

UNIVERZITA KARLOVA  
KATOLICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA  
Katedra teologické etiky a spirituální teologie

Bc. Tereza Bubnová

# **Vlivy člověka na zvyšování společenské odpovědnosti firem**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D.

Praha 2018



## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 24. dubna 2018

Bc. Tereza Bubnová

## **Bibliografická citace**

Vlivy člověka na zvyšování společenské odpovědnosti firem. [rukopis]: Diplomová práce; Bc. Tereza Bubnová; Vedoucí práce: doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek Ph.D. -- Praha, 2018. -- 88 s.

## **Anotace**

Práce zkoumá, jak je dnes chápán obecný pojem společenské odpovědnosti. Popisuje existující nástroje pro zvyšování odpovědnosti firem vůči společnosti a životnímu prostředí. Může zaměstnanec, nebo zákazník ovlivnit etické chování firmy a lze poznat, zda nejde jen o reklamu a PR? Jakými způsoby podporuje odpovědné chování firem stát a další organizace a je v obecné rovině možné právně vymáhat morální odpovědnost? Cílem práce je zjistit jak o problematice přemýšlejí lidé ve městech obklopení moderními technologiemi a také jak společenskou odpovědnost prakticky řeší náhodně vybrané firmy v Praze.

## **Klíčová slova**

Společenská odpovědnost, společenská odpovědnost firem, individuální odpovědnost, etika, etika podniku, životní prostředí, vliv člověka, reklama, stát, právo

## **Abstract**

The goal of this diploma thesis: The influence of man on increasing corporate social responsibility is describe the meaning of social responsibility and options how to increase it. Is possible to increase responsibility of corporation by employee or customer? How we can recognize that their behaviour isn't only good promotional tactic as a public relation and commercial? How government can support this behaviour and is realistic to force corporate to be morale with using the right? The result of this thesis will be find out what does it means social responsibility for normal people nowadays and what saying companies especially in Prague.

## **Keywords**

Social responsibility, corporate social responsibility, ethics, individual ethics, business ethics, environment, human influence, commercial, state, law

**Počet znaků** (včetně mezer): 229 074

## **Poděkování**

Velice děkuji panu docentu Sládkovi za cenné rady a připomínky.

Ze srdce děkuji celé své rodině a svému příteli za veškerou jejich lásku a podporu.

# Obsah

Úvod.....	7
1.    Vymezení pojmů a kontextu .....	8
1.1.  Podnikatelská etika .....	9
1.1.1. Hodnoty podniku .....	11
1.1.2. Morální vývoj podniku .....	12
1.1.3. Etický kodex a firemní kultura .....	15
1.1.4. Hodnoty manažerů a jejich vliv na firemní kulturu .....	17
1.2.  Společenská odpovědnost firem (CSR) .....	18
1.2.1. Historie společenské odpovědnosti firem .....	20
1.2.2. Oblasti společenské odpovědnosti .....	21
1.2.3. Výhody a nevýhody společenské odpovědnosti firem.....	23
1.2.4. Rozdíl mezi etikou podniku, CSR a udržitelným rozvojem .....	25
2.    Člověk a společnost .....	27
2.1.  Etika, morálka a odpovědnost člověka .....	29
2.2.  Křesťanská východiska k mravní odpovědnosti člověka.....	32
2.2.1. Křesťanská etika .....	32
2.2.2. Kompendium sociální nauky církve .....	34
3.    Vlivy na společenskou odpovědnost firem .....	40
3.1.  Vliv člověka na odpovědnost firem .....	41
3.2.  Vliv zaměstnance .....	43
3.3.  Vliv manažera .....	46
3.4.  Vliv spotřebitele.....	48
3.5.  Vliv sociálních sítí .....	54
3.6.  Vliv nové generace .....	57
3.7.  Vliv občana a občanských organizací.....	60
4.    Situace CSR v České republice.....	63
4.1.  Certifikace a normy.....	65
5.    Praktická část diplomové práce .....	67
5.1.  Příprava výzkumu pomocí rozhovoru.....	67
5.1.1. Veolia Česká republika, a.s.....	67
5.1.2. Metrostav, a.s. ....	72
5.2.  Výzkum pomocí dotazníku .....	75
Závěr .....	85
Seznam literatury .....	87

## Úvod

V této diplomové se zabývám otázkou, zda a jakým způsobem je možné, aby jedinec pozitivně ovlivnil chování firmy a donutil ji k převzetí odpovědnosti za své bezprostřední i širší okolí, potažmo celou společnost. Hlavním důvodem a zároveň východiskem pro tuto práci je stav, kdy máme sice dostatek informací o nezodpovědném chování firem, v podobě mediálních kauz, ale zároveň máme nedostatek možností a sebedůvěry jak toto chování ovlivnit a změnit. Současný trend, kdy firmy přijímají zásady společenské odpovědnosti, neboli CSR je velkým tématem nejen kvůli vzrůstajícímu zájmu o udržitelný rozvoj převážně ze strany mladých lidí, ale i kvůli tomu, že firmy zjistily, že když ve své marketingové kampani zmíní slova jako BIO nebo EKO a k tomu založí firemní charitu, přitáhnou více zákazníků a zvýší svůj zisk. Dalším důvodem pro psaní této práce je to, že zásady společenské odpovědnosti existují zatím pouze v rovině dobrovolných morálních závazků a neexistují kromě norem a dohod, téměř žádná legislativní opatření. Podle mého názoru tak leží prozatím povinnost tyto firmy „hlídat“ na veřejnosti a zejména na odvážných jedincích. „Veřejnost se o činnost podniků zajímá stále více, protože se s velkými finančními skandály velkých světových korporací setkává stále častěji. Veřejnost rovněž požaduje, aby se korporace chovaly k ekonomickému a ekologickému prostředí šetrně a nemyslely jen na svůj prospěch.“<sup>1</sup>

Hlavním cílem teoretické části práce tak je najít a popsat konkrétní nástroje, jak jedinci mohou bojovat proti firmám, které se nechovají v souladu se základními etickými principy a zásadami CSR. A jaké způsoby mohou obyčejní lidé použít, aby se firmy začaly chovat vůči svému okolí více společensky odpovědně a čistý zisk nebyl jejich hlavní a jedinou prioritou.

V prvních dvou kapitolách je hlavním úkolem představit vývoj oboru podnikatelská etika a charakterizovat zásady společenské odpovědnosti firem (CSR). Následně je několik stran věnováno vysvětlení souvisejících pojmů, jako jsou etika, odpovědnost, svoboda a morálka, a dále také tomu, jak s odpovědností firem souvisí odpovědnost jednotlivce, tedy jak probíhá morální vývoj podniku i jedince. Jako základní literární zdroje jsou použity práce autorů, kteří jsou odborníky na etiku podniku a CSR, ale jsou citováni i autoři zabývající se etikou a odpovědností v širších souvislostech a z pohledu různých oborů, jako je například filozofie, sociologie, psychologie a ekologie. V neposlední řadě se práce zaměřuje také na pohled teologický, konkrétně pak, jaká jsou ke společenské odpovědnosti východiska katolické církve. V kapitole tři následně dochází ke specifikaci toho, jakými konkrétními způsoby může jedinec kladně ovlivnit chování firmy, ve které působí jako zaměstnanec, nebo kterou zná jako spotřebitel, či občan. V posledních kapitolách se věnuji současné podobě CSR v České republice, existujícím normám a certifikacím. Cílem teoretické části práce tedy je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jaké existují nástroje, které může jedinec použít, aby zvýšil společenskou odpovědnost firem?

Praktická část diplomové práce má dvě části, první se blíže zaměřuje na vnímání etického chování podniku a CSR z pohledu dvou konkrétních firem v České republice. Metodou polostrukturovaného rozhovoru byly s manažery firem řešeny otázky, jak jejich firma implementovala koncept podnikatelské etiky a jaké nástroje používá na jeho dodržování a také jak se jejich firma staví ke společenské odpovědnosti.

---

<sup>1</sup> (DYTRT, 2006), 108

Jednalo se konkrétně o firmy Metrostav, a.s. a Veolia Česká republika, a.s. Výzkumnými otázkami zde jsou: Jaká je hlavní motivace firem pro řešení zásad CSR a zavedení podnikatelské etiky? A také jak ve zkoumaných firmách souvisí CSR a marketing? Odpovědi jsou zanalyzovány, shrnuty do několika kategorií a následně porovnány mezi sebou.

Druhá část se potom věnuje zjištění postojů a názorů zaměstnanců firem na téma CSR a etiky podniku. Pomocí metody dotazníkového šetření jsou zjišťovány jejich zkušenosti s dodržováním těchto pravidel uvnitř firmy a také jejich reakce na případné nedodržování těchto pravidel. Respondenti vyplňovali elektronický dotazník a data byla vyhodnocena dle četnosti odpovědí a následně graficky znázorněna pomocí výsečových grafů a opatřena komentářem.

## 1. Vymezení pojmů a kontextu

Současná společenská situace přímo vybízí k diskusi o důležitosti a dodržování morálních hodnot a přijímání společenské odpovědnosti ze strany firem. Nemine totiž den, abychom se ze zpráv nedozvěděli o nějakém tom neoprávněném nakládání s osobními daty, nedodržování práv zaměstnanců, o manipulaci s výsledky testů, nebo jiném etickém pochybení větších nebo menších světoznámých či lokálních firem. Avšak je důležité dodat, že to nemusí nutně znamenat, že žijeme v horší době, než naši předkové, jenom se díky novým médiím snadněji o tomto chování firem dozvídáme. Je to jedna z výhod, které sebou média a moderní svět přináší a poskytují nám tak jednu ze skutečných možností, jak změnit chování firem k lepšímu.

Výchozím bodem všech úvah o společenské odpovědnosti podnikání musí být jednoznačně stanovisko k problému, zda má být na podnik nahlíženo také jako na morální subjekt. Podnik totiž poznává, jedná a aktivně ovlivňuje své okolí. Společnost jako celek (prostřednictvím svých institucí) umožňuje jednotlivým podnikům realizovat své záměry a cíle. Proto je z její strany požadavek společensky odpovědného chování naprosto legitimní a logický. Každá podnikatelská činnost je vždy zasazena do kontextu určité společenské kultury, v rámci které existuje celá řada kodifikovaných i nekodifikovaných pravidel a sdílených hodnot, jejichž podstata je morální povahy.<sup>2</sup> Podnikání tak získává mimo jiné i charakter určitého mravního závazku (ať už si to jednotlivé ekonomické subjekty uvědomují či nikoliv), ze kterého se v rámci kontextu dané společnosti prakticky nemohou vyvázat. Podniky a jednotlivci, kteří podřizují své chování a jednání etickým a sociálním hodnotám pozitivně přesahují rámec a požadavky zákonů, získávají společenskou prestiž a uznání. Proto jedním z hlavních poslání podnikatelské etiky je vytvoření efektivní morální autoregulace v rámci tržního mechanismu. Čím bude vyšší, tím bude umožněna i vyšší míra liberalizace trhu a bude klesat význam legislativy, byrokracie, státní kontroly atd.<sup>3</sup>

Role, funkce a význam podniku ve společnosti se mění. Debaty, které se vedou o odpovědnosti podniků za regionální a lokální komunity a národní i globální společenství, ve kterých působí, jsou intenzivnější. Přece jen, zájem podniků

---

<sup>2</sup> (ŠMAJS, 2008), 87

<sup>3</sup> Tamtéž, 87



o společnost vyplývá z jeho vlastního zájmu a předpokladu, že organizace nemůže fungovat a prosperovat v nezdravé společnosti.<sup>4</sup>

Pro přiblížení důvodů o potřebě etického chování firem i jednotlivců, jsou uvedeny myšlenky jeho svatosti Dalajlamy, který ve své knize *Etika pro nové milénium* mimo jiné mluví o tom, že společnost si pozvolna uvědomuje, že pouze materiální zajištění nepřináší člověku pocit štěstí. Mluví také o duchovní obrodě a etické revoluci, která nesouvisí s náboženstvím, ale volá po příklonu směrem k širšímu společenství, s nímž jsme spojeni. Podle mého názoru je Dalajlama jednou z důležitých současných postav, která je respektována širokou veřejností a jeho myšlenky a názory souvisí i s tématem této práce. Konkrétně pak myšlenka, že zisk by pro nikoho, ani firmy neměl být jediným cílem, ale jeden z cílů. Ten další cíl by měl být myslet více na své okolí a pomáhat druhým.

„Skutečně, když porovnáme bohaté s chudými, často se zdá, že ti, co nemají nic, jsou méně naplněni obavami, přestože jsou postiženi fyzickou bolestí a utrpením. Pokud jde o bohaté, jen málo z nich ví, jak svůj majetek rozumně využít – tj. využít jej nikoli k luxusnímu životu, ale podělit se o něj s potřebnými. Mnozí to nevědí, jsou tolik pohlceni myšlenkou získávat stále více, že v životě nemají čas na nic jiného.“<sup>5</sup>

„Moje volání po duchovní revoluci není voláním po revoluci náboženské. Ani to není doporučení k životu, který je nějakým způsobem nadpozemský, a tím méně nabádání k něčemu magickému či mystickému. Spíše je to volání po radikální změně orientace a odklonu od zvyku stále se zabývat jen sám sebou. Je to volání po příklonu směrem k širšímu společenství bytostí, s nimiž jsme spojeni, a k jednání, které vedle vlastních zájmů uznává i zájmy ostatních.“<sup>6</sup>

## 1.1. Podnikatelská etika

Základním důvodem vzniku podnikatelské etiky je uvědomění si důsledků, které průmyslový pokrok a honba za ziskem způsobují. Život a podnikání ve shodě s principy trvale udržitelného rozvoje se jeví jako jediné východisko ze stávající situace. Firmy začínají cítit tlak také ze strany státu, nadnárodních institucí i svých zákazníků. „Neodpovědné chování podniků může zapříčinit ekologickou katastrofu, destabilizovat trh, poškodit zákazníka atd.“<sup>7</sup>

Kromě její aplikace do firemního prostředí se objevuje i jako samostatný předmět na školách. To je velmi pozitivní ukazatel, že myšlenka etického chování vrůstá do povědomí lidí a stává se tak stále více samozřejmou. To také dokládá mnoho sociálních průzkumů. Zvláště u mladých lidí, narozených po roce 1989 jsou témata udržitelnosti a ochrany životního prostředí na denním pořádku, viz článek a odkaz na průzkum časopisu Forbes. <https://www.forbes.com/want-to-engage-millennials-try-corporate-social-responsibility/><sup>8</sup> Článek hovoří o tom, že firmy, které mají zájem zaměstnávat tyto mladé lidi, stále více poznávají jejich motivaci k práci. Chtějí mít jistotu, že firma, ve které pracují, se chová odpovědně a dává jim příležitosti, jak přiložit také ruku k dílu.

---

<sup>4</sup> (BLÁHA, 2015), 50

<sup>5</sup> (DALAJLAMA, 1999), 14-15

<sup>6</sup> (DALAJLAMA, 1999), 28-29

<sup>7</sup> (ŠMAJS, 2012), 147

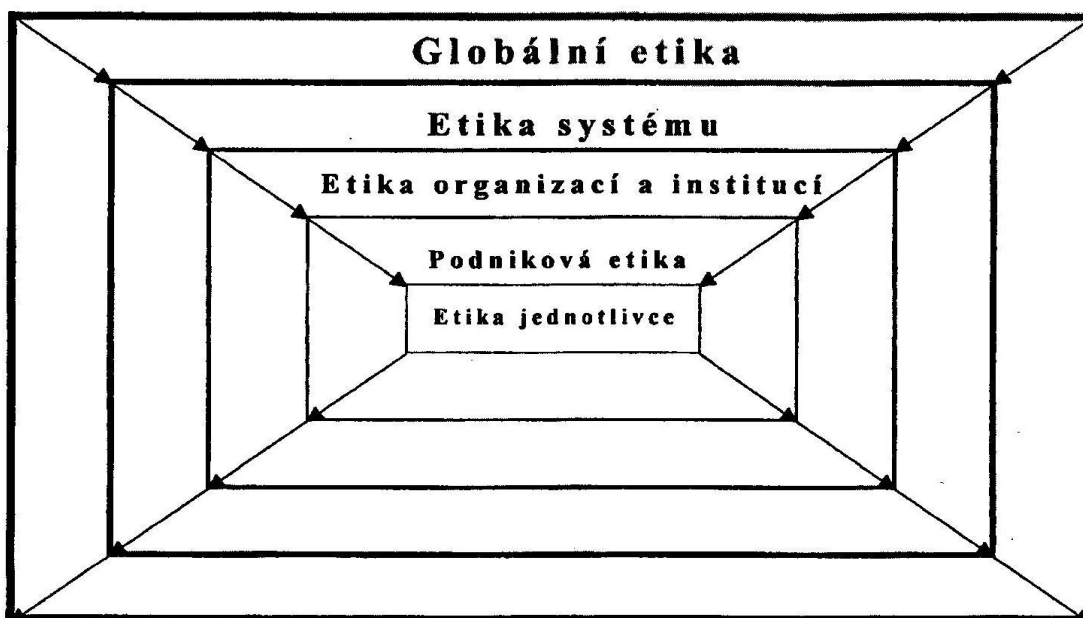
<sup>8</sup> (PERETZ, 2017), vyhledáno 22.11.2017

Podnikatelská etika (Business Ethics) se zabývá aplikací etických hodnot do podnikání. Je jednou z forem aplikované etiky, která je zaměřená na etická pravidla a principy podnikání, možné morální a etické problémy, které mohou nastat během podnikatelské činnosti a specifické povinnosti a závazky, které z ní vyplývají. Jejím cílem je soustavné zlepšování etické úrovně podnikání a veškerých aktivit. Jedná se o jednu z nejdynamičtější a nejprogresivnější se rozvíjejících oblastí s maximálním prostupem do tržních podmínek. Základními pojmy jsou hodnoty, hodnotová orientace, spravedlnost a svědomí.<sup>9</sup> Další argumenty pro podnikatelskou etiku<sup>10</sup>:

- možnost vyjádřit se k neřešeným problémům, které právo řešit nechce a nemůže
- jedná se o společenskou objednávku, etické otázky jsou předmětem společenské diskuze, stále častěji zaznívají z úst odborníků, politiků a ekonomů
- světový trend, západní demokratické země i USA mají před námi v řešení těchto otázek náskok jedné generace

Podle W. L. LaCroix (Principles for Ethics in Business)<sup>11</sup> se nachází zdroj mravních konfliktů v podnikatelské sféře ve vzájemném tlaku dvou základních stránek etického myšlení: Individuální etiky (osobní mravnost) a sociální etiky (prospěšnost celku). Vztah jednotlivce a společnosti, shoda nebo střet jejich zájmů, je skutečně výchozím hlediskem při posuzování mravních konfliktů a dilemat v podnikání. Jednotlivec, podnik, společenské organizace a instituce, ekonomickým systém – všechny tyto součásti každé ekonomiky mají (každá na své úrovni) charakteristické zájmy, které ovlivňují míru etičnosti jejich chování, které však vždy, v poslední instanci, musí korespondovat s etikou v obecném smyslu.<sup>12</sup>

#### Struktura etiky v ekonomice



Obr. č. 1: Struktura etiky v ekonomice<sup>13</sup>

<sup>9</sup> (BLÁHA, 2015), 15-26

<sup>10</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 15-16

<sup>11</sup> (LACROIX, 1989), 11

<sup>12</sup> (ROLNÝ, 2007), 17

<sup>13</sup> (ROLNÝ, 2007), 18

Etika jednotlivců, podniků, organizací a institucí, systému, to vše v korelaci s globální etikou nám umožňuje vyspecifikovat konkrétní zaměření podnikatelské etiky obecně. Ta tkví v morálních principech a standardech, které určují a řídí chování všech účastníků ekonomické činnosti na všech úrovních ekonomického systému.<sup>14</sup>

Integrace etiky do podniku pocházející od jednotlivce se nachází v nejnižší oblasti na tzv. mikroúrovni. Mikroúroveň podnikatelské etiky reprezentuje etika člověka jako individua působícího v ekonomickém prostředí jako spotřebitel, akcionář, manažer, zaměstnanec, producent. Systém subjektivních hodnot, postojů a motivů, osobní morální normy a mravní jednání člověka propustuje do každodenních aktivit.<sup>15</sup>

### 1.1.1. Hodnoty podniku

Při řešení etických problémů a otázek, používáme celý komplex principů a hodnot. Mezi základní můžeme zařadit svobodu, spravedlnost, odpovědnost nebo také důvěru a moudrost. Mohli bychom jich jmenovat desítky, ale všechny mají společné, že se jejich prostřednictvím jedinec stává „dobrým člověkem“ a pokud tyto hodnoty přijme firma, může z nich sestavit svůj hodnotový systém, na kterém postaví svou etiku podnikání a stane se „dobrou firmou“.

Svoboda a spravedlnost je spojena s prostředím demokratické společnosti, otevřené pro podnikání, jsou základem pro legalitu a legitimitu. Odpovědnost a důvěra je zase základem pro vytváření všech smluvních vztahů a férového jednání. Pro trvale udržitelný rozvoj je také nutné dbát na ekologickou a sociální odpovědnost. Proto hodnoty jako pokrok, prosperita a racionalita pomáhají s inovacemi a pozitivní změnou.<sup>16</sup>

Hodnotami se zpravidla nazývají předměty, myšlenky (ideje), činy, záměry a někdy dokonce jenom představy, které nabývají z hlediska určitého lidského zájmu nebo potřeby žádaný, očekávaný či chtěný význam. Svět bez hodnot jako svět bez významů ani nemůže existovat.

Pojem **hodnotové orientace** představuje určitý komplex hodnot, jež jedinec vřazuje do svého hodnotového systému. Člověk je v průběhu svého života obklopen mnoha různými věcmi, událostmi, jevy, které neustále hodnotí, stávají se proto i jeho hodnotami. Některé z nich preferuje výrazněji, jiné méně, další jsou mu lhostejné nebo se k nim staví odmítavě. Tak se postupně vytváří jeho soustava hodnot, z níž vychází i jeho hodnotová orientace.

Pojem **spravedlnost** je jedním ze základních pojmů pro uspořádání lidských vztahů. Spravedlnost bývá často hlavním kritériem, měřítkem praktického jednání jak jednotlivce, tak skupiny. V kontextu teorie etického rozhodování patří spravedlnost mezi základní modely etického rozhodování. Z pohledu organizace je chápána jako jednání s lidmi podle jejich zásluh, poskytování jim stejné příležitosti a uplatňování spravedlivého systému odměňování. Spravedlnost lze charakterizovat několika

---

<sup>14</sup> (ROLNÝ, 2007), 18

<sup>15</sup> (BLÁHA, 2015), 51

<sup>16</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 51-52

principy: rovné zacházení se všemi, přiměřené tresty a odměny, spravedlivé rozdělování požitků a břemen, rozhodovat stejné případy stejně a nestejně odlišně.<sup>17</sup>

**Svědění** lze vnímat jako podstatnou složku mravnosti. Je to především pozoruhodný fenomén lidského vědomí, které je samo o sobě výjimečným jevem. Lidské vědomí nelze redukovat pouze na psychiku, je daleko komplexnější záležitostí. Dává člověku schopnost morálně hodnotit své jednání (moralita). I když je tak upozorněno na jeho racionální podstatu přesto slovo svědomí není jednoznačné a je užíváno v nejrozličnějších souvislostech. Za svědomitého považujeme takového člověka, který plní důsledně své povinnosti. Může se také ovšem snadno stát, že někdo jiný právě z důvodu svého svědomí odmítne tyto povinnosti plnit.<sup>18</sup>

Pomocí hodnotového rámce, který si firma stanoví, dává svým klientům, spolupracovníkům a obchodním partnerům najevo, že má charakter a že je solidní. Tím přispívá ke zvyšování svého kreditu a budování dobrého jména, stanovení takového hodnotového rámce má tedy stoprocentně pozitivní dopad na činnost celé firmy.

Hodnoty člověka jsou uloženy hlouběji než například postoje, jsou více zasazeny v našem charakteru, v naší osobnosti. Naše postoje tak primárně vycházejí právě z našich hodnot. Hodnoty nám dodávají vědomí, co je správné a co nesprávné, co je dobré a co špatné. Hodnoty vyznávané jedincem se časem vyvíjejí a mohou být spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská např. profesní skupina. Zdrojem hodnot může také být přijetí určité ideologie nebo víry. Organizace se definováním svých hodnot zabývají také proto, že pokud se jim podaří vytvořit mezi svými spolupracovníky soubor sdílených hodnot, vytvoří tak základ pro specifickou firemní kulturu.<sup>19</sup>

### 1.1.2. Morální vývoj podniku

Jak již bylo řečeno, etika podniku začíná na mikroúrovni, tedy u jednotlivce, jenž například daný podnik zakládá, či vede a který tak svou individuální etiku ať už vědomě či nevědomě dále přenáší na podnik, který je jeho jednáním ovlivněn. Etickému nastavení jednotlivce a jeho odpovědnosti se budeme více věnovat v kapitole 2.

„Zavedení eticky odpovědné orientace do strategie podniku je především záležitostí managementu. V této souvislosti je velmi důležitá etická odpovědnost vedení podniku, od kterého se odvozuje kvalita etické odpovědnosti organizace.”<sup>20</sup>

Existují různé způsoby, jak management firmy ovlivnit. Jeden ze způsobů je externí vliv státu, či vlády (např. pomocí zákonů, nařízení), bohužel tato cesta je zatím velmi omezená a nedá se předvídat, kdy taková legislativa bude přijata. Mnohem účinnější se zdá být vliv nových trendů a změn myšlení ve společnosti (poptávka po BIO a EKO produktech, vyšší etické nároky zákazníků, potenciálních zaměstnanců apod.).

---

<sup>17</sup> (BLÁHA, 2015), 22-26

<sup>18</sup> (BLÁHA, 2015), 22-26

<sup>19</sup> (MAZÁK, 2010), 33

<sup>20</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 68

David Jones, jeden z předních zastánců myšlenky společenské odpovědnosti ve své knize Společensky odpovědné chování se lidem vyplácí tvrdí, že je přesvědčen o tom, že aby se dnes jakékoliv firmě dobře dařilo, musí se chovat odpovědně.

Než se rozběhla světová finanční krize, nejrychleji rostoucím trendem v podnikatelském světě byl příklon k společenské odpovědnosti firem. Ekonomická krize tento trend ještě urychlila. Svět jednoznačně pochopil, že bezohledná honba za ziskem málem vedla k úplnému kolapsu globálního finančního a ekonomického systému. V současné době mnohé firmy, které si uvědomují, že klíčem k dlouhodobému úspěchu už není filozofie „ziskovost za každou cenu“, aktivně hledají cesty, jak změnit své provozní postupy. Dobré výsledky a dobré chování už dnes nejsou chápány jako vzájemně si odporující koncepce.<sup>21</sup>

Pokud existuje mravní konsenzus v chování podniků, zvyšuje se výkonnost trhů. Důvěra mezi smluvními stranami umožňuje rychlejší a bezproblémovější realizaci ekonomických záměrů. Morální postoje jako vstřícnost, důvěra, úcta, spolehlivost atd. tak mají v podnikatelském prostředí i čistě ekonomické účinky. Snižují náklady při směnných obchodech, zjednodušují komunikaci a tím snižují časovou náročnost vzájemných jednání a celkově zefektivňují tržní mechanismus. Nejde jen o obecnou serióznost firmy, ale o její konkrétní chování ke spotřebiteli, garance a odpovědnost, kterou vykazuje při realizaci svých výrobků, vztah k životnímu prostředí a konkrétní opatření, kterými je chrání, dobročinnost a společenská angažovanost ve věcech veřejných atd. Míra etičnosti chování podniku se tak stává komparativní výhodou na trhu, která umožňuje lépe zhodnotit podnikatelské úsilí vynakládané k realizaci podnikatelských záměrů.

Všechny výše uvedené skutečnosti nabývají konkrétní praktickou podobu v účetnictví, které je označuje jako nehmotná aktiva a jejichž kvalitu dokáže kvantifikovat. Dobrá pověst, dobré jméno podniku, pro které se vžil v ekonomické teorii anglický výraz **Goodwill**, se tak stává jednou z forem jeho ocenění. Vyjadřuje rozdíl mezi tržní cenou firmy a její účetní hodnotou.<sup>22</sup>

Průvodním znakem goodwillu na trhu je věrnost zákazníků obchodní značce, neboli brandu, která není podmíněna pouze kvalitou daného výrobku nebo služby, ale i širším kontextem společenského hodnocení morální povahy.<sup>23</sup>

### **Morální zisk podniku**

Smyslem ekonomické činnosti podniku je dosahování zisku, i když jeho maximalizace, jak již bylo řečeno, nemůže být jediným a výlučným cílem. Ekonomický mechanismus není jednorázovou akcí a dosažením zisku nekončí. Zisk sám se stává prostředkem pro dosažení i jiných cílů-zkvalitnění výrobků a služeb, vytvoření nových atd. Podnik se tak svojí činností podílí na zkvalitnění života celé společnosti. Neslouží pouze investorům, ale také zákazníkům, zaměstnancům, široké veřejnosti, někdy dokonce i životnímu prostředí. Tento obecný společenský kontext podnikání otevírá jeden za zásadních problémů – vztah etiky a zisku. Bylo by ideálním stavem, kdyby se osobní zájmy podnikatelských subjektů automaticky kryly s celospolečenským a obecně lidským zájmem. Otázka morální odpovědnosti by se pak stala nadbytečnou.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> (JONES, 2014), 19

<sup>22</sup> (ROLNÝ, 2007), 38-39

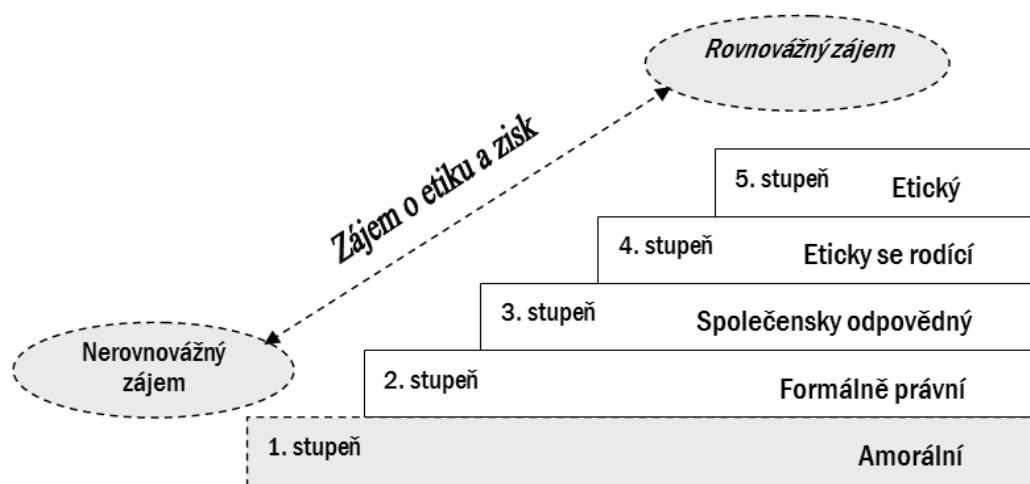
<sup>23</sup> Tamtéž, 40

<sup>24</sup> (ROLNÝ, 2007), 41

Vliv etiky na ekonomické aktivity musí v mnohém akceptovat i jinak morálně neutrální ekonomická teorie. Dosahují-li například ekonomické subjekty monopolně vysokého zisku na úkor omezení spotřebitelské poptávky, hledá společnost nástroje (progresivní zdanění, stanovení maximálních cen atd.) Přesto však termín zisk z ryze ekonomického hlediska, jako účetní položka, žádný etický smysl neobsahuje.<sup>25</sup>

Obecně lze tedy shrnout, že mravní charakter zisku vyplývá z mravního hodnocení aktivit, prostřednictvím kterých ho bylo dosaženo. Vztah podniku k zisku a zejména ke způsobům jeho dosahování je významným ukazatelem míry jeho společenské odpovědnosti a smyslu pro etické chování. Rozkrývá nám širokou škálu různých mravních postojů od realizace zisku za každou cenu a jeho použití výhradně pro potřebu firmy až po společensky odpovědnou produkci zisku a jeho použití například na dobročinné účely. V této souvislosti lze hovořit o tzv. morálním zisku.

Morální zisk netkví pouze v manifestaci goodwillu a mravního image firmy na trhu, kde působí jako komparativní výhoda, ale ve společně sdíleném pocitu všech zaměstnanců, že pomohli dobré věci, podíleli se na něčem smysluplném ležícím mimo rámec komerce, obecně lidském, pozitivním, společensky prospěšném.<sup>26</sup>



**Obr. č. 2** Morální vývoj podniku<sup>27</sup>

Z etického hlediska rozlišují autoři Reidenbach a Robin pět vývojových typů podniků podle proporcí jejich zájmu o zisk a podnikatelskou etiku. Nejnižší stupeň reprezentuje jednoznačnou preferenci zisku na úkor jakéhokoli zájmu o etiku podnikání a nejvyšší stupeň představuje žádoucí rovnovážný stav, kdy etickému způsobu dosažení zisku je věnována stejná pozornost jako zisku samému.<sup>28</sup>

#### 1. stupeň – amorální

V této fázi se podnik řídí zásadou, že jeho chování je etické, pokud jeho nečisté praktiky nejsou odhaleny. Etické prohřešky po odhalení jsou brány jako nutné náklady na podnikání.

<sup>25</sup> (ROLNÝ, 2007), 42

<sup>26</sup> (ROLNÝ, 2007), 43

<sup>27</sup> (REIDENBACH, 1991), 275-281

<sup>28</sup> (ŠMAJS, 2008), 82

## 2. stupeň – formálně právní

Podnik dbá, aby jeho činnost byla po formálně právní stránce v pořádku. Pohybuje se výhradně na půdě legality, i když maximálně využívá legislativních nedostatků pouze ve svůj prospěch.

## 3. stupeň – společensky odpovědný

Management podniku si již uvědomuje, že jednat pouze na formálně právní úrovni nestačí. Vzrůstá zájem o podnikatelskou etiku. Zvyšuje se vyváženost zájmů o zisk s etickou stránkou způsobů jeho dosažení, i když ještě postrádá charakter konkrétních systémových a organizačních opatření.

## 4. stupeň – eticky se rodící

Etické hodnoty se již stávají součástí podnikové kultury. Podnikový management vychází z přesvědčení, že „lze dělat správnou věc“. Na tomto stupni je již markantní aktivní snaha vedení vstřícně reagovat na vznikající společenské problémy a přihlásit se veřejně ke společenské odpovědnosti. Chybí však systémová opatření, která by zamezovala neetickým postupům ve vnitropodnikových vztazích.

## 5. stupeň – etický

Tento stupeň je charakteristický rovnovážným zájmem podniku o etické a ekonomické výsledky. Etická analýza ekonomické činnosti je plně integrovanou součástí podnikatelských záměrů podniku a jeho strategického plánu. Podniková kultura odráží systémové zavedení etických zásad a principů, kdy přijímání, školení, odměňování i propouštění pracovníků probíhá v souladu s etickým profilem podniku, který je transparentní, a všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni. Důraz na etické normy a principy je nedílnou součástí všech dokumentů a materiálů podniku. V jeho organizační struktuře existují články vedení, jednotlivci i celá oddělení, které se přímo zabývají etickými problémy a snaží se je řešit.

