

# ETIKA A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ (CSR)

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ  
STUDIUM

# ETIKA A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ (CSR)

doc. et doc. PhDr. **Kateřina IVANOVÁ**, Ph.D.

PhDr. **Dana BERNARDOVÁ**, Ph.D.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

**Autor:** doc. et doc. PhDr. Kateřina IVANOVÁ, Ph.D.

PhDr. Dana BERNARDOVÁ, Ph.D.

Olomouc 2018

## Obsah

<b>Úvod</b>	<b>6</b>
<b>Východiska mravního jednání a etiky</b>	<b>8</b>
1.1 Etika, mravnost a morálka	9
1.2 Etické předporozumění a základní etické principy	12
1.3 Historický vývoj etiky	17
<b>Etika v podnikání</b>	<b>28</b>
2.1 Aplikovaná a profesní etika	29
2.2 Základy mravního rozhodování	33
2.3 Zásady etického rozhodování (a jednání) v řízení a podnikání	39
<b>Etika manažera a hodnotový základ CSR</b>	<b>45</b>
3.1 Etika řídicích pracovníků	46
3.2 Etické kodexy	53
3.2.1 Hodnotová východiska	55
3.2.2 Firemní kultura	56
3.2.3 Etický kodex	57
3.3 Mravní hodnoty a jejich význam pro CSR	58
<b>Co je společenská odpovědnost organizací</b>	<b>69</b>
4.1 Definice CSR	70
4.2 Význam a charakteristické rysy konceptu CSR	72
4.3 Strukturování konceptu CSR	74
4.4 Kritika a nejasnosti konceptu CSR	81
<b>Vývoj konceptu CSR</b>	<b>85</b>
5.1 Historie vývoje konceptu CSR ve světě	86
5.2 CSR a podnikatelská etika	90
5.3 CSR v Evropě	91
5.4 Klíčové teorie ve vývoji konceptu CSR	93
<b>Standardizace CSR</b>	<b>109</b>
6.1 Nástroje standardizace CSR	110
6.2 Vybrané metodiky CSR	112

6.3	Vybrané normy	116
6.4	Světové organizace - výběr	118
6.5	Organizace a aktivity v ČR - výběr	120
<b>Přístup k CSR podle typu organizace</b>		<b>123</b>
7.1	Odlišnosti velkých korporací od malých a středních organizací	124
7.2	Trendy a specifika CSR v MSP	128
7.3	Zacílení CSR na MSP v ČR	130
<b>Způsoby učení se CSR</b>		<b>140</b>
8.1	Důvody pro vzdělávání v CSR	141
8.2	Učení se CSR v širším pojetí	142
8.3	Cílené vzdělávání manažerů v CSR	143
8.4	Self-awareness dotazník	147

# Úvod

CSR je kombinací morálního jednání zaměstnavatelů v rámci udržitelného rozvoje celé společnosti a jednání s respektem k jednotlivcům uvnitř jejich společností. CSR není osamoceným konceptem, ale jak prokazují mnozí autoři, je podskupinou podnikatelské etiky. To znamená, že filozofickým základem CSR jsou obecné etické principy, normy podnikatelské etiky a způsoby a postupy konkrétního mravního rozhodování manažera. Z tohoto důvodu je tento text o etice a CSR koncipován jako společný.

V prvním oddíle, tj. v části „etické“ nejprve ukazuje obecná mravní východiska společnosti, zejména pak společnosti euro – americké. Ty se odvíjejí od historických kořenů vycházejících z antiky, judaismu a křesťanství. Na ně navazuje období humanismu a osvícenství a v současnosti nové filozoficky – etické směry, které řeší problematiku individualizované společnosti. Text navazuje další oblastí, kterou jsou etické základy podnikatelské etiky, které se zejména dotýkají etického rozhodování a hlavních etických principů, ze kterých by takové rozhodování mělo vycházet. Aplikací etických principů do praxe manažera a jejich propojení s CSR ukazuje kapitola třetí. V textu je ukázáno, co ovlivňuje konkrétní rozhodování každého manažera, co takové rozhodování podporuje a co mu „zavazí“. Zabývá se také postupem, jak by tyto principy měly být ukotveny v etických kodexech jednotlivých organizací. V poslední podkapitole vysvětluje význam mravních hodnot, jejich propojení s kulturou celé společnosti i jednotlivých organizací. Na to navazuje propojení mravnosti a CSR, kdy jsou zdůrazněny výhody takového jednání, ale i možné překážky. Tato poslední kapitola jen uvádí do problematiky CSR, jejíž podrobné ukotvení, měření a význam následuje v oddíle druhém.

Ve druhém oddíle, tj. části věnující se konceptu společenské odpovědnosti organizací (CSR) text předkládá různé podoby vymezení tohoto konceptu. Koncept definovaný a mající své kořeny v USA přechází postupně do Evropy, kde je předefinován. Ponechává si své významné charakteristické rysy a význam pro organizace, které se pro odpovědné podnikání

dobrovolně rozhodnou. Transfer konceptu CSR a jeho postupný vývoj popisuje kapitola věnovaná historii CSR. Počátky konceptu v USA, postupný přechod prostřednictvím zájmu teoretiků o koncept CSR do UK a s podnikatelskou etikou aktivitami EU do celé Evropy. Klíčové teorie CSR, které se podílely na současné podobě konceptu, napomáhají jejímu dobrému porozumění. Samostatná kapitola je věnovaná nástrojům, které standardizují a šíří koncept CSR do dalších zemí a organizací. V tomto textu jsou nástroje rozděleny studijně na metodiky, normy a organizace působící nadnárodně nebo národně v ČR. Přístup k CSR a možnosti jeho implementace současně ovlivňuje typ organizace, klíčová je velikost organizace. Malé a střední organizace typické pro Evropu mají přístup k CSR ztížený. Proto vládní i nevládní iniciativy směřují své aktivity konkrétně k těmto organizacím. Znalost konceptu CSR, přístup k informacím však nestačí. V závěru textu je představen nově připravovaný sebevzdělávací a sebeevaluační (selfawareness) nástroj pro šíření CSR mezi všemi typy organizací i samotnými občany.

## Kapitola 1

# Východiska mravního jednání a etiky



Po prostudování kapitoly budete umět:

- objasnit základní pojmy, jako jsou etika, mravnost a morálka;
- charakterizovat jednotlivé typy morálky;
- vysvětlit, co je mravní předporozumění;
- určit dva základní etické principy;
- popsat stručný vývoj morálních postojů a teorií;
- ukázat na význam mravních principů křesťanství pro současnost.



Klíčová slova:

Etika, mravnost, morálka, mravní předporozumění, dobro zlo, beneficence, non – maleficence, autonomie, spravedlnost, Sókratés, Aristotelés, antika, judaismus, křesťanství, Desatero, buddhismus, konfucianismus, taoismus, islám, renesance, osvícenectví, pluralita



## 1.1 Etika, mravnost a morálka

Etika jako filozofická disciplína ustanovuje to, co je mravné a co je nemravné. Je vědním oborem, kde jsou kladeny otázky a zvažovány odpovědi. Původní běžný význam slova „etika“ v řečtině postihoval to, co by dnes mohlo být označeno za konvenci čili zvyk. Zvyky tvořily odedávna normy chování, platné v rámci určitého kmene, a posléze nabyly až takové vážnosti, že tvořily základy pro vznik společenských institucí. „Ve všech společnostech pak tyto normy sloužily k tomu, aby si člověk od nich nechal radit při svém rozhodování a aby tak dospěl k rozhodnutí co nejsprávnějšímu.“ (Payne, 1995, s. 38) Zvyky odvozené z žebříčku hodnot toho kterého společenství, a na nich založené normy, vznikaly převážně anonymně v průběhu lidské ontogeneze. Na jejich udržování se podíleli všichni členové společenství tím, že je dodržovali a zároveň požadovali od jiných. Tím docházelo k legitimizaci určitých norem. (Payne, 1995, s. 38 – 39)

Etika je tedy naukou o mravnosti, o mravních zásadách vycházejících ze zvykových pravidel, a na rozdíl od morálky představuje a zkoumá obsahový, motivační aspekt. To znamená, že člověk je schopen na základě svých zvyků reflektovat nejen to co je, ale i to, co má být. (Ivanová, 2010, s. 15) Zásluha o popis tohoto fenoménu a tím i o vznik této filozofické disciplíny se připisuje aténskému mysliteli Sókratovi. Za zakladatele etiky jakožto vědní disciplíny je však považován Aristotelés, který ve 2. knize Etiky Níkomachovy uvádí: „Ctnost mravní (éthiké) vzniká ze zvyku, odtud obdržela i jméno, které se jen málo odlišuje od slova 'zvyk' (ethos)“ (Eth. Nic. 1103a17 an.).

Ostatní užívané pojmy, které nevycházejí z Aristotela, mají užší význam než etika: pojem „morálka“ vznikl při ne příliš zdařilém překladu řeckého slova „ethikos“ do latiny a naznačuje spíše předpisovou (normativní) stránku problému a nevystihuje pojem v celé plnosti. (Bláha, 1990, s. 7). Herbart a Masaryk sice vycházeli z Aristotela a nazývali etiku „praktickou filosofií“, ale ani to není zcela přesné. Tento pojem zahrnuje širší oblast, než kterou se etika opravdu zabývá. Do „filosofie praktické“ Aristoteles zahrnuje nejen etiku, ale také politiku a ekonomii. (Horyna ed., 2002, s. 109)

Etika je tedy součástí praktické filosofie, ale praktická filosofie pojem širší než etika. Etika je tedy teorií mravnosti a jako pojem je nadřazena morálce. Samotné slovo etika (z řec. éthos = mrav, zvyklost) má tři různé významy:

- bydliště, byt nebo vlast;
- zvyk, mrav, životní způsob;
- charakter, mravnost, morálka.

Etiku je možno rozdělit ve svém základě na nenormativní a normativní. Nenormativní etika se pokouší pouze popisovat, analyzovat a hledat kořeny mravnosti a morálky, aniž by zaujala nějaký postoj. (Hiller, 1986)

Mezi nenormativní etiku je možno zařadit (i když toto dělení není zajisté jediné platné): *Deskriptivní etiku* – se zabývá nezaujatým popisem zkoumané skutečnosti; *Analytickou etiku* – představuje skutečné hledání a objasňování morálního chování a uvažování. Sociologové, antropologové, psychologové, dokonce i historikové rozebírají morální kodexy, názory a smýšlení; *Metaetiku* se zabývá historickým vývojem etických pojmů pojmy a zkoumá základy pro morální rozhodování. Rovněž odpovídá na základní otázku „Proč je nějaký čin je označován jako morální nebo nemorální?“ Zatímco se deskriptivní etika pokouší definovat to, co je konkrétní (skutečné), metaetika se pokouší definovat to co je koncepčně správné. Metaetika však nepodává rady či návody, jak se eticky správně rozhodovat a jednat. Metaetika se částečně překrývá s etikou analytickou, ale jejím hlavním posláním není pouze rozebírat etické pojmy, ale poznávat, které podstatné rysy mravnosti přesahují konkrétní lidský život a stávají se stěžejní hodnotou určitého lidského společenství (např. pojem spravedlnost, čest, věrnost...aj.).

*Normativní etika* ve svém poznání vychází z etiky deskriptivní, analytické i metaetiky, ale se snaží na jejich základě zaujímat konkrétní etické postoje, odpovídá na konkrétní otázky a pokouší se určovat, které činy jsou morálně přijatelné. Snaží se určit, kdy a jak jsou za své činy morálně odpovědné instituce či konkrétní osoby. Normativní etika usiluje spíše o determinování toho, co by mělo být, než toho co je, přestože existující normy respektuje. Normativní etika formuluje a obhájí systém fundamentálních (základní) etických principů a pravidel, jež určují, které jednání je správné a které nikoliv. Mezi často užívané pojmy související s normativní etikou řadíme deontologii (řecky to deon = povinnost). Deontologie je nauka o povinnostech, tyto povinnosti jsou sestavovány v etických deontologických kodexech. Normativní část etiky vymezuje rozsah platnosti etických postulátů. Někdy je možno se setkat s pojmem etický zákon, význam je však odlišný od pojmu zákon, jak je chápán z právního hlediska. Mravní postuláty respektují sporné situace, kdežto právo vyžaduje jednoznačné řešení. Ve zkratce je možno vztah etiky a práva vyjádřit větou: Právo je pouze minimum etiky. Velmi zjednodušeně to v praxi znamená, že chová-li se někdo právně nepostižitelně, neznamená to ještě, že se chová eticky. (Ivanová, 2010)

*Morálka* je soubor určitých hodnot a norem, jež ovlivňují lidské chování. Morálkou rozumíme předpisovou a popisnou stránku mravnosti<sup>1</sup>. Filozoficky se morálka zakládá na hodnotících soudech o tom, zda naše jednání podporuje nebo poškozuje morální záměry (a zájmy) jiných. Základem morálního hodnocení je víra v závaznost mravních norem pro danou osobu, skupinu, společnost nebo dobu. Tyto normy se vyvozují z principu nejvyššího dobra, jež však má v různých historických epochách i různých společnostech různou podobu (např. kmenová pospolitost, nejvyšší bůh Slunce, radost a slast, Bůh a desatero přikázání, Alláh, spravedlivá společnost...aj.). Někdy bývá pojmů etika a morálka používáno jako synonym, což je chybné. Zjednodušeně se dá říci, že morálku tvoří pouze normy ve společnosti existující, naopak etika se věnuje nejen tomu, co fakticky existuje, ale i zdůvodňování a ospravedlňování stávajících morálních norem i možnému ideálnímu stavu, tedy normám, které by respektovány být měly. (Steinmann, Löhr, 1995). Základní typy evropské morálky, které byly v minulosti popsány nejvýznamnějšími mysliteli zabývajícími se etikou je možno rozdělit takto:

*Hédonismus* (řec. hedoné = slast, radost) považuje za nejvyšší dobro a hlavní cíl lidského života dosahování slasti a rozkoše. Za jednoho z nejvýznamnějšího představitelů hédonistické morálky je považován Aristippos z Kyrény (asi 435-365), který tvrdil, že jediným cílem jednání a tedy dobrem, je slast, kterou chápal jako pozitivní, konkrétní, aktuální požitek. Zároveň však zdůraznil, že slast může opravdu požívat jen ten, kdo je prostý náruživosti a závislosti a stojí nad požitkem. Další podobou hédonismu je tzv. *epikureismus* neboli epikureistická morálka. Epikuros (341 - 270) na rozdíl od Aristippa nechápe smysl života v dosahování co největšího počtu aktuálních slastných prožitků, ale jde mu spíše o slast stálou. V této souvislosti hovoří o tzv. *ataraxii* - stavu, kdy je člověk osvobozen od tělesných bolestí a duševního neklidu. Epikuros slasti rozlišoval na vyšší (trvalé, duševní) a nižší (pomíjivé, tělesné). Epikurovo kladení důrazu na duševní blaženosti je také označováno jako *eudaimonismus* (také eudaimonistická morálka). (Anzenbacher, 2001, s. 24).

*Asketická morálka* - askeze (z řec. askézis = cvičení) znamená přísný způsob života spojený odříkáním a zdrženlivostí nebo také sebeomezování zaměřené na sebezdokonalení, k dosažení mravní čistoty. Asketickou morálku je možno do jisté míry považovat za opak morálky hédonistické, protože vyzývá k neustálému cvičení pevné vůle, tzn. k odříkání a ovládnutí tělesných žádostivostí. Jako příklad

<sup>1</sup> **Mravnost** je takový způsob jednání, který je většinou lidí vnímán jako dobrý, vhodný a správný.

O lidech, kteří jednají navenek správně, ale ne z čestných úmyslů, říkáme, že jsou pokrytci. Za mravné tedy považujeme takové jednání, které konáme pro věc samu, ne kvůli svému prospěchu. Souhrn mravních zásad a názorů, na to, co je dobré a co je zlé se nazývá **morálka**. Nauka a věda o morálce se nazývá **etika**. <http://www.zszidlochovice.cz/wp-content/uploads/2014/11/OV7.pdf>

praktikování asketické morálky lze uvést křesťanství, které požaduje dodržování přísných pravidel chování, nejčastěji v podobě božích přikázání. Velice přísnou askezi zastávali zejména představitelé protestantismu.

*Altruistická morálka* - altruismus (lat. alter = jiný druhý) představuje mravní princip, podle kterého je dobro jiných důležitější než to vlastní. Člověk jedná altruisticky, jestliže obětuje vlastní zájmy ve prospěch druhých nebo jim poskytuje nezištnou pomoc. Samotný pojem altruismus zavedl August Comte, jež vyslovil etický požadavek „žít pro jiné“ (Anzenbacher, 2001, s. 24). Comte tvrdil, že v počátečních fázích vývoje u lidí převládaly instinkty nad altruistickými pocity. Postupnou socializací však altruismus nad instinkty získal převahu. Za zvláště významnou podobu altruismu je považována pomoc nemocným a nemožným.

*Utilitarismus* (lat. utile = užitečné) je etická teorie, jejíž hlavní charakteristikou je kladení důrazu na užitečnost konání. Znamená to, že mravní jednání je posuzováno výhradně na základě užitku, jež přináší. V úvahu tedy není brána motivace ani úmysl, který k tomuto jednání nabádal. Za klasika utilitarismu je považován Jeremy Bentham (1748-1832), který jej viděl v sociálním kontextu. Tvrdil, že „v mravním kalkulu nejde jen o štěstí jednajícího, ale o štěstí všech, jichž se jednání dotýká, o co možná největší štěstí co možná největšího počtu lidí a v posledku o sociální prospěch všech lidí vůbec“ (in Anzenbacher, 2001, s. 33)

## 1.2 Etické předporozumění a základní etické principy

Etika je vědní obor, kde jsou kladeny otázky a zvažovány odpovědi. V určitých chvílích trápí každého myslícího jedince: „Jaký je smysl mého jednání? Co je dobré? Jak mám jednat - teď - v tuto chvíli? Co je spravedlnost? Co je hodnotné a co není? Co je dobro, co je normální a co už je zlo? Kam kráčí lidstvo – a kam kráčím já? aj.“ Tradice novověkého myšlení shrnuje lidské existenční hledání *do tří aktuálních otázek: Co můžeme vědět? Co máme činit? V co můžeme doufat?* Druhá otázka je základní etickou otázkou, která dává etice charakter praktické filozofie (Hartmann, 2002, s. 23).

Avšak otázky dostávají jiný smysl, pokud se na otázku ptáme z perspektivy vlastní osoby a děláme si starost o svůj vlastní život a ptáme se, co je ve výhledu nebo se ptáme z pohledu „my“ a ptáme se, co je nejlepší pro „nás“. Neboť etické otázky, které se týkají vlastního života a smrti, se kladou, na rozdíl od otázek směřovaných na celek, v kontextu určitého života nebo jedinečné životní formy (Habermas, 2003, s. 11). Základním problémem i dilematem etiky je „svoboda jedincovy vůle“, tedy

otázka, co zásadně zvenčí i vnitřně ovlivňuje mravní postoj člověka a následně jeho morální výběr. Tuto svobodu předpokládáme i tam, kde člověk volí buď v souladu se svým svědomím, nebo proti němu. Svědomí „apeluje“, vyzývá k určité volbě, avšak nenutí. Pouze patologie svědomí, obsahující náboj nutkání (obsese), neodbytně působí motivačním „tlakem“ na uskutečnění nějaké alternativy. Člověk se jim pak cítí být „vydán“, ať souhlasí nebo ne (Balcar, 2006, s. 80-81).

„Odborníci se rozcházejí v názoru na lidskou podstatu, ale celkově je můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií: na ty, kteří tvrdí, že lidé jsou produkty výchovy, a na ty, kteří nás považují za plod neovlivnitelné biologické dědičnosti“ (Murphy, 2001, s. 23). První přístup tzv. kulturní determinismus předpokládá, že narozený člověk je tzv. „tabula rasa“ tj. nepopsaný list, do kterého teprve společnost a kultura, ve které žije, vepíše, jaký bude. Proces ovlivňování probíhá pomocí socializace a enkulturace a znamená formování osobnosti jedince pomocí již vytvořených a udržovaných hodnot, prostřednictvím kulturních vzorů činnosti a jednání a vlivem již vytvořených modelů společenských institucí a systémů (Kubátová, 2002).

Druhou krajností je biologický determinismus, který tvrdí, že lidstvo je již předem zformováno, má určité trvalé a neovlivnitelné vlastnosti a jakousi zvláštní vnitřní celistvost a předurčenost. Zastánci této teorie jsou přesvědčeni o genetické determinovanosti nejen jednotlivce v průběhu ontogeneze, ale celé lidské rasy v průběhu fylogeneze (Wright, 1995). Na postoj člověka k etickým problémům má vliv obojí a to ve vzájemné interakci. Jsme tedy jako lidé determinováni jak vrozenými a dědičnými genetickými předpoklady a biologickým druhem *Homo sapiens*, tak výchovou v konkrétní společnosti i její kulturou. (Ivanová, 2005)

Před základní etickou otázkou „Co máme činit?“ stojíme v každém okamžiku. Každá nová situace nám ji znovu klade, v životě na ni musíme znovu a znovu odpovídat, aniž by nás nějaká moc mohla této nutnosti zbavit. „A na každou otázku, která se neopakuje ve zcela stejných situacích, je vždy novou odpovědí naše konání, naše skutečné jednání. Neboť čin obsahuje vždy rozhodnutí, které jsme již učinili“ (Hartmann, 2002, s. 23). Otázce „Co mám činit“ však vždy musí předcházet vědění o tom, co je hodnotné. Někteří filozofové (např. Platón, Akvinský, Kant aj.) předpokládají, že před teoretickými znalostmi významných etických principů, je u každého člověka přirozené tzv. předvědecké porozumění morálním skutečnostem. Podle něj se utvářejí jeho postoje, jejichž akčním projevem je jednání. (Anzenbacher, 2001, Ivanová, 2010).

**Etické (mravní) předporozumění** znamená, že v běžných lidských rozhovorech existují slova vyjadřující mravní skutečnost: dobré-špatné, nezištné-egoistické, ušlechtilé-hrubé nebo slova jako: zakázané, povolené, svědomí, hřích, vina, pokání, ctnost, věrnost, zrada atd. Tato slova jsou užívána i v kontextu jiném než mravním, například „... dobré jídlo, zlé počasí, přikázaný směr jízdy, ušlechtilé zvíře, ale všichni poměrně bez obtíží dokážeme říci, kdy mají slova morální význam a kdy ho nemají“ (Anzenbacher, 2001, s. 13). Jedná se takový typ slov, kterým každý rozumí, ale která se těžko

vysvětlují. Výsledkem je, že v běžné komunikaci uplatňujeme ono předporozumění mravní skutečnosti a že ho také předpokládáme u jiných lidí. Bez předporozumění by byla nemožná jakákoliv mravní diskuse. Máme tedy poměrně shodné vědění o významu mravních skutečností. Je ale zcela možné, že při bližší analýze se naše vědění o významu mravních skutečností ukáže jako vágní, nepřesné, chybné.

Nejdůležitějším faktem lidského předporozumění je, že svému vlastnímu jednání i jednání druhých lidí, připisujeme mravní hodnotu. Hodnotíme vlastní i cizí jednání jako dobré nebo špatné, schvalujeme je nebo odmítáme. „Předpokládáme, že každý nějak ví, co je dobré a co je špatné, alespoň ve všeobecném smyslu. To nevylučuje, že v jednotlivém případě lidé mohou mít o dobro a zlo zcela rozdílné názory. Předpokládáme také, že každý rozhodně ví, že dobro je nutno konat a zlo nekonat. Jde tu o vědomí, že mravní nárok dobra má povahu nepodmíněné závaznosti“ (Anzenbacher, 2001, s. 13). Předporozumění je možno také nazvat přirozeným mravním zákonem. Přirozený zákon nám říká, jak má člověk jednat, aby byl ve shodě se svou přirozeností. Přirozený mravní zákon se nedá změnit, protože je v hloubi našeho lidství. „Ve vztahu k mravním normám, které zakazují zlo, neplatí pro nikoho žádná privilegia nebo výjimky. Před nároky mravního zákona jsme si všichni rovni“ (Jan Pavel II. in Příkaský, 2000, s. 41). Ještě dva aspekty jsou v mravním předporozumění důležité. Prvním je tzv. „sociální zřetel“. Tento aspekt je primárně mezilidský a souvisí se základy humánního lidí, a tím s otázkami spravedlnosti. Znamená to ve svém důsledku, že pro společné soužití je nezbytné, aby se lidé uznávali jako rovnocenné bytosti, a aby každý ve svém jednání bral v úvahu, že druzí lidé mají také potřeby a zájmy jako on sám.

Na základě vývoje etického myšlení a lidského mravního předporozumění je možno stanovit **základní etické principy**, jež platí obecně, ale i aplikovaně v různých oblastech lidského konání. Princip znamená základ, zásadu, ale i původ (odvození od něčeho zásadního, základního) z čeho se vychází při odvozování dalších poznatků či následného jednání. Principem je biblické desatero, zlaté pravidlo jednání z Nového Zákona (viz předcházející odstavec), v novověku potom principy vyplývající ze společenské smlouvy podle Rousseaua, která spojuje nutné zlo společnosti a přirozený stav člověka tzv. obecnou vůlí (Osborne, 2006). Ve všech je možno nalézt ony dva shodné základní principy, bez kterých by nemohla lidská společnost existovat: **konat dobro a nekonat zlo** (viz beneficence a nonmaleficence).

Rozdíl je pouze v přístupu k principům, který může být buď: *deontologický*, tzv. *etika podle smýšlení*, což znamená, že jsou principy brány jako nařízené jednání vyšší autoritou a jako jednající se potom nestarám o následky (zejména u náboženských principů nebo u principů deklarovaných v etických kodexech) anebo *konsekvencialistický*, tzv. *etika podle odpovědnosti*, což znamená, že je považováno za správné takové jednání, které má za následek větší množství výhod než nevýhod; vychází ze zvážení výsledků jednání, přihlíží k následkům, které toto jednání s sebou nese, k jeho

užitečnosti, a také k situaci, ve které jednání probíhá. Tento typ jednání s sebou nese „větší svobodu rozhodování a jednání, ale také vyšší osobní odpovědnost“ (Ivanová, 2004, s. 21).

*Konsekvencialistická nejistota* nutila filosofy od 17. století přemýšlet nad určitými zásadami etiky podle odpovědnosti. Nejznámější je tzv. *teorie utilitarismu*, jejímž základem je *hedonistická orientace* (viz kap. 1.1). Její cíl, vyjádřený formulí „největší štěstí pro všechny“ poprvé vyslovil R. Cumberland a obvykle je připisována J. Benthamovi. Ten teorii rozvinul a jeho klasický utilitarismus staví na víře v obecný egoismus a jeho afirmaci (tj. kladném stvrzení) (Petrušek, Miltová, Vodáková ed., 1994, s. 51). Mezi zastánce utilitarismu patří i Ch. Darwin a S. Mill. „Utilitarismus může být základem absolutních práv a povinností... takový postoj posuzuje z hlediska užitečnosti pravidla, nikoliv jednotlivé činy.... Člověk se pak neptá: Jak ovlivním celkové štěstí lidstva, když se dnes budu chovat tak či onak? Místo toho se ptá: Co by se stalo, kdyby se všichni lidé za podobných okolností takto chovali? Přesvědčení, že štěstí je dobré a utrpení špatné, není jen základní součástí morálního myšlení, na kterém se všichni shodneme. Stále více se zdá, že je to vůbec jediná zásada, na které se všichni shodneme“ (Wright, 1995, s. 352). Zjednodušeně je možno říci, že východisky pro nové sekularizované (tj. zesvětštělé) principy se stávají tyto premisy:

- svoboda jednotlivce volit své jednání, pokud nezasahuje do svobody ostatních;
- svoboda jednotlivce rozhodovat o sobě a svém osudu;
- jedinečnost každé osoby;
- vědění, že nejen individuální štěstí, ale štěstí většiny vede ke spokojenému životu jednotlivce,
- povinnost společnosti stanovit základní morální pravidla pro možnost soužití všech zúčastněných.

Beauchamp, a Childress (2001) ve své knize o lékařské etice z pohledu současného liberalismu popsali čtyři základní principy současné lékařské etiky. Tyto principy však platí ve všech oblastech života, platí v etice vědy a výzkumu, v etice pedagogické, novinářské, v etice IT, politické, justiční...a také v etice, zabývající se všemi typy podnikání, řízení, vedení a činností mezi lidmi. Podle autorů se jedná o principy prvního řádu, tj. o principy při jakémkoliv rozhodování nejdůležitější, nadřazené ostatním hodnotám. Jsou jimi:

1. *Princip dobřečinění (beneficence)* - činit dobro – znamená, že vše co děláme, bychom měli dělat pro dobro, druhého člověka i sebe. Vychází ze zásady „miluj bližního svého jako sebe“, kterou uvádí již Starý Zákon, který je součástí i křesťanské Bible (Leviticus, 3. kniha Mojžíšova, 19, 18). Beneficence představuje pozitivní dimenzi neškodění, znamená předcházet poškození, odstraňovat je a současně podporovat dobro. Princip se týká osobní mravní kvality člověka ve vztahu k druhému a také spočívá ve vědomí vlastní hodnoty.

2. *Princip neškodění (nonmaleficence)* - nečinit zlo - zakazuje ublížit, poškodit nebo dokonce usmrtit jiné. Tento princip má přednost i před principem beneficence. Snahou lidského života má být jednání, ve kterém rizika jednání nesmí převyšovat jeho přínos. Křesťanství oba tyto nejdůležitější mravní principy vyjadřuje v biblickém: „Jak chcete, aby lidé jednali s Vámi, tak jedněte Vy s nimi“ (Lukáš, 6, 31).
3. *Princip respektu k autonomii* – znamená respekt k sebeurčení a samostatnosti každého člověka, ke stavu jeho nezávislého, samostatného jednání, bez zevního ovlivnění. Autonomie předpokládá schopnost člověka zvážit a rozlišit jednotlivé alternativy a samostatně se rozhodnout. Vyzvedávání autonomie odráží nástup individualismu, který podporuje tvůrčí schopnosti člověka a odporuje konformitě (Ivanová, 2004). Tento respekt k svobodě rozhodování druhého je vyjádřen v Listině základních práv a svobod, která je součástí Ústavy České republiky. Článek č. 1 uvádí, že „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“ V článku č. 3 se uvádí, že „Základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“ (Dostupné z : <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>)
4. *Princip spravedlnosti (justice)* – je princip, který má souvislost s rozdělováním zdrojů. Zdroji mohou být: služby a nároky na ně, různé solidární příspěvky a nároky na ně, finance, materiální zdroje, personální zdroje, vědění, znalosti a informace, ale také čas, který je druhým lidem věnován. Problémy omezenosti zdrojů jsou v současnosti v oblasti sociální politiky největším etickým problémem. Jako nejvíce dilematický se jeví způsob rozdělování zdrojů a tím vznikající rozpor mezi ideálními a dostupnými možnostmi.

Zatímco první dva etické principy vycházejí již z judaismu, antiky a křesťanství (4. tis. let př. Kr), principy autonomie a spravedlnosti vycházejí z novověkého sekularizovaného myšlení (17. století po Kr.) Etické principy prvního řádu jsou podle mínění jejich autorů nezávislé na etických teoriích, tj. na tom, kterou kdo zastává, a mají evidentní platnost.



## 1.3 Historický vývoj etiky

*Kosmos* je řecký termín, který neoznačuje pouze svět v celku, ale také ozdobu (např. kosmetika). Tento estetický aspekt se skutečně vtělil do přístupu k jednání v Antice, kdy Řekové považovali vše krásné a zdravé současně za mravní – krása uspořádání.<sup>2</sup>

*Univerzum* je výklad světa závislý na hierarchické struktuře – řád uspořádání, která má na svém vrcholu Boha (středověk)<sup>3</sup> nebo rozum (novověk, moderna)<sup>4</sup>. A konečně postmoderna<sup>5</sup> odmítá jakkoliv nadřazovat jeden výklad světa nad jiný – pluralita uspořádání, je možno ji označit jako *diverzum*. Každý systém je pouhým velkým příběhem snažícím se uzurpovat moc a tedy připravit si výhodu při výběru alternativ budoucího jednání. Je nutné upozornit, že se jedná o zjednodušení (i v tomto textu), které má tendenci popsat pouze trend etického vývoje. V průběhu historie docházelo často k prolínání jednotlivých kultur a tedy i etických rámců. (Ivanová, Zielina, 2010)

### Antika

Antika je z časového hlediska rozsáhlé období, v textu jsou uvedeny pouze nejvýznamnější osobnosti (Sókratés, Platón a Aristotelés), které měly zásadní význam při ukotvení a rozvoji etického myšlení:

*Sókratés* se narodil se v Athénách (asi r. 470 př. n. l.). Při výuce svých žáků uplatňoval metodu dialogu (tzv. sókratovská metoda) a své myšlenky si nikdy sám nezaznamenával. O jeho učení se dozvídáme pouze prostřednictvím spisů jeho některých žáků, zejména Platóna a Aristotela. Způsob svého učení často nazýval podle povolání své matky uměním „babickým“ či „porodnickým“. Říkal, že jeho úlohou je pouze pomáhat myšlenkám na svět, stát u jejich zrodu, ne je tvořit. Už v počátcích vědecké etiky Sókrates věděl, že poznání souvisí s etikou tak, že dobro a zlo je poznatelné a správný obsah poznání reguluje jednání člověka směrem k nejvyšším ideálům mravnosti. Formulace tohoto etického principu je jasná: „Jen rozumovým a mravním pronikáním do vlastního já, do vlastního vnitřního světa, lze uskutečnit sebezdokonalování, ctnost a šťastný život“ (Kessidi, 1980, s. 103 in Cakirpaloglu, 2004, s. 20). Mravně uvědomělý jedinec ví, co je dobro a v souladu s tím uvážlivě volí nejvýhodnější cestu směrem ke ctnosti. Sókrates je považován za otce evropské etiky, nejen jako filozof, ale i jako

<sup>2</sup> Každé období je možno vyjádřit mottem, jak uvádí Zielina (2010). Motto antiky je možno vyjádřit takto: „Být skvělý je předpokladem mravnosti.“

<sup>3</sup> Motto středověku je možno vyjádřit takto: „Být poslušný je předpokladem mravnosti.“

<sup>4</sup> Motto novověku (moderny) je možno vyjádřit takto: „Být racionální je předpokladem mravnosti.“

<sup>5</sup> Motto postmoderny je možno vyjádřit takto: „Být svůj je předpokladem mravnosti.“

člověk, který volbou vlastní smrti vyzdvihl autoritu individuálních hodnot ve společenském kontextu. Sokrates je zastáncem, tzv. autonomní etiky, jež uvádí, že člověk vlastní orgán svědomí, kterým je schopen rozlišovat etickou podstatu věcí. Sokrates ve svém učení klade důraz na rozvíjení tzv. mravního předporozumění – viz kap. 1.2). (Ivanová, 2010)

*Platón* (427 – 347 př. n. l.) pocházel z významné athénské rodiny. Jeho tvorbu nejvíce ovlivnil Sókrates, který byl jeho učitelem. V roce 387 př. n. l. založil v Athénách školu známou jako Akadémia. Platón rozděluje lidskou duši na tři části: myšlení - je uloženo v hlavě, cit - je uložen v hrudi a žádostivost má své místo v podbřišku. Tyto části jsou hierarchicky uspořádány, myšlení stojí nejvýše (je to jediná nesmrtelná část) a žádostivost nejnižší. Tyto jednotlivé ctnosti tvoří ctnost duše jako celku. Podle Platóna má duše čtyři základní ctnosti: všeobecnou ctnost spravedlnosti, ctnost moudrosti, ctnost statečnosti a ctnost uměřenosti. (Bláha, 1990, s. 13) Platón je znám svou naukou o idejích, která rovněž vyjadřuje jeho etické názory. V tzv. říši idejí zaujímá první místo idea nejvyššího dobra, která je nadřazena všem ostatním idejím a zároveň slouží jako nejvyšší cíl.

