posílit porozumění mezi národy a kulturami prostřednictvím spolupráce a seznamování osob,
- informovat veřejnost o svých cílech, nástrojích financování a využívání finančních prostředků,
- podporovat spolupráci s partnery pro společný cíl,
- využívat veškeré prostředky zodpovědně a efektivně a totéž očekává od svých partnerů,
- nastavovat vysokou kvalitativní úroveň všech činností a řídit se jí.

Nadace Roberta Bosche podporuje obrovské množství projektů po celém světě.

Pro snazší koordinaci si proto rozdělila projekty do čtyřech programových oblastí:

- zdraví a věda,
- vzdělávání, společnost a kultura,
- porozumění národů v Americe a Asii
- a porozumění národů v Evropě.

Nadace podporuje jednotlivce, instituce a organizace mnoha způsoby. Nejčastějším je přidělování stipendií na výzkumné projekty, dále pak uděluje ceny za významné přínosy ve výše uvedených programových oblastech a vyhlašuje přeshraniční soutěže. Nezastupitelnou roli také hrají programy Nadace pro další rozvoj a vzdělávání žurnalistů. Ti totiž hrají významnou úlohu při zprostředkovávání informací mezi výzkumnými a vzdělávacími centry a veřejností. Pomáhají utvářet veřejný názor a jejich vliv je nepopíratelný. Proto se Nadace rozhodla usnadnit žurnalistům přístup k vědě a pořádá pro ně semináře, zahraniční cesty a výzkumné a studijní pobyty.

Tyto aktivity pomáhají žurnalistům při vytvoření objektivního pohledu na velmi významná témata, která jsou pak lépe schopni předat svým čtenářům.

4.2.2 CSR reporting

Součástí společensky odpovědného chování je i komunikace aktivit společnosti v oblasti CSR. Jedním z vhodných způsobů, jak dát veřejnosti najevo své postoje a zásady v této oblasti, je vydávat report o CSR.

Ačkoliv se společnost Robert Bosch GmbH již mnoho let aktivně podílí na aktivitách CSR, první **Corporate Social Responsibility Report** vydala až za rok 2005/2006. Druhý CSR report hodnotil aktivity za roky 2007/2008 a zatím poslední je **Sustainability Report** z roku 2011.

Mezinárodní iniciativa **Global Reporting Initiative – GRI** se sídlem v Nizozemí se zabývá vytvářením pravidel pro transparentní tvorbu CSR zpráv. GRI je nezávislá mezinárodní nezisková organizace působící ve spolupráci s Environmentálním programem Organizace spojených národů (United Nations Environment Programme). GRI je jedinou organizací svého druhu, která vytvořila rámec pro tvorbu CSR reportů, sdružuje společensky odpovědné organizace a pomáhá jim s dalším rozvojem na poli společenské odpovědnosti. Síť GRI je otevřená všem zájemcům o tvorbu CSR reportů. V současnosti je do sítě GRI zapojeno přes 30.000 profesionálů z celého světa, jimiž jsou firmy, vlády, neziskové organizace, univerzity, poradenské firmy, podnikatelské asociace, ratingové agentury a výzkumná střediska. Jejich spolupráce dává nové impulzy pro neustálou aktualizaci pravidel o správném způsobu podávání hlášení o CSR. Společnost Robert Bosch GmbH je jedním ze stakeholderů iniciativy.

První kompletní verze rámcových pravidel pro tvorbu CSR zpráv je tzv. G3 Guidelines. Tato pravidla byla vydána v roce 2006. V roce 2011 pak GRI vydala nové, přepracované znění pravidel a nazvala je G3.1. V současné době probíhá tvorba nových pravidel pod názvem G4, které by měly do stávajícího konceptu vnést nové trendy, nástroje a požadavky, jejichž splnění umožní stakeholderům získat ještě detailnější a relevantnější pohled na neekonomické informace firmy. Vydání pravidel G4 je naplánované na květen 2013.

Rámcová pravidla pro tvorbu CSR zpráv jsou veřejně a zdarma k dispozici všem zájemcům na webových stránkách iniciativy GRI. Tímto krokem pomohla iniciativa GRI šířit dobrou praxi a zasadila se výrazným způsobem o zvýšení povědomí o konceptu CSR. Hlavními zásadami, které je nutné dodržovat při tvorbě kvalitního CSR reportu jsou:

- **Relevantnost informací:** každému aspektu, indikátoru či informaci je přiřazen určitý stupeň důležitosti.
- **Spolupráce se stakeholdery:** firma ve zprávě identifikuje všechny zainteresované skupiny a vysvětlí, jak reaguje na jejich očekávání a oprávněné zájmy.
- **Udržitelný kontext:** firma reportuje o svých aktivitách v kontextu ekonomických, environmentálních a sociálních jevů a v kontextu vlivu svých aktivit na okolí.
- **Úplnost informací:** zpráva má obsahovat všechny informace, které jsou potřebné pro zhodnocení ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti firmy v daném časovém období.
- **Vyváženost:** zpráva popisuje jak pozitivní, tak negativní aspekty činnosti firmy, aby bylo možné objektivně posoudit její celkový výkon.
- **Srovnatelnost:** informace jsou sděleny způsobem, který umožňuje jednotlivé zprávy konkrétní společnosti porovnávat v čase, vyhodnocovat dosažené změny a porovnávat je i se zprávami jiných organizací.
- **Přesnost:** zveřejněné informace jsou dostatečně přesné a detailní.
- **Správné načasování:** zprávy jsou zveřejňovány pravidelně a tak, aby umožnily zainteresovaným subjektům učinit odpovídající aktuální rozhodnutí, např. investičního typu.
- **Srozumitelnost:** informace jsou zveřejněny takovou formou, aby byly srozumitelné a pochopitelné všem zainteresovaným subjektům.
- **Spolehlivost:** informace jsou shromážděny, zaznamenány, shrnuty, analyzovány a zveřejněny způsobem, který umožňuje následnou kontrolu a zajišťuje jejich kvalitu a věcnost.

Na webových stránkách GRI je možné si nechat zaregistrovat a uveřejnit své CSR reporty a umožnit tak veřejnosti nahlédnout „pod pokličku“ firemních procesů a aktivit v této oblasti. Společnost Robert Bosch GmbH zaregistrovala na webu GRI dva

ze tří svých CSR reportů, a to report za období 2007/2008 a Sustainability Report z roku 2011. Všechny reporty, které jsou na webu GRI uveřejněny, je možné klasifikovat podle stupně splnění podmínek rámcových pravidel GRI pro tvorbu CSR zpráv do tří skupin A, B, C³².

U Corporate Social Responsibility Reportu společnosti Robert Bosch GmbH z let 2007/2008 je v databázi GRI uvedeno, že splňuje podmínky pro tvorbu kvalitních CSR zpráv **G3** a další část klasifikace provedla společnost Bosch sama a označila svůj report písmenem **C**.

U Sustainability Reportu z roku 2011 je však uvedená poznámka „**non GRI**“, čímž chtěla iniciativa Global Reporting vyjádřit stav, že daná zpráva nesplňuje požadovaný rámec uveřejňovaných informací.

4.2.3 Výsledek dotazování CSR manažera firmy

Tato diplomová práce by se neměla opírat pouze o informace získané z veřejných korporátních webových stránek, nýbrž i o názor kvalifikovaného manažera společnosti, který se zabývá problematikou společenské odpovědnosti. Proto bylo přímo kontaktované Oddělení udržitelného rozvoje společnosti Robert Bosch GmbH, jehož vedoucí, pan Bernhard Schwager, byl tak laskavý odpověděl na otázky, které byly zformulovány do dotazníku, jež je uveden v příloze této diplomové práce. Otázky byly položené v pořadí od obecného ke konkrétnímu.