Ne všechny podniky musí nutně projít všemi stupni a rozvíjet se až po nejvyšší stupeň nebo začínat svůj vývoj od prvního stupně. Etický rozvoj navíc nemusí vždy probíhat jako nepřetržitý proces, ale jsou v něm možné vzestupy nebo sestupy. Dále je třeba zdůraznit, že pro etický rozvoj podniku neexistuje žádný časový limit a mezi jednotlivými stupni neexistují ostré dělicí hranice, proto není vyloučena ani existence jistých mezistupňů.<sup>29</sup>

### 1.1.3. Etický kodex a firemní kultura

Hodnoty a priority, které firma vyznává, ale také etická pravidla, kterými se řídí a chce je deklarovat navenek, mohou být písemně sepsány a utváří tzv. **etický kodex**. Tvorba etických kodexů u soukromých firem v České republice se zvyšuje od 90. let 20. stol. Tento trend pochází z USA, kde tradice tvorby etických kodexů vznikla a souvisí s celkovým vývojem podnikatelské etiky. „Jedná se o stanovení klíčových etických hodnot, které plní úlohu vůdčích principů a stanou se páteří podnikové kultury. Jejich stanovení a zveřejnění je důležitým krokem v procesu institucionalizace etiky v rámci podniku a měly by se stát součástí podnikové strategie.“<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> (ŠMAJS, 2008), 82-83

<sup>30</sup> (ROLNÝ, 2007), 55-56

Specifikem etických kodexů je jejich zásadní, univerzalistický charakter. Vztahují se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezují obecný požadavek na jeho mravnost. Již koncem čtyřicátých let zformuloval Robert Wood Johnson etický kodex podniku, který nazval Naše krédo a který firma Johnson & Johnson používá v praxi dodnes.<sup>31</sup>

Firmy se nemohou spoléhat jen na to, že všichni jejich členové a zaměstnanci jsou schopni se vždy rozhodnout správně, a že si morální normy dokonale osvojili v rodině či ve škole. Etický kodex je tedy vyjádřením uznaných norem chování firmy i jednotlivých jejích představitelů – a dává jim jasný návod, jak se zachovat v různých situacích. Kodex může vytvořit management či vlastníci podniku nebo je možné do jeho tvorby zainteresovat co největší počet zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni již do procesu tvorby etického kodexu, ztotožní se s jeho požadavky postupně a nenásilnou formou, zejména pokud management bere jejich připomínky a náměty vážně.<sup>32</sup>

V etickém kodexu může společensky odpovědný podnikatel upravovat nejen zásady etického chování ke státu, chování v rámci vztahů na celospolečenské úrovni, vztahů k akcionářům, obchodním partnerům, zákazníkům, ale řeší zde obvykle i své závazky ve vztahu k zaměstnancům.<sup>33</sup>

Na rozdíl od povinné roviny odpovědnosti firem, která je daná zákony se etické chování nachází v rovině dobrovolné. Zajistit tak důsledné uplatňování etických kodexů ze strany podnikatelů není při současné legislativě možné, protože vynucování plnění dobrovolných závazků je právně nemožné. Systémově správné řešení spočívá v tom, že pokud je něco ze strany společnosti pokládáno za tak důležité, že by to mělo být vymahatelné, resp. sankcionované v případě nedodržení, je třeba to zakomponovat do legislativy.<sup>34</sup>

**Firemní kultura** je soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvořech) materiální a nemateriální povahy.<sup>35</sup>

Jak dále vysvětluje R. Lukášová, jedná se o sdílení výše vyjmenovaných vzorců chování mezi jednotlivci. Tato kultura existuje pouze jejich prostřednictvím. Přesto je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu.<sup>36</sup>

Nový jedinec, který do firmy přijde se učení a nápodobou této kultuře chť nechť učí a integruje se. Organizační kultura je relativně stabilní. Jako produkt dynamické tenze vznikající na základě neustálého střetávání požadavků prostředí a interních možností organizace však vždy obsahuje také určitý potenciál ke změně.<sup>37</sup>

Firemní kultura je nejvlivnějším motivačním (nebo demotivačním) faktorem ve firmě:

- má přímý vliv na veškeré dění ve firmě
- působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců a všech procesů a výstupů
- ovlivňuje kvalitu života zaměstnanců a psychologické klima ve firmě

---

<sup>31</sup> (ROLNÝ, 2007), 59

<sup>32</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 126

<sup>33</sup> Tamtéž, 126

<sup>34</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 95

<sup>35</sup> (LUKÁŠOVÁ, 2010), 18

<sup>36</sup> Tamtéž, 38.39

<sup>37</sup> (LUKÁŠOVÁ, 2010), 40



Součástí firemní kultury by měla být nespokojenost firmy se svým stavem, schopnost sebereflexe, uvědomění si potřeby změn a celková neutuchající touha zlepšit se. Zde se tedy otevírá prostor pro naslouchání například stížnostem klientů, nebo také návrhů zaměstnanců. Pocit uspokojení je totiž pro firmu velkým nebezpečím a může ji existenčně ohrozit.<sup>38</sup>

Pokud tedy víme, že hlavními nositeli hodnot a firemní kultury jsou lidé, konkrétně manažeři, můžeme si nyní v krátkosti představit jak taková integrace etiky, nebo také vzdělávání a výcvik manažerů vypadá. Může mít externí nebo interní charakter a jde o přípravu na řešení etických problémů a dilemat, s nimiž se mohou v běžné praxi setkat.

#### 1.1.4. Hodnoty manažerů a jejich vliv na firemní kulturu

Platí, že lidé jsou nejdůležitějším z faktorů, ovlivňujících firemní kulturu, neboť právě na nich leží zodpovědnost za realizaci celkové činnosti podniku. Z toho plyne, že existenci jistého typu kultury je třeba brát v úvahu i při náboru a výběru pracovníků. Za nejdůležitější určovatele kultury organizace jsou považováni klíčoví lidé, nebo dominantní koalice. V praxi totiž velice záleží na tom, jaké kultuře oni dávají přednost. Záleží i na jejich schopnosti pochopit a reagovat na možné konfliktní tlaky, vyvolané ostatními činiteli ovlivňujícími firemní kulturu (historie a vlastnictví, velikost, technologie, cíle a záměry, prostředí).<sup>39</sup>

Nejčastější námitka proti systematickému studiu a rozvoji podnikatelské etiky je argument neosvojitelnosti etických principů u dospělých lidí, kteří mají svůj základní systém hodnot již vybudovaný. Na druhou stranu je třeba připomenout, že názory manažerů se vyvíjejí v čase a mění se hodnocení a přístup k etickým problémům. Záleží při tom také na znalostech manažerů a informovanosti o moderních trendech přístupu k podnikatelské etice, které jim umožní komplexnější a tím i kvalifikovanější způsoby rozhodování.<sup>40</sup>

Subkultura vrcholového managementu ovlivňuje nejen obsah strategie, ale také celkový postup tvorby strategie a způsob výběru ze strategických alternativ. Nepanuje-li mezi manažery spolupráce a snaha o konsenzus, může se stát, že výsledná strategie je důsledkem rozdělení moci v organizaci. O strategii tak může být rozhodnuto direktivně ředitelem či vlastníkem firmy. Jisté však je, že kvalita strategických rozhodnutí výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku. Obsah organizační kultury projevující se v každodenním chování pracovníků může pro implementaci strategie znamenat jak výraznou podporu a neviditelné zázemí, tak potenciální bariéru. Záleží na tom, jaká je síla organizační kultury a nakolik je obsah kultury v souladu s obsahem vytyčené strategie.<sup>41</sup>

Za moderní nástroje etického řízení dnes považujeme ty, které byly do praxe postupně implementovány v 80. a 90. letech 20. století a doplnily již existující nástroje. Jedná se především o etický a sociální audit, o etické výbory a úřad firemního ombudsmana.

**Etický a sociální audit** zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti, s přihlédnutím ke komplexitě těchto cílů: kontrola řízení, transparentnost,

---

<sup>38</sup> (MAZÁK, 2010), 11

<sup>39</sup> (MAZÁK, 2010), 35

<sup>40</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 16

<sup>41</sup> (LUKÁŠOVÁ, 2010), 69-70

analýza sociálního klimatu (zaměstnanecká politika, sociálně-ekonomický rozvoj, environmentální politika). **Etický výbor** je poradní orgán, tvořen z odborníků na podnikatelskou etiku, většinou z akademické sféry a poradenské praxe. Cílem jeho činnosti je dbát na vysokou odbornou úroveň tvorby nástrojů etického řízení a následné implementace do podnikové praxe. Nezbytným předpokladem je kvalita komunikačního systému. Efektivní komunikace může pomoci k odstraňování bariér a k včasnému řešení etických problémů a dilemat. **Firemní ombudsman** je stálá funkce zaměstnaneckého ombudsmana, který se zaměřuje na rovnováhu a harmonii zájmů všech skupin. Zvláštní pozornost je věnována řešení kolizních problémů a dilemat v oblasti vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník.<sup>42</sup>

Nástrojů pro implementaci etiky do podnikání je několik a kromě již zmíněných lze doplnit ještě zřízení etické linky, která může mít formu například online formuláře na webu, nebo telefonní linky. Pokud má firma faktický zájem, existuje dnes již také řada externích organizací, seminářů, či odborných publikací, které s konkrétními kroky poradí. Není také novinkou, že pro takové účely je často vytvářeno ve firmě celé nové oddělení, či nové pozice. Člověk, který je na takovou pozici odborně vyškolen, se potom může například jmenovat: manažer pro etiku, nebo CSR manažer.

## 1.2. Společenská odpovědnost firem (CSR)

Koncepci společenské odpovědnosti organizací se teoretikové managementu začínají systematicky zabývat zhruba od poloviny 20. století. Proniká i mezi české podniky a organizace a stává se nedílnou součástí strategického rozhodnutí a plánování ve veřejném i neziskovém sektoru a rovněž i na mezinárodní úrovni. Za určitý „startovní“ podnět pro odbornou diskusi společenské odpovědnosti lze vnímat rostoucí negativní pohled proti velkým, nadnárodním společnostem již na poč. 20. stol. v USA. Kritika spočívala především v narůstající moci těchto společností, jejich antisociálním chování, v nekalých obchodních praktikách likvidující konkurenci, nízké míře transparentnosti aktivit apod.<sup>43</sup>

První definici společenské odpovědnosti uvádí H. Bowen z roku 1953 v díle *Social responsibilities of the Businessman*, zní: „... jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.”<sup>44</sup>

A některé nadnárodní společnosti už toto myšlení převzaly. Již několik desítek let se ukazuje trend, kdy největší firmy a organizace světa cíleně investují do rozvojových zemí a díky tomu zlepšují tamní životní podmínky, ale ani to často není nezištné chování a přináší to v daných zeních i mnoho skrytých problémů.

O globální rovnováze píše ve svém článku CEO organizace *Social and Ethical AccountAbility*, Simon Zadek. Nejvíce matoucí jsou ta fakta, která se týkají sporného příspěví byznysu, hlavně korporací, k pozitivním a negativním stranám celkového účtu za poslední století. Korporátní komunita roste velmi rychle. Ze sta největších světových ekonomik je 51 korporací. Odbyt dvou set největších firem tvoří čtvrtinu z celkové světové hospodářské aktivity. Firma *General Motors* má roční odbyt stejný jako HDP

---

<sup>42</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 84-85

<sup>43</sup> (BLÁHA, 2015), 137-140

<sup>44</sup> Tamtéž, 137-140

Dánska a roční příjem společnosti Sears Roebuck je srovnatelný s ročními příjmy více než 100 Bangladéšanů. Od roku 1945 narostl světový obchod dvanáctkrát a dominovalo mu jen několik globálních korporací. Tato ekonomika nyní činí asi 20% sledovaných světových příjmů. Devadesátá léta byla svědkem masivního zvýšení toku mezinárodního kapitálu do rozvojových zemí. V roce 1990 tvořily veřejné zdroje více než polovinu mezinárodního kapitálu do rozvojových zemí. V roce 1995 už 77% pocházelo ze zdrojů soukromých. Objem přímých zahraničních investic se za stejnou dobu téměř čtyřnásobil a v roce 1995 dosáhl 96 miliard dolarů. Přímé zahraniční investice během pouhých dvanácti měsíců stouply v roce 1997 o 27%.

S tím, co už korporace udělaly, by se dalo očekávat, že jejich přínos na světové konto bude naprosto zřejmý. Opak je pravdou. Uvedená fakta vyvolala velmi polarizovanou debatu o přínosu firemní komunity. Čísel je mnoho, ale nezdají se být adekvátní pro vytváření společenského názoru na to, jestli jsou korporace vedoucím prvkem pozitivní změny, nebo jsou nezbytnou součástí problému. Tato polarizace je zřetelná v obrovském boomu publikací o budoucnosti korporací, na které navazují konference, workshopy, internetové debaty, „konfrontace“ a tak dále. Byly vymyšleny nejrůznější statistiky, anekdoty a záhadné vize. A to všechno jenom proto, aby se ukázalo, že korporace jsou dobré, špatné, nebo prostě hrozné. Nicméně díky těmto interakcím vznikly také nové generace oponentů. Ti bývají často zklamáni a rozhořčeni, protože v oblasti sociálních a ekologických výzev nedochází k opravdovému pokroku. Stále silnější veřejné demonstrace proti WTO, Světové bance a mnoha jiným symbolům tzv. Washingtonského konsenzu významně ukazují, že po desetiletích váhavé angažovanosti se nahromadila frustrace.<sup>45</sup>

Na závěr Simon Zadek vyjmenovává možnosti kudy se vydat. Tvrdí, že je třeba hlubšího procesu, který pomůže na všech třech frontách. Za prvé: mýty o firemním chování – jak dobrém, tak špatném – musí být odhaleny a odmítnuty. Za druhé: je třeba identifikovat různé a často protichůdné možnosti a zjistit, co znamenají pro společenskou odpovědnost firem a jejich odpovědnost k životnímu prostředí. Za třetí: je nutné si uvědomit, co je a co není možné očekávat od nejrůznějších strategií.

Je evidentní, že ačkoliv je globalizace často považována za přirozený a pozitivní proces, který se nedá zastavit, je s ní spojeno i velké množství negativních projevů. Mezi globální problémy patří například růst populace, chudoba, zadluženost, přebytek potravin na západě a naopak jejich nedostatek v jiných oblastech, ale také oteplování planety, vyčerpávání energetických a surovinových zdrojů, nedostatek pitné vody a ničení přírodního bohatství. Je to však výčet jen těch největších problémů. Dále existuje i mnoho neméně důležitých problémů, které je nutné řešit. Firma, která se rozhodne být společensky odpovědná, o všech těchto problémech ví a snaží se tyto nerovnosti vyrovnávat. A ačkoliv implementace těchto zásad není jednoduchá lze říci, že přihlášení se k principům společenské odpovědnosti je dnes vnímáno spíše pozitivně a má to tak výrazný dopad na úspěšné fungování firem v současném globalizovaném světě.

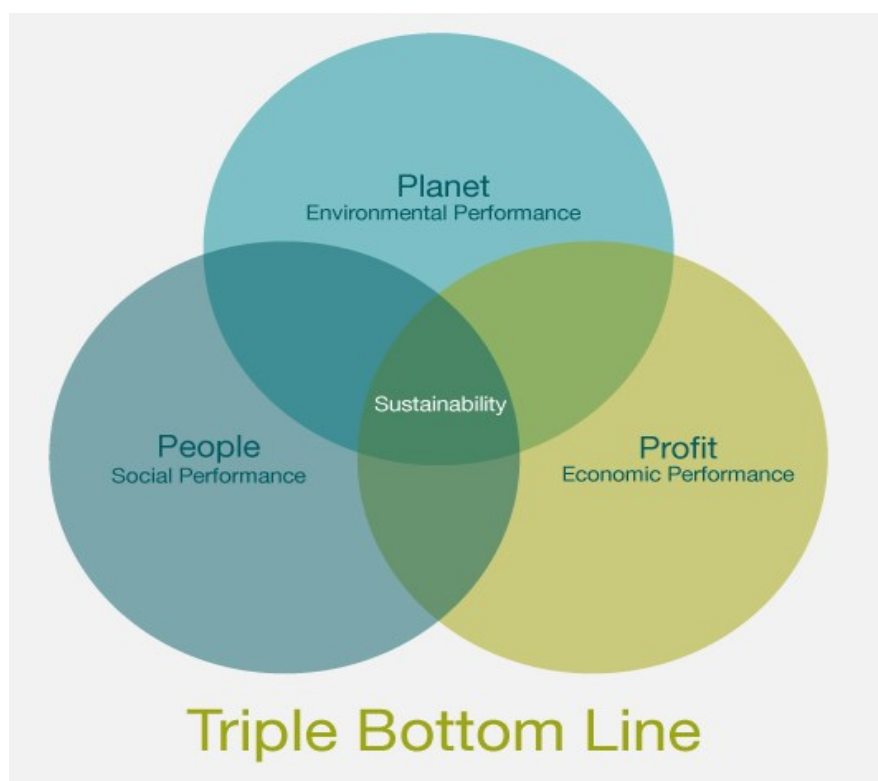
---

<sup>45</sup> (ZADEK, 2005), 11-14

### 1.2.1. Historie společenské odpovědnosti firem

Etickým chováním firem se vážněji začali zabývat akademici z USA v sedmdesátých letech 20. století. Je to tedy mladá disciplína a její podoba není stále zcela ustálena, ale je nadále předmětem dalšího vývoje. Z podnikatelské etiky se vyvinul koncept společenské odpovědnosti firem, která nezahrnuje jen etické chování podniku, ale apeluje na prospěšnost firmy celé společnosti a pomáhá řešit její problémy.

Společenská odpovědnost firem – dále jen CSR (**Corporate Social Responsibility**) se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v aktuálním kontextu často zmiňovaných třech „P“: „People, Planet, Profit“ (lidé, planeta, zisk). Znamená to fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je tak přirozenou součástí obce, regionu, společnosti.<sup>46</sup> Tento pojem Triple-bottom-line byl poprvé použit zakladatelem britské poradenské společnosti s názvem SustainAbility panem Johnem Elkingtonem.<sup>47</sup>



Obr. č. 3 Triple Bottom line<sup>48</sup>

Historické kořeny společenské odpovědnosti firem a organizací se datují již od 19. století, kdy obchodní magnát a majitel americké ocelářské společnosti a později filantrop Andrew Carnegie začal veřejně zastávat názor, že úspěšní a bohatí jedinci mají určitou morální povinnost podělit se o plody své práce s těmi méně úspěšnými a nemajetnými. Podstatou této myšlenky je princip filantropie (z řec. *filein*, milovat

<sup>46</sup> (PRSKAVCOVÁ, 2009), 12

<sup>47</sup> (ECONOMIST, 2009), <https://www.economist.com/node>, vyhledáno 23.4.2018

<sup>48</sup> (ELKINGTON, 1990), [www.thefamilyfishfarmsnetwork.com/triple-bottom-line](http://www.thefamilyfishfarmsnetwork.com/triple-bottom-line), vyhl. 23.4.2018

a *anthrōpos*, člověk – láska k člověku), humanisticky motivované dobročinnosti, dávání peněz, zboží, času nebo úsilí pro podporu obecně prospěšného účelu, ale také historicky zakořeněný pozůstatek odvádění tzv. desátků (z lat. *decenia* – desetina). Desátek tehdy představoval desetiprocentní daň odváděnou tehdejšími církevními či světskými autoritám. Mimo této povinnosti existovalo i pojetí určitého osobního závazku ke svým bližním jako forma spasení či odpustku (dobový komerční nástroj odpuštění spáchaných hříchů).<sup>49</sup>

Od konce druhé světové války se toto téma široce rozvíjí. Rostoucí význam společenské odpovědnosti podnikání přináší rozšiřování a prolínání jednotlivých koncepcí. Společenská odpovědnost firem je chápána jako zastřešující pojem, který nemá jednotnou definici, ale také jako sociální dimenze podnikání. Zahrnuje například koncept „trvale udržitelného rozvoje“ nebo koncept „dobrého občanství.“<sup>50</sup>

## 1.2.2. Oblasti společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost firem je způsob podnikání s ohledem na tzv. triple-bottom-line, princip podle kterého by činnost firmy měla stát na třech pilířích: ekonomické prosperitě (profit), kvalitě životního prostředí (planet) a společenském kapitálu (people). Pojetí trojí zodpovědnosti vyžaduje, aby byla firma zodpovědná spíše subjektům, které mohou být, ať již přímo, či nepřímo, její činností ovlivněny, než vlastním podílníkům. Podle stakeholderské teorie by podnikatelský subjekt měl sloužit jako nástroj koordinace zájmů stakeholderů, místo maximalizace zisku podílníků (majitelů).<sup>51</sup>

**Teorie stakeholders** (teorie participujících skupin) je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a podřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunitu). Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí.<sup>52</sup>

### Ekonomická oblast

Na první, ekonomické úrovni společenské odpovědnosti podniku je zájmem podniku maximalizace zisku, bohatství a hodnot zájmových skupin (stakeholderů). Podnik se stal základní ekonomickou jednotkou společnosti. Hlavní role spočívá v produkci zboží a služeb, které potřebují zákazníci, a vytváří tak přiměřený zisk. Motiv zisku je vnímán jako primární impuls pro podnikání.

Aktivity ekonomické oblasti se zaměřují především na uplatňování správného a etického řízení organizace, transparentnost předkládaných informací o hospodaření organizace a výrobního procesu, vytváření etického kodexu, další aktivity se zabývají mimo jiné vymezením pravidel chování k zákazníkům dodavatelům či investorům. Ekonomický pilíř se zabývá také etickým a sociálním marketingem, poukazuje na vhodnost etických a ekologických značek na výrobcích organizace.

V neposlední řadě se ekonomická oblast zabývá skutečností, že by organizace měly přijmout protikorupční opatření. Tento pilíř představuje vnitřní rozsah organizace,

---

<sup>49</sup> (BLÁHA, 2015), 137

<sup>50</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 125

<sup>51</sup> (BLÁHA, 2015), 150 (Stakeholder označuje zájmovou skupinu, která je zainteresovaná v podniku a má zájem na jejím fungování).

<sup>52</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 129

a proto sem řadí své zaměstnance, management a akcionáře. Je zde zařazeno vrcholové vedení a vymezen způsob, jakým řídí svou ekonomickou politiku.<sup>53</sup>

Shrnutí ekonomické oblasti v bodech<sup>54</sup>:

- Principy dobrého řízení firmy (Corporate Governance)<sup>55</sup>
- Vytvoření etického kodexu
- Transparentnost
- Protikorupční politika
- Ochrana duševního vlastnictví
- Vymezení pravidel chování k zákazníkům, dodavatelům, investorům
- Kontrola kvality a bezpečnosti produktů a služeb
- Etický a sociální marketing

## Sociální oblast

Sociální pilíř můžeme rozdělit do dvou oblastí, a to na oblast zaměřenou na pracovní prostředí a na oblast zaměřenou na místní komunitu. Do této oblasti můžeme zařadit různé formy rozvoje lidských zdrojů. Například vzdělávací kurzy a programy, školení, vzdělávání v oblasti jazyků, koučování a mentorování služebně staršími zaměstnanci či vedoucími. Organizace investuje do těchto aktivit, protože chce zvýšit kvalifikaci nejen svých zaměstnanců, ale také celé své společnosti. Od toho se odvíjí vyšší produktivita práce a následně i zvýšení tržeb a zisků organizace. Do sociálního pilíře lze zařadit zaměstnanecké benefity. Do sociálního pilíře spadají rovněž aktivity zaměřené například na péči o odcházející zaměstnance a pomoc či podporu při hledání nového zaměstnání, zapojení zaměstnanců do rozhodování, férové finanční ohodnocení, zdraví a bezpečnost, rovné příležitosti, dodržování lidských práv a zákaz dětské práce.

Každá organizace se svým vznikem a s počátkem svého podnikání či s jiným typem své činnosti vstupuje do jakési komunity. Vyvíjí snahu o vytvoření dobrých sousedských vztahů. Snaží se o co nejmenší dopady své činnosti na vnější okolí a zapojuje se do řešení lokálních problémů. Do sociální oblasti také zahrnujeme firemní filantropii neboli firemní dárcovství. Zaměstnanci se mohou osobně zapojit do aktivit podniku prostřednictvím dobrovolnictví, programů strategické podpory a poradenství na pracovním trhu neziskových organizací či srážky ze mzdy na charitativní účely.<sup>56</sup>

Shrnutí sociální oblasti v bodech<sup>57</sup>:

- Podpora rozvoje lidského kapitálu
- Dodržování pracovních standardů, ochrana zdraví a bezpečnost práce

---

<sup>53</sup> (BLÁHA, 2015), 150

<sup>54</sup> (KRYMLÁKOVÁ, 2009), 83-85

<sup>55</sup> Podle definice OECD systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. Systém definuje distribuci práv a povinností mezi zainteresovanými stranami ve společnosti jako jsou akcionáři, výkonný management, statutární orgány, zaměstnanci a zákazníci, případně další zainteresované osoby. (Wikipedia, 2016)

<sup>56</sup> (BLÁHA, 2015), 151-152

<sup>57</sup> (KRYMLÁKOVÁ, 2009), 83-85

- Zaměstnanecká politika, nabízení benefitů, rekvalifikace, vzdělávání
- Prosazování rovných příležitostí, rozmanitost zaměstnanců
- Odmítnutí dětské práce
- Dodržování lidských práv
- Angažovanost v komunitě
- Vedení dialogu se stakeholdery
- Firemní filantropie, sponzorství a firemní dobrovolnictví

## **Environmentální oblast**

V environmentální oblasti se organizace zabývají zejména ochranou životního prostředí a minimalizací dopadu činnosti na něj. Dále se zabývají podněcováním odpovědného přístupu vůči životnímu prostředí prostřednictvím různých aktivit a v neposlední řadě podporováním vývoje, výzkumu a technologického rozvoje zaměřeného na ohleduplnost k životnímu prostředí. Zakomponování aktivit environmentálního pilíře s sebou přináší i finanční úspory. Organizace tedy nejenom pomůže životnímu prostředí tím, že sníží spotřebu energie a vody, bude recyklovat odpad, třídít odpad, sníží emise, spotřebu paliva do automobilů a ostatních strojů provozovaných pohonnými hmotami apod. Snižováním dopadů na životní prostředí organizace zároveň snižují i své náklady. Nezbytnou součástí takto smýšlející organizace se potom stává trvale udržitelný rozvoj. Jedná se o takový rozvoj, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím. Organizace by měla přejít na výrobu pomocí obnovitelných zdrojů a tím snížit množství odpadů.<sup>58</sup>

Shrnutí environmentální oblasti v bodech:

- Ekologická firemní kultura, recyklace, úspory energie, vody atd.
- Investice do ekologických technologií
- Ekologická výroba, produkty a služby, dodržování standardů
- Ochrana přírodních zdrojů, zmenšování dopadů na životní prostředí

### **1.2.3. Výhody a nevýhody společenské odpovědnosti firem**

Chování v souladu s principy CSR přináší organizaci řadu výhod a především zisků nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování organizace však není o nic menší. Stejně jako jsou pro organizace důležitá hmotná aktiva ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná, jakou jsou lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství.<sup>59</sup>

Společensky odpovědné chování organizace vytváří příležitosti pro uplatňování inovací, což zvyšuje přitažlivost pro investory, přináší větší transparentnost managementu, posílení důvěryhodnosti, dlouhodobou udržitelnost organizace, zvýšenou loajalitu a produktivitu zaměstnanců, možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance,

<sup>58</sup> (BLÁHA, 2015), 153

<sup>59</sup> (DYTRT, 2011)

budování reputace a z ní vyplývající růst pozice na trhu, odlišení se od konkurence (konkurenční výhody), větší potenciál rozlišení obchodní značky spotřebitelem, vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování, zmenšení nákladů na rizika v managementu, budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současné a budoucí jednání), dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení, snížené riziko bojkotů a stávek, přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí. Aby organizace mohla plně ohodnotit výhody, které jí CSR nabízí, musí být její společenská odpovědnost opravdová a věrohodná.<sup>60</sup>

Mezi problémy spojené se zavedením konceptu CSR mohou být zařazeny vyšší počáteční náklady. Například firma, která se zaváže omezením přestat používat energeticky náročné stroje, musí nejprve investovat do strojů nových, které až po určitém čase vykážou viditelnou úsporu na energiích apod. Tím tedy alespoň z počátku ohrozí podnik maximalizaci svých zisků, se kterou musí předem počítat. Další obavy mohou vzniknout při plánování a následné kompletní implementaci zásad CSR, kdy se firma může potýkat s neoborností a nedostatkem informací. Nedostatek vyškoleného personálu, který s CSR nemá dostatečné zkušenosti, může nadále způsobit také časovou a finanční náročnost projektu a s tím související možnou ztrátu nebo oslabení vnitřní motivace.

Mezi odpůrce CSR se řadil nositel Nobelovi ceny za ekonomii Milton Friedman. Zařadil se mezi ně svým „slavným“ pojednáním o společenské odpovědnosti podnikání v Times Magazine z roku 1977. Podle něj musí být jediným cílem podnikání maximalizovat zisk. Požadavek společenské odpovědnosti v podnikání považuje za hlavní destabilizační prvek svobodné společnosti. Jedinou morální odpovědností manažerů je podle něj co nejlépe řídit firmu ve prospěch jejich vlastníků, protože tak je automaticky uspokojen každý účastník podnikání. Vlastníci mají vyšší zisk, státu jsou odvedeny vyšší daně, zaměstnanci mohou mít vyšší plat, zákazníci mohou získat vyšší kvalitu zboží a služeb za nižší nebo stejnou cenu atd. Princip konkurence a svobodný trh sám „moralizuje“ chování podniků. Friedman byl přesvědčen o existenci neviditelné morální síly trhu, která svým působením reguluje chování ekonomických subjektů. Neekonomická hodnocení morálního charakteru jsou v ekonomickém prostředí irelevantní. Je třeba usilovat pouze o maximalizaci ekonomické svobody. Ta je nezbytnou podmínkou svobody politické. Existence svobodného trhu omezuje počet politicky motivovaných rozhodnutí a tím zvětšuje míru svobody celé společnosti.<sup>61</sup>

S Friedmanovým názorem, že zisk je jediným cílem podniku nelze nesouhlasit, nicméně úsilí o zisk by nemělo být jediným cílem, ale jedním z cílů. Společnost a stát umožňují firmám realizaci podnikatelských aktivit a dosahování jejich zisku, podnik by tak měl „vracet“ to, co od nich získal.<sup>62</sup>

Nesmíme také zapomenout na hrozbu, kterou téma odpovědnosti může mít pro spotřebitele, ale i obchodní partnery, tu představuje tzv. „Green washing“, neboli „natírání na zeleno“. Firmám, které svou firmu takto „natrou“ totiž nejde o naplňování svých slov, ale pouze o zviditelnění a podporu svého PR. Mezi slabá místa konceptu CSR patří:

---

<sup>60</sup> (BLÁHA, 2015), 153-155

<sup>61</sup> (FRIEDMAN, 1970)

<sup>62</sup> (BLÁHA, 2015), 137-138



- vyšší počáteční náklady
- omezování maximalizace zisku
- zneužití CSR pro marketing a PR, tedy k manipulaci se stakeholdery a veřejností
- nedostatek odbornosti a dovedností
- nedostatečná přehlednost
- příliš moci v rukou podnikatelů
- rozměňování účelu podnikání<sup>63</sup>

Jeden z největších zastánců myšlenky CSR David Jones k tomu dodává: „Pokud skutečně měníte svou firmu tak, aby byla společensky odpovědná, obnáší to spoustu práce a změny se dotknou všech oblastí bez výjimek: od způsobu, jakým firma jedná se zaměstnanci, přes její přístup k životnímu prostředí na místní i globální úrovni až po komunikaci a sdílení informací s místní i globální veřejností. Nejde jen o poskytování štědrých darů nebo o osamocená správná rozhodnutí. Celou firmu nejde jen tak „přelakovat“, aby působila lepším dojmem. Společenská odpovědnost musí tvořit základ vaší podnikatelské strategie.“<sup>64</sup>

#### 1.2.4. Rozdíl mezi etikou podniku, CSR a udržitelným rozvojem

Podnikatelská etika i společenská odpovědnost firem vychází z pozitivního přístupu k podniku a podnikání k sociálnímu a environmentálnímu prostředí. Mezi oběma přístupy není zřetelná hranice (například přínosy podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem jsou zcela totožné, stejně tak většina metod a nástrojů obou přístupů je shodných.) Ačkoliv jsou podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem postavy na stejném ideologickém základě, jsou uváděny jako dvě samostatné koncepce. To znamená, že rozdíl mezi oběma přístupy musí existovat.<sup>65</sup>

Podle studie Irene Pollach s názvem: „Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web“ je hlavní rozdíl mezi Podnikatelskou etikou a CSR v tom, že podnikatelská etika je jednou z forem aplikované etiky. Podniky aplikující toto pojetí usilují o eliminaci neetických, nepřiměřených či nelegitimních situací a to především využitím interních nástrojů jakou jsou etické výbory, etičtí pracovníci, etické tréninky, etické kodexy, sociální a etické audity apod. Oproti společenské odpovědnosti firem je koncepce podnikatelské etiky orientována zejména vnitřně, s důrazem na vztah k zaměstnancům a dodavatelům. Koncepce CSR vychází ze základní představy, že podnik je subjektem odpovědným a že má odpovědnost vrátit přiměřenou hodnotu zpět společnosti. Společnosti zapojené do CSR se snaží být dobrými „občany“.<sup>66</sup>

Druhý rozdíl spočívá v přístupu konceptu:

podnikatelská etika zastává **reaktivní** přístup, zatímco koncept společenské odpovědnosti organizace přístup **proaktivní**. Postupný vývoj tržního prostředí posunuje oba koncepty v orientaci i v přístupu do širších dimenzí. Podnikatelská etika je

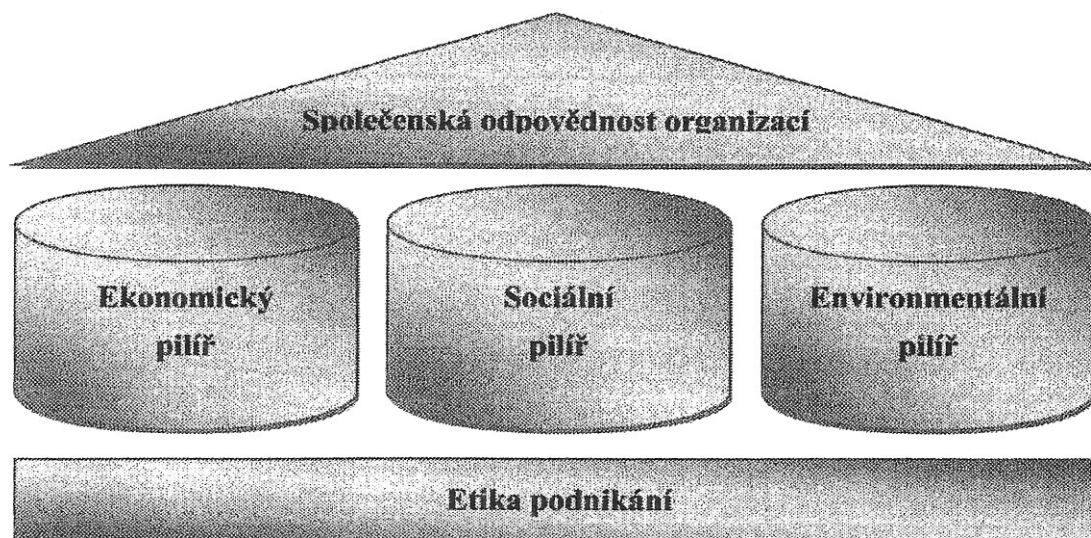
<sup>63</sup> (BLÁHA, 2015), 157

<sup>64</sup> (JONES, 2014), 30

<sup>65</sup> (KRYMLÁKOVÁ, 2009), 6-7

<sup>66</sup> (ČANÍK, 2006), 37-38

v současnosti orientována i do vnějšího prostředí (etické jednání v oblasti environmentální) a koncept společenské odpovědnosti organizace předpokládá aktivity a angažovanost podniku i v interním prostředí (odpovědný přístup k zaměstnancům). Stejně tak je patrný posun v proaktivním přístupu podnikatelské etiky (podnik vytváří etický kodex bez předešlého neetického jednání zaměstnanců) a společenská



**Obr. č. 4:** Pilíře společenské odpovědnosti<sup>68</sup>

### **Trvale udržitelný rozvoj**

Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole, jednou z oblastí CSR je i oblast environmentální. S tím úzce souvisí i termín trvale udržitelný rozvoj, který je v současnosti často skloňován i firmami a který představuje hledání rovnováhy mezi přírodou a člověkem, tzv. zachováním biodiverzity (biologické rozmanitosti). Ochrany biodiverzity se v ČR týká zákon o 114/1992 Sb.<sup>69</sup>

Základním rozdílem mezi pojmy CSR a udržitelným rozvoje je, že CSR se týká závazků obchodních společností a trvale udržitelný rozvoj by měl být závazkem a úkolem pro celou lidskou společnost ve všech směrech jejího konání.

Udržitelný rozvoj je obecně chápán jako takový rozvoj lidské společnosti, který zohledňuje ekologickou únosnost zamýšlených i realizovaných činností. Udržitelný rozvoj neznamená zastavení ekonomického růstu, protože problémy chudoby a zaostávání nelze bez ekonomického růstu řešit, vyžaduje však méně závislosti na zdrojích a intenzivnější využití energie.<sup>70</sup>

Tento termín souvisí s environmentální etikou a reflektuje přirozeně stanovené limity prostředí, které je nutné respektovat, aby nedošlo k vyčerpání či přečerpání zdrojů a nebyla narušena přirozená rovnováha a obnovitelnost přírodních zdrojů.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> (KRYMLÁKOVÁ, 2009), 6-7

<sup>68</sup> (PUTNOVÁ, 2007),

<sup>69</sup> (MŽP, 1992)

<sup>70</sup> (KOŽENÁ, 2007), 28-31

<sup>71</sup> (JANATKA, 2017), 55

Trvale udržitelný rozvoj je také jedním z cílů projektu SDGs (Sustainable Development Goals), který vytvořila OSN. „Cíle udržitelného rozvoje jsou výsledkem tříletého procesu vyjednávání, který začal na Konferenci OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012 v Rio de Janeiro. Na formulaci SDGs se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů. Agendu udržitelného rozvoje oficiálně schválil summit OSN 25. září 2015 v New Yorku v dokumentu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”<sup>72</sup> [/www.un.org/sustainabledevelopment/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/)

Tyto cíle reflektují potřebu změny a jednou ze složek, která se zavázala tyto cíle plnit je i podnikatelská sféra. Mezi cíle, které mohou firmy splnit, například patří: rovnost ekonomických příležitostí pro muže i ženy, investice do technologií na zvýšení objemu energie z obnovitelných zdrojů, nebo snížení uvolňování chemických látek do ovzduší, vody a půdy. Základních cílů je 17 a všechny v sobě obsahují výčet dalších, souvisejících cílů.