*Aristotelés* se narodil se roku 384 př. n. l. ve Stageiře, dnešním Řecku. Za svého mládí Aristoteles navštěvoval Platónovu Akadémii. Po smrti svého učitele si v Athénách založil vlastní filozofickou školu Lykeon (Lyceum). Aristoteles odmítal Platónovu nauku o idejích, zaměřoval se spíše na pozorování přírody. Tvrdil, že člověk má tělesné a nižší duševní síly (pudy) společné se zvířaty. Potom existují vyšší duševní síly (myšlení a poznávání), které se vyskytují pouze u lidí. Podle Aristotela jsou tyto vyšší duševní síly velmi důležité, a proto je jejich dokonalost nejvyšší lidskou ctností. Aristotelés pokládal za cíl mravního jednání člověka blaženost (štěstí), které lze dosáhnout účelným uplatňováním lidských sil a schopností. Čím více jsou schopnosti ušlechtlejší, tím větší je pocit dosaženého štěstí. Ctnosti rozděluje na etické (mravní) - převaha rozumu nad lidskými pudy a na ctnosti dianoetické (dianoa - rozum) tj. teoretické, jež spočívají ve zdokonalování rozumu. Aristotelés označuje dianoetické ctnosti jako vyšší než etické. Aristoteles dodává, že ne každé uplatňování schopností je správné (ctnostné). Existují dvě možnosti, jak se odchýlit ze správné cesty - příliš mnoho, či příliš málo. Proto Aristoteles radí zachovávat pravý střed, protože jen ten je ctnostným. Jako příklad se dá použít následující: odvaha je správný střed mezi šílenou smělostí a zbabělostí, štědrost zase mezi rozhazovačností a lakotou. (Bláha, 1990, s. 14)

### **Judaismus a křesťanství**

*Judaismus* - judaistická etika vychází především z Tóry – což je pět knih Mojžíšových, které tvoří první část Starého zákona – a z Talmudu, což je souhrn základních kodexů, týkající se chování a jednání židovských věřících. Judaistická etika nestaví na právech, ale na povinnostech. Židé jednoznačně formulují povinnosti a závazky. Bohatému je v Zákoně i Talmudu přikázáno, aby podporoval chudé. Není to ten chudý, kterému je přiznáno právo žádat bohatého o podporu. Stejně tak je povinen lékař přijít a zachraňovat postiženého bližního a provést jakýkoli zásah, který považuje

za podstatný na záchranu života. A to i tehdy, kdyby jej pacient odmítal. Důraz je zde více kladen na odpovědnost lékaře léčit a sloužit, než na právo pacienta být léčen. (Munzarová, 2005)

Judaismus je monoteistické náboženství, což znamená víru v jediného Boha (Hospodina, Jahve, Panovníka). Podmínka víry v jediného pravého Boha je pro židovský národ bezpodmínečně závazná: „Nebudeš mít jiného Boha mimo mne...“ (Bible, 2. kniha Mojžíšova, Exodus 20,2). Nejznámější a zároveň nejdůležitější mravní poselství Starého zákona je shrnuto v deseti Božích přikázáních (Desateru), které zjevil Hospodin Mojžíši na hoře Sinaj, jak je uvedeno v Bibli (Exodus, 19 – 20), zbožní Židé je recitují denně při ranní modlitbě. Desatero obsahuje nejprve výroky týkající se vztahu k Bohu a poté výroky týkající se vztahu k člověku (bližnímu). S touto dvoupólovostí bývá spojován motiv dvou /kamenných/ desek, na něž je Desatero na Sinaji napsáno (Ex 32,19; Dt 5,22). Desatero je v evropské kultuře i mimo okruh náboženství považováno často za zásadní „etické minimum“.

Po seznámení s tradicí židovského náboženství ještě dnes je možno obdivovat, jak pevně do něj byly již před 4 tisíci lety včleněny zásady každodenního života. Systém hodnot byl obsažen v pravidlech, která určovala chování v každodenním životě (např. hygienické návyky) i v mimořádných situacích (nemoc, narození dítěte, smrt). Dnes hledáme pravidla vhodného životního stylu často jen s obtížemi. (Ivanová, 2010) Židé jsou největšími zastánci práva na život a v tomto směru nepřístupují na jakékoliv kompromisy. V důsledku to znamená absolutní zavrnutí eutanázie, asistovaného suicidia i abortu. Výjimkou jsou snad hlasy některých liberálních rabínů, schvalujících provedení potratu v případě těžkého poškození plodu nebo v případě znásilnění. I zde je však zdůvodnění opřeno o snahu zachránit psychické zdraví ženy.

*Křesťanství* vzešlo z judaismu, to znamená, že patří také mezi monoteistická náboženství. Z časového hlediska lze říci, že počátky křesťanství se prolínají s obdobím konce antiky a rozvinutým judaismem. Křesťané byli ve svých počátcích považováni za jednu ze židovských sekt. Za samostatný náboženský směr je křesťanství označováno od konce 1. a poč. 2. století. Protože křesťané odmítali pohanské bohy a uctívání císaře, byli velmi krutě pronásledováni. Až v roce 313 císař Konstantin ediktem milánským povolil svobodné vyznávání křesťanství. (Čapek, Pátek, 1993, s. 51) Podstatou křesťanství je víra v Mesiáše, který sestoupil na zemi v podobě Ježíše Krista. Kristus byl Žid znalý Zákona i knih proroků. Sám říkal, že nepřišel Zákon zrušit, nýbrž „jej naplnit“ (Matouš, 5, 17). V mnoha ohledech křesťanská a židovská morálka shoduje. Pro Židy se však platnost Desatera omezuje na národ vyvedený z egyptského otroctví, v křesťanské katechezi je mu připisována platnost univerzální. Znění Desatera v dnešní době vychází z kratšího textu, než je uveden ve Starém Zákoně. Bylo poprvé použito z katechetických důvodů sv. Augustinem a je uvedeno v současném Katechismus katolické církve (Kancionál olomoucké arcidiecéze, 1999 podle Ex 20, 1 - 17):

1. V jednoho Boha věřiti budeš
2. Nevezmeš jméno Boží nadarmo
3. Pomni, abys den sváteční světil
4. Cti otce svého i matku svou
5. Nezabiješ
6. Nesesmilníš
7. Nepokradeš
8. Nepromluvíš křivého svědectví proti svému bližnímu
9. Nepožádáš manželky bližního svého
10. Nepožádáš statku bližního svého.

Na území Evropy se během středověku veškerá kultura, vzdělanost a morální zásady vyvíjely pod silným vlivem křesťanství. Křesťanskou středověkou filozofii lze rozdělit na filozofii období patristiky (1. - 8. stol.), tj. učení církevních otců, (latinsky pater = otec) a na filozofii období scholastiky (9. - 15. stol.), (latinsky schola = škola, školní nauka).

Nejvýraznější osobností patristiky byl *Aurelius Augustinus* (354 - 430) neboli *sv. Augustin*. Je považován za jednoho ze zakladatelů křesťanské filozofie. Přestoupil ke křesťanství až ve svých čtyřiceti letech a poté byl vysvěcen na kněze a jmenován biskupem. Z Augustinových názorů na morálku je známé tvrzení, že Bůh je nejvyšším dobrem, proto považuje Boha za základ etiky. Za nejvyšší mravní hodnotu pokládá mravní vůli. Augustin na antiku navazuje převzetím čtyř základních Platónových ctností (spravedlnost, moudrost, statečnost, umírněnost), ke kterým přidává tři ctnosti křesťanské (víra, naděje, láska).

Největší význam pro scholastiku má *Tomáš Akvinský* (1225 -1274) a jeho dílo. Ta původně znamenala výuku a výchovu duchovních v kláštorech. Od 12. století se tato filozofie vyučovala i na univerzitách. Přesto nikdy netvořila ucelený systém. Základním úkolem scholastiky bylo rozumově vysvětlovat pravdy víry, proto byla filozofie ve středověku považována za služku teologie – ancilla theologiae (Störig, 2000, s. 179). Pomocí filozofie měla být obhájena důležitá církevní dogmata. K základním pramenům scholastiky patřilo Písmo svaté, ale také díla starověkých myslitelů Platóna a Aristotela.

Tomáš Akvinský byl vychováván v řádu benediktinů, poté studoval na neapolské univerzitě a také v Paříži, kde se potkal se svým učitelem, Albertem Velikým (Albertus Magnus). Po studiích se stal učitelem teologie, později byl považován za učitele nejlepšího a dokonce byl nazýván andělský učitel (doctor angelicus). Akvinský ve svém učení hovoří o přirozeném mravním zákonu, který je založen na rozumnosti člověka. Stejně jako Augustin hovoří Tomáš o čtyřech antických ctnostech, nad nimiž stojí tři ctnosti křesťanské, ale za největší ctnost považuje lásku k Bohu. Tato láska ovšem nemá původ v přirozeném mravním zákonu, ale v tzv. božském věčném zákonu. Na rozdíl od Augustina, který zakládá etiku na citu, Akvinský staví křesťanskou etiku na rozumu. (Hodovský, Sedlák, 1995)

Křesťanství je, na rozdíl od antiky a judaismu již v přímém spojení s naší historií, a ovlivňovalo střeoevropské myšlení bezprostředně ještě v nedávných generacích. Život prostých lidí ve středověku neovlivňovaly ani tak vznešené myšlenky různých teologických proudů, jako spíše praktický církevní život. „V době, kdy prakticky všichni lidé věřili v Boha a žili v Bohu, byl určujícím faktorem jejich vztah k Všemohoucímu. V intencích křesťanské morálky tak vznikl praktický návod jak žít (ars vivendi) a také jak zemřít (ars moriendi)“ (Haškovcová, 2000, s. 17).

Pro pochopení situace na území České republiky je nutné si křesťanství rozdělit na katolicismus a protestantismus. Obojí má totiž v dějinách Čech a Moravy svou tradici. Principy etiky, vycházející z křesťanství, a zejména z katolictví, je možno shrnout takto:

Princip správcovství - lidský život pochází od Boha a člověk je pouze jeho správcem, je tedy povinen se o něj starat a kultivovat jej.

Princip posvátnosti a nedotknutelnosti lidského života - člověk sám nemá právo rozhodovat o svém životě, o tom, zda má život smysl. Křesťané bez výhrad odsuzují aborty, euthanasii a suicidium. Za okamžik vzniku lidského života je považováno jeho početí. Diskuse jsou připouštěny pouze u prodlužování života pomocí techniky.

Problematika sexuality a rozmnožování - lidská sexualita nemůže mít za cíl pouhé uspokojování žádosti, musí splňovat dva hlavní účely: plození a výchovu dětí, láskyplné spojení v rámci manželského svazku (svátost manželská). Podle dogmatického křesťanského učení se tyto dva hlavní účely nemohou vzájemně oddělovat. To je důvod, proč křesťané odmítají umělé oplodnění i antikoncepci (vyjma přirozené metody plodných a neplodných dní), neboť člověk nemá právo rozhodnout o daru života. Pokud manželství nenaplnuje první účel, má splňovat pouze účel druhý. Rozmnožovací funkce člověka je proto v křesťanství podchycena zvlášť. Je to sice funkce jednotlivce, ale slouží k blahu celého lidského rodu. (Munzarová, 1995)

Princip svobody a odpovědnosti - důležité je zvažování svých vlastních skutků nejen ve vztahu k sobě, ale i k jiným lidem. Být svobodou neznamena možnost uskutečňovat svobodnou vůli v absolutním smyslu. Každý projev svobody je správný jen tehdy, je-li založen na myšlence odpovědnosti. Základem slova odpovědnost je výraz „odpověď“. Lze předpokládat, že je to odpověď na to, jaká je povinnost.

Princip společenství a vzájemné pomoci - dosažení obecného dobra se lze dobrat jen skrze dobro individuální, každému, kdo potřebuje pomoc, je potřeba vyjít vstříc. Výchozím momentem je u tohoto principu povinnost vzájemně se respektovat a uznávat důstojnost každé lidské bytosti. Církev zakládala již od středověku domy pro nemocné a chudé, hlásala pomoc a milosrdenství těm nejubožejším. (Munzarová, 1995, s. 9, Ivanová, 2005, s. 42)

*Protestantismus* postrádá jasné a jednoznačně formulované zásady. Je to tím, že staví na individualitě věřících a na jejich osobní znalosti Bible. Protestanti jsou členové církví, vzešlých z reformace církve v 16. stol. Úkolem reformace byl návrat ke smyslu evangelia a osobní zbožnosti. Jejich společné označení je odvozeno od protestu reformačních stavů na říšském sněmu ve Špýru v roce 1529. *Martin Luther* (1483 – 1546) a *Jan Kalvín* (1509 – 1564) kritizovali katolickou církev za to, že se prohlašuje za jediného prostředníka mezi člověkem a Bohem. Protestanti naopak kladli největší důraz na samotnou Bibli a na lásku k člověku. K jejich základním etickým hodnotám patří šetrnost, střídmost a umírněnost, z toho důvodu je jejich etika označována jako etika asketická.

Nejdůležitější křesťanskou ctností v protestantismu je láska (agapé). Agapé v řeckém znění Nového zákona označuje lásku dávající a sloužící, která se nezakládá na shodě milovaného a milujícího, ani na obdivu. Přibližné latinské přetlumočení tohoto pojmu znamená *caritas*, základ slova *charita*. Protestantské církve mají jako jednu ze základních činností církve tzv. diakonii. Spočívá v nezištné praktické službě bližním v individuálních a duchovních potřebách. Pojem se používá též k označení organizované péče o potřebné. Další důležitou etickou ctností je tzv. teorie smlouvy. Tento přístup má kořeny až ke smlouvám starozákonním (princip dodržování smlouvy je obsažen i v židovském pojetí odpovědnosti. Dodržování smlouvy by mělo platit v lidských vztazích obecně.

*Josef Fletcher*, zakladatel současného moderního pojetí etiky, pokládá agapé také za ústřední etickou hodnotu. Za láskyplný akt však považuje takový, který vede k nejlepším následkům. Podle něj se každý jednotlivý případ velice liší, a proto je nutno ke každému případu přistupovat individuálně – a s láskou. Takovému přístupu se říká „situační etika“, což znamená, že se činitel rozhoduje především podle momentální situace, nikoliv podle předem stanovených mravních a etických norem. Situační přístup se často vyskytuje v sekularizovaných teoriích, ale v náboženství a víře se jedná o velmi ojedinělý přístup. Za tento přístup je však Fletcher dodnes v některých protestantských kruzích ostře kritizován. (Munzarová, 1995)

### **Buddhismus, konfucianismus, taoismus, islám**

Přestože na utváření etických teorií v Evropě a severní Americe měli největší vliv zejména antičtí filozofové, současně i následně hodnoty judaismu a křesťanství, je nutno rovněž zmínit morální hodnoty a postoje některých východních náboženských systémů a kultur. Vzájemně se mnohdy územně (Evropa, oblasti Malé Asie, Indie, Čína aj.) i ideově překrývaly i prolínaly (judaismus a křesťanství, judaismus a islám, islám a buddhismus, buddhismus a konfucianismus, konfucianismus - taoismus), či naopak nesmiřitelně proti sobě vymezovaly, což obojí mělo vliv na vývoj jejich stěžejních tezí. (Klos, 2004)

*Buddhismus* – patří mezi nejvýznamnější světová náboženství a filozofické systémy, svůj původ má ve starověké Indii. Za jeho zakladatele je považován Siddhártha (Budha), syn vládce v Kapilavastu (Himaláje). Siddhártha byl předurčen k převzetí vlády po svém otci, místo panování se však raději

vydal cestou duchovní. Zřekl se svého majetku a práva na vládnutí a vydal se na dlouhou pouť, trvající sedm let, na jejímž konci se stal Budhou (Probuzeným). Základem jeho učení jsou tzv. čtyři vznešené pravdy: „Všechno žití je strast; všechna strast má příčinu v žádosti, v žízni; odstranění této žádosti vede k odstranění utrpení, k přerušení řetězu nových zrození; cestou k tomuto osvobození je stezka pravé víry, pravého myšlení, pravé bdělosti a pravého soustředění“. (Störiř, 2000, s. 41) První pravda představuje život jako neustálé utrpení – narození, nemoc, dále stáří a smrt. Druhá pravda vypovídá o příčině veškerého utrpení, jež spočívá v neuspokojitelné touze člověka po štěstí. Třetí pravda nabádá k odstranění žádosti, jež způsobuje utrpení. Čtvrtá pravda ukazuje cestu k odstranění žádosti. Toho je možné dosáhnout pouze příkladným životem. Potom se člověk ocitá na cestě k dosažení absolutní blaženosti, tedy k nirváně. Budhova praktická etika se dá stručně vyjádřit pomocí pěti příkazů (Störiř, 2000, s. 46): Nezapíjej živé; Neber, co ti nedávají; Nemluv nepravdu; Nepij opojné nápoje; Nebuď necudný.

*Konfucianismus* – získal název po jednom z největších čínských myslitelů - Konfuciovi. Narodil v roce 551 př. n. l. v rodině šlechtice. Konfucius ve svém domě provozoval školu, ve které ostatní vyučoval nejen dějinám a básnictví, ale také formám slušného chování. Hlavním obsahem konfucianismu je sociální etika a státotvorná teorie. Dalším podstatným rysem konfucianismu je kladení důrazu na samotného člověka a vedení jeho praktického života. Za vzor byl považován zralý člověk, který se dobře vyznal ve světě a neustále pracoval na své sebevýchově a zvyšování vlastní mravní úrovně. Nebyl asketický a nepohrdal hmotnými statky, ale vždy byl schopen se jich zříci ve prospěch mravních hodnot. Vnitřní a vnější stránka člověka by měla být vždy v rovnováze: „U koho obsah převažuje nad formou, ten je neotesaný; u koho převažuje forma nad obsahem, ten je písař. Urozený je ten, u koho jsou forma a obsah v rovnováze“. (Störiř, 2000, s. 71)

*Taoismus* - je spjat s další výraznou osobností čínského starověku Lao-c', což v překladu znamená starý mistr. Lao-c' byl autorem dvoudílné knihy popisující tao (cestu životem) a te (ctnosti). Tao je ústředním pojmem jeho filozofie. Tao můžeme rovněž označit za prazáklad světa, který nelze uchopit ani poznat. K tomu abychom si tao uvědomili, se musíme oprostít od všeho, co nás od cesty tao odpoutává. Základem etiky taoismu je usilovat o pravý střed a vyváženost, což je ostatně základním rysem celé východní filozofie. Taoistická etika rovněž usiluje o praktikování prostého života, oproštěného od individuálního egoismu. Taoistický způsob myšlení se promítal i do stylu vlády. Panovník by neměl vládnout pomocí zbytečných slov, zákazů a příkazů. „Neboť čím víc je na světě zákonů a zákazů, tím bídňější je lid“ (Störiř, 2000, s. 77).

*Islám* - základem islámu je víra v Boha, tvůrce a vládce vesmíru; víra v Poslední soud (kdo však padne ve svatém boji, nečeká až na Poslední soud, ale je okamžitě přijat v náruč Boží); víra v odplatu. Z toho vyplývá, že Alláh je pánem tvorstva a tvůrcem všeho existujícího. Mohamed je prorokem Alláhovým. K ústředním morálním hodnotám islámu patří čestnost, upřímnost ve slovech a činech. Nejhoršími vlastnostmi jsou pak lakota a pokrytectví. Velmi krutě se trestá také nevěra. Islám má svůj morální

kodeks, jenž je zakotven v posvátném Koránu (Kárníková, 1997, s. 21): 1. Nepřidružovat nikoho k Bohu; 2. Ctít rodiče; 3. Být laskavý k rodině; 4. Nezabíjet děti (tj. dcery); 5. Nedopouštět se cizoložství; 6. Neoprávněně nezabíjet; 7. Nešidit; 8. Dodržovat smlouvy; 9. Nebýt pyšný; 10. Nenásledovat něco, o čem nic nevím.

### **Období renesance (14. – 16. století)**

V tomto období (renesanci) jde především o vznik nových vědních oborů, názorových proudů a kultury, jež navazují na základy antiky. Člověk je postaven do centra pozornosti, zároveň se navrácí k přírodě, ve které hledá základní hodnoty. Lidé se více snaží ovlivňovat svoje životy a ke svému bytí přistupovat aktivněji. Mění se i názory na vzdělávání nejširších vrstev, roste snaha o zvýšení celkové vzdělanosti.

*Erasmus Rotterdamský* (1466 nebo 1469 – 1536) byl představitel renesanční etiky a katolickým knězem, jenž velmi ctil osobnost člověka a stavěl se proti askezi. Tvrdil, že svět byl stvořen jako dobrý a krásný, krásný že je i každý člověk. Mravným je pak ten, kdo zachová Kristovy mravní příkazy. Člověk má být naplněn nejen láskou k Bohu, ale i k lidem, vůči nimž má plnit povinnost lásky a milosrdenství. (Kárníková, 1997, s. 33) Erasmus bral na vědomí i význam smyslového poznání člověka, a proto požaduje empirické poznávání také v morálce.

*Jan Amos Komenský* (1592 – 1670) byl protestantským biskupem (poslední biskup Jednoty bratrské), považoval mravnost za nedílnou součást vzdělání. Ve spisu *Obecná porada o nápravě věcí lidských* se Komenský věnoval morálním otázkám nejvíce. Etiku rozdělil do čtyř úrovní, odstupňovanou podle míry obecnosti (Hodovský, Sedlák, 1995, s. 53): 1. filozofie mravnosti, 2. morální kritika a náprava společnosti, 3. obecné teorie mravnosti, obecné mravní kodexy, 4. konkrétní mravní kodexy (etika rodiny, mládeže, školy). K ústředním etickým pojmům Komenského patřily střídmost, šetrnost, pracovitost, rodina, kázeň a záměrné řízení života.

### **Období osvícenectví (17. – 18. století)**

*Baruch Spinoza* (1632 – 1677) je považován za zakladatele tzv. etického naturalismu. Veškeré mravní jednání a hodnocení dává do spojitosti pouze s člověkem. Spinózovu etiku dobře vystihuje následující citát: „Jedinec pojímá jako dobré, co podporuje jeho přirozenost, zvyšuje jeho sílu, schopnost výkonu, životní naplnění, či odpovídá jeho orientaci ve světě. Zlé je pro něj vše, co ho oslabuje“ (Fiala, 2001, s. 28).

*John Locke* (1632 – 1704) patřil mezi představitele anglického empirismu. Jeho nejvýznamnějším dílem byla *Esej o lidském rozumu*, ve které vyložil základy empirické filozofie. Locke se stavěl proti vrozeným morálním principům a zároveň tvrdil, že člověk má vrozenou pouze touhu po štěstí a odpor k bídě – dobro a zlo je totožné s rozkoší a bolestí. Zastával názor, že všechny mravní normy musí být zdůvodněny. Zákony rozdělil na božské a občanské. „Mravnost je záležitostí každého



jedince“ (Fiala, 2001, s. 29). Z citátu je zřejmé, že se Lockovo pojetí morálky velmi odlišovalo od morálky křesťanské.

*David Hume* (1711 - 1776) patří také k významným empirikům. Ve svých etických úvahách Hume zdůrazňoval nadřazenost citu nad rozumem, který má pouze instrumentální funkci. City jsou podle Huma hlavním motivem mravního konání. Humovu morálku označujeme jako morálku altruistickou: „Lidi morálně oceňujeme a chválíme tehdy, když se tito lidé vyznačují určitým přátelským postojem k druhým lidem a k lidské společnosti a snaží se ji svým jednáním prospívat a přispívat k jejich štěstí“ (Anzenbacher, 2001, s. 29).

*Francois Voltaire* (1694 – 1778) byl francouzský osvícenec, který zastával morálku, jež byla nezávislá na náboženství a filozofii. Stejně jako Locke odmítal vrozený mravní zákon, ovšem zdůraznil, že lidé mravnost přijímají. O morálce také hovořil jako o pravém náboženství. Voltaire byl člověk, který vždy obhajoval demokratická práva a svobodu. (Hodovský, Sedlák, 1997). K jeho spisům pojednávajících o etice a mravnosti patří *Pojednání o snášenlivosti*, *Pokus o vylíčení mravů* a *Listy filozofické*.

*Immanuel Kant* (1724 – 1804) je prvním představitelem německé klasické filozofie. Narodil se v Královci (dnešní Kaliningrad), zde začal se studiem teologie, dále pokračoval s filozofií a přírodními vědami. Po studiích se živil jako učitel. Nejprve vyučoval v domácnostech a později na univerzitě. Nejdůležitější Kantova díla jsou *Kritika soudnosti*, *K věčnému míru*, *Kritika čistého rozumu*, pro etiku má však význam *Kritika praktického rozumu*. Kantova etika je postavena na tzv. kategorickém imperativu: „Jednej tak, aby maxima (zásada) tvého jednání se stala obecným zákonem!“. Kant vidí morální chování jako rozumové, nikoliv citové. Tvrdil, že „není povinností člověka konat dobro, ale mravním dobrem je konat povinnost“ (Hodovský, Sedlák, 1995, s. 73).

*Georg Wilhelm Friedrich Hegel* (1770 – 1831) je další osobností německé klasické filozofie. Hegel je považován za objektivního idealistu – za podstatu všeho považuje duchovní princip. Na druhou stranu, vše co je hmotné, je sekundární. Definuje tři stupně ducha: 1. subjektivní duch – psychika jednotlivce; 2. objektivní duch – společnost; 3. absolutní duch – filozofie, náboženství a umění. Hegel rozlišuje subjektivní a objektivní mravnost, objektivní mravnost je nad subjektivní nadřazena, tzn., že obecné mravní požadavky jsou postaveny nad mravní cítění jednotlivce. (Hodovský, Sedlák, 1995)

Na uvedené myslitele v průběhu **19. a 20. století** navazuje nejrůznější množství myšlenkových proudů, jejich pluralitu a diverzi ukazuje následující přehled: Etika pragmatismu - W. James, J. Dewey; Etika filozofie života - A. Schopenhauer, S. Kierkegaard, W. Dilthey; Etika v socialistických teoriích - Ch. Fourier, K. Marx, E. Bernstein; Etika přehodnocování hodnot - F. Nietzsche, M. Scheler, M. Heidegger; Sociálně kritická etika - M. Weber, J. Habermas; Etika rozhodování - J. Rawls; Fenomenologická etika – F. Brentano, A. Meinong, M. Scheler, N. Hartmann; Existencialistická etika - K. Jaspers, J. P. Sartre; Postmoderní etika - J. Carpa, J. F. Lyotard, W. Welsch; Evoluční,

psychoanalytická a antropologická etika - H. Beggson, Teilhard de Chardin, A. Gelen, S. Freud, K. Lorenz.

Σ

Etika jako filozofická disciplína ustanovuje to, co je mravné a co je nemravné. Etiku rozdělujeme na nenormativní (deskriptivní, metafyziku a Je vědním oborem, kde jsou kladeny otázky a zvažovány odpovědi. Etika se zabývá pouze takovým jednáním, kterému předchází volba. Zakladatelem vědecké disciplíny etiky byl Aristotelés, který však sám navazoval na celou řadu předchůdců, stejně jako z něj vycházelo mnoho dalších myslitelů zachovávajících kontinuitu tohoto tázání až do současnosti. Zásadní pro Evropu jsou etické kořeny judaismu a zejména křesťanství, které ovlivňovalo zejména praktický život. Normativní etika ve svém poznání vychází z etiky deskriptivní, analytické i metaetiky, ale se snaží na jejich základě zaujímat konkrétní etické postoje, odpovídá na konkrétní otázky a pokouší se určovat, které činy jsou morálně přijatelné. Tradice novověkého myšlení shrnuje lidské existenční hledání do tří aktuálních otázek: Co můžeme vědět? Co máme činit? V co můžeme doufat? Druhá otázka je základní etickou otázkou, která dává etice charakter praktické filozofie. Etické normy nejsou plochými ponaučeními, nýbrž vrstevnatými vzorci žádoucího chování, jež není možno pochopit bez dějinného kontextu a historických návazností jednotlivých linií etického myšlení. Přehled základních filozofických a sociologických proudů, jež reflektují různé etické přístupy, dává možnost lépe porozumět nejen zdravotnické etice jako celku, ale i jejím jednotlivým oblastem.

?

1. Jaký je rozdíl mezi mravností a morálkou?
2. Co je základním předpokladem pro etické nebo neetické jednání?
3. Které jsou dva stěžejní, základní a ve všech lidských etapách euro – americké civilizace zdůrazňované etické principy?
4. Jaké mravní zásady zdůrazňovali antičtí myslitelé?
5. Jaké mravní zásady zdůrazňoval judaismus a křesťanství?
6. Jaké mravní zásady zdůrazňovalo osvícenectví?
7. Které tři etické otázky v novověkém myšlení, které shrnují lidské existenční hledání?



### Literatura k tématu:

- [1] IVANOVÁ, K. Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví. 1. vyd. Brno: NCONZO, 2006. ISBN 80-7013-442-9.

- [2] OLECKÁ, I., ZIELINA, M., IVANOVÁ, K. Etika ve vztahu ke společenské odpovědnosti firem. EMI, 2009, č. 1. s. 52-59. ISSN 1804-1299.
- [3] ROBINSON, D., GARATT, CH. Seznamte se...Etika. (přel. Š. Kovařík). Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178 941-0.

## Kapitola 2

# Etika v podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- rozlišit vztahy mezi částmi obecné etiky a aplikovanou etikou;
- označit, na koho má dopad neetické rozhodování v řídicí činnosti;
- rozhodnout, co je obsahem sociální a ekologické etiky;
- vysvětlit principy distributivní spravedlnosti;
- rozdělit principy spravedlnosti pro instituce a pro jednotlivce;
- pojmenovat všechny rozdíly mezi etickým problémem a dilematem;
- aplikovat základní etické principy na rozhodování v procesu řízení;
- pochopit rozdíly v obecných etických konfliktech v rozhodování.



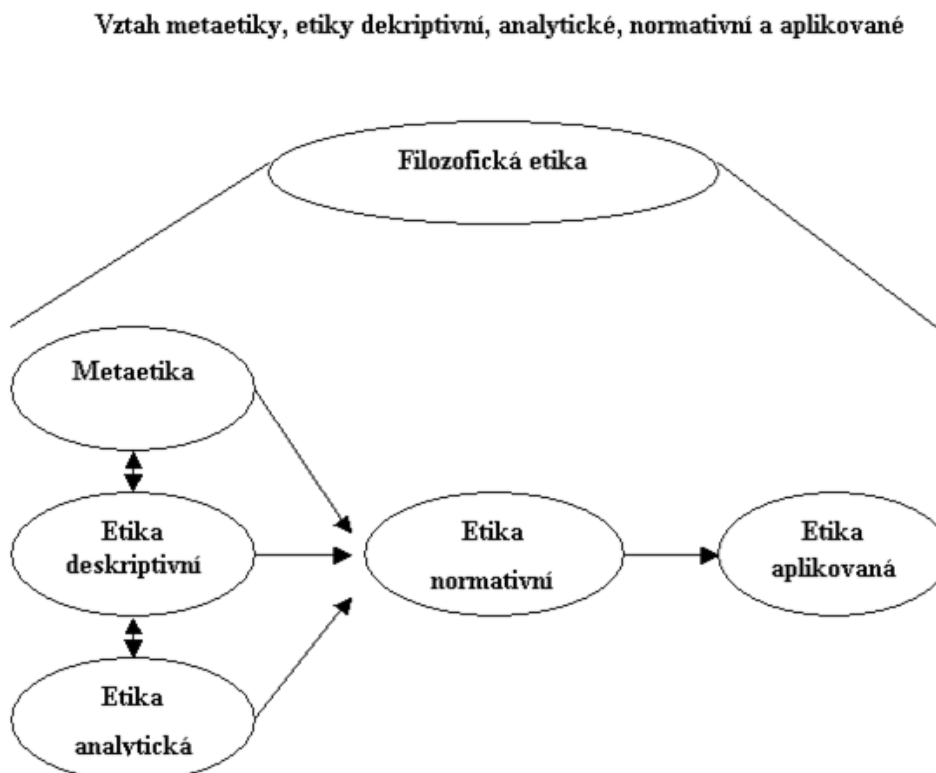
Klíčová slova:

Aplikovaná etika, oborová etika, etika podnikání, distributivní spravedlnost, libertarianismus, egalitarianismus, rozhodování, etické dilema, etický problém, rozhodovací proces.

## 2.1 Aplikovaná a profesní etika

Praktická filozofie a etika, jako její nedílná součást, chce na základě popisu a analýzy lidského poznání a konání (etika deskriptivní a etika analytická) a bytí (metaetika) sloužit zejména k mravnímu zdokonalování praxe. V praktické činnosti má potom ambice stanovovat normy správného chování (etika normativní). V úzkém sejití se životem se etická disciplína pokouší reagovat na nejrůznější aspekty života v jeho různých oblastech (lidská práva, rodina, práce, podnikání, medicína, soudnictví, ale i ekologie, sport, informatika, média aj.). Etika takto vztahovaná na jednotlivé oblasti lidského konání se nazývá *etika aplikovaná*. Plní úlohu praktické filozofie hlavně tím, že se orientuje na praktické „živé“ problémy a případové situace každodenního života. (Fobel, 2002, s. 13 – 14) „Nikdo by se o etiku nezajímal, kdyby v životě neexistovaly problémy, které vybízejí k vyjadřování a zkoumání mravních rozhodnutí a hodnot“ (Thompson, 2004, s. 13).

Ve struktuře etiky je možno vyjádřit vztah metaetiky, etiky deskriptivní, analytické a aplikované vyjádřit graficky takto:



Obr. 1 Vztah metaetiky, etiky deskriptivní, analytické, normativní a aplikované

Aplikovaná etika vychází z předmětu etického zkoumání a *předmětem etiky je chování a jednání lidí mezi sebou, k sobě i k ostatní přírodě*. V managementu jsou důležitým hlediskem vztahy mezi jednotlivými lidmi nebo lidskými skupinami. Touto problematikou se zabývá *sociální etika*. Její původ sahá hluboko do tajemné lidské prehistorie. Sociálnost je přirozená lidská potřeba a začíná se vztahem. Z pohledu sociální etiky je možno sociální vztahy rozdělit na skutky s morálním významem, v kterých se promítá hodnotový vztah, např. uznání významu jiných osob, jejich zájmů či důstojnosti a ty, které jsou pouze obyčejnou činností. V centru sociální etiky je proto morální hodnocení sociální skutečnosti a předmětem je sociální vztahový fenomén, založený na hodnotách, z nichž nejdůležitější je *spravedlnost*. (Hrehová, 2005, s. 13)

Se sociální etikou a jejím vyjádřením ve veřejné politice souvisí i podnikatelská etika (DesJardins, 2009). Sociální etika vnáší do managementu sociální odpovědnost, sociální odezvy a sociální citlivost. „Sociálně odpovědné organizace vyhledávají (anticipují) možnosti řešení sociálních problémů. Pokrokoví manažeři se v tomto směru snaží využívat možnosti a zdroje firem pro realizaci sociálních opatření – počínaje budováním vhodných bytových podmínek pro mladé zaměstnance a konče vytvářením perspektivních pracovních příležitostí“ (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1997, s. 131). Za neetické chování k sobě je možno považovat širokou varietu jevů: od nezdravého životního stylu, přes nebezpečné či neuvážené chování při sportu, dopravě nebo domácích pracích, až po dokonané suicidium. Sem ale patří sem také situace, kdy se jednotlivci sami obelhávají a tak dopouští, aby pociťovali životní nepohodu právě díky špatnému svědomí. (Ivanová, 2005)

Také ochrana živé i neživé přírody se stává velmi podstatným, v současné době možná i nevyhnutelným (možná že i život zachraňujícím) předmětem etického chování a jednání. Člověk od antiky nahlížel na přírodu antropocentricky, to znamená jen z pohledu svého druhu a svých výhod. Stálá hrozba ekologických katastrof, včetně možnosti vyčerpání přírodních zdrojů však nutí člověka (výrazněji od šedesátých let 20. století) k podpoře ekologické etiky. Jeví se jako nutné pěstovat environmentální morálku jako sociálně sdílenou normu chování. (Librová, 1994, s. 24) Sociologové současnou společnost (dříve nazývanou vyspělou moderní společností) nazývají společností rizikovou. (Beck, 2004, s. 12) Hodnotovým antipodem antropocentrické ekologické etiky je etika neantropocentrická. Přisuzuje živým organismům v přírodě, v radikálnější podobě i neživým přírodním entitám, samostatnou vnitřní hodnotu, která existuje nezávisle na lidských potřebách, zkušenostech a hodnoceních. V centru jejího zájmu není „člověk v prostředí“, ale souvztažnost všech prvků biotického celku. (Keller, 1997, s. 11)

Jednotlivé oblasti zkoumání aplikované etiky od sebe nelze přehledně oddělovat, neboť když člověk ničí krajinu, chová se neeticky nejen vůči přírodě, také vůči sobě, ostatním lidem ve své komunitě i vůči budoucím generacím. Základem aplikované etiky kterékoliv konkrétní lidské činnosti jsou tedy metaetické a univerzální koncepce (viz kapitola 1), jež se musí opírat o konstitutivní úlohu kultury a její význam pro úspěšnost a zvládnání situací. Bez kultury není možná prezentace světa, pochopení

hodnot a fixace norem v konkrétním prostředí a ani vyjádření obrazu určitého způsobu jednání. (Fobel, 2002, s. 29) Aplikovaná etika se od etiky základní (nebo také filozofické, teoretické, všeobecné) liší především (Fobel, 2002, s. 75 – 76):

- Nižším stupněm všeobecnosti morálních soudů a norem, které se vztahují na určitou oblast či jen jeden konkrétní případ;
- Větší důraz je přisuzován konkrétní situaci;
- Je více vědecká ve smyslu užšího, bezprostřednějšího spojení s konkrétními vědami, tj. pro morální konání v určité oblasti má výrazný význam konkrétní vědecké poznání;
- Aplikovaná etika v praxi prověřuje platnost a životnost různých obecných tezí, principů, hodnot aj.
- Praktická etika je prostředníkem zdůvodňování nejen svých, ale i všeobecně eticky platných hodnot a řešení na základě širších eticky – filozofických stanovisek (např. u problému korupce, trest smrti aj).;
- V praxi je podstatně důležitější normativní část etiky. Praktická potřeba rychlého a závažného rozhodování se silným morálním akcentem (zejména tam kde není čas na dlouhodobější úvahy a všestranné konzultace) a případné nezvratitelné důsledky takového rozhodování má vliv na tvorbu jednoznačných, instruktivních norem (viz etické kodexy – kpt. 3.3);
- Aplikovaná etika má větší reálné možnosti ovlivňování legislativních norem a operativnější působení na ovlivňování veřejného mínění;
- Invenční a kreativní schopnost praktické etiky spočívá v praktických řešeních nové a netradiční povahy, v preferování optimálních teoretických řešení aj.;
- Tato praktická prospěšnost etiky posiluje její obecnou prestiž, pochopení její užitečnosti i závažnosti v očích širší laické i užší odborné veřejnosti.