Pan Bernhard Schwager odpověděl, že společenská odpovědnost má v rámci celé koncepce řízení společnosti velký význam a je toho názoru, že všechny pilíře společenské odpovědnosti (ekonomický, sociální a environmentální) jsou spíše v rovnováze.

Až do roku 2010 se společenská odpovědnost a s ní spjaté úkoly a aktivity řešily v rámci jiných podnikových úseků. V listopadu 2010 pak byl zřízený nový samostatný úsek „Nachhaltigkeit“ (= Oddělení udržitelného rozvoje), ve kterém je od té doby vedoucím právě pan Schwager.

Vedení společnosti stanovuje vždy jen hrubý koncept CSR aktivit, komunikuje jej svým pobočkám a zaměstnanci na nižších manažerských pozicích pak sami navrhuji

³² Tuto klasifikaci provádí samotné společnosti, jež vydaly svůj report.

konkrétní aktivity, jak se chovat odpovědně ve svém regionu. Vždy vycházejí z potřeb a aktuálních témat v regionu své působnosti.

Jediná témata, která jsou řízena direktivně ze shora, jsou:

- péče o zaměstnance (ochrana zdraví, benefity, vzdělávání, další),
- rovné podmínky pro muže a ženy, zákaz diskriminace, zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatelstva,
- firemní transparentnost a boj s korupcí,
- cíle udržitelného rozvoje firmy.

Na rozvoj Oddělení udržitelného rozvoje a aktivity CSR je podle pana Schwagera ročně věnováno méně než 1% ročního obrátu společnosti.

Společnost Robert Bosch GmbH komunikuje svým stakeholderům aktivity v oblasti společenské odpovědnosti zejména skrze korporátní webové stránky a dále pak uveřejňují tiskové zprávy v lokálním tisku. Zároveň vydávají jednotlivé pobočky noviny nebo informační bulletiny pro své zaměstnance, ve kterých bývají kromě CSR aktivit zmiňovány i jiné ekonomické aktivity nebo např. úspěchy zaměstnanců a další.

Nejvýznamnějšími přínosy CSR pro firmu a její zaměstnance jsou podle pana Schwagera:

- reputace firmy,
- dobrá image
- a připoutání zaměstnanců k firmě.

Co se týká významu společenské odpovědnosti firmy pro své okolí a komunitu, je to hlavně vytvoření obrazu „good citizen“ (= být dobrým spoluobčanem) v očích veřejnosti.

Nevýhody plynoucí z dodržování zásad společenské odpovědnosti nespatřuje pan Schwager žádné.

Na poslední otázku z dotazníku, jestli společnost pravidelně sleduje CSR aktivity svých konkurentů, odpověděl pan Schwager, že CSR aktivity ve svém okolí sledují, ale ne přímo a výhradně pouze aktivity svých konkurentů, nýbrž že využívají dobrých praxí všech neziskových organizací, grémií, svazů a dalších firem ve svém okolí, od kterých se mohou přiučit nové užitečné věci.

4.2.4 Získaná ocenění spojená s CSR

Společnost Robert Bosch GmbH patří bezesporu k jedné z nejvýše světově uznávaných firem, nejen v oboru B2C, ale především v oboru B2B.

Vyjmenovávat zde veškerá ocenění která byla kdy udělena společnosti Robert Bosch GmbH by bylo nemožné, neboť mnoho cen se uděluje na regionální úrovni a najít kompletní informace je takřka vyloučené. Proto zde budou představena pouze některá významná ocenění obdržena za vykonané aktivity v oblasti CSR.

Nejrespektovanější dodavatel náhradních automobilových dílů

Společnost Bosch je podle amerického ekonomického magazínu **Fortune** „nejrespektovanější“ dodavatel dílů motorových vozidel za rok 2013. Společnost získala prvenství ve všech hodnotících kategoriích, mezi které patří inovace, zaměstnanecká politika, využití aktiv, sociální zodpovědnost, management kvality, finanční zodpovědnost, kvalita zboží a služeb, dlouhodobé investice a celosvětová konkurenceschopnost. Bosch si podruhé za sebou vysloužil toto označení na základě ohlasů od vedoucích pracovníků, ředitelů a analytiků z 687 firem z 57 odvětví a 30 zemí. V rámci německých společností je Bosch pátá nejrespektovanější společnost vůbec a celkově patnáctá mimo území Spojených států.

Ocenění za ochranu životního prostředí

Bosch byl jediným německým oceněným čínskou státní cenou CEFE za životní prostředí za rok 2010.

Dalším získaným oceněním za dobrou praxi v oblasti ochrany životního prostředí může být energeticky velmi účinná budova regionální centrály společnosti pro oblast Jihovýchodní Asie v Singapuru. Za tuto inovativní budovu společnost získala rovnou dvě ocenění, jedno v rámci programu „Green Mark“ a druhé z programu „Clean Energy Programm“.

Ocenění za zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu

V roce 2008 obdržela společnost ocenění od Německého institutu pro podnikovou ekonomii (Deutscher Institut für Betriebswirtschaft) za vynikající výsledky v podnikovém podávání námětů zaměstnanců na zlepšení probíhajících

procesů a činností ve firmě. Dobré nápady a návrhy na ziskovou optimalizaci procesů ve firmě oceňuje společnost Robert Bosch GmbH premií až do výše 150.000,- eur.

Zaměstnavatel roku

V České republice se společnost Bosch pravidelně umísťuje na předních místech v anketě o nejlepšího zaměstnavatele roku.

Poprvé se ankety zúčastnila v roce 2008, kdy společnost obsadila krásné 3. místo v celorepublikovém srovnání. O rok později se umístila na 5. místě a v roce 2010 pak na 6. místě. V roce 2010 se kromě celorepublikové soutěže konalo vyhlášení nejlepších zaměstnavatelů regionů a za Jihočeský kraj společnost Robert Bosch vybojovala 1. místo. Za kraje Praha, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský a Středočeský pak byla udělena ještě zvláštní **Osobnost HR regionu**, kterou obdržela paní Barbora Schelová ze společnosti Robert Bosch.

V roce 2011 se Robert Bosch již neprobojoval do finálové desítky nejlepších zaměstnavatelů z celé České republiky, neboť v tom roce došlo k výraznému zpřísnění metodiky hodnocení. Na základě nové metodiky jsou přihlášené firmy hodnoceny na základě objektivních kritérií, jako jsou např. hodiny školení na jednoho pracovníka, míra fluktuace zaměstnanců, počet pracovních úrazů, náklady na odměňování zaměstnanců a jejich poměr vůči celkovým výnosům společnosti. Vítězné firmy mají jedno společné. Musí mít klíčové ukazatele velmi vyvážené, to znamená dobře zaměstnance motivovat, rozvíjet, udržet jejich angažovanost, ale také mít přiměřenou míru fluktuace. A k tomu všemu zajistit dobrou produktivitu pro akcionáře. Kdo propadne v některém stěžejním parametru, nemá šanci dostat se mezi nejlepší. Výrazné zpřísnění metodiky a hodnocení založené na tvrdých objektivních datech způsobilo, že v některých krajích České republiky mohlo být vyhlášeno pouze první místo. Ostatní přihlášení prostě neprošli náročnými kvalifikačními kritérii. Přesně tak tomu bylo u firem z Jihočeského kraje. Bylo vyhlášeno pouze 1. místo, které obsadila společnost Robert Bosch. Žádná jiná přihlášená firma z Jihočeského kraje tvrdou metodikou neprošla.

V anketě roku 2012 se Robert Bosch opět umístil pouze v krajském kole, a to na 2. místě za společností Rohde & Schwarz závod Vimperk, s.r.o. Ovšem v kategorii **Osobnost HR 2012** byla na HRM konferenci zvolena živě z téměř 200 účastníků jako nejlepší personalistka opět paní Barbora Schelová z Roberta Bosche v Českých Budějovicích.