D. Jones se domnívá, že vstupujeme do epochy, kdy některé z největších světových firem prokážou, že to, co je velké, může být dobré. V mnoha rovinách ve skutečnosti platí, že čím jste větší, tím větší mohou být i přínosy vašeho působení. Takže čím jste úspěšnější, tím větší mohou být i pozitivní dopady. Dokazuje příklad velkých filantropů B. Gatese a W. Buffeta.

Důvodem, proč Bill Gates a Warren Buffet dokázali prostřednictvím svých filantropických iniciativ dosáhnout skutečných změn, je v první řadě to, že na jejich uskutečnění měli 40 miliard dolarů. Myslím, že zároveň půjde o epochu, kdy se heslo „co je velké, je dobré“ nebude vztahovat jen na globální korporace, které dělají správné věci, ale také na masová hnutí, kdy se veřejnost spojí, aby korporace ke správnému chování donutila – zkrátka budou vznikat „velké“ skupiny lidí, které přinutí „velké“ firmy, aby se staly „dobrymi“.<sup>73</sup>

## 2. Člověk a společnost

V souvislosti s tématem vlivů člověka na společenskou odpovědnost firem, je nutné blíže více rozebrat a popsat pojmy jako společnost a vztah člověka ke společnosti. Jinými slovy zde jde o člověka jako jedince a o jeho vliv na obchodní společnosti a prostřednictvím těchto společností (firem) i na celou lidskou společnost. Výraz společnost je totiž označení pro skupinu jednotlivců, která je charakterizována stejnými zájmy a to platí jak pro obchodní tak mezilidské vztahy.

Aby člověk pochopil život kolem sebe, stvořil vědu, metodologické postupy a výzkum, aby díky nim mohl začít ověřovat své teorie a dále poznávat a studovat svět a společnost, ve které žije. Věda, která se zabývá výhradně člověkem a jeho životem ve společnosti se jmenuje **sociologie**. Důležité je pro tuto chvíli hlavně slovo *společnost*, ačkoliv obor sociologie vznikl až ve 20. století, výraz *sociální* je už velmi starý.

„Výrazy sociální a společnost se odvozují od latinských slov **socius** a **societas**. Slovem *socius* označovali Římané obchodního partnera. *Socius* byl obchodník spolupracující s jinými obchodníky jako jejich partner a společník. Spolky neboli asociace obchodníků

<sup>72</sup> (OSN, 2015), vyhledáno 10.2.2018

<sup>73</sup> (JONES, 2014), 31

byly *societas*. Zde je tedy původ dnešních společností nebo obchodních firem a také našeho klíčového slova *společnost*.<sup>74</sup>

Co se týče člověka a jeho fungování ve společnosti, existují pro jeho pochopení různé sociální teorie. Například podle autora knihy *Moderní sociální teorie* Austina Harringtona není příliš velký rozdíl mezi sociální teorií a zdravým rozumem obyčejných lidí. „Sociální teorie vychází ze zdravého rozumu a snaží se vymezit rozdíly mezi různými způsoby reagování na život společnosti. Pokouší se odlišit emocionální a morální reakce od nestranných.“<sup>75</sup>

Obhajuje tak myšlenku, že obyčejní lidé jsou těmi, kdo mění a formují společnost, proto je důležité, aby si každý jednotlivec uvědomil, že i přes jeho možné pochybnosti, je to i on, kdo svým chováním a myšlením přispívá k tomu, jak společnost ve které žije, vypadá. „Sociální teorie vyvěrá především z každodenního života, z nespočetných rozhovorů, diskusí a interakcí mezi obyčejnými lidmi. Jsou tu stejné souvislosti, které vedou k formování sociálních hnutí, politických stran, odborů a organizovaných masových akcí, jako jsou například stávky a revoluce.“<sup>76</sup>

Tento fakt je důležité připomínat a dát do souvislosti s možnostmi moderního světa. Uznávaná filozofka Hannah Arendtová zdůrazňovala význam starověkého řeckého vnímání člověka jako „politického tvora“. „Ve svém díle dokládá přetrvávající význam staré řecké představy, že lidé nejsou plně lidskými bytostmi, dokud se neúčastní života *polis* (obce) a nepohybují se v politickém prostoru. Lidé vyloučení z politického prostoru nedostatkem občanských práv nemohou uplatnit své lidské schopnosti, stejně jako ti, kteří dobrovolně opustí politický prostor a o politiku se nezajímají, ke své škodě snižují kvalitu své existence.“<sup>77</sup>

Pokud bychom měli nějak charakterizovat naši dobu, musíme začít zmínkou o modernismu (přelom 19. a 20. století), ze kterého vychází doba postmodernismu (konec 20. století až do současnosti). Dalším charakteristickým znakem této doby je ekonomický systém - kapitalismus, s nímž souvisí i výraz konzumní společnost a globalizace.

Sociologové jako již zmíněná H. Arendtová, ale i J. Habermas, nebo A. Touraine zmiňují ve svých teoriích o postmoderní době společnou myšlenku, že tato doba přináší nový pohled na fungování společnosti a na možnosti, jak ji ovlivňovat. Habermas tvrdí, že hlavní hybnou silou, jak vzdorovat systému je úloha sociálních hnutí, které jsou podle něj nositelem normativního vědomí modernity a brání přirozený svět proti systému. Patří sem nejen tradiční třídní boj, ale také nová hnutí, např. ekologická, či protiimperialistická nebo také hnutí žen.<sup>78</sup>

Touraine připomíná, že 20. století nebylo stoletím pokroku, ale stoletím krize a rozpadu jakéhokoliv zastřešujícího kolektivního jednání. Společnost podle něj již nelze nadále definovat jako soubor institucí nebo jako účinek svrchované vůle. Společnost není výtvozem dějin, ani panovníka. Je prostorem konfliktů, vyjednávání a zprostředkování mezi racionalizací a subjektivizací, modernita má komplementární a protichůdné stránky. Jediné řešení spatřuje ve formách demokracie zakotvené v aktivním občanství. Z tohoto hlediska dokazuje, že ekonomická globalizace nepodkopala možnosti opozičního politického jednání a myslí si, že i ty skupiny, které jsou zatlačeny na

---

<sup>74</sup> (HARRINGTON, 2006), 28

<sup>75</sup> Tamtéž, 33

<sup>76</sup> (HARRINGTON, 2006), 33

<sup>77</sup> Tamtéž, 37

<sup>78</sup> (HARRINGTON, 2006), 371

samotný okraj společnosti, dokážou nadvládě nejen vzdorovat, ale také formulovat nové pojetí společnosti orientované na rovnost a solidaritu.<sup>79</sup>

Touraine tak správně připomíná, že způsob, jak mít na věci kolem sebe vliv je vlastně přímo na dosah. Máme totiž to štěstí, že žijeme v demokracii a ta přímo zakládá právo člověka na to, aby věci ovlivňoval. Ačkoliv se může zdát, že si lidé tento fakt jasně uvědomují, nemusí to znamenat, že s tímto faktem umí dobře nakládat. Jak kdysi řekl náš první český prezident Václav Havel: „V demokracii je to složité. Je třeba, aby se v ní angažovali všichni.” Je tedy zřejmé, že není žádoucí jen nečině přihlížet, ale aktivně jednat a tím je myšleno bojovat za své názory a dbát na dodržování svých hodnot. „Člověk propadlý konzumní stupnici hodnot, rozpuštění v amalgamu civilizační stádnosti a nezakotvený v řádu bytí pocitem vyšší odpovědnosti, než je odpovědnost k vlastnímu přežití, je člověkem demoralizovaným, o tuto jeho demoralizaci se systém opírá, ji prohlubuje, jejím je společenským průmětem. „Život v pravdě” jako vzpoura člověka proti jeho vnucenému postavení je naopak pokusem znovu se chopit své vlastní odpovědnosti; je to tedy akt zřetelně mravní.”<sup>80</sup>

Pro další pochopení člověka a jeho vlivu na odpovědnost firem si je tedy třeba jasně uvědomovat, že je to jeho povinností svůj vliv na věci okolo sebe uplatňovat, nesmí přitom ale zapomínat na to, že s mocí je spojena také velká zodpovědnost, které se nesmí zaleknout.

## 2.1. Etika, morálka a odpovědnost člověka

Obecně řečeno, aby člověk mohl cokoliv změnit k lepšímu, musí mít nejprve stanoven jasný cíl, na začátku si musí položit základní otázku, co vlastně chce změnit a proč? Pokud totiž chce být ve svém snažení úspěšný, změna, kterou chce docílit, musí vycházet z jeho přesvědčení. Velmi pěkně tento druh změny vyjadřuje věta, kterou řekl Mahátma Gándhí: „Sám buď tou změnou, kterou chceš vidět ve světě”. Pro pochopení toho, proč a jak člověk jedná, budou v této kapitole vysvětleny související pojmy: etika, morálka a odpovědnost. Jsou totiž základem pro vývoj individuálního hodnotového nastavení člověka, podle kterého nadále jedná.

Problém odpovědnosti ve všech rozhodovacích procesech vzniká vzájemným působením dvou základních stránek etického myšlení, individuální a sociální etiky. **Individuální etika** je osobní mravností našeho charakteru. Omezuje naše konání, vede k seberegulaci, ale zapřičiňuje i skutečnost, že každý člověk stejnou situaci prožívá různě. **Sociální etika** je podřízena obecně prospěšnosti celku. Omezuje druhy aktivit ovlivňující společenský život pouze na ty, které jsou pro danou společnost přínosem. Vztah jednotlivce a společnosti, shoda nebo střet zájmů, je výchozím hlediskem při posuzování společenské odpovědnosti.<sup>81</sup>

Z toho vyplývá, že předpokladem pro člověka, který chce svým jednáním (vlivem) úspěšně zvýšit společenskou odpovědnost firmy je, že sám tento člověk má takové nastavení etických hodnot, které ho k tomuto jednání nutí. To znamená, že individuální etika člověka přímo souvisí s etikou podniku a zakládá svou podstatou motivaci pro

---

<sup>79</sup> Tamtéž, 372-373

<sup>80</sup> (HAVEL, 1990), 22

<sup>81</sup> (ROLNÝ, 2008), 60

takové jednání, které chce etiku podniku (CSR) zvyšovat. Pro pochopení již zmíněných pojmů, budou citovány myšlenky uznávaného současného filozofa Jana Sokola (\*1936). Ve svých textech se mimo jiné vrací také k základním otázkám jak být dobrým člověkem a vést dobrý život, jehož předpokladem je, že jsme svobodní a svůj život můžeme sami ovlivňovat.

Otázka po „společenském mravu“, latinských *mores*, je vlastně otázkou po tom, čím se řídí naše více méně vědomé rozhodování a jednání. Ani tam, kde je skutečně svobodné, není toto rozhodování jistě nahodilé: případy, kdy si člověk „hodí korunou“, protože si opravdu neví rady, jsou poměrně vzácné. Ale daleko nejčastější jsou situace, kdy jednáme téměř nevědomky a automaticky, tak, jak jsme se to třeba v dětství naučili. Společný mrav je tedy souhrn naučených kulturních vzorců jednání a chování, k němuž společnost všechny své členy více nebo méně razantně vede.<sup>82</sup> **Morálka** v pravém smyslu začíná teprve tam, kde se člověk nerozhoduje podle toho, co dělají a chtějí všichni, nýbrž podle toho, co za správné pokládá on sám.<sup>83</sup>

Na faktické meze společného mravu poprvé narazili lidé, kteří se ze svého společenství nějak emancipovali a stali se odpovědnými jednotlivci, individuálními osobami. Klasické vyjádření najdeme v Bibli: „Nepřidáš se k většině, když páchá nepravosti.“. Situace se náhle obrátila: souhlas většiny, pro společný mrav poslední norma správného jednání, je najednou odmítnuta ve jménu jiné autority. Sokrates se odvolává na „vnitřní hlas“ svého daimonia, které jej vždy zarazí, kdyby se chystal udělat něco špatného. Starý zákon nabízí v této souvislosti ovšem ještě víc. O pár stránek dřív, než je citované místo, uvádí stručný přehled hlavních „ničemností“ čili toho, nač si má jednající člověk dávat pozor: známé Desatero. Mojžíšův zákon – podobně jako ostatní starověké kodexy – stojí na hranici náboženské morálky a práva. S právním textem má společné, že taxativně uvádí zakázaná (a povinná) jednání, že se opírá o nepochybnou autoritu a že má platit pro každého, vždy a všude. Liší se jednak tím, že zákazy a příkazy formuluje v singuláru („nezabiješ“), jednak v Desateru neuvádí žádné sankce. Další text Mojžíšova zákona uvádí velké množství detailních právních předpisů se sankcemi, podobně jako zákoník Chamurappiho, na samém začátku ale stojí těch několik velmi lapidárních slov, která shrnují hlavní obsah individuální morálky.<sup>84</sup>

Tam, kde je lidské jednání skutečně svobodné, nehledá ovšem jen to, co je dovolené, nýbrž co je nejlepší. Nejen obchodník, který smlouvá o cenu, ale každý jednající člověk hledá to nejlepší, a v tom se nemůže řídit ani morálkou, ani právem. Pro tuto oblast vynikání, hledání nejlepšího totiž vůbec nemohou platit žádná pravidla. Měli bychom ji tedy od obou předešlých odlišit i názvem, aby se s nimi nepletla. Hodil by se pro ni název „**etika**“? To, čím se zde člověk řídí, se v politice, v obchodě a v podnikání nazývá „zájem“ a většinou ho chápe jako největší možný zisk. Je věcí osobního vkusu, zda chceme i u jednání, při němž o zisk nejde, mluvit o „zájmech“, anebo hledat jiné slovo. Jisté ale je, že člověk, který chce vynikat, musí hledat a vynalézat, srovnávat a volit, a to ne podle pravidel, nýbrž... Podle čeho? Na tuto otázku nemám odpověď. A přece ji každý vynikající člověk, každý hrdina nějak vyřešil.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> (SOKOL, 2007), 196

<sup>83</sup> (SOKOL, 2007), 197

<sup>84</sup> (SOKOL, 2003), 107-111

<sup>85</sup> Tamtéž, 107-111

## Odovědnost jako břemeno svobody

Objev sebe sama přináší na jedné straně opojnou možnost vlastní svobody jako možnosti mého jednání, na němž záleží. Na druhé straně tu však nezbytně – nejpозději po krátkém období mladistvého unešení možnostmi – vyvstává i hrozivá skutečnost svobodné osoby jako trvalého břemene odpovědnosti. Té se však člověk pochopitelně snaží bránit či vyhnout. Tím prvním, co každého napadne, je shodit tuto odpovědnost – jenže na koho? Právě z této potřeby lze pochopit, proč souběžně s objevováním lidské osoby ve vrcholné a pozdní antice prudce roste i význam Osudu (tyché, fatum) a celá mytologie „sudiček“. Také nejružnější techniky věštění, dávno předtím bohatě vypracované pro účely kolektivního rozhodování (zejména vojenského), se náhle začínají používat i pro ulehčení, jakousi „objektivizaci“ osobního jednání. Závratné propasti osobní zodpovědnosti se lze ovšem bránit ještě jinak: tím, že se naleznou pravidla, jak jednat dobře.<sup>86</sup>

Skutečné lidské jednání se vyznačuje hlavně tím, že není pouhou reakcí na nějaký podnět, nýbrž něčím víc. Jednající člověk využívá své schopnosti zaujmout vůči podnětu jistý odstup: nejdřív vyhodnotí situaci, uváží nebo vymyslí možnosti a pak se pro některou z nich rozhodne. Jedná s rozvahou, po zralé úvaze, jak se říká. Tato nepochybná zkušenost, že mohou jednat také jinak, mnoha různými způsoby, teď nebo později, sám nebo s někým, že mohou jednat (nebo nejednat) „podle svého“ – že mne tedy podnět neurčuje, nedeterminuje – je základem toho, čemu říkáme **svoboda**.

Jednání je víc než jen reakce. Je víc především proto, že sleduje nějaký cíl – cíl, který je můj, nikoli jen vynucený okolnostmi. Schopnost nacházet, hodnotit a vytrvale sledovat nějaké více či méně vzdálené cíle, které nejsou na dosah ruky, které nemám přímo před očima – jedním slovem cílevědomost – je také jedním z významných rysů člověka a jeho jednání. Řečeno filosofičtějším pojmy, reakce je reakcí na nějakou příčinu, kdežto jednání je vždycky zaměřeno k nějakému cíli.

Svobodné je jen takové jednání, které se dělá s jistým odstupem, s chladnou hlavou. Odtud stará rada „počítat do deseti“. Člověk, který jen reaguje, udělá, co mu první napadne a čím si vylije zlost, není svobodný: dělá, co musí. Že svoboda znamená hlavně přemožení „vášni“ je hlavní téma pozdní antické filosofie, zejména stoické, odkud toto téma převzalo křesťanství. Svoboda je tak úzce spojena s rozvahou a rozumem a i vzdělávání je v antickém pojetí právě vzděláváním ke svobodě.<sup>87</sup>

Etické jednání tedy vnímá Sokol spíše jako abstraktní pojem. Etické jednání totiž nelze nijak konkrétně definovat, spíše je cílem, ke kterému se člověk má snažit přiblížit. Na rozdíl od jednání podle mravních pravidel, které jsou dány výchovou a společností, tedy zvenčí. Morálku pak chápe jako individuální žebříček hodnot, který určuje naši osobnost a charakter a ke kterému se máme dobrat pomocí tázání. Proč tak mám, nemám jednat? Jde tak ještě hlouběji a podobá se vlastně filosofickému tázání.

Odovědnost je podle názoru Sokola naprosto jasně spojena se svobodou člověka, jenž tak odpovědnost, kterou má, považuje za potvrzení toho, že je svobodný a tím pádem je to pro něj velmi příjemná „povinnost“ které by si měl vážit. Varuje však před špatným chápáním svobody, která je předkládána například reklamou a obchodníky a která s odpovědností nemá nic společného, protože skrývá manipulaci.

---

<sup>86</sup> (SOKOL, 2003), 20

<sup>87</sup> (SOKOL, 2007), 74-80

V krátkosti si přiblížíme ještě myšlenku jiného významného odborníka, sociologa Maxe Webera (1864-1920), který popsal tzv. etiku odpovědnosti. „Všechno jednání, které je orientováno eticky, může probíhat ve směru dvou vzájemně zcela odlišných, nesmiřitelně protikladných maxim: může být orientováno podle etiky smýšlení, nebo podle etiky odpovědnosti. Je propastný protiklad, jedná-li někdo podle maxim etiky smýšlení – řečeno nábožensky: křesťan koná dobro a úspěch přičítá Bohu, nebo podle etiky odpovědnosti, že člověk má odpovídat za (předvídatelné) následky svého jednání.”<sup>88</sup>

Weber zdůrazňuje, že pokud hledáme nějaký obecný normativ etického rozhodování, musíme mít na zřeteli též důsledky rozhodnutí nebo jednání a s tím spojené převzetí odpovědnosti. Kdo musí dělat ekonomická, ale i politická rozhodnutí, která se mohou dotknout řady lidí a ekonomických subjektů, se musí vždy zodpovídat nejen z motivů, které určují jeho myšlení, ale musí se snažit odhadnout (podle nejlepšího vědomí a svědomí) i důsledky pro všechny zúčastněné. Odpovědný odhad zjistitelných důsledků musí být součástí naší mravní volby. Je však důležité zdůraznit, že při odhadu důsledků zamýšleného rozhodnutí nebo naplánovaného jednání se pohybujeme vždy v konkrétní situaci. To znamená, že výchozí instancí jsou pro nás normy a hodnoty utvářející naše smýšlení v reálném čase.<sup>89</sup> Ve zkratce: „Význam etiky odpovědnosti spočívá v tom, že rozvíjí a kultivuje schopnost člověka cítit se odpovědným za dobrovolně přijaté závazky.”<sup>90</sup>

## 2.2. Křesťanská východiska k mravní odpovědnosti člověka

Pro pochopení křesťanských východisek k otázkám etiky a mravní odpovědnosti člověka, bude citováno z knih o křesťanské etice a sociální nauce církve. Předkládané myšlenky představují výklad lidské odpovědnosti v náboženské oblasti a jsou mravní inspirací pro dnešní sekularizovaný svět. Celá tato kapitola je důležitá také z toho důvodu, že myšlenky vycházející z křesťanské víry je třeba respektovat jako základní a určující prvek pro celou lidskou společnost. Hlavně pak z důvodu položení prvních morálních hodnot, ze kterých jako společnost vycházíme i dnes.

### 2.2.1. Křesťanská etika

#### Odpovědnost za stvořený svět

Podstatou a jednotícím prvkem křesťanské víry je láska. Konkrétně se pak jedná o lásku k Bohu, která ovšem spoluzahrnuje také lásku k bližnímu a k Božímu stvoření. „Láska je ústřední skutečností vesmíru. Je nejtvůřivější silou ve světě a její pozitivní vliv prostupuje vše. Není větší lidská potřeba než milovat a být milován. V opačném případě lidský život vadne a umírá.”<sup>91</sup> Důležité je v tomto směru fakt, že přikázání lásky je univerzální a platí tak i pro nekřesťany. „Kristus rozšiřuje přikázání bliženské lásky na všechny lidi, lhotejno k jaké rase nebo náboženství patří, lhotejno zda jsou přáteli

---

<sup>88</sup> (WEBER, 2009), 285

<sup>89</sup> (ŠMAJS, 2012), s. 148

<sup>90</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 51

<sup>91</sup> (PESCHKE, 1999), 182



nebo nepřáteli.”<sup>92</sup> Pokud k někomu cítíme lásku, znamená to chtít pro něj dobro. Jak ale dále vysvětluje K. H. Peschke, nestačí však druhému dobro jen přát, pokud jsme schopni mu skutečně pomoci, pro konkrétní příklady stačí se podívat do Písma svatého, či na Kristův život služby a nesobeckého sebeobětování za pravé blaho jeho bližních.

Tuto lásku tak lze interpretovat jako lásku nejen k druhému člověku, ale k celé společnosti a důležitý je i aspekt aktivity, tedy že láska není jen citem ale aktivním tvořením, konáním skutků a starostí o druhé. „Činorodá, pečující láska vytváří pocit odpovědnosti za druhé v duchu solidarity. Netýká se jen časných a duchovních strážní jednotlivých bližních, nýbrž rovněž společenství a obcí.”<sup>93</sup>

Dalším důležitým bodem křesťanské etiky je pojem spravedlnosti. Spravedlnost patří k těm základním pojmům v mravním a právním životě, které nelze snadno definovat, ačkoliv jsou pro něj velmi podstatné. V jednom biblickém smyslu je spravedlnost dobře známou mravní ctností, jindy společenskou normou, častěji je význam tohoto pojmu tak široký, že zahrnuje plnění všech Božích přikázání. Jedním z významů spravedlnosti je bezúhonnost, respekt k právům druhých, poctivost a čestnost. Spravedlnost je vysvětlována také jako upřímné úsilí o blaho bližních. Podle další teorie o podstatě spravedlnosti jde o závazek člověka, aby dělal to, co zvětšuje společenský užitek.<sup>94</sup>

Sociální spravedlnost se týká hospodářského blaha společenských skupin. Jako taková vyžaduje poměrný podíl sociálních partnerů na plodech jejich hospodářské spolupráce. Přehnaný čistý zisk na straně zaměstnavatelů a stejně tak i přehnané mzdy na straně zaměstnanců, ohrožující produktivitu a oprávněné investice podniku, jsou prohřeškem proti požadavkům sociální spravedlnosti.<sup>95</sup>

### **Povinnost občanů pečovat o společnost**

Vzhledem k velkému významu společenství a společnosti pro lidský život má člověk právo očekávat od nich pomoc, ale zároveň má i povinnost jim svými činy sám pomáhat. Péče o společnost je péčí o vlastní blaho. Pojem společnosti – společnost v širokém smyslu je trvalé sdružení osob, které uskutečňuje nějaký společný cíl. Mezi společnosti patří rodina, kmen, národ, ale i náboženská společenství, vzdělávací spolky a také akciové společnosti a stát. Výraz společnost a společenství jsou synonyma lišící se pouze ve způsobech vnější organizace. V čem jsou totožné je jejich cíl – obecné blaho.<sup>96</sup>

Lidé obvykle spontánně spojují skutečnost obecného blaha se státem a státními institucemi. Avšak nejen stát, nýbrž také všechny ostatní společnosti mají své vlastní sociální účely, své vlastní funkce a kompetence, a proto své vlastní obecné blaho. Obecné blaho každé společnosti musí uskutečňovat její příslušníci. Je jejich odpovědností a závazkem obecné blaho ctít a podporovat. Sdílení stejného cíle a koordinace společných aktivit navíc vyžaduje autoritu, která by tuto jednotu zajišťovala. Závaznost obecného blaha je větší v rodině než ve sportovním klubu, větší ve státě než v akciové společnosti.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Tamtéž, 185

<sup>93</sup> (PESCHKE, 1999), 191

<sup>94</sup> (PESCHKE, 1999), 209-214

<sup>95</sup> (PESCHKE, 1999), 215

<sup>96</sup> (PESCHKE, 1999), 456 - 458

<sup>97</sup> Tamtéž, 459

S cílem obecného blaha velmi úzce souvisí také zásada solidarity a princip subsidiarity. Bez solidarity se společenství rozloží na jednotlivé skupiny a soukromé zájmy. Spravedlnost, soudržnost a sociální smír se zakládají na solidaritě členů společnosti. Bez obnovení výchovy k solidaritě může být jednostranné zdůrazňování rovnosti před zákonem příležitostí k přepjatému individualismu, v němž se každý domáhá jen svých práv na úkor obecného blaha. To hrozí zejména společností blahobytu v prvním světě, kde většina občanů využívá celé řady pojištění a sociálních dávek, které odůvodňují jejich nároky vůči společnosti. Při tom však vzniká nebezpečí, že zakrní duch odpovědnosti za veřejné blaho a marginální skupiny.<sup>98</sup>

### **Spoluodpovědnost občanů**

Každý je povolán přispět svým dílem k rozvoji obecného blaha. Občané jsou vyzýváni, ať aktivně vyjadřují své názory, aby státní moc byla vykonávána spravedlivě a zákony odpovídaly mravnímu řádu a obecnému blahu. Významným právem a povinností občanů v moderních demokratických státech je volební právo. Nikdo nesmí tvrdit, že jeho hlas nemá význam a že nezáleží na tom, zda toto své právo vykonává, nebo ne.<sup>99</sup>

### **Člověk a práce**

Kristus práci považuje za přirozenou a podstatnou součást lidského života. Tímto konáním člověk nemění jenom svět a společnost, ale zdokonaluje i sám sebe. Mnohému se naučí, rozvíjí své schopnosti, vychází ze sebe a nad sebe. Takový růst je při správném pochopení vzácnější než vnější bohatství, které lze nashromáždit. Člověk prací plní příkaz, aby ovládl a podrobil si zemi, kterou mu předal Bůh, jde o pokračování Božího díla stvoření.<sup>100</sup>

## **2.2.2. Kompendium sociální nauky církve**

Další východiska katolické církve představují také citacemi z Kompendia sociální nauky, (dále jen KSNC). Vybrané jsou hlavně pasáže týkající se člověka a jeho odpovědnosti, která by ho měla vést při cestě za smysluplným životem vedoucím ke spasení. Jsou zde zřetelné jasné souvislosti k tématu společenské odpovědnosti firem a aktivnímu vlivu člověka, který svým jednáním vytváří svět kolem sebe.

V úvodu KSNC se rada církve vyjadřuje k údělu lidstva, které si podle jejího názoru stále jasněji uvědomuje, že má jediný společný cíl, což vyžaduje společné přijímání odpovědnosti prodchnuté integrálním a solidárním humanismem. „Lidstvo vnímá, že tato jednota společného údělu je často podmíněna, ba dokonce nastolena technologickými či ekonomickými faktory, a neuvědomuje si, že je třeba hlubší mravní odpovědnosti, která by ukazovala směr společného putování.”<sup>101</sup>

Hlavní a jediný cíl církve je pomáhat člověku na jeho cestě ke spáse. Z tohoto poslání vyplývá právo a zároveň povinnost církve vypracovat vlastní sociální nauku a ovlivňovat skrze ni společnost i její struktury prostřednictvím odpovědnosti a úkolů, jež z této nauky vyplývají. Nejen pravdy dogmatu, ale také mravnosti, která vyplývá ze

---

<sup>98</sup> Tamtéž, 460

<sup>99</sup> (PESCHKE, 1999), 529-531

<sup>100</sup> (PESCHKE, 1999), 553-558

<sup>101</sup> (KSNC, 2008), 56-66

samotné lidské přirozenosti a z evangelia. Slovo evangelia není určeno pouze k naslouchání, ale také k tomu, aby bylo uváděno do života. Důslednost v jednání představuje projev přilnutí věřícího k pravdě evangelia a není omezen pouze na striktně církevní a duchovní oblast, nýbrž zahrnuje celého člověka v celém jeho rozsahu jeho života i ve veškeré jeho odpovědnosti. Ačkoliv jde o odpovědnost světské povahy, jejím subjektem je člověk, tedy ten koho Bůh volá prostřednictvím církve, aby měl účast na jeho spásonosném daru.<sup>102</sup>

Jako základní výzvy církev pokládá otázky po samotné pravdě o lidské bytosti. Hranice a vztahy mezi přírodou, technologiemi a morálkou jsou otázkami, které rozhodným způsobem vyzývají osobní i kolektivní odpovědnost vzhledem k tomu, čím je člověk, čeho je schopen a čím se má stávat. Druhou výzvu představuje porozumění tomu, jak se vyrovnávat s pluralismem a rozdílnostmi na nerůznějších rovinách. Jedná se o způsob myšlení, morální volbu, kulturu, náboženskou příslušnost, filozofii rozvoje člověka a společnosti. Třetí výzvou je globalizace, která má širší a hlubší význam než pouze ekonomický; neboť v dějinách započala nová epocha, která se dotýká osudu celého lidstva.<sup>103</sup>

### **Důstojnost člověka**

Sociální učení církve klade důraz na ochranu důstojnosti člověka, jeho práv, dále na mír ve vztazích a sociální spravedlnost. Církev si neklade za cíl prostřednictvím této nauky určovat struktury společnosti a organizovat ji, nýbrž jí jde o probouzení, orientování a formování svědomí. Mezi další hodnoty řadí církev svobodu. „Důstojnost člověka tedy vyžaduje, aby jednal podle vědomé a svobodné volby, to znamená, aby byl hýbán a podněcován z nitra osobním přesvědčením, a ne ze slepého vnitřního popudu nebo pouze z vnitřního donucení“.<sup>104</sup>

### **Hodnoty pravdy, spravedlnosti a svobody**

Při uplatňování svobody člověk dělá mravně dobré úkony, konstruktivní vzhledem k jeho vlastní osobě i vzhledem ke společnosti, když projevuje poslušnost pravdě, což znamená, že si nenárokují být tvůrcem a absolutním pánem pravdy a mravních norem. Pravda ohledně dobra a zla člověk konkrétně a prakticky rozpoznává úsudkem svědomí, které ho vede k tomu, aby na sebe bral zodpovědnost za vykonané dobro i za zlo, jehož se dopustil. „Tímto způsobem praktický úsudek svědomí, jenž ukládá člověku povinnost vykonat určitý čin, se jeví jako pouto mezi svobodou a pravdou (...) zralost a zodpovědnost těchto úsudků – a tím vlastně i člověka jako jejich subjektu – se neměří osvobozením svědomí od objektivní pravdy ve prospěch domnělé nezávislosti vlastního rozhodování, nýbrž naopak horlivým hledáním pravdy a vůlí dát se od ní vést při jednání“.<sup>105</sup>

Hodnota svobody je výrazem jedinečnosti každé lidské osoby, je respektována, je-li každému členu společnosti umožněno realizovat své vlastní osobní povolání; vyjadřovat své názory; rozhodovat o vlastní životní postavení a nakolik je to možné, o vlastním zaměstnání; přebírat iniciativy ekonomického, společenského a politického rázu. To vše se musí odehrávat v rámci „spravedlivého právního uspořádání“, v mezích společného dobra a veřejného pořádku a vždycky ve znamení odpovědnosti.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> (KSNC, 2008), 56-66

<sup>103</sup> (KSNC, 2008), 56-66

<sup>104</sup> (KSNC, 2008), 96-97

<sup>105</sup> (KSNC, 2008) 98

<sup>106</sup> (KSNC, 2008), 135-140

Hodnoty pravdy, spravedlnosti a svobody pramení z vnitřního zdroje lásky. Lidské soužití je spořádané, bohaté na dobro a odpovídá lidské důstojnosti, když se zakládá na pravdě; když se naplňuje podle spravedlnosti, tedy ve skutečném respektování práv a ve věrném plnění patřičných povinností; když se uskutečňuje ve svobodě příslušející důstojnosti lidí, kteří jsou vedeni požadavky rozumem obdařené přirozenosti k tomu, aby na sebe brali odpovědnost za své vlastní jednání; když je oživováno láskou, která člověku dává pocitovat potřeby a požadavky druhého jako své vlastní a která prohlubuje sdílení duchovních hodnot i péči o materiální potřeby.<sup>107</sup>

### **Odpovědnost člověka za zemi**

Starý zákon představuje Boha jako všemohoucího Stvořitele, jenž učinil člověka ke svému obrazu a vyzývá ho k tomu, aby obdělával zemi a aby chránil zahradu Eden, do níž ho postavil. Panování člověka nad ostatními tvory však nesmí být svévolné a bezohledné. Člověk naopak má „obdělávat a chránit“ to, co Bůh stvořil. Tyto statky člověk nestvořil, nýbrž obdržel jako vzácný dar, který Stvořitel svěřil do jeho odpovědnosti.<sup>108</sup>

### **Odpovědnost všech za společné dobro**

Nároky společného dobra vyplývají ze společenských podmínek každé epochy a jsou úzce spjaty s respektem k sobě a s integrálním rozvojem jejím i jejích základních práv.<sup>109</sup> Tyto nároky zahrnují především úsilí o mír, organizování státní moci, dobrý právní řád, ochranu životního prostředí, poskytování základních služeb pro všechny, z nichž některé zároveň představují lidská práva: potrava, obydlí, práce, vzdělání a přístup ke kultuře, doprava, zdraví, svobodné šíření informací a ochrana náboženské svobody. Společné dobro vyžaduje, aby se mu sloužilo plně, nikoli podle omezených pojetí, která by byla podřízena stranickým výhodám, jež se z něho mohou vytěžit, nýbrž na základě logiky zaměřené na co nejširší převzetí odpovědnosti. Společné dobro je důsledkem nejvznešenějších tíhnutí člověka.<sup>110</sup>

### **Odpovědnost státu a rodiny**

Stát totiž musí zaručovat soudržnost, jednotnost a organizaci občanské společnosti, jejímž je výrazem, a to takovým způsobem, aby společné dobro mohlo být uskutečňováno za přispění všech občanů.<sup>111</sup>

Naplňováním svého výchovného poslání rodina přivádí člověk k plné důstojnosti ve všech dimenzích, včetně společenské. Rodina totiž představuje „komunitu lásky a solidarity, a je jedinečným způsobem schopna učit a předávat kulturní, etické, společenské, duchovní a náboženské hodnoty, které jsou podstatné pro rozvoj a blahobyt jejích vlastních členů i celé společnosti. Když rodina naplňuje svou výchovnou funkci, přispívá tak ke společnému dobru a představuje první školu sociálních ctností, které potřebují všechny společnosti.“<sup>112</sup>

Rodiče jsou první, ale nikoliv jediní vychovatelé svých dětí. Jim tedy přísluší, aby odpovědně naplňovali vychovatelské dílo v těsné a bdělé spolupráci s občanskými a církevními strukturami. Každá opravdová výchova totiž musí podporovat „utváření

---

<sup>107</sup> Tamtéž, 135-140

<sup>108</sup> (KSNC, 2008), 175

<sup>109</sup> (KKC, 1997), KSNC, 116

<sup>110</sup> (KSNC, 2008), 116

<sup>111</sup> Tamtéž, 116

<sup>112</sup> (KSNC, 2008), 165-166

lidské osoby se zaměřením k jejímu poslednímu cíli a zároveň k blahu společnosti, jíž je člověk členem a na jejíchž úkolech bude mít účast, jakmile dospěje.”<sup>113</sup>

### **Odpovědnost podniků**

Podnik se dnes pohybuje ve stále širším ekonomickém rámci, takže se ukazuje, že jednotlivé státy jsou omezeny ve své schopnosti zvládat rychlé změny, k nimž dochází v mezinárodních ekonomických a finančních vztazích. Tato situace vede podniky k tomu, že na sebe berou novou a větší odpovědnost než v minulosti. Jejich úloha při uskutečňování opravdu solidárního a integrálního rozvoje lidstva nikdy nebyla tak rozhodující jako dnes.