Etiku lze aplikovat na jednotlivý případ – kazuistika; na určitou situaci – situační etika; na určitý problém – problémově orientovaná etika; na jednotlivé společenské oblasti; na jednotlivé lidské aktivity. (Remišová, 1999, s. 233) Toto členění je sice zpřehledněním aplikačních variací etiky a ukazuje standardní formy aplikace, avšak neposkytuje jasnější představu, co a jak aplikovat a co je aktuálním a potenciálním předmětem aplikace, případně co bude aplikačním efektem. Otázka, co se aplikuje, koresponduje s otázkou významu a účelu, případně smysluplnosti aplikace. Aplikovaná etika má význam především pro toho, koho se přímo dotýká. (Fobel, 2002, s. 77)

*Oborová etika nebo také stavovská či profesní etika*<sup>6</sup> je etika aplikovaná v konkrétních oborech. Uplatňuje etické poznatky, principy a zásady při výkonu nejrůznějších povolání. Mnoho profesí má svou vlastní etiku. Jsou tím myšleny normy společných aktivit zaměstnanců. Tyto normy neboli kodexy mají za úkol udržovat a podporovat vysoký standard té které profese, a také vytvořit spojenectví mezi členy oborové komunity. Jde o to, aby pracovníci určitého oboru dělali svou profesi tak nejlépe, jak dovedou, a to pro dobro celé komunity. Sociologové nazývají tento jev „profesionální ideologii“. (Callahan, 1988, s. 412) Samozřejmě, že nemohou všichni vždy dělat všechno podle návodu či norem, ale mohou se o to pokusit. Pokud však zaměstnanci nedělají svou práci podle psaných nebo nepsaných etických norem, je potřeba zásahu vedení. Zejména pokud je ohrožen veřejný zájem nebo je v sázce pověst oboru, je nutno, aby na neetické jednání reagoval vrcholový management kárnými postihy. (Přívratská, Šimek, ed. 1997, s. 8)

*Etika podnikání* jako etika oborová se snaží odpovědět na tři základní etické otázky (viz kapitola 1.1): Co mám dělat? Co mám vědět (než začnu něco dělat)? S čím mohu počítat (pokud se rozhodnu něco dělat)? Znamená to, že konkretizuje v podnikání obecné etické zásady, je adresná. Studuje a řeší konkrétní situace v podnikání, podnikatelské aktivity a zejména rozhodování v podnikání a managementu tak, aby byly mravně správné (Crane, Matten, 2010). Její význam spočívá v tom, že jakékoliv neetické rozhodnutí a následné neetické jednání má dopad na přímé stakeholdery, kteří se na podnikání účastní (vedení organizace, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, klienti, nejbližší konkurence), ale i na nepřímé stakeholdery (rodiny zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, environmentální okolí, sociální okolí, lokalita, celá společnost). Důsledky neetických rozhodnutí mají významnější dopad u velkých podniků, může se jednat o důsledky s dopadem globálním. Jak uvádí Crane a Matten (2010), některé z těchto důsledků mohou být počítatelné (ztráta zaměstnání, znečištění konkrétní přírodní entity v určitém okamžiku apod), převážně však jsou nepočítatelné (zklamání a další problematický život propuštěných zaměstnanců, ohrožení jejich rodin, zachování přírodních entit do budoucna...).

Za klíčové aktéry podnikatelské etiky označují Crane a Matten (2010) nejen management podniků, ale i vládu a její podíl na vytváření etického prostředí v určité zemi a její zásadní podíl na vytváření etických závazných, tj. právních i nezávazných (dobrovolných) norem a nařízení. Vládní vliv považují za nejzásadnější v Evropě, v USA tradičně jsou podle nich klíčovými aktéry velké korporace, stejnou situaci vidí i v Číně, v Africe a Latinské Americe je nositelem etických principů v podnikání tzv. třetí sektor, tj. nestátní organizace. Odpovědnost za etické rozhodování v podnikání pak shrnují takto:

<sup>6</sup> Mezi profesní (oborovou) etiku zahrnujeme například: Etiku zdravotnictví, politiky, vojenství, ekonomiky neboli národního hospodářství, etiku náboženství, umění a vědy, etiku ve výchově, v oblasti informací, knihovnictví a masmédií, etiku tělesné kultury. (Hodovský, Sedlák, 1994, s. 3 -6)



v Evropě jsou odpovědný státní instituce (dále government) a jejich sociální kontrola, v USA je odpovědnost individuální v jednotlivých korporacích, v Asii je odpovědnost na top managementu podniků, avšak s ohledem na státní nařízení. Výsledek znamená ukotvení etického jednání v Evropě do právních norem, v USA do podnikových etických kodexů a v Asii do manažerských nařízení. Jedná se ovšem o zjednodušení situace, vzájemně se mohou přístupy v globalizované společnosti prolínat.

## 2.2 Základy mravního rozhodování

Za základní pojem každého etického rozhodování lze označit *spravedlnost*. Spravedlnost je jednou ze základních hodnot evropské tradice, podle které má každý dostat to, co mu náleží. Vychází z náboženských představ a ze zásad řecké filozofie. (Jandourek, 2001, s. 236) Podle Aristotela má být spravedlnost umístěna do středu mezi křivdění a trpění křivdy, protože „...působit křivdu znamená mít příliš mnoho a utrpět křivdu znamená mít příliš málo... Spravedlnost je ctností, kterou spravedlivý člověk vyjadřuje spravedlivými činy, jimž vyjadřuje své rozhodnutí a rozděluje dobré a špatné věci mezi sebe a druhé i mezi ostatní.“ (Aristotelés, Etika Nikomachova 5. kniha, 8. kapitola in Thompson, 2004, s. 69)

Obvykle je rozlišována spravedlnost formální (právní) a materiální (morální, politická), které nemusí být nutně v souladu. Podle rozdělování (tedy alokace zdrojů) rozlišujeme spravedlnost na distributivní (přerozdělování např. zdravotního pojištění), korektivní (trest za přestupek) a procesuální (demokratická pravidla, ochrana při procesu). (Jandourek, 2001, s. 236 - 237)

Za voláním po „nejasné“ spravedlnosti se ukrývá potřeba (a i požadavek) uznání, tj. aby byl člověk uznán jiným subjektem. Taylor (s. 41 in Gutmannová ed., 1994) uvádí, že „potřeba uznání je dnes kladena ve jménu menšin či „podřízených skupin“, v rámci různých forem feminismu a ve spojení s tím, co se dnes označuje jako politika „multikulturalismu“. Požadavek uznání je kladen proto naléhavě, protože existuje určitá souvislost mezi uznáním a identitou. A identita označuje sebeporozumění lidí, vědomí hlavních příznaků, které lidi dělají lidmi. „Neuznání či zneuznání může

způsobit ublížení, může být formou útlaku, může druhého uzavřít do falešného, narušeného a redukovaného způsobu existence“ (Taylor, s. 41 in Gutmannová ed., 1994)<sup>7</sup>.

Spravedlnost distributivní je nejkontroverznějším typem spravedlnosti, musí v ní dojít ke „společenské dohodě“, jenž musí vycházet jak z tradice společnosti, tak ze současného očekávání občanů. „Společensky přijatá distributivní spravedlnost platí všeobecně na přidělování práv, zdrojů, privilegií, příležitostí i odpovědnosti“ (Beauchamp, Childerss, 2001, s. 226). Principy k porovnávání distribuce (alokace) zdrojů mohou být tyto:

- každému stejný podíl,
- každému podle jeho potřeby,
- každému podle jeho úsilí,
- každému podle jeho příspěvku pro společnost,
- každému podle jeho zásluh,
- každému podle směny hodnot na volném trhu.

Ne všechny tyto principy jsou očividné a výstižné, a jsou jedněmi z mnoha dalších možných, ale všechny teorie akceptují těchto šest uvedených principů jako validních. (Beauchamp, Childress, 2001, s. 228)

Největším problémem ve školství a sociální politice je, že postupuje podle jiných pravidel, než platí na ostatní společenské činnosti. V zaměstnání např. platí „princip směny hodnot na volném trhu“, ve zdravotnictví „každému stejný podíl při stejné potřebě“. Výběr principů však žádná společnost nemůže doložit pouze empirickými výsledky. Pomocí vědy je možné posoudit, které prostředky jsou vhodné nebo nevhodné pro dosahování určitého cíle; je možné dokonce posoudit šance, zda lze, a do jaké míry, s určitými prostředky dosáhnout stanovených cílů. Na základě znalosti konkrétní společenské a historické situace tak lze nepřímo kritizovat samo vytčení cíle jako obtížné či nerealizovatelné. Společenské vědy mohou rovněž zkoumat, co dosažení určitého cíle bude znamenat pro obětování jiných cílů či zkoumat hodnotové vztahy a tím i volbu mezi alternativními cíli. Věda může zvažovat účely a následky jednání. „Dovést samo takovéto rozvažování až

<sup>7</sup> Uznání je tedy obvykle pokládáno za záležitost sebeuskutečnění a Fraserová (2004, s. 52) naléhavě požaduje, aby se jeho pochopení neodvíjelo pouze od distributivní rovnosti, ale od celkového pojmu „spravedlnosti“...je nespravedlivé, jestliže je některým jedincům a skupinám upírán status plnohodnotného partnera v sociální interakci pouze na základě určitých institucionalizovaných kulturních hodnotových vzorců, na jejichž utváření se rovnoprávně nepodíleli, a které činí opovržením hodnými jejich specifické rysy nebo specifické rysy jim připisované“.

k rozhodnutí už ovšem není možnou úlohou vědy, nýbrž úkolem chtějícího člověka: ten podle svého vlastního svědomí a svého osobního světového názoru váží a volí mezi hodnotami, o něž se jedná.“ (Weber, 1998, s. 10 in Loužek, 2005; Weber, 1969, s. 55 a s. 246) Max Weber v této souvislosti připomíná, že „neexistuje (racionální nebo empirický) vědecký postup žádného druhu, který by zde mohl dát nějaké rozhodnutí. Přinejmenším naše přísně empirická věda si nemůže činit nárok na to, že ušetří jednotlivce této volby, a neměla by proto ani vzbuzovat zdání, že je toho schopna“ (Weber, 1969, s. 136).

Výběr principu spravedlnosti, tedy výběr principu v otázce sociálních rovností či nerovností, je v České republice historicky ovlivněn dvěma zásadně se odlišujícími směry společensky – vědního myšlení: liberalismem a marxismem. Liberalismus se odvíjí od myšlenek A. Smithe, britského filosofa a národohododáře, jenž je uznáván jako zakladatel klasické ekonomie. Stěžejními pojmy v jeho dílech jsou ekonomický růst, dělba práce, technický pokrok, akumulace kapitálu založená na spořivosti a to vše v systému „přirozené svobody“. Za jeho předchůdce jsou považováni J. Lock a D. Hume. Jeho pokračovatelé jsou D. Ricardo, J. Bentham, J. S. Mill. Marxismus, jako radikální kritika kapitalismu, stavěl na myšlenkách utopických socialistů C. H. de Saint-Simona, F.M.C. Fouriera a R. Owena a idealistického dialektika F. W. G. Hegela a materialistického filosofa L. Feurbacha. U obou směrů je pak zřejmá návaznost na osvícenecký racionalismus i na ideje velké francouzské a také americké revoluce. Z těchto hesel se marxismus inspiroval hlavně heslem rovnosti a bratrství (sociální solidarity) a svobodu prozíravě odložil do doby, než se první dva principy spravedlnosti vyřeší. Pro liberalismus je naopak svoboda alfou a omegou jejich teoretického systému. (Machonin, 2005)

„Egalitáři<sup>8</sup> a meritokrati<sup>9</sup> se mohou do nekonečna přít o to, zda spravedlnost je vyšší tehdy, jsou-li si lidé více rovni, nebo tehdy, převažují-li v důsledku aplikace zásluhového principu vztahy nerovnosti. Jde však o to, aby vždy znovu a znovu byla na základě měnících se podmínek nalézána homeostatická rovnováha zásluhovosti, rovnosti či potřebnosti“ (Slejška, 1992, s. 72 – 73). Sjednocení principů spravedlnosti ve společnosti vyznávající tak odlišné ideje není nikdy absolutně možné a proto je nutné pouze hledat určitou míru toho kterého principu. Zkoumáním vývoje české společnosti i jejího vnímání sociální spravedlnosti, tj. rovností, nerovností a přerozdělování zdrojů po změně

<sup>8</sup> Egalitáři znamená rovnostáři, kteří propagují spravedlnostní princip „všem stejně“ (viz dále).

<sup>9</sup> Meritokrati jsou zastánci meritokracie, která je postavená na myšlence, že výkonové faktory (úsilí jednotlivce, jeho aktivita, schopnosti, výkonnost, píle a zájem) hrají důležitější roli než faktory dané (pohlaví, věk, národnost, rasová příslušnost a sociální původ). Meritokracie (z lat. meritōrius = důležitý a řec. κράτος / kratos = vláda; vláda nadaných) je forma vlády nebo jiné správy, ve které jsou odměny a funkce rozdávány dle schopností (Petrušek, 1996; Heywood, 2004). Názory meritokracie jsou podkladem teorie libertarianismu.

ekonomicko-politického systému se podrobně zabývali ve svých výzkumech P. Machonin, J. Večerník a M. Tuček s kolektivy spolupracovníků (Machonin, Tuček a kol., 1996; Večerník, Matějů a kol., 1998; Tuček, Friedlanderová a Median, 2000; Tuček a kol., 2003; Tuček ed., 2006).

V dnešní době se normativními úvahami o spravedlnosti zabývá zejména celá oblast praktické filosofie. Usiluje zejména o objasnění morálního hlediska, na jehož základě jsou posuzovány normy a jednání pokaždé, když je nutné zjistit, co odpovídá zájmu každého člověka a co je stejně dobré pro všechny. Rozšiřování a prohlubování individualismu západních zemí způsobuje, že lidé ztrácí širší perspektivu, protože se zaměřují pouze na své individuální životy. I když je možnost „prožití sama sebe“ jedním z jedinečných výdobytků moderní civilizace, protože je možno si vybrat vlastní způsob života a rozhodnout se podle vlastního svědomí, její odvrácenou stránkou je koncentrace na jáství, která nejen zploštuje, ale i zužuje životy současných lidí, významově je ochuzuje a odpoutává od ostatních jednotlivců a společnosti. (Taylor, 2001, s. 10 – 11)

Proto se většina společností se při vytváření veřejné politiky řídí více než jedním z uvedených principů, které je možno považovat pouze za jakési vodítko, které lze jednotlivě aplikovat pouze na dílčí situace. V složitější situaci, jakou je například i rozdělování sociální péče, se většinou uplatňuje principů více, a ty jsou ještě navíc v rozporu. Teorie spravedlnosti důrazně odděluje principy spravedlnosti pro instituce a principy spravedlnosti pro jednotlivce. (Rawls, 1995, s. 45)

Pod pojmem veřejná instituce je chápán veřejný systém pravidel, který vymezuje úřady a pozice s jejich právy a povinnostmi, pravomocemi a výsadami, atd. Určité formy jednání jsou povoleny, jiné zakázány. Pod společenskými institucemi je možno si představit rituály, soudní procesy a parlamenty, trhy, systémy vlastnictví a i sociální péči v nejširším slova smyslu. Parlamentární instituce jsou definovány určitým systémem pravidel, která jsou shrnuta v jeden koherentní celek. V dobře uspořádané společnosti, která je efektivně usměřována společným pojetím spravedlnosti, existuje navíc i veřejný konsensus co je spravedlivé a co ne. Principy pro instituce zní takto:

- Každá osoba má mít stejné právo na co nejširší systém základních svobod, které jsou slučitelné s obdobnými svobodami pro jiné lidi.
- Sociální a ekonomické nerovnosti mají být upraveny tak, aby se u obou dalo rozumně očekávat, že budou ku prospěchu kohokoliv, a aby byly spjaty s pozicemi a úřady přístupnými pro všechny. (Rawls, 1995, s. 47)

Trochu jiná pravidla platí při utváření sociálních poměrů, či jejich reformě. V nejlepším případě by mělo jít o taková pravidla, aby lidé, vedeni svými dominantními zájmy jednali tak, že by to sloužilo společensky žádoucím cílům. „Chování jedinců, jež je ovlivněno jejich racionálními plány, by mělo být pokud možno, koordinováno, aby se dosáhlo výsledků, které - i když nejsou zamýšlené nebo snad ani předvídané - by nicméně byly z hlediska sociální spravedlnosti těmi nejlepším“ (Rawls,

1995, s. 46). Rawls se ve své „teorii spravedlnosti“ pokouší nastolit možnosti komunity budoucnosti a odvodit etiku z nového typu společenské smlouvy, která by v budoucí společnosti vždy zaručovala ochranu neprivilegovaným členům tak, aby měli zaručený minimální životní standard. Rawls soudí, že v takové společnosti by měly fungovat zásady „svobody“ a „rozdílnosti“. Každý člověk by měl mít svobodu žít svůj vlastní život a usilovat o rozdílné cíle. (Robinson, Garratt, 2004, s. 126 – 127)

Principy pro jednotlivce Rawls vymezil také dva:

- princip slušnosti,
- princip přirozené povinnosti. (Rawls, 1995, s. 48)

Teorie spravedlnosti se potom od sebe odlišují podle toho, na který z principů alokace zdrojů (distributivní spravedlnosti) kladou největší váhu. Jedná se o teorii utilitarismu, libertarianismu, komunitarianismu, egalitarianismu:

*Utilitarismus* je filozofický směr, který považuje za měřítko morálního jednání „užitečnost“ – tj. dosažení co největšího užtku s co nejvýhodnějším nasazením prostředků.

*Libertarianismus* zdůrazňuje základní právo na svobodu a sebeurčení jedince a hlavní úlohu v řízení státu a potažmo i ve veřejné politice přisuzují tržním mechanismům. Zastánci tohoto směru tvrdí, že právo na solidaritu ve veřejných službách neexistuje, protože pokud je cokoli určeno všem, musí to pro nemajetné obyvatele někdo zaplatit, což koliduje s právem na nerušenou državu soukromého majetku. (Tuckerová, Ivanová, 2004, s. 101)

*Komunitarianismus* staví zejména na principu autonomie určitého lidského společenství (komunity). Tento přístup se řídí partikulární materiální etikou, která omezuje praktické závazky na příslušný sociální prostor historicky konkrétní komunity. Taylor (in Velek, 1997, s. 9) kritizuje univerzalistické hledání jednotných principů v současné postmoderní společnosti, v němž se evidentně lidská identita vytváří v jednotlivých komunitách. Neodmítá zcela liberální principy, ale provádí „komunitaristickou kritiku liberalismu“. Přiklání se ke změně abstraktního univerzalizmu etiky autonomie v nový univerzalizmus, který je založen na modelu reflektivní soudnosti každého jednotlivce – tj. na jejich autenticitě. Podle jeho teorií by měla spravedlnost vycházet z konkrétních potřeb dané komunity (např. národnostní, etnické nebo s jinými společnými vlastnostmi).

*Egalitarianismus* je rovnostářské teorie, která přiznává každému jednotlivci právo na základní minimum a právo na rovný přístup k možnostem při uskutečňování životního plánu. Tato teorie zdůrazňuje roli státu, který by měl mít paternalistickou pozici a tím i možnost vynutit naplňování uvedeného práva. Rovnost může být pojímána jako rovnost osobní, rovnost v možnostech, rovnost v přístupu a rovnost ve výsledku:

První je *rovnost před Bohem, nebo také osobní rovnost*. Je deklarována ve francouzském hesle „Rovnost, volnost (svoboda), bratrství“, anebo v americkém „rovnost, volnost (svoboda), nezávislost“.

Z americké Deklarace nezávislosti je možno vyčíst asi toto: „Lidé jsou si před Bohem rovni, každá osoba je vzácná a jedinečná. Má nezadatelná práva, která nikdo jiný nemůže narušit. Má práva prosazovat vlastní cíle a k jedinci se nesmí přistupovat pouze jako k nástroji prosazování cílů někoho jiného“. Zde není rozporu s pojmem „svoboda“, neboť ten je součástí definice. (Friedman, Friedman, 1992, s. 132)

Dalším způsobem, jak může být interpretována rovnost, je *rovnost v možnostech*. Nemůže být interpretována doslova, děti se rodí do různých podmínek. Ale je možno si ji představit jako možnost dosáhnout postavení odpovídající talentu a vlastní hierarchii hodnot bez překážek, zvláště pak úředních. A ani tato rovnost není v konfliktu se svobodou. Naopak. Jsou to dvě strany téže hodnoty. Rovnost osobní i rovnost v možnostech má smysl a význam proto, že lidé se liší ve svých genetických a kulturních základech, a proto mohou chtít a také chtějí dosáhnout různých životních postavení. (Friedman, Friedman, 1992, s. 132)

*Rovnost v přístupu* uznává, že mezi lidmi existují přirozené nerovnosti, které jsou náhodné, člověk za jejich vznik neodpovídá - rasa, pohlaví, inteligence, národnostní příslušnost. Chce-li být společnost spravedlivá, musí se snažit znevýhodňující vlastnosti, za něž jedinec nenese odpovědnost, vyrovnat a umožnit tak všem jedincům stejnou šanci. (Ivanová, 2006, s. 94 - 95)

*Rovnost ve výsledku* je velmi problematický srovnávací princip. Je v jasném rozporu se svobodou. Pokus dosáhnout takovéto rovnosti je hlavním zdrojem růstu vlivu státu a státního omezování svobody. U takto pojaté rovnosti, stejně jako u obou předcházejících se nesmí pojem „rovný“ interpretovat jako „identický“. Nikdo ve skutečnosti netrvá na tom, aby každý, bez ohledu na věk nebo pohlaví nebo jiné fyzické rysy, by měl mít naprosto stejné dávky každého jednotlivého druhu jídla, šatů, atd. Cílem je spíše „spravedlnost“, vskutku vágnější pojem, který je obtížné, ne-li nemožné přesně definovat. Tento typ rovnosti by měl být chápán jako „spravedlivý podíl pro všechny“. Toto moto vychází z Marxova rovnostářského pojetí dělení zdrojů „každý podle svých schopností, každému podle jeho potřeb“. (Friedman, Friedman, 1992, s. 137)

Při vytváření veřejné politiky vyspělých zemí působí nejčastěji dva protichůdné principy libertarianismus a egalitarianismus. Hlavním tématem je diskuse, zda uznat právo na sociální služby, podobně jako právo volební, jež přísluší všem a roli koordinátora přisoudit státu. V České republice je zatím základem veřejné a zejména sociální politiky princip egalitářský, i když prvky libertarianismu do něj stále více pronikají. Tento proces je doprovázen bouřlivou společenskou diskuzí, jež by měla ve výsledku stanovit, v jakém poměru budou principy působit, tj. kde budou stanoveny nepodkročitelné meze rovnosti. Při stanovování těchto mezí je důležité vycházet

z rozlišení mezi možným a skutečným jednáním člověka, mezi latentní příležitostí k seberozvíjení lidského jedince a tím, jak tuto možnost skutečně v konkrétních podmínkách aktualizuje. Myšlenková tradice se zde odvíjí od Aristotelova pojmu essence, umožňujícího výklad lidského vývoje jako postupné aktualizace jeho ideální formy. Renesanční myslitel a humanista Mikuláš Kusánský vypracoval koncept „zavinutosti“ lidských možností, latentních sil, dřímajících v lidských bytostech; ty se uplatňují pouze za určitých příznivých sociálních a ekonomických poměrů. (Potůček, 1995, s. 45)

## 2.3 Zásady etického rozhodování (a jednání) v řízení a podnikání

*Etika aplikovaná na řízení a podnikání* se zabývá uplatněním etických principů v určitých specifických etických problémech určité profese či instituce. Poznáním etických principů je posilována profesionální odpovědnost, neboť jedním z úkolů studia etiky je podpora rozhodovacích schopností. Takto aplikovaná etika učí, že všechna rozhodnutí jsou svázána s určitými důsledky a že všechny morální volby mají množství implikací. Vede jedince i řídicí týmy k tomu, aby zvažovali podmínky svých činů a možné reakce na ně z hodnotových hledisek. Podněcuje je také k tomu, aby srovnávali své bezprostřední reakce s reakcemi vytvořenými na základě etických úvah, a učí je odlišovat etické *problémy a dilemata* od otázek politických a ekonomických.

*Pojem dilema* znamená nutnou obtížnou volbu mezi dvěma vzájemně se vylučujícími možnostmi. Určitý paradox etických dilemat spočívá v tom, že nemají jednoznačné řešení, ale přesto musí být jednoznačně řešena. Některé *etické problémy* ale nemají podobu vyhraněných dilemat. Z toho vyplývá, že označení „etické dilema“ by nemělo být používáno jako synonymum k pojmu „etický problém“. Etický problém znamená nerozřešenou otázku, nesnadný úkol či složitou věc. Ale je zde jistota, že v budoucnosti lze nalézt řešení, které bude zúčastněným stranám alespoň částečně vyhovovat. Ale u dilematu je nutno volit mezi dvěma vylučujícími (a často oběma nepříliš příznivými) možnostmi. (Ivanová, 2006). Dilema vždy obsahuje zásadní konflikt mezi řešeními.

Rozdílnost mezi etickým dilema a etickým problémem přehledně vystihuje Tofferova tabulka (in Rolný, 1998, s. 19 - 20):

<b>KONFLIKT JAKO PROBLÉM</b>	<b>KONFLIKT JAKO DILEMA</b>
1. Lze jej snadno pojmenovat	1. Je obtížné jej pojmenovat
2. Stojí mimo specifickou situaci	2. Je zasazen do specifické tuace
3. Existuje shoda, že konflikt je etický	3. Není názorová shoda, že daný konflikt je jednoznačně etického charakteru
4. Vyjadřuje nárok jednotlivého účastníka	4. Vyjadřuje nároky vícerych, často si konkurujících účastníků
5. Týká se jedné správné a jedné nesprávné hodnoty	5. Týká se vícerych, často si konkurujících hodnot.
6. předpokládá, že jednotlivci mohou konat správně, když chtějí.	6. Předpokládá, že jednotlivci chtějí konat správně, ale nevědí jak.

(ROLNÝ, 1998, s. 20.)

Obr. 2 Konflikt jako problém – Konflikt jako dilema

To čím je etika problematická, jsou tedy nejednoznačné postuláty, na jejichž podkladě jsou vybírána řešení. Naskytá se otázka, jaký postoj přijme společnost třeba k eutanázii, jejíž řešení má v každé alternativě mnohá pro a proti, ale nakonec je buď vykonána, nebo nevykonána. Patří mezi dilemata s nejednoznačným řešením, která však jednoznačně řešena být musí. Na podkladě čeho u etických dilemat v řízení nebo podnikání nakonec bude společnost vybírat způsob řešení? Největším problémem se při řešení etických dilemat ale jeví spojení teorie a praxe. Akademické diskuse, vedené na obecné eticky filozofické úrovni, bývají často velmi vzdálené tvrdé manažerské realitě.

Je výhodné, když se k možnostem řešení u konkrétního dilematu, vyjadřují odborníci v dané problematice (právníci, ekonomové, nezávislý podnikatelé, politici, filozofové, sociologové). Jejich úvahy jsou cenné tím, že jsou nejen proklamovány, ale i argumentovány. Jde-li o skutečná dilemata, lze eticky odvodit každou z alternativ řešení, a to pomocí principů, o kterých bylo hovořeno. Právě konfrontace etických principů může přispět k objasnění etické problematiky a tím i ujasnění postojů veřejnosti. Neměly by se brát však na lehkou váhu ani výsledky průzkumů „veřejného mínění“, i když je sporné, nakolik je veřejnost o dilematu informována a nakolik o něm vážně přemýšlela. Například u výstavby nových továrních hal v určité lokalitě by měl být vyslyšen i hlas místních obyvatel, i když budou jistě mnozí obhajovat nedotknutelnost prostředí a další zase možné propojení s ostatními lokalitami výstavou komunikací a jiní zase zvýšení zaměstnanosti a tím i úrovně regionu, další zdůrazní zvýšení dostupnosti škol a zdravotních zařízení.... Velmi přínosný také může být výzkum



zaměřený na analýzu etických postojů. Cílem pak je orientovat se v postojevých zaměřeních různých populačních skupin, a to odborné i laické veřejnosti. Na základě výsledků je pak možnost odhalit obecnější motivační a hodnotové orientace, ze kterých specifických postojů vyplývají, respektive které je spoluurčují (Srnc, 1995, s. 36).

Za základní etické principy, relevantní pro řízení a podnikání, jsou považovány následující (viz také kapitola 1):

Beneficence (dobročinění) - povinnost prospívat vlastní instituci a těm, kterým slouží (společnosti, obci, klientům, zákazníkům, zaměstnancům).

Nonmaleficence - povinnost neškodit a neublížit ani vlastní instituci, ani těm, kterým slouží.

Autonomie (respektování osobnosti) - povinnost brát ohled na individuální autonomii (sebeurčení) těch, kterých se týkají rozhodnutí řídicích pracovníků, zvláště klientů, zákazníkům a zaměstnancům, chránit autonomii jedince.

Spravedlnost - povinnost jednat čestným a nestranným způsobem při tvorbě řídicích rozhodnutí, ať už se týkají vlastní instituce či těch, kterým slouží (tj. alokace pořadí nebo služeb, přínosů či břemen, rizika či nákladů).

Užitečnost – vychází z teorií utilitarismu, spočívá na principu užitečnosti pro všechny účastníky daného jednání. Cílem a měřítkem lidského chování shledává hledání blaha, užitku a prospěchu a naopak v omezení bolesti a utrpení. Princip je založen na 4 zásadách:

1. zásada konkvence – kritéria hodnocení nejsou úmysl, z něhož jednání vychází, ale následky;
2. zásada utility – souhlas s následky nebo odmítnutí nezávisí na vůli jednotlivce, ale jsou podmíněny dobrem jako takovým;
3. zásada hédonismu – dobro samo o sobě je štěstí, rozkoš a radost, které souvisí s procesem uspokojování potřeb u lidí;
4. zásada sociální – nehledáme individuální štěstí, ale štěstí všech, jichž se jednání dotýká, jakož i sociální prospěch obecně. (Gladkij, 2004)

Etické otázky mají *dvojí charakter*: jsou buď zásadní, nebo procedurální. Zásadní otázky se týkají mravních zásad a osobních hodnot. Například: Jak dosáhnout čestného a zásadového řízení organizace v podmínkách konkurenčního boje? Má být poskytovaná služba (výrobek) v souladu se současnými průkaznými odbornými poznatky a současně dosažitelná v souladu s ekonomickými možnostmi? Procedurální hledisko se ptá, kdo má rozhodnout. Klasické procedurální otázky vyvstávají při řešení každodenních problémů, jako např., které zaměstnance propustit při nuceném zkrácení výroby, kde ušetřit při snížených ekonomických výnosech apod. Zásadní i procedurální otázky se mohou stát etickými dilematy. Morální nebo etické dilema pro manažera je, když okolnosti

nebo morální povinnosti vyžadují nebo se jeví, že vyžadují, aby člověk přijal za vlastní každé ze dvou nebo více alternativních jednání, i když realizovat všechny požadované alternativy nemůže. Naopak konflikt mezi morálními požadavky a vlastními zájmy daného člověka nebo manažera vytvářejí spíše praktická dilemata než dilemata morální, i když se jako takové mohou jevit. (Gladkij, 2004)

Při řešení dilemat (konfliktů) je žádoucí používat etické zásady, ve výsledcích se však často odrážejí i osobní hodnoty rozhodujícího. Protože osobní hodnoty takto často ovlivňují manažerský rozhodovací proces, měli by si řídicí pracovníci čas od času objasnit vlastní hodnotové priority. Měli by rovněž chápat svou etickou odpovědnost při naplňování poslání instituce, protože pokud se osobní hodnoty manažerů výrazněji liší od hodnot instituce nebo profese, vzniká v nejlepším případě nesnadná situace.

Obecně lze etické konflikty rozhodování dělit do čtyř širokých kategorií:

- (1) dobro proti zlu,
- (2) lepší proti horšímu,
- (3) dobro proti dobru
- (4) konflikty optimální alokace.

*Konflikty dobra proti zlu:* Nejméně etických problémů působí rozhodování se mezi „dobrem“ a „zlem“. Takovéto eticky jasné problémy jsou však zpravidla velmi řídké, spíše může jít o úmyslné zločinné jednání.

*Konflikty mezi lepším a horším:* Rozhodování mezi lepším a horším již není tak lehké. To platí zvláště v případě, když jsou jednotky hodnot odlišné. Řídicí pracovník je takovému rozhodování vystaven např. při stanovení odměny nebo mzdy pracovníkovi. Stanoví-li jednomu vyšší odměnu, obejde se případ bez konfliktu, jestliže však dá druhému jen polovinu dosavadní odměny, dostane se do konfliktu. Ovšem značná část problémů řešených vedoucími pracovníky je právě tohoto charakteru.

*Konflikty mezi dobrem a dobrem:* Někdy je třeba volit mezi dvěma vzájemně se vylučujícími přístroji, službami nebo řešeními, při čemž oba či obě jsou založena na různých motivech a prokazatelně etických principech. Problém spočívá v tom, že každá z těchto zřetelně dobrých a prospěšných akcí vylučuje druhou. Takto může být často např. v důsledku vztahu disponibilních prostředků a ceny vybrán jen jeden „statek“ ze dvou nebo více, ačkoli jsou oba nebo všechny zřetelně založeny na dobrých motivech a jasných etických zásadách. Bez ohledu na to musí výběr upřednostnit jen jednu možnost. Přesto nebo právě proto bude někdo výsledek vnímat jako „špatný“, protože lidé mají tendenci hodnotit nedosažení jimi definovaného dobra jako špatnost. Konflikt mezi dobrem a dobrem může také vzniknout při interferenci (křížení) předpokládaného dobra se zněním platného zákona. Řídicím pracovníkům pak nezbyvá, než jednat podle zákona, aby se vyhnuli právní odpovědnosti.

*Konflikt optimální alokace:* Brody (Brody in Gladkij, s. 106 -107 in Ivanová, Klos, 2004) vyjadřuje tento konflikt jako zásadu, že „nemůžeme dort mít a současně ho sníst.“ Jedno rozhodnutí o určité činnosti vylučuje současně jinou činnost. Většina těchto rozhodnutí se týká peněz nebo času. V době nedostatku prostředků musejí řídicí pracovníci velmi často vybrat jeden projekt, jedno oddělení nebo jeden požadavek z mnoha ostatních. Tímto rozhodnutím alokují prostředky pro jednu věc a současně odmítají jiné věci.