4.3 Společenská odpovědnost v konkurenčních firmách

Jednou z hypotéz, které byly zformulovány v kapitole 3.1.3 této diplomové práce, byla i hypotéza o tom, že je společnost Robert Bosch GmbH více společensky odpovědnou firmou, než její konkurenční firmy. Srovnávacím měřítkem budou údaje týkající se společenské odpovědnosti vybraných firem uvedené na příslušných korporátních webových stránkách. Hlubší dotazování přímo v jednotlivých společnostech nebylo prováděno.

Jelikož se společnost Robert Bosch GmbH zaměřuje na široké portfolio výroby, byly pro tuto kapitolu vybrány celkem tři společnosti, které jsou konkurenty společnosti Robert Bosch GmbH v určitých oblastech výroby. Společnost **Johnson Controls** byla vybrána na základě výsledků žebříčku Nejobdivovanější společnosti světa ekonomického magazínu Fortune za rok 2013. V kategorii Dodavatel dílů motorových vozidel obsadil Robert Bosch GmbH první místo a společnost Johnson Controls se umístila na 2. místě.

V oblasti výroby průmyslových technologií byla zvolena ke komparaci velmi významná německá společnost **Siemens**, která se umístila ve stejném žebříčku magazínu Fortune na 3. místě v kategorii Electronics a jako první evropská společnost (po společnostech General Electric a Samsung Electronics).

Na základě téhož žebříčku byla vybrána i konkurenční společnost Roberta Bosche v oblasti výroby bílého zboží. V kategorii Home equipment, Furnishing se na prvním místě umístila společnost **Whirlpool**, jejíž vztah k CSR bude představen v kapitole 4.3.3.

4.3.1 Johnson Controls - Konkurent v automobilovém průmyslu

Společnost Johnson Controls Inc. založil v roce 1885 Warren Johnson. Johnson Controls je tedy pouze o rok starší, než společnost Robert Bosch GmbH. Zlomovým vynálezem byl pneumatický termostat, na jehož základních principech fungují i dnešní regulátory teplot v domácnostech a budovách. V současnosti se společnost zaměřuje na výrobu kvalitních produktů, služeb a řešení pro optimalizaci spotřeby energie v budovách, vyrábí klasické mokré autobaterie a inovativní baterie

pro hybridní a elektroautomobily a také se specializuje na výrobu systémů pro interiéry automobilů.

Společnost Johnson Controls se snaží být společensky odpovědnou firmou a na svých internetových stránkách to jasně komunikuje. Ke konci roku 2012 splňovalo podmínky normy environmentálního managementu ISO 14001 98% ze všech poboček společnosti, některé z nich pak byly i certifikované. V roce 2008 si firma stanovila vysoké environmentální cíle, jichž by chtěla docílit do roku 2018. Mají v plánu snížit množství spotřebované energie o 30%, snížit množství vyprodukovaných odpadů o 20%, snížit množství spotřebované vody o 10% a snížit objem vypouštěného CO₂ do ovzduší o 30%.

V roce 1990 odstartovala společnost Johnson Controls ve spolupráci s United States Energy Association projekt Energy Efficiency Forum, na kterém se probírají aktuální témata a problémy z oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje. Dále spolupracuje společnost Johnson Controls na projektu Clinton Climate Initiative, kterou zaštiťuje bývalý prezident Spojených států amerických - Bill Clinton. Tento projekt umožňuje spolupráci vlád z celého světa při hledání řešení problému vysokých emisí CO₂ do ovzduší. V letech 2009 a 2010 se společnost Johnson Controls účastnila také konference Organizace spojených národů United Nations Climate Change Conference v Kodani.

V oblasti péče o zaměstnance a bezpečnosti na pracovišti je hlavním cílem společnosti mít nulovou míru pracovních úrazů. Napříč celou společností se uplatňují principy důstojného a rovného jednání, nediskriminace a dodržování lidských práv. Společnost dodržuje 10 základních zásad iniciativy UN Global Compact.

Společnost Johnson Controls si je vědoma také potřeby podpory místní komunity a veřejnosti. Veškeré aktivity pro své okolí společnost shrnula do tzv. Philanthropic Reportu, který je volně ke stažení na firemních internetových stránkách. Společnost podporuje dobrovolnictví svých zaměstnanců ve firemním programu Community Involvement Program, který funguje již více jak 30 let. Johnson Controls má také svůj vlastní filantropický program s názvem The Conservation Leadership Corps. Díky němu je firma schopná pomáhat lokálně tam, kde je nejvíce potřeba. Do programu se angažují mladí lidé a studenti, kteří přes letní prázdniny jezdí pomáhat do míst, kde je potřeba. Cílem tohoto programu je vybudovat v mladých lidech pocit zodpovědnosti za své okolí, ve kterém žijí.

Management společnosti Johnson Controls nezapomíná ani na potřebu komunikace CSR aktivit vůči svým stakeholderům a každý rok vydává Business and Sustainability Report. Na firemních webových stránkách jsou stakeholderům k dispozici volně ke stažení reporty od roku 2006 do roku 2012. Vedle tohoto reportu vydává společnost také detailní GRI report, který přesně odpovídá požadované struktuře podle GRI – G 3.1. Jiným typem reportu je obsáhlý formulář Form 10-K, který je vyžadován ve Spojených státech amerických Komisí pro cenné papíry (SEC) a který obsahuje velmi podrobná data o celé společnosti, včetně jejího působení v oblasti společenské odpovědnosti.

Obdržená ocenění ve spojitosti s CSR

V roce 2012 obdržela společnost Johnson Controls 5. místo v žebříčku 100 Best Corporate Citizens magazínu Corporate Responsibility Magazine a v roce 2013 klesla společnost na 14. místo.

V žebříčku Nejobdivovanějších společností světa magazínu Fortune získala společnost Johnson Controls 2. místo v kategorii Dodavatel dílů motorových vozidel.

V časopise Ethisphere byla společnost Johnson Controls jmenována jako jedna ze nejvíce etnický rozmanitých společností světa za rok 2013.

V roce 2010 si společnost vysloužila ocenění za nejvíce přátelskou společnost vůči akcionářům v Americe. Získala 1. místo v kategorii Automobily a automobilové náhradní díly.

Rok 2010 byl pro společnost velmi významný i tím, že ji vyznamenala společnost General Motors jako dodavatele roku a zároveň se stala jediným dodavatelem autobaterií do maloobchodního řetězce Wall-Mart.

Za podporu a pomoc dětem postižených autismem v Šanghaji obdržela společnost Johnson Controls v roce 2012 ocenění Social Responsibility Enterprise Award.

4.3.2 Siemens – Konkurent ve výrobě průmyslových technologií

Společnost Siemens založili v Berlíně již v roce 1847 kolegové Werner von Siemens a Johann Georg Halske. Zpočátku se jejich firma zabývala vývojem telegrafu. Postupně se však díky vynikajícím úspěchům na trhu se svými vynálezy stala

společnost Siemens jednou z tržních vůdců v oblasti vývoje a výroby průmyslových technologií. Dnešní portfolio produktů obsahuje technologie pro automatizaci výrobních procesů, techniku pohonů, technologie pro energetiku, budovy, dopravu, logistiku, zdravotnictví a osvětlení s rostoucím důrazem na udržitelnost. Jejich portfolio ekologických řešení je v současné době nejrozsáhlejší na světě.

Siemens si stanovil následující principy společenské odpovědnosti: odpovědné využívání přírodních zdrojů, cílené investice do budoucna orientovaných technologií, které podporují ziskový růst a zároveň nabízí zákazníkům konkurenční výhody, etika podnikání, která jde nad rámec zákonných povinností a je základem obchodních operací.