Smysl pro odpovědnost, který vyplývá ze svobodné ekonomické iniciativy, nespadá pouze do oblasti individuální ctnosti, jež je nutná k lidskému růstu jednotlivce, ale také do oblasti sociální ctnosti, která je nezbytná pro rozvoj solidární komunity.

Úlohy vlastníka a ředitele nabývají ze sociálního hlediska zásadní důležitosti. Jelikož rozhodnutí týkající se podniku s sebou v důsledku vzrůstající složitosti podnikatelských aktivit nese mnoho vedlejších účinků, které mají velký význam nejen ekonomický, ale také sociální, vyžaduje uplatňování podnikatelské řídicí odpovědnosti kromě nepřetržitého úsilí být profesně „na výši doby” také stálé respektování týkající se morálních pohnutek.<sup>114</sup>

### **Právo výhrady svědomí**

Občan není ve svědomí vázán poslouchat předpisy veřejné autority, které jsou v rozporu s požadavky mravního řádu, se základními lidskými právy ne s učením evangelia. Kdy jsou občané vybízeni, aby se podíleli na mravně zlých činech, mají povinnost odmítnout. Kromě toho, že jde o mravní povinnost, je to také základní lidské právo, které právě proto, musí občanský zákon sám uznávat a ochraňovat: „Kdo se takto chová proto, že mu v tom brání vlastní svědomí, má být chráněn nejenom před tresty, které by mu za to mohly být uloženy, ale také před jakoukoliv újmou, která by ho postihovala v oblasti zákona, disciplíny, materiálního zabezpečení či zaměstnání.

Je závažnou povinností svědomí, aby člověk nespolupracoval ani formálně na takových praktikách, které jsou sice povoleny občanským zákonem, ale přiči se zákonu Božímu. Taková spolupráce totiž nemůže být nikdy ospravedlněna, a to ani tím, že občanský zákon takové počínání předvídá a požaduje. Nikdo se nemůže vyhnout odpovědnosti za své skutky a na základě této odpovědnosti bude také každého soudit sám Bůh.<sup>115</sup>

### **Hodnoty demokracie**

Církev si váží systému demokracie, protože zajišťuje účast občanů na politickém rozhodování, zaručuje jim možnost volit a kontrolovat členy vlastní vlády a v případě potřeby je pokojnou cestou vyměňovat. Demokracie vyžaduje vytvoření nezbytných předpokladů pro podporu jednotlivců výchovou a vzděláváním ve jménu pravých ideálů a rovněž pro podporu „subjektivity” společnosti vytvářením struktur účasti a spoluodpovědnosti.

Opravdová demokracie není pouze výsledkem formálního dodržování pravidel, nýbrž také plodem uvědomělého přijetí hodnot, na nichž se zakládají demokratické postupy: důstojnost každé lidské osoby, respektování lidských práv, přijetí „společného dobra”

---

<sup>113</sup> (KSNC, 2008), 168

<sup>114</sup> (KSNC, 2008), 222

<sup>115</sup> (KSNC, 2008), 255

jako cíle politického života a jeho normativního kritéria. Pokud neexistuje obecný souhlas s těmito hodnotami, pak se vytrácí smysl demokracie a její stabilita je ohrožena.<sup>116</sup>

Ti, kdo mají politickou odpovědnost, nesmějí zapomínat na morální rozměr výkonu své funkce ani ho podceňovat. Ten spočívá v závazku sdílet úděl lidu a v úsilí o řešení sociálních problémů. Z tohoto hlediska odpovědná autorita znamená autoritu uplatňovanou prostřednictvím ctností, které umožňují chápat moc jako výkon služby (trpělivost, skromnost, umírněnost, láska, úsilí o sdílení); autoritu vykonávanou osobami, kterou jsou schopny opravdově přijmout za cíl svého působení společné dobro a nikoli prestiž nebo získání osobních výhod.<sup>117</sup>

Přínosy vědy a techniky jsou samy o sobě pozitivní. Koncilní otcové však zdůrazňují skutečnost, že čím více roste moc lidí, tím více se rozšiřuje odpovědnost jak jednotlivců, tak společenských celků a že každá lidská aktivita má podle Božího záměru a podle Boží vůle přispívat k opravdovému dobru lidstva.<sup>118</sup>

### **Ochrana životního prostředí**

Správné pojetí životního prostředí na jedné straně nemůže utilitaristicky redukovat přírodu na pouhý předmět manipulace a využívání, na straně druhé však také nesmí přírodu absolutizovat a nadřazovat jí důstojnosti lidské osoby. V tomto druhém případě se dospívá až ke zbožšťování přírody nebo země, jak je to patrné u některých ekologických hnutí, která se snaží získat pro své pojetí mezinárodně zaručený institucionální status. Učitelství úřad církve odůvodnil svůj odmítavý postoj vůči ekocentrickému a biocentrickému pojetí životního prostředí tím, že toto pojetí „chce eliminovat ontologický a axiologický (příčinný) rozdíl mezi člověkem a ostatními živými bytostmi, neboť biosféra je vnímána jako jeden biotický celek bez rozlišování hodnoty jednotlivých bytostí. Tímto způsobem se eliminuje vyšší odpovědnost člověka ve prospěch rovnostářského pojetí „důstojnosti“ všech živých tvorů.“<sup>119</sup>

V historii křesťanské kultury se o ochranu a lásku k přírodě zasazovali ponejvíce františkáni a benediktíni. Nejznámějším představitelem potom je svatý František z Assisi, který žil v období let 1182-1226 v Itálii. Traduje se o něm, že rád mluvil o božím poslání a evangeliu nejen s lidmi, ale také se zvířaty. Pro tuto svou lásku ke všemu živému byl v roce 1980 papežem Janem Pavlem II. ustanoven patronem ekologie. Tyto dva řády se vyznačují mimo jiné vděčností za všechny tvory v okolí člověka, které berou jako dar Boží a které je třeba pěstovat a chránit. Podle nich by člověk měl být k přírodě ohleduplný a uvědomovat si svou spřízněnost se stvořeným životním prostředím.

Učitelství úřad církve zdůrazňuje lidskou odpovědnost za zachování celistvého a zdravého životního prostředí. Pokud současné lidstvo dokáže propojovat nové vědecké možnosti s pevnými etickými zásadami, pak bude jistě schopno rozvíjet životní prostředí jako domov i jako zdroj ve prospěch člověka a všech lidí, bude schopno odstranit příčiny znečištění, zajišťovat hygienické a zdravé podmínky jak pro malé skupiny lidí, tak pro hustě zabydlené oblasti. Technologie, která znečišťuje životní prostředí, může také znečištění odstraňovat, výroba, která hromadí materiální

---

<sup>116</sup> (KSNC, 2008), 259

<sup>117</sup> (KSNC, 2008), 261

<sup>118</sup> (KSNC, 2008), 290

<sup>119</sup> (KSNC, 2008), 294

prostředky, může také statky spravedlivě rozdělovat. Předpokladem toho je, že převládne etika respektu k životu a k lidské důstojnosti, k právům dnes žijících lidských pokolení i těch, které přijdou v budoucnu.<sup>120</sup>

Všichni jednotlivci i instituce, musí cítit závazek chránit dědictví v podobě životního prostředí a tam, kde je to nutné, podporovat odpovídající programy na jeho obnovu. Jde o odpovědnost, kterou mají dnešní generace vůči budoucím, o odpovědnost, která přísluší také jednotlivým státům i mezinárodnímu společenství. Je důležité, aby mezinárodní společenství vytvořilo jednotná pravidla a aby taková regulace umožňovala státům účinněji kontrolovat aktivity, z nichž vzechají negativní důsledky pro životní prostředí a aby státy mohly ochraňovat ekosystémy a předcházet možným škodám. Obsah práva na zdravé a bezpečné životní prostředí bude postupně utvářen tlakem veřejného mínění, aby bylo regulování nakládání se stvořenými statky podle požadavků společného dobra a by na základě společné vůle existovali sankce vůči těm, kdo životní prostředí znečišťují.<sup>121</sup>

Klima je dobro, které je nutno chránit, a proto vyžaduje, aby spotřebitelé i aktivní činitelé průmyslové výroby ve vztahu ke klimatu nabývali stále většího smyslu pro odpovědnost.<sup>122</sup>

### **Globalizace a její negativa**

Dochází k tomu, že výrobní prostředky jsou umístěny v jiných oblastech než tam, kde dochází ke strategickým rozhodnutím a daleko od spotřebitelských trhů. Existují dva faktory, které vedou k tomuto jevu: jednak mimořádná rychlost komunikace bez omezení časem a prostorem, jednak relativně snadná možnost dopravit zboží z jedné části planety na jinou. Z toho vyplývá zásadní důsledek pro výrobní procesy: protože vlastník je stále více vzdálen od svého majetku, je také často lhostejný vůči sociálním následkům svých rozhodnutí. Na druhé straně jestliže platí, že globalizace sama o sobě není dobrá ani zlá, neboť její hodnota závisí na tom, jak s tímto jevem člověk nakládá, pak také musí být řečeno, že je nezbytná globalizace zabezpečení, minimálních základních práv a spravedlnosti.<sup>123</sup>

### **Práce jako morální závazek**

Práce je rovněž povinnost neboli závazek člověka. Člověk musí pracovat jednak proto, že mu to uložil Stvořitel, jednak proto, že to odpovídá požadavkům zachování a rozvoje jeho vlastního lidství. Práce představuje morální závazek vzhledem k bližnímu, nejprve k vlastní rodině, ale také ke společnosti, k níž člověk přísluší, k vlastnímu národu i k celé lidské rodině. Jsme dědici práce předchozích pokolení a zároveň tvůrci budoucnosti všech lidí, kteří přijdou na tento svět po nás.<sup>124</sup>

Pro shrnutí základních bodů, kde se protíná křesťanská sociální etika s tématem společenské odpovědnosti firem a odpovědností člověka, předkládám na závěr kapitoly tento výčet:

- Lidská důstojnost, svoboda a mravnost
- Společné dobro, obecné blaho

---

<sup>120</sup> (KSNC, 2008), 295

<sup>121</sup> (KSNC, 2008), 296-298

<sup>122</sup> (Jan Pavel, 1878), KSNC, 299

<sup>123</sup> (KSNC, 2008), 204

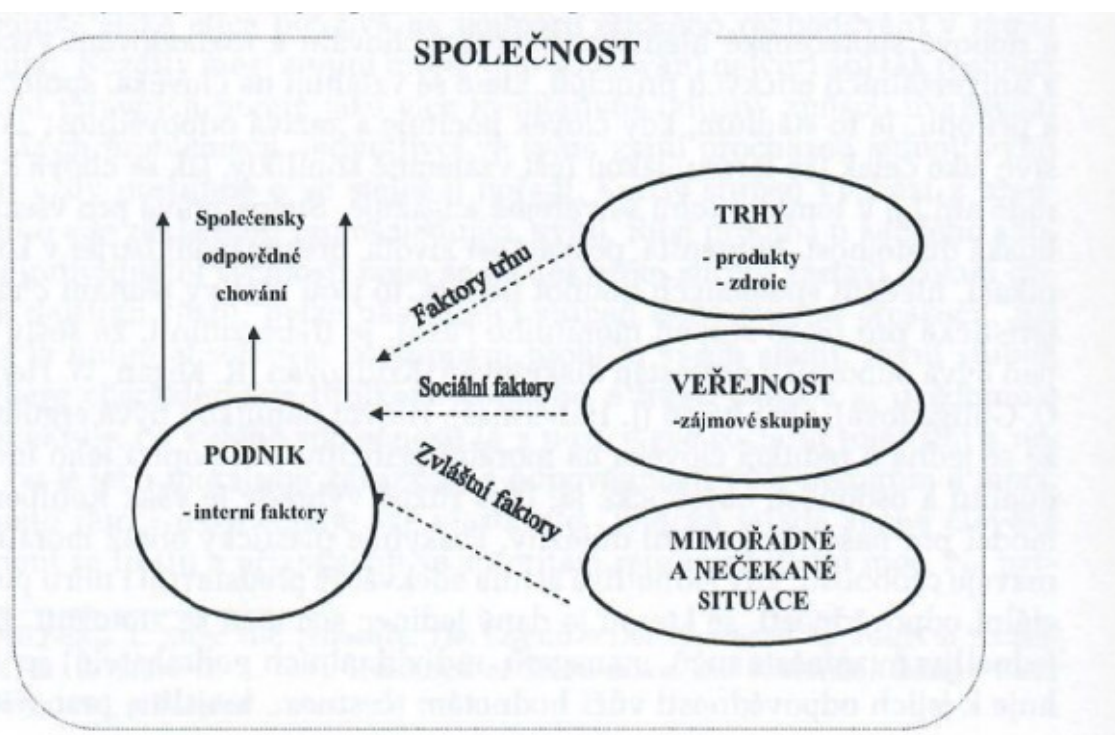
<sup>124</sup> (KSNC, 2008), 184

- Solidarita a subsidiarita
- Spoluúčast, tj. participace
- Odpovědnost za zachování stvoření

Všechny tyto principy a zásady jsou základními stavebními kameny a motivy pro člověka a potažmo jakoukoliv společnost (firmu), které pomáhají sestavit žebříček hodnot, podle nichž se dá žít tak, aby člověk a potažmo firma mohli budovat svět, ve kterém bude existovat rovnováha mezi vlastními a společnými zájmy. Jsou stále aktuální inspirací, která překonává čas a prostor.

### 3. Vlivy na společenskou odpovědnost firem

Na každou firmu působí mnoho vlivů. Především ji ovlivňuje trh a celkové ekonomické nastavení konkrétní země, jako je stabilita měny, výše daní a odvodů za zaměstnance a další související byrokracie. Mezi další vlivy patří ale i sociální faktory jako vnímání firmy jejím bezprostředním okolím i celou společností. V této sociální oblasti se nachází všichni jedinci od zaměstnanců, přes zákazníky až po občany a zájmové skupiny, v následující kapitole se tedy podíváme na to, jak tyto lidé mohou danou firmu pozitivně ovlivnit, aby zvýšila svou společenskou odpovědnost a přinesla více užitku nejen sobě, ale i svému okolí a celé společnosti.



**Obr. č. 5** Vlivy na společensky odpovědné chování podniku<sup>125</sup>

<sup>125</sup> (ROLNÝ, 2008), 62



Obecným východiskem činnosti ekonomických subjektů na všech stupních jejich organizace musí být z hlediska etiky základní lidská práva a svobody. Na jejich základě se odvíjejí všechny praktické vztahy a vazby, komunikace, vzájemná garance, determinace atd. Veškerá podnikatelská činnost je založena na čtyřech okruzích lidských práv, které ji prakticky umožňují:

- smluvní práva (psané i nepsané, buďto na úrovni legality, nebo morality)
- práva na ocenění (například formou peněz, povýšení, pochvaly apod.)
- pozitivní práva (vznikající legislativní a právní činností)
- práva na důstojnost (všechny sféry lidských práv)

Podnikatelská etika z těchto čtyř okruhů lidských práv vztahujících se bezprostředně k ekonomické sféře lidské činnosti rozpracovává do obecné podoby základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů, jejich respektování a naplňování vnáší do vnitropodnikových vztahů morální pozitivní řád. Jejich konkrétní podobu následně zpracovává jurisdikce (vyhlášky, zákoník práce atd.)

Výchozím determinantem činnosti každého podniku je tedy jistý základní soubor morálních práv a povinností, který řídí nejen vnitropodnikovou sféru, ale který také umožňuje podniku z určité mravní pozice eticky komunikovat s vnějším ekonomickým prostředím, ve kterém realizuje své podnikatelské záměry.<sup>126</sup>

### **3.1. Vliv člověka na odpovědnost firem**

Člověk během svého života zastává mnoho různých rolí. V průběhu let se tyto role mění. Nejdříve je dítětem a později žákem, následně z něj může být student, každopádně po dosažení plnoletosti je z něj odpovědný člověk a občan, který má k dispozici všechna svá zákonná práva. Než se tedy rozhodne ve svém životě něco začít dělat a ovlivňovat, měl by tato svá práva dobře znát.

Mezi základní lidská práva mimo jiné patří:

- Svoboda myšlení, svědomí a náboženského vyznání
- Svoboda projevu a právo na informace
- Právo vyjadřovat své názory slovem, písmem, tiskem, obrazem nebo jiným způsobem, jakož i svobodně vyhledávat, přijímat a rozšiřovat ideje a informace
- Právo svobodně se sdružovat spolu s jinými lidmi ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích
- Každý má právo svobodně se sdružovat s jinými na ochranu svých hospodářských a sociálních zájmů. (tzn. odbory)
- Každý má právo na ochranu zdraví
- Každý má právo na příznivé životní prostředí
- Každý má právo na včasné a úplné informace o stavu životního prostředí a přírodních zdrojů

---

<sup>126</sup> (ROLNÝ, 2007), 21

- Při výkonu svých práv nikdo nesmí ohrožovat ani poškozovat životní prostředí, přírodní zdroje, druhové bohatství přírody a kulturní památky nad míru stanovenou zákonem<sup>127</sup>

Pokud tedy člověk má nějaký názor, respektive pokud se rozhodne upozornit na nezodpovědné chování firmy, či instituce, nic mu nebrání v tom, tento názor sdělovat ostatním, šířit ho a tvořit spolky s podobně smýšlejícími lidmi, založit s nimi sdružení, nebo rovnou novou politickou stranu. Stačí jen vůle a odvaha, protože často po vyřčení svého názoru, případně obvinění, můžou přijít následky. Jako příklad uvádím dvě kauzy, které dokazují, že nemlčení může být ovšem také někdy odměněno.

V roce 2012 nadační fond proti korupci udělil cenu za odvahu. S dvěma sty tisíci korunami ji obdržela Věra Ježková, která upozorňovala na praktiky kolem investic polostátní energetické firmy ČEZ.<sup>128</sup>

Tento případ je spíše ojedinělý, častěji to dopadne takto: „Upozornil na plýtvání ve věznici. Úředníci mu dali za pravdu, šéf ho převelel o 374 km.”<sup>129</sup> V této kauze se jednalo o finanční podvody věznice v Olomouci, na které si díky panu Jiřímu Středovi přišlo, byl ovšem na základě toho přeložen na jiné pracoviště, což mu určitě nemálo zkomplikovalo život. O důvodu tohoto přeložení však nemůže být pochyb. Viz článek.

Občas se také objeví člověk, který se o nějakém problému dozví a hned začne jednat. Jde třeba do kina a shlédne zajímavý dokument, který ho ovlivní a donutí k akci. Jedním z takových, který se rozhodli něco změnit je i zakladatel projektu Zachraň jídlo, Adam Podhola: „Když jsem seděl na přednášce moderních světových dějin, v tu chvíli mne opravdu nenapadlo, že budu za pár let nato zachraňovat jídlo. Rychle jsem ale díky mým mimoškolním dobrovolnickým aktivitám pochopil, že na tomhle světě za mne nikdo nic neudělá a pokud budu chtít něco měnit, musím začít sám. Dokument „Z popelnice do lednice”<sup>130</sup> mi otevřel oči a přinutil mne zareagovat. Když jsem viděl, jak tisíce tun skvělého jídla přichází vniveč, nenechalo mne to klidným.”<sup>131</sup>

Projekt, který založil, se stal velmi úspěšným, v roce 2017 dokonce jejich kampaň získala ocenění v rámci cen SDGs, které oceňují projekty naplňující cíle udržitelného rozvoje OSN ([//www.globalnicile.cz/](http://www.globalnicile.cz/)). Díky osvětě a organizaci zajímavých happeningů má nyní o jejich kampaně a projekty zájem čím dál více lidí a firem.

Soukromým firmám nabízí balíčky v rámci, kterých si mohou zaměstnanci sami u farmářů na polích nasbírat „křívou” zeleninu, která se nehodí pro normální prodej, odvezou ji do potravinové banky anebo ji sami využijí a uspořádají třeba catering pro své obchodní partnery.

Inspirace pro změny k lepšímu je všude kolem nás spousta, stačí se jen dívat kolem sebe a naslouchat. Anebo jít do kina. Třeba na festival Jeden svět, nebo Země na talíři, kde se každoročně promítá mnoho zajímavých dokumentárních filmů o aktuálních problémech světa. ([//www.jedensvet.cz/2018/](http://www.jedensvet.cz/2018/))

<sup>127</sup> <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>, vyhledáno 16. 2. 2018

<sup>128</sup> [//www.ceskatelevize.cz/ct24/-zena-upozornila-na-praktiky-cezu-ocenil-ji-protikorupcni-fond](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/-zena-upozornila-na-praktiky-cezu-ocenil-ji-protikorupcni-fond)

<sup>129</sup> [//www.lidovky.cz/vazebni-veznice-v-olomouci-a-plytvani-penezmi-zpravy-domov](http://www.lidovky.cz/vazebni-veznice-v-olomouci-a-plytvani-penezmi-zpravy-domov).

<sup>130</sup> [//www.csfd.cz/film/-z-popelnice-do-lednice/](http://www.csfd.cz/film/-z-popelnice-do-lednice/)

<sup>131</sup> [//zachranjidlo.cz/](http://zachranjidlo.cz/)

Mít vliv na firmu může mít i člověk, který je do firmy pozván v rámci odborného školení. Nebo se zástupci firmy účastní nějaké konference, kde může být zrovna koncept CSR někým prezentován. Firma také může být oslovena konkrétním zástupcem nějaké nadace, nebo jí někdo požádá o pomoc na podporu jiného charitativního projektu. Možností, jak firma může být někým takto ovlivněna/ oslovena je velmi mnoho, takže pokud nějaký jednotlivec, či skupina lidí vybere jakoukoliv formu komunikace, není pochyb o tom, že bude úspěšná. Zvláště v dnešní době, kdy obliba zapojování se firem do různých dobrovolnických programů, získává stále více na oblibě. Stejně jako se zvyšuje nabídka odborníků a firem, které s implementací zásad CSR firmám pomáhají. A ačkoliv to může být jen z důvodu vylepšení firemní image, je i tento způsob jistým krokem vpřed. Každopádně ze zpráv vyplývá, že v České republice se CSR věnuje stále více podniků. Viz například článek z roku 2015. [www.novinky.cz/kariera/spolecensky-odpovednych-firem-pribyva](http://www.novinky.cz/kariera/spolecensky-odpovednych-firem-pribyva). V dalších kapitolách bude vliv člověka na odpovědnost firem v různých jeho rolích rozebrán ještě více podrobně.

### 3.2. Vliv zaměstnance

Vzhledem k tomu, že se České republice ekonomicky v posledních letech dobře daří, klesá díky tomu nezaměstnanost a zvyšuje se možnost získat snadněji takovou práci, kterou člověk opravdu chce dělat a v takové firmě, kterou si sám na základě svých preferencí vybere. Viz článek: Nezaměstnaných bylo v červnu 2017 nejméně za posledních 19 let.<sup>132</sup>

Zejména mladí lidé kladou na zaměstnavatele vyšší nároky, než například jejich rodiče, zejména mají zájem o práci, která je časově flexibilní, mají v ní možnost pracovat z domova, nebo projevují zájem o benefity ve formě dalšího vzdělávání. Také se ale při výběru své budoucí firmy více zajímají o to, jak se firma chová navenek, zda jedná eticky a odpovědně vůči svým zaměstnancům i svému okolí a životnímu prostředí. Jedním z důvodů je trend mladých lidí zajímat se více o globální i lokální problémy, ale také uvědomění si, že prací pro danou firmu s ní spojí své jméno a chce, aby čas, který zde stráví, dával jeho životu smysl. <https://kariera.ihned.cz-firmy-meni-pristup-pro-zamestnavani-milenialu-maji-jine-preference>

Pokud jsou zaměstnanci firmě oddáni, budou z nich přesvědčiví obhájci a zastánci značky. Tento argument má obzvlášť velkou váhu, když uvážíme skutečnost, že celá řada lidí dnes dává přednost hůř placené práci pro firmu, jejíž hodnoty sdílí, než aby se nechala zaměstnat za vyšší plat u konkurenční firmy, jejíž chování považuje za méně společensky odpovědné.<sup>133</sup>

Subjektivně je pro jedince nejpříjemnější, když pracuje v organizaci, s jejíž kulturou se ztotožňuje. Soulad mezi myšlením a cítěním jedince a hodnotami a normami chování sdílených v organizaci v takové situaci způsobuje, že jedinec se v daném prostředí dobře orientuje a cítí se v něm spokojený a v bezpečí. V kultuře, se kterou se člověk ztotožňuje, podává také lepší výkony a má vyšší šance na kariérový postup.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> (ČTK, 2017)

<sup>133</sup> (JONES, 2014), 50

<sup>134</sup> (LUKÁŠOVÁ, 2010), 38-39

Podle R. Lukášové a dalších významných autorů, které ve své knize uvádí, má na výkonnost a efektivitu organizace vliv skutečnost, jak se mohou projevovat její zaměstnanci. Především pak jde o možnost zaměstnanců chovat se autonomně, aktivně, iniciativně a angažovaně. Je výzkumně prokázáno, že pokud management tento model vedení pracovníků podporuje, pracovníci se cítí být cennou součástí organizace a jejich efektivnost roste. Pracovníci jsou „energetizovaní“ a produktivní a tím větší je následná spokojenost zákazníků a dále pak roste i celková výkonnost a pozitivní atmosféra organizace.<sup>135</sup>

Podle výzkumu Jef van Gerevena, který ve své knize popisuje B. Harvey, patří mimo jiné mezi morální práva a povinnosti zaměstnanců:

- Právo na svobodu svědomí a svobodu projevu
- Právo na zákonné, čestné a otevřené jednání
- Právo na participaci
- Právo na bezpečné a zdravé neohrožující pracovní podmínky
- Právo na smysluplnou práci přinášející uspokojení
- Povinnost respektovat a naplňovat pracovní smlouvu
- Povinnost být loajální k firmě
- Povinnost jednat podle zákonných a etických norem<sup>136</sup>

Morální práva a povinnosti zaměstnavatelů:

- Právo na loajální spolupráci
- Právo požadovat čestné, korektní jednání na pracovišti
- Povinnost respektovat odbory a jejich aktivity
- Povinnost akceptovat kritiku zaměstnanců bez represivních následků
- Povinnost řešit pracovní spory podle právních a morálních norem
- Povinnost informovat a konzultovat rozhodující záměry podniku se zaměstnanci
- Povinnost garantovat všechny úmluvy a dohody se zaměstnanci a nést odpovědnost

Na první pohled je zřejmá disproporce mezi morálními právy zaměstnanců a povinnostmi zaměstnavatelů. Potvrzuje to obecný trend u všech lidských práv a svobod hájit především postavení jednotlivce v různých strukturách společnosti, neboť jeho mocenský vliv je relativně nejnižší. Proto i od zaměstnavatelů (firem) je požadována vyšší míra morální odpovědnosti a mravní garance v podobě povinností, než je tomu u jednotlivého zaměstnance. Morální práva a povinnosti však zakládají pouze konsenzuální mravní nárok, který nemusí být vždy automaticky převeden do legislativní podoby. V takovém případě může být vzniklá disharmonie zdroje řady etických problémů a dilemat.<sup>137</sup>

Vliv zaměstnanec na firmu tedy může být velký, pokud se rozhodne o svých myšlenkách a nápadech mluvit. Stačí pak, aby k sobě získal další příznivce, a dostanou pro své vyjádření prostor od managementu. Tento způsob je možná velmi dobrou

---

<sup>135</sup> (LUKÁŠOVÁ, 2010), 76-77

<sup>136</sup> (HARVEY, 1994), 56-57

<sup>137</sup> (ROLNÝ, 2007), 22-23

příležitostí, jak o sobě ve firmě dát vědět. Iniciativa a dobré nápady se totiž cení a ten, kdo s dobrým nápadem přijde, může být oceněn například zvýšením platu, nebo rovnou povýšením. Je ale potřeba svůj krok dopředu dobře promyslet a představit svůj plán v konkrétní podobě a ve vhodné době. Ideálním řešením, jak firmou pro svůj nápad nadchnout je ukázat jim, jak na společensky odpovědném chování může firma vydělat.

„Jsem přesvědčen, že nejlepší cestou, jak zajistit, aby se společensky přínosné podnikání stalo standardem, je zkombinovat dosahování společenských přínosů s dosahováním zisku pro akcionáře. Poslouží to jako důkaz, že spojit prospěšné jednání s dobrými výsledky je nejen možné, ale je prospěšné podnikání je přímo cestou k dosažení dobrých finančních výsledků.“<sup>138</sup>

A pokud náhodou firma o zlepšení nemá zájem, existují jiné možnosti, jak nápad uskutečnit. Investoři jsou lační po nových nápadech a jsou ochotni mladým lidem v začátku finančně pomoci. Případně existuje mnoho podpůrných projektů, kde se vybírají na zajímavé projekty peníze přímo od lidí. Jako například na [//www.hitbit.com/](http://www.hitbit.com/)

Zkušený majitel, nebo manažer ale jistě pozná zaměstnance, který pro firmu hodně znamená a udělá vše, aby ve firmě zůstal. Stejně tak by správný manažer měl vědět, že jedině spokojený zaměstnanec, dělá firmě tu nejlepší reklamu. „Zákazník je velmi citlivý na zkušenost z osobního kontaktu, a velmi negativně vnímá, pokud musí jednat s "neodborníkem", se zaměstnanci bez dostatečných znalostí, kteří navíc nejsou ani vstřícní. Průzkumy potvrzují, že na celkové zákaznické spokojenosti se zaměstnanci firmy podílí až 70 %. Zaměstnanci mohou také ovlivnit až 92 % nespokojených zákazníků, pokud prokážou zaměstnaneckou vstřícnost, a mohou je udržet jako aktivní zákazníky.“<sup>139</sup>

V opačném případě, když nikdo ve firmě nemá o přijetí etických hodnot a odpovědnosti zájem, ale naopak se dopouští neetického jednání. Má zaměstnanec možnost o tomto v mnoha případech nezákonném jednání informovat veřejnost. Tento jev se jmenuje **Whistleblowing**.

Takové jednání, kdy stávající nebo bývalý zaměstnanec nějaké organizace upozorní na nelegitimní, neetické, nebo nezákonné praktiky na pracovišti se říká whistleblowing (z angl. hvízdání na píšťalku). Jedná se tedy o společensko-etický fenomén, kdy zaměstnanci státní správy nebo velkých firem upozorní na trestné nebo podezřelé jednání, o kterém se dozvěděli jen díky svému postavení a interním informacím. Termín se týká případů, kdy je oznámení o závažné věci učiněno víceméně nezištně příslušným úřadům nebo orgánům a oznamovatel přitom porušuje loajalitu ke svým přímým nadřízeným či vůbec ke svému zaměstnavateli, který je za napadené jednání odpovědný, čímž často riskuje ztrátu zaměstnání nebo i bezpečí a klid své rodiny.<sup>140</sup>

Jedním z nejznámějších případů je příběh Edwarda Snowdena, který v roce 2013 vynesl tajné informace o chování amerických tajných služeb. Agentura NSA a její agenti údajně mohou díky datům z operace PRISM získat například e-maily, fotografie, videa, soubory, videokonference, výpis aktivit, zprávy ze sociálních sítí a soukromé zprávy

---

<sup>138</sup> (JONES, 2014), 113

<sup>139</sup> [//byznys.ihned.cz/podnikani/-personalni-rizeni-zamestnanci-reprezentuji-i-znacku-firmy-jaky-vliv-mohou-mit-na-firemni-vysledky](http://byznys.ihned.cz/podnikani/-personalni-rizeni-zamestnanci-reprezentuji-i-znacku-firmy-jaky-vliv-mohou-mit-na-firemni-vysledky)

<sup>140</sup> (BLÁHA, 2015), 117

(chat) aniž by měli soudní příkaz. Tajná operace PRISM se zaměřuje na celý svět kromě Ameriky. Mezi servery, které přístup k datům poskytují, údajně patří Facebook, Google, Microsoft, Yahoo a pět dalších amerických firem.<sup>141</sup>

Whistleblowing je tak určitým potenciálním přínosem pro společnost, poněvadž promyšlené oznámení neetického či ilegálního jednání může předejít skutečné škodě. Neetické praktiky podnikatelů mohou být omezeny právě díky tzv. whistleblowerům.<sup>142</sup> Je ovšem otázkou, jaký dopad takové chování může mít na další život člověka, který se tímto „proslaví“. Například již zmíněný E. Snowden je nucen žít tam, kde jsou ochotni poskytnout mu povolení k pobytu, protože z USA je vyhoštěn. Ve vyhnanství mu nyní pomáhá Rusko, které mu prodloužilo azylový pobyt až do roku 2020. Viz článek zde: <https://www.nytimes.com/europe/edward-snowden-asylum-russia>.

### 3.3. Vliv manažera

Dalším způsobem jak zvýšit odpovědnost firmy je skrze jednotlivce, kteří jsou součástí managementu. Manažerem se může stát prakticky jakýkoliv zaměstnanec, který je na tento post svou zásluhou povýšen. Nebo může jít o proces, kdy již stávající manažer dojde společně třeba i s vedením firmy k rozhodnutí, že firmu tímto směrem chce posunout. Může se tak stát na základě získání nových informací, vzděláním, nebo sledováním trendů ve společnosti. Pokud tedy chce být člověk úspěšným manažerem, měl by umět naslouchat, být kreativní a inovovat tak, aby to firmě bylo ku prospěchu.