Shora uvedené čtyři typy etických konfliktů při rozhodování představují základní klasifikační schéma. Protože však etické problémy mohou být velmi proměnlivé a vysoce komplikované povahy, existuje také nekonečný počet potenciálních typů konfliktů. Proto je třeba položit velký důraz na proces, při němž jsou konflikty analyzovány. Tento proces nazývá Pellegrino (in Gladkij, 2004) „*tvorbou etiky*.“

Σ

Etika vztažená na oblasti lidského konání se nazývá etika aplikovaná. Oborová etika nebo také stavovská či profesní etika uplatňuje etické poznatky, principy a zásady při výkonu nejrůznějších povolání. Za klíčové aktéry podnikatelské etiky je označován management podniků a vládu, která vytváří právních normy a etická doporučení. Za základní pojem etického rozhodování lze označit spravedlnost. Spravedlnost je jednou ze základních hodnot evropské tradice, podle které má každý dostat to, co mu náleží. Nejkontroverznějším typem spravedlnosti je alokace zdrojů (spravedlnost distributivní). Teorie spravedlnosti se od sebe odlišují podle toho, na který z principů alokace zdrojů kladou největší váhu (libertarianismus, egalitarianismus, komunitarianismu, utilitarismus). Sjednocení principů spravedlnosti ve společnosti není nikdy absolutně možné, je nutné hledat jejich určitou míru. Etika je problematická nejednoznačnými postuláty, na jejichž podkladě jsou vybírána řešení. Etický problém znamená „pouze“ nerozřešenou otázku, u dilematu je nutno volit mezi dvěma vylučujícími (a často oběma nepříliš příznivými) možnostmi. Dilema vždy obsahuje zásadní konflikt mezi řešeními. Etické otázky mají dvojitý charakter: jsou buď zásadní, nebo procedurální. Největším etickým konfliktem v manažerském rozhodování je volba mezi dobrem a dobrem. Problém spočívá v tom, že každá z těchto zřetelně dobrých a prospěšných akcí vylučuje druhou.

?

1. Jaký je rozdíl mezi aplikovanou a oborovou etikou?
2. Na které tři základní otázky odpovídá oborová etika, včetně etiky v podnikání?
3. Jaké jsou dva principy spravedlnosti pro jednotlivce?
4. Jaký je rozdíl mezi rovností v možnostech a rovností ve výsledku?

5. Které dva protichůdné principy nejčastěji působí proti sobě při vytváření veřejné politiky vyspělých zemí?
6. Jaké jsou čtyři zásady u principu užitečnosti?
7. Co znamená konflikt optimální alokace?



### Literatura k tématu:

- [1] CRANE, A., MATTEN, D. Business Ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-956433-0.
- [2] DesJARDINS, J. An Introduction to Business Ethics. New York: The McGraw Hill companies, 2009. ISBN 978-0-07-353581-4.
- [3] ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii. Boskovice: ALBERT, 1998. ISBN 80-85834-53-7.

## Kapitola 3

# Etika manažera a hodnotový základ CSR



Po prostudování kapitoly budete umět:

- pojmenovat principy a postup etického manažerského rozhodování;
- popsat etické hodnoty při jednání s lidmi;
- analyzovat strukturu manažerské etiky;
- příčiny porušování norem etického chování jednotlivců uvnitř organizace;
- sestavit etický kodex konkrétní organizace;
- rozpoznat rozdíl mezi právními a etickými normami;
- vysvětlit pojem deontologie a sociální etika;
- stanovit hodnotové základy odpovědnosti vůči společnosti.



Klíčová slova:

Manažer, etické rozhodování, manažerská autorita, etické sebeuvědomování, osobní hodnoty, překážky rozhodování, deontologie, etické normy, právní normy, kodexologie, MVŠO, hodnotová východiska, kulturní vzorce, obecné blaho, solidarita, subsidiarita, odpovědnost vůči společnosti, výchozí hodnoty CSR

## 3.1 Etika řídicích pracovníků

Rozhodování zasahuje do všech fází řídicího procesu, a obecně se uznává, že dovednost správně rozhodovat náleží k základním požadavkům, které je třeba klást na manažery na všech úrovních řízení. Schopnost dobře se rozhodnout je stejně důležitá jako přijatá rozhodnutí v daných podmínkách realizovat (Strnad, 2003). Řídící pracovníci, jejichž hlavní úlohou je rozhodování, se mohou ptát, co je na rozhodování o etických otázkách vlastně odlišné od jiných jejich rozhodnutí. Je rozdíl v metodách, v dosažených závěrech, v užívaných předpokladech, nebo ve všem či v ničem z toho? Pro rozhodnutí o etickém problému nebo dilematu je typické, že vychází ze základních etických principů a také ze zdůvodnění, proč se rozhodnutí řídí právě tímto principem. Ten, kdo rozhoduje, potom přijímá zásadu, která z rozhodnutí vyplývá, jako součást své hodnotové orientace. Co je na rozhodování o etických otázkách vlastně odlišné od jiných rozhodnutí? Je rozdíl v metodách, v dosažených závěrech, v užívaných předpokladech, nebo ve všem či v ničem z toho? Aby mohl být nějaký problém považován za problém především etický, měl by mít následující charakteristiky:

Řídící pracovník rozhoduje eticky tehdy, když (na rozdíl od ostatních druhů rozhodování), rozhoduje v zásadní závislosti na etickém pravidlu, zásadě či normě. To znamená tehdy, když dospívá k rozhodnutí na základě určité etické zásady, a nikoli např. na základě ziskovosti projektu, ekonomické hospodárnosti nebo pouze na základě vlastního zájmu. Pro manažery na všech stupních řízení je důležité, že poznání základních etických principů a pravidel jim umožňuje tvorbu jasných argumentů. Etika řízení a podnikání vytváří smysl pro morální odpovědnost a posiluje spojení mezi etickým a osobním chováním. Navíc dává důraz na individuální svobodu při morální volbě. Z principů takto aplikované etiky nevyplývá, že problém bude vyřešen. Spíše poznání (a zachování) etických zvyšuje toleranci k rozdílům a snižuje tendenci označovat volbu ostatních jako neetickou či nemorální.

Pomáhá řešit neshody další analýzou. (Gladkij, 2004)

- Musí existovat skutečná volba mezi možnými směry jednání a tyto alternativy musejí být zcela reálné. Všechny možné alternativy je ovšem potřeba předem zvážit.
- Každé z možných řešení (nebo jeho důsledky) musí v sobě nést významně odlišnou hodnotu. Řídící pracovník ve zdravotnické péči musí být schopen rozeznávat různé etické hodnoty a pochopit, že rozhodnutí často ovlivňují lidské či osobní hodnoty.

Zdaleka ne všechny problémy rozhodování a řízení jsou problémy morálními. Některé jsou konfliktem mezi etickými požadavky a úzce osobními zájmy. O etický problém nejde ani tehdy, když jsou zvažované postupy či činnosti nereálné či dokonce nemožné. K etickému dilematu dochází tehdy, když jednání na základě jednoho morálního přesvědčení znamená popření jiného. Takové

druhy situací nastávají při řízení a výkonu zdravotní péče dosti často. Jestliže takový problém vyvstane, měl by řídicí pracovník zdravotní péče zvažovat, proč a do jaké míry je určité jednání morálně „lepší“ než jiné (Gladkij, 2004).

Manažerská etika občas zjednodušována „morálka řízení“. Dynamický rozvoj vědy a techniky ale klade na manažery ještě další požadavky. Především, aby systematicky rozvíjeli svou odbornost a byli připraveni řešit nové problémy, se kterými se dříve nesetkali a aby byli schopni pro nové úkoly získat své zaměstnance. Jednota managementu i zaměstnanců a společná přesvědčení přispívají nejenom k růstu kultury řízeného objektu, ale i ke kvalitě výroby, prodeje, či služeb.

Manažerská etika má smysl ve všech oblastech, kde se uplatňuje řízení. Manažer svou činností a svými etickými postoji usměrňuje chování svých podřízených a motivuje je ke ztotožnění se s vymezenými cíli organizace. Etické postoje manažera významně ovlivňují efektivnost řízení, neboť to je závislé na úrovni interpersonálních vztahů a na úrovni komunikace. Jednou z novinek řízení, které má blízko k řízení etickému, je tzv. „servant leader“. Je to řízení založené na respektu k podřízeným a na dávání jim příležitostí k růstu. Jinými slovy dochází ke změně mocenského managementu v management potřeb pracovníků. V současné době již neexistují žádná celoživotně zaručená zaměstnání u jednoho zaměstnavatele a ani žádná automatická loajalita na straně zaměstnanců. Také už zmizel dříve tak velký respekt vůči pozici (funkci) nebo vůdcovské autoritě. Nadřízení manažerů nezávisle získávají úctu svých lidí jen díky svému ozdobnému titulu. Musejí si respekt svých zaměstnanců zasloužit. Dochází postupně k transformaci tzv. „macho managementu“ k vedení typu „maestro“ (Ramsey, 2004, s. 59).

Jevy v podnicích i ve veřejné správě jsou ale často stále řízeny na bázi ukazatelů, které jsou schopny je zobrazovat, avšak jen z kvantitativního hlediska. Kvalitu vývoje řízených jevů se nedaří prostřednictvím kvantitativních ukazatelů vyjádřit - a právě kvalita je výrazem etických postojů manažera i kultury řízeného objektu. Kvalitativní vlastnosti řízených jevů jsou pro rozhodování stejně důležité, protože kvalita i kvantita jsou dvě stránky jedné mince. „Rozhodne-li se manažer ve své práci dodržovat etické postoje, musí se nejdříve seznámit a vnitřně se ztotožnit s obsahem pojmu etika a uvědomit si, proč se v současné době uplatňování etiky v řízení stalo nezbytností. Současně je třeba si uvědomit obtíže, se kterými se při tom setká, a samozřejmě na druhé straně i klady a jistoty, které mu jeho rozhodnutí přinese“ (Bláha, Černek, 2015).

Od manažera se tedy očekávají nejen ekonomicky výhodná, ale i eticky odůvodnitelná rozhodnutí. K tomu je potřebné budování manažerské autority. Max Weber rozděluje formy autority na tradiční, charismatickou a byrokratickou (Weber, 1997, s. 63). Tradiční autorita se vztahovala dříve na dědičné posty, nyní na tituly, tradičně uctívané funkce. Charismatická je sice spojena s oddaností k poslání organizace, ale zejména tkví v osobnosti vedoucího pracovníka a v jeho schopnosti motivovat své podřízené a spolupracovníky k určitým žádoucím výkonům. Byrokratická autorita

(Weberem velmi ceněná) je souborem pravomocí (ale i povinností), jež vyplývají z určitého funkčního zařazení v organizační hierarchii. Pro motivační řízení ve smyslu stálé etické cesty je jistě zapotřebí kombinace všech tří složek.

Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality), ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo si zvyšovat kvalifikaci. Jsou motivy, které vytvářejí spokojenost a stabilitu a motivy, které spíše stimulují k vyšším výkonům. (Bělohlávek, 2003). Vreise a Gradner (in Králová, 2003) po desetiletí konzultačních prací formulovali tři nejdůležitější etické hodnoty nejen v podnikání, ale v jednání s lidmi vůbec. Jsou jimi:

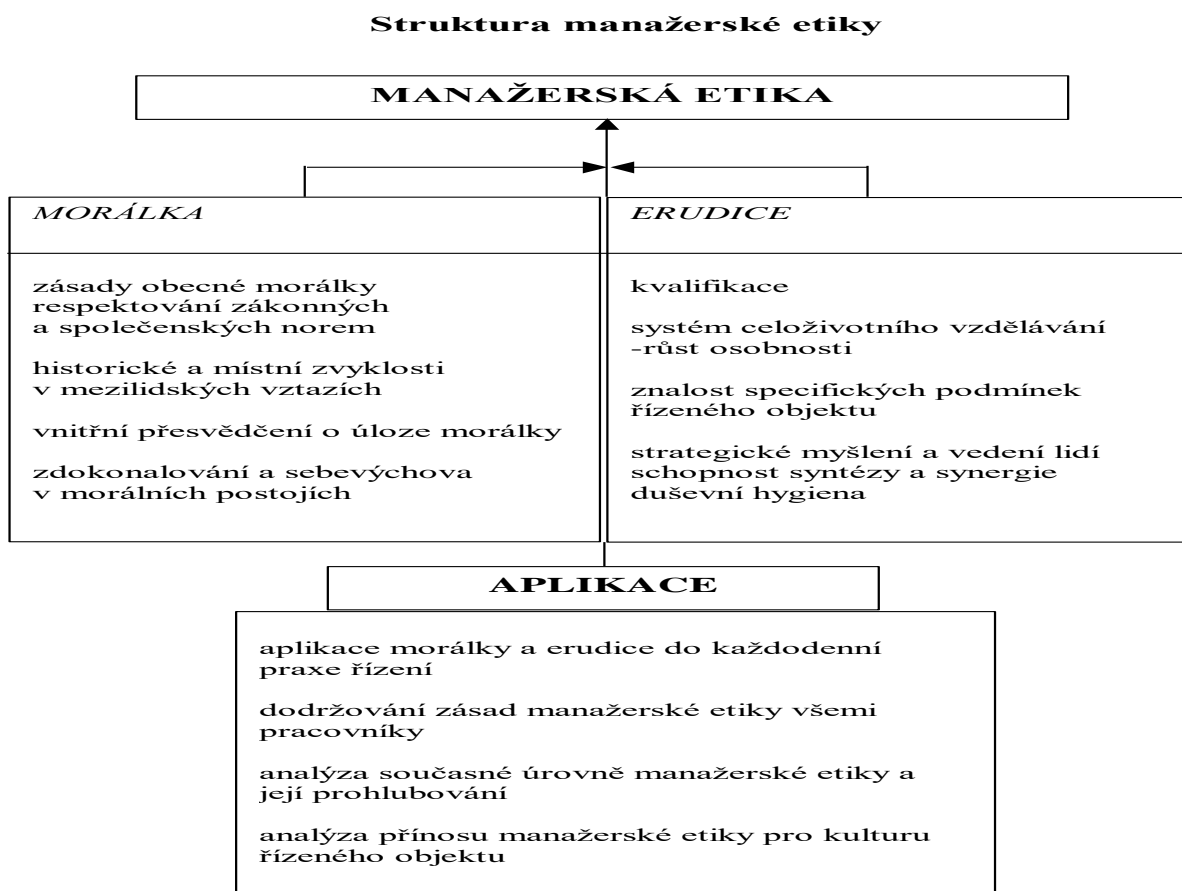
1. Spravedlnost – nestranné rozhodování, uznávání práv nejen vlastních, ale i druhého člověka, tedy „fair play“.
2. Laskavost – ohled na druhého účastníka jednání, tedy empatie.
3. Odpovědnost – vědomí povinnosti a ochota nést důsledky svého rozhodování.

Manažer, který chce eticky řídit, by si měl položit následující otázky: Může jednotlivé předpoklady pro zavedení manažerské etiky naplnit? Jak musí na sobě zapracovat, aby předpoklady splňoval? Jak je to pro něj náročné? Lze se bez manažerské etiky obejít? Pravdivé odpovědi by měl analyzovat a na základě analýzy vyhodnotit, zda má předpoklady, které na něj klade manažerská etika v oblasti morálky, erudice či kvalifikace a schopnosti aplikace v každodenní praxi. Manažer si asi těžko někde opatří hotový recept, co všechno by měl podniknout a jak by měl ve svých konkrétních podmínkách postupovat, aby se úspěšně vypořádal s inovací své práce. K tomu mu může pomoci sestavení organizačního etického kodexu (viz kapitola 3.2). Při otázce, zda jsem jako manažer osobně i osobnostně schopen zvládnout etické jednání a rozhodování, je možno postupovat takto (Bláha, Dytrt, 2003, s. 42):

- manažer si definuje pojem manažerské etiky;
- provede objektivní analýzu (spektroanalýzu) vlastní dispozice k naplnění jednotlivých složek systému manažerské etiky;
- položí si otázku, zda má sílu a předpoklady osobní nedostatky v některých oblastech překonat, jak by mohl postupovat, kolik času by tomu asi musel věnovat a jakým způsobem by se s tím mohl při výkonu své činnosti vypořádat;
- zda by mohl efektivně využít svého dobrého postavení v některých prvcích subsystémů manažerské etiky, aby z důvodu slabosti v ostatních prvcích nebrzdil start celého systému;
- jakými metodami a v jakých intervalech bude sledovat, zda manažerská etika jako inovace existujícího systému řízení skutečně zvyšuje kulturu řízeného objektu a kvalitu poskytované péče.



Pro názornost je zobrazena struktura manažerské etiky, kterou reprezentují tři na sobě závislé a vzájemně se doplňující oblasti: morálka, erudice (kvalifikace) a schopnost aplikace v praxi.



Obr. 3 Struktura manažerské etiky (zdroj: Bláha, Dytrt, 2003, s. 44)

Králová (s. 187 in Gladkij a kol., 2003) se zamýšlí nad subjektivními předpoklady pro výkon manažerské funkce a zdůrazňuje, že „morální úroveň je rozměr osobnosti, který, pokud je „nevyvinut nebo zmrzačen“, svému nositeli potíže nedělá. O to více je má okolí takového jedince. Tito lidé v podstatě nebudují, i když se to tak ze začátku může zdát, ale ničí materiální i duchovní hodnoty ve smyslu sociálním i psychologickým“. Podle Williama a Gibba Dyerových existuje šest příčin porušování norem etického chování jednotlivců uvnitř organizace (Rolný, 1998, s. 30):

1. Neznalost etických norem nebo podceňování jejich důležitosti;
2. Silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců;
3. Nerozhodnost a nevykonnost přímých nadřízených;
4. Neetické chování bezprostředních spolupracovníků na pracovišti;
5. Ignorance nebo neřešení etických prohřešků vedením podniku – tzv. „tichý souhlas“;
6. Enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.

Při rozhodování jednotlivce je velmi důležité, aby byl zachován princip autonomie toho, kdo se rozhoduje. Každé autonomní rozhodnutí, by mělo mít následující znaky (srov. Rolný, 1998, s. 31):

- být rozumné, tj. vyznačovat se schopností racionalizovat problém,
- respektující individuální hierarchii hodnot,
- beroucí v úvahu adekvátní informace,
- být svobodné bez donucování a omezování.

V procesu etického rozhodování dochází k procesu ujasňování hodnot. Jedinec si při něm vytváří vlastní odpovědi (hodnoty) na různé situace. Proces poznávání vlastních hodnot je možné rozdělit do tří skupin:

#### 1. Rozpoznání svého přesvědčení

- Ocenění a ochrana svého přesvědčení
- Veřejné přiznání se k přesvědčení, když je to vhodné

#### 2. Výběr přesvědčení a chování

- Výběr z možností
- Výběr podle následků
- Svobodné rozhodnutí

#### 3. Chování podle vlastního přesvědčení

- Vlastní skutek
- Vzorové, důsledné a opakované chování (Kozierová, Erbová, Olivierová, 1995, s. 128).

Postoj, přesvědčení, názor nebo pocit se stávají hodnotou tehdy, když se uskuteční všechny uvedené kroky. Jejich využitím si může každý manažer nejen objasnit svoje vlastní hodnoty, ale i zkvalitnit svůj osobní růst. Tyto kroky se mohou aplikovat i na různé situace u spolupracovníků, podřízených i pacientů/klientů. Výzkumy v organizacích různých typů (Nutt, 1997 in Brooks, 2003, s. 33) naznačují, že kvalita rozhodování na úrovni manažerů je často špatná, především proto, že manažeři jsou ve svých rozhodování unáhlení nebo jsou fixováni na určité aspekty konkrétního řešení, ačkoliv se ukázalo, že toto řešení nefunguje. Špatné rozhodování je často výsledkem zaměření se jen na krátkodobé cíle. Problém nevhodného rozhodování je způsoben oblibou pouze tzv. racionálního modelu rozhodování, který se na rozhodování dívá jako na racionální (rozumový), lineární proces s praktickými výsledky. Tento model naznačuje, že jestliže lidé stojí před rozhodnutím:

1. nejdříve identifikují problém, o němž je nutno rozhodnout;
2. potom shrnou informace, které jim pomohou problém řešit;
3. poté vytvoří potencionální řešení problému;
4. a nakonec racionální volbou vyberou nejlepší řešení, které pak použijí (Brooks, 2003, s. 33).

Tento jednoduchý rozhodovací model vytváří domněnku, že je možné na jeho základě zjistit všechny potřebné informace, vyhodnotit všechny dostupné alternativy, efektivně odhadnout úspěch každé z nich. Jenže ...i když prvním a velmi důležitým krokem je získat co možná nejvíce relevantních informací, mnohá etická rozhodnutí jsou obtížná v důsledku neurčitosti, která je spojena s omezením faktických informací. Sokol a Pinc (2003, s. 129) uvádějí, že má-li dnešní člověk něčeho nadbytek, tak jsou to informace. Posedlost relevantními informacemi má, podle nich, vlastně tradici v Platónovi: jednání bude bezpečné, bude-li jednoznačně vyplývat z relevantního poznání. Jenže...to, které informace byly skutečně relevantní, pro výsledek jednání není možno zjistit zpravidla dříve, než je čin vykonán. Faktické okolnosti rozhodnutí mohou být posuzovány z hlediska jejich absolutní platnosti, hodnotové složky rozhodovacího procesu nemohou být zpravidla plně redukovány na fakta, která by mohla být empiricky ověřena. Je nutné si uvědomit, že i rozhodnutí etického charakteru neprobíhají ve stabilním prostředí, ve kterém je dostatek času na kvalitní a promyšlené rozhodnutí. Většina rozhodnutí je činěna pod velkým tlakem, zvláště tam, kde čas je velmi důležitým faktorem.

Jeví se jako nutné pomoci manažerům při nelehké činnosti etického charakteru sestavením obecného modelu morálního rozhodování. Model představuje metodologický postup jednotlivých myšlenkových kroků, jež jsou založeny na otázkách/návodech podle Rolného (1998, s. 32)/ a podle DesJardinse (2009, s. 17):

1. Jaká jsou fakta? *Porozumění faktům*
2. V čem tkví etický problém? Identifikace etického problému (dilematu)
3. Kdo jsou účastníci dané situace? *Identifikace všech stakeholderů*
4. Jaké jsou možnosti, alternativy řešení? Vzít ohled na to, jak by rozhodli ostatní stakeholdeři
5. Jaké budou morální dopady těchto alternativ? Pochopit alternativy pomocí morální představitosti
6. Jaké praktické nátlaky a na koho situace obsahuje? Porozumět, jak budou jednotliví stakeholdeři rozhodnutím ovlivněni
7. Jak má být situace s konečnou platností řešena? Udělat rozhodnutí a monitorovat jeho proces a učit se z výsledku

Carroll (1990) se zabýval etickými standardy a principy, které v rozhodování jednotlivce fungují jako „etický filtr“ (ethics screen). Prostřednictvím tohoto filtru jedinec zvažuje, zda zamýšlené jednání je přípustné nebo nepřípustné. V následující tabulce je uvedeno deset nejužívanějších principů při etickém rozhodování.

Tab. 1 Principy etického rozhodování (zdroj Bláha, Dytrt, 2003, s. 66 – 67)

	PRINCIPY	NÁZEV PRINCIPU
1.	Měl (a) byste přijmout takové rozhodnutí, které přináší co největší prospěch co největšímu počtu lidí v organizaci.	Utilitaristický princip (teorie užitku)
2.	Maximalizujte svůj prospěch tak, abyste úmyslně nepoškodil (a) druhé.	Osvícený vlastní zájem
3.	Měl (a) byste dělat jen to, co můžete obhájit před skupinou složenou z vašich profesních partnerů	Profesní etika
4.	Nečinite jiným to, co nechcete, aby činili oni vám (nebo jinak: chovejte se k ostatním tak, jak si přejete, aby se ostatní chovali k vám).	„Zlaté pravidlo“
5.	Jestliže se rozhodujete pro určité jednání, ptejte se sám (sama) sebe, zda by s vaším rozhodnutím souhlasili vaši profesní partneři, přátelé a rodina. Jestliže ano, pak byste měl (a) jednat.	Etika „odhalení“
6.	Jednejte tak, abyste byl (a) loajální vůči organizaci (tedy jednat v zájmu organizace, bez ohledu na následky).	Podniková etika
7.	Jednejte tak, abyste uspokojil (a) vlastní zájmy a neporušil (a) předpisy a zákony.	Konvenční etika
8.	Při rozhodování zvažujte důsledky rozhodnutí a jednání a převezměte odpovědnost za tyto důsledky.	Etika odpovědnosti
9.	Při rozhodnutí spoléhejte na vlastní intuici, která vám „napoví“, co je a není dobré.	Intuitivní etika
10.	Jednejte tak, abyste minimalizoval (a) porušení práv určité osoby (osob) nebo skupiny (skupin).	Kantovský princip

Rozhodování ztěžují i tzv. „kognitivní (poznávací a hodnotící) předsudky“. Mohou být hledány špatné informace, ať již z důvodů přeceňování vlastních schopností a vědomostí nebo při sklonu (třebas i neúmyslném) manažera vyhledávat ty informace, které potvrzují preferovanou volbu. „Častou bariérou rozhodování je i iluze kontroly nad situací, kdy jednotlivec věří, že dokáže zvládnout složitý problém, ale nemá schopnosti to skutečně dokázat“ (Brooks, 2003, s. 34). Drucker naléhavě upozorňuje (2004, s. 185), že navzdory informační explozi se komunikační propast v institucích a mezi společenskými skupinami stále prohlubuje – a to až do té míry, že hrozí naprosté nedorozumění. Zdůrazňuje, že mnohem důležitější než velké množství informací je kvalitní komunikace.

Mezi současné bariéry v etickém rozhodování jsou počítány také multikulturní vlivy, které souvisejí se stále vyšší imigrací i migrací obecně a etickou rozmanitostí obyvatelstva. (Ivanová, Špirudová, Kutnohorská, 2005). Další bariérou etického rozhodování je současný důraz západní společnosti na sociální etiku zaměřenou spíše na jednotlivá práva než na odpovědnosti a povinnosti. Tím se zvyšuje tendence obracet se na soudy a otázky mravního charakteru jsou nakonec řešeny podle právního řádu. Tím se řídicí pracovníci stávají velmi opatrní i ve chvíli, kdy je takové jednání na škodu (Grohar – Murray, DiCroce, 2003, s. 110).

Každý člověk (nejen manažer) je při rozhodování ovlivněn: vlastními dispozicemi (fyzická a psychická determinace, inteligence, sklony, temperament, pohlaví, věk...); socializačním procesem (výchova, vzdělání, sociální role, životní zkušenost...) a situačními faktory (pracovní role, organizační struktura, legálnost, častost, složitost, závažnost, důležitost, časový tlak...). Z této výchozí pozice se snaží

subjekt postihnout obecné hledisko etického problému. Oba faktory jsou kontextem rozhodovacího procesu, který popsal Crane a Matten (2010, s. 145): 1) rozpoznání morálního problému; 2) tvorba morálního úsudku; 3) potvrzení morálního záměru; 4) provedení morálního jednání. Má-li mít skutečně obecnou platnost a autoritu manažera, je zapotřebí minimalizovat vlastní subjektivitu, oprostít se od vnitřních pocitů osobní zainteresovanosti (účast, lítost, strach, vztek, závist, žárlivost, chtivost všeho druhu...). Až po získání potřebného odstupu, kritické analýze, je vhodná doba na vytváření etického rozhodnutí.

## 3.2 Etické kodexy

Aplikovaná etika by se měla stát samozřejmou součástí odborné kvalifikace v mnohých povoláních, které mohou ovlivnit správné jednání. Výsledkem by měla být pregraduální výuka, ale i systém celoživotního učení, které jsou zaměřeny na znalost a pochopení nejen stanovených etických principů (viz kapitola 1), ale i etických kodexů, jejichž základem je deontologie (řecky to deon = povinnost), tj. nauka o povinnostech. Etické kodexy lze obecně definovat jako systematické soubory norem a předpisů, které upravují vztahy mezi členy určité společnosti tak, aby odpovídaly uznávaným morálním hodnotám. Společným znakem etických kodexů je univerzalistický charakter. V praxi to znamená, že by měl být každý etický kodex využitelný v co nejširší míře a pro co největší počet zúčastněných. Snahou tedy je, aby existovala jasná a akceptovatelná pravidla.<sup>10</sup> Kodexy „organizují“ pravidla, normy, návody k chování, měly by odpovídat na všechny tři etické otázky: Co mám dělat? Co mám vědět? S čím mohu počítat? (Ivanová, 2012)

Kodexy zkoumá kodikologie – zjišťuje vlastnosti kodexů, objasňuje jejich vznik a funkci a zahrnuje je do kultury společnosti. Etický kodex však může být sestaven i pro každou organizaci, či pro její osobitou činnost.<sup>11</sup> Vznikají stále nové kodexy různých profesí, vzniku kodexu předchází proces kodifikace, což znamená převedení sociálně sdílených mentálních schémat do interpretativní podoby. To umožňuje jedinci z určité kultury rychlé vyhodnocení konkrétní situace, včetně návodu k jednání. Proces kodifikace musí vycházet z obecné mravnosti a z etiky a tradice oboru, pro kterou

<sup>10</sup> Lékaři, kněží a soudci mají profesionální kodexy tisíce let.

<sup>11</sup> Např. může vzniknout Etický kodex pedagogů MVŠO, který vychází a dodržuje etické normy vycházející ze všech ostatních platných kodexů pro pedagogy, ale vyjadřuje zároveň specifické podmínky pro pedagogy, které vyplývají ze soukromé, technicky, ekonomicky a manažersky orientované vysoké školy apod.

je tvořen a spojit je v koherentní celek Aby byl etický kodex jasný a srozumitelný, je nutné při jeho sestavování dodržovat určité zásady:

1. Etický kodex musí být vnitřně konzistentní a souviset s posláním, cíli, strategií a politikou organizace. Měl by obsahovat jasně formulované konkrétní priority, závazky a požadavky a srozumitelné vymezení etických rolí.
2. Etický kodex musí být přiměřený. Nemůže zahrnovat vše, být příliš detailní, ani příliš obecný, vágní. Přiměřenost znamená i vyváženost práv a povinností, požadavků na chování zaměstnanců uvnitř i vně organizace.
3. Etický kodex musí obsahovat postup řešení konfliktů, jeho interpretaci a aplikaci. Ten by měl být jasný a snadný.
4. Etický kodex by měl také poskytovat možnost ustanovení výjimek a to zejména pro důvody morálního charakteru (snížené požadavky na tělesně postižené, ženy v těhotenství, zohlednění alergiků,...)
5. Při sestavování etických kodexů existují dvě základní možnosti:
  - a. skandinávský model: zde je kladen důraz na názory zaměstnanců, se kterými je obsah a forma kodexu diskutována;
  - b. americký model: v tomto případě kodex vytváří manažeři organizace (Bláha, Dytrt, 2003, s. 109).

Pro vytváření etického kodexu skandinávského typu platí, že se na počátečních fázích zpracování kodexu podílí větší skupina pracovníků na různých úrovních, ale vlastní návrh vytváří méně početný tým. Takto vytvořený kodex by měl obsahovat:

- preambuli, která by zdůrazňovala, proč je pro organizaci etický kodex potřebný;
- očekávané standardy chování;
- pravidla využití etického kodexu v rozhodování a jeho platnost.

Kodex by měl zdůraznit klíčové hodnoty organizace, zahrnovat principy týkající se poslání organizace a specifické příklady etického a neetického jednání. Měl by také uvádět příklady obvyklých konfliktů zájmů v organizaci a jejich řešení. Tím kodex dává odpovědi na otázky dříve, než budou položeny. Návrh kodexu by měli posoudit vybraní manažeři a zaměstnanci. Zaměstnanci mají při tvorbě etického kodexu dvě klíčové úlohy:

- jejich názory a postoje jsou základem pro kodex;
- participující na konečných formulacích.

Etický kodex může zpracovat také poradenské organizace, ale pouze jako návrh. Při tvorbě etického kodexu je vhodné podle Cahy a Urbana (2017) dodržovat několik dalších pravidel:

- Etický kodex by měl identifikovat klíčové etické otázky či dilemata, se kterými se zaměstnanci mohou dostat do kontaktu, a poskytovat návody na jejich řešení.
- Neměl by být příliš obecný ani suplovat jiné dokumenty firmy, měl by se symetricky dotýkat jak vztahu firmy k jejím partnerům včetně zaměstnanců, tak i zaměstnanců k firmě. Specifickou pozornost by měl kodex věnovat řízení lidských zdrojů.
- Důležitý je i proces tvorby kodexu a způsob jeho implementace, které mohou být důležitější než kodex samotný.

Požadavky na etické chování firem a zaměstnanců ze strany zákazníků, obchodních partnerů i širšího společenského prostředí dlouhodobě rostou. Tím se zvyšuje i význam etického kodexu organizace jako řídicího nástroje a součásti její kultury. Význam etického kodexu organizace tak zdaleka není jen vnější, resp. marketingový. Dodržování principů etického chování činí práci v jakékoli organizaci příjemnější, a tím i produktivnější. Usnadňuje i získání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří bývají vůči dodržování etických norem ze strany firmy citlivější. Etický kodex organizace má však smysl především tehdy, jde-li nad rámec obecných etických zásad a je "šitý na tělo" konkrétním potřebám firmy. Měl by stanovovat nejen etické zásady týkající se typických pracovních situací nebo specifických profesních skupin podniku, ale cíleně identifikovat klíčové etické otázky či dilemata, se kterými se zaměstnanci podniku setkávají, a formulovat zásady, případně návody, jak v těchto případech postupovat. (Urban, 2011, dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>)

Etický kodex Moravské vysoké školy Olomouc vychází z obecných hodnot, akceptuje konkrétní firemní kulturu a následně vše specifikuje přímo pro organizaci. Splňuje tedy všechny požadavky na tvorbu etického kodexu, jak bylo uvedeno výše:

### 3.2.1 Hodnotová východiska

1. Východiskem pro naše hodnoty je:
  - a. tradice euro-atlantské civilizace - křesťanství a judaismus, lidová moudra,
  - b. poslání školy, které je formulováno zakladatelem v misi a vizi školy,
  - c. synergie akademického a podnikatelského prostředí.
2. Jsme obecně prospěšná společnost. Imperativem je společensky odpovědné jednání.
3. Hodnoty jsou tvořeny a sdíleny akademickou obcí školy, tj. jejími zaměstnanci i studenty.

### 3.2.2 Firemní kultura

1. Pilíře, o které se opírá kultura MVŠO, jsou:
  - a. hodnotové rámce dané kulturním prostředím,
  - b. tradice a důstojnost akademického prostředí,
  - c. flexibilita a společenská odpovědnost podnikatelského prostředí.
2. Klíčový je **člověk** – student, klient, pracovník, partner.
3. Hodnoty, které sdílíme a které se odrážejí v kultuře MVŠO, jsou:
  - a. respekt a podpora jednotlivce,
  - b. otevřenost (transparentnost),
  - c. týmová spolupráce,
  - d. pracovitost,
  - e. pečlivost a odpovědnost,
  - f. zaměření na kvalitu,
  - g. kreativita,
  - h. angažovanost,
  - i. adaptabilita a stálé zlepšování.
4. Zásady, které sdílíme, jsou formulovány takto:
  - a. **„Jak kdo zaseje, tak sklídí“** („Nejdřív škola dej, potom může škola dát tobě.“).
  - b. „Každý svého štěstí strůjcem“.
  - c. „Spolupráce přináší rozvoj a úspěch“.
5. Firemní kultura se nepřetržitě vyvíjí, vždy však vychází ze základních hodnotových východisek.