Management společenské odpovědnosti je pro Siemens záležitostí celopodniková a jako taková potřebuje jasnou organizační strukturu. V roce 2009 proto vznikla ve společnosti hierarchická struktura, na jejímž vrcholu je Chief Sustainability Officer, který řídí Sustainability Board. Siemens Sustainability Board je hlavní řídicí a rozhodující jednotkou ve společnosti, kterou tvoří zástupci všech výrobních sektorů a dále specialisté z jiných oborů, kteří jsou však pro uplatňování společenské odpovědnosti nepostradatelní. Orgánem na nižším hierarchickém stupni, který je podřízen také Chief Sustainability Officerovi je Sustainability Office. Toto oddělení má za úkol implementovat strategii společenské odpovědnosti a koordinovat celopodnikové programy a iniciativy.

Společenská odpovědnost je pro firmu základem úspěchu a věnuje se tomuto tématu velmi intenzivně. Proto se dobrovolně zavázali podporovat a plnit ujednání z různých mezinárodních úmluv a doporučení, jako jsou:

- UN Global Compact,
- Deklarace OSN o lidských právech a Evropská konvence o lidských právech,
- Deklarace a principy ILO,
- Pravidla OECD pro multinationální podniky,
- “Agenda 21” týkající se udržitelného rozvoje,
- Konvence OSN v boji proti korupci.

Kromě toho společnost sepsala několik dokumentů, jež ukládají všem zaměstnancům stejná pravidla chování. Jedná se o Siemens Business Conduct

Guidelines, Code of Ethics for Financial Matters, Principles for Diversity a Siemens Policy for Environmental Protection, Health Management and Safety.

Společnost Siemens také pravidelně vydává Sustainability Reporty, které splňují nároky pravidel Global Reporting Initiative - G3 a od roku 2009 spadají do kategorie A+.

Obdržená ocenění ve spojitosti s CSR

V roce 2012 se umístil Siemens na pozici leadera v indexu Dow Jones Sustainability Index v kategorii Industrial Goods and Services. V této kategorii společnost Siemens porazila konkurenční společnosti jako je 3M, General Electric nebo Toshiba.

Již popáté se umístila společnost Siemens na vrcholu mezi 500 společnostmi světa, které se účastní projektu Carbon Disclosure Project, jehož smyslem je zveřejňovat pravdivě množství emisí skleníkových plynů vypouštěných společnostmi do ovzduší a prezentovat strategie redukce emisí.

V roce 2011 obdržela společnost cenu Deutscher Nachhaltigkeitspreis, která je udělována pouze společností, které se zasazují významným způsobem o kombinaci ekonomického zisku, ochrany životního prostředí a odpovědnost vůči společnosti.

Společnost se umístila v žebříčku Nejobdivovanějších společností světa 2013 magazínu Fortune na 3. místě v kategorii Electronics.

V roce 2012 obdržela společnost Siemens také ocenění v soutěži „Německo – země nápadů“, ve které se stala jedním z vítězů z více než 2.000 účastníků. Siemens byl oceněn za své environmentální portfolio a za integraci udržitelného rozvoje do své podnikové strategie

Mezinárodní skupina SAM, která se specializuje na společensky odpovědné investování, jmenovala Siemens nejodpovědnější firmou roku 2012 ve svém podnikatelském sektoru a udělila společnosti Siemens nejvyšší ocenění „SAM Gold Class Sector Leader“.

4.3.3 Whirlpool – Konkurent ve výrobě bílého zboží

Společnost Whirlpool založili ve státě Michigan (USA) v roce 1911 Lou, Emory a Fred Uptonovi s cílem vymyslet a vyrábět elektricky poháněné pračky a usnadnit tak

život ženám v domácnosti. O pár let později došlo k fúzi s Nineteen Hundred Washer Company a jejich popularita velmi rychle rostla. Rozhodli se proto začít vymýšlet nové výrobky založené na inovativních technologiích.

Společnost Whirlpool se při výrobě velmi výrazně soustřeďuje na vysokou kvalitu produktů. Neustále hledají nové způsoby, jak zlepšit funkčnost, výkon a udržitelnost výrobků. S dodržováním vysokých požadavků na kvalitu výrobků je úzce spojena i společenská odpovědnost.

Již v 70. letech 20. století se společnost Whirlpool začala velmi intenzivně zajímat o ochranu životního prostředí a odpovědnost za ni má ve společnosti vysokou prioritu. Ve společnosti zjistili, že domácí používání spotřebičů znečistí v průběhu životnosti produktů životní prostředí 10 až 20 krát více, než v průběhu jeho výroby, distribuce a zlikvidování po ukončení životnosti dohromady. Proto se ve vývojovém středisku snaží o nalézání nových způsobů snížení dopadu na životní prostředí pomocí inovativních technologií. Whirlpool Corporation se účastní také některých programů na ochranu životního prostředí, jako jsou: Energy Star, Green Power Partnership a Global Greenhouse Gas Reduction.

Společnost Whirlpool se také výrazně zaměřuje na osobní rozvoj a péči o své zaměstnance. Nabízí svým zaměstnancům neustálé zvyšování kvalifikací buď ve vlastním pracovním oboru, nebo v oboru příbuzném, který ale může mít pozitivní vliv i na výkon zaměstnance s jiným zaměřením pracovních činností. Kromě osobního rozvoje se také podporuje diverzita na pracovišti a smíšené pracovní týmy nejen co se týče participace mužů a žen, nýbrž i zaměstnanců jiných kultur.

Společnost Whirlpool se také aktivně stará o místní komunity. Spolupracuje s neziskovými organizacemi, vládou, vzdělávacími institucemi a jinými podnikateli na utváření různých podpůrných programů pro obyvatele ve svém okolí i mimo něj. Nejvýznamnějším počinem v této oblasti bylo založení Nadace Whirlpool, která pomáhá svému okolí pomocí grantů, dobrovolnictví a spolupráce.

Co se týče oblasti transparentnosti a etiky v jednání, zasazuje se společnost Whirlpool velmi výrazně o dodržování dobrých mravů a snaží se jít příkladem. Etický kodex společnosti podtrhuje danou snahu a očekává se od všech zaměstnanců, že pravidla etického kodexu budou sami dodržovat. Hlavním cílem vytvoření etického kodexu a jeho dodržování bylo pomoci udržet stakeholderům důvěru ve firmu. Kromě etického kodexu společnost vytvořila ještě kodex řízení vztahů s dodavateli, který stanovuje pravidla, jejichž dodržování považuje společnost Whirlpool za absolutní

předpoklad spolupráce s dodavateli. Whirlpool odmítá spolupracovat s firmami, které nedodrží bezpečnostní, legální a humánní podmínky pro své zaměstnance a porušují jakkoliv zákony.

Společnost Whirlpool je zavázána svým stakeholderům ve všech oblastech společenské odpovědnosti. Proto si uvědomuje nutnost otevřeně s nimi komunikovat a vydává pravidelně reporty ohledně činností, úspěchů a cílů v oblasti CSR. Poslední veřejně dostupný report ke společenské odpovědnosti firmy je z roku 2010 a splňuje kritéria GRI – G 3.1.

Obdržená ocenění ve spojitosti s CSR

Podle výsledků soutěže o Nejobdivovanější společnost světa magazínu Fortune se společnost Whirlpool tři roky po sobě (2011, 2012 a 2013) udržela na 1. místě v kategorii Home equipment, Furnishing.

V žebříčku magazínu Corporate Responsibility Magazine 100 Best Corporate Citizens si společnost Whirlpool již třetí rok po sobě vylepšuje pozici. V roce 2011 se umístila na 85. místě, v roce 2012 na 69. místě a v roce 2013 dokonce již na 42. místě. Z toho je zřejmé, že se společnost neustále více zabývá společenskou odpovědností vůči svému okolí a že je ve svých krocích úspěšná.

Forbes magazín a Reputation Institute opakovaně vyhlásily v letech 2008 až 2011 Whirlpool jednou z top 25 nejrespektovanějších firem ve Spojených státech.