Jak vysvětluje R. Lukášová, existuje několik vlivů organizační kultury na strategii firmy. Od způsobů zpracování nových informací, přes jejich interpretaci až po individuální nastavení hodnot manažerů a rozdělení moci v organizaci.<sup>143</sup>

Být úspěšným manažerem dnes již neznamená mít jen odborné znalosti. Ty se stávají pouze výchozím předpokladem. Manažer musí být především přesvědčivou a silnou osobností s řadou pozitivních vlastností. Musí být kreativní – mít nápady, jak dělat věci lépe – flexibilní, dokázat plnit úkoly dříve než ostatní, koncepční – mít vizi cílů své práce i ostatních, komunikativní – dokázat naslouchat názorům jiných a inspirovat se jimi atd. Vedle těchto důležitých vlastností, na kterých v mnohém závisí míra jako úspěšnosti, by však měl být v první řadě osobností mravně vyspělou a silnou. Jako nositel odpovědnosti v ekonomické sféře je také spoluodpovědný za životní úroveň své země. Má morální povinnost hospodařit a rozhodovat tak, aby bylo zachováno životní prostředí, aby se zlepšovali pracovní podmínky zaměstnanců, aby se prohlubovala důvěra občanů v tržní ekonomický systém. Kapitál a jeho vlastníci sice zůstávají nutným předpokladem ekonomické činnosti, ale otázka realizace, zhodnocení kapitálu, závisí plně na schopnostech konkrétních realizátorů, manažerů. V etické rovině proto hlavní tíha morální odpovědnosti spočívá právě na těchto lidech. Stávají se rozhodujícím (ale tím i nejzranitelnějším) článkem podnikové hierarchie. Jejich chování a jednání v rámci podniku je nejviditelnější a slouží v mnoha případech jako vzor ostatním zaměstnancům. Etické vedení je plně v jejich kompetenci a jeho kvalita je do

---

<sup>141</sup> (KASÍK, 2013)

<sup>142</sup> Tamtéž

<sup>143</sup> (LUKÁŠOVÁ, 2010), 77

značné míry dána rozsahem svobody, související s mírou oprávnění rozhodovat. Samozřejmě pak rozhodující úlohu sehrává samotná morální kvalita manažerů.<sup>144</sup> Odpovědnost manažerů nespočívá jen v odpovědnosti za výsledky řízeného podniku. Manažer je odpovědný i za to, jak se jeho podnik podílí na tvorbě podnikatelského prostředí ve společnosti a na vliv podniku na ekonomické, sociální a environmentální okolí i na vytváření etických vztahů mezi stakeholdery. Absence etiky vytváří neetické prostředí, které přerůstá v konzumní myšlení a jednání. Pronikání konzumního myšlení do managementu a podnikání vede k deformování etiky tržního prostředí a přispívá k pronikání konzumu do podnikání i chování společnosti.<sup>145</sup> „V této souvislosti lze doporučit propojení tvořivosti a etiku v managementu a podnikání s metodou společenská a sociální odpovědnost firmy (CSR), která soustřeďuje pozornost na řízení rozvoje a vztahů mezi stakeholdery firmy a jejím ekonomickým okolím.“<sup>146</sup>

### **Manažerská etika a zavedení etického řízení ve firmě**

Etika managementu a podnikatelských aktivit je pro vývoj etického prostředí společnosti stejně důležitá jako rodina a školní výchova. Uvědomit si naléhavost a efektivnost této změny v myšlení je nejlepším předpokladem pro úspěšné výsledky v 21. století. Toto poznání je žádoucí považovat za podnětnou inovaci nejenom v našich osobních postojích, ale i v pracovním a společenském životě. Jde o významný impuls pro aplikaci odpovědnosti a manažerské etiky v řídicích činnostech podnikatelské sféry.<sup>147</sup>

Cílené zavádění etiky do podnikání je možné jen aplikací etických principů, nástrojů a metod do podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury podniku. Jedná zejména o instalaci kodexů etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu atd. Společně s uvedenými nástroji podnikatelské etiky je nutné uvést do života i základní metody – dialog a konsensus.<sup>148</sup>

Efektivní je informovat o významu etického jednání každého jednotlivce pro společnost na etickém školení či výcviku. U etického kodexu je nezbytné jeho obsah účinně komunikovat dovnitř organizace. Za nejméně efektivní se považuje plošné předání kodexu zaměstnancům prostřednictvím intranetu či nástěnky. Daleko lepších výsledků lze dosáhnout dobře připraveným povinným výcvikovým seminářem vedeným zkušeným lektorem.<sup>149</sup>

Je-li etika součástí strategického plánu podniku, rozšiřuje se role každého manažera o nový rozměr, který Horst Steinmann a Albert Löhr nazývají rolí „**vůdčího hráče**“. Odráží skutečnost, že představený nezodpovídá jen za prosazování ryze ekonomické podnikové strategie, ale musí své podřízené motivovat i ke kritickým úvahám, které mohou pozitivně revidovat způsoby realizace této strategie. Role manažera jako vůdčího hráče se tedy nevztahuje pouze na cíl čelit určitému strategickému ohrožení, ale také na ohrožení etického charakteru. Jde o to vytvářet v pracovních skupinách prostor pro etickou reflexi, citlivě vnímat morálně kritické situace a řešit je buď v rámci skupiny dialogem a výsledným konsenzem nebo postoupením řešení problému

---

<sup>144</sup> (ŠMAJS, 2008), 107

<sup>145</sup> (DYTRT, 2011), 137-138

<sup>146</sup> (DYTRT, 2011), 101

<sup>147</sup> (DYTRT, 2011), 101

<sup>148</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 68

<sup>149</sup> (KLÍROVÁ, 1970)

nadřazenému orgánu (angl. ethical displacement – etický posuv). Tento manažerský přístup však předpokládá v rámci etického vedení opustit striktně autoritativní styl jednání a více využívat demokratických prvků v řízení, ve kterém však musí být vždy zachováno fundamentální jádro normativní etiky.<sup>150</sup>

Vedle rozumových argumentů je třeba uplatnit i emoce. Úspěšní vůdcové dokázali v důležitém momentě k lidem promluvit a oslovit jejich city. Probudit v nich víru ve věc. Samozřejmě někteří psychologové mají tendenci tuto možnost popírat, ale životní zkušenosti nám dokazují, že člověk se i v hodnotách a postojích své osobnosti vyvíjí. Jen tím, že zaměstnance pro firemní hodnoty a žádoucí postoje získáme je možno dosáhnout jejich změny v duchu požadavků firemní kultury. Jen zaměstnanci, kteří věří ve firemní hodnoty, budou ochotni dělat více, než musí.<sup>151</sup>

Tento řídicí pracovník je v podniku odpovědný za kompletní integraci etiky do interního i externího prostředí firmy. Pro tuto funkci se používá označení manažer etiky, nebo rovněž Compliance manažer, CSR manažer, manažer externí komunikace a jiné. Manažer etiky představuje jakýsi článek mezi zaměstnanci a vrcholovým vedením podniku, sám zastává manažerský post, který by měl být v organizační struktuře podniku minimálně na střední úrovni řízení, poněvadž efektivní etické řízení podniku je podmíněno vazbou na strategii, hodnoty a cíle podniku.<sup>152</sup>

Zavedením komplexu etických principů, nástrojů a metod se kultivuje podnikatelské prostředí a v dlouhodobější dimenzi může být dosaženo zvýšení ekonomické efektivity, především úsporou transakčních a informačních nákladů. Okamžitým či krátkodobým efektem je vznik etické infrastruktury podniku, která má pozitivní vliv na podnikatelské prostředí. Jedná se zejména o tyto efekty:<sup>153</sup>

- Zlepšení vnitropodnikového klimatu ve firmě
- Vznik pozitivního prostředí pro zavedení systém etického řízení
- Zvýšení vlivu na uplatnění sociální a ekologické odpovědnosti

### 3.4. Vliv spotřebitele

Každý člověk, který si kupuje, konzumuje a využívá služeb a výrobků na trhu (oblečení, elektronika, jídlo, pití atd.) je zároveň spotřebitel. Konzumní chování lidí se v průběhu staletí mění a vyvíjí, stává se svědomitějším. Můžeme pozorovat různé trendy, které se v České republice rozvinuli po revoluci. Jedním z nich je například přesun každodenních nákupů z malých, lokálních obchodů do větších supermarketů, který se v posledních letech pomalu opět mění a lidé začínají více upřednostňovat lokální výrobce a navštěvují více tzv. „farmářské trhy“. O dalších trendech více v článku.<sup>154</sup>

Každopádně je však evidentní, že člověk, spotřebitel svým nákupním chováním řadu věcí ovlivňuje a může tak chování firem měnit. „Ekonomická krize celkově posílila očekávání spotřebitelů, že by firmy měly společnosti vracet ve stejném rozsahu, jako si

---

<sup>150</sup> (ROLNÝ, 2008), 159-160

<sup>151</sup> (MAZÁK, 2010), 64

<sup>152</sup> (BLÁHA, 2015), 91-92

<sup>153</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 67

<sup>154</sup> (VEISOVÁ, 2015)



z ní berou. Už teď má hlas spotřebitelů značný vliv, a bude stále vlivnější.”<sup>155</sup> Přesto mají však firmy stále mnoho legálních nástrojů, jak chování spotřebitelů a zákazníků ovlivňovat a manipulovat.

„Pro úspěch a růst každé firmy je zásadní, jak ji vnímají její stálí i potenciální zákazníci a spotřebitelé.”<sup>156</sup> V současnosti často hovoříme o trhu s převažující nabídkou, který by měl zákazníkům zajistit silné postavení jako účastníka trhu. Koneckonců je to zákazník, který alokuje své prostředky, a tím určuje vítěze konkurenčního boje na trhu. To jej staví do pozice jednoho z nejvýznamnějších stakeholderů firmy.<sup>157</sup>

### **Moc marketingu a ochrana spotřebitelů**

Firmy se pomocí různých průzkumů a indexů snaží ze všech sil odhadnout a předvídat chování spotřebitelů a přizpůsobit tak co nejlépe svou marketingovou strategii. Pomocí testů a indexů jsou zjišťovány u obyvatel například tyto informace:

- názory na současný i předpokládaný vývoj hospodářské situace, životní úrovně, příjmů a výdajů domácností
- názory na současný a očekávaný vývoj maloobchodních cen a zásobování vnitřního trhu spotřebním zbožím
- názory na kvalitu, ceny, zásobování a šíři sortimentu u různých druhů výrobků
- nákupní úmysly domácností
- pravidelnost, účely, současný a očekávaný vývoj úspor<sup>158</sup>

Údaje ze všech typů šetření jsou pro firmy důležitým východiskem pro konkrétní analýzy spotřebního chování v jednotlivých oblastech spotřeby. Společně s poznatky o osobnosti člověka pomáhají porozumět zákonitostem utváření spotřebního chování, což je základní podmínkou pro úspěšnou predikci, a to jak předvídáním změn, ke kterým může v závislosti na různých vnějších či vnitřních příčinách docházet, tak i v situacích, kdy firma chce na spotřební chování působit a ovlivňovat ho určitým směrem. Firmy mohou využít volně prodejné zprávy jednotlivých výzkumných agentur, tak realizovat vlastní analýzu, která přinese konkrétní požadované poznatky a návrhy na řešení.<sup>159</sup>

Existuje tak mnoho marketingových nástrojů jak jejich názor na firmu a její výrobky ovlivňovat a dosahovat tak zvyšování hodnoty celé firmy. Mezi základní metody působení na spotřebitele patří manipulace s materiálními podněty (působící na jednotlivé smysly jako je třeba zrak a sluch), dále poskytování informací, vzbuzování emocí a nabídka hodnoty (uspokojení konkrétní potřeby zákazníka).<sup>160</sup>

To, co ovlivňuje spotřební chování člověka, jsou především složité psychické procesy, kterými se projevují naše duševní vlastnosti, jejichž individuální skladba tvoří náš charakter.<sup>161</sup>

Spotřebitel, ačkoliv díky těmto ukazatelům může být různě zaškatalkován a jeho potřeby mohou být zdánlivě odhaleny, má stále svobodu a možnost své chování změnit.

---

<sup>155</sup> (JONES, 2014), 19

<sup>156</sup> Spotřebitel je pojem obecnější, zahrnuje vše, co spotřebováváme, i to co sami nenakupujeme. Zákazník je ten, kdo zboží objednává a platí. (VYSEKALOVÁ, 2011), 35

<sup>157</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 87

<sup>158</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 87

<sup>159</sup> (VYSEKALOVÁ, 2011), 45

<sup>160</sup> (VYSEKALOVÁ, 2011), 27

<sup>161</sup> Tamtéž, 26

A to také dělá. Jak prokazují výzkumy z posledních let, spotřební chování v České republice se mění. Lidé berou větší ohledy například na způsob výroby, použité materiály apod. Zkrátka, zda je firma společensky odpovědná a chová se eticky i šetrně k životnímu prostředí leží při nakupování na srdci stále více lidem.

Ze studie Ipsos CSR & Reputation Research vyplývá mj., že lidem není jedno, co se děje kolem nich. Opět narostl počet těch, pro které je důležité, zda se jejich zaměstnavatel chová společensky odpovědně (uvedlo to 79% lidí, před rokem to bylo o 3% body méně). To určitě v dnešní době, plně nedostatků různých pracovních sil, není zanedbatelné. Rovněž v rámci rozhodovacího procesu při nákupu produktů či služeb má společenská odpovědnost větší význam než před rokem (61 %, před rokem to bylo 55%). Ze studie Ipsosu vyplývá, že by se velké firmy měly hlavně chovat férově ke svým zaměstnancům a chránit životní prostředí, to jsou nejčastěji uváděná očekávání lidí od aktivit velkých firem na poli CSR. Zejména mladší lidé vítají logicky také aktivity, které se týkají vzdělávání.<sup>162</sup>

Kromě pojmu Corporate Social Responsibility se lze setkat i s pojmem **Consumer Social Responsibility** (CnSR), který může být definován jako „vědomé a promyšlené rozhodnutí zákazníka učinit nákupní rozhodnutí, založené na osobním a morálním přesvědčení“ (Devinney, 2006). Jinými slovy, je zde vyjádřen názor, že nejenom firmy, ale i zákazníci by se měli chovat společensky odpovědně (ethical consumerism).<sup>163</sup>

Odpovědnost zákazníků a odpovědnost firem, by měli jít ruku v ruce. Požadují-li zákazníci odpovědné chování od firem, musí se sami chovat odpovědně; jinak riskují nařčením z pokrytectví. Tak, jako v případě firem, by měl zákazník být schopen vzdát se některých svých požadavků, pokud nejsou v souladu s etickým či odpovědným chováním, případně by měl preferovat zboží vyrobené při dodržení etických standardů a měl by být ochoten za takové zboží vynaložit vyšší náklady.<sup>164</sup>

Tři možné způsoby, kterými může dát zákazník najevo svoji odpovědnost:

- občanskou angažovaností,
- nákupním rozhodováním a chováním,
- vyjádřením názoru při průzkumech.

Dalším faktorem, který často rozhoduje o tom, jaký bude převládat názor na určité zboží, jsou média, kterým se podrobněji budeme věnovat v další kapitole.

Pokud jde o občanskou angažovanost, jsou spotřebitelé výrazně ovlivněni médii a svoji pozornost upírají zejména tam, kam ji upírají média. Stranou pozornosti tak zůstávají události, které nejsou pro média dostatečně zajímavé. Ne náhodou některé firmy pro zviditelnění vlastní společenské odpovědnosti vyhledávají mediálně vděčné objekty zájmu, které ale nemusejí být nepotřebnější. Bojkot určitého zboží či určité firmy jako vyjádření nesouhlasu s chováním firmy je velmi účinnou zbraní. Při průzkumech spotřebitelského chování respondenti poměrně často uvádějí preferenci firem (zboží), které se chovají odpovědně, eticky. Vyjadřují ochotu vynakládat vyšší náklady ve prospěch společensky odpovědného chování.<sup>165</sup>

---

<sup>162</sup> (MACKŮ, 2017)

<sup>163</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 98

<sup>164</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 99

<sup>165</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 99

D. Jones uvádí také svůj jasný názor na stále větší vliv a změny, které mohou přinést tzv. pokročilí spotřebitelé. „Jde o spotřebitele, kteří jsou mnohem vlivnější a informovanější a mají mnohem cyničtější postoj k marketingu. Technologie dává ohromnou moc každému jednotlivci. Kdokoli má dnes možnost jednat a ovlivňovat druhé. A co víc, běžní lidé dnes skutečně věří, že mají moc vyvolávat pozitivní změny. Pohánějí je frustrace a rozčarování ze stavu dnešního světa, mají k dispozici víc informací než kdykoli dříve a k tomu moc představovanou technologiemi, které jim umožňují snadnou vzájemnou komunikaci – a společně trvají na tom, aby se svět změnil k lepšímu. Pro svět podnikání to podle mého názoru znamená, že jedinou cestou k udržení ziskovosti v budoucnu je cesta férovějšího a odpovědnějšího chování firem.”<sup>166</sup>

Zvyšování počtu odpovědných zákazníků, kteří mají otázky na původ zboží, si žádá jasné odpovědi. V nové epoše transparentnosti a ohromného vlivu, jímž disponují spotřebitelé, je pro značky mnohem lepší, aby komunikaci sami iniciovali, místo aby se do ní zapojovaly, když už diskuse běží; aby se raději ujaly vedení, než se jej ujme někdo jiný; aby dobrovolně přispívaly, místo aby se nechali dohnat k obranným reakcím, které stejně budou marné. Přitom je třeba mít na paměti, že autentičnost pokaždé zvítězí na image.<sup>167</sup>

### **Spotřebitelské značky**

Vzhledem k tomu, že na trhu existuje obrovské množství zboží a jeho výrobců, je potřeba hledat nástroje, jak se v této nepřehledné situaci vyznat. Naštěstí se objevuje stále více organizací, které si dávají za cíl veškeré zboží zkoumat a označovat například známkami kvality. Tím, že i těchto organizací za poslední desetiletí vzniklo tolik, je tedy někdy náročné vyznat se i v nich, ale určitě je to krok správným směrem a je už teď jen na nás, spotřebitelích ověřit si, které ochranné známce, nebo spotřebitelské značce budeme věřit.

Současný výrazný převis nabídky zboží nad poptávkou staví spotřebitele do situace, kdy ztrácí rozlišovací schopnost při výběru, resp. zboží má značné množství charakteristik, které neumí zákazník dostatečně posoudit. Mezi spotřebiteli tak roste nedůvěra k výrobkům (resp. výrobcům, případně prodejcům), která je posilována případy nezodpovědných výrobců, kteří dodali na trh závadné či zdraví škodlivé zboží. Spotřebitel na to reaguje snahou získat o výrobku a výrobcu větší množství informací a dostává se tak do začarovaného kruhu, kdy mu přebytek informací znesnadňuje rychlé a jednoduché rozhodování při koupi.<sup>168</sup>

Jedním z možných řešení – jak pro firmy, tak pro spotřebitele – je využívání označování zboží (tzv. labelů) nezávislými autoritami. Toto označování jde nad rámec zákonné povinnosti uvádět určité charakteristiky zboží na obalu. Jde tedy o označení specifické vlastnosti či jiné charakteristiky, ať už se týká samotného výrobku či jeho výrobního procesu. Označení je celá řada, některá jsou používána na evropské či světové úrovni, některá mají pouze lokální význam.<sup>169</sup>

Nutno konstatovat, že označování zboží je až na výjimky poměrně roztržštěné a že standardizace by v současném globalizovaném světě byla velmi žádoucí pro snadnější

---

<sup>166</sup> (JONES, 2014), 29-30

<sup>167</sup> (JONES, 2014), 33-34

<sup>168</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 102

<sup>169</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 102

orientaci spotřebitelů. Zároveň je potřeba si uvědomit, že každé označení se týká pouze určité charakteristiky daného zboží – jeho samotného či jeho výrobního procesu, přičemž do toho není zahrnut celý řetězec, kterým se zboží dostává k zákazníkovi (tj. od výroby až po prodej). Koupí zboží označeného určitou charakteristikou si zákazník ještě nemusí kupovat zboží, kterému by bylo možné přiřadit nálepku „celkově společensky odpovědné“.<sup>170</sup>

V České republice se na celorepublikové úrovni tomuto tématu věnuje program **Česká kvalita**. „Program Česká kvalita vznikl právě proto, aby odlišil seriózní a důvěryhodné značky kvality, které budou dobrým vodítkem pro spotřebitele při nákupu. Program Česká kvalita je garantován usnesením vlády. Hlavním smyslem tohoto programu je oddělit zrna od plev a poukázat na poctivé značky, které jsou udělovány jen po přísném a nezávislém ověřování kvality a podléhají pravidelné kontrole.“<sup>171</sup>

Velké sledovanosti a zájmu se těší také nezávislá nezisková organizace **dTest**, která se věnuje ověřování a testování výrobků a služeb v České republice a vydává svůj vlastní měsíčník. „Časopis dTest podrobil za 25 let své existence detailním testům více než 16 000 výrobků. Výsledky testů ukazují často jinou skutečnost, než jakou se dozvídáme z reklamy. dTest tak svým předplatitelům měsíc co měsíc nabízí věrohodné informace a pomocnou ruku při nákupech. Kromě pravidelného testování výrobků se denně věnujeme spotřebitelské problematice, srozumitelně přibližujeme práva spotřebitelů a povinnosti prodávajících či poskytovatelů služeb. Na stránkách časopisu dTest, webových stránkách, na poradenské lince i prostřednictvím informačních brožur spotřebitelům radíme, jak svá práva uplatňovat v běžném životě, a na co si dávat pozor. Snažíme se o osvětu u široké veřejnosti, aby spotřebitelé znali svá práva a uměli je hájit.“<sup>172</sup>

Existující označení, které sdružují výrobce s určitou charakteristikou lze snadno najít na internetu. Mezi takové charakteristiky může patřit kvalita výrobku, jeho původ, složení, nebo také zda je daný výrobek ekologicky šetrný, dá se recyklovat, nebo je chemicky nezávadný. Mezi nejznámější označení třeba původu zboží je značka Fair Trade: „Fair trade čili „spravedlivý obchod“ je celosvětově organizované sociální hnutí, jehož cílem je přímá a účinná podpora znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí a snaha vrátit do mezinárodního obchodu základní etická pravidla a principy“.<sup>173</sup>

Velmi široký katalog spotřebitelských značek, kde můžeme vyhledávat právě podle kategorií a charakteristik je na již zmíněném webu neziskové organizace dTest. [//www.dtest.cz/](http://www.dtest.cz/)

## **Ochrana spotřebitele**

Ochrana spotřebitele je zakotvena v primárním právu Evropské unie, a je uskutečňována pomocí sekundárního práva. Nařízení má sílu zákonného předpisu pro všechny členské země, směrnice pak jednoznačně určuje cíl opatření pro všechny členské státy, ale ponechává způsob jeho zpracování do národních předpisů na národních orgánech. Samotná spotřebitelská politika je rámci EU vytvářena zejména Evropským parlamentem, Evropskou komisí a Radou Evropské unie.<sup>174</sup>

<sup>170</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 102

<sup>171</sup> <http://ceskakvalita.cz/>, vyhledáno 30. 11. 2017

<sup>172</sup> <https://www.dtest.cz/clanek-5202/o-dtestu>, vyhledáno 30. 11. 2017

<sup>173</sup> [//www.dtest.cz/znacky/fair-trade](http://www.dtest.cz/znacky/fair-trade), vyhledáno 18. 2. 2018

<sup>174</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 92-93

Síla spotřebitelů spočívá v možnostech rychlého sdílení informací a vytváření skupin, které následně mohou začít vést kampaň proti firmám, které se nechovají eticky a pomocí bojkotu takových značek ovlivnit jejich postavení na trhu. Že to není nic těžkého, může dosvědčit úsměvná kauza z roku 2017, která se odehrála v Praze.

Jednalo se o nespokojeného zákazníka, který byl zároveň youtuberem a natočil o tomto incidentu video, kde vyzývá svoje fanoušky, aby slepě tuto restauraci na facebookové stránce oznámkovali nejnižší možnou známkou. Dopadlo to tak, že rating dané restaurace se během pár hodin snížil o polovinu a restaurace to musela začít řešit, aby nepřišla o svou reputaci. Vše nakonec dobře dopadlo a rating se díky pravým a spokojeným zákazníkům dané restaurace opět zvedl, ale celé to dokazuje, že i jeden člověk toho může hodně změnit a ovlivnit fungování celé firmy (i když jen na pár hodin). Více o incidentu v článku zde: <http://www.m-journal.cz/cs/fattypillow-vyzval-k-hejtu-restaurace><sup>175</sup>

### **Spotřebitel spoluvytváří firmu**

Sdílení a spolupráce se spotřebiteli se stává strategickou výhodou. Moderní podnikatele jako Mark Zuckerberg (Facebook), nebo Jimmy Wales (Wikipedia) spojuje víra v maximální otevřenost, transparentnost a spolupráci.

Někteří lidé vnímají svět radiální otevřenosti, který vytvořila sociální média (a související schopnost velkých skupin spotřebitelů spojit síly a nutit firmy, aby se vydaly směrem, jaký si spotřebitelé představují) jako extrémně velkou hrozbu. Zároveň se zde ovšem nabízí jedinečná a dosud nevídaná příležitost umožnit lidem spolupráci na vytváření výrobků, zážitků a služeb budoucnosti. Jde o jednu z největších výzev, jakým dnes podnikání čelí.<sup>176</sup>

Spotřebitelé mají stále větší slovo při rozhodování o tom, co bude firma dělat. Jejich hlas je slyšet a říká firmám, co od nich spotřebitelé chtějí a očekávají. Chtějí, aby firmy byly komunikativní. Požadují, aby se svět byznysu choval odpovědněji a jedna více v souladu s principy trvalé udržitelnosti. Když spotřebitelé spojí síly, donutí firmy, aby se změnila a začaly se chovat tak, jak si spotřebitelé představují.

Navíc se spotřebitelé už dál nehodlají smířit s představou, že mají přijímat to, co se jim nabízí. Chtějí se zapojit do vymýšlení a dotváření výrobků, které nakupují. Struktura digitálního světa podporuje spolupráci. David Jones je přesvědčen, že modelem pro budoucnost je koncepce Social Brand, „sociální“ značky. Jde o model, který zajišťuje mnohem užší vztahy mezi spotřebiteli a značkami, o model, jenž vybízí ke spolupráci, k tvůrčímu zapojení a sdílení nápadů.<sup>177</sup>

Příkladem firmy, která vsadila na názor spotřebitelů, je PepsiCo a její kampaň „Give Us Your Dillicious Flavour“, nebo Bohemia Chips (Intersnack) s kampaní „Vítězství za příchuť“.<sup>178</sup> „Spotřebitel začíná očekávat, že ty nejlepší firmy budou vycházet vstříc jeho individuálním potřebám. Jones tento popis tohoto trendu uzavírá slovy, že tato „sociální“ revoluce poskytne spotřebitelům takovou moc, jakou poskytla průmyslová revoluce podnikům.“<sup>179</sup>

---

<sup>175</sup> (MICHLI, 2017)

<sup>176</sup> (JONES, 2014), 121

<sup>177</sup> Tamtéž, 122

<sup>178</sup> (WebMotion, 2013)

<sup>179</sup> (JONES, 2014), 125

### 3.5. Vliv sociálních sítí

Vliv sociálních sítí v dnešním světě je obrovský, zvláště s nastupující generací mladých lidí, kteří telefon nebo tablet ovládají téměř od chvíle, kdy se narodí a naučí se chodit je pravděpodobné, že tento trend se bude dále rozšiřovat. Základní definice toho, co je to sociální síť najdeme kde jinde než na internetu: „Sociální síť je služba na Internetu, která registrovaným členům umožňuje si vytvářet osobní (či firemní) veřejný či částečně veřejný profil, komunikovat spolu, sdílet informace, fotografie, videa, provozovat chat a další aktivity. Někdy se za sociální síť považují i internetová diskusní fóra, kde si uživatelé vyměňují názory a poznatky na vybraná. Komunikace mezi uživateli sociálních sítí může probíhat buď soukromě mezi dvěma uživateli, nebo (nejčastěji) hromadně mezi uživatelem a skupinou s ním propojených dalších uživatelů.“<sup>180</sup>

D. Jones je přesvědčen, že sociální média budou v následujících letech představovat účinný hnací mechanismus podporující společenskou odpovědnost a pozitivní změny ve světě, a to díky svému vlivu na chování jednotlivců, firem i státních institucí. „Pokud jste se za starých časů chtěli angažovat v nějakém hnutí prosazujícím změny, obnášelo to značné úsilí, nepohodlí, či přímo nebezpečí. Přinejmenším jste určitě museli vylézt z domu. Dnes se můžete zapojit během chvilky, stačí jen kliknout na tlačítko „To se mi líbí“, nahrát někam video nebo sdílet odkaz na nějakou stránku. Cynikové takovou angažovanost sice označují za „laxní aktivismus“ a tvrdí, že nemá žádný smysl (v mnoha případech mají nepochybně pravdu), jenže znovu a znovu jsme svědky toho, jak technologie propojují aktivisty se zbytkem světa, umožňují jim získávat podporu veřejnosti a zviditelňovat cíle, jichž se snaží dosáhnout.“<sup>181</sup>

Současná revoluce pozměňuje společnost. Mění vlády a politiku. Staví nové výzvy před právní systémy zemí celého světa. Mění myšlení a chování spotřebitelů. Mění člověka a jeho chápání vlastní moci, již může využít k podpoře věcí, s nimiž souhlasí, a k protestům proti tomu, co podle něj není správné. V centru této revoluce stojí digitální technologie a sociální média. Jejich vliv se projevuje v událostech po celém světě. Připomeňme jen některé projevy: arabské jaro 2011, Occupy Wall street<sup>182</sup>, Wikileaks<sup>183</sup> apod. Digitální technologie a sociální média vytvářejí svět, v němž vládne radikální otevřenost, a umožňují běžným lidem dávat najevo, jak by se podle nich měl svět změnit.<sup>184</sup>

Jeff Bezos, zakladatel Amazonu, jednoho z největších internetových obchodů se pro magazín Forbes vyjádřil, že největší změny lze dosáhnout díky transparentnosti, protože internet veškeré špatné chování firem okamžitě odhalí a rozšíří. „Nacházíme se právě uprostřed dalekosáhlých změn, kdy mají zákazníci díky transparentnosti a šuškaně v rukou obrovskou moc. Kdysi platilo, že spokojený zákazník o své zkušenosti řekne pěti přátelům. S megafonem zvaným internet, online recenzemi a sociálními médii o ní může říct 5000 přátel. Pokud měli prvotřídní marketing, mohli ještě nedávno přežívat

---

<sup>180</sup> (Wikipedia, 2018), Vyhledáno 18.2.2018

<sup>181</sup> (JONES, 2014), 26-27

<sup>182</sup> Více zde: <https://www.theguardian.com/us-news/occupy-wall-street>, Vyhledáno 13. 2. 2018

<sup>183</sup> Více zde: <https://wikileaks.org/What-is-Wikileaks>, Vyhledáno 13. 2. 2018

<sup>184</sup> (JONES, 2014), 173

i nekvalitní produkty. Dnes zákazníci díky transparentnosti umí brzy rozpoznat, jestli je produkt nebo služba kvalitní. Snadno si ho porovnají s jinými a pak o tom řeknou všem přátelům – a odvedou tak za marketing kus těžké práce. Místo hodně hlasitých, leč špatných produktů nám tu vzniká cosi jako produktová meritokracie, ze které těží zákazníci, ale také firmy, jež si ji osvojí – a nakonec celá společnost.”<sup>185</sup>

Za starých časů platilo, že největší moc měli lidé, kteří měli nejlepší informace. Ti si své informace nechávali pro sebe, s výjimkou případů, kdy pro ně bylo výhodné nějakým způsobem je použít. Velké podniky a instituce mohly říkat různým lidem různé věci; investoři, zaměstnanci a zákazníci dostávali informace, které se mohly značně lišit. To už dnes není možné, protože nyní mají všichni přístup ke všemu. Se vstupem do nové dekády se karta obrací: dnes mají největší moc ti, kdo informace nejvíc sdílejí. Informace jsou všude a přístup k nim má prakticky kdokoli. Jakákoli přetvářka a rozporuplnost bývá rychle odhalena. Zůstat v anonymitě už není možné.<sup>186</sup>

Sociální média dala lidem fascinující nástroj, jehož pomocí mohou nutit firmy k čestnému chování, sdílet informace a především iniciovat kampaně a hnutí, jejichž cílem je podpořit nebo naopak zničit firmy, vůdčí osobnosti nebo vlády, které se jim „líbí“ či „nelíbí“. To vše se navíc děje neuvěřitelně rychle.<sup>187</sup>

Případ vlivu jednoho twitterového účtu na obrovskou firmu popisuje kauza firmy BP v roce 2010. V tomto roce došlo k havárii a následnému obrovskému množství uniklé ropy v Mexickém zálivu. Více se o celé kauze můžeme dočíst na odkazu níže.<sup>188</sup>

Firma, která vynaložila obrovské úsilí, aby změnila svou image (bez reálnější vazby na skutečnost), se stala terčem kritiky ze všech stran, především v sociálních médiích. Praktiky BP se ocitly pod mikroskopem a firma zjistila, že ji nic neprojde. Vyšel najevo hluboký rozpor mezi skutečnou a dokonale „čistou“ tváří, kterou ukazovala světu.

V době, kdy drama s unikem ropy vrcholilo, objevil se na Twitteru satirický účet označený jako @BPGlobalPR a začal zveřejňovat cynické poznámky zdůrazňující nemotorný přístup BP k řešení krize. Příspěvky typu „Jde nám hlavně o bezpečnost. Vlastně hlavně o zisk, až pak o bezpečnost. Nebo ne – zisk, image, až pak bezpečnost, ale pořád to tam je“ se šířily po celém světě během několika vteřin a pro společnost BP to znamenalo, že se kromě všech dosavadních problémů ještě stala terčem posměchu. Lidé mnohem víc zajímaly posměšné příspěvky z účtu @BPGlobalPR (sledovalo je 190 tisíc odběratelů) než příspěvky na oficiální stránce BP (jen 18 tisíc odběratelů), což znamenalo, že pokaždé, když někdo zadal do vyhledávání v síti Twitter výraz BP, mezi výsledky se mu nejprve objevily příspěvky, které tuto společnost odsuzovali.<sup>189</sup>

Twitter a další sociální média představují virtuální bič, jehož prostřednictvím mohou spotřebitelé trestat firmy chovající se neodpovědně. Lidé sdíleli ponižující vtipné poznámky Leroye Sticka (majitel zmiňovaného twitterového účtu), nikoli neohrabané výmluvy vydávané BP. Náruživě sledovali Stickovi příspěvky a šířili je dál, což dokazuje, že ve světě sociálních médií je klidně možné, aby se jednotlivec úspěšně postavil velké společnosti. Akcie BP ztratily během několika týdnů po havárii víc než polovinu své hodnoty.<sup>190</sup>

<sup>185</sup> (BEZOS, 2018), 130

<sup>186</sup> (JONES, 2014), 33

<sup>187</sup> (JONES, 2014), 173

<sup>188</sup> <https://zpravy.idnes.cz/unik-ropy-v-mexickem-zalivu->, vyhledáno 27.11.2017

<sup>189</sup> (JONES, 2014), 24-25

<sup>190</sup> Tamtéž, 24-25

## Social business Idea

Spojením společenské odpovědnosti a sociálních médií se dostáváme ke koncepci Social business média, která pomocí sociálních projektů polidštuje podnikání. Jedná se o kampaně velkých firem, které upozorňují na nějaký konkrétní společenský problém a díky svému velkému mediálnímu prostoru a následným ziskům se snaží na problém upozorňovat a řešit ho, případně ho trochu zmírňovat. V budoucnu tak bude platit, že slušné podnikání = slušené zisky.

Název Social Business Idea kombinuje dvě důležitá slova, která se v minulém století jen málokdy vyskytovala společně. Spíše se na ně pohlíželo jako na zástupce dvou zcela odlišných světů. Jde o slova „social” (sociální, společenský) a „business” (podnikání, obchod). Myšlenky a projekty podle koncepce Social Business Idea mají jednoznačně sociální, společenský charakter, protože přinášeni prospěch společnosti jako celku, nikoli pouze dané firmě. Zároveň jde o projekty podnikatelské, protože jejich cílem je zajistit firmě ziskový růst nebo jí pomoci dosáhnout zásadních úspor. V ideálním případě Social Business Idea kombinuje moc a vliv sociálních médií s jasným zaměřením společensky odpovědného podnikání.<sup>191</sup>

Social business media je způsob myšlení, který:

- zaujme všechny zájmové skupiny uvnitř i vně podniku
- propojuje společenskou odpovědnost a sociální média
- je založen na otevřenosti a autenticitě
- pomáhá firmě dosahovat dlouhodobě udržitelného růstu zisku nebo úspor
- umožňuje zároveň plnit dva cíle: dosahovat dobrých výsledků a dělat dobré věci<sup>192</sup>

„Jsem pevně přesvědčen, že správné jednání, při němž se zároveň vydělávají peníze, je nejen cestou možnou, ale že je to přímo jediná možná cesta, která zajistí, aby se společensky odpovědné chování a lepší podnikatelské praktiky staly standardem. A to je dobrá zpráva nejen pro svět podnikání – jde o dobrou zprávu pro celý svět.”<sup>193</sup>

A tuto kapitolu nelze uzavřít ničím jiným, než citací technologického titána a vizionáře Billa Gatese: „Na vysoké škole mi v roce 1975 můj kamarád Paul Allen ukázal magazín Popular Electronics, kde psali o prvním komerčně úspěšném osobním počítači. Oba nás tehdy napadlo: „Tuhle revoluci nesmíme propásnout!” Byla jsme přesvědčení, že software změní svět, a báli jsme se, že jestli se rychle nepřidáme na stranu digitální revoluce, bude brzy pozdě. V ten okamžik pro mě škola skončila a začal Microsoft. Následujících 100 let přinese ještě více podobných příležitostí, protože lidé mohou svůj nápad se světem sdílet mnohem snadněji, rychlost inovací se zvyšuje a otevírají se další a další oblasti. Ještě ani netušíme, nakolik nám umělá inteligence pomůže zvýšit produktivitu a kreativitu. Biovědy jsou příslibem delšího a zdravějšího života. Čistá energie bude díky pokrokům ve výzkumu dostupnější a levnější, díky čemuž snížíme chudobu a zmírníme ty nejhorší dopady změny klimatu. Potenciál všech těchto změn je nezměrný – mohou zachránit nebo zlepšit život milionům lidí. Ale to není to automatické. Dojde k nim totiž jen tehdy, když vsadíme na řadu hodně šílených nápadů – některé sice nemusí vyjít, ale jeden z nich možná změní celý svět.”<sup>194</sup>

<sup>191</sup> (JONES, 2014), 153 a 159

<sup>192</sup> (JONES, 2014), 171

<sup>193</sup> (JONES, 2014), 171

<sup>194</sup> (GATES, 2018), 110



### 3.6. Vliv nové generace

A právě spojením toho, jaké možnosti lidem nabízejí nové technologie v čele se sociálními médii a lidmi, které je umí dokonale ovládat, aniž by se to museli nějak složitě učit, přichází na scénu obrovské možnosti vlivu nové generace. Rozdíly mezi generacemi se stále více prohlubují, takže v současnosti svět sdílí několik zásadně odlišných generací a nebylo nikdy zajímavější a důležitější se problematice generací věnovat. Stále ustálenější pojmenování X, Y, Z se snaží charakterizovat názory, postoje a chování mužů a žen narozených na konci 20. století a přelomu století nového.