### 3.2.3 Etický kodex

Zaměstnanci	Studenti
<b>Ctíme, respektujeme a vytváříme tradici.</b>	
Ctíme akademické tradice. Snažíme se být důstojným vzorem pro studenty v chování odborníka, vědeckého pracovníka, způsobu dosahování výsledků ve studiu, osobním rozvoji	Respektujeme autoritu svých pedagogů. Chceme být dobrým vzorem i svým spolužákům.
<b>Zlepšujeme se a rosteme.</b>	
Neustále hledáme příležitosti ke zlepšování a inovacím. Ke svěřeným úkolům přistupujeme tvořivým způsobem. Jsme nároční vůči sobě samým, svým kolegům i studentům. Jsme připraveni na změny.	Studujeme, abychom byli úspěšní. Klademe si velké cíle. Snažíme se ze svého studia vytěžit co nejvíce znalostí, dovedností a zkušeností. Ke svému studiu přistupujeme tvořivě.
<b>Spolupracujeme, komunikujeme a jsme upřímní.</b>	
Jsme jeden tým a vzájemně se podporujeme. Sdílíme informace a know-how. Jsme k dispozici svým kolegům, studentům i pracovním partnerům, vycházíme jim vstříc. Pomáháme si. Realizujeme mezigenerační spolupráci. Komunikujeme konstruktivně a otevřeně, jsme objektivní, upřímní a pravdiví.	Se svými spolužáky i pedagogy komunikujeme slušně a otevřeně, jsme důvěryhodní. Jsme starostliví a připraveni pomoci.
<b>Respektujeme ekonomický rozměr našich činností.</b>	
Pracujeme efektivně a dobře hospodaříme. K úkolům přistupujeme zodpovědně a tak, abychom šetřili náklady.	Studujeme tak, aby vynaložená investice byla co nejefektivnější. Šetříme náklady, čas a energii svou, svých spolužáků, pedagogů i rodiny.
<b>Dodržujeme a ctíme zákonnost a autority.</b>	
Formulujeme akceptovatelná pravidla a standardní postupy. Jsme důslední v jejich uplatňování vůči sobě samým i svým kolegům a studentům. Ctíme rovný přístup.	Respektujeme normy a pravidla. Ve svém přístupu ke studiu a práci jsme čestní a poctiví. Jednáme vždy podle dohodnutých pravidel.
<b>Reprezentujeme svou školu.</b>	
Jsme loajální. Svou prací i jednáním šíříme dobré jméno své školy. Aktivně se zapojujeme do činností školy.	Svým jednáním, vystupováním a znalostmi šíříme dobré jméno své školy v průběhu studia i po absolutoriu.
<b>Jsme osobně odpovědní za úspěch svůj, své školy i regionu.</b>	

Norma: Q3-P05-VAVV-003-02

Verze: 2; Platnost od: 1. 6. 2012; Zpracovala: Mgr. Vladimíra Sedláčková, vedení školy;

Schválil: **RNDr. Josef Tesařík**, ředitel

Důležité je také při studiu etických kodexů pochopit vztah etiky a práva. Etika je vědou normativní a vymezuje rozsah platnosti etických zákonů. Etické postuláty respektují dilematické situace, právo stanovuje jednoznačné postuláty. Etika říká, co by mělo být, právo co by být nemělo. Etika řeší přestoupení mravním odsouzením, právo faktické restriktivně (tresty). Je možno tvrdit, že právo je jen minimum etiky, ale mělo by z etiky vycházet. Legitimitu (oprávněnost) legislativní zákonné úpravy určuje právě shoda s mravními normami.

### 3.3 Mravní hodnoty a jejich význam pro CSR

Obecnější rovinou norem jsou hodnoty. Stejná hodnota může být původem rozličných norem.<sup>12</sup> Hodnoty předcházejí normám. Hodnoty představují apriorní dimenze, normy jsou pak konkrétním projevem hodnoty, hodnoty trvají déle, zabezpečují historickou a kulturní kontinuitu a také sociální kohezi společnosti. Okruh předmětů, které se mohou stát hodnotou, lze vymezit jen obecně. Může to být označení libovolného materiálního nebo ideálního objektu, idejí, institucí, skutečného či imaginárního předmětu, který přináší pomoc, ochranu. Tyto předměty vyvolávají v člověku pocit libosti, která ruší dosavadní životní tíseň, neklid a úzkost, a nahrazují je pevností, stálostí a rovnováhou (Rollo, 1993, s. 60). „Řada psychologů zdůrazňuje žádoucnost jako nejvýznamnější atribut hodnoty“ (Cakirpaloglu, 2004, s. 354). V každé společnosti existují obecné hodnoty, které jsou jí legitimizovány, ale každý jednotlivec má vlastní přístup k hierarchii hodnot. Ten je ovlivňován charakterovým vybavením jeho osobnosti, jeho konkrétní socializací i aktuální prožívanou situací<sup>13</sup> (Keller, Gál, Frič, 1996, s. 41).

Neexistuje žádná všeobecně platná hodnotová teorie, filozofové se o povaze hodnot stále přou. Jsou určité základní neboli všeobecně platné hodnoty a určité dílčí neboli druhotné hodnoty. Hodnotou je ale vždy ceněný nemateriální či materiální jev či jsoucno. Jsou hodnoty morální a jiné než morální povahy a neexistují žádná jasná kritéria, podle nichž je lze přesně rozlišit<sup>14</sup>. Dvě hodnoty nejsou slučitelné, pokud jich nelze plně docílit zároveň. Existují také hodnoty souměřitelné a nesouměřitelné<sup>15</sup> (Szawarski, 2004, pp. 7-8). Podle Rathse (in Simon, Howe, Kirschenbaum, 1997, s. 24-25) má hodnota tři složky - *emocionální, kognitivní a behaviorální*. V tomto smyslu jsou hodnoty

<sup>12</sup> Například věrnost je obecnou hodnotou a konkrétní normou se stává v manželství, ve vlastenectví, ve víře, ve stálém dodržování norem slušného chování, pracovních norem, vztahu k přírodě.....

<sup>13</sup> Keller, Gál, Frič uvádí (1996), že v sociologických výzkumech v euroamerické civilizaci bylo zjištěno, že člověk se běžně ve svém jednání nerozhoduje podle velkých a abstraktních hodnot, ale řídí se svými drobnými osobními očekáváními, jež jsou modelována zcela konkrétními situacemi a tlaky, které v nich působí. Ke stejnému zjištění dochází u nás i Librová (1994).

<sup>14</sup> Není pochyb, že do sféry mravních hodnot patří spravedlnost, svoboda, láska, ctnost. Na druhé straně takové hodnoty jako znalosti, moc, bohatství, výkonnost, schopnosti nebo krása patří do jiné sféry.

<sup>15</sup> Hodnoty mohou být různé, ale těmi nejkrásnějšími, které přineslo zejména křesťanství, je víra, naděje a láska.

odlišitelné od pocitů, přístupů, cílů, názorů, přesvědčení (tedy ukazatelů hodnot). Hodnoty jsou aspekty života, které jsou tak důležité, že ovlivňují chování jednotlivců i celých sociálních skupin. Soubor kulturních hodnot se podílí na vytváření identity člověka v procesu napodobování, zrcadlení, sociální komparace, naplňování rolových představ či jiných procesů probíhajících mezi skupinou a jednotlivcem.

Max Weber (in Loužek, 2005) rozlišuje dva druhy sociálního jednání<sup>16</sup>:

1. Účelově-rationální – člověk zvažuje vztah mezi prostředky a účelem, mezi účelem a vedlejšími důsledky i vzájemný vztah různých možných účelů.
2. Hodnotově-rationální – jednání je určeno přesvědčením (hodnotovou orientací) bez ohledu na možné důsledky jednání.

Hodnotová orientace jednotlivce je postoj k čemukoliv (hmatatelnému i nehmatatelnému) daný nejen genetickým vybavením člověka, sociálním prostředím, kulturou společnosti a momentální situací, ale i vyrovnáváním se s rozpory života, vírou či filosofií, vzděláním a zejména osobní kognitivní i emoční zkušeností. (Říčan, 1989). Význam hodnot pro lidský život shrnují Prudký (2009):

1. *hodnoty jako stavební kameny kultury* - Chápání hodnot jako jednoho ze základních definičních znaků kultury znamená, že vznik hodnot a nabytí kultury jsou nerozlučné, neoddělitelné a mohou splývat. Proto je možné poznatky získané o hodnotách určité společnosti využít pro výpověď o podobě této společnosti.
2. *hodnoty jako součást utváření obsahu sociálních fenoménů a vztahů* - Hodnoty a normy slouží jako obsahový základ celého sociálního i osobnostního systému. Proto bez rozpoznání přijatých a sdílených hodnot nemůžeme porozumět obsahu sociálních aktivit jednotlivců ani uspořádanosti skupin nebo celých společenství.
3. *hodnoty jako jeden z definičních znaků osobnosti* - Výzkumy hodnot se často zabývají tím, v jakém vztahu jsou hodnoty k pojmům vyjadřující obsahy motivace, potřeb, osobnosti, aktivit, chování, dispozic, vloh, schopností, ale i temperamentu.
4. *hodnoty jako zdroj motivace a chování* - Motivační struktury jedince jsou pevně provázány s hodnotami. Existuje úzký vztah přijatých hodnot s relativně stabilními vzorci přijatelného chování, tedy s normami chování.
5. *hodnoty jako součásti identifikátorů skupiny či etnika, společenství nebo i institucí* - Řád určitého společenství se vytváří prostřednictvím vyjednávání o sdílených hodnotách a v tomto smyslu sdílené hodnoty působí jako zdroje identity. Identita je zde chápána jako přijetí určitých

<sup>16</sup> Zásadním předpokladem přitom je, že těmto jednáním, jejich průběhu a struktuře je možné v zásadě porozumět. Právě koncept CSR by měl v organizacích dát prostor pro oba typy jednání tak, aby se doplňovaly.

shodných hodnot, motivů, aspirací a ideálů skupinou nebo společenstvím. Bez poznání sdílených hodnot nelze tyto identity rozeznat, nelze se s nimi ani ztotožnit či rozejít, nelze na ně ani působit.

6. *hodnoty jako zdroje sociální a kulturní soudržnosti* - Hodnotová struktura mj. představuje obsahový základ sociální soudržnosti i základ pro motivaci k aktivitám posilujícím či oslabujícím sociální soudržnost ve společnosti nebo v jejích částech.
7. *hodnoty jako zdroje a charakteristiky rozvrstvení a hierarchizace společnosti* - Funkce představuje vliv sociální lokalizace jedince, skupiny, vrstvy či jiného společenství na podobu a strukturu přijatých hodnot.
8. *hodnoty jako atribut morálky* - Funkce hodnot je často přímo součástí vymezení morálky, která je chápána jako určité hodnotové zakotvení jedince či společenství. Funkce hodnot jako atributu morálky je nejčastějším pohledem, který je s hodnotami spojován.
9. *hodnoty jako základy politických filozofií a ideologií* - Funkce hodnot v určité vědní disciplíně, především hodnotová východiska politických filozofií, které jsou v každodenní existenci nejmarkantnějšími projevy určitých hodnotových orientací. Politické filozofie jsou nejlépe viditelné na analýze hodnotových východisek filozofií výchovy či konceptů školství a vzdělávání.
10. Souhrnem se dá říci, že hodnoty jsou regulátorem snah a jednání, umožňují posoudit jednání jiných, slouží jako základ k posouzení společenské prospěšnosti jednotlivých členů sociálních skupin. Hodnoty tedy určují principy společenské hierarchie a určují obecná pravidla pospolitého soužití i konkrétní vzorce chování. Vzorce chování ustálené v rámci jednotlivé kultury pak rozhodují o tom, jak jednatel definuje a řeší určité situace, aby se nedostal do konfliktu (Čihovský, Schneider, 1977, s. 38-39).

Vzorce chování na základě osvojených a legitimizovaných hodnot mají ve fylogenezi člověka tendenci fixovat se do tzv. *institucí*. V jejich průběhu lze postřehnout určitý řád. Pojem instituce, který pochází z latinského *instituere* (zřizovat), představuje souhrn vzorců chování, jednání a vztahů předávaných ve společnosti z generace na generaci. Lze je také definovat jako zvykové způsoby jednání společnosti<sup>17</sup>. Ve společnosti vždy působí celá diferencovaná řada normativních institucí, které vznikly z formálních důvodů. Nejvýznamnější z nich jsou instituce mocenské, právní, morální

<sup>17</sup> Je třeba rozlišovat mezi institucí a organizací, oba pojmy často splývají. Organizace znamená sociální systém nebo útvar s určitým počtem členů, který má přesnou hranici mezi vlastní strukturou a strukturami okolními. Aktivita členů organizace jsou výrazně formalizovány. Organizace je seberegulujícím systémem, který je jakousi redukcí složitosti prostředí. S prostředím však komunikuje a vzájemně se ovlivňuje. Instituce je způsob, jak lidé v konkrétní kultuře dělají nějakou věc, tedy způsob řešení problémů, organizace je způsob, jak přitom svou aktivitu koordinují (Jandourek, 2001).

a sociální<sup>18</sup>. Uvnitř institucí však probíhají konflikty společensky prospěšných hodnot s hodnotami individuálními. Instituce produkují tzv. institucionální pole, v rámci kterých funguje jejich obecná kultura, významový systém a struktura. Ve stejném čase institucionální pole zpětně ovlivňuje obecné institucionální prostředí prostřednictvím konformity a transformace (Hirsch, Lounsbury, 1997).

Systém hodnot a kritéria, která je určují, stanovuje kultura.<sup>19</sup> Kulturu tvoří hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují, a hmotné statky, které vytvářejí. Kultura je specificky lidský způsob organizace, realizace a rozvoje života.(Nový a kol., 1996). Kultura je základem lidského soužití a předává se a udržuje pomocí hodnocení přijatelného a nepřijatelného chování.<sup>20</sup> Každá kultura je dána zhruba třemi základními okruhy: Náboženský či ideový okruh (je nejširší), národní okruh – historicky vzniklé společenství a okruh jednotlivých sociálních subjektů – rodiny, školy, hospodářské či jiné pracovní organizace, profesních organizací aj. Profesní organizace mají svou organizační kulturu. Organizační kultura vzniká a zaniká v konkrétním místě a to buď traumaticky, tj. vzniká v době, kdy skupina čelí nějaké hrozbě, nebo pozitivně, tj. upevňováním hodnot, postupů, které fungují, ukazují se jako pro organizaci dobré a mohou být zdrojem dalšího organizačního rozvoje.<sup>21</sup> Organizační kultura umožňuje vnějšímu okolí bez vysvětlování chápat poslání a cíle organizace. Má funkci sebepotvrzující<sup>22</sup>, funkci zajištění kontinuity<sup>23</sup>, funkci korekce individuálního chování<sup>24</sup>, funkci identifikační<sup>25</sup>.

<sup>18</sup> Při aplikaci do podnikání to znamená, že potřebou společnosti je, byly uspokojovány materiální i nemateriální potřeby obyvatelstva, komunit, rodin a jednotlivců (dříve tuto funkci vykonávala pouze rodina, ta však v dnešní individualistické, postmoderní době s podrobnou dělbou práce ji již není schopna zastávat v celé šíři), institucí je potom ekonomicko - sociální systém, organizací je potom konkrétní podnik, který určité potřeby zabezpečuje.

<sup>19</sup> Axiologické (hodnotové) pojetí kultury má své kořeny v antice. Ve středověku se pojem kultura jako charakteristika kultivace lidských hodnot příliš neužíval; nástup renesance a humanismu znamenal nejen oživení antického významu pojmu kultura, ale i jeho novou funkci - vést hraniční čáru mezi člověkem a přírodou.

<sup>20</sup> Když například dosáhnete-li zdárně něčeho, co Vaše kultura definuje jako úspěch, přispěje to k vašemu pozitivnímu pohledu na sebe sama a naopak. (De Vito, 2008)

<sup>21</sup> Pozitivní model upevňování hodnot by v organizaci měl být tím správným procesem při zavádění, udržování a rozvíjení společenské odpovědnosti (dále jen CSR)

<sup>22</sup> - ano, to jsme my, takoví jsme a takhle to děláme, protože si myslíme, že to má smysl a hodnotu;

<sup>23</sup> – a protože jsme přesvědčeni, že to má hodnotu, tak to předáváme dál...studentům, novým pracovníkům;

<sup>24</sup> – musím udělat, to co firemní kultura vyžaduje, i když se mi tedy občas opravdu nechce...;

<sup>25</sup> – podle toho, jaké hodnoty dodržujeme, každý pozná, kam patříme...(Ivanová, habilitační práce, 2006)

Základním a výchozím konceptem etického jednání v organizacích (v podnicích, firmách, neziskových organizacích, veřejně prospěšných organizacích) je *sociální etika*, která se zabývá morálním jednáním jednotlivců a sociálních skupin ve všech společenských institucích (Ockenfels, 1994, s. 38), obecně je možno tento koncept pojímat jako *etiku odpovědnosti vůči společnosti*, který pokládá především otázky týkající se možných ekologických a společenských důsledků jednání aktérů v organizacích. Sociální etika postuluje tři základní principy, jež orientují a koordinují sociální jednání. Tyto principy nelze chápat izolovaně, protože spolu vnitřně souvisejí. Jsou jimi princip solidarity, princip subsidiarity a princip obecného blaha. *Princip solidarity* upravuje vzájemný poměr mezi jednotlivými členy společnosti, a to tím způsobem, že každý jednotlivec je spoluodpovědný za blaho společnosti – všichni jsme na jedné lodi – jeden za všechny, všichni za jednoho. *Princip subsidiarity* uspořádává vztah společenského celku k jednotlivci nebo k jednotlivým společenským skupinám. Tento postup reguluje oprávněnost veškerého sociálního jednání tím způsobem, že dává přednost iniciativě jedinců či skupin. *Princip obecného blaha* vychází z premisy, že obecné blaho je souhrn podmínek společenského života, jejichž prostřednictvím mohou lidé snáze a plněji dosáhnout své dokonalosti. Při tom záleží na zachování práv a povinností lidské osoby. (Ockenfels, 1994 in Ivanová, Olecká, 2009, s. 405.)

Etika povinnosti vychází z deontologie (respektující etické normy a v nich obsažené etické principy) a etiky odpovědnosti. Etika povinnosti vychází ze slova vina – nechovám-li se eticky, pociťuji vinu. Sokol a Pinc (2003, s. 22 – 26) zdůrazňují v současné společnosti etiku odpovědnosti. Dělí ji na *odpovědnost vůči sobě* – etiku cti a etiku *odpovědnosti vůči druhým* - společnosti. Etymologickým základem je zde slovo odpověď – odpověď na vlastní svědomí, na hledání vlastní cesty a na důsledky volby své cesty. V etice cti je základní otázkou, jak budu daný čin hodnotit já sám, v etice odpovědnosti vůči společnosti je otázkou, jak budou můj čin hodnotit ti druzí (zejména ti, jichž se nějak týká). Strukturu odpovědnosti v podnikání a její provázanost ukazuje následující obrázek. Etická odpovědnost by měla být završující (nebo také výchozí) úrovní CSR (srov. také Schwartz, 2011):



Zdroj: <https://www.slideshare.net/aniket0013/csr-and-ethics>

Obr. 4 Struktura odpovědného rozhodování a řízení

Ekonomika a podnikání nejsou oblastí, v níž by neplatily žádné mravní zásady, ale jako každá jiná oblast lidského života podléhá etickému hodnocení (Ockenfels, 1994, s. 14). V ekonomice a managementu je jednání etické, přináší-li spravedlivé platby, kompenzace a benefity. Berger, Cunningham a Drumwright (2007 in Arinaitwe, 2009, s. 251) zdůrazňují, že společenská sociální odpovědnost (CSR) je cesta integrující sociální, ekonomický a environmentální zájem, včetně jejich hodnot, kultury, způsobu rozhodování, strategie. Projevuje se transparentním a předvídatelným jednáním, etabluje dobrou praxi uvnitř firmy, vytvářející bohatství a podporující společnost<sup>26</sup> (in Olecká, Zielina, Ivanová, 2009, s. 409).

Odpovědné podnikání znamená úspěšně podnikat a zároveň myslet i na sociální a ekologické zájmy: včlenit sociální a ekologické aspekty do činností, které směřují k tvorbě zisku. CSR není osamoceným konceptem, jak prokazují Goel a Ramanathan (2014), ale je podskupinou podnikatelské etiky, to znamená, že filozofickým základem CSR jsou obecné etické principy, normy podnikatelské etiky

<sup>26</sup> Odpovědný podnik uspokojuje požadavky nejen zákazníků, ale i dalších osob (fyzických i právních), s nimiž při svých aktivitách spolupracuje – například zaměstnanců, dodavatelů a místní komunity. Pozitivně tak působí na celou společnost a usměrňuje svůj vliv na životní prostředí.

a způsoby a postupy mravního rozhodování.<sup>27</sup> Nové globalizované podnikání, založené na koordinovaném řízení znalostí, nastavuje průběžně nové evoluční trendy, které zvyšují úroveň obecné etiky a etiky podnikání, ale současně vytváří brzdný efekt na obecné etické obsahy společnosti. Jak prokazuje Cavalieri (2007) nejvíce se tyto protichůdné efekty projevují v požadavku transparentnosti, kvality, spolupráce, environmentální ochraně.

Přes veškerou protichůdnost přirozeného dravého podnikatelského prostředí a etických požadavků si mnozí podnikatelé sami dobře uvědomují, že mají dělat správné věci: chovat se seriózně k zákazníkům a partnerům, starat se o své pracovníky, pečovat o dobré sousedské vztahy chránit životní prostředí a mnoho dalších. Takové chování přinese výhody i podniku. A v poslední době se objevují i další důvody odpovědného podnikání, například tlak a očekávání ze strany zákazníků, místní komunity, vládních orgánů, bank, věřitelů a pojišťoven. Většina malých podniků už „dělá správné věci“. Chování malých a středních podniků zpravidla odráží morální hodnoty a zásady vlastníka/ředitele. Praktická realizace by měla mít tyto zásady<sup>28</sup>:

- firemní hodnoty jasně definujte: budou jasným a důsledným vodítkem k řešení situací, které přinášejí dilemata nebo střety zájmů;
- postarejte se o to, aby chování vaší firmy skutečně korespondovalo s firemními hodnotami;
- sami jděte příkladem a důsledně je dodržujte;
- zapojte do dialogu o firemních hodnotách i ostatní spolupracovníky;
- pozitivně přistupujte k zájmům a starostem svých zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i obce;
- o svých firemních hodnotách informujte interně i externě.

Zájem o podnikatelskou etiku roste spolu s globalizací světové ekonomiky. Putnová se Sekničkou (2007) považují za zrod podnikatelské etiky jako vědecké disciplíny rok 1974, kdy na univerzitě v Kansasu proběhla první konference na toto téma ve spolupráci s Philosophy Department a College

<sup>27</sup> Goel a Ramanthan (2014) zdůrazňují, že není možné oddělovat etiku podnikání od CSR, i když pojmosloví může být zavádějící.

<sup>28</sup> Stejný zdroj uvádí i etické zisky společensky odpovědného jednání: „Jasně určení firemních hodnot vymezí vaše postoje a názory; definování a šíření firemních hodnot usnadní vám i vašim zaměstnancům dodržování zásad, kterým věříte; budete snáze budovat dobrou pověst podniku; budete mít možnost sdělit své záměry a vize partnerům, s nimiž jednáte. Lidé rádi spolupracují s tím, kdo uznává stejné hodnoty. Tak můžete upoutat stejně naladěné zaměstnance, zákazníky, dodavatele a investory“. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html#f6>



of Business. Smyslem je vést podnikatele k větší odpovědnosti zahrnující dlouhodobé plánování a strategické rozhodování při zachování konkurenceschopnosti. V tomto roce (2001) byla publikována tzv. „Zelená kniha“ (Green paper) s názvem Promoting a European framework for corporate social responsibility, v níž je definováno CSR jako: „Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ (přel. Putnová a Seknička, 2007, s. 125). Hodnoty CSR z odpovědnosti vůči stakeholderům a společnosti vyplývají z celého výše uvedeného textu. Jsou jimi:

- Dobřečinění a neškodění
- Spravedlnost a respekt druhým lidem
- Pravdivost a transparentnost
- Povinnost a odpovědnost
- Věrnost zásadám a vytrvalost
- Zaměření se na dlouhodobé cíle<sup>29</sup> a mravní pověst

Podle Forda (2007 in Arinaitwe, 2009, s. 251) je CSR kombinací morálního jednání zaměstnavatelů zvenčí v rámci udržitelného rozvoje a jednání s respektem k jednotlivcům uvnitř jejich společností. Význam ekonomických aktivit je zvažován nejen podle ekonomického benefitu, ale také podle toho, jaký mohou mít negativní dopad – tedy nejen podle ekonomické proveditelnosti. Jednání je morální, přináší-li spravedlivé platby, kompenzace a benefity. Berger, Cunningham a Drumwright (2007 in Arinaitwe, 2009, s. 251) zdůrazňují, že CSR je cesta integrující sociální, ekonomický a environmentální zájem společnosti. Projevuje se transparentním a předvídatelným jednáním, etabluje dobrou praxi uvnitř firmy, vytvářející bohatství a podporující společnost. Morální rozhodování firem by ve shodě s CSR mělo obsahovat tyto typické faktory: společnou politiku vedení, etický program, zdraví, bezpečnost, program ochrany prostředí, respekt a pozornost k lidem uvnitř podniku, pracovní práva, pozornost k lidským zdrojům vně podniku (která zahrnuje zájmy komunity), věrnost principům pro férovou soutěživost, antikorupční měření, čitelnost, předpověditelnost, transparentnost a v neposlední řadě odpovědnost k dodavatelským vztahům (Arinaitwe et al., 2009, s. 253).

<sup>29</sup> O manažerské etice a CSR jsou také v ČR koncipovány různé kurzy. V rámci kurzů jsou účastníci upozorňováni na nebezpečí, které přináší absence etiky v mezilidských vztazích na pracovišti a ve společnosti, která se manifestuje konzumním myšlením a jednáním. Dostupné z: [https://www.google.cz/search?q=etika+a+CSR&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe\\_rd=cr&dcr=0&ei=jVZYWvnXle-E8Qen4ajYCw](https://www.google.cz/search?q=etika+a+CSR&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&dcr=0&ei=jVZYWvnXle-E8Qen4ajYCw)

Často řešenou otázkou pro řadu podniků zůstává: Proč být sociálně odpovědný? Co to firmě přinese mimo zvýšených nákladů? Sociálně odpovědné podniky přinášejí poměrně jednoznačnou odpověď: Mezi nesporné výhody sociální odpovědnosti firem patří zvýšení dlouhodobého zisku, snížení nutnosti vládních regulací v regionu a zlepšení image firmy. Četní autoři (Jaffe, Pasternak, 2006, s. 53, Arinaitwe, 2009, s. 255, Valentine, Fleischman, 2007, s. 658) dokazují, že pouze integrace všech prvků CSR, vytvářených a postulovaných na základě podnikové etiky, přináší největší užitek pro firmy a společnosti. Pokud však zavedení a podpora etických norem není podstatnou, základní, výchozí odpovědností, strategií a zájmem, nejsou výhody podniku příliš vysoké.

Etické jednání, které jde napříč všemi aktivitami podniku<sup>30</sup>, ale nesporné kompetitivní výhody přináší. Ty spočívají především v odlišení se od konkurence. Lze předpokládat, že výhody mají zejména firmy, které tendují ve vztahu k environmetálnímu managementu pomocí morálního rozhodování a celkové compliance (tj. souhlasu všech se spoluprací), než firmy, které mají za cíl pouze kompetitivní (konkurenční) výhodu. Důraz na zvyšující se morální citlivost musí vycházet z centra a snažit se o přijetí deklarovaných hodnot všemi pracovníky. Rozpoznání výhodnosti morálních principů ve společnosti nepatří k nejnovějším objevům lidstva, nýbrž se jedná o staré povinnosti v novém kabátě. Etické principy v sociální oblasti jsou proto obsaženy v základních paradigmatech společnosti<sup>31</sup>. Od manažera se očekávají nejen ekonomicky výhodná, ale i eticky

<sup>30</sup> V *Ethical Global Index* jsou stanoveny tyto zásady: Naše dědictví - podnikání - ve službách podniku; Náš cíl - jsme přesvědčeni, že podnikatelské myšlení a inovační podniky mají klíčový význam při vytváření lepšího světa.

Naše vize - poskytování prvotřídní služby pro naše zákazníky; Naše základní hodnoty - zákazníci první, vždy se snaží pochopit, jak poskytnout skutečnou hodnotu; Závazek - jsme osobně oddaní úspěchu našich zákazníků a jsme zodpovědní za své činy; Jednoduchost - snažíme se zjednodušit to, co je složité; Spolupráce - dosáhneme více spoluprací. Dostupné z: <http://sebgroup.lu/about-seb/who-we-are/our-strategy-mission-and-vision>

<sup>31</sup> *ISO 26000* shrnuje etické chování v bodě 4.4: Princip etického chování stanovuje, že by se organizace vždy a za všech okolností měla chovat eticky. Chování organizace by mělo odrážet uznávané etické principy nebo pravidla plnění povinností. Chování organizace by mělo být založeno na principech nebo pravidlech ohledně integrity, čestnosti, spravedlivosti a dozoru. Z těchto etických pravidel vyplývá zájem o druhé a o životní prostředí a zohlednění zájmů zainteresovaných stran. Organizace by měla přijmout a aplikovat standardy etického chování, které jsou vhodné vzhledem k jejímu účelu a aktivitám. Organizace by měla vytvořit struktury vedení organizace, které napomáhají podpoře etického chování v rámci celé organizace a v rámci jejích vztahů s okolím. Organizace by měly aktivně odporovat etické chování pomocí: podněcování a podporování a zohledňování standardů etického chování, stanovení a sdělování standardů etického chování, které jsou nezbytné pro pracovníky, zejména pak pro ty, kteří mají možnost významně ovlivňovat hodnoty, kulturu, integritu, strategii a provoz organizace; minimalizace konfliktu zájmů v rámci celé organizace; stanovení překlenujících mechanismů a prvků řízení pro monitorování a vynucování etického chování; stanovení mechanismů pro usnadnění podávání zpráv o porušení etických standardů, které snižují obavy z represí a identifikování a ošetření situací, kdy neexistují místní zákony a předpisy, nebo kdy jsou tyto zákony a předpisy v konfliktu s etikou.

odůvodnitelná rozhodnutí, která mohou ukazovat druhým cestu. Integrace etických hodnot a morálního chování do organizací všech typů je základem zodpovědného přístupu k budoucím generacím. Tento přístup umožní organizacím dosáhnout jejich očekávání a uspět v dobrých i špatných časech. (Ivanová, 2005, s. 54).

Σ

Etika řízení a podnikání upevňuje smysl pro morální odpovědnost a posiluje spojení mezi etickým a osobním chováním. Manažer svými etickými postoji také usměrňuje chování svých podřízených a motivuje je ke ztotožnění se s vymezenými cíli organizace. Od manažera se očekávají nejen ekonomicky výhodná, ale i eticky odůvodnitelná rozhodnutí. Řídící pracovník se rozhoduje eticky tehdy, když se rozhoduje v závislosti na etickém pravidlu, či normě. K tomu pomáhá sestavení organizačního etického kodexu, který by měl stanovovat etické zásady týkající se typických pracovních situací, identifikovat klíčové etické dilemata a formulovat zásady, jak postupovat. Tím kodex dává odpovědi na otázky dříve, než budou položeny. Obecnější rovinou etických i právních norem jsou hodnoty. Hodnotou je ceněný nemateriální či materiální jev či jsoučno. Jsou hodnoty morální a jiné než morální povahy. Hodnoty určují obecná pravidla pospolitého soužití i konkrétní vzorce chování. Systém hodnot stanovuje kultura. Kultura je základem lidského soužití a předává se a udržuje pomocí hodnocení přijatelného a nepřijatelného chování. Profesionální organizace mají svou organizační kulturu. Základním a výchozím konceptem etického jednání ve společnosti a v organizacích (v podnicích, firmách, neziskových organizacích, veřejně prospěšných organizacích) je sociální etika. Jde o koncept, který pokládá především otázky týkající se možných ekologických a společenských důsledků jednání všech aktérů. Ze sociální etiky vychází společenská odpovědnost (CSR), která se projevuje transparentním a předvídatelným jednáním a etabluje dobrou praxi. Důraz na CSR musí vycházet z centra a snažit se o přijetí deklarovaných hodnot všemi pracovníky

?

1. Jaký je proces rozpoznávání vlastních hodnot?
2. Co může zatěžovat a ztížit etické rozhodování manažera?
3. Co znamená pojem deontologie? Jaký je deontologický rozdíl mezi etickými a právními normami?
4. Na co klade důraz skandinávský model tvorby etického kodexu?
5. Které tři principy řeší sociální etika?
6. Jaké jsou dva modely upevňování kultury uvnitř organizací?

7. Které hodnoty jsou konkrétně základem společenské odpovědnosti (CSR)?



### Literatura k tématu:

- [1] BLÁHA, J., ČERNEK, M. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.
- [2] CAHA, Z., URBAN, J. Důležitost etického kodexu ve firmě. In *Mlada veda Young Science*, 2017, Vol. 5. No. 2, p. 12 – 21. ISSN 1339 – 3189.
- [3] IVANOVÁ, K., ZIELINA, M. *Etika pro vědecko - výzkumné pracovníky*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-87240-34-2.

## Kapitola 4

# Co je společenská odpovědnost organizací



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojem společenská odpovědnost organizací (CSR);
- vysvětlit původ pojmu CSR a jeho význam;
  - jmenovat charakteristiky CSR;
- vysvětlit význam společensky odpovědného podnikání;
- popsat CSR v její struktuře;
- popsat nejasnosti v konceptu CSR



Klíčová slova:

Společenská odpovědnost firem, stakeholder, Evropská Unie, organizace, společnost, charakteristiky CSR, dobrovolnost, zákonný rámec, úrovně CSR, pilíře CSR, segmenty CSR, podnikatelská etika, kritika.

## 4.1 Definice CSR

**Společenská odpovědnost organizací** je tématem, jež bude v této práci popsáno. Název je odvozen z původního anglického názvu **Corporate Social Responsibility**, má mezinárodně používanou zkratku **CSR**. U nás se lze setkat i se zkratkou SOF, vytvořenou z českého překladu termínu společenská odpovědnost firem (nicméně v práci jen CSR).

V literatuře a odborných článcích se stále častěji hovoří o CSR i jako o sociální odpovědnosti, o trvale udržitelném rozvoji, o firemním občanství, o podnikatelské etice, o sociálním chování, o sociální vnímavosti, společenské výkonnosti či principu sdílených hodnot. Významy uvedených pojmů jsou si blízké, navzájem se doplňují a částečně i prolínají (Pokorná, 2012). Přesto demonstrují **terminologickou neutříděnost v nazírání na téma CSR, i jeho neustálý vývoj**.

**Originál názvu CSR** – Corporate Social Responsibility je možno detailně překládat podle jednotlivých slov, svůj význam však má zejména v uvedeném slovním spojení:

- **Corporate** v překladu do českého jazyka označuje firemní, podnikový, v případě, že se jedná o modifikaci Corporation, význam je korporace, akciová společnost, společnost, podnik, sdružení a píše se v anglickém jazyce také jako Corp (Velký ekonomický slovník Fraus, s. 121).
- **Social** v překladu nabývá významu sociální i společenský (Fraus, s. 488). Významy výrazů společenský a sociální lze považovat pro potřeby významu CSR za totožné<sup>32</sup>.
- **Responsibility** označuje v českém překladu odpovědnost i zodpovědnost (Fraus, 451). Rozdíl mezi překlady významů slov odpovědný a zodpovědný - zodpovědný je ve smyslu činit někomu zodpovědného za něco, kdežto odpovědný<sup>33</sup> je ve smyslu způsobu jednání někomu.
- Použití překladu slov společenský a odpovědnost je ekvivalentem anglického originálu i významově a jejich použití ve spojení společenská odpovědnost organizací je jasné.

<sup>32</sup> Dytrt dokonce doporučuje používat pro výstižnost názvu CSR slovní spojení v českém jazyce společenská a sociální odpovědnost firem. (Dytrt, 2006, s. 107).

<sup>33</sup> **Odpovědný - odpovědnost** je pojem nejčastěji vztahovaný k osobě, od druhé světové války se začal pojem používat i ve smyslu kolektivní odpovědnosti. Nejstriktněji je vymezen v právní vědě a v teologii, ve smyslu odpovídání se někomu, skládání účtů, dávání odpovědi na otázku. Psychologické pojetí na toto pojetí navazuje. Vztahuje jej k *“morálnímu ručení za činy a škody a k povinnosti vystavit se neformálnímu pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení svých činů”*. Jako etická kategorie vyjadřuje vztah mezi skutky člověka a jeho svědomím, ochotu přičíst si a nést následky svého jednání. (Velký sociologický slovník, 1996, s. 711).