V roce 2011 obsadila společnost Whirlpool 6. místo v žebříčku Nejinnovativnějších společností světa v kategorii Spotřební zboží.

Za dobu svého působení na trhu také získala společnost Whirlpool 23 ocenění Energy Star za výrobu energeticky úsporných spotřebičů. Počet získaných ocenění je mnohem vyšší, než u jiných konkurentů v oboru.

4.4 Porovnání úrovně CSR společnosti Robert Bosch GmbH s úrovní CSR jejích vybraných konkurentů

Jak vyplývá z Tabulky 1, ukázaly se být všechny tři konkurenční firmy Robert Bosch GmbH velmi společensky odpovědnými. Všechny tři společnosti jasně a transparentně komunikují svým stakeholderům počiny v oblasti CSR na svých korporátních webových stránkách a předkládají zájemcům mnoho zajímavých praktických příkladů a odkazů. Jelikož je v dnešní době v rozvinutém světě internet jedním z hlavních zdrojů informací vůbec, má uveřejňování zpráv o společensky odpovědném chování na internetu vysoký potenciál nejen pro zvýšení loajálnosti zákazníků ke společnostem, ale také všeobecně pro rozšíření povědomí o celém konceptu CSR.

Společnost Robert Bosch GmbH má velmi dobře propracované webové stránky, na kterých stakeholdeři mohou najít mnoho informací. Nejhůře graficky zpracované má webové stránky společnost Whirlpool, ovšem při trpělivém hledání informací se stakeholder pravděpodobně vždy dozví, co potřeboval. Nejlepší webové stránky věnované společenské odpovědnosti podniku má společnost Siemens. Stránky jsou velmi dobře přehledné, uživatel se v nich velmi rychle orientuje a množství uvedených informací je velmi vyčerpávající.

Společnost Whirlpool se hodně věnuje aktivitám v oblasti environmentální, ale o něco zaostává v oblasti sociální, zejména co se týká vztahu k mladým talentům.

Při porovnání aktivit v oblasti společenské odpovědnosti všech čtyřech zkoumaných společnostech bylo zjištěno, že nejvyváženější poměr aktivit ve všech třech pilířích společenské odpovědnosti (ekonomickém, sociálním i environmentálním) mají společnosti Robert Bosch GmbH, Johnson Controls a Siemens.

Na základě zjištěných faktů může být přistoupeno k potvrzení druhé hypotézy, která zněla: „Konkurenční firmy v oboru nejsou více společensky odpovědné než společnost Robert Bosch GmbH.“ Společnost Robert Bosch GmbH je velmi společensky odpovědnou organizací, která může být na své aktivity hrdá.

Tabulka 1: Porovnání aktivit v oblasti CSR ve vybraných společnostech

	Robert Bosch GmbH	Johnson Controls	Siemens	Whirlpool
CSR vychází z myšlenek zakladatelů společnosti	ano	ano	ano	ano
Firemní webové stránky zaměřené na CSR	ano; velmi dobře propracované; snadná orientace	ano; celkem dobře propracované; horší přehlednost	ano; výborně propracované; skvělá přehlednost	ano; málo přehledné, ovšem obsáhlé
Transparentní firemní reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Sustainability Report; - Annual Report; - Bosch Principles of CSR; - Principles of Work Safety and Environmental Protection; - Code of Business Conduct 	<ul style="list-style-type: none"> - Business and Sustainability Report; - GRI Report; - Form 10-K; - Philanthropic Report 	<ul style="list-style-type: none"> - Konvence OSN v boji proti korupci; - Siemens Business Conduct Guidelines; - Code of Ethics for Financial Matters; - Sustainability Report 	<ul style="list-style-type: none"> - Etický kodex; - Kodex řízení vztahů s dodavateli; - Annual Report; - CSR Report; - GRI Report; - Form 10-K
Work-life balance a péče o zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> - středem politiky HR; - flexibilní pracovní úvazky; - podpora zvyšování kvalifikací; - různé sociální bonusy 	<ul style="list-style-type: none"> - podpora zvyšování kvalifikací; - kurzy a programy pro rozvoj manažerských schopností; - různé sociální bonusy 	<ul style="list-style-type: none"> - středem politiky HR; - flexibilní pracovní úvazky; - různé sociální bonusy 	<ul style="list-style-type: none"> - podpora zvyšování vzdělávání a kvalifikací;
Respektování genderu a podpora rozmanitosti na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> - Code of Business Conduct; - UN Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - UN Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - UN Global Compact; - Deklarace OSN o lidských právech; - Principles for Diversity 	<ul style="list-style-type: none"> - UN Global Compact; - program pro zapojení žen a minoritních skupin: Leading at the Next Level

	Robert Bosch GmbH	Johnson Controls	Siemens	Whirlpool
Kladný vztah a pomoc komunitě a veřejnosti	<ul style="list-style-type: none"> - dobrovolnictví; - filantropie; - dobročinný spolek Primavera; - sportovní turnaje; - Nadace Roberta Bosche 	<ul style="list-style-type: none"> - dobrovolnictví; - filantropie (The Conservation Leadership Corps); - Nadace Johnson Controls; - různé podpůrné projekty po celém světě 	<ul style="list-style-type: none"> - dobrovolnictví; - filantropie; - 10 nadací Siemens po celém světě; - různé podpůrné projekty po celém světě 	<ul style="list-style-type: none"> - dobrovolnictví; - Nadace Whirlpool; - granty; - různé podpůrné projekty po celém světě
Management životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001; - Design for Environment 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001; - Energy and Emissions Management System 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001; - Siemens Policy for Environmental Protection, Health Management and Safety 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001; - Energy Star; - Green Power Partnership; - program Global Greenhouse Gas Reduction
Podpora mladých talentů	<ul style="list-style-type: none"> - Junior Managers Program; - Robert Bosch Kolleg; - Carnegie Bosch Institute; - Bosch Intercampus Program; - různé soutěže pro žáky zákl. a středních škol 	<ul style="list-style-type: none"> - Johnson Controls Engineering Cooperative program 	<ul style="list-style-type: none"> - Global Learning Portal; - různé studentské programy (např. Siemens Masters Program a další) 	
Ochrana zdraví a bezpečnosti na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> - OHSAS 18001 	<ul style="list-style-type: none"> - cíl = nulová míra pracovních úrazů 	<ul style="list-style-type: none"> - OHSAS 18001; - Siemens Policy for Environmental Protection, Health Management and Safety 	<ul style="list-style-type: none"> - OHSAS 18001

	Robert Bosch GmbH	Johnson Controls	Siemens	Whirlpool
Získání významných mezinárodních ocenění na poli CSR	<p>- Magazín Fortune 2013-> Nejrespektovanější dodavatel náhradních automobilových dílů (1. místo);</p> <p>- Čína 2010 -> cena CEFE za ochranu životního prostředí;</p> <p>- SRN 2008 -> Ocenění za zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu</p> <p>- ČR 2008 až 2012 -> Zaměstnavatel roku (na celostátní či krajské úrovni)</p>	<p>- Magazín Fortune 2013-> Nejrespektovanější dodavatel náhradních automobilových dílů (2. místo);</p> <p>- CR Magazine 2012 -> 100 Best Corporate Citizens (5. místo);</p> <p>CR Magazine 2013 -> 100 Best Corporate Citizens (14. místo)</p> <p>- magazín Ethisphere 2013 -> Jedna ze nejvíce etnicky rozmanitých společností světa;</p> <p>- USA 2010 -> Nejprátelejší společnost vůči akcionářům (kategorie Automobily a automobilové náhradní díly);</p> <p>- Šanghaj 2012 -> Social Responsibility Enterprise Award</p>	<p>- Magazín Fortune 2013-> Nejobdivovanější výrobce elektroniky (3. místo);</p> <p>- 2012 -> leader Dow Jones Sustainability Index (kategorie Industrial Goods and Services);</p> <p>- SRN 2011 -> Deutscher Nachhaltigkeitspreis;</p> <p>- SRN 2011 -> ocenění v soutěži „Německo – země nápadů“;</p> <p>- 2012 -> SAM Gold Class Sector Leader</p>	<p>- Magazín Fortune 2013-> Nejobdivovanější výrobce domácích spotřebičů (1. místo);</p> <p>- CR Magazine 2013 -> 100 Best Corporate Citizens (42. místo);</p> <p>- Forbes 2008 až 2011 -> Jedna z nejrespektovanějších firem ve Spojených státech;</p> <p>- 2011 -> žebříček Nejinnovativnějších společností světa – kategorie Spotřební zboží (6. místo)</p> <p>- 23 ocenění Energy Star</p>