#### Generace X

Lidé narození zhruba mezi lety 1965–1980. generace přezdívána též "ztracená generace". Pro utváření této generace bylo podstatné, že zažívala období politické i ekonomické nestability, její příslušníci čelili vysoké nezaměstnanosti a podíleli se na vysoké rozvodovosti, preferovali nezávislost a samostatnost. Rodiče, patřící do této generace, se zaměřovali na budování kariéry, ženy nezůstávaly v domácnosti jako dříve a děti byly doma často samy. Rodiče dětí se často rozváděli. V důsledku těchto faktorů je generaci X přisuzována větší míra cynismu, pesimismu, mediální protřelosti, pragmatismu, odcizení a individualismu. Lidé z této generace mají rádi své jistoty, nemají rádi změny, chtějí být zároveň rebeli i boháči. Ve vlastní roli rodičů jsou pak převážně úzkostliví, v hodnotovém žebříčku "vede" vydělávání peněz, často jsou postiženi syndromem vyhoření, v roli zaměstnanců jsou výrazně loajální. Generace X také představuje první generaci, která přišla do kontaktu s osobními počítači a později i s internetem, jedním z hlavních médií byl však kazetový magnetofon, hudební videoklipy a walkmany. Hlavním heslem této generace je "Nevěř nikomu nad třicet, najdi si vlastní cestu a drž se jí, tvrdě pracuj".<sup>195</sup>

#### Generace Y

Příslušníci generace Y (narození přibližně mezi lety 1981-1995) vyrůstali obvykle v prostředí permanentní chvály a ujišťování v tom, jak jsou výjimeční. Z tohoto důvodu jsou více narcističtí, optimističtí a přehnaně sebevědomí (přezdívka "jájínkové", Me Me Me Generation, nebo také Mileniálové). Vyrůstali v kultuře politických a technologických změn (pád socialismu, nástup internetu), změn se tudíž nebojí a jsou silně flexibilní. Žijí rychle, věnují se politickému aktivismu v rámci nejrůznějších hnutí, např. Anonymous, Occupy). Neuznávají tradiční hierarchické uspořádání společnosti, ale nechtějí měnit svět, chtějí se "mít dobře". Jsou první generací s mobilem v ruce, s možností a s chutí cestovat, zábava je pro ně důležitější než práce. Jejich kultovním seriálem jsou "Přátelé". Někdy jsou z tohoto důvodu označováni i jako generace peciválů, nicméně jde o první globalizovanou generaci (z hlediska oblečení, konzumované hudby a filmů, způsobu stravování - fast foody apod.). Často i v dospělosti bydlí u rodičů ("mamá hotel"), neradi se váží, raději žijí "na hromádce" a manželství považují za překonanou instituci. Komunikují převážně pomocí mobilů, internetu aj. komunikátorů, na vše mají svůj názor a rádi ho sdělují ostatním. Peníze považují za prostředek, jak si užívat života a klidně se zadlužují, nechtějí dlouhodobě

---

<sup>195</sup> (HEŘMANOVÁ, 2015)

šetřit. Ochotně mění pracovní místa, rádi mění zažité postupy, nechtějí pracovat na úkor svého volného času, koníčku, vztahů s přáteli, odmítají přesčasy i nést riziko. Vyžadují "humanitu zaměstnavatelů (zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, práci z domova, "relaxační zóny". Vytrvalost a trpělivost příliš neuznávají, co chtějí, je být za slušné peníze "v pohodě". Jejich životními hesly a otázkami jsou: "Jaký má život smysl?", "Dá se to najít na Googlu?", "Kde mám telefon?", "Život začíná po práci", "Nenech si nic líbit a užívej života".<sup>196</sup>

## Generace Z

Pokud jsou Y Mileniálové, jsou Z takzvaní "Plurálové", zatím nejroztržštěnější a nejroznorodější generace holek a kluků narozených mezi lety 1996-2010. Pokud X věřili, že jim společnost dá šanci zapojit se aktivně do dění podle jejich představ a pokud Y věří, že dokáže společnost potichu změnit zevnitř, zdá se, že Z mají v plánu na společnost zanevřít úplně. Definováni internetem a multikulturalismem, válkami a finanční krizí, rozpadem rodiny a v podstatě kompletní ztrátou jistot, obracejí se Z k sobě sama a individuální specializaci. Jejich prioritou je vzdělání a rozvoj svých schopností, takže pokračují v individualistickém vývoji nastoleném předchozími generacemi. Podle zatím nejistých průzkumů jsou Z posedlí přímou zkušeností, takže musí na všechno sáhnout a všechno prožít na vlastní kůži, zároveň ale žijí odděleně a "na Síti". Jsou intelektuálně vyspělí, dospívající příliš rychle, nechápou termíny jako status quo nebo tradice a tak nějak v podvědomí cítí, že svůj svět si budou muset vybudovat sami.<sup>197</sup>

Heslem této generace je "Žijeme jen na síti", "Kdo není on-line, je mimo"). Pejorativně bývá označována i jako generace nesnesitelných rozmazlenců, hůře navazují skutečné sociální vazby, oproti tomu na sociálních sítích jsou sebevědomí, kamarády mají hlavně ve virtuálním světě. Z hlediska rodiny vyrůstají s jedním sourozencem nebo jako jedináčci. Jsou ještě větší individualisty, než předchozí generace Y. Neuznávají stát a státní instituce, tradice, národ (nechtějí k nacionalismu). Jsou adaptabilní, schopní se specializovat, neuznávají všeobecný základ a rozhled. Neláká je zaměstnanecká pozice, většina z nich hodlá podnikat či obchodovat. Od médií neočekávají zpravodajství, nýbrž zábavu, nechodí příliš do přírody a neznají ji.<sup>198</sup>

Z těchto charakteristik, které je třeba brát jistě trochu s rezervou, to nevypadá, že by nám nyní před očima rostla bůhvíjak skvělá a odpovědná generace (Z), ale je třeba říci, že tito lidé jsou stále ještě velmi mladí a jejich myšlení a postoje se budou dále rozvíjet. Je také nutné přihlídnout k tomu, jaké tuto generaci formuje okolí, jaké má vzory a co je motivuje? Sama za sebe mohu říct, že věřím, že potenciál, který v sobě mají (máme), bude využit správně. „Při sledování ohromných změn, které momentálně probíhají, rozeznávám dvě skupiny, které stojí v jejich čele: tzv. pokročilí spotřebitelé a generace Y. První skupina je vymezena svými postoji a chováním, druhá rokem narození – nicméně obě podněcují šíření společenského aktivismu, což je trend, který bude formovat dnešní svět.“<sup>199</sup>

Dnešní mladí lidé jsou těmi, kdo bude muset žít s důsledky klimatické změny. Budou zatíženi dluhy, které nahromadily předchozí generace. Jsou odhodláni s tím něco dělat,

---

<sup>196</sup> (HEŘMANOVÁ, 2015)

<sup>197</sup> (CHUM, 2013)

<sup>198</sup> (HEŘMANOVÁ, 2015)

<sup>199</sup> (JONES, 2014), 28

protože mají smutnou jistotu, že starší generace tyto problémy řešit nedokáže. V celosvětovém průzkumu názorů lidí spadajících do generace Y souhlasilo 84% respondentů s výrokem, že jejich generace má „povinnost“ změnit svět. Podobné vysoké procento lidí (82%) je přesvědčeno, že jejich generace má dostatečnou moc, aby dokázala vyvolat pozitivní globální změny.<sup>200</sup> Zdrojem této moci jsou sociální média.<sup>201</sup>

Obzvláště generace Y se intenzivně zajímá o to, jak se kdo chová a co ho k tomu vede. Nestačí jí, když se příspěvky na charitu začínají rozdávat na sklonku hvězdné kariéry – vyžaduje, aby se podnikatelský svět začal chovat odpovědněji hned teď. Generace Y je skálopevně přesvědčena, že za stav světa odpovídáme všichni společně, a tato morální vzájemná závislost je jedním z klíčů k zajištění konkurenční výhody.

Firmy a jejich představitelé budou ve stále větší míře posuzováni podle svých úmyslů a podle reakcí na problémy, které se před nimi objeví. Pro ty, kdo zareagují špatně, se sociální média stanou místem, kde budou veřejně odsouzeni, a to velmi mocnými soudci. Jones dále dodává: „Když tato mladá generace dokázala svrhnout do té doby nedotknutelné diktátorské režimy, jak jsme viděli během tzv. arabského jara, zkuste si představit, co dokáže s vaší značkou”.<sup>202</sup>

V souvislosti s Arabským jarem je nutné zmínit, jeden konkrétní příběh, který dokazuje, jakou moc mladí lidé a sociální sítě mají. Jedná se o příběh, který zpracoval režisér Joe Piscatella a byl ke zhlédnutí v rámci festivalu Jeden svět v roce 2014, ale je možné ho vidět i online. <https://promitejity.cz/detail-filmu/26-chicagogirl>.<sup>203</sup> Dokument #chicagoGirl je o dívce jménem Ala'a Basatneh, která žije v USA a prostřednictvím svého notebooku organizuje revoluci v Sýrii. Pomáhá koordinovat protesty, šíří fotky a videa nebo informuje demonstranty o aktuálním dění.<sup>204</sup> Podobný příběh, kdy se mladá dívka postavila na stranu boje proti bezpráví je příběh dnes již nositelky Nobelovy ceny za mír Maláli Júsufzajové.

Malala Yousafzai je pákistánská bloggerka, která se proslavila v roce 2009, kdy televizi BBC popisovala svůj život v Pakistánu, když Talibán okupoval území Svát, ve kterém Malala žila. 9. října 2012 přežila útok tálibánského ozbrojence, který ji postřelil do hlavy a do krku, když se autobusem vracela ze školy. Byla postřelena jen kvůli tomu, že se snažila prosadit ženská práva. Šest dní po hospitalizaci v Pákistánu byla převezena do nemocnice v britském Birminghamu. Provedla několik náročných operací, mj. rekonstrukci lebky a zákrok, který jí měl pomoci obnovit sluch v levém uchu. Z nemocnice byla propuštěna v únoru 2013. V březnu 2013 nastoupila v Birminghamu do školy, kde studuje náboženské vědy, historii a matematiku. Po útoku vznikla na její podporu petice, díky které se stala nejmladším člověkem nominovaným na Nobelovu cenu míru v historii. Podepsalo ji více než 2700 lidí. V den svých 16, narozenin vystoupila v New Yorku na půdě OSN, kde měla proslov o tom, jak důležité je vzdělání pro děti z chudých zemí, které právě díky chudobě nemohou školu navštěvovat.<sup>205</sup>

---

<sup>200</sup> (Worldwide, 2011)

<sup>201</sup> (JONES, 2014), 28

<sup>202</sup> Tamtéž, 37-38

<sup>203</sup> <https://promitejity.cz/detail-filmu/26-chicagogirl>, vyhledáno 16.4.2018

<sup>204</sup> (PISCATELLA, 2013)

<sup>205</sup> (CATRIONA)

### 3.7. Vliv občana a občanských organizací

Protože je zatím CSR pouze v rovině dobrovolnosti je potřeba vliv člověka občana směřovat také na stát. Možností, jak změnit legislativu státu je více, i přesto je cesta ke změně složitá. Aby se zavedly další nástroje kontroly, nebo změna legislativy a firmy tak byly nuceny chovat se více odpovědně, existuje způsob, skrze práva občana.

Člověk – občan má svá občanská práva. Např. svobodu projevu a vyznání či právo shromažďovací a sdružovací. Neméně důležité je také volební právo, díky kterému může vyjádřit svůj názor a podporovat zástupce, kteří jeho názor budou dále reprezentovat v dalších úrovních politického systému. Občan může také založit občanskou organizaci, či přímo politickou stranu a svůj názor tak sdílet s více lidmi, čímž svůj vliv ještě více umocní a zvýší. Mezi další organizace patří také: spolek, obecně prospěšná společnost, nadace, nadační fond, občanské sdružení a podobně. Všechny tyto iniciativy spadají do kategorie: organizace občanské společnosti.

Občanská společnost je nepostradatelnou součástí demokratického politického uspořádání. Demokracie je systém vlády, v němž všichni občané, pro jejichž sdružení do státního celku se v literatuře používá termín lid, mají podíl na vládě. Je nutné, aby mezi občany a státem existovaly instituce umožňující občanům vyjadřovat jejich zájmy a dosahovat a kontrolovat jejich naplnění veřejnou mocí. Je to soubor institucí a organizací, jejichž prostřednictvím dochází k prosazování zájmů občanů v politickém systému.<sup>206</sup>

Silná a aktivní občanská veřejnost je nezbytná pro rozvoj a prohlubování demokracie. Soukromí občané shromáždění nebo sdružení s cílem sledovat, ovlivňovat a kontrolovat výkon veřejné moci tvoří veřejnost.<sup>207</sup> Veřejnost je nositelem veřejného mínění, které představuje – aspoň v demokratických společnostech – mohutnou sílu vytvářející trvalý nátlak na politiky, aby jednali v souladu s tím, co je považováno za veřejný zájem.<sup>208</sup>

#### **Sociální podnik**

Další z možností, které člověk jakožto občan v České republice má, je založit si vlastní firmu/ podnik, který bude 100% společensky odpovědný. Posledních několik let se objevuje termín sociální podnik, který má se CSR mnoho společného, hlavním rozdílem však je, že sociální podnik je za účelem plnění sociálních, ekonomických a environmentálních zásad přímo stvořen. „Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního”.<sup>209</sup>

S pojmem sociální podnik souvisí další termín – sociální ekonomika. Cílem sociální ekonomiky není zisk, ale vzájemná solidarita, není založena na kapitálu, ale na participativní demokracii. Významnou hodnotou v sociální ekonomice je sociální odpovědnost uplatňovaná při rozhodování a řízení podniku. Sociální ekonomika je

---

<sup>206</sup> (SKOVAJSA, 2010), 75

<sup>207</sup> Tamtéž, 77

<sup>208</sup> Tamtéž, 78

<sup>209</sup> (MPSV, 2014)

spojena s odpovědností ekonomickou, sociální a environmentální. Sociální podniky vznikají zdola zájmem a dobrovolným rozhodnutím občanů.<sup>210</sup>

Aktivní občan, který má chuť ovlivňovat stát a firmy, uplatňuje vlastně přímo v praxi zásadu participace – své právo na spoluúčast na věcech veřejných. „Občanství tradičně neznamenalo jen pasivní státní příslušnost, ale také aktivní participaci na výkonu suverénní moci. Jednotlivec může být také členem nebo občanem nejrůznějších společenství, obcí nebo komunit a z tohoto členství mu mohou plynout morální, když ne přímo legální práva a povinnosti“.<sup>211</sup>

### **Česká občanská společnost**

Součástí občanské kultury je také občanská slušnost, postoje a návyky umožňující kultivovaný styk a řešení rozporů mezi občany, a především ochota potlačit partikulární, soukromé a omezené zájmy a upřednostnit obecné blaho. Zejména v republikánské a konzervativní tradici je kladen velký důraz na občanský étos a občanskou ctnost, k jakým patří občanská odpovědnost, statečnost, tolerance, dobročinnost nebo soucit s druhými.<sup>212</sup>

Česká občanská společnost (dále jen OS) prošla od devadesátých let 20. století prudkým rozvojem s dramatickým růstem počtu OS. Tento rozvoj organizované občanské společnosti byl provázen úpadkem občanské angažovanosti. Podobně jako v ostatních postkomunistických zemích je v našem státě relativně nízký počet členů OS, menší míra dárcovství i dobrovolnictví a nízká úroveň důvěry mezi lidmi. V posledních letech již počty OS celkově nestoupají, roste počet dobrovolníků, kteří se podílejí na jejich práci; některé výzkumy naznačují, že dochází i k růstu členství v OS. Lze hovořit o stabilizaci organizované občanské společnosti, kdy počty organizací již nerostou a probíhají procesy vnitřního kvalitativního rozvoje.<sup>213</sup>

Oblasti činností těchto organizací je celá řada, od kultury, sportu a volného času, přes dobrovolnictví, sociální služby, náboženství až po kulturu, vzdělávání, výzkum a životní prostředí. Velmi oblíbené jsou také organizace vznikající v souvislosti s konkrétní profesí či službou veřejnosti jako jsou oblasti myslivosti, požární ochrany a podobně.

Občané tvoří občanskou společnost na různých úrovních. Jsme občané svého státu, ale jsme také občané Evropské unie a v neposledních řadě jsme také občané planety Země. V každé z těchto rolí se můžeme angažovat a pomocí spolupráce tento společný prostor kultivovat. Kromě hodin dějepisu a občanské výchovy na základní a střední škole, neexistuje další oficiální povinnost se tímto tématem zabývat. Člověk je tak tedy formován spíše svým okolím, rodinou a tím, co si nastuduje, přečte, nebo slyší z médií. Není tedy potom divu, že lidé, kteří samostudiu příliš neholdují a vzdělání mají spíše nižší, volí své politické zástupce z řad radikálně zaměřených stran. Viz průzkum zde: <http://lidovky.cz/v-cesku-urcuje-volebni-preference-zejmena-vek-a-vzdelani><sup>214</sup>

---

<sup>210</sup> (SKOVAJSA, 2010), 304

<sup>211</sup> (SKOVAJSA, 2010), 72

<sup>212</sup> (SKOVAJSA, 2010), 73

<sup>213</sup> (SKOVAJSA, 2010), 140

<sup>214</sup> <http://ceskapozice.lidovky.cz/v-cesku-urcuje-volebni-preference-zejmena-vek-a-vzdelani>,  
Vyhledáno 16.4.2018

Rada Evropy vydala v roce 2010 Chartu o výchově k demokratickému občanství a lidským právům, kde definuje svůj cíl, jak dosáhnout v tomto ohledu co nejširší informovanosti a výchově pomocí neformálního vzdělání. Podle této charty by měly státy Evropské unie podporovat úlohu nevládních organizací a organizací mládeže. „Členské státy by měly tyto organizace a jejich aktivity uznávat jako cennou součást vzdělávacího systému, poskytovat jim veškerou možnou podporu, kterou potřebují, a plně využívat odborných znalostí, jimiž mohou přispět ke všem formám vzdělávání. Členské státy by též měly prosazovat a propagovat výchovu k demokratickému občanství a výchovu k lidským právům směrem k jiným zainteresovaným subjektům, zejména médiím a široké veřejnosti, aby se maximalizoval jejich možný přínos této oblasti.“<sup>215</sup>

Jedním z největších iniciátorů debaty o potřebě občanského vzdělávání a jeho koncepci je Centrum občanského vzdělávání. Centrum občanského vzdělávání (COV) je analyticko-aplikační pracoviště Masarykovy univerzity, jehož smysl spočívá v dlouhodobé podpoře koncepčního rozvoje občanského vzdělávání v České republice. Posláním COV je podporovat občany v rozvoji dovedností, které jim umožní lépe se orientovat ve veřejném prostoru a účinněji se zapojovat do občanského života. COV vychází z předpokladu, že moderní demokracie se nezakládá jen na institucích, ale také na odpovědnosti jejich zástupců a na dovednostech občanů efektivně a právně instituce využívat. Bez těchto dovedností jsou instituce prázdnou skořápkou, které správně plní svou funkci pouze v situaci bez velkých problémů a tlaků. Základním stavebním kamenem politické kultury a demokratické občanské společnosti je proto především vzdělaný, svobodně myslící a aktivní občan.<sup>216</sup>

Mezi další organizace zabývající se tímto tématem patří například **Nadace Forum 2000**, které naplňuje odkaz Václava Havla prostřednictvím podpory demokratických hodnot a respektu k lidským právům, rozvojem občanské společnosti a posilováním náboženské, kulturní a etnické tolerance. Vůdčím světovým osobnostem, myslitelům a odvážným jednotlivcům ze všech oblastí života poskytuje prostor, kde mohou tato zásadní témata sdílet a otevřeně o nich diskutovat.<sup>217</sup>

### **Občanské vzdělávání**

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nechalo v roce 2007 zpracovat odbornou studii - Občanské vzdělávání dospělých v Evropě – povaha, funkce a vybrané národní příklady. Studie se zabývá jednak samotnou povahou občanského vzdělávání a aktivního občanství, jednak situací ve vybraných evropských zemích.<sup>218</sup>

V současné době dochází k redefinici občanství, které musí být vnímáno také v jiných rámcích, než je národní stát. Objevuje se téma lokálních, regionálních a transnacionálních sfér občanství. Jednou z příčin tohoto rozšířeného pojetí jsou některé současné problémy, jejichž nadnárodní povaha umožňuje pouze řešení na nadnárodní úrovni. Rozšíření o lokální a regionální sféry občanství koresponduje s principem subsidiarity a je velmi dobře slučitelné s mottem občanských iniciativ: „Mysli globálně, jednej lokálně.“ Studie upozorňuje, že dochází k rozšíření politiky o sféru tzv. „subpolitiky“, kterou lze označit oblasti, jež dříve nebyly považovány za politické, ale dnes je za takové začínáme považovat. Patří sem ekologická hnutí,

---

<sup>215</sup> (Rada Evropy, 2012), 14

<sup>216</sup> (SMÉKAL, 2010)

<sup>217</sup> [//www.forum2000.cz/](http://www.forum2000.cz/)

<sup>218</sup> (SMÉKAL, 2010), 17

spotřebitelské organizace, hnutí za práva pacientů a další. Za občanskou společnost studie považuje takovou společnost, která je schopna sebeorganizace. Občanství tak přesahuje pouhé vyjádření statusu člověka – občana a stává se příležitostí k jednání a spolupráci s ostatními. Občanské vzdělávání má vždy silně praktické zaměření, jeho cíle je život ve společnosti druhých. Nejvýznamnější cestu k aktivnímu občanství často představuje informální učení prostřednictvím řešení praktických problémů. Osvojené kompetence lze využít také v jiných sférách života, například v práci či v soukromém životě.<sup>219</sup>

Organizace, které by měly občanské vzdělávání dospělých jako svoji ústřední činnost, v České republice prakticky nejsou, ale při širším pohledu je možné identifikovat mnoho organizací a aktivit s přesahem do občanské oblasti. Jedná se o organizace a aktivity, které se týkají dospělé české populace a zároveň naplňují nejméně tři z indikátorů aktivního občanství či občanského vzdělávání. Pro přehlednost organizace a aktivity třídíme do následujících skupin:<sup>220</sup>

- Komunitní aktivity a dobrovolnictví
- Vzdělávací organizace
- Zážitek kurzy zaměřené na rozvoj osobnosti
- Osvětové akce

Mezi nejznámější organizace zabývající se těmito aktivitami patří:

Hnutí Brontosaurus, Komunitní centra, AISIS, o. s., Amnesty International, Arnika, Člověk v tísni, o.p.s., KohoVolit.eu, Nesehnutí Brno, Společnost pro Fair Trade, Centrum občanského vzdělávání a další.

Občansky zralá společnost má lepší předpoklady pro vypořádání se s negativními a radikalizujícími jevy ve společnosti. Občansky aktivní lidé jsou schopni se aktivněji postavit proti nespravedlnosti, lépe chápou význam jednotlivých institucí a svobod, respektují druhé a jsou si vědomi jejich hodnoty, zajímají se o svou komunitu a podílejí se na řešení společenských problémů.<sup>221</sup>

#### 4. Situace CSR v České republice

V České republice stát CSR výrazně nereguluje, ale udržuje ji v rovině dobrovolnosti. Národním gestorem CSR je od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu, jehož úkolem je vypracovávat strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice (NAP CSR). Ministerstvo průmyslu a obchodu je zároveň pověřeno řízením Rady kvality ČR a organizačním zajištěním její činnosti. Rada kvality ČR je hlavním subjektem, který zajišťuje propagaci a koordinaci aktivit v oblasti CSR na národní úrovni. Strategie v oblasti CSR je součástí strategických záměrů Rady od roku 2006.

---

<sup>219</sup> (SMÉKAL, 2010), 30

<sup>220</sup> (SMÉKAL, 2010), 30

<sup>221</sup> Tamtéž, 73

V roce 2015 na základě usnesení Rady kvality ČR došlo k reorganizaci této sekce. S ohledem na aktuálnost problematiky udržitelného rozvoje se rozšířila její působnost a revitalizovala členská základna. V současné době nese odborná sekce název Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj. Posláním sekce je podporovat a koordinovat koncept společenské odpovědnosti (CSR) a udržitelného rozvoje v ČR.<sup>222</sup>

Veškeré informace o CSR v České republice lze najít na stránce [www.narodniportal.cz](http://www.narodniportal.cz), kde je souhrn všech dokumentů a aktivit směřujících k naplňování cílů CSR. Lze zde také nalézt ke stažení Národní akční plán a Strategický rámec Česká republika 2030, který má i vlastní webovou stránku [www.cr2030.cz](http://www.cr2030.cz). Tento rámec slouží jako dokument, který udává směr rozvoje naší země na příští desetiletí. Jeho naplnění zvýší kvalitu života ve všech regionech a nasměruje Česko k rozvoji, který je udržitelný po sociální, ekonomické i environmentální stránce.<sup>223</sup>

V České republice existují další organizace zabývající se CSR: Asociace společenské odpovědnosti firem, Byznys pro společnost, Business Leaders Forum, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, Národní síť Global Compact Česká republika.<sup>224</sup>

Společensky odpovědné firmy sjednocuje největší asociace a to Asociace společenské odpovědnosti, která má v současné době 219 členů a stále se rychle rozrůstá. Jedná se o největší CSR platformu v ČR, která sdružuje a propojuje organizace z korporátního, neziskového, vzdělávacího i veřejného sektoru s cílem zvýšit jejich potenciál a kompetence v oblasti CSR a udržitelného podnikání. Aktivně rozvíjí nové Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) ve vztahu k udržitelnému byznysu.

V roce 2016 v ČR uspořádala Summit Global Compact 2030, největší konferenci udržitelného podnikání v ČR, které se zúčastnilo na 300 hostů z řad vrcholových představitelů firem a představitelů vlád 33 zemí světa. Od roku 2017 vyhlašuje ve spolupráci s Úřadem vlády ČR, Ministerstvem průmyslu a obchodu, Českou rozvojovou agenturou a Info Centrem OSN prestižní ocenění za naplňování Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) v ČR s názvem Ceny SDGs.

Prostřednictvím dialogu (včetně politického) aktivně ovlivňuje CSR politiku v zemi. Na podporu rozvoje udržitelného byznysu, ale i společenské odpovědnosti malých a středních podniků a veřejné správy vydává odborné publikace, které distribuuje svým členům.<sup>225</sup>

### **Legislativa o odpovědnosti firem**

Kromě norem a certifikací neexistuje konkrétní zákon o povinnosti firem být společensky odpovědná. Každopádně od roku 2012 vstoupil v platnost zákon o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, který tak rozšiřuje Trestní zákoník, tedy zákon č. 40/2009 Sb. na právnické osoby a je tak možné některé chování firem regulovat. Tento zákon obsahuje mnoho trestných činů, ty které souvisí s etikou podniku a CSR jsou například: trestné činy hospodářské, proti majetku, proti svobodě a právům na ochranu osobnosti, proti lidskosti, proti životnímu prostředí, trestné činy proti životu a zdraví, trestné činy které narušují soužití lidí a veřejný pořádek a další.

---

<sup>222</sup> (CSR, 2015)

<sup>223</sup> (ÚŘAD VLÁDY ČR)

<sup>224</sup> <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>, Vyhledáno 28. listopadu 2017

<sup>225</sup> (ACSR, 2017)



## 4.1. Certifikace a normy

Rovina přijímání zásad CSR je zatím čistě v rovině dobrovolnosti. Existuje však několik certifikací a norem, které firmy věnující se této problematice mohou přijmout. Význam těchto norem stále roste. V současné době existují tyto:

- **SA8000** (sociální odpovědnost) – mezinárodní norma pro zlepšování pracovních podmínek
- **Investors in People** – cílem je zvyšovat výkonnost podniků prostřednictvím investic do rozvoje lidských zdrojů
- **OHSAS 1800** – mezinárodní norma z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BZOP)
- **Bezpečný podnik** – česká norma z oblasti BOZP
- **AA1000 AccountAbility** – norma, která vytváří strukturu pro CSR
- **ISO 14001** – systém environmentálního managementu
- **EMAS** – environmentální management
- **ISO 26000** – mezinárodní norma o společenské odpovědnosti

Většina uvedených norem se věnuje především rozvoji a ochraně lidských zdrojů v podniku, normy ISO 14001 a EMAS spadají svojí povahou především do environmentálního pilíře, ostatní uvedené normy lze řadit do pilíře sociálního a jediná norma ISO 26000 se zabývá přímo společenskou odpovědností.<sup>226</sup>

Tyto ISO normy stanovují standardy při instalaci environmentálních systémů a jejich auditu. Základní myšlenkou těchto norem je vést podniky ve všech oblastech k aktivnímu a samostatnému jednání v záležitostech životního prostředí. Environmentální politika je hnací silou procesu zavádění a udržování EMAS organizace. Účast je dobrovolná a po splnění se vydává certifikát. Odráží tak závazek vrcholového vedení dodržovat soulad s platnou legislativou a průběžně zlepšovat environmentální profil organizace.<sup>227</sup>

### Další mezinárodní iniciativy podporující myšlenku CSR

**UN Global Compact** je mezinárodní síť firem a organizací, které se rozhodly sjednotit své poslání i každodenní činnosti s deseti obecně přijímanými principy společenské odpovědnosti v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce. UN Global Compact koordinuje společensky odpovědné aktivity jednotlivých společností prostřednictvím národních sítí, které se v současné době nachází v 85 zemích světa.

**OECD** (Organization for Economic Co-operation and Development) vydala v roce 2000 poslední verzi svých směrnic, které obsahují řadu doporučení formulovaných vládami, týkající se odpovědného chování nadnárodních korporací. Tato verze byla v roce 2011 aktualizována formou dodatku. Mezi doporučovaná témata patří zejména politika organizace, řízení organizace, transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí, boj proti korupci, výsledky hospodaření organizace, řízení rizik, korektní konkurenční boj.<sup>228</sup>

<sup>226</sup> (PUTNOVÁ, 2007), 153

<sup>227</sup> Tamtéž, 154

<sup>228</sup> (narodniportal.cz, 2015), vyhledáno 18.2.2018

## Indexy měření CSR

V současné době existuje řada nezávislých organizací – ratingových agentur – které vytvořili komplexní metodiku měření společenské odpovědnosti organizací. Tyto agentury si vyvinuli své vlastní indexy, které měří a sledují výkonnost pouze těch organizací, které se chovají společensky odpovědně (zabývají se vývojem cen akcií, obratu, tržeb, atd.). Pro rozhodování, které společnosti mohou být do těchto indexů zařazeny, je podstatné, aby dané společnosti splnily kritéria „společensky odpovědného chování“, která si jednotlivé agentury samy stanoví. Mezi nejvýznamnější indexy, jež měří výkonnost společensky odpovědných společností, patří například Dow Jones Sustainability Index (DJSI) vyvinutý společností Dow Jones ze Švýcarska, FTSE4Good Index vyvinutý ve Velké Británii a Ethibel Index používaný společností Ethibel z Belgie. Výše uvedené indexy získávají údaje pro svá měření nejčastěji z výročních zpráv jednotlivých firem.<sup>229</sup>

Problémem zůstává fakt, že výroční zprávy společností jsou často subjektivní, publikované samotným podnikem – i když mohou být ověřeny nezávislým auditorem, nejsou mezi sebou jednoduše srovnatelné, protože nevyužívají srovnatelné ukazatele. Dalším problémem je transparentnost měření společenské odpovědnosti firem ratingovými agenturami, protože tyto agentury často používají metodologii, kterou nezveřejňují, protože se jedná o jejich vlastní know how.<sup>230</sup>

DJSI jsou nejznámějšími indexy, které se zabývají CSR. DJSI obsahuje řadu dalších dílčích indexů, jež vylučují společnosti, které získávají své příjmy z prodeje alkoholických výrobků, tabákových výrobků, hazardních her a zbraní.

Sběr dat probíhá pomocí speciálního dotazníkového šetření u hodnocených firem. Správnost vyplnění dotazníku podepisuje obvykle osoba působící ve vedení dané firmy. Vedle toho využívá DJSI další informační zdroje: výroční zprávy, zprávy o udržitelném rozvoji, o ochraně životního prostředí, které jsou dále doplněny sekundárními informacemi o dané společnosti, které jsou dostupné z médií.<sup>231</sup>

K výhodám indexu DJSI patří široká škála kritérií, která pokrývá téměř všechny oblasti společenské odpovědnosti. Na druhou stranu některá kritéria jsou z hlediska svých vah znevýhodněna, je tomu tak například u environmentálních kritérií. Velkou výhodou je rovněž bohatost zdrojů informací o zkoumaných firmách. Zmínit je nutno také fakt nezávislosti společnosti Dow Jones a skutečnost, že index DJSI hodnotí všechny společnosti obchodované na burzách. To je ale zároveň nevýhodou indexu – malé společnosti, jejichž akcie nejsou obchodovány na burzách, nebere index v úvahu.<sup>232</sup>

---

<sup>229</sup> (ZADRAŽILOVÁ, 2010), 76

<sup>230</sup> Tamtéž, 76

<sup>231</sup> Tamtéž, 77

<sup>232</sup> Tamtéž, 77

## 5. Praktická část diplomové práce

Cílem praktické části této diplomové práce je zjistit a popsat současný stav vnímání tématu společenské odpovědnosti firem v České republice, konkrétně pak jaké názory a postoje zastávají firmy a zaměstnanci firem. V první části výzkumu byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru se zástupci firem a ve druhé části pak metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Pro výzkum pomocí rozhovoru byly vybrány dvě české firmy, Veolia Česká republika a.s. a Metrostav, a.s., ve kterých byli osloveni manažeři, kteří v těchto firmách téma podnikové etiky a CSR přímo řeší. Pomocí rozhovoru byly zjištěny jejich postoje, názory a konkrétní způsob nastavení podnikové etiky a souvisejících nástrojů, stejně jako jejich vnímání společenské odpovědnosti jejich firmy a způsob, jak je CSR v jejich firmě zakomponována. Výsledné zjištění je zanalyzováno a pro přehlednost rozděleno do okruhů:

- 1) Vznik a způsob implementace CSR a etiky podniku
- 2) Umístění ve firemní struktuře a personální obsazení
- 3) Vzdělávání zaměstnanců a manažerů
- 4) Způsoby kontroly a měření
- 5) Respondentův pohled na CSR ve firmě i ve světě

### 5.1. Příprava výzkumu pomocí rozhovoru

Před začátkem první části výzkumu proběhlo náhodné vybrání a oslovení velkých firem působících v České republice. Celkem jsem oslovila okolo 9 firem s nabídkou rozhovoru za účelem získání informací pro praktickou část diplomové práce. Na oslovení odpověděla asi polovina firem, z toho s osobním rozhovorem souhlasili pouze dvě. Respondenti dostali předem základní strukturu otázek a rozhovor byl s jejich souhlasem následně zaznamenáván na nahrávací zařízení.

Zvolila jsem nestandardizovaný typ rozhovoru, z důvodu získání více informací a širších souvislostí. Měla jsem tak možnost přizpůsobit se více způsobu komunikace respondentů a využít přirozeného vývoje situace. Nebylo totiž předem jasné, kolik času na rozhovor budou respondenti mít, jak budou na otázky reagovat a kolik informací budou ochotni poskytnout. Pomocí částečné transkripce byly rozhovory přepsány a data byla rozdělena do již zmíněných okruhů.

Výzkumné otázky, na které pomocí rozhovoru je cílem najít odpovědi znějí: Jaká je podle zástupců vedení firem hlavní motivace pro řešení zásad CSR a zavedení podnikatelské etiky? Jak ve zkoumaných firmách souvisí CSR a marketing?

#### 5.1.1. Veolia Česká republika, a.s.

##### Představení firmy

Firma VEOLIA Česká republika je předním dodavatelem služeb na českém vodohospodářském trhu. Společnost zajišťuje výrobu a distribuci pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod. Veolia poskytuje svým dceřiným společnostem know-how

v oblasti správy vodohospodářské infrastruktury vycházející ze zkušeností získávaných po více než 150 let. Veolia působí v České republice od roku 1996 a je největší referencí na českém vodohospodářském trhu v oblasti výroby a distribuce pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod. Byla založena v roce 1853 ve Francii pod názvem Compagnie Générale des Eaux. Dnes je koncern Veolia celosvětovým lídrem v poskytování environmentálních služeb a nabízí technologická řešení na míru ve 3 oblastech: management vodohospodářských služeb, management odpadového hospodářství a management energetických služeb.<sup>233</sup>

Činnost skupiny Veolia je už ze své podstaty spojena se životním prostředím. Veřejně se firma prezentuje tak, že si je vědoma, že ochrana přírody a vývoj nových technologií a inovace v environmentální oblasti je prioritou pro zachování přírodních zdrojů i pro nastupující generace.

Skupina Veolia v České republice vlastní například Pražské vodovody a kanalizace, a.s., Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., Moravská vodárenská, a.s., Středočeské vodárny, a.s., RAVOS, s.r.o., EKOSEV, s.r.o., VODOSPOL, s.r.o. a další. Dále pro 25 průmyslových partnerů provozuje Veolia přímo vodohospodářská zařízení průmyslových partnerů formou outsourcingu nebo zajišťuje externí výrobu a čištění odpadních vod na již provozovaných zařízeních.