**CSR je** v informačních zdrojích **vymežováno různorodě**. Výchozí myšlenkou je, že jakákoliv organizace je přímou součástí společnosti, ve které realizuje své aktivity či vytváří svůj prvotní zisk. Aktivity, či tvorba zisku by však měly jít ruku v ruce s odpovědností organizace vůči společnosti, která jí aktivity či tvorbu zisku umožňuje. Organizace není izolovanou jednotkou, ale je součástí širšího systému vztahů ve společnosti a její prosperita v důsledku závisí na zdraví okolní společnosti i na způsobu jejího vnímání okolní společností (Dytrt, 2006, s. 99; Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 25).

**Klasická definice CSR podle A. Carolla** definuje její koncept jako „...*the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.*“ (Carroll, 1979, s. 497 - 505), tedy „...*společenská odpovědnost podnikatelů naplňující ekonomická, právní, etická a další možná očekávání, která společnost od organizací má v daném okamžiku.*“

**Evropská unie** pojímá CSR jako: „...*describe it as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis....*“ (COM, 2001), tedy „... *popisuje jako pojetí, v němž organizace dobrovolně integrují sociální a environmentální hlediska do svých každodenních obchodních operací a do interakcí se svými stakeholders ...*“.

Nejenom z citovaného zdroje se dozvídáme, že **charakteristickým rysem CSR je přijetí závazků, které jdou nad zákonný rámec**. Odpovědné organizace se tak **dobrovolně** rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno.

Členové platformy **Business Leaders Forum**, jedné z hlavních manažerských autorit pro Českou republiku, která zaštituje CSR, používají jednotnou definici „...*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají*“ (Steinerová, 2008, s. 4). Tentýž zdroj výklad významu CSR rozšiřuje o pojetí v praxi, kdy organizace, které přijaly CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a okolní společností, podporují region, ve kterém působí. Takové organizace jsou nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným partnerem podobně smýšlejících organizací a atraktivním zaměstnavatelem či partnerem (<http://www.blf.cz/aktivity/databaze.htm>).

**Z pohledu podnikatelské etiky** CSR „...*vychází z předpokladu, že úspěch každé organizace závisí na etických postojích pracovníků k zaměstnavateli a naopak. Na jejich odbornosti, kvalitě práce a na osobní zodpovědnosti. Mimořádnou důležitost proto získalo vedení zaměstnanců, zejména stimulace k odpovědnosti a adekvátní pracovní motivaci*“ (Dytrt, 2006, s. 102). V tomto pojetí jde v CSR jde hlavně o změnu v myšlení a jednání lidí směrem k vyšší míře etiky ve vzájemných vztazích.

Používané je i vymezení CSR pomocí **teorie „stakeholders“** (česky zúčastněné strany). Z pohledu stakeholders je CSR prezentováno jako „...*ověřit a ukázat zájmy o názory a postoje stakeholders*

*nejen uvnitř, ale také vně firmy“* (Trnková, 2004, s. 7 - 10). V tomto pojetí CSR organizace vystupují jako subjekt odpovědný za své jednání a za důsledky svého jednání ve vztahu k stakeholders. Stakeholders jsou ovlivněni činností organizací a sami tuto činnost i ovlivňují. Jsou to skupiny s různými zájmy na činnosti organizací. Ve své podstatě jde o skupiny subjektů, bez jejichž podpory by organizace nemohla dále existovat. Podle této teorie musí být:

nejprve správně identifikováni stakeholders,

pak nalezen způsob jak uspokojit a sladit jejich očekávání.

Manažeři z pohledu teorie nemají odpovědnost pouze vůči akcionářům společnosti, ale mají odpovědnost zároveň i vůči širšímu společenství, což jsou:

- všichni zákazníci,
- dodavatelé,
- zaměstnanci, místní komunita (Freeman, 1984, s. 55) (viz obr. č. 7. kap. 5).

Jedna ze **současných definicí CSR** uvádí, že *„Politika CSR funguje jako samoregulační mechanismus, kterým podnik monitoruje a zajišťuje jeho aktivní soulad s právním duchem, etickými standardy a národními nebo mezinárodními normami.“* (Rasche; Morsing; Moon, 2017). CSR se tedy dostává z pozice zcela dobrovolného konceptu na úroveň neustále aktivního **samoregulačního nástroje** pro organizace. Pojetí a význam CSR je tedy jednoznačně **posouvá směrem k jeho nezbytnosti pro udržitelnost organizací**.

Na základě ukávek způsobů vymezení tématu CSR lze jen konstatovat, že se jedná o neustále diskutované a vyvíjející se téma s nepřesným vymezením. Současně je možno i připustit, že nekonkrétnost vymezení je v zájmu organizací, které si tímto chtějí udržet prostor k co nejširšímu a flexibilnímu uplatnění konceptu.

## 4.2 Význam a charakteristické rysy konceptu CSR

U konceptu CSR i přes jeho nepřesnost vymezení **lze sledovat zcela jednoznačné charakteristické rysy, které jej popisují**.



CSR se projevuje jako přístup organizací, způsob naplňování **aktivit spojených s hlavními cíli** jejich existence, jako je investice do inovací a nových technologií, ekologické odpadové hospodářství, investice do vzdělávání a pracovních podmínek zaměstnanců apod.

CSR slouží i pro označení **konkrétních aktivit mimo strategii** a zaměření činnosti organizací, ze kterých má mít prospěch celá společnost. V tomto smyslu se může jednat o aktivity, jako je filantropie, dárcovství, dny dobrovolnictví, účast ve veřejných sbírkách apod.

Co všechno je **smyslem** aktivit organizací v rámci společenské odpovědnosti:

- musí jít vždy o šíření dobra ve prospěch celé společnosti;
- současně jde i o šíření dobrého jména organizace, zvláště v jejím vnějším okolí, nicméně také vůči jejímu vnitřnímu prostředí - zaměstnancům;
- odpovědným jednáním při klíčových aktivitách organizace i mimo ně mohou být maximalizovány zdroje i klíčové hodnoty organizace, jako jsou lidské zdroje, značka a dobré jméno, společenská role na trhu;
- nelze vyloučit i variantu, že organizace svým společensky odpovědným jednáním usiluje o maximalizaci svých zisků, snaží se udržet na trhu v náročném konkurenčním prostředí;
- jde o snahu být v souladu s požadavky společnosti, která udává možnosti existence organizace, a tím se organizace snaží i předcházet dalším možným zásahům státu do jejich aktivit formou vytváření nových regulativů, ukládání povinností a omezení;
- organizace se také může snažit získat kvalitní pracovníky ochotné podávat v duchu organizační kultury náročnější pracovní výkony.

Zásadní charakteristické rysy konceptu CSR jsou následující (Bernardová, 2016):

- Klíčovým charakteristickým rysem vyplývajícím z uvedených výkladů tématu CSR je, že společensky odpovědné aktivity **jdou nad rámec povinností daných zákonem**, nejsou principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem nebo dosahování cílů;

- podstatnou součástí CSR je **dobrovolnost** ve volbě této cesty (alespoň ve velké většině zemí<sup>34</sup>), jde o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a nevymahatelných aktivit vedle hlavního cíle existence;
- nutnou součástí úspěšného společensky odpovědného působení je **dlouhodobost stanovených cílů**, až požadavek propojení cílů v oblasti CSR s posláním instituce či se strategií organizace;
- některé zdroje přidávají k charakteristickým rysům CSR i **otevřenost**, která představuje realitu CSR, kdy není možné přesně specifikovat jeho rozsah, nelze vymezit ani jeho hranice a neexistují žádné standardy pro realizaci (<http://www.newday.cz/csr/csr-v-praxi.php>);
- CSR je výrazem **společenské odpovědnosti jejich zřizovatelů, provozovatelů, vlastníků**. Klíčovou roli ze všech stakeholders však sehrávají manažeři, zvláště manažeři vrcholové úrovně řízení, kteří rozhodují o aktivitách organizace a zapracovávají CSR do strategie.

## 4.3 Strukturování konceptu CSR

Při prezentaci tématu CSR jsou autory a organizacemi používána různá označení, příměry, pomůcky v podobě **členění obsahu CSR**. Jedná se o členění do různých úrovní, pilířů, oblastí či fází, která mají pomáhat lépe porozumět prezentaci obsahu i širší tématu CSR (Trnková, 2004; Dytrt, 2006; *Napříč společenskou odpovědností firem*, 2005; Putnová, Seknička, 2007).

CSR je interpretována jako přechod ve vnímání organizací vlastní společenské role od úrovně „**Profit only**“ na úroveň **tří Pé – „Profit, People, Planet“**. Tři Pé představují požadavek zaměření organizace na:

1. její hlavní ekonomickou činnost („*Profit only*“);
2. její sociální rozvoj („*People*“);
3. ochranu životního prostředí („*Planet*“).

<sup>34</sup> „Přístup k sociální odpovědnosti firem je buď dobrovolný, nebo v některých zemích částečně podpořený zákonnou povinností. V dobrovolné poloze je CSR prezentována především na úrovni Evropské unie, kde je její vývoj především spojen s Manifestem podniků proti sociálnímu vyloučení z roku 1995.“ „Na druhé straně poněkud kontrastně vzhledem k doporučení vydanému Evropskou komisí přijaly některé země – USA, Velká Británie, Francie – po skandálech jako například Enron, WorldCom, Parmalat apod. právní normy, v nichž upravují i některé principy CSR.“ (Putnová; Seknička, 2007, s. 116).

Obdobou interpretace tří Pé je tzv. „**Tripple-bottom-line Business**“. Opět se jedná o označení trojího základu podnikání či aktivit, se zaměřením na tři oblasti – příspěví k ekonomické prosperitě, environmentální kvalitě a společenskému kapitálu.

V nejrůznějších pojetích autorů teorie i praxe je téma CSR interpretováno v podobě **tří hlavních oblastí odpovědnosti – pilířů**:

1. **ekonomickou oblast** aktivit, jako je transparentnost v podnikání, odmítnutí korupce, věrnostní programy pro klienty, preference místních dodavatelů, výběr obchodních partnerů podle jejich přístupu k zaměstnancům a okolí (viz obr. č. 5);
2. **sociální oblast** aktivit, jako respektování rovných příležitostí, lidských práv, podmínky pro rozvoj zdraví a bezpečnosti, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, filantropie, dialog se stakeholders, „work-life balance“ (česky vyváženost pracovního a osobního života), zapojení zaměstnanců do sociálních aktivit (viz obr. č. 6, 7);
3. **environmentální část odpovědnosti**, tedy oblast ekologické politiky organizací, zmenšování dopadů na životní prostředí, ochrany přírodních zdrojů (viz obr. č. 8).

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

Zdroj: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>

Obr. 5 Ekonomický pilíř CSR

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

Zdroj: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>

Obr. 6 Sociální pilíř CSR Místní komunita

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum spokojenosti</li> <li>▪ Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy</li> <li>▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit</li> </ul>
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití prostředků interní komunikace</li> <li>▪ Informování uchazečů o práci o CSR</li> </ul>
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odpovídající platové ohodnocení</li> </ul>
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportovní a relaxační vyžití</li> <li>▪ Kulturní vyžití</li> <li>▪ Společenské akce pro zaměstnance</li> <li>▪ Navýšení dovolené a volna</li> <li>▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil)</li> <li>▪ Příspěvek na dojíždění do práce</li> <li>▪ Zaměstnanecké akcie</li> </ul>
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Školení, kurzy, mentoring</li> </ul>
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plány kariérního rozvoje</li> </ul>
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pravidla, opatření, školení</li> </ul>
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči</li> <li>▪ Očkování</li> </ul>
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružná pracovní doba</li> <li>▪ Práce z domova</li> <li>▪ Zkrácená pracovní doba</li> <li>▪ Práce na směny</li> <li>▪ Sdílení pracovního místa</li> </ul>
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na hlídání</li> <li>▪ Psychologická podpora</li> </ul>
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt během rodičovské dovolené</li> <li>▪ Podpora při návratu do zaměstnání</li> </ul>
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanční forma podpory</li> <li>▪ Pomoc při hledání práce</li> <li>▪ Rekvalifikace a školení</li> </ul>
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců</li> </ul>
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)</li> </ul>
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci</li> </ul>
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly</li> </ul>

Zdroj: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>

Obr. 7 Sociální pilíř CSR Pracovní prostředí

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmen- tální politika	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální strategie</li> <li>▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS)</li> <li>▪ Environmentální audit</li> </ul>
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách</li> <li>▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik</li> </ul>
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální školení</li> <li>▪ Informace o environmentální politice firmy</li> </ul>
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy</li> </ul>
Energie a voda	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)</li> </ul>
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití energie slunečního záření, biomasy</li> </ul>
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu vody</li> </ul>
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách</li> </ul>
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů</li> </ul>
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tisk z obou stran papíru</li> <li>▪ Vratné barely na pitnou vodu</li> <li>▪ Optimalizace výrobního procesu</li> </ul>
Doprava	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce</li> <li>▪ Omezování služebních cest (videokonference)</li> </ul>
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimalizace logistiky</li> </ul>
Produkty a balení	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výrobky či služby s ekoznačkou</li> </ul>
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimalizace obalových materiálů</li> <li>▪ Ekologicky šetrné obalové materiály</li> </ul>
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty</li> </ul>
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nákup od místních dodavatelů</li> </ul>

Zdroj: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>

Obr. 8 Environmentální pilíř CSR

Při řešení tématu CSR jsou patrné **tři úrovně** realizace aktivit, které v reálné praxi tvoří neoddělitelný provázaný celek.

1. **makroúroveň**, která představuje řešení otázek CSR na úrovni vztahu společnost – stát – podnikání. Jde o aktivity zaměřené na ekonomický systém jako celkem, utváření obecných podmínek pro podnikání. CSR vychází z principů respektování lidských práv, rovnosti lidských

příležitostí, solidarity občanů. Řešení otázek CSR si vyžaduje transparentní tržní systém, vytváření důvěry k ekonomickým systémům zemí, kde se realizuje. Na tuto úroveň lze přiřadit řešení CSR v rámci Evropské unie (dále jen EU);

2. **mezoúroveň** představuje řešení otázek CSR na úrovni organizace. Jde o aktivity zaměřené dovnitř organizací, na vztahy vůči zaměstnancům, managementu, vlastníkům i stakeholders či místní komunitu. K mezoúrovni lze přiřadit i kulturu organizace jako platformu, na které se odrážejí mnohé prvky CSR, nebo etické kodexy zaměstnanců;
3. **mikroúroveň** představuje řešení otázek CSR na úrovni rozhodování jednotlivce. Jednotlivcem je každý zaměstnanec nebo občan. Stěžejní skupinou jsou manažeři rozhodující o strategických aktivitách v organizacích. V nejširším pojetí do této úrovně patří všichni stakeholders.

V teorii CSR je zavedeno odlišení tzv.

- a. **vnitřního rozměru CSR**, který se týká zaměstnanců organizací v podobě investic do rozvoje lidských zdrojů, zdraví a bezpečnosti při práci, řízení změn a řízení ekologických dopadů.
- b. **Vnější rozměr CSR** je zaměřen zase na okolní prostředí organizací, konkrétněji místní společenství, obchodní partnery, dodavatele a spotřebitele, obsahuje i oblast lidských práv a globální ekologické otázky. (Den Hond, De Bakker, Neergaard, 2007; Pavlík, and Bělčík, 2010).

Při náhledu na **CSR jako na proces** odehrávající se v praxi, v prostředí konkrétních organizací, se CSR uplatňuje na ose: hodnoty – etická reflexe – rozhodnutí vedení organizace – konkrétní aktivity – úspěch organizace (Pokorná, 2012):

1. základem kontinua jsou **osobní hodnoty** manažerů, zaměstnanců a dalších stakeholders;
2. v organizaci dochází k **etické reflexi** reality, kdy hodnoty se promítají ve vnitřním prostředí, nejčastěji v podobě etického kodexu;
3. odrážejí se i v **rozhodnutích vedení organizace** o způsobech jednání v konkrétních situacích;
4. a nakonec se projevují v realizaci **konkrétních aktivit**;
5. završením celého kontinua je následný **úspěch organizace**.

Další **možností segmentace** obsahu tématu CSR je vytyčování okruhů činností, které používají zvláště instituce působící v oblasti CSR. Příkladem může být například členění na:

- tzv. „**marketplace**“, tedy etický způsob podnikání či naplňování poslání bez porušování zákonů, transparentní sdělování informací o činnosti;
- oblast „**workplace**“, tedy pracovní prostředí maximalizující kvalitní pracovní podmínky zaměstnanců, rovné příležitosti;
- oblast „**local community**“, tedy zaměření se na místní komunitu a spolupráci s neziskovými organizacemi, školami;



- „**environment**“, tedy ohleduplnost k životnímu prostředí formou hospodaření se zdroji i odpady, recyklace;
- dále oblast „**implementace CSR**“, tedy poradenství pro organizace zajímající se o strategické efekty CSR;
- a nakonec oblast „**reportování a komunikace CSR**“, která je nedílnou součástí strategického přístupu k CSR a obnáší vytváření a zveřejňování konkrétních dokumentů (<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>).

Podle uvedeného vymezení obsahu tématu CSR je CSR úzce spjato s problematikou ekonomiky, managementu, ekologií, řízením lidských zdrojů, právní problematikou, veřejnými zájmy, najdeme i spojení s podnikatelskou etikou (jde vlastně o uznání etické dimenze v podnikání (Pokorná, 2012).

## 4.4 Kritika a nejasnosti konceptu CSR

Z dostupných zdrojů k tématu CSR vyplývají nejasnosti v pojetí významu konceptu CSR vůči různým typům organizací. V manažerské praxi je koncept CSR spojován bezprostředně se ziskovými organizacemi. Upřesnění, zda se CSR týká jen podnikatelských subjektů nebo všech typů organizací, autoři ve svých pojednáních jednoduše neuvádějí. Na druhé straně je téma CSR neustále spojováno s finančním profitem, trhem, zákazníky, strategií, konkurenčním prostředím, což je typické právě jen pro podnikatelské prostředí. Také původní překlad pojmu Corporate Social Responsibility z doby 90 tých let v České republice byl dokonce v podobě společenská odpovědnost firem, přičemž pojem firma je vztahován jen k ziskovým organizacím. Neziskové organizace a municipality, které nejsou označovány jako firmy, nebyly výslovně s konceptem spojovány. Nebylo tedy jasné ani z odborných publikací, zda koncept vztáhnout jen k ziskovému sektoru nebo ke všem typům organizací. Některé zmínky ale dohledat lze. Například Sokáčová k vymezení organizace (slovensky podnik) uvádí pouze, že „Podnik predstavuje základnú jednotku ekonomického systému, ako živý mechanizmus nachádzajúci sa v zložitých väzbách s rôznymi záujmovými skupinami.“ ... „Podniky sa odlišujú tak spôsobom vzniku, spôsobom hospodárenia, ručením záväzkov apod., avšak spoločným znakom všetkých podnikov je skutočnosť, že sa nachádzajú a pôsobia v istom podnikateľskom prostredí“ (Sokáčová, 2007, s. 41 - 42). V tomto pojetí lze za nejvýstižnější považovat pojetí Jaromíra Vebera: „I když by zřejmě tato problematika měla být zaměřena přednostně na podnikatelské subjekty,

***nic nebrání ji aplikovat na všechny typy organizací, tzn. i neziskové organizace i instituce státní a veřejné správy***“ (Weber, 2005, s. 28).

Oproti uvedeným definicím ukazujícím ryze sociální a etický náboj CSR existují i vyhraněnější podoby způsobu nazírání na téma CSR, **zdůrazňující ekonomické souvislosti CSR s podnikáním**. Elitní podnikatelé Evropy například podle jednoho realizovaného výzkumu tvrdí, že v CSR jde hlavně o image organizace<sup>35</sup>. Podle jiného zdroje je CSR výhodná investice, a to jak z pohledu budování vztahu k zaměstnancům, tak z pohledu tzv. Good Corporate Citizenship (česky dobré firemní občanství), ochrany životního prostředí (používané označení je i environment), vztahu ke konkurenci, vztahu k neziskovému sektoru a místní komunitě a tzv. Corporate Governance (česky správa a řízení akciových společností) (Bláha, 2002, s. 31 - 39). Snad nejvýznamnější historicky známá kritická diskuse CSR ve výše uvedeném pojetí je obsahem článku Milтона Friedmana „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“ (Friedman, 1970) vycházející v The New York Times Magazine. CSR je zde označeno i jako **snaha o maximalizaci zisků vlastníků firem** a hledání k tomu adekvátních prostředků, jako je realizace a zviditelňování aktivit mimo samotnou oblast jejich podnikání.

Ať se díváme na koncept CSR jakkoliv, možnosti řešení problémů současné civilizace nelze hledat mimo společnost, ale právě ve společnosti samotné. Pro řešení uvedených problémů, vzniká přirozenou cestou požadavek vůči firmám, aby mimo své přímé podnikatelské zájmy věnovaly svou pozornost i finance problémům společnosti, ve které podnikají. **„Podniková organizace je však výtvorem společnosti a ekonomiky a společnost nebo ekonomika mohou kterýkoliv podnik ze dne na den zlikvidovat. Podnik je v nich pouze trpěn a existuje jen tak dlouho, dokud jsou společnost a ekonomika přesvědčeny, že odvádí nezbytnou, užitečnou a produktivní práci“** (Drucker, 2002, s. 42). A to je podstatné a neobejitelné. Každá iniciativa ve prospěch společnosti je důležitá a nenahraditelná.

<sup>35</sup> Vytváření dobrého jména firmy je podle top manažerů v Evropě hlavním cílem aktivit týkajících se Corporate Social Responsibility (CSR). Z výsledků UPS Europe Business Monitor vyplývá, že pro polovinu dotazovaných evropských manažerů (49 %) je potřeba vylepšit reputaci jejich značky a image společnosti nejsilnějším podnětem jejich CSR aktivit. Srov. Corporate Social Responsibility je hlavně image organizace, konstatují elitní podnikatelé Evropy. Z výsledků UPS Europe Business Monitor. Tisková zpráva [online]. Praha: 27. února 2007 [cit. 2011-07-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/corporate-social-responsibility-je-hlavne-o-image-firmy-konstatuji-ELITNI-podnikatele-evropy>>.



Společenská odpovědnost organizací je koncept přejatý ze zahraničí a přeložený do českého jazyka z anglického originálu Corporate Social Responsibility (CSR). CSR definuje řada vědeckých autorit, jako je A. B. Carroll i institucí, jako je EU. Definice vymezují CSR jako dobrovolný koncept pro organizace podnikat s ohledem na potřeby společnosti a to zejména v ekonomické, právní, ekologické a sociální oblasti. Organizace realizují aktivity nad rámec svých zákonných povinností. V současnosti je koncept CSR definován jako samoregulační nástroj pro aktivní soulad se společností. Koncept CSR je označován i jako naplnění „tří Pé“ – people, planet, profit, jako „Tripple Bottom Line“. CSR má charakteristické rysy, kterými dobrovolnost, neomezenost, propojení se strategií organizace, aktivity nad rámec zákonných povinností, projev sounáležitosti se společností, projev dobrého zaměstnavatele. Koncept CSR lze popsat v několika strukturách, jako jsou tři pilíře (ekonomický, sociální, environmentální), tři úrovně (makroúrovni, mezoúrovni, mikroúrovni), dva rozměry (vnitřní a vnější), kontinuum (hodnoty – etická reflexe – rozhodnutí vedení organizace – konkrétní aktivity – úspěch organizace), vymezení pojmy Marketplace, Work—life ballance, Local community apod. Koncept CSR má stále i své nejasnosti. Od 90tých let přetrvává nejasnost, zda se koncept CSR vztahuje jen k ziskovým organizacím nebo ke všem typům organizací. Pochybností také je, jakou roli CSR skutečně plní. Milton Friedman vznáší pochybnost, zda je CSR jen další cestou k vyšším ziskům.



1. Jaké všechny charakteristiky jsou obsaženy ve vymezeních konceptu CSR?
2. Jaké role mají v konceptu CSR různé skupiny tzv. stakeholders?
3. Které aktivity nejsou CSR, co do konceptu CSR nenáleží?
4. Jak lze CSR definovat?
5. Jakými různými způsoby lze CSR vymezit pomocí „tří“
6. Které nejasnosti nebo pochybnosti koncept CSR vyvolává?
7. Vyberte si libovolnou organizaci, která deklaruje CSR ve svém jednání a charakterizujte ji z pohledu uvedených charakteristik CSR



### Literatura k tématu:

- [1] DYTRT, Z., 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa-Publishing. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [2] *Napříč společenskou odpovědností firem*. 2005. Kladno: AISIS. s. 163. ISBN 80-239-6111-X.

- [3] POKORNÁ, D., 2012. *Koncept společenské odpovědnosti. Obsah. Podstata. Rozsah.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6.
- [4] STEINEROVÁ, M., 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: Business Leaders Forum, [cit. 2009-02-16]. 32 s. Dostupné z WWW: <[http://www.blf.cz/doc/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf)>.
- [5] TRNKOVÁ, J., 2004. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumů v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum. s. 58 [cit. 2009-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

## Kapitola 5

# Vývoj konceptu CSR



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat historii vzniku a vývoj konceptu CSR ve světě;
- popsat vývoj konceptu CSR v Evropě;
- srovnat rysy CSR ve světě a Evropě;
- popsat roli podnikatelské etiky ve vývoji konceptu CSR;
- popsat hlavní teorie CSR, které ovlivnily vývoj konceptu CSR.



Klíčová slova:

Podnikatelská etika, Evropská Unie, Evropská komise, teorie CSR, historický vývoj, batismus, USA, UK, OSN, OECD společensky odpovědná výkonnost (CSP), Zelená kniha, CSR strategie. CSR Europe.

## 5.1 Historie vývoje konceptu CSR ve světě

Historie tématu CSR je poměrně dobře popsána<sup>36</sup>. Téma **CSR přichází z USA v období 50. let** a postupně se šíří do dalších zemí. Druhým centrem, kde se téma CSR rychle šíří, je Velká Británie. Příčinou vzniku a rozvoje tématu CSR právě v USA je odlišný kulturní rámec a tím i širší legislativních úprav, které jsou v oblasti lidských práv a zaměstnaneckých výhod podstatně omezenější než v evropských zemích.

**Evropské pojetí CSR přichází později, v období od 90tých let** a odvíjí se spíše od požadavků formulovaných v podobě etiky v podnikání, označované jako „Business Ethics“, (česky podnikatelská etika), od evropských etických kořenů. Nositelem konceptu CSR v Evropě je Evropská Unie a její politika. Ve výsledku je ale pojetí CSR v Evropě uspořádáno stejně jako pojetí CSR v USA.

Rozdíly mezi pojetím tématu CSR v USA a Evropě jsou sledovány hlavně v rozpracovanosti teoretické základny, která je v USA propracovanější, kdežto Evropa vychází z přirozené lidské solidarity (Putnová, Seknička, 2007).

Tab. 2 Rozdíly USA a Evropa v pojetí etiky podnikání (Putnová, Seknička, 2007, s. 135)

USA	EVROPA
Jednotnost v pojmech	Různorodost pojmů
Osobní a firemní úroveň	Úroveň státu, osobní
Méně internacionální	Více internacionální
Vyhýbání se skandálům	Ekonomické zdůvodnění
Normativní přístup	Sociální vědy
Integrovaná do školství	Parciálně, postupně
Rozšířené poradenství	Začátky poradenství
Výchova manažerů	Studenti
Výzkum	Spíše filozofické pojetí

<sup>36</sup> Tato část je zpracovaná na základě publikací Crane, 2008; Buciová, 2009, s. 23-35; Kowalíková, 2008, s. 16-17; Petříková, 2008; Putnová, Seknička, 2007; Carrol, 1999; Watrick, Cochran, 1985; Swanson, 1995; Garriga, Melé, 2004. Historii CSR výrazně doplňují a rozvíjejí teorie pojmu CSR uvedené ve zkrácené podobě v této kapitole.

Téma CSR je součástí období rozvoje průmyslu a s ním spojeným problémem motivace zaměstnanců k co nejvyšším pracovním výkonům a s problematikou zaměstnávání dětí a žen. Obzvláště období průmyslové revoluce toto téma posiluje. Zcela shodně je za **prvního autora a „otce“ CSR**, který předložil téma CSR jako ucelenější požadavek či výzvu vůči tehdejším podnikatelům, **považován H. R. Bowen**. Ten v roce 1953 ve své publikaci „*Social Responsibilities of the Businessman*“ uvedl první definici CSR: „*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.*“ (Bowen, 1953)<sup>37</sup>. Této, podle teoretiků zlomové události, však již předcházely aktivity a události charakteru společensky odpovědného podnikání. Rolný označuje například za jednoho z prvních teoretiků obhajujících společenskou odpovědnost podnikání Olivera Sheldona, který svou knihou „*Filosofie managementu*“ již v roce 1923 reagoval na všeobecnou poptávku veřejnosti po společenské angažovanosti a odpovědnosti v podnikání (Rolný, 2001, s. 152). Už v období kolem roku 1950 se právě firmy podílely na životě společnosti svými filantropickými a donátorskými aktivitami. Nicméně podstatné je, že v následujícím období, počínem Bowena dochází k postupné formalizaci, precizaci a definování těchto aktivit jako konceptu CSR, který se postupně rozšiřuje z problematiky zaměstnanců na problematiku diskriminace, rozvoje měst či znečišťování.

Odborný až vědecký zájem o možnosti posilování odpovědnosti firem a úspěšnost používaných postupů je možno sledovat v novodobé historii ve světě i u nás. Prvky odpovědného podnikání lze sledovat již v podnikatelských přístupech Henriho Forda (Crainer, 2000). V **období 30. let** v rámci neopaternalistických tendencí<sup>38</sup> tehdejší doby probíhal **v Americe rozsáhlý výzkum příčin ztrát v průmyslové výrobě** a výsledky se intenzivně zabývala i Masarykova akademie věd (Verunáč, 1923). Výzkum reagoval na poválečné požadavky zlepšení hospodářských výsledků a identifikoval problémy ve výkonnosti, přerušovanou a omezenou výrobu zahrnující oblasti od plánování přes kontrolu, až po práci s dělníky, jejich výcvik a zdraví. Návrhy na vyloučení ztrát v průmyslu pak byly rozděleny na oblasti odpovědnosti správy, dělníků, vlastníka závodu, veřejnosti, spolupráci odborných sdružení, vlády, inženýrů.

<sup>37</sup> Překlad převzat z Petříková, 2008, s. 30.

<sup>38</sup> **Paternalismus** vychází z pojmu otec a uplatnění jeho dominantní role ve společenských skupinách. S jeho postavením, autoritou a mocí je spojen princip paternalismu. Paternalismus státní představuje snahu státu vystupovat jako poručník svých občanů. (*Velký sociologický slovník*, 1996s. 758).

Za zcela transparentní a u nás s historií CSR neustále spojovanou etapu vývoje podnikání je považováno období **podnikání Tomáše Bati ve Zlíně<sup>39</sup>**, „**batismus**“<sup>40</sup>. Při bližším studiu přístupu T. Bati k podnikání ve spojení s přístupem k tehdejší společnosti však zůstává otázkou, zda lze skutečně jeho silně paternalistický přístup považovat za totožný s tématem CSR. Baťa sám přiznával, že svým způsobem výchovy mladých dělníků v Baťových školách práce komplikuje, až znemožňuje jejich návrat do původního prostředí, a to hlavně u dívek. Při bližším studiu záznamů jeho projevů, úvah a myšlenek je patrná jeho motivace sociální politiky založená výrazně na hospodářských hrozbách a problémech tehdejší předválečné doby. Ať už je „batismus“ projevem CSR, nebo není, nelze zpochybnit jeho přínos k rozvoji sociálního myšlení v podnikání a příkladnost v realizaci těchto myšlenek, včetně pozitivních dopadů na ty části společnosti, které Baťovo podnikání zasáhlo.

Následující vývoj tématu CSR si prošel **obdobím výraznějšího zájmu v období 70 let:**

- Koncept CSR se z USA rozšiřuje zvláště na území UK.,
- probíhá intenzivní specifikace toho, co je a co není CSR,
- do odborné diskuse významně vstupují svým dílem osobnosti teorie CSR, jako jsou Archibe B. Carrol a Kaith Davis, kde Carroll definuje čtyři základní pilíře CSR podle očekávání společnosti – „*economic, legal, ethical and discretionary*“ (viz následující teorie CSR uvedené v této kapitole),
- CSR problematika se dostává na úroveň řešení vrcholového managementu firem v podobě strategického plánování CSR, organizování a vyhodnocování CSR aktivit,
- za významný krok v ujasňování konceptu CSR je považována aktivita Committee for Economic Development (ECD), kdy v roce 1971 v publikaci *Social Responsibilities of Business Corporation*, dali členové komise do přímé souvislosti stav společnosti s aktivitami firem

<sup>39</sup> Příkladem spojení jména T. Bati s tématem CSR je například Petříková, 2008, s. 138-167. Jiným příkladem může být i název konference „*Strategické CSR, aneb Co věděl už Tomáš Baťa*“ pořádané pod záštitou Velvyslanectví USA v ČR 19.5.2011.

<sup>40</sup> Baťova pracovní filozofie a sociální dílo zvané také „batismus“, vychází z „...*duchovního včlenění svých spolupracovníků ve smyslu „služby veřejnosti“, o kterou usiluje nejen mravním působením, ale především umožněním přímého zájmu na úspěchu. Zde spočívá skutečné jádro Baťova systému*“. Jeho přístup k podnikání byl nazýván i amerikanismem, sociálně hospodářskou pedagogikou, spoléhal na metody výchovy pracovníků pozitivistické, sociálně realistické. Příklad Baťova přístupu k zaměstnancům, výchově mladých pracovníků, péči o věci veřejné, „*vrcholí v thesi, že každé podnikání, jež vědomě neslouží veřejnosti, musí nutně zajít*“. Z toho důvodu Baťa zakládal internáty pro mladé muže, kde probíhala i odborná výuka, prováděl reformy ve výrobě, aby se pracovní prostředí stalo pro pracovníky přirozeným prostředím, kde se učí novým věcem, jinému myšlení. Snaží se působit na psychologii pracujícího člověka tím, že poznává jeho přirozenost (Vavrečka, 1932).



a jejich podnikáním, čímž podnítli rozvoj konceptu CSR směrem k environmentu, bezpečnosti práce, zřeteli k zákazníkům i k veřejné správě. (Bernardová, 2016)

V následujícím desetiletí, **tedy období 80 let:**

- je přijata jako významná pomůcka do pojetí tématu CSR R. Edwardem Freemanem formulovaná koncepce stakeholders (Freeman, 1984, viz následující teorie CSR v této kapitole),
- probíhají stále více diskuse na teoretické úrovni,
- přistupuje etapa vývoje CSR, kdy je významněji vnímána role manažera v implementaci a realizaci CSR,
- do vnitřní diskuse o teorii CSR vstupují osobnosti jako William C. Frederick, Michael E. Porter, Peter Drucker. Probíhají i kritické diskuse, kterou zahájil již zmiňovaný článek Milтона Friedmana „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“ (Friedman, 1970),
- začíná se rozvíjet i nový vědní obor Business Ethics (viz následující část kapitoly).

Vedle termínu CSR se v 70tých a 80tých letech pro stejný obsah začínají používat i odlišné názvy, jako **společenská vnímavost organizací** (z angl. Corporate Social Responsiveness) či **společenská výkonnost organizací** (z angl. Corporate Social Performance). Vývojové fáze CSR zajímavým způsobem popisuje jako CSR1 a CSR2, současnost jako CSR3 a budoucí predikci vývoje jako CSR4 ve svém díle William C. Frederick (viz následující teorie CSR v této kapitole), jehož označení fází CSR přejímají

i jiní autoři. Od roku 1990 přistupují k tématům CSR i témata trvalá udržitelnost (sustainability), firemní občanství (corporate citizenship).

Součástí konceptu CSR je i rozvinutá praxe CSR reportingu, ve kterých firmy prezentují přehledy svých aktivit, provádějí vzájemná srovnávání, komunikují se stakeholders (více viz následující kapitola).

V současnosti je CSR tak rozšířené, konceptualizované a instutualizované, že se stává globálním fenoménem. Novodobým ekvivalentem konceptu CSR je **koncept sdílených hodnot** (shering valuse) organizací, se kterým přichází Kramer a Porter.