Zdroj: vlastní zpracování

5. Závěr

Tato diplomová práce na téma **CSR v podmínkách společnosti Robert Bosch GmbH** představila čtenáři koncept Společenské odpovědnosti podniků, neboli Corporate Social Responsibility, z pohledu teoretického, jakožto praktického. Důvodem pro zvolení tohoto tématu byla zejména snaha poukázat na probíhající změny v žebříčcích hodnot lidské společnosti a přispět alespoň malým podílem k osvětě. Lidé si čím dál častěji spojují „kvalitní život“ s pojmy jako je odpovědnost vůči svému okolí, nesobeckost, dodržování zákonů a předpisů, ochrana a prevence zdraví, péče o životní prostředí a zanechávání co nejmenší ekologické stopy.

Teoretická část diplomové práce slouží zejména k pochopení konceptu, jeho postavení v rámci firemního řízení a nutnosti spolupráce různých firemních úseků na plnění předem stanovených společných cílů.

Praktická část má pak čtenáři ukázat dobrou praxi v oblasti CSR na základě rozboru plnění požadavků jednotlivých složek společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti Robert Bosch GmbH.

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat současný stav naplnění požadavků CSR v oblasti sociální, environmentální a ekonomické ve společnosti Robert Bosch GmbH. Jako prostředek pro snadnější splnění definovaného hlavního cíle byly stanoveny vedlejší cíle a hypotézy. Na základě výstupů z praktické části může být nyní přistoupeno k potvrzení či vyvrácení hypotéz a zhodnocení splnění hlavního cíle práce.

První hypotéza předpokládala, že „Společnost Robert Bosch GmbH má dostatečně propracovaný koncept společenské odpovědnosti vůči svým stakeholderům a svému okolí.“ Ano, tato hypotéza může být potvrzena. Koncept společenské odpovědnosti se vůči všem stakeholderům ve společnosti Robert Bosch GmbH opravdu ukázal jako velmi propracovaný a na vysoké úrovni, což dokládají mnohá obdržená ocenění. Hrubé shrnutí míry propracovanosti konceptu u společnosti Robert Bosch GmbH ukazuje Tabulka 1.

Druhá hypotéza byla potvrzena již v kapitole 4.4.

Třetí hypotéza se týkala organizace společenské odpovědnosti přímo ve firmě Robert Bosch GmbH. Očekávala, že se společenská odpovědnost se ve firmě Robert Bosch GmbH řídí direktivně shora a jednotlivé závody a pobočky nemají možnost samy

ovlivňovat konkrétní aktivity. Základem pro práci s touto hypotézou byl zodpovězený dotazník vedoucím Oddělení udržitelného rozvoje na centrále společnosti Robert Bosch GmbH ve Stuttgartu. Na základě obdržených informací se ve společnosti Robert Bosch GmbH na centrále stanovují pouze hrubá témata, která by měla být splněna po celém světě v rámci společenské odpovědnosti, a poté se přenechává volný prostor jednotlivým závodům a pobočkám, které samy určí, jaké konkrétní aktivity budou realizovány. Zároveň však vyplynulo z dotazníku, že témata týkající se péče o zaměstnance, rovných pracovních podmínek pro ženy a muže a minoritní skupiny obyvatelstva, firemní transparentnost a boj s korupcí a cíle udržitelného rozvoje společnosti jsou vždy řízena direktivně shora. Na základě těchto informací je možné třetí hypotézu zamítnout.

Jako základní přínosy společenské odpovědnosti pro firmu a její okolí by se daly označit: vynikající reputace a dobrá image firmy vůči stakeholderům a obchodním partnerům v mezinárodním měřítku, zajištění vyšší spokojenosti zaměstnanců ve firmě a tím i posílení jejich loajality k firmě, šetrný a trvale udržitelný vztah k životnímu prostředí a vytvoření obrazu „Good Citizen“ v očích veřejnosti.

Splnění hlavního cíle může být považováno za úspěšné, koncept CSR ve společnosti Robert Bosch GmbH byl zanalyzován podrobně a na základě porovnání úrovně splnění požadavků CSR s jinými třemi konkurenčními firmami bylo zjištěno, že společnost Robert Bosch GmbH je velmi společensky odpovědnou organizací, která ctí zásady svého zakladatele a úspěšně je dále rozvíjí.

Přestože je současná úroveň plnění požadavků CSR ve společnosti Robert Bosch GmbH již na vysoké úrovni, ráda bych přeci jen uvedla několik doporučení, které by vedly ke zlepšení celkového vnímání společnosti jako vysoce společensky odpovědné firmy.

Doporučila bych změnit layout webových stránek společnosti Robert Bosch GmbH. Na současných internetových stránkách společnosti se uživatel neorientuje moc rychle. Chybí přehledná a jasná struktura, navigační menu, které by dovedlo uživatele přesně tam, kam potřebuje. Vynikajícím příkladem, jak by takové stránky měly vypadat, je korporátní web společnosti Siemens. Na internetových stránkách společnosti Robert Bosch GmbH zcela chybí organigram odpovědných úseků za společenskou odpovědnost s přímými kontakty na jednotlivá oddělení a stránka věnovaná obdrženým oceněním v oblasti CSR. Veškerá umístění ve světových i národních žebříčcích a získané ceny pomáhají firmě vylepšovat její postavení v očích spoluobčanů.

Další doporučení se týká CSR reportingu. Při rešerši bylo zjištěno, že pouze firemní CSR Report za roky 2007/2008 splňuje kritéria Global Reporting Initiative G3. Je velkým nedostatkem, že nejnovější report z roku 2011 nesplnil daná kritéria. Při tvorbě jakýchkoliv zpráv o činnostech v rámci CSR by měli manažeři primárně vycházet z daných kritérií GRI a tím si zaručit porovnatelnost s konkurenty a posílit svou pozici na trhu. Iniciativa GRI poskytuje svým členům i poradenské služby, kterých by mohla společnost Robert Bosch GmbH v případě potřeby využít.

Jak již bylo v této práci vícekrát zmiňováno, většina CSR aktivit, zejména ve vztahu ke komunitám, bývá organizována lokálně, bez zásahu vedení společnosti. Bylo by proto vhodné, aby jednotlivé pobočky lépe komunikovaly s veřejností, např. pomocí článků do novin, konání různých eventů pro veřejnost, nikoliv pouze pro zaměstnance firmy a jejich rodinné příslušníky.

Další potenciál vidím v navázání užšího vztahu se školami, zejména na úrovni středních škol s technickým zaměřením a umožnění studentům pravidelné exkurze do jednotlivých závodů a vyzkoušet si konkrétní práci pod vedením zaměstnanců firmy. Tento druh eventu by se mohl jmenovat např. „Den nanečisto“. V některých závodech společnosti se již konají podobné akce, ale udržování kontaktů se vzdělávacími institucemi by mělo probíhat ve stejné míře kdekoliv na světě.