Společenská odpovědnost (CSR) je nedílnou součástí strategie skupiny Veolia a reprezentuje jednu z jejích základních hodnot. Veolia dlouhodobě rozvíjí pracovní postupy přispívající k udržitelnému rozvoji a aktivity napomáhající zlepšení stavu okolní společnosti. Usiluje zároveň o rovnováhu mezi environmentální, sociální a ekonomickou oblastí CSR.<sup>234</sup>

## **Devět závazků udržitelného rozvoje společnosti Veolia**

Péče o světové zdroje:

- Udržitelné řízení přírodních zdrojů prostřednictvím podpory cirkulární ekonomiky
- Zapojení do boje se změnou klimatu
- Ochrana a obnova biologické rozmanitosti

Péče o regionální zdroje:

- Budování nových modelů vztahů a tvorby hodnot společně se zainteresovanými stranami
- Zapojení do místního rozvoje
- Poskytování a udržování základních služeb nezbytných pro zdraví a rozvoj populace

Závazky k zaměstnancům:

- Záruka zdravého a bezpečného pracovního prostředí
- Podpora profesního rozvoje a angažovanosti každého zaměstnance

<sup>233</sup> [//www.veolia.cz/cs/o-nas/](http://www.veolia.cz/cs/o-nas/), vyhledáno 20.2.2018

<sup>234</sup> [//www.veolia.cz/cs/spolecenska-odpovednost/](http://www.veolia.cz/cs/spolecenska-odpovednost/), vyhledáno 20.2.2018

- Záruka respektování diverzity a základních lidských a společenských práv v rámci firmy

Ke každému z těchto závazků si společnost Veolia definovala konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout do roku 2020. Maximální efektivitu při dodržování CSR strategie zajišťuje na mezinárodní úrovni oddělení pro udržitelný rozvoj, které je přímo podřízené sekretariátu generálního ředitele a předsedy představenstva skupiny Veolia panu Antoinu Frérotovi.<sup>235</sup>

Na svých webových stránkách <https://veolia.cz> mají sekci nazvanou přímo společenská odpovědnost a kde prezentují veškeré své projekty a související dokumenty. „Společnost Veolia rozvíjí své aktivity jako společensky odpovědná firma, tzn., že do své firemní strategie zahrnuje takové pracovní postupy a postoje, které přispívají k udržitelnému rozvoji a napomáhají k celkovému zlepšování stavu okolní společnosti, ve které Veolia působí.”<sup>236</sup>

## Rozhovor

Respondentkou za firmu Veolia byla paní Mgr. Tereza Karbanová, která zastává ve firmě pozici manažerky CSR a komunikace. Rozhovor probíhal v sídle firmy Veolia v Praze na Florenci a paní Karbanová odpovídala velmi trpělivě a otevřeně. Základní informace jsem zjišťovala na webových stránkách a také z poskytnutých materiálů od paní Karbanové.

### 1) Vznik a způsob implementace CSR a etiky podniku

V České republice firma působí od roku 1996. V roce 2002 zavedla skupina Veolia Systém environmentálního managementu (EMS) a v roce 2014 jej rozšířili do všech provozů divizí Voda a Energie s certifikací podle ISO 14001 nebo interní metody.

Od roku 2003 podporuje Veolia skrze Nadační fond Veolia veřejně prospěšné projekty v oblasti ochrany životního prostředí, sociální pomoci, osvěty, výchovy a vzdělávání dětí a mládeže. Mezi nimi například projekt: Uklidme svět! Uklidme Česko!, kde je od roku 2007 generálním partnerem, nebo Voda pro Afriku, který financuje od roku 2010.<sup>237</sup>

Nyní má firma stanoveny již zmíněné závazky pro udržitelný rozvoj a ke každému závazku má tři cíle, jichž chce dosáhnout do roku 2020. Tyto závazky paní Karbanová popisuje, jako jednu z hlavních náplní své práce: „Těch devět cílů udržitelného rozvoje je pouze takový rámec a pro nás je velmi kreativní činností vnášet do něj znalost našeho místního prostředí.” Každá země, nebo oblast má svá vlastní, lokální témata, která tvoří obsah CSR aktivit.

Co se týče podnikové etiky, v roce 2004 byla ustanovena Etická komise, která se skládá z několika nezávislých lidí a dále ve firmě funguje jako orgán etiky podniku právní oddělení - Compliance a pozice Compliance officer. Základními interními předpisy jsou Etický kodex a Compliance Program – Předcházení trestní odpovědnosti.

---

<sup>235</sup> (VEOLIA, 2015), 6-8

<sup>236</sup> <https://veolia.cz/cs/spolecenska-odpovednost>, vyhledáno 17.4.2018

<sup>237</sup> <http://www.nfveolia.cz/>, vyhledáno 22. 2. 2018

Svůj kodex mají od roku 2017 i dodavatelé, kterým Veolia zavazuje své obchodní partnery ke společenské odpovědnosti, existuje ve formě doložky a je přítomen u každé smlouvy.

## 2) Umístění CSR ve firemní struktuře a personální obsazení

Strategie CSR firmy Veolia vzniká v Paříži, kde je centrála firmy. Hlavní představitel firmy, je generální ředitel a předseda představenstva pan Antoine Frérot. Přímo pod sekretariátem A. Frérota je oddělení Udržitelného rozvoje, jehož ředitelem je Pierre Victoria. V České republice CSR spadá pod oddělení komunikace a CSR, kde je manažerkou paní T. Karbanová se kterou jsem vedla rozhovor: „Jsem ráda, že pracuji pro firmu, která věří, že CSR a udržitelný rozvoj jsou důležitá témata a je znát že i top management v čele s panem Frérotem těmto hodnotám věří a garantuje je.”

Konkrétní výběr projektů často paní Karbanová konzultuje přímo s danými odděleními na danou problematiku. Například spolupráci s neziskovými organizacemi konzultuje s ředitelkou Nadace Veolia, jiné projekty, například z technických oborů jako je energetika a vodohospodářství konzultuje s odborníky na daný útvar: „CSR je tak široký obor, od humanitních po technická témata, že je naprosto nutné spolupracovat s lidmi napříč celou firmou.”

Aktivity oddělení CSR a komunikace jsou dle slov paní Karbanové ve firmě Veolia velmi propojené s marketingovým oddělením: „Když se podíváte na naši plaketu, představení firmy, tak je v tom obsažena i CSR strategie, naše firma se vyloženě profiluje jako společensky odpovědná, takže to je ve všech marketingových materiálech obsažené”. Na otázku, zda si myslí, že tato dvě zdánlivě odlišná odvětví lze oddělit, nebo spolu souvisí, odpovídá, že je to mix: „Vnímám, že CSR je v módě, firmy toho využívají a přejmenovávají oddělení PR na oddělení CSR, ale ty hodnoty tam třeba ani nemají. Je potřeba se ptát a hledat, zda je to opravdu jen na papíře, nebo jestli ta firma to skutečně dělá a těm hodnotám věří.” A dále dodává: „Aktivity CSR a marketing firmy od sebe oddělit nejde, protože pokud firma jedná v souladu se zásadami CSR, tak se tím zároveň prezentuje. Pokud někdo tvrdí, že ne, tak to není pravda, je to součástí marketingu, ale důležité je, aby to bylo autentické a byly tam obsaženy CSR hodnoty.” Greewashing lze podle ní poznat podle konkrétních aktivit firmy, nebo tím, zda je firma členem důvěryhodné asociace, která sdružuje společensky odpovědné firmy.

## 3) Vzdělávání zaměstnanců a manažerů

Všichni zaměstnanci firmy Veolia prochází úvodním školením, kde se seznamují s hodnotami a cíli firmy. Jedná se konkrétně o etický kodex, který podepisují a musí ho znát. Vzděláním v oblasti etického chování prochází i manažeři, kteří mají svůj etický kodex manažerského chování. Kromě toho etický kodex visí zarámovaný na viditelném místě přímo na pracovišti. Na otázku, zda se paní Karbanová sama vzdělává v oblasti CSR odpověděla, že informace hledá hlavně v zahraničí: „V květnu 2017 jsem byla v Bruselu na konferenci European business summit<sup>238</sup> jehož součástí je téma trvale udržitelného rozvoje, konkrétně se zde mluvilo o Sustainable Development Goals, které

---

<sup>238</sup> [//www.ebsummit.eu/](http://www.ebsummit.eu/)

vyhlásilo OSN a kterých chce dosáhnout do roku 2030.”<sup>239</sup> Dále sleduje mezinárodní organizace zabývající se udržitelným rozvojem jako je již zmíněná OSN a její organizaci UN Global Compact<sup>240</sup> nebo také CSR Europe.<sup>241</sup>

#### 4) Způsoby kontroly a měření

Ohledně aktivit CSR T. Karbanová vysvětluje: „S oddělením udržitelného rozvoje pravidelně komunikujeme přibližně každé dva měsíce a sdělujeme si novinky, co se kde děje a zároveň jednou za rok se setkáváme osobně na semináři.” Díky proaktivnímu přístupu získala Veolia již řadu ocenění, například za péči o přírodní zdroje a snižování emisí skleníkových plynů získala Veolia Energie ČR v dubnu 2015 certifikaci podle normy ISO 50001 – Energetický management.

To, zda se zaměstnanci chovají v souladu s firemními hodnotami, je sledováno a odráží se to na osobním hodnocení. Každý je jednou ročně hodnocen za způsob plnění tzv. „tvrdých“ a „měkkých“ cílů, tvrdý cíl je praktické splnění nějakého plánu či projektu a měkký cíl je způsob chování, zda je v souladu s hodnotami, které jsou obsaženy v etickém kodexu. Na dodržování etických a právních norem dohlíží oddělení Compliance a konkrétní podněty řeší etická komise. Kromě zaměstnanců jsou samozřejmě takto hodnoceni i manažeři.

Každý zaměstnanec má možnost vznést podnět k etické komisi, která ho musí prověřit. A každé dva roky probíhá interní anonymní průzkum napříč celou firmou, který zjišťuje, zda opravdu probíhá k respektování daných firemních hodnot. Paní Karbanová popsala, jak tento průzkum vypadá: „jsou tam i otázky na to, kdyby došlo k nějakému etickému problému, jestli by to ten člověk nahlásil či nenahlásil, v případě odpovědi „ne“ nebo „nevím“ následuje otázka „proč“, jestli má strach, že by se to neřešilo, nebo má strach, že by se to otočilo proti němu a podobně, což je pro zaměstnance osvobozující a pro centrálu společnosti je to dobrý ukazatel důvěry a nálady ve společnosti.” V případě řešení konkrétního problému, by paní Karbanová nejdříve tento problém řešila s člověkem na pozici Compliance officer v ČR, který vede právní oddělení a následně by byl případ nahlášen již zmíněné etické komisi v Paříži.

#### 5) Názory a zkušenosti respondenta

K CSR se paní Karbanová dostala přes HR. Otázkám společenské odpovědnosti se zabývala původně v jiné firmě a to pouze v oblasti sociální, konkrétně se zabývala vztahy a odpovědností firmy vůči zaměstnancům. Člověk, který se zabývá tímto oborem, podle ní musí mít odvahu a silný vnitřní morální kodex.

Dále jsem se paní Karbanové ptala na její názor na to, jaký vliv může mít na odpovědnost firem veřejnost. „Velké korporace, které mají velkou moc a peníze, musí být veřejností sledovány, jak s tou mocí zachází, z pohledu občana je to tak podle mě v pořádku. S mocí je prostě spojená i zodpovědnost.” Poslední otázka směřovala k CSR a budoucnosti: „Jsem optimistická, vidím naději v mladé generaci, která téma CSR vnímá jako důležité.”

<sup>239</sup> [//sustainabledevelopment.un.org/](https://sustainabledevelopment.un.org/)

<sup>240</sup> [//www.unglobalcompact.org/](https://www.unglobalcompact.org/)

<sup>241</sup> [//www.csreurope.org/](https://www.csreurope.org/)

## 5.1.2. Metrostav, a.s.

### Představení firmy

Firma Metrostav a je univerzální stavební společností se schopností získávat a řídit velké a složité projekty na domácím trhu i v 15 zemích Evropy. Mezi jeho klíčové obory působnosti patří dopravní stavby, podzemní stavby, občanské stavby, stejně jako projekty pro průmysl a ekologické stavby, pro veřejné i soukromé investory. Firma Metrostav vznikla v roce 1971 vyčleněním z národního podniku Vodní stavby za účelem výstavby pražského metra.

Na svém webu Metrostav představuje všechny své projekty a priority v oblasti CSR. Mezi tyto priority patří transparentnost, inovace, bezpečnost, péči o zaměstnance, firemní dárcovství a firemní občanství. Více na <https://www.metrostav.cz/cs/udrzitelny-rozvoj>.<sup>242</sup> Svým odpovědným chováním si vysloužil v roce 2017 Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Společnost Metrostav je také členem organizace Bysnys pro společnost, která sdružuje firmy, které uplatňují ve svém podnikání zásady společenské odpovědnosti.

### Rozhovor

Za společnost Metrostav jsem vedla rozhovor s panem Vojtěchem Kostihou, MBA, který ve firmě zastává pozici tiskového mluvčí a který má CSR aktivity ve firmě na starosti. Jeho přístup byl rozhovoru byl velmi vstřícný a otevřený. Jeho znalost firemního vnímání CSR a etiky podniku bylo vyčerpávající a úplné, proto to byl právě on, kdo se ve firmě Metrostav o tyto otázky od začátku zasazuje a spravuje je.

#### 1) Vznik a implementace CSR a etiky podniku

V roce 2004 přijal Metrostav vlastní Morální kodex a Zásady firemní kultury zavazující zaměstnance k etickému chování. V roce 2012, kdy byl uveden v platnost zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim byl etický kodex upraven a rozšířen na všechny zaměstnance. Nyní je etický kodex součástí pracovní smlouvy každého zaměstnance, svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že si ho přečetl a že mu rozumí. Stejně tak zavazuje Metrostav i své obchodní partnery, etický kodex je součástí všech smluv. Pan Kostihou dále přibližuje přístup firmy k CSR: „Metrostav se dlouhodobě zajímá o své okolí a podporuje veřejně prospěšné projekty, ale dlouho jsme tomu neříkali CSR, až když se to dostalo do módy, rozhodli jsme se přihlásit do soutěže a tu jsme následně vyhráli, jednalo se o Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. To, že když je firma bohatá, tak se musí rozdělit s okolím, naše firma bere jako jasnou věc, jen jsme nevěděli, že se tomu začalo říkat CSR.”<sup>243</sup>

---

<sup>242</sup> <https://www.metrostav.cz/cs/udrzitelny-rozvoj>, vyhledáno 16.4.2018

<sup>243</sup> [//narodniportal.cz/oceneni-za-csr/](http://narodniportal.cz/oceneni-za-csr/)



## 2) Umístění CSR ve firmě a personální obsazení

Etiku podniku řeší oddělení interního auditu a TPC – trestně právní compliance. Tento program je ve firmě Metrostav zavedený od roku 2014. Etika a odpovědnost je pro firmu důležitá, co se týče zahraničních klientů, proto jsou tyto aktivity propojeny také s marketingovým oddělením. Pan Kostiha to vysvětluje takto: „Metrostav má ročně obrát kolem 30 miliard a z toho 10 miliard dělá v zahraničí, naši klienti jsou zejména ve Skandinávii, kde je velmi nízká úroveň korupce a tyto klienti po nás vyžadují deklarace etického jednání.” Z toho důvodu, jak dále pan Kostiha vysvětluje, předělala firma Metrostav svůj web tak, aby etika a odpovědnost byly viditelné na první pohled. „Etika firmy musí být jasně vidět.” Etika je tedy firemní záměr a zároveň i marketingová strategie, ale jen pro určitou cílovou skupinu jako jsou firmy, nebo státy. Aktivity CSR nám marketingově zas tolik nepomáhají, ty děláme opravdu jen z vlastní dobré vůle, myslíme si, že je to tak správné.”

CSR je zakomponovaná v mediální strategii, kterou dává dohromady přímo pan Kostiha a tato strategie říká, co bude Metrostav komunikovat do světa a jak To, kam a kolik peněz přesně půjde, ještě musí schválit prezident skupiny Metrostav pan Jiří Bělohlav.

## 3) Vzdělávání zaměstnanců a manažerů

Každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání podepisují etický kodex firmy a zároveň prochází školením, které trvá přibližně půl hodiny. „Nejvíce lidem klademe při školení na srdce, že když se jako zaměstnanec Metrostavu zachová někdo korupčně, jedná tím sám za sebe a ne za firmu, to znamená, že my to po něm nechceme, takže pokud se na to přijde nejen, že ho bude perzekuovat stát, ale že ho budeme perzekuovat i my.” Korupční jednání není přípustné a pro Metrostav je důležité tuto hodnotu zvláště vyzdvihovat a upozorňovat na to.

## 4) Kontrola a měření CSR aktivit a etiky podniku

Ve firmě je zřízena etická linka, kam mohou zaměstnanci nahlašovat jakékoliv neetické jednání. Etická linka se skládá z internetové stránky a telefonní linky. Tyto podněty jdou k internímu auditorovi, který je dle potřeby konzultuje s právním oddělením, neboli trestně právní compliance. „Od té doby, co tento program máme zavedený, jsme dostali jen málo podnětů, třeba jen šest a většina z toho byl jen planý poplach.” Konkrétní průběh projednávání podnětů vypadá podrobněji tak, že ho řeší oddělení interního auditu ještě společně s nadřízeným člověka, kterého se přestupek týká a s personálním oddělením. Pokud je potřeba tak se s tím jde až k nejvyššímu managementu. Vždy záleží na konkrétní podobě podnětu.

## 5) Názory a zkušenosti respondenta na CSR

Pan Kostiha vysvětloval, že když ještě neměli podrobnější etický kodex a deklarovanou odpovědnost stávalo se, že o klienty kvůli tomu přišli. Firmy, které jsou dceřiné a mají centrály v zahraničí, tak tyhle aktivity a etiku už měli nastavenou, ale protože Metrostav je ryze Česká firma, musela na to přijít sama. Dnes už nejde jít do tendru a nemít etický

kodeks. Velké organizace, jako Metrostav, která má téměř 5000 zaměstnanců, musí mít nějaká pravidla, jak se lidé budou chovat, my tomu říkáme business governance a jsou to směrnice a normy, kterými se řídíme. Řídíme se pravidlem, kterým se dřív řídili i králové, čím jste bohatší tím spíše a víc se musíte s ostatními rozdělovat, jinak vás podříznou. Dříve jsme jako firma, také přispívali, ale byly to spíše tiché dary, nechlubili jsme se tím. A když jsem se před dvěma lety stal tiskovým mluvčím, prosadil jsem změnu strategie a začali jsme o tom více veřejně informovat. Už z podstaty stavební firmy to funguje tak, že když něco stavíte, tak zákonitě trochu poničíte okolí a musíte to potom spravit a dát do pořádku. Když děláte velkou stavbu a lidem zasahujete do života tímto způsobem tak vám to rozhodně neprojde, aniž byste to tomu okolí nějak nevykompenzovali. Takže už jsme takhle naučený, že je to nutný takhle brát a dělat.

### **Shrnutí výsledků výzkumu**

Při porovnání odpovědí obou respondentů můžeme vidět rozdíl v pojetí etiky podniku a zásad CSR. Zatímco ve firmě Veolia je patrný velký vliv ředitele firmy, který svým jednáním dává najevo, že etika a odpovědnost je spojena s jeho vlastním etickým nastavením a tento postoj je jasně deklarován i v komunikaci firmy navenek. (celkové firemní strategii, reklamě a marketingu), ve firmě Metrostav bylo dlouho odpovědné chování firmy praktikováno bez dalšího marketingového využití. A ačkoliv Metrostav přirozeně chápe, že firma se má o své bohatství dělit, konkrétní kroky a implementaci CSR a etiky do podniku zavedla až po změně legislativy o odpovědnosti firem a na základě spolupráce se zahraničními partnery.

Co se tedy týče odpovědi na výzkumnou otázku o motivaci CSR aktivit a podnikatelské etiky ve firmě Veolia tato motivace vychází více zevnitř firmy, tedy od jejího vedení a u firmy Metrostav je znatelnější motivace zvenku, daná obchodními příležitostmi a legislativou. U druhé otázky, kde se zajímáme o souvislost CSR aktivit a marketingovou strategii je patrné, že u firmy Veolia mají tato dvě odvětví mnoho společného a velmi úzce spolu spolupracují. Z rozhovoru se zástupkyně firmy Veolia jasně vyplývá, že aktivity CSR a plnění zásad je pro ně velmi zásadní pro celkovou prezentaci firmy. Kdežto u Metrostavu je to trochu jinak. Ačkoliv je zde etika a CSR také zařazeno v rámci marketingového oddělení, cílová skupina pro kterou marketing o CSR navenek hovoří je zaměřená hlavně pro klienty ale už méně pro celou veřejnost.

Z toho vyplývá, že motivace firem pro odpovědné a etické chování jsou různorodé, ale přesto mají velmi podobný účinek. Každopádně je vždy důležité hlavně to, jak tyto otázky vnímá vedení firmy. Co se týče propojení CSR a marketingu, je z výzkumu evidentní, že jsou velmi propojené a není to v žádném ohledu špatně, protože obě firmy prokazatelně svoje CSR aktivity myslí vážně a nejsou pouhou kampaní pro zvýšení zisku.

## 5.2. Výzkum pomocí dotazníku

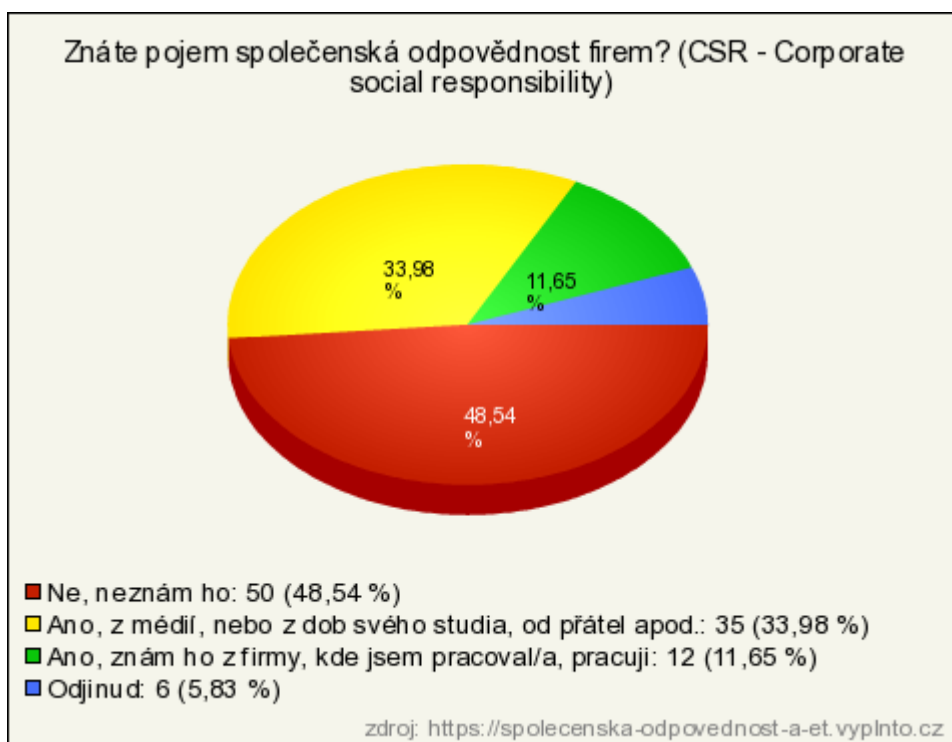
Druhá část výzkumu je věnována zjišťování postojů a názorů zaměstnanců firem. Výzkum proběhl formou anonymního dotazníkového šetření, které obsahovalo maximálně 13 otázek. Celkový počet respondentů byl 103 a na otázky odpovídali online, dotazník je stále možné vyhledat ve zveřejněných průzkumech na webové stránce zde: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/>.<sup>244</sup>

Cílovou skupinou byli lidé, kteří prošli jakýmkoliv zaměstnáním v jakékoli firmě či organizaci a jsou starší 18 let. Dotazník jsem rozdělila do několika okruhů, v první části dotazníku jsem se respondentů ptala na jejich znalosti a názory ohledně CSR – Společenské odpovědnosti firem. V další části jsem se potom zaměřila na jejich zkušenosti s etickým kodexem ve firmách, kde pracovali a na jejich názor na jeho funkci. V neposlední řadě bylo předmětem zjištění také to, zda se ve firmě někdy setkali s nedodržením nastavených etických pravidel a jak na toto zjištění reagovali. Výsledky jsou zobrazeny pomocí výšečových grafů a opatřeny hodnotícím komentářem.

Výzkumné otázky, na které má dotazník přinést odpovědi, znějí: Jaké mají zaměstnanci zkušenosti s nedodržením etických pravidel ve firmách? Jak na nedodržení těchto pravidel reagovali a využili nástrojů, které firma nabízí pro jejich řešení?

### Dotazník

Na začátku dotazníku jsem se zeptala na znalost pojmu CSR a jak vnímají firmy, které se k zásadám CSR hlásí. Na první otázku odpovědělo bezmála 50 % respondentů, že tento pojem nezná. Ti, co tento pojem znali, následně uvedli, že se s ním setkali ve firmě, kde pracovali, nebo stále pracují, téměř 12 % respondentů.



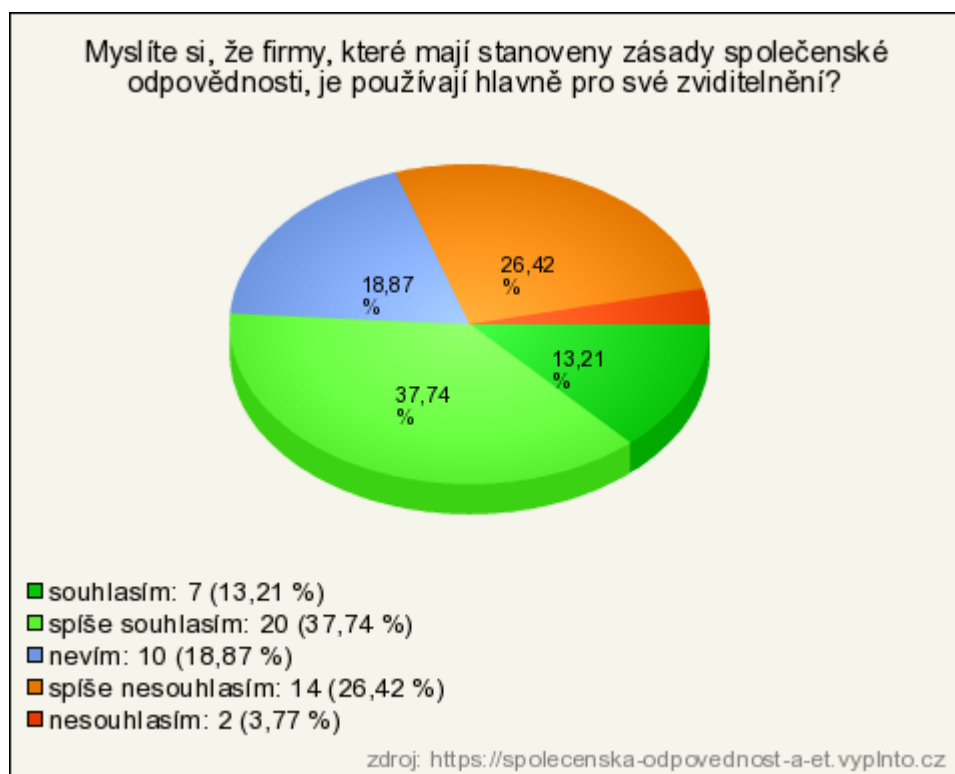
Obr. č. 6: Graf 1

<sup>244</sup> (BUBNOVÁ, 2017), vyhledáno 8.4.2018

### Komentář:

Podle mého názoru tato čísla dokazují, že téma společenské odpovědnosti firem je zatím pro zaměstnance známé více z doslechu než z praxe. Proto si myslím, že potenciál zvyšování počtu firem a lidí, kteří se tématem CSR mohou více zajímat je velký.

Druhou otázkou jsem zjišťovala, jak respondenti vnímají firmy, které zásady společenské odpovědnosti mají stanoveny ve své firemní strategii. Konkrétně jsem se zaměřila na to, jestli si myslí, že takové firmy CSR používají pro své zviditelnění či nikoliv. Na tuto otázku odpověděla ze 103 respondentů jen ta část, co v předchozí otázce připustila, že pojem CSR zná, tzn. pouze 53 respondentů. Z toho 51 % uvedlo, že s tímto tvrzením souhlasí, nebo spíše souhlasí, zatímco 30 % s tímto tvrzením nesouhlasilo, či spíše nesouhlasilo a zbylých téměř 19% uvedlo, že na tuto otázku nezná odpověď.



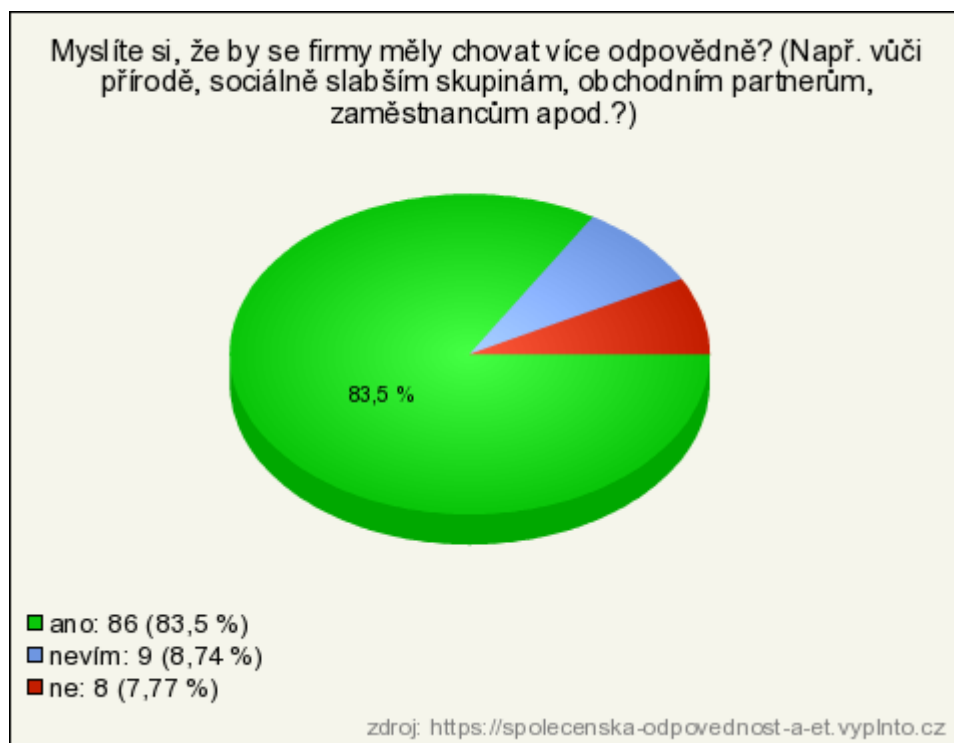
Obr. č. 7: Graf 2

### Komentář:

Z těchto výsledků vyplývá, že lidé firmám, které zásady CSR používají ve své firemní strategii, spíše jejich konání nevěří a považují je za nástroj, jak se zviditelnit. Samozřejmě je možné namítnout, že tato otázka respondenty svou stavbou k této odpovědi navedla, ale když se podíváme na procento pozitivních odpovědí, tedy celých 30 %, což není málo a přičteme k němu dalších potenciálních 19 % těch, kteří na otázku odpověděli „nevím“ dostaneme se opět na celkem vyrovnanou bilanci odpovědí. Můj argument, proč je možné těchto potenciálních 19 % pozitivních odpovědí uznat zní, že tito respondenti, jsou ti, kteří pojem společenské odpovědnosti firem příliš dobře neznají, nemají konkrétní zkušenost a svůj názor tak nemají o co opřít, proto zvolili únikovou odpověď.

Třetí otázkou jsem uzavřela blok otázek týkajících se CSR a zde mě zajímalo celkové vnímání respondentů ohledně chování firem, konkrétně pak, zda je podle nich důležité, aby se firmy o zásady společenské odpovědnosti zajímaly více, než dosud.

Výsledky jednoznačně potvrdily, že naprostá většina respondentů 83,5 % si myslí, že firmy by se měly chovat více společensky odpovědně. Pouze 7,77 % si myslí, že tomu tak nemá být a 8,74 % odpovědělo, že neví.



Obr. č. 8: Graf 3

#### Komentář:

Většina respondentů potvrdila, že firmy se mají chovat více odpovědně a pouze v součtu 15 respondentů z celkových 103 odpovědělo, že ne, nebo neví. Z toho jasně vyplývá, že ve společnosti je velký potenciální tlak na firmy, který by je k tomuto chování mohl donutit, což je dobrá zpráva. Jediná věc, která by ještě stále za vysvětlení je otázka, proč zbylých 16,5 % respondentů uvedlo, že ne, nebo že neví. Rozebrání této skupiny respondentů by se mohl zabývat podrobnější výzkum.

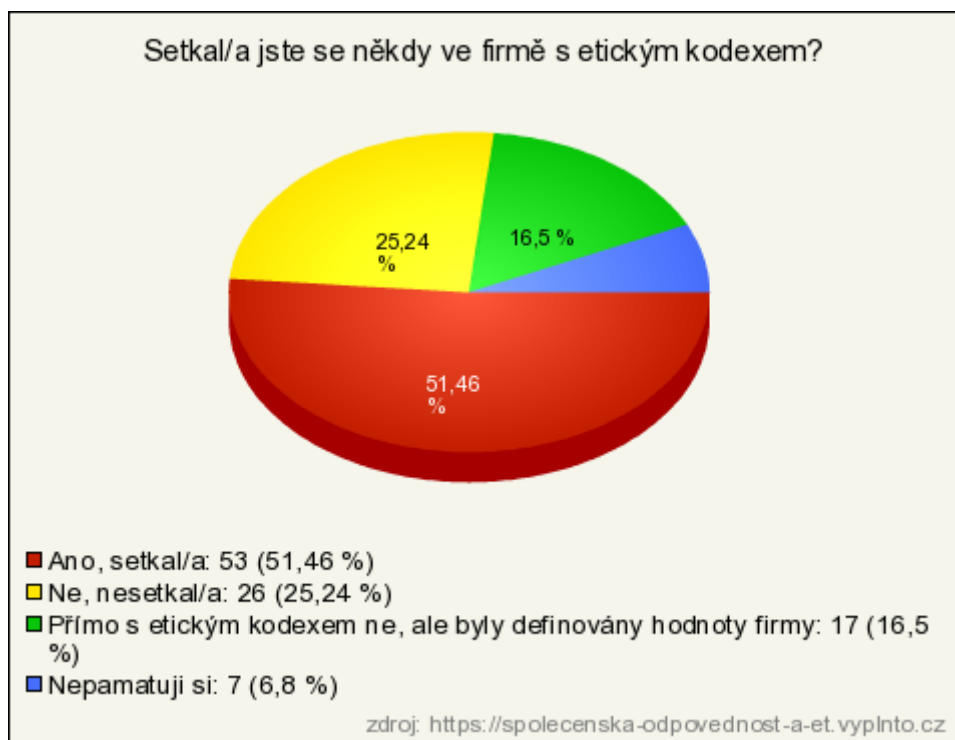
V závěrečném shrnutí oblasti, týkající se společenské odpovědnosti firem je třeba uvést, že povědomí o této problematice existuje a rozhodně je zde velká skupina lidí, zastupujících českou společnost, která si je vědoma toho, že odpovědnost k firmám patří. Celkově to potvrzuje trend, který už několik let v České republice existuje a o kterém se stále více mluví. Naposledy byla zveřejněna data z průzkumu agentury Ipsos CSR & Reputation Research 2017, průzkum potvrdil, že „Čeští zaměstnanci a zákazníci se stále více zajímají, jestli jsou firmy, pro které pracují a u nichž nakupují, odpovědné. Zda jsou firmy odpovědné, je důležité pro 78 procent dotázaných pracovníků. Od společností očekávají především, že se budou chovat ekologicky a také férově vůči svým zaměstnancům.”<sup>245</sup>

<sup>245</sup> (NIEDERMEIEROVÁ, 2018)

Další oblast je věnována konkrétnímu nastavení etických pravidel ve firmách, zejména pak etickému kodexu, který je brán jako taková základní platforma, ve které firma dává najevo své morální nastavení, podle kterého funguje a které vyžaduje i po svých zaměstnancích a případně i obchodních partnerech. Na první otázku, zda se respondenti někdy ve svém zaměstnání setkali s etickým kodexem, odpovědělo 51,46 %, že ano, dalších 16,5 % uvedlo, že se setkala s určitou formou sdělených hodnot firmy, které se ale nenazývali přímo etickým kodexem a zbylých celkem 32 % respondentů odpovědělo, že se s ním nikdy neseťkalo, nebo si to nepamatuje.

#### **Komentář:**

Když sečteme počet těch, kteří se setkali přímo s etickým kodexem a počet těch, kteří se setkali alespoň s určitou formou sdělených hodnot firmy, dostaneme číslo 67,96 %. Tedy bezmála 68 % dotazovaných se s určitými etickými pravidly v práci setkalo, což je vysoký počet a určitě pozitivní ukazatel, ovšem je zapotřebí se dále podívat na to, zda jsou tato psaná pravidla ve skutečnosti i dodržována.