## 5.2 CSR a podnikatelská etika

Putnová se Sekničkou uvádějí zrod podnikatelské etiky jako vědecké disciplíny **rok 1974, kdy na univerzitě v Kansasu** proběhla první konference na toto téma ve spolupráci s Philosophy Department a College of Business. Pronesené referáty byly poté publikovány ve sborníku s názvem „*Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business*“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 17). V současném pojetí je podnikatelská etika stejnými autory chápána jako vědní disciplína a zároveň praktická záležitost. Ekonomické chování podle Putnové nelze chápat jako mravně neutrální a vyhýbat se hodnocení postojů a rozhodnutí, která byla na úrovni konkrétní organizace učiněna.

Lze rozlišit dva základní přístupy k ekonomicky směřovaným aktivitám: etický a inženýrský. Přitom ten etický bere v úvahu etické souvislosti, přičemž zahrnuje problémy motivace, sociální problémy, klade si otázku, jak máme žít, co je to spravedlivá společnost apod. Etika je tedy integrální součástí vnitřního systému. DesJardis charakterizuje podstatu podnikatelské etiky slovy „*doing good and doing well*“ (DesJardis, 2009, s. 6) a vkládá do jejího předmětu mimo etické teorie aplikované do oblasti podnikání i etická pravidla pro konkrétní oblast CSR, kulturu organizace a etické vůdcovství, význam a hodnotu práce pro člověka, etické regulativy na pracovišti, odpovědné zaměstnanecké vztahy, etiku marketingu, environmentální etiku, problematiku diskriminace, etiku mezinárodního obchodu.

**Význam podnikatelské etiky** narůstá spolu s globalizací světové ekonomiky. Multikulturní organizace se potýkají s řadou etických dilemat. Pokud manažeři nerespektují kulturní specifika související s etickým rozhodováním, ohrožují nejen reputaci své organizace, ale i vztahy a spolupráci s jejími stakeholders. Z jiného pohledu, pokud v rozhodování organizací nerozpoznáváme dopad kulturních rámců, tak nemůžeme zcela porozumět jejich morálnímu chování. Příkladem odlišných konceptů morálního rozhodování v rámci různých kultur může být mimo samotné etické normy i vnímání problematiky gender, náboženství, práva a etiky, geografické umístění, typ sociálního konsensu, politické uspořádání či způsob kontroly (Jaffe, *An Introduction to Business Ethics*, s. 53 - 63.).

**Vzájemný vztah CSR a podnikatelské etiky** popisuje výstižně Sokáčová: *“Podnikatelská etika vyžaduje, aby jednotlivci, příp. organizácie sa chovali presne podľa pravidiel etiky, pričom spoločenská zodpovednosť je prejavom toho, ako môžu podnikateľské subjekty ovplyvňovať svojimi aktivitami*

*zaujmy ostatných skupín vo svojom okolí. Z uvedeného vyplýva, že spoločenská zodpovednosť má podobu, tzv. spoločenskej zmluvy, ktorou se subjekt podnikania zavezuje dodržiavať voči svojmu*

okolí. Na straně druhé podnikatelská etika představuje širší oblast ako spoločenská zodpovednosť, ktorá je jej nevyhnutelnou súčasťou“ (Sokáčová, 2009, š. 32).

Z výše řečeného vyplývá, že etiku, zvláště v podobě podnikatelské etiky, je možno pojmut jako základ spoločenskej zodpovednosti organizáci, zejména pak v Evropě. Podnikatelská etika dala do konceptu CSR následující vklad:

- normativní etický přístup,
- hodnoty: svoboda, spravedlnost, zodpovednosť, pokrok,
- nástroje zavedení etiky do strategie a firemní praxe - etické kodexy, sociální audity.

## 5.3 CSR v Evropě

Z USA se myšlenka i koncept CSR v 70 letech postupně šíří do dalších zemí, druhým světovým centrem (a současně prvním evropským centrem) je Velká Británie (dále jen UK). Vývoj konceptualizované podoby CSR zůstává v USA (Pokorná, 2012). Šíření konceptu CSR zvláště ve střední Evropě přebírá Evropská Unie, zvláště prostřednictvím aktivit Evropské Komise:

- **v roce 1995** byla na výzvu předsedy Evropské komise Jacquese Delorse **založena CSR Europe**. Sdružuje partnerské organizace členských zemí ve snaze rozvíjet CSR v teorii i praxi (více viz následující kapitola),
- **v březnu roku 2000** na Evropském summitu v Lisabonu byla učiněna výzva k centrálnímu umístění CSR do podnikatelské strategie organizací,
- **v roce 2001** byla publikována **Zelená kniha** („Green paper“) s názvem **„Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility“** (COM, 2001) s první definicí i vymezením CSR pro Evropu. Dokument obsahuje vymezení konceptu CSR pro Evropu. Jedná se o soubor doporučení, kterými by měla EU podporovat CSR ve svých členských zemích uvnitř i na mezinárodní úrovni, doporučení, jak využít již shromážděných znalostí a zkušeností ze světa v jejích členských zemích. Dokument vyzývá ke spolupráci s OSN v oblasti globálních dopadů a s OECD v jejích klíčových tématech – svoboda sdružování, zrušení nucené práce, odstranění diskriminace, zrušení dětské práce. Zelená kniha vyzývá k CSR všechny typy organizací, vyzývá k rozvoji vzoru CSR založeného na evropských hodnotách, svá doporučení zakládá na dobrovolnosti. Cíleně vyzývá k dosažení udržitelného rozvoje.

**Od té doby má CSR své zakotvení v zemích EU** v podobě řady dokumentů a přímých aktivit<sup>41</sup>. Na mezinárodní úrovni sehrávají klíčovou roli nadnárodní a mezinárodní organizace, zvláště pak **iniciativy EU a OSN**, z nichž, jako stěžejní lze zmínit iniciativu mezinárodní ekonomické organizace **OECD „Guidelines for Multinational Enterprises“** (OECD, 2008b; více viz následující kapitola). Cílem aktivit organizací je propagovat myšlenku CSR, vzdělávat a vést poradenství v zavádění CSR, koordinovat aktivity jednotlivých zemí a vytvářet vzájemné sítě, formulovat a prosazovat zásady CSR.

2011 zveřejnila Evropská komise **„A renewed EU strategy 2011 – 14 for Corporate Social Responsibility“** (COM, 2011). Záměrem tohoto dokumentu je podnítit členské státy EU, aby vytvářeny své vlastní strategie CSR tento dokument vidí jako nositele CSR firmy a opět zdůrazňuje dobrovolnost, nicméně vytváří i tlak v podobě návrhu na doplnění regulatorních opatření. Navrhuje povinný soulad s certifikacemi jako **ISO 26 000** (jediná norma zahrnující celý koncept CSR), standardem **„Global Compact“** či směrnicemi OECD (více viz následující kapitola). Strategie vyvolává diskusi v pokusech o direktivnější přístup v implementaci CSR, než je úplná dobrovolnost, i když se jí jedná o pomoc v procesu trvalé udržitelnosti v rámci globalizace (obdobnou myšlenku ovšem již zveřejňuje i **„Guidelines for Multinational Enterprises“**, kde je taktéž konstatováno, že některé společnosti by měly mít nařízena vybraná opatření zákonem). Diskuse poukazuje na to, CSR v Evropě má svou podobu, že by EU měla nechat společnosti v EU hledat svou vlastní cestu. Strategie současně vyzvala země EU k tvorbě národních strategií CSR, což se v ČR stalo v roce 2015 (MPO, 2015).

**Vládní politika** jednotlivých zemí vůči CSR je v současnosti velmi různorodá. Pro evropské státy je primárně zachovávána dobrovolnost a státní politika se angažuje v šíření a podpoře tohoto trendu. Z evropských zemí má například propracovanou vládní politiku až na úroveň ministerstva pro CSR Velká Británie. Ve Francii byla zase zřízena Národní rada udržitelného rozvoje. Ucelenější koncept vládní politiky lze nalézt i v Itálii, Nizozemí, v Maďarsku (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005). **V České republice** není klíčová instituce zaměřená na řešení otázek CSR. V rámci své působnosti se cíleně zabývá společenskou odpovědností Ministerstvo průmyslu a obchodu a vedle něj v některých oblastech všechny ostatní ministerstva v ČR, také **Rada kvality ČR, účelové nevládní**

<sup>41</sup> Paralelně probíhá v Evropě ještě řada dalších aktivit. Iniciativy, jako Manifest podniků proti sociálnímu vyloučení z roku 1995, 2001 je zahájen v Aténách Business maraton obsahující 14 konferencí na téma CSR realizovaných se záměrem šířit myšlenku CSR, je ustaveno Multistakeholder Fórum. Vycházejí dokumenty, jako je Sdělení komise evropského parlamentu, radě a evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru., vydaný Centrem excelence oblasti sociální odpovědnosti podniků v roce 2006, Evropská komise vydává dokument CSR – Národní veřejné politiky v EU. Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities. 2007-94 pp.. Dostupné na [http://ec.europa.eu/employment\\_social/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/index_en.html).

organizace jako platforma Byznys pro společnost, Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj a Národní síť Global Compact Česká republika.

## 5.4 Klíčové teorie ve vývoji konceptu CSR

**CARROLL, A. B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** *Academy of Management Review*, 1979, 4 (4), 497 – 505.

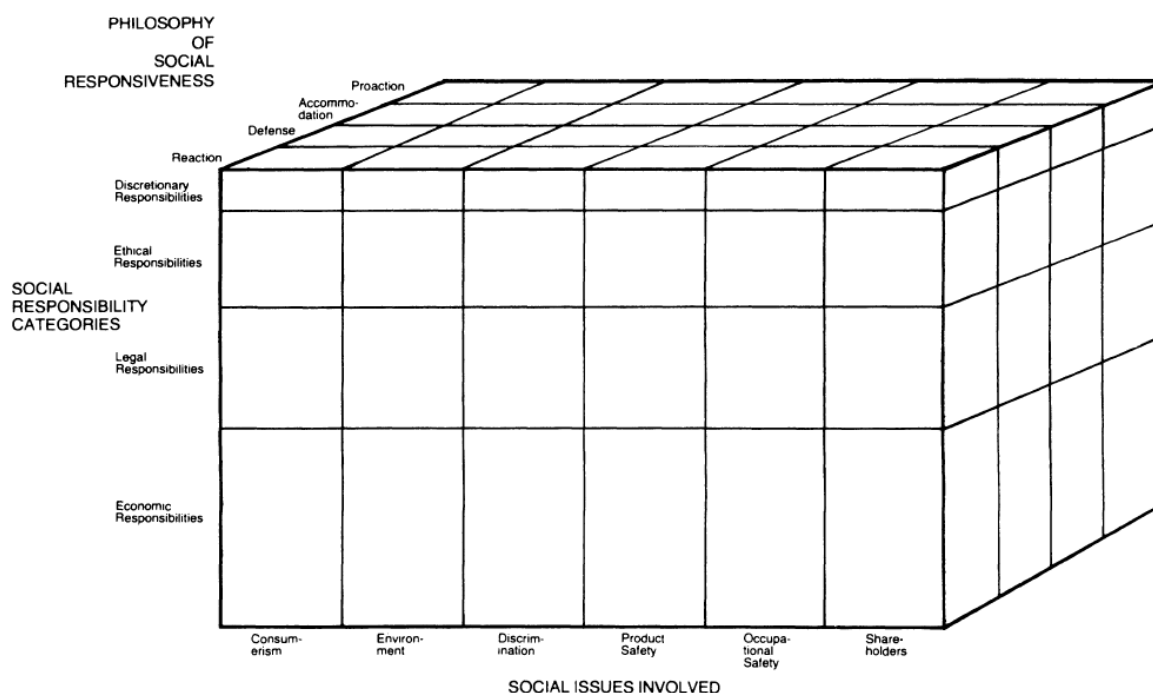
Autor definuje tři základní aspekty CSP: 1. co je zahrnuto v oblasti firemní společenské odpovědnosti, 2. jakými sociálními otázkami se organizace musí zabývat, 3. co je firemní filozofie nebo-li model sociální vstřícnosti.

Zde autor uvádí svou nejznámější definici:...“CSR je naplňování ekonomických, právních, etických a libovolných dobrovolných očekávání společnosti od podnikání v daném čase“ (Carroll, 1979, s 500).

Sociální otázky nebo-li oblasti, které mohou organizace naplňovat, nelze podle autora vyjmenovat. Autor jmenuje alespoň faktory, které ovlivňují jejich výběr u firem: 1. odpovídají společenské potřebě i potřebám organizace nebo její schopnosti pomoci, 2. vycházejí z momentální závažnosti společenské potřebnosti, 3. odrážejí osobní zájem top manažerů, 4. odrážejí hodnotu veřejných vztahů dané sociální aktivity, 5. jsou dané tlaky vlády a státu.

Filozofii firem nejlépe vystihuje pojem sociální vstřícnost či citlivost (totéž, co popisuje Frederick v CSR2, (viz.Frederick W.C. *From CSR1 to CSR2*.1994). Jedná se o schopnost firem vidět sociální problémy a schopnost na ně reagovat. Jedná se o potřebu jasných žádoucích hodnot a vzorců chování, které by firmám pomohly správně reagovat.

Autor sestavuje následující model CSP:



**Figure 3**  
**The Corporate Social Performance Model**

Obr. 9 Model CSP (Carroll, 1979, s. 503)

**WOOD, D. J., Corporate Social Performance Revisited.** *Academy of Management Review.* 1991, 16, 691 – 718.

Článek definuje CSP jako nadřazený termín pro vzájemnou interakci principů: 1. CSR, která je realizována na institucionální, firemní a individuální úrovni, 2. sociální vnímavosti firem, která obsahuje posuzování životního prostředí, řízení stakeholders a řízení problémových situací, a nakonec 3. výstupů firemního jednání, které jsou interpretovány jako sociální dopady jednání organizace, programy a politiky. To vše musí vytvářet jednotný proces, ne soubor procesů. Popsaný model je určen k řízení procesu a) motivace b) jednání c) pozorovatelných výsledků firemních a manažerských aktivit týkajících se vztahu organizace s prostředím. Hodnocení je nutno provádět vždy v závislosti na ekonomických výsledcích organizace a neoddělovat ekonomickou a sociální výkonnost. Sociální výkonnost nelze ani izolovat jako samostatnou činnost organizace.

**Institucionální úroveň CSR: zákonnost** – společnost dává firmám legitimitu a sílu k podnikání. Pokud organizace nebudou používat svou moc tím způsobem, ke kterému byly společností zmocněny, zaniknou. Na této úrovni jsou stanovovány povinnosti a sankce.

**Úroveň CSR organizace: veřejná odpovědnost** – organizace jsou odpovědné za výsledky ve svém primárním podnikání i sekundárním zapojení se do společnosti. Na této úrovni jsou stanovovány parametry jednání firem.

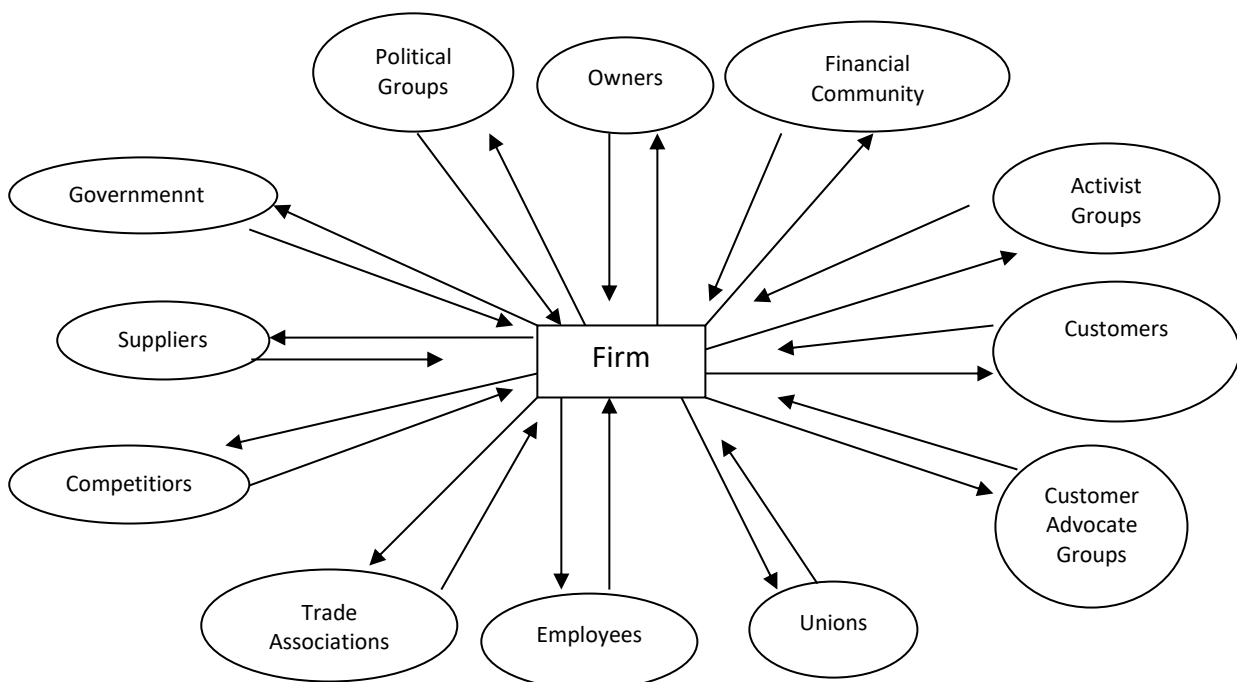
**Individuální úroveň CSR: úsudek manažera** – manažeři jsou morální herci, ve všech doménách CSR jsou zavázáni vykonávat jejich dostupné pravomoci současně se zaměřením na sociálně odpovědné výsledky. Tato úroveň CSR se odehrává v rámci organizace u jednotlivců, a to na základě jejich výběru, volby, schopnosti využívat příležitosti a osobní odpovědnosti. Manažeři mají velmi málo vstupů pro tuto činnost. Pomůckou je etické vzdělávání, získávání zkušeností motivující odpovědné jednání.

**Výstupy (pozorovatelné výsledky) CSP:** sociální dopady jednání organizace, sociální programy a politiky organizace.

**FREEMAN, R. E., Strategic Management: A Stakeholders Approach.** Pitman. Boston (MA). 1984.

Autor se důsledně zabývá skupinami, které jsou zainteresovány na podnikání – stakeholders. Rozebírá způsob strategického řízení organizace s plnou akceptací požadavků stakeholders. Podstatou sdělení autora pro CSR je struktura všech skupin tvořících akcionáře.

Přehled všech stakeholders velké organizace tvoří: vlastníci, finanční komunita, aktivistické skupiny, zákazníci, zákazník obranných skupin, unie, zaměstnanci, obchodní asociace, konkurenti, dodavatelé, vláda, politické strany.



Obr. 10 Stakeholders velké organizace (Freeman, 1984, s. 55)

**FRIEDMAN, M., The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.** *New York Times Magazine*. September 13. 1970, 32 – 33.

Autor vznáší otázku, co je to odpovědnost firem, když odpovědnost mají pouze lidé. Firma sice je právnickou osobou a v tomto smyslu může mít uměle vytvořené povinnosti, nelze ale říct, že jako celek může mít odpovědnost. Co tedy CSR znamená a pro koho? Pravděpodobně se musí jednat o jedince, tedy jednotlivé vlastníky firem či vedení firem.

Manažer ve firmě je zaměstnancem majitele a má přímou odpovědnost vůči svému zaměstnavateli. Je agentem jednotlivců, kteří vlastní firmu a kteří jediní stanoví charitativní cíle organizace.

Manažer je také osoba, která má svá vlastní práva, a má své vlastní povinnosti, které na sebe přijímá. Má své svědomí, své pocity, svou víru. Může se cítit nucen část svých povinností a přesvědčení věnovat vyšším zájmům. Může se ale také rozhodnout tyto zájmy neakceptovat a opustit firmu.

Z tohoto pohledu manažer není agentem CSR, tím je jeho zaměstnavatel. To znamená, že manažer má odpovědnost jako podnikatel, tedy že jedná způsobem, který nemusí být vždy v zájmu jeho zaměstnavatelem. V každém případě by manažer v rámci aktivit zaměřených na CSR musel utrácet cizí peníze za zájmy celé společnosti.

Dalším argumentem autora k zamyšlení je, že manažer je odborník na fungování organizace, na řízení výroby a služeb, financování nebo prodej produktů, ale nic z této odbornosti z něj nedělá odborníka na inflaci, životní prostředí, boj proti chudobě, které jsou právě předmětem CSR. CSR koncept si v tomto smyslu žádá schizofrenní charakter podnikatelů.

**DONALDSON, T., PRESTON, L. E.**, The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts: Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 1995, 20 (1), 65 – 91.

**Rovíjí teorii stakeholders.** Je to opodstatněná teorie, pokročilá díky třem aspektům, které se vzájemně podmiňují: popisné přesnosti, instrumentálnosti a normativní platnosti. Tyto aspekty opodstatňují správnost volby této teorie.

**Teze 1: popisnost** – popisuje společnost jako „souhvězdí“ spolupráce a opodstatněných konkurenčních zájmů. Tento přístup se používá k popisu i vysvětlení jednání a vlastností konkrétních firem. Reflektuje minulost, současnost a budoucnost organizace a stakeholders.

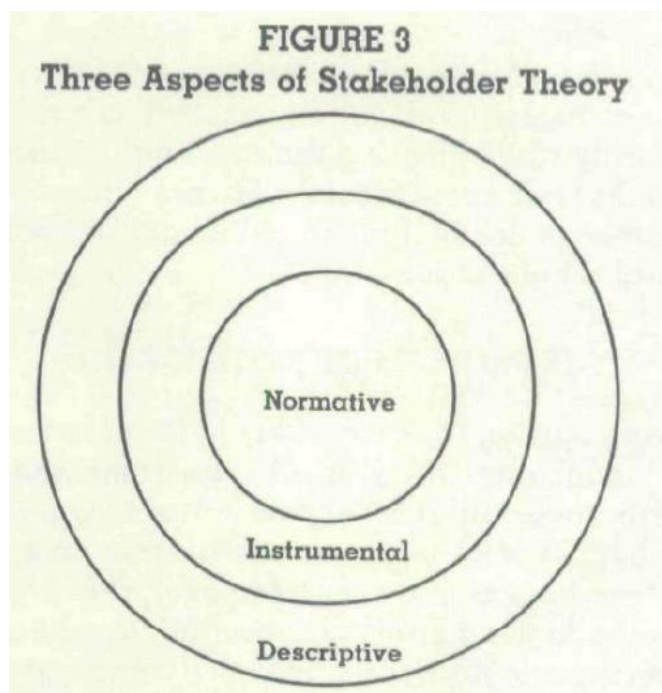
**Teze 2: instrumentálnost** – vytváří rámec pro posuzování spojení (pokud existuje) mezi manažerskou praxí, stakeholders a dosažením různých cílů podnikatelské výkonnosti. Tento přístup se používá pro identifikaci způsobu propojení i nedostatků v propojení managementu *zúčastněných stran* s dosaženými podnikatelskými cíli.

**Teze 3: normativnost** – zahrnuje tyto předpoklady: a) stakeholders mají v podnikání své oprávněné zájmy, b) zájmy stakeholders mají vnitřní hodnotu, čili zaslouží si pozornost pro jejich samotnou příčinu, ne proto, že by byly prosazovány mocí. Tento přístup se používá pro identifikaci funkce organizace včetně mravních a filozofických pravidel provozu a řízení. Tento přístup dominuje.



**Teze 4: teorie stakeholders je doplňkově i manažerská** – je tedy i doporučením postojů, struktur, postupů, které dohromady tvoří management stakeholders.

Autor uvádí definici pro stakeholders – „...všechny osoby nebo skupiny s legitimními zájmy, které se účastní podnikání a užívají výhod z něj, kde není jakákoliv přednost z nějaké strany zájmů a výhody vůči ostatním...“ (Donaldson, Preston, 1995, s. 68).



Obr. 11 Tři aspekty teorie stakeholders, které jsou do sebe vnořené (Donaldson, Preston, 1995, s. 74).

V jádru je normativní přístup, který je používán nejčastěji a tvoří skutečnou základnu celé teorie stakeholders.

**PORTER, M. E., CRAMMER, M. R., Strategy and Society: The link Between competitive advantage and Corporate Social Responsibility.** *Harvard Business Review*, 2006, 84 (12), 78 – 92.

Autor tvrdí, že přístupy k CSR jsou roztržštěné. CSR může být mnohem více, než konkrétní náklady, omezení se v některých dopadech svých aktivit nebo charitativní činnost. CSR může být i zdrojem příležitostí, inovací a konkurenční výhodou. Autor navrhuje nový způsob, jak se dívat na vztah mezi organizacemi a společnostmi.

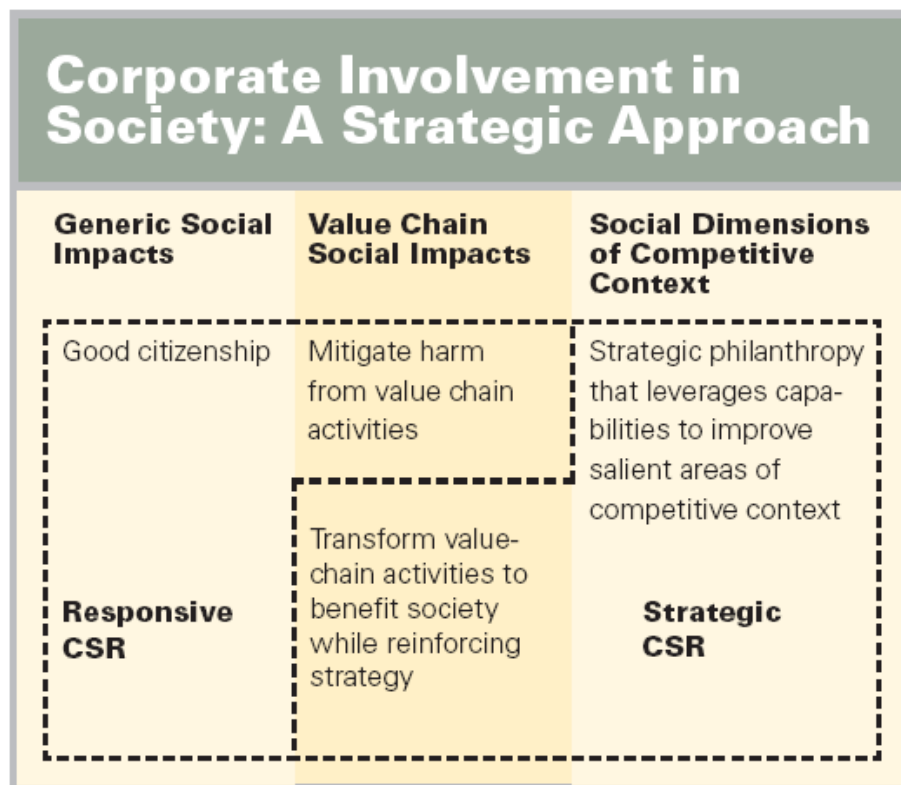
V první fázi vzniku myšlenek CSR nebyl přístup firem podle autora zcela dobrovolný. Organizace spíše reagovaly na tlaky z vnějšího prostředí. Tlak vytvářely i nařízení vlády.

Zastánci CSR používají čtyři argumenty pro tyto aktivity: morální povinnost, trvalou udržitelnost, povolení k provozování a dobrou pověst. Toto pojetí znamená, že organizace mají uspokojovat

potřeby společnosti, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Přitom každá organizace potřebuje tichý, nebo vyslovený souhlas vlády, společenství a dalších zúčastněných stran k podnikání. Dobrou pověst pak mohou organizace používat k označování svých iniciativ v oblasti CSR, ke zlepšení svého firemního image, posílení značky a dokonce i zvýšení hodnoty akcií. Ve skutečnosti však podle autora jsou zmíněné čtyři argumenty používány pro vytváření napětí mezi organizacemi se společností více, než pro jejich vzájemnou závislost. Důsledkem této koncepční roztříštěnosti je promarnění řady příležitostí firem pro aktivity CSR. Je tedy nutná integrace firem a společnosti.

### **Argumenty pro integraci firem a společnosti:**

1. Úspěšné organizace potřebují zdravou společnost – vzdělání, zdravotní péče, rovné příležitosti jsou nezbytné pro produktivní pracovní síly. Bezpečné výrobky a pracovní podmínky přilákají zákazníky, efektivní využití přírodních zdrojů činí podnikání produktivnějším, dobrá vláda, zákonnost, mají význam pro inovace. Zdravá společnost zaručuje nárůst poptávky.
2. Současně zdravá společnost potřebuje úspěšné organizace. Sociální program nemůže soutěžit s podnikatelským sektorem. Docházelo by ke stagnaci, zmenšování bohatství, zániku pracovních příležitostí. Je tedy nutno zaměřit se na identifikaci průsečíků firem a občanské společnosti. Přitom prakticky všechny činnosti firem se dotknou komunity, kde organizace působí a vytváří pozitivní nebo negativní sociální důsledky. Naopak žádná organizace nemůže vyřešit všechny problémy společnosti nebo nést její náklady. Každá organizace musí řešit tři kategorie sociálních otázek:
  - vývojové sociální otázky – sociální problémy, které nejsou významně ovlivněny nebo způsobeny aktivitami firem, ani podstatně ovlivněné dlouhodobou konkurenceschopností,
  - hodnotové řetězce a sociální dopady – sociální problémy, které jsou významně ovlivněny aktivitami firem v běžné oblasti podnikání,
  - sociální rozměry konkurenčního kontextu – sociální otázky vnějšího prostředí, které významně ovlivňují základní řídicí síly konkurenceschopnosti firem v lokalitě podnikání.
3. Vytvoření sociální agendy. Je nutno hodnotit a kategorizovat sociální otázky s cílem vytvořit explicitní sociální agendu. Výsledkem této teorie je návrh strategického přístupu zařazení organizace do života společnosti (viz. obrázek). Přístup vychází z integrace vstupně-výstupní a výstupně-vstupní praxe. Jedná se o snahu investovat tak, aby dopady na sociální prostředí byly minimální.



Obr. 12 Strategický přístup k zainteresovanosti organizace ve společnosti (Porter, Cramer, 2006, s. 89).

4. Vytvoření sociálního rozměru vytvářených hodnot. Nejstrategičtější přístupem k CSR je, když organizace dodává svým výrobkům a službám sociální rozměr. Tedy zvyšuje jeho hodnotu tím, že snižuje sociální dopady spojené s výrobou, nebo spotřebou. Integrace podnikání a sociálních potřeb však vyžaduje více, než jen dobré úmysly a silné vedení firem. Vyžaduje i změny v organizaci činností ve firmách, posun od nekonzistentních obranných postojů k integrovanému pozitivnímu přístupu organizace. Je to posun od původního důrazu na vnější *image organizace* v podnikání k důrazu na podstatu podnikatelského přístupu (je nutno měřit sociální dopad podnikání). Organizace musí změnit způsob vnímání sebe (musí vidět morální účel podnikání). To všechno se musí organizace učit.

**CARROLL, A. B., The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991, 34. 39 – 48.**

Autor zkoumá povahu CSR pohledem pochopení jeho částí. Svou teorii vkládá do pyramidy CSR. Ve své teorii pracuje i s myšlenkou stakeholders a odlišuje složku etickou a složku morální v CSR.

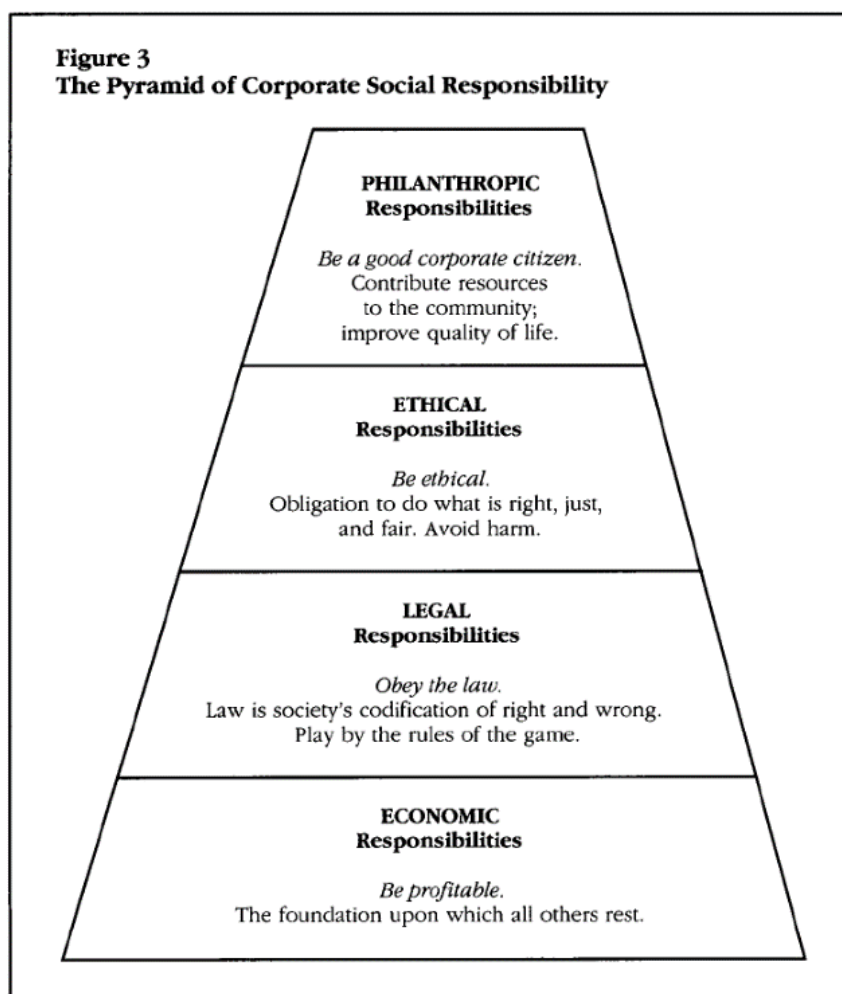
Autor odlišuje čtyři součásti CSR: ekonomické povinnosti, právní povinnosti, etické povinnosti a jakékoliv další libovolné činnosti. Tyto čtyři kategorie staví do pyramidy.

**Ekonomická odpovědnost** obsahuje nezbytnost dosahování maximálního zisku, který lze. V tomto smyslu je nezbytné dosáhnout silnou konkurenční pozici na trhu, dosáhnou maximální úrovně efektivity a dosáhnout vyrovnaného dlouhodobého zisku. Tím je podnikání společnosti zavázáno.

**Právní odpovědnost** obsahuje nezbytnost podnikat v souladu s očekáváními vlády a práva. Obsahuje nezbytnost respektovat různorodé mezinárodní, státní i lokální regulativy. Obsahuje také nezbytnost být trvalým dobrým firemním občanem. Součástí je i nezbytnost naplňovat všechny právní povinnosti a provozovat služby s minimálními požadavky na právní systém.

**Etická odpovědnost** jde již nad čistou poslušnost vůči zákonům. Obsahuje nutnost podnikat v souladu s očekáváními morálky společnosti a etickými normami, nezbytnost uvědomovat si a respektovat nové nebo vyvíjející se eticko-morální normy přijímané společností. Na této úrovni je i nezbytnost bránit etické normy, aby nebyly zpochybněny za účelem dosahování cílů organizace. Dále je i zde obsažena i nezbytnost dobrého firemního občanství definovaného tím, co je očekáváno morálně nebo eticky od firem. Etickou odpovědností je i nezbytnost organizace si uvědomit, že integrita organizace a etické jednání jdou nad rámec pouhého dodržování zákonů a předpisů.

**Dobročinná (diskreční) odpovědnost** znamená dobrovolné přibírání si rolí, které ani společnost neformuluje jako svá jasná očekávání. Tato část je řízena společenskými normami, které vnímají manažeři a dobrovolně se k nim hlásí. Znamená to podnikat v souladu s filantropickými a charitativními potřebami společnosti, nezbytnost podporovat umění. Součástí je nezbytnost, aby manažeři a zaměstnanci dobrovolně participovali na charitativních aktivitách v oblasti jejich lokální aktivity, nezbytnost pomáhat soukromým i veřejným vzdělávacím institucím, dobrovolně podporovat projekty, které zvyšují kvalitu života a společnosti. (Tato část je adekvátní oblasti vnějšího kruhu podle definice CED.)



Obr. 13 Pyramida CSR (Carroll, 1991, s. 42).