Závěrem nutno konstatovat, že přestože ještě existuje potenciál na zvýšení úrovně společenské odpovědnosti ve společnosti Robert Bosch GmbH, nelze společnosti vytknout výrazné nedostatky a ve srovnání s konkurenčními společnostmi z oboru obstála velmi dobře. Důležité je neusnout na vavřínech a neustále sledovat trendy v oblasti CSR a aktivity firem ve svém okolí, jinde na světě i firem z jiných oborů. Často totiž mohou praktiky z jiných oborů přinést oživení a nové impulzy.

6. Summary

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) is the main theme of this diploma thesis. CSR has received a lot of research and discussion attention in the last decades. Despite of this the awareness of CSR is still quite low in the Czech Republic. Therefore the concept of CSR was chosen as the cornerstone of this diploma thesis.

In the theoretical part of the diploma thesis the concept of CSR is presented together with its role in the corporate governance and the need for cooperation between different business sectors to meet the pre-defined business goals.

The practical part is dedicated to the analysis of the current state of fulfillment of the requirements of CSR in the social, environmental and economic field in the company Robert Bosch GmbH. The analysis is based on information from the corporate websites as well as on information from a questionnaire which was completed by a CSR manager from the headquarters of Robert Bosch GmbH in Stuttgart (Germany). All these information were then compared with the public information about CSR activities of three chosen competing companies.

The main objective of this diploma thesis can be considered as successfully completed, because the result of CSR level comparison by the firm Robert Bosch GmbH and the other three competing firms has showed, that Robert Bosch GmbH is very socially responsible organization that honors the principles of its founder. Although the current level of compliance CSR in the company of Robert Bosch GmbH is already at a high level, at the end of the diploma thesis are given some recommendations that would lead to improvement in the overall perception of the company as a highly socially responsible company.

Key words

Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, CSR Reporting, Sustainability Reporting, Robert Bosch GmbH

7. Zdroje informací

AccountAbility – Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development [online]. Dostupné z:

<<http://www.accountability.org/standards/index.html>> [cit. 7.3.2013]

BENN, S., BOLTON, D. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. London: Sage Publications, 2011. 246 s. ISBN 978-1-84787-928-8

Bosch Pressforum – Všeobecné informace [online]. Dostupné z:

<http://press.bosch.cz/detail.asp?f_id=1045> [cit. 17.4.2013]

Bosch worldwide – Business sectors and divisions [online]. Dostupné z:

<http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/business_sectors_divisions/business_sectors_divisions_2.html> [cit. 12.4.2013]

Bosch worldwide – Ownership structure and organization [online]. Dostupné z:

<http://www.bosch.com/en/com/bosch_group/bosch_figures/ownership_structure_organisation/ownership-structure-and-organisation.php> [cit. 11.4.2013]

BusinessInfo – Společenská odpovědnost firem [online]. Dostupné z:

<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html#c2>> [cit. 5.3.2013]

Corporate Responsibility Magazine – CR Magazine Corporate Citizenship Lists Methodology [online]. Dostupné z: <<http://www.thecro.com/content/cr-magazine-corporate-citizenship-lists-methodology>> [cit. 18.4.2013]

CSR Europe [online]. Dostupné z: <<http://www.csreurope.org/>> [cit. 4.1.2013]

Czech TOP 100 – Žebříčkové projekty [online]. Dostupné z:

<<http://www.czechtopy100.cz/nase-projekty/zebrickove-projekty/zebrickove-projekty.html>> [cit. 13.3.2013]

Česká informační agentura životního prostředí CENIA – Program EMAS v České republice [online]. Dostupné z: <<http://www1.cenia.cz/www/node/305>> [cit. 13.3.2013]

DAHLSTRUD, A. *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environment Management, January/February 2008, Vol. 15, Issue 1, pages 1–13.

Dobrovolnictví firem [online]. Dostupné z: <<http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-firem/>> [cit. 20.3.2013]

DYRT, Z., STRÁTESKÁ, M. *Efektivní inovace. Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1

DYTRT, Z. a kol. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě*. Žilina: Georg, 2012. 205 s. ISBN 978-80-89401-75-8

EURAXES Czech Republic – Etické otázky [online]. Dostupné z: <<http://www.euraxess.cz/euraxess-sluzby/prijizdejici-vedci/eticke-otazky/>> [cit. 5.3.2013]

Fortune Magazine – The World's Most Admired Companies [online]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/list/?iid=wma_sp_full> [cit. 17.4.2013]

FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7

Global Reporting Initiative – Application Level Information [online]. Dostupné z: <<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/application-level-information/Pages/default.aspx>> [cit. 17.4.2013]

Global Reporting Initiative – Reporting Framework Overview [online]. Dostupné z: <<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx>> [cit. 17.4.2013]

ISO 26000:2010 [online]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=42546> [cit. 6.3.2013]

JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. Olomouc: Epava, 2003. 42 s.

Johnson Controls – 125 years of innovation [online]. Dostupné z: <http://www.johnsoncontrols.com/content/us/en/about/our_history.html> [cit. 18.4.2013]

Johnson Controls – Sustainability Awards [online]. Dostupné z: <<http://www.johnsoncontrols.com/content/us/en/sustainability/recognition/awards.html>> [cit. 18.4.2013]

KOTLER, P., LEE, N. *Corporate Social responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0

Lisabonská strategie [online]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm> [cit. 4.1.2013]

Management mania – ISO 26000 Společenská odpovědnost firem [online]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>> [cit. 6.3.2013]

Management Mania – OHSAS 18001 Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce [online]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/ohsas-18001-hodnoceni-ochrany-zdravi-a-bezpecnosti-prace>> [cit. 13.3.2013]

Ministerstvo životního prostředí ČR – EMAS [online]. Dostupné z: <<http://www.mzp.cz/cz/emas>> [cit. 13.3.2013]

Novinky.cz - Zaměstnavatelem roku 2011 je opět AGC Flat Glass Czech [online]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/kariera/236850-zamestnavatelem-roku-2011-je-opet-agc-flat-glass-czech.html>> [cit. 17.4.2013]

O společnosti Bosch v České republice – Historie společnosti [online]. Dostupné z: <http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/history_7/history.html> [cit. 18.3.2013]

O společnosti Bosch v České republice [online]. Dostupné z: <http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/our-company-lp.html> [cit. 11.4.2013]

PÍCHA, K. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. 103 s. ISBN 978-80-87197-55-4

Pressforum Bosch - Všeobecné informace – Nová úprava firemní značky [online]. Dostupné z: <http://press.bosch.cz/detail.asp?f_id=402> [cit. 19.3.2013]

Publikace „*Co nás motivuje, co nás spojuje, o co usilujeme. House of Orientation: Vize, Principy, Hodnoty, Zásadní kompetence, Bosch Business System*“. Vydala společnost Robert Bosch GmbH. Stuttgart, 2005.

Publikace El Grupo Bosch en España 2011, vydala společnost Robert Bosch España, S.L.U., Madrid: MB Prensa, červen 2011.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3

REJMAN, L. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1966. 416 s. ISBN 14-106-71

Robert Bosch Kolleg [online]. Dostupné z: <http://your.bosch-career.com/de/web/de/de/wachsen_bosch/weiterbildung/robert_bosch_kolleg/robert-bosch-kolleg> [cit. 13.4.2013]

Robert Bosch Stiftung [online]. Dostupné z: <<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/index.asp>> [cit. 15.4.2013]

Siemens – Internal Guidelines [online]. Dostupné z: <<http://www.siemens.com/sustainability/en/understanding-of-sustainability/internal-guidelines/index.php>> [cit. 18.4.2013]

Siemens – International Guidelines [online]. Dostupné z: <<http://www.siemens.com/sustainability/en/understanding-of-sustainability/international-guidelines/index.php>> [cit. 18.4.2013]

Siemens – Organization [online]. Dostupné z:
<<http://www.siemens.com/sustainability/en/organization/index.php>> [cit. 18.4.2013]

Siemens – Public Recognition and Awards [online]. Dostupné z:
<<http://www.siemens.com/sustainability/en/sustainability/reporting/ratings.htm>>
[cit. 18.4.2013]

Siemens – The history of Siemens [online]. Dostupné z:
<<http://www.siemens.com/about/en/history.htm>> [cit. 18.4.2013]

Siemens v České republice – Práce a kariéra u Siemens [online]. Dostupné z:
<<https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/Kariera/Pages/Default.aspx>> [cit. 18.4.2013]

SKÁCELÍK, P. *Společenská odpovědnost organizací. Studijní text č. 10.* Šumperk: Jesenické nakladatelství, 2010. 66 s.