**Obr. č. 9:** Graf 4

V následujících otázkách se v dotazníku zaměřuji na zjištění názoru respondentů na to, zda etický kodex byl podle nich ve firmě brán spíše formálně, nebo byl brán vážně a zda firma měla i konkrétní nástroje pro jeho dodržování, případně zda se někdy setkali s jeho nedodržováním a jak tuto situaci řešili.

Na tuto otázku, zda podle jejich názoru brala firma dodržování etického kodexu vážně, odpovídalo pouze 51,46 % respondentů, kteří v předešlé otázce jednoznačně uvedli, že mají s etickým kodexem zkušenost. Z tohoto počtu lidí odpovědělo 45,28 %, že jsou přesvědčeni, že firma brala tento kodex vážně a podporovala jeho dodržování dalšími nástroji, jako jsou etická linka, manažer pro etiku apod. Zbylých 28,3 % odpovědělo, že si myslí, že etický kodex v jejich firmě byl pouhá formalita a že se dokonce setkali i s jeho porušováním a dalších 26,41 % uvedlo, že neví, nebo nedokážou vztah firmy ke kodexu vůbec odhadnout.



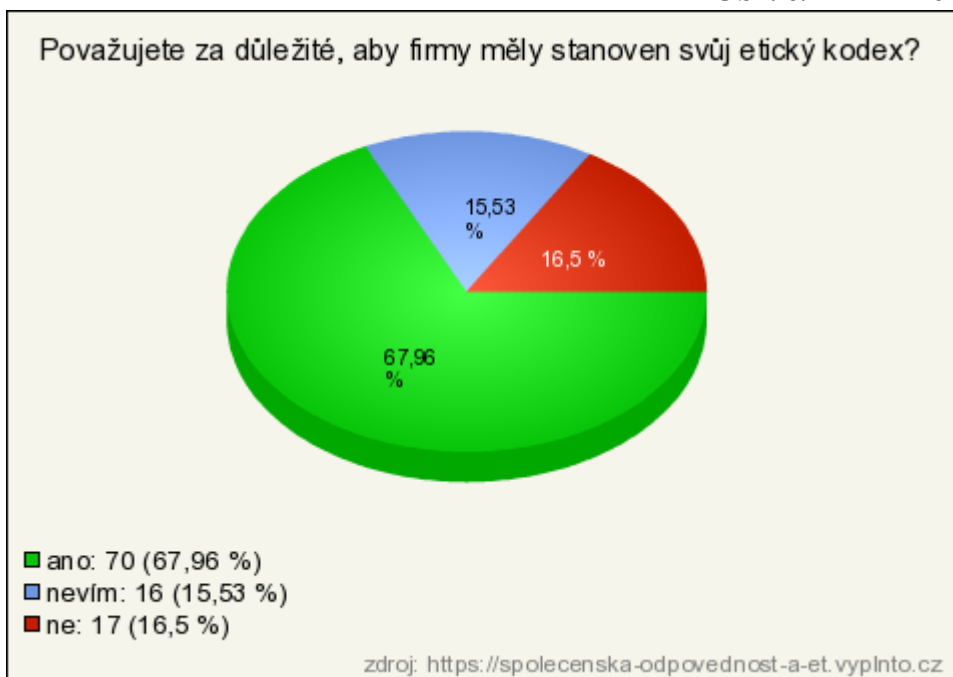
Obr. č. 10: Graf 5

#### Komentář:

Mírně vyšší počet negativních odpovědí naznačuje, že firmy, ve kterých respondenti pracovali, neměly etický kodex formulovaný, nebo nástroji podpořený tak, aby mu zaměstnanci věřili a dodržovali ho. To potvrzuje myšlenku, že řada firem používá etický kodex spíše jako formální věc, kterou nemají zvnitřněnou s firemními hodnotami.

V šesté otázce jsem se opět všech 103 respondentů zeptala, zda si myslí, že etický kodex je důležitý a ve firmách by měl být jednoznačně formulován. Z celkového počtu respondentů uvedlo téměř celých 68 %, že ano. Dalších 16,5 % dotázaných odpovědělo, že ne a zbylých 15,53 % odpovědělo, že na otázku nezná odpověď.

Obr. č. 11: Graf 6



### Komentář:

Ačkoliv se zdá, že počet kladných odpovědí je vysoký, téměř 68 % je zde i nezanedbatelný počet respondentů, kteří odpověděli negativně, nebo že neví, a to celkem 32 %. Tito respondenti podle mě reprezentují skupinu, která buď etickému kodexu nepřikládá takovou důležitost, nebo nevěří v jeho účinnost. Tím se samozřejmě otevírá prostor pro diskusi proč tomu tak je, ale mým záměrem nebyla psychologická sonda nýbrž základní představa o postojích zaměstnanců k etickým pravidlům obecně.

V poslední oblasti dotazníku jsem se zaměřila na zkušenosti zaměstnanců s nedodržením etického kodexu, či obecně platných etických pravidel a zajímala jsem se o způsob, jakým tuto situaci sami řešili. Hned první otázka přinesla velmi zajímavé výsledky. Na otázku zda se respondenti někdy ve své práci setkali s tím, že etický kodex, nebo jiná etická pravidla byla porušována, odpověděla více jak polovina z nich pozitivně. Konkrétně pak 51,46 % odpovědělo ano, 18,45 % odpovědělo, že ne a zbylých 30 % odpovědělo, že si ničeho takového nevšimli, takže pokud se to dělo, nevěděli o tom.



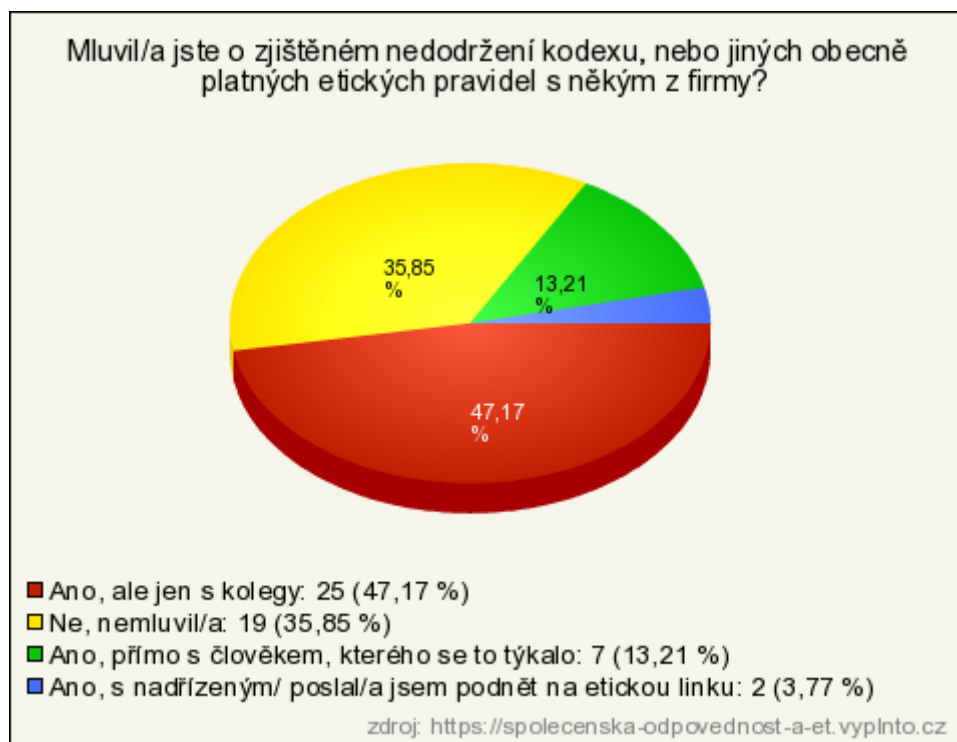
Obr. č. 12: Graf 7

### Komentář:

Zde se podle výsledků dovídáme, že více jak polovina všech respondentů se již někdy setkala s nedodržením etického kodexu, nebo jiných obecně platných etických pravidel ve svém zaměstnání, toto číslo je podle mě docela vysoké a vypovídá o tom, že mít takový kodex, není v žádném případě zárukou, že se bude dodržovat a je třeba se ve firmách zamýšlet i nad tím, jaké nástroje zvolit pro jeho dodržování či vymáhání.



V osmé otázce se ptám pouze těch zaměstnanců, kteří v předešlé otázce odpověděli, že se setkali s nedodržením etických pravidel. Tato skupina respondentů, kterých bylo 51,46 %, dále odpovídala na otázku, zda se o tom, že se ve firmě tato pravidla nedodrží, s někým dále mluvili a snažili se to řešit.



Obr. č. 13: Graf 8

#### Komentář:

Z těchto výsledků je patrné, že většina dotazovaných se zjištěné prohřešení proti etickému kodexu snažilo nějakým způsobem řešit, 47,17 % z nich daný problém sice řešilo pouze s kolegy, ale dalších téměř 17 % problém řešilo přímo s daným člověkem, kterého se to týkalo, nebo se obrátilo na manažera, či etickou linku. Z toho plyne, že zaměstnancům takové chování není lhostejné a mají tendenci neetické chování na pracovišti řešit a urovnávat.

Tento jev byl dále zkoumán v další otázce, která se týkala té skupiny respondentů, která předtím uvedla, že přestupek proti etickým pravidlům nijak neřešila. V této skupině zůstalo 19 lidí, ale i tak jsou odpovědi zajímavé a o něčem vypovídají.

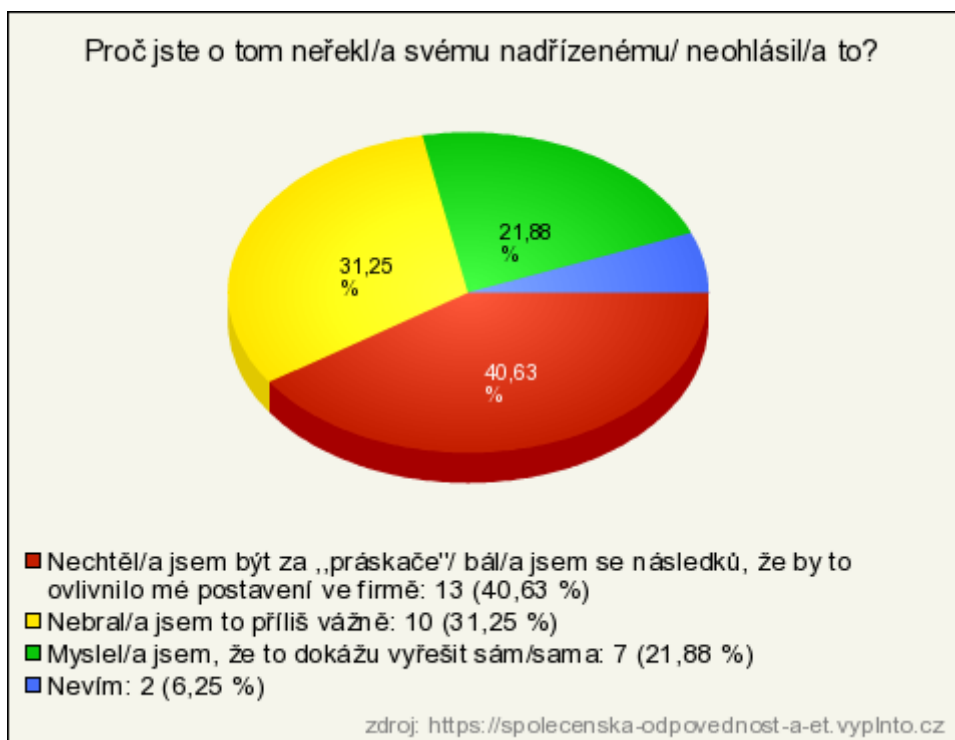
Otázka číslo devět zněla: **Z jakého důvodu jste o porušování etických pravidel s nikým nemluvil/a?** Jednou z možností bylo odpovědět vlastními slovy, tedy volně a proto odpovědi raději vypíši místo zobrazení v grafu, kde je to méně přehledné.

Celkem 5 respondentů odpovědělo, že neví, další 4 respondenti uvedli, že se do věci nezapojili, protože nechtěli žalovat. Další možností byla odpověď, že daného respondenta celý incident vůbec nezajímá, tuto možnost zvolili 3 z nich. Další 2 potom odpověděli, že se věc báli řešit z důvodu nějakého postihu a zbylých 5 lidí odpovědělo individuálně. Jeden odpověděl, že ho to nenapadlo řešit, další si myslel, že daná věc má pro firmu pozitivní dopad, další napsal, že problém vyřešil jiný kolega a jeden uvedl, že si myslí, že firma má řešit jiné věci než porušování etického kodexu. Poslední potom popsal případ, kdy o dané věci vedení firmy vědělo a dané chování tolerovalo.

### Komentář:

Odpovědi, které jsem výše popsala, jsou odpovědi téměř čtvrtiny respondentů z celkového počtu, konkrétně 18, 43 % lidí přestupek odmítlo z nějakého důvodu řešit. Tento vzorek ukazuje, že strach z následků, nechut' být tím, kdo na problém upozorní a netečnost, hrají určitě v těchto případech důležitou roli a představují tak prostor pro zlepšení a další důvod proč etická pravidla a jejich nástroje ve firmách řešit.

V další části se zaměřuji na ty respondenty, kteří na otázku zda s někým o zjištěném nedodržení etických pravidel mluvili, odpověděli, že ano, ale jen s kolegy, nebo přímo s člověkem, kterého se to týkalo. Tato skupina obsahuje 32 respondentů, kterých jsem se dále zeptala, proč to řešili tímto způsobem a nešli přímo za manažerem, nebo to neohlásili na etickou linku. Z těchto respondentů uvedlo 13 z nich, že se buďto báli následků, nebo nechtěli být těmi, co na problém upozorní. Dalších 10 celou situaci nebralo dostatečně vážně, 7 respondentů uvedlo, že chtěli problém vyřešit sami a zbylí 2 odpověděli, že neví.



Obr. č. 14: Graf 12

### Komentář:

Největší zastoupení má odpověď, ve které se respondenti báli následků a nechtěli být těmi, kdo na problém upozorní. Tento jev můžeme podle mého názoru dále interpretovat jako strach ze zodpovědnosti a následků, které přijetí zodpovědnosti může přinést. Nicméně takovému strachu by jednoduše mohli čelit, kdyby ve firmě měli někoho o koho se opřít, nějaký funkční nástroj, který by v takové situaci pomohl, jako je manažer pro etiku, nebo anonymní etická linka. Firemní kultura, ve které se objevuje strach z toho, otevřeně komunikovat není zdravým prostředím a jistě to ovlivňuje chod celé firmy. Manažer, který takové chování nerozpozná a nebo neřeší jistě není tím, kdo je nositelem etických hodnot a tou správnou autoritou. ale spíše firmě škodí.

Předposlední otázka č. 10, kterou jsem položila těm respondentům, kteří uvedli, že se dosud nikdy ve své práci nesetkali s nedodržením etického kodexu, či jiných etických pravidel a pokud ano, nevěděli o tom. Těchto zaměstnanců bylo z celkového počtu přesně 48,55 %.

Otázka zněla: **Kdybyste se setkal/a s nedodržením etického kodexu, nebo jiných obecně platných etických pravidel ve firmě, jak byste reagoval/a?** Rovná polovina odpověděla, že by se o tom poradila se svými kolegy. Dalších 11 uvedlo, že by to oznámilo na etickou linku, nebo svému nadřízenému a dalších 8 by šlo tuto věc řešit přímo s tím, kdo tato pravidla porušil. Zbylí 3 respondenti by tuto situaci neřešili vůbec, protože by se báli následků a poslední 3 odpověděli každý po svém. Všichni se vyjádřili v podobném duchu, že je to velmi individuální a oni by se rozhodli na základě konkrétních parametrů dané situace.

#### **Komentář:**

Největší část respondentů, tedy celých 50 % uvedlo, že by se o tom poradilo se svými kolegy, a když k tomuto číslu přičteme i ty, kteří by věc řešili s nadřízeným nebo přímo s viníkem, dostaneme 88 % lidí ochotných věc řešit. To je podle mého názoru velmi pozitivní zpráva, která ukazuje, že hypotetické jednání proti etickým pravidlům na pracovišti lidem leží na srdci. Pouze zbylých 6 + 6 % by věc neřešilo vůbec anebo individuálně. Ovšem ani tito respondenti svými odpověďmi nevylučují, že by věc nikdy nechtěli řešit, hlavní překážkou je zde pouze strach z následků a ten lze účinnými nástroji odstranit.

V poslední otázce jsem se všech účastníků dotazníkového šetření zeptala, v kolika firmách doposud pracovali. Touto otázkou jsem chtěla alespoň přibližně zjistit, kolik zkušeností respondenti už z pracovního prostředí mají.



**Obr. č. 15:** Graf 13

### **Komentář:**

Bezmála 69 % respondentů prošlo 1-3 firmami, dalších 24,27 % prošlo 3-6 firmami a zbylých 6,8 % prošlo více jak 6 firmami. Z toho lze usuzovat, že respondenti byli spíše mladší lidé, kteří jsou na začátku svého pracovního života, nebo jsou velmi loajálními zaměstnanci. Každopádně zbylých celkem 31,07 % lze považovat za velmi zkušené pracovníky, kteří mají i bohatší zkušenosti o to jsou veškeré výsledky věrohodnější.

### **Shrnutí výsledků výzkumu**

Počet těch, co se již někdy ve svém zaměstnání setkali s nedodržením stanoveného etického kodexu, nebo jiných obecně platných etických pravidel je více jak polovina. Ze všech 103 respondentů tak odpovědělo 51 %, to je poměrně vysoký počet a naznačuje to, že takové chování je tedy spíše obvyklé. Dost vysoký počet odpovědí, celá třetina z nich, byla nejistých, odpověď „nevím“ na otázku, zda se respondenti již někdy setkali s nedodržením etických pravidel ve firmě, může znamenat, že si nejsou jisti tím, zda se to týkalo etiky, nebo zda to byla pravda, protože měli například jen podezření, nebo informace z druhé ruky, možných scénářů může být mnoho, každopádně tento počet nejistých odpovědí je blíže neprozkoumaný fakt, který může naznačovat, že zkušenosti dotazovaných zaměstnanců s takovým chováním můžou existovat a mohou tak ještě navýšit počet těch, co to zažili doopravdy, což už by bylo velmi znepokojivé.

Druhá výzkumná otázka zněla, jak konkrétně vypadala jejich reakce na dané porušování etických pravidel. Z výsledků jasně vyplývá, že zaměstnanci, kteří se setkali s porušením etických pravidel ať už v reálném životě, nebo hypoteticky, jejich reakcí byla aktivita. Je dobrou zprávou, že vždy výsledky jasně dopadly ve prospěch otevření komunikace o nastalém problému. Podle mého názoru je totiž klíčové nemlčet, ale jednat. Nebát se, ale postavit se za své názory a vzít na sebe zodpovědnost za následky. Odpověď na výzkumnou otázku, jaká je reakce zaměstnanců na porušování etických pravidel je, že část z nich věc řešila přes nějaký nástroj, který firma nabízí (etická linka, manažer pro etiku apod.) a část z nich problém řešila alespoň se svými kolegy, což není přímé řešení, ale nepřímé, přesto je důležité ho brát v potaz, protože to znamená, že problém danému člověku nebyl lhostejný.

Na závěr je nutné říci, že na základně zjištěných výsledků je patrné, že firmy v České republice mají velký prostor pro zlepšení v nastavení a komunikaci firemních hodnot, ze kterých se rodí etický kodex. Doporučení by mohlo znít, začít více dbát na komunikaci a dodržování etických pravidel. Dále se potvrdilo, že nástroje pro dodržování podnikatelské etiky mají své využití a jejich používání má pro zaměstnance velký smysl, proto by dalším doporučením bylo, tyto nástroje dále zdokonalovat a vytvářet tak na pracovišti lepší podmínky, které v důsledku mají dobrý vliv na chod celé firmy.

## Závěr

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo představit konkrétní nástroje pro účely zvýšení společenské odpovědnosti firem, postupně bylo popsáno šest různých cest, které vedou k tomuto cíli. Několik z nich bylo doplněno konkrétními příklady, kdy se takové chování setkalo s úspěchem. Je ovšem důležité poznamenat, že to je teprve začátek, protože trend, kdy hlavně mladí lidé mají zájem o to, aby se firmy chovaly více společensky odpovědně, začíná nabývat na síle, citováno bylo hned z několika průzkumů, které tak dokazují, takže budoucnost v tomto ohledu vypadá velmi pozitivně.

Jako první byl představen vliv zaměstnance na zvýšení společenské odpovědnosti firem. Konkrétně je zde popsána souvislost mezi tím, když je zaměstnanec brán jako rovnocenný partner, který má právo na svůj názor a který má možnost promlouvat do chodu firmy a jeho výkonnosti a loajalitou k dané firmě. Je totiž prokázáno, že takový zaměstnanec je pro firmu velmi cenný a je v zájmu firmy, mít takových lidí ve firmě co nejvíce. To stejné platí o manažerech, jedině ten, kdo má důvěru svých spolupracovníků, umí naslouchat a jde příkladem svými morálními hodnotami a otevřenou komunikací, může zefektivňovat svou práci a posouvat firmu. V opačném případě, pokud firma svým zaměstnancům nenaslouchá a neumí řešit problémy, může se stát, že vysokou fluktuací, neproduktivními pracovníky a ztrátou těch nejlepších ztratí své postavení na trhu a přijde o zákazníky. V nejhorším případě se může stát, podobně jako je popsáno v kapitole 3.2, že zaměstnanec, který má přístup k citlivým údajům, či datům firmy, může tato data z firmy vynést a zveřejnit, důsledky mohou být pro firmu zničující.

Dalším hráčem, který firmu může ovlivnit a zvýšit tak nepřímou její odpovědnost je spotřebitel. Jak bylo popsáno v kapitole o vlivu spotřebitelů, odpovědnost v nákupním chování lidí se zvyšuje. Nástroj jako je například bojkot konkrétní značky, nebo vznik organizací, které sdružují pouze odpovědné firmy a jejich výrobky jsou stále častější. Tento způsob jak zvýšit společenskou odpovědnost firem se týká hlavně mladší generace. Tzv. mileniálové svými názory dávají jasně najevo, že jim záleží na životním prostředí a sociální spravedlnosti. Zvyšováním počtu dobrovolnických aktivit, kterých se účastní a výběrem svého zaměstnání je nezpochybnitelný jejich budoucí stále větší vliv na chování firem.

V neposlední řadě je v práci vysvětlen vliv dalšího nástroje, který má obrovský dopad na chování firem, sociální sítě a internet obecně. Veškeré dění je dnes online a neexistence hranic času a prostoru jasně nahrává transparentnosti a rychlému šíření informací. Díky těmto technologiím se podařilo odhalit již mnoho firem, které svým chováním škodily ostatním. Internet je tedy dalším vlivným činitelem za cestou za odpovědnější firmy a potažmo celou společností.

Jako poslední byl popsán vliv člověka občana, který už ze své podstaty, tedy pokud žije v demokratickém státě, má právo věci ovlivňovat. Stačí, když se rozhodne zvolit takové politické zástupce, kteří zastávají ty názory, které volají po odpovědném chování a ty jedince, co je umí prosadit. Dalším nástrojem občana je jeho právo založit občanskou organizaci, nebo sociální podnik, který zásady společenské odpovědnosti bude dále šířit a reprezentovat. V neposlední řadě může člověk – občan sám vstoupit do politiky anebo založit novou politickou stranu, která se zasadí o změnu legislativy, která povede ke konkrétním regulacím těch neodpovědných, či podpoře a zvyšování počtu těch co jsou společensky odpovědní.

V praktické části práce jsem se zaměřila na pohled z druhé strany, tedy ze strany firem, zde bylo odpovězeno na výzkumné otázky, které se zabývaly pohledem vedení dvou konkrétních vybraných firem. Bylo zjištěno, že firmy jsou ke společenské odpovědnosti motivovány jak zvýšením svého zisku, tak legislativou. Je ale velmi pravděpodobné, že pokud budou chtít tyto firmy uspět i v budoucnu, budou muset vnímat i názory lidí, kteří v těchto firmách pracují, případně budou chtít pracovat a také lidí, kteří jsou jejími klienty ale také jejími bezprostředními sousedy (v obci, městě).

Druhá výzkumná část se zabývala názory zaměstnanců firem a jejich zkušenostmi s tím, jak v praxi funguje etické nastavení uvnitř těchto firem a jak moc se tato pravidla dodržují. Pozitivní zjištění bylo, že zaměstnanci těchto firem popsali, že jsou schopní a ochotni jednat, pokud se ve firmě, ve které pracují, tato etická pravidla porušují. Tím se potvrdilo, že zaměstnanec může ve firmě hrát důležitou roli a podpořit tak změnu zevnitř firmy. Funkční etické nástroje jsou další možností, jak vychovávat odpovědné firmy i zaměstnance a zlepšit tak celkové firemní kulturu, která firmě do budoucna přinese i vyšší zisk. Společenská odpovědnost je totiž dnes v módě. Je potřeba toho využít.

Na závěr chci vyjádřit svůj názor, že počet nástrojů na to, jak zvýšit společenskou odpovědnost firem existuje dostatek, jen je potřeba je začít lépe a více využívat. Pevně tedy věřím, že se tomu tak bude nadále dít a že popsáním těchto způsobů na využití svého vlivu bude někdo inspirován.

## Seznam použité literatury

- ACSR. 2017.** www.spolecenskaodpovednostfirem.cz. [Online] Asociace společenské odpovědnosti, o.p.s, 2017. [Citace: 18. únor 2018.] <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>.
- BAUMAN, Z. 2004.** *Individualizovaná společnost.* Praha : Mladá fronta, a.s., 2004. 80-204-1195-X.
- BEZOS, J. 2018.** Transparentnost. *Forbes.* STO největších mozků světového byznysu a jejich myšlenky, 2018, leden.
- BLÁHA, J., ČERNEK, M. 2015.** *Podnikatelská etika a CSR.* Ostrava : VŠB-TU, 2015. 978-80-248-3828-1.
- BUBNOVÁ, T. 2017.** www.vyplnto.cz. *Společenská odpovědnost firem a etika na pracovišti (výsledky průzkumu).* [Online] Marek Demčák, 2017. [Citace: 8. duben 2018.] <https://spolecenska-odpovednost-et.vyplnto.cz>.
- CATRIONA, C. 2018.** www.csfd.cz. [Online] POMO Media Group s.r.o. [Citace: 19. únor 2018.] <https://www.csfd.cz/tvurce/201504-malala-yousafzai/>.
- ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., VAN ZAVREL, T. 2006.** *Metody a nástroje podnikatelské etiky.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. 80-245-1143-6.
- ČTK. 2017.** www.ceskenoviny.cz. [Online] ČTK, 12. červenec 2017. [Citace: 23. leden 2018.] <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanych-bylo-v-cervnu-nejmene-za-poslednich-19-let/1505730>.
- DALAJLAMA, Jeho Svatost. 1999.** *Etika pro nové milénium.* Praha : Pragma, 1999. 80-7205-788-X.
- DYTRT, Z. 2006.** *Dobré jméno firmy.* Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 80-86851-45-1.—. **2011.** *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* Brno : Computer Press, 2011. 978-80-251-3344-6.
- ELKINGTON, J. 1990.** www.thefamilyfishfarmsnetwork.com. [Online] 1990. [Citace: 18. říjen 2017.] <http://www.thefamilyfishfarmsnetwork.com/triple-bottom-line.html>.
- Evropy, Rada. 2012.** *Charta Rady Evropy o výchově k demokratickému občanství a lidským právům.* [Dokument] Brno : Masarykova univerzita, 2012. 978-80-210-5827-9.
- FRIEDMAN, M. 1970.** The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *Times Magazine.* 1970.
- GATES, B. 2018.** Revoluce. *Forbes.* STO, 2018, leden.
- HARRINGTON, Austin a kol. 2006.** *Moderní sociální teorie.* Praha : Portál, 2006. 80-7367-093-3.
- HARVEY, B. 1994.** *Business Ethics. A European Approach.* Hempstead : Prentice Hall International (UK) Limited, 1994.
- HAVEL, Václav. 1990.** *Moc bezmocných.* Praha : Lidové noviny, 1990. 80-7106-005-5.
- HEŘMANOVÁ, E. 2015.** www.artsexikon.cz. [Online] Eva Heřmanová, Jitka Černá, 13. únor 2015. [Citace: 6. únor 2018.] [http://www.artsexikon.cz/index.php?title=D%C4%9Blen%C3%AD\\_generac%C3%AD\\_marketingov%C3%A9](http://www.artsexikon.cz/index.php?title=D%C4%9Blen%C3%AD_generac%C3%AD_marketingov%C3%A9).
- CHUM, S. 2013.** www.sebastianchum.blog.idnes.cz. [Online] Mafra, a.s., 13. listopad 2013. [Citace: 6. únor 2018.] <https://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>.
- JANATKA, F. a kol. 2017.** *Podnikání v globalizovaném světě.* Praha : Wolters Kluwer, 2017. 978-80-7552-754-7.
- JANSEN, J. 2016.** *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle.* Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-448-6.
- JONES, D. 2014.** *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí.* Praha : Management press, 2014. 978-80-7261-269-7.
- KASÍK, P. 2013.** www.technet.idnes.cz. [Online] Mafra, a.s., 8. červen 2013. [Citace: 7. únor 2018.] [https://technet.idnes.cz/nsa-fbi-sledovani-prism-usa-soukromi-data-f15-sw\\_internet.aspx?c=A130607\\_065544\\_hw\\_monitory\\_pka](https://technet.idnes.cz/nsa-fbi-sledovani-prism-usa-soukromi-data-f15-sw_internet.aspx?c=A130607_065544_hw_monitory_pka).
- KLÍROVÁ, J. 1970.** www.transparency.cz. [Online] 1. leden 1970. [Citace: 30. listopad 2017.] <http://transint.xred.cz/studie-aplikaci-nastroju-managementu-etiky-organizacich/>.
- KOŽENÁ, M. 2007.** *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 978-80-7395-039-2.

- KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. 2009.** *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava : VŠB-TU Ostrava, 2009. 978-80-248-2092-7.
- KSNC, Papežská rada. 2008.** *Kompendium sociální nauky církve*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, s.r.o., 2008. 978-80-7195-014-1.
- LACROIX, W.L. 1989.** *Principles for Ethics in Business*. Washington : University Press of America, Inc., 1989. 978-081910-4526.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010.** *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-2951-0.
- MACKŮ, T. 2017.** <http://www.ipsos.cz>. [Online] IPSOS, s.r.o., 24. duben 2017. [Citace: 25. listopad 2017.] [http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove\\_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos\\_24\\_04\\_2017.pdf](http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos_24_04_2017.pdf).
- MAZÁK, E. 2010.** *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha : Bankovní Institut vysoká škola, a.s., 2010. 978-80-7265-075-0.
- MICHLI, P. 2017.** [/www.m-journal.cz](http://www.m-journal.cz). [Online] Focus Agency, s.r.o., 19. červen 2017. [Citace: 15. leden 2018.] [http://www.m-journal.cz/cs/fattypillow-vyzval-k-hejtu-restaurace-podolka--pri-jejim-online-hodnoceni-pak-doslo-k-souboji-generaci\\_\\_s288x12984.html](http://www.m-journal.cz/cs/fattypillow-vyzval-k-hejtu-restaurace-podolka--pri-jejim-online-hodnoceni-pak-doslo-k-souboji-generaci__s288x12984.html).
- MPSV. 2014.** [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz). [Online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 10. říjen 2014. [Citace: 15. duben 2018.] <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>.
- MŽP. 1992.** [www.mzp.cz](http://www.mzp.cz). *Zákon o ochraně přírody a krajiny*. [Online] Ministerstvo životního prostředí, 1992. [Citace: 12. duben 2018.] <https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf>.
- narodniportal.cz. 2015.** [www.narodniportal.cz](http://www.narodniportal.cz). [Online] Národní informační portál o CSR, 2015. [Citace: 18. únor 2018.] <http://narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/>.
- NIEDERMEIEROVÁ, J. 2018.** [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz). [Online] Economia, a.s., 22. březen 2018. [Citace: 10. duben 2018.] <https://ihned.cz/c1-66087390-cesi-chteji-ekologicke-a-ferove-podniky-firemni-charita-je-nejzajima>.
- OSN. 2015.** *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. [Dokument] New York : OSN, 2015. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>.
- PERETZ, M. 2017.** [www.forbes.com](http://www.forbes.com). [Online] Forbes Media LLC, září. 27 2017. [Citace: 22. listopad 2017.] <https://www.forbes.com/sites/marissaperetz/2017/09/27/want-to-engage-millennials-try-corporate-social-responsibility/#12fe945e6e4e>.
- PESCHKE, K.H. 1999.** *Křesťanská etika*. Praha : Vyšehrad, 1999. 80-7021-331-0.
- PISCATELLA, J. 2013.** *#chicagoGirl*. Revolutio, 2013.
- PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. 2009.** *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec : Technická Univerzita Liberec, 2009. 978-80-7372-558-7.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. 2007.** *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1621-3.
- REIDENBACH, E.R., ROBIN, D.P. 1991.** A Conceptual Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics*. 1991, duben 1991.
- ROLNÝ, I. 2007.** *Etika v podnikové strategii*. Ostrava : KEY publishing, s.r.o., 2007. 978-80-87071-45-8.
- ROLNÝ, I., LACINA, L. 2008.** *Globalizace, etika, ekonomika*. Ostrava-Prívov : KEY Publishing, s.r.o., 2008. 978-80-87071-62-5.
- RYBÁŘ, R. a kol. 2011.** *Člověk - společnost a výchova k hodnotám*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 978-80-210-5713-5.
- SKOVAJSA, M. a kol. 2010.** *Občanský sektor*. Praha : Portál, 2010. 978-80-7367-681-0.
- SMÉKAL, V., PROTIVÍNSKÝ, T., JARUŠEK, P., JANEČKOVÁ, P. HOTOVÝ, H. 2010.** *Analýza občanského vzdělávání dospělých*. [Dokument] Brno : Masarykova univerzita, 2010. [www.obcanskevzdelavani.cz](http://www.obcanskevzdelavani.cz).
- SOKOL, J. 2007.** *Malá filosofie člověka*. Praha : Vyšehrad spol. s r.o., 2007. 978-80-7021-884-6.
- SOKOL, J., PINC, Z. 2003.** *Antropologie a etika*. Praha : Triton, 2003. 80-7254-372-5.
- ŠMAJS, J., a kol. 2008.** *Podnikatelská a environmentální etika*. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 978-80-210-4564-4.



- ŠMAJS, J., BINKA, B., ROLNÝ, I. 2012.** *Etika, ekonomika, příroda*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 978-80-247-4293-9.
- TANS, P., DLUGOKENCKY, E. 2017.** Full Record Global CO2. <https://www.esrl.noaa.gov>. [Online] National Oceanic & Atmospheric Administration (NOAA), srpen 2017. [Citace: 20. listopad 2017.] <https://www.esrl.noaa.gov/gmd/ccgg/trends/global.html#global>.
- VACEK, P. 2011.** *Psychologie morálky a výchova charakteru žáků*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2011. 978-80-7435-108-2.
- VEISOVÁ, E. 2015.** [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com). [Online] Ipsos, 1. duben 2015. [Citace: 17. únor 2018.] <https://www.ipsos.com/cs-cz/8-spotrebitelskych-trendu-soucasnosti-kratke-budoucnosti>.
- VEOLIA. 2015.** *Zpráva o společenské odpovědnosti*. Praha : Veolia Česká republika, a.s., 2015.
- VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. 2011.** *Chování zákazníka*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3528-3.
- WEBER, M. 2009.** *Metodologie, sociologie a politika*. Praha : OIKOYMENH, 2009. 978-80-7298-389-6.
- WebMotion. 2013.** [www.elfie.cz](http://www.elfie.cz). [Online] Asociace Komunikačních Agentur, 2013. [Citace: 3. únor 2018.] <https://www.elfie.cz/vysledky-effie/rocnik-2013/bch-vitezstvi-za-prichut/>.
- Wikipedia. 2018.** [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). [Online] Wikimedia, 12. únor 2018. [Citace: 18. únor 2018.] [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_s%C3%AD%C5%A5](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_s%C3%AD%C5%A5).
- Worldwide, Euro RSCG. 2011.** <http://mag.havas.com/>. [Online] listopad 2011. [Citace: 29. listopad 2017.] <http://mag.havas.com/prosumer-report/millennials-the-challenger-generation/>.
- ZADEK, S., KALOUSOVÁ, P., JAHN, M., SIVÁKOVÁ, D., HLAVICA, S., TRNKOVÁ, J., BARTOŠOVÁ, Z., a další. 2005.** *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno : Občanské sdružení AISIS, 2005. 80-239-6111-X.
- ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. 2010.** *Společenská odpovědnost podniků*. Praha : C. H. Beck, 2010. 978-80-7400-192-5.