Social Accountability International – SA8000 Standard [online]. Dostupné z:
<<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>>
[cit. 6.3.2013]

Sodexo Zaměstnavatel roku – Výsledky ankety [online]. Dostupné z:
<<http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2008.html>> [cit. 17.4.2013]

SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice.* Praha: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3

Společenská odpovědnost firem – Vše, co chcete vědět o CSR [online]. Dostupné z:
<<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>> [cit. 5.3.2013]

SÝKOROVÁ, P. *Jak (si) firmy pomáhají.* Časopis EKONOM, 2011, ročník LV, číslo 49, s. 41-45. ISSN 1210-0714

TOP Odpovědná firma 2012 – Cena Byznysu pro společnost [online]. Dostupné z:
<<http://topodpovednafirma.cz/top-2012.html>> [cit. 13.3.2013]

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility): Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR.* Praha: Business Leaders Forum, 2004. 29 s.

United Nations Global Compact – Overview [online]. Dostupné z:
<<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>> [cit. 5.3.2013]

United Nations Global Compact – Ten Principles [online]. Dostupné z:
<<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>
[cit. 5.3.2013]

URIP, S. *CSR Strategies. For a Competitive Edge in Emerging Markets.* Singapore: John Wiley & Sons, 2010. 211 s. ISBN 978-0-47082520-4

VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9

VISSER, W. *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Chichester: John Wiley & Sons, 2011. 389 s. ISBN 978-0-470-68857-1

WERTHER, W. B., CHANDLER, D. *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*. Los Angeles: Sage Publications 2011. 413 s. ISBN 978-1-4129-7453-0

Whirlpool Corporation – Awards and Recognition [online]. Dostupné z: <http://www.whirlpoolcorp.com/about/awards_recognition.aspx> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – Building Communities [online]. Dostupné z: <http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/building_communities/default.aspx> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – Code of Ethics [online]. Dostupné z: <<http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/codeofethics.aspx>> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – Employees [online]. Dostupné z: <<http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/employees/default.aspx>> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – Governance [online]. Dostupné z: <<http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/governance/default.aspx>> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – Our History [online]. Dostupné z: <<http://www.whirlpoolcorp.com/about/history.aspx>> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – Sustainability Reporting [online]. Dostupné z: <<http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/sustainability/default.aspx>> [cit. 18.4.2013]

Whirlpool Corporation – The Environment [online]. Dostupné z: <<http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/environment/default.aspx>> [cit. 18.4.2013]

Zelená kniha [online]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf> [cit. 4.1.2013]

8. Seznam obrázků

Obrázek 1: Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje.....	22
Obrázek 2: Mapa míry korupce	24
Obrázek 3: Průřez magnetem a vývoj loga Bosch.....	45
Obrázek 4: Loga Bosch ve světě.....	46
Obrázek 5: Majetkové podíly a hlasovací práva v Robert Bosch GmbH.....	47
Obrázek 6: Logo BeQIK.....	49
Obrázek 7: Bosch Business System a jeho pozice v House of Orientation.....	52

9. Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání aktivit v oblasti CSR ve vybraných společnostech	78
---	----

10. Příloha: Vzor dotazníku pro manažera společnosti Robert Bosch GmbH

1. Robert Bosch GmbH (RB) je velká mezinárodní firma působící ve více jak 100 zemích světa. Jak velký význam má CSR ve firmě RB z hlediska celé koncepce řízení?

- velmi velký
- velký
- střední
- malý
- bezvýznamný

2. Existuje ve firmě RB specializované pracoviště pro CSR nebo se otázky týkající se společenské odpovědnosti řeší v rámci jiného úseku? Kterého?

.....
.....

3. Na jaké podnikové úrovni se řeší otázky CSR a kdo určuje hlavní směr CSR aktivit?

- Nejvyšší vedení společnosti v Německu.
- Centrály jednotlivých států.
- Z nejvyššího vedení společnosti vychází hrubý koncept CSR aktivit jednotlivým pobočkám a závodům a ti pak sami navrhnou konkrétní aktivity
- Volně přenecháno jednotlivým výrobním závodům.
- Jiné:

4. Myslíte si, že jsou ve firmě RB všechny tři pilíře společenské odpovědnosti (sociální, ekologická i ekonomická) v rovnováze?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud ne, v jakých oblastech pocítujete rezervy a na které aktivity by podle Vás bylo třeba se více zaměřit?.....

.....

5. Podle jakých kritérií / klíčů určujete priority CSR aktivit?

(Možno zaškrtnout více odpovědí současně.)

- Aktuální trendy v mezinárodním měřítku.
- Národní politika a problémové otázky v Německu.
- Národní politika a problémové otázky v jednotlivých zemích, kde RB působí.
- Jiné:

6. V rámci procesu plánování firma RB jistě stanovuje rozpočty pro jednotlivá oddělení, divize a / nebo produktové řady. Jakou část rozpočtu tvoří finanční prostředky věnované na CSR?

- Více než 15% ročního obratu firmy.
- 10-15% ročního obratu firmy.
- 5-10% ročního obratu firmy.
- 2-5% ročního obratu firmy.
- 1% ročního obratu firmy.
- Méně než 1% ročního obratu firmy.
- Nemohu to přesně určit, na aktivity CSR se předem neurčuje daný rozpočet podílem z obratu, máme k dispozici neomezené množství finančních prostředků.
- Je to různé, každý rok se na CSR vymezuje jiné množství prostředků.

7. Jaké konkrétní CSR aktivity plánujete shora a jednotlivé závody nemají možnost vyjádřit k nim svůj názor? (Možno zaškrtnout více odpovědí současně.)

- Všechny CSR aktivity jsou plánované shora, ať už se jedná o péči o zaměstnance, ekologické aspekty, vztahy s komunitou a se státem, firemní transparentnost, dárcovství a další.
- Péče o zaměstnance (ochrana zdraví, benefity, vzdělávání, další).
- Rovné podmínky pro muže a ženy, zákaz diskriminace, zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatelstva.
- Firemní transparentnost a boj s korupcí.
- Dárcovství a nadační činnost.
- Spolupráce se školami.
- Spolupráce s neziskovými organizacemi.
- Ekologie a šetrná výroba k životnímu prostředí, minimalizace odpadů.
- Firemní dobrovolnictví.
- Další aktivity:

8. Ke společensky odpovědnému chování patří i vhodný způsob komunikace. Jakým způsobem komunikujete stakeholderům aktivity CSR, jichž se RB účastní nebo je sám organizuje? (Možno zaškrtnout více odpovědí současně.)

- Vydáváme tiskové zprávy a reporty do místního tisku.
 - Vydáváme vlastní informační noviny pro zaměstnance a partnery společnosti.
 - Pravidelně aktualizujeme naše webové stránky.
 - Organizujeme různá setkávání s veřejností.
 - Další:
-

9. Jaké jsou podle Vás nejvýznamnější přínosy CSR pro firmu a její zaměstnance?

.....

.....

10. Jaké jsou podle Vás nejvýznamnější přínosy CSR pro okolí firmy a komunitu / veřejnost?

.....
.....

11. Přináší podle Vás CSR také nějaké nevýhody? Jaké?

.....
.....

12. Sledujete pravidelně CSR aktivity svých firemních konkurentů? Proč? / Proč ne?

.....
.....