Součástí této teorie je zohlednění vlivu zainteresovanosti stakeholders. Tento nárok může být právní nebo morální. Úkolem managementu je rozhodovat, které skupiny stakeholders budou zohledňovány v rozhodovacím procesu. Rozhoduje jejich vliv na efektivitu řízení a moc daných skupin. Pro CSR je důležité 1. popsat funkce stakeholders, 2. pochopit je, 3. analyzovat je a 4. spravovat. Tuto roli zachycuje pět otázek: 1. Kdo jsou stakeholders? 2. Jaké jsou jejich podíly? 3. Jaké příležitosti a výzvy jsou prezentovány stakeholders? 4. Jaké společenské odpovědnosti máme stakeholders? 5. Jaké strategie, akce nebo rozhodnutí je nutno přijmout pro co nejlepší vypořádání se s těmito odpovědnostmi? Autor jmenuje pět hlavních skupin stakeholders, uznávaných jako prioritní většinou firem ve všech odvětvích průmyslu bez ohledu na velikosti a umístění organizace: vlastníci (akcionáři), zaměstnanci, zákazníci, místní komunita a společnost jako celek.

Poslední autorův pohled na CSR je **etický a morální**. Vychází z toho, že etika a morálka jsou v podstatě synonymní v kontextu organizace a autor z tohoto pohledu mluví o nemorálním, amorálním řízení nebo typu manažerů. **Nemorální** řízení je realizováno manažery, jejichž rozhodnutí

a činy jsou aktivní opozicí vůči tomu, co je považováno za etické. Rozhodnutí jsou nesouhlasná s etickými zásadami a znamenají aktivní popření toho, co je považováno za morální. **Amorální** řízení není ani nemorální ani morální, je jen necitlivé vůči skutečnosti, že každodenní obchodní rozhodnutí mohou mít negativní účinky na okolí. Tito manažeři mají nedostatek etického vnímání nebo vědomí. Mohou být také jen neopatrní nebo nepozorní v důsledcích svého jednání v dopadu na zúčastněné strany. Myslí si, že etické úvahy patří do soukromého života, ne do podnikání. **Morální** řízení je nápadně kontrastní od předcházejících. Manažeři nejen uznávají a jednají s vysokou úrovní profesní etiky, ale také inspirují vedení firem k etickým otázkám. Morální manažeři chtějí být ziskoví, ale jen v mezích řádných právních a etických pravidel, jako je čestnost, spravedlnost a nárok na spravedlivý proces. Jejich cílem je podnikat s respektem nad rámec zákonných povinností.

**DAVIS, K., The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, 1973.** The Case for and against Business assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1973, 16 (2), 312 – 322.

Koncept sociální odpovědnosti podle autora nelze definovat jedním slovem. Autor se přiklání k pojetí, že se jedná o řešení otázek ekonomických, technických a právních požadavků společnosti na organizace. Jedná se o povinnost firem zvažovat dopady svých rozhodnutí na vnější sociální systém, a to tak, aby společně s tradičními hospodářskými zisky organizace přinášela i sociální příspěvky. To znamená, že sociální odpovědnost začíná tam, kde končí zákon. Sociální odpovědnost při maximalizaci zisku organizace znamená jít ještě dále, než je prostý soulad s pravidly klasické ekonomie.

### Argumenty pro sociální odpovědnost

- Dlouhotrvající vlastní zájem – vynakládání peněz na sociální programy může mít skutečně za následek větší zisk pro podnikání.
- Veřejné image organizace – organizace může získat více zákazníků, lepší zaměstnance a další výhody.
- Životaschopnost podnikání – vztahuje se na celý obchodní systém, společnost dala opodstatnění obchodním procesům, a pokud obchod nedokáže obstát v očekáváních společnosti, může být zrušen. Proto podnikání, chce-li udržet svou sociální roli a sílu, musí reagovat na potřeby společnosti a dát společnosti co chce.
- Vyhýbání se nařízením vlády – nařízení omezují flexibilitu a rozhodování podnikání. Bude-li podnikání ve vlastním zájmu společensky odpovědné, může zabránit vládě v zavádění nových regulativů.
- Sociokulturní normy – kulturní normy jsou silné determinanty jednání, stejně jako technické, právní a tržní omezení. Tak, jak se mění normy společnosti, musí se měnit

i jednání podnikatelů. Podnikatel se tak nenápadně a nevyhnutelně řídí stejnými normami jako společnost.

- Zájem akcionářů (stockholder) – je v zájmu akcionářů, aby přidali k určitému druhu jednání. Diverzifikované podnikání je výhodné pro akcionáře jak z pohledu zajištění zisku, tak z pohledu prozíravého citlivého jednání na trhu. Diverzifikované podnikání je i výhodné pro společnost.
- „Let Bussiness try“ (vyzkoušejte podnikání) – ob stojí-li podnikatel v podnikání, má možnost obstát i v řešení sociálních problémů. Výzvou jsou myšlenky jako „pojdme to zkusit, možná přijdeme na nové myšlenky“, „mohlo by být hůř“ nebo „ještě jsme nevyzkoušeli všechno“.
- Podnikání má zdroje – zdroje podnikatelů mohou být použity na sociální problémy. Organizace vlastní talenty, odbornost i kapitálové zdroje. Často instituce pracující v sociální oblasti trpí nedostatkem všech těchto zdrojů. Pokud se oba tyto subjekty spojí, může to přinést prospěšné výsledky. Z problémů se může stát zisk. Podnikatelská inovační schopnost může být přenesena do sociální problematiky, což znamená, že tradiční koncepce podnikání může být přínosem pro řešení sociálních problémů.
- Prevence je lepší, než léčba – podnikání způsobuje následné sociální problémy. Pokud se podnikání soustředí pouze na produkci zboží a služeb, bude muset sociální důsledky svého podnikání řešit za nějaký čas. Je výhodnější se s nimi vypořádat ihned.

### **Argumenty proti sociální odpovědnosti**

- Maximalizace zisku - funkce podnikání je ekonomická, ekonomické hodnoty jsou jediným kritériem pro měření úspěchu. Nelze utrácet peníze akcionářů za činnosti, pro které organizace nebyla zřízena.
- Náklady na sociální zainteresování – sociální náklady musí někdo zaplatit. Tyto náklady nejsou sebeobnovovací, zatěžují tedy organizace a vedou je k ekonomické neschopnosti.
- Nedostatek sociálních dovedností – podnikatelé mohou mít nedostatek vnímavosti a dovednosti pro sociální práci – především ekonomové (sociální záležitosti nejsou jejich oborem). Chceme vlastně, aby se ekonomové a technici vměšovali do sociálních záležitostí.
- „Ředění“ primárních obchodních zájmů – zapojení podnikání do sociálních cílů rozmění podnikatelský důraz na ekonomickou produktivitu, rozdělí zájmy manažerů, oslabí podnikání na trhu a výsledkem budou špatné hospodářské výsledky i naplnění sociální role organizace. Společnost se tak stane chudší sociálně i ekonomicky.

- Oslabená mezinárodní platební bilance – pokud sociální programy budou připojeny k nákladům, pak tyto náklady musí být návratné a budou přičteny k ceně výrobků. To povede k vyšším nákladům na výrobek. Tyto podniky v konkurenční soutěži s organizacemi, které nemají tyto sociální náklady, budou v konkurenční nevýhodě.
- Podnikání má dostatek síly – samotné podnikání už má dostatek sociální síly, takže bychom už neměli dělat další kroky ke znásobení této síly. Podnikání má vliv ve společnosti, znásobení síly podnikání společensky prospěšnými aktivitami by způsobilo nadměrnou koncentraci moci podnikání.
- Nedostatek odpovědnosti - podnikatelé nemají vypěstovanou linii odpovědnosti vůči lidem a širší komunitě. Z tohoto důvodu by nebylo moudré dávat podnikatelům tuto odpovědnost. Podnikatelé by tedy neměli rozhodovat o tom, co je dobré pro společnost.
- Nedostatek široké podpory – zapojení podnikání do sociálních aktivit může rozdělit společnost na neslučitelné skupiny. Podnikatelé, kteří mohou vykonávat i společenskou roli budou postaveni proti těm, kteří této myšlence oponují.

**BOWEN, H. B., *Social responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.**

Již samotným názvem publikace autor upozorňuje na jeden jev ve společnosti, se kterým nesouhlasí a který je podle něj alarmující – v managementu jsou pouze muži. Autor vidí největší organizace jako centrum moci ve společnosti a tudíž se její podnikání dotýká celé společnosti, ovlivňuje společnost. Autor stanovuje první vymezení směřující k CSR (Bowen, 1953, s. 6). Odvolává se na povinnost podnikatelů naplňovat politiku společnosti, vyzývá podnikání k rozhodnutím, která sledují i cíle a hodnoty tehdejší společnosti, vyzývá k hledání takových směrů činnosti podnikání, které jsou žádoucí i z hlediska cílů a hodnot této společnosti. Reagoval tak na články v novinách. Kde byly zmiňovány výzvy vůči „společenskému vědomí“ manažerů (Bowen, 1953, s. 44), kteří mají být odpovědní za následky svých aktivit v širším kontextu, než je jen zisk a ztráta. Bowen se zabývá doktrínou společenské odpovědnosti jako moderním vážným tématem. Uznává sice, že společenská odpovědnost podnikatelů neřeší všechno, nicméně obsahuje jádro pravdy a podnikání v budoucnosti se jím musí řídit.

**FREDERICK, W. C., *From CSR I to CSR II: The Maturing of Business & Society Through*. Working Paper 279. Graduate school of Business. University of Pittsburgh. 1978.**

Popisuje přechod z filozoficko etického konceptu CSR na aktivně orientovanou manažerskou koncepci CSR.



**CSR I interpretovaná jako Responsibility** (odpovědnost) je situovaná do období 1953-1970 kdy byly položeny základy CSR. Základní myšlenkou je, že organizace mají povinnost pracovat na zlepšení sociálního prostředí. To může ovlivnit zisk organizace i jejich operace pozitivně i negativně.

CSR aktivity vycházejí z dobrovolnosti, ale mohou být pociťovány i nátlakově aktivitami vlády. Jedná se o povinnost pracovat pro zlepšení široké palety zdrojů společnosti, jako jsou hospodářské, sociální i politické zdroje. Aktivity také vycházejí z obavy z přílišných vládních zásahů do rozhodování firem (autor uvádí myšlenku, podle které budou-li organizace vystihovat potřeby společnosti, nebudou cítit vládní instituce potřebu vytvářet regulativy a podnikání zůstane svobodnější).

Charakteristické pro CSR I je, že obsah pojmu i význam pro organizace je vrcholně vágní. V tomto období vládní zásahy spíše pomáhají v aktivitách prostřednictvím dotací, smluv, daňových úlev, plánování. Zájem se soustřeďuje na korporace a organizace federálního charakteru.

Organizace hledají kompromis mezi ekonomickými cíli a náklady na jedné straně a sociálními cíli a náklady na druhé straně. Tento vzájemný poměr však nelze vyjádřit s potřebnou mírou přesnosti. V tomto období morální základy myšlenky CSR nejsou ani jasné ani dohodnuté.

Jedná se o období vzniku nového přístupu k otázce podnikání a jeho role ve společnosti.

**Období CSR II interpretované jako Responsiveness** (vstřícnost) začíná obdobím 1970 a trvá do současnosti.

Organizace jsou již schopné reagovat na sociální tlaky, projevují jakousi sociální citlivost. Objevují se ale otázky, zda si to mohou organizace dovolit, zda na to mají a do jaké míry na to mají, jaké mají být efekty.

Toto období se nese v manažerském tónu a přístupu, je kladena velká pozornost způsobu řízení firem a vztahům ve firmách.

Jedná se o přeorientování z výrazně filozofického CSR I na výrazně manažerské CSR II. Abstraktní zásady CSR I nahrazuje CSR II zaměřené na praktické postupy ve firmách.

CSR II je obdobím, kdy se vytváří skupina učenců v této oblasti, kteří se snaží pochopit problémy a perspektivy specifických podmínek firem v CSR. CSR II utváří institucionalizovanou politiku pro úspěšnou realizaci aktivit. Vzniká řada předpisů a organizace se učí, jak na ně reagovat a jak je využívat. CSR II má dva rozměry. Mikrorozměr představuje dimenzi samotné organizace (pozornost je zde zaměřena na jednu firmu a její schopnost dosáhnout významné úrovně sociální citlivosti, jsou zde řešeny základní principy řízení politiky organizace). Makroúroveň má rozměr institucionální a odkazuje se na všechny institucionální opatření a postupy ve velkém měřítku, které jsou nezbytné pro fungování mikroúrovně.

CSR II klade důraz na vytvoření nástrojů, technik, struktury organizace a chování systémů pro potřeby CSR. Učenci i praktici hledají konkrétní způsoby, jak reagovat na sociální potřeby. Zavádí se sociální audit a techniky měření CSR, rozvíjí se empirický výzkum problematiky *podnikání a společnost*. Manažeři vyhledávají pomoc při respektování vládních nařízení, řeší problémy konkrétních cílů CSR. Z těchto důvodů vzniká poradenství pro CSR. CSR se objevuje jako součást studia manažerů.

V CSR II stále není řádně objasněn význam CSR, ale oblast realizace už je lépe vymezená a techničtěji pojatá než v období CSR I. CSR II se vědomě vyhýbá definování tohoto pojmu. Autor CSR nazývá „statickou teorii“, která říká málo nebo nic, neobsahuje žádné konkrétní hodnoty, nepodporuje žádný specifický soubor hodnot. Tomuto období chybí schopnost formulovat CSR v jasných morálních závazcích.

**FREDERICK, W. C., Toward CSR III: why Ethical Analysis is indispensable and unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*. 1986, 28 (2), 126 – 141.**

**CSR III nazvané jako Rectitude** (čestnost) předkládá autor jako výzvu řešit normativní a etické otázky vztahu podnikání a společnosti, žádá zakotvit CSR v jasných hodnotách aby bylo možno sledovat morální důsledky těchto hodnot. CSR III je tedy výzvou k normativnosti.

Je to úkol pro učence, kteří se specializují na problematiku podnikání a společnost. Takové vytvořené hodnoty pak mohou tvořit základ normativního úsudku o obchodním chování a jednání firem.

CSR III vznáší požadavek na to, aby etika patřila do jádra CSR, autor konstatuje, že je nutno školit manažery na přijímání etiky do své každodenní práce, že je nutno mít nástroje pro zjišťování a zvládání etických problémů firem a jejich zaměstnanců a že je nutno s touto etikou sladit i současnou a budoucí politiku.

Učenci by měli stanovit hodnoty CSR, poznat proces řízení firem, chování manažerů, organizační systémy, které jsou základem úspěchu podnikání a to všechno pak sladit s identifikovanými hodnotami. Měli by více spolupracovat s filozofy a teoretiky. Tím pomohou vytvořit techniky, které pomohou firmám z úrovně CSR II do úrovně CSR III.

Manažeři mají přijmout definované hodnoty, studovat stávající modely úspěšných interních postupů v CSR, připojit se k diskusi o etice s teoretiky a učenci, pomoci přenést výuku CSR do obchodních škol.

**FREDERICK, W. C., Moving to CSR IV: What to pack for the trip. *Business and Society*, 1998, 37 (1), 40 – 60.**

Jedná se o výzvu do budoucna, kdy se má CSR přestěhovat do oblasti vědy, tedy hlavně přírodních věd. Autor CSR označuje jako **C=Cosmos (kosmos, svět), S=Science (věda), R=Religion (náboženství)**.

Jedná se o představu, že koncept CSR musí využívat poznatky o celé zemi, tedy přesněji řečeno výsledky zkoumání přírodních věd. Přínos však mají i vědecké poznatky v oblasti společenských věd. Takto transformované CSR do oblasti vědy vidí autor až jako náboženství<sup>42</sup>.

Σ

Koncept CSR vzniká v USA, jeho duchovním otcem je Bowen, který CSR definoval v roce 1953. Projevy odpovědnosti vůči společnosti lze však mapovat i dříve, už kolem roku 1920. Koncept rychle přechází do UK, kolem roku 1970 se UK stává druhým světovým centrem rozvoje CSR. Do Evropy přichází rozvoj konceptu CSR hlavně s EU, prostřednictvím aktivit Evropské komise, tedy hlavně kolem roku 2000. Už od 90tých let jsou výrazné iniciativy hlavně světových organizací, jako jsou OSN, OECD. Vývoj a podobu konceptu v Evropě významně ovlivňuje evropská kultura a vznik a rozvoj Business Ethics (Podnikatelské etiky), která dává konceptu CR hlavně humanitní rozměr. Iniciativy v Evropě si kladou za cíl šíření konceptu CSR, edukaci v CSR. Udržuje se princip dobrovolnosti, i když tlaky na jeho přechod v povinný koncept jsou vysoké. Ve výsledku je vládní přístup jednotlivých evropských zemí do jisté míry odlišný. Hlavními nástroji šíření konceptu CSR jsou iniciativy nevládních organizací, jako je CSR Europe, Business Leader Forum, CSR Guidelines, ale i metodiky a normy CSR, z nichž klíčová je ISO 26 000. Klíčové teorie, které přispěly k rozvoji konceptu CSR formulovali autoři, jako jsou Bowen, Carroll, Davis, Crane, Freeman, Friedman, Porter. Ve svých teoriích pojmenovali hlavní oblasti CSR, pilíře, roli stakeholders v CSR, vývojové fáze CSR, přínosy CSR i nevýhody a rizika CSR.

?

1. V čem vidíte rozdíly konceptu CSR v USA a v Evropě?
2. Iniciativy šířící CSR v Evropě znáte a jakou mají filozofii v přínosu pro CSR?
3. Jakou roli zastává EU a Evropská komise v CSR?
4. Jaké vidíte výzvy pro další vývoj CSR pro Evropu?
5. Co konkrétně formulovaly klíčové teorie CSR pro koncept CSR?

<sup>42</sup> Frederickovo označení CSR I, CSR II, CSR III a CSR IV je jinými autory používáno v podobě označení CSR1, CSR2, CSR3 a CSR4.

## 6. Jakou roli mají stakeholders v CSR?



### Literatura k tématu:

- [1] BERNARDOVÁ, D., 2016. Corporate Social Responsibility and the European Union Countries. In: *European Studies - The Review of European Law, Economics and Politics*. Vol. 3, p. 70 – 94. ISSN 1805-8809, eISSN 2464-6695.
- [2] CRANE, A. a kol., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. 590 s. ISBN 978-0-19-957394-3.
- [3] FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine* [online]. 13 September 1970 [cit. 2009-6-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>.
- [4] PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P., 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

## Kapitola 6

# Standardizace CSR



Po prostudování kapitoly budete umět:

- odlišit skupiny nástrojů standardizujících CSR;
- popsat vybrané metodiky řízení CSR v organizacích;
- vyjmenovat vybrané normy standardizující CSR;
- popsat činnost iniciativ v CSR ve světě;
- popsat činnost iniciativ v CSR v ČR;
- vysvětlit význam nástrojů standardizace CSR.



Klíčová slova:

Metodika, iniciativa, normativ, světové organizace, iniciativy v ČR.

## 6.1 Nástroje standardizace CSR

Hlavními nástroji ve vývoji a šíření CSR se staly **standardy CSR**, které dokážou mít i roli nástroje pro externí posuzování úrovně CSR v organizacích. Existuje řada důvodů pro zavádění standardů CSR do organizací (Kuznz, Kašparová, 2013, s. 45):

- odlišení se od konkurence,
- zlepšení dobrého jména na veřejnosti,
- poptávka stakeholderů po standardech,
- snaha o prokázání odpovědnosti vůči stakeholders,
- získávání nových informací a vzdělávání zaměstnanců,
- odvrácení rizika zavádění další legislativy,
- udržení oprávnění podnikat,
- zlepšení interní i externí komunikace,
- zvýšení produktivity a kvality produktů,
- předcházení krizím,
- snížení rizika uvalení pokut ze strany státních orgánů.

Výsledkem tohoto vývoje je dnes zakotvení **CSR v mezinárodní certifikaci**, v podobě např. norem *SA 8 000 Sociální odpovědnost*, *ISO 14001 Systém environmentálního managementu*, *ISO 26 000 Společenská odpovědnost firem* a další. Vybrané normy, s výjimkou *ISO 26 000*, se věnují vždy jen určité specifické části procesů vztahujících se k CSR, jako je například řízení lidských zdrojů, environmentální management, management bezpečnosti a ochrany. Otázkou ale zůstává, zda CSR je vhodným obsahem pro standardizaci v normách a směrnicích a zda vyžadovat prostřednictvím norem aktivity CSR, které mají být projevem svobodné vůle a konkrétním zviditelněním vztahu

organizace ke společnosti<sup>43</sup>. Krnáčová uvádí na obhajobu norem v CSR, že se jedná o „*nástroj zvýšení interní čistoty firemních postupů*“ (Krnáčová, 2008, s. 8).

Na mezinárodní úrovni i na národních úrovních se rozvinula praxe **CSR reportingu** jednotlivých organizací, ve kterých jsou prezentovány přehledy jejich aktivit, provádějí se vzájemná srovnávání, komunikují se stakeholders. Nejrozšířenější systémy reportů ve světě jsou např. *AA 1000 Account Ability*, *GRI Global Reporting Initiative* a zásady formulované v *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, *Triple-bottom-line Reports*, *Sustainable reports*. Vzhledem k volnosti této aktivity nelze reporty objektivně hodnotit. Přesto jsou na základě obsahu reportů vytvářeny přehledy a žebříčky organizací a na jejich základě se usiluje i o měření úrovně CSR<sup>44</sup>. Tyto iniciativy jsou neustále otázkou odborné diskuse. To, co CSR organizacím v současné době ale jednoznačně plní, je **role marketingu a PR**<sup>45</sup>.

**Nicméně způsobů, které napomáhají standardizaci CSR je možno identifikovat více:**

- Etické kodexy, etické audity;
- Metodiky měření (benchmarking - **Common Assesment Framework**, **Investors in People**, standard **SOF**...);
- Organizace, sdružení hlásící se ke standardům (**OECD Guidelines**, **Global Compact**, **Byznys pro společnost**, **CSR Europe**);
- Soutěže (Top odpovědná firma, **European CSR Award**);
- Reporty (**Global Reporting Initiative**);
- Měření (**Corporate Social Performance**);

<sup>43</sup> Dobrovolnost přihlášení se k CSR je součástí diskuse současné praxe. Podnikatelské subjekty usilují o zachování dobrovolnosti na rozdíl od nevládních organizací, které vyvíjejí úsilí o zavedení povinných standardů. Prozatímním výsledkem diskuse je snaha stanovit alespoň minimální závazky pro naplňování požadavků CSR, které se pohybují na úrovni bezchybného naplňování zákonných povinností.

<sup>44</sup> (Avshalom, Tall, 2008) Klade otázku, zda zveřejňování rejstříků hodnocení CSR organizací podle metodiky SRI ovlivňuje ostatní organizace v nazírání na CSR a motivuje ostatní organizace k tomu, aby také byly v seznamu CSR zveřejněny. Výzkumem realizovaným mezi 100 firmami hodnocenými v rejstříku dochází k závěru, že zveřejněné SRI indexové parametry vytvářejí tržní stimul pro zvyšování investic organizací do CSR, tím i zvyšování jejich společenské odpovědnosti. Nejsou ale povzbuzením pro organizace, které se neinteresuují v CSR k tomu, aby začaly investovat do CSR a dostaly se do rejstříků.

<sup>45</sup> Nástroje, které se při implementaci CSR do zemí Evropské unie nabízejí, jsou propracované, připravené k používání. Lze však v těchto dokumentech sledovat i zmínky o potřebě založení evropského pojetí CSR na tradičních evropských hodnotách.

- Standardy, normy (excellence European Foundation Quality Management, ISO 26000);
- Žebříčky a registry;
- Indexace – seznamy dle vybraného kritéria;

Kritéria třídění nástrojů standardizace nejsou jednoznačná. V zásadě lze odlišovat (Kunz, Kašparová, 2013, s. 47):

1. **normativy** - definování společensky žádoucích aktivit a minimálních standardů společenského chování;
2. **standardy řízení** - popisy společensky žádoucích aktivit a standardů chování a současně i postupy, které mají organizace pro řízení CSR zavádět.

Do uvedených kategorií ale nelze jednoznačně všechny standardy zařadit. Současně standardy vzájemně odlišuje i:

- pro které typy organizací je standard určený a vhodný,
- které oblasti CSR standard pokrývá (sociální, environmentální, ekonomickou),
- zda obsahuje jednání se stakeholders,
- které indikátory měření výkonnosti CSR používá,
- zda je součástí požadavek vypracovávání pravidelných reportů.

## 6.2 Vybrané metodiky CSR

**GC - Global Compact.** Dobrovolná iniciativa OSN, jejímž cílem je podpora iniciativy pro podnikatelskou sféru od r. 1999. V roce 2014 měla ve svém členství 12 000 firem ze 145 států – největší na světě. GC stanovuje pro své členy 10 principů v oblastech:

- lidská práva - podpora a respektování, neporušování;
- pracovní podmínky – svoboda sdružování a vyjednávání, odstranění násilné a nucené práce, dětské práce, diskriminace;
- životní prostředí – preventivní postoj, iniciativa ve větší odpovědnosti než ostatní, rozvoj a řízení ekologicky nezávadných technologií;
- protikorupční opatření – boj proti všem formám.



Podmínky zapojení: GŘ zveřejní vyhlášení o aktivní podpoře desíti zásad GC, každoroční zprávy o akcích a pokroku firmy v podpoře desíti principů.

Kritika: přílišná otevřenost, členství sporných korporací, neprůkaznost skutečného plnění principů.

<https://www.unglobalcompact.org/>

**GRI - Global Reporting Initiative.** Je to organizace, která vytvořila pravidla a návody společenské odpovědnosti firem neboli udržitelného rozvoje. Současně je to i metodika pro měření a zveřejňování zodpovědnosti za informace vůči stakeholders o výkonu organizace směrem k trvalé udržitelnosti. Veřejně uznávaný a odborně požadovaný dokument. Celkem je ve směrnici uvedeno 79 indikátorů:

- ekonomické indikátory zahrnují přímé a nepřímé firemní vlivy na ekonomické zdroje jednotlivých stakeholderů a ekonomický systém v lokální, národní a celosvětové úrovni. **Např. mzdy, peníze od zákazníků, dodavatelů, daně a dotace.**
- environmentální indikátory sledují dopady na životní prostředí. Např. spotřeba energie, skleníkové plyny, emise, recyklace, odpad a další nebezpečné látky.
- sociální indikátory zahrnují firemní vliv na okolí společnosti a ty jsou rozděleny do čtyř kategorií:
  - pracovní podmínky – bezpečnost práce, školení zaměstnanců,
  - lidská práva – nucená a dětská práce, diskriminace,
  - společnost – korupce, konkurence,
  - odpovědnost produktů – označení produktů, marketingová komunikace.

Po dokončení zprávy by autor měl zveřejnit, do jaké míry respektoval reportingový rámec GRI. A to mohou udělat pomocí systému GRI Application Levels – Aplikačních úrovní GRI. Tento systém si klade dva cíle. Prvním je poskytnout čtenářům informace o pokynech, které byly použity při zpracování zpráv. A druhý cíl by měl poskytnout autorům vizi nebo návod k následnému prohlubování reportingového rámce ([http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3\\_Guidelines\\_nalitytextcesky.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3_Guidelines_nalitytextcesky.pdf)).

**SRI - Socially Responsible Investment** (společensky odpovědné investování). Jedná se o kritéria pro investiční rozhodování zahrnující mimo faktory finanční i faktory sociální, environmentální a etické. Kritéria společenské odpovědnosti znamenají pro investory garanci bezpečnosti a dlouhodobé udržitelnosti firmy. Schopnost firmy reagovat na environmentální a sociální otázky je také indikátorem její vyspělosti a kvalitního managementu. Investice do společensky odpovědných firem

jsou považovány za méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení. Iniciativa reaguje na současnou diskusi o finanční únosnosti až přínosnosti aktivit CSR. (Petříková, 2008)

**Model CAF sebehodnocení ve veřejné správě.** Tzv. Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework) je komplexní metoda zvyšující kvalitu institucí veřejného sektoru. Nástroj pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím daného sebehodnotícího rámce + následný benchmarking výstupů. Vyhodnocuje se v kritériích:

Kritéria - předpoklady:

- vedení (orientace organizace určitým směrem);
- strategie a plánování (způsob provázanosti činností s výkonností organizace);
- zaměstnanci (zaměstnanci jsou největší devizou organizace);
- partnerství a zdroje (plánování a řízení klíčových partnerství);
- procesy (identifikace, řízení a zlepšování procesů).

Kritéria – výsledky:

- občané/zákazníci (výsledky dosahované organizací ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a jejími službami/produkty);
- zaměstnanci (výsledky v oblasti spokojenosti zaměstnanců a jejich názoru na image organizace, pracovní prostředí, vedení organizace, profesní rozvoj a produkty, produktivitu a zainteresovanost zaměstnanců);
- společenská odpovědnost (dopady a vliv organizace na společnost z hlediska ekonomiky, sociálních podmínek, kvality života, životního prostředí a kvality demokracie);
- klíčové výsledky výkonnosti (základní měřitelné oblasti určující úspěšnost organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu). <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>

**Corporate Governance.** Právní a výkonné metody a postupy, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi, kteří ji tvoří – stakeholders. Jde do značné míry o vedení, o efektivitu, o průhlednost a odpovědnost v rozhodování v rámci celé společnosti. Je to systém, kterým jsou společnosti řízeny a kontrolovány. (Fond národního majetku ČR. <http://www.fnm.cz>).

OECD Guidelines – systém standardů OECD s širokým tematickým záběrem. Směrnice jsou jediným mnohostranně schváleným a souhrnným kodexem, který se vlády zavázaly podporovat. Podle Prohlášení v nich uvedeném, mají Směrnice vyjadřovat sdílené hodnoty vlád zemí, které jsou

zdrojem většiny toků světových přímých zahraničních investic a sídlem většiny nadnárodních společností. Směrnice jsou dobrovolné pro korporace, závazné pro vlády. Představují mezinárodní kodex etických zásad, které vlády doporučují nadnárodním korporacím, jsou součástí Deklarace OECD o mezinárodních investicích a nadnárodních společnostech. Jsou adresovány nadnárodním korporacím operujícím na území či z území států, jejichž vlády se k těmto směrnicím přihlásily. Zahrnují závazky vlád, aby poskytovali národní zacházení společnostem, které jsou řízeny ze zahraničí, aby vyloučily konfliktní požadavky na nadnárodní společnosti a spolupracovali v otázce investičních pobídek a překážek. Poskytují doporučení pro odpovědné chování korporací ohledně transparentnosti a zveřejňování informací, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, ochrany životního prostředí, konkurenčního boje, boje proti korupci, spotřebitelských zájmů, vědy a technologie, hospodářské soutěže a daňového systému. Odkazují na mezinárodní dohody, jako např. na Všeobecnou deklaraci lidských práv a Deklaraci Mezinárodní organizace práce (MOP) o základních principech a pracovních právech. Směrnice apelují na větší otevřenost společností a doporučují organizacím, aby podávaly kompletnější informace a to především v těchto oblastech:

1. výsledky hospodaření firmy,
2. plány a cíle firmy,
3. vlastnické vztahy a hlasovací práva,
4. seznam členů správní rady a výkonného managementu a jejich finanční ohodnocení,
5. předvídatelné rizikové faktory,
6. otázky vztahu k zaměstnancům a ostatním stakeholders,
7. struktura řízení a politika firmy. Petříková, 2008; OECD 50 [online]. 2011 [cit. 2011-11-06]. Organisation for Economic Co-operation and Development. Dostupné z WWW: <[http://www.oecd.org/home/0,2987,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html)>.

**SOF – Standard odpovědná firma.** V originále název BLG (London Benchmarking Group). Metodika měření vznikla ve Velké Británii 1994. Nástroj přesně měří prostředky vynaložené na dárcovství firem i účinky jejich dopadu (Petříková, 2008).

**Tzv. CSP metodiky.** Metodiky společensky odpovědné výkonnosti organizací – vyhodnocení konkrétních aktivit podniku náležejících do CSR. Metodiky jsou nepřesné, nejednotné, neporovnatelné. Jedná se zejména o:

- měření na základě obsahové analýzy výročních zpráv;
- porovnání dle zveřejněných indexů znečištění;
- měření na základě poznatků získaných z dotazníků;
- indexy hodnotící pověst podniku – PR, image;

- data poskytovaná ratingovými agenturami: zdraví a bezpečnost, pracovní vztahy a vztahy s odbory, prevence znečištění, inovace, benefity.

Existuje řada dalších metodik, jako např. **FTSE4GOOD index** vlastněný Londýnskou burzou cenných papírů a Financial Times. Má přísná kritéria pro životní prostředí a etiku; **Down Jones Sustainability Index** – sledování finančního řízení sociálně odpovědných firem; **Investors in People (IIP)** – britský standard mezinárodně uznávaný stanovující zásady v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců; **ETHIBEL Global Index; Ethical Global Index; EFQM Excellence Model; Forest stewardship Council (FSC); Integrovaný rejstřík znečišťování (IRZ)**. (Petříková, 2008)

## 6.3 Vybrané normy

**ISO 26 000.** Norma byla vydaná Mezinárodním certifikačním úřadem ISO v roce 2010, není povinná, je doporučena. Mimo standardy CSR obsahuje i principy zavádění a řízení CSR v organizacích a doporučuje způsob měření, představuje zapojení všech stakeholders do procesů a kultury organizace. Norma představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Základní princip – maximální zapojení aktivit organizace k udržitelnému rozvoji.

Díličí principy:

- odpovědnost,
- transparentnost,
- etické chování,
- ohledy na zájmy zainteresovaných stran,
- ohledy na zájmy právního státu,
- respektování mezinárodních standardů lidského chování,
- respektování lidských práv.

Základní témata:

- lidská práva,
- praktiky z oblasti pracovních vztahů,

- životní prostředí,
- etika v podnikání,
- ochrana spotřebitele,
- komunitní angažovanost a rozvoj (ISO 26 000; <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>)

**SA 8 000 Sociální odpovědnost.** Celosvětově uznávaná mezinárodní norma, referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Norma SA 8000 vychází z úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO) a byla vydána organizací Social Accountability International (SAI). (Petříková, 2008)

**ISO 14001 Systém environmentálního managementu.** Zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí. Certifikaci podle této ISO normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci. (Petříková, 2008)

**AA 1000 AccountAbility.** Norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací. (Petříková, 2008)

**EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu.** Určeno pro organizace na území států EU. Poprvé byl systém EMAS publikován v roce 1993. Toto schéma environmentálního managementu a auditu podniků je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Organizace, která se pro toto schéma rozhodne, se také zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti. Environmentální prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou. (Petříková, 2008)

**OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.** Tato mezinárodní norma byla vytvořena v roce 1999 ve Velké Británii. Text normy vytvářela řada národních akreditačních společností, certifikačních orgánů a konzultantských společností. Norma pomáhá odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které by byly vystaveny rizikům při činnosti podniku. Norma pomáhá prokazovat plnění právních požadavků a je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání. Certifikaci podle této normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci. (Petříková, 2008)

## 6.4 Světové organizace - výběr

**International Business Leaders Forum (IBLF).** Mezinárodní nezávislá nezisková organizace „The Prince of Wales International Business Leaders Forum“, sídlí v Londýně a dlouhodobě se věnuje propagaci odpovědného chování firem v Evropě i ostatním světě. Jejím prezidentem je princ Charles. Z iniciativy IBLF bylo v roce 1992 založeno také BLF v dnešní České republice a Slovenské republice jejím partnerem je dodnes. IBLF byla založena v roce 1990 Jeho královskou Výsostí, Robertem Daviesem, princem z Walesu společně se skupinou mezinárodních generálních ředitelů v reakci na měnící se tvář globalizace, a zejména z obav, že obchod začínal mít i negativní dopad na společnost. IBLF začala fungovat ve střední a východní Evropě, kde její činnost přispívala k stabilizaci společnosti po pádu komunismu, ale v současné době působí na rozvíjejících se trzích po celém světě. Tato organizace spolupracuje s podniky a podnikateli, a touto spoluprací tak vznikají jedinečná řešení k problémům udržitelného rozvoje na celém světě. Obhajují společenskou odpovědnost podniků, navenek vystupují neutrálně a to i z hlediska politického a tržního (<http://www.iblf.org/en/whatwedo.aspx>).

**Business in the Community.** Založeno ve Velké Británii. Dnes sdružuje více než 800 firem, které se rozhodly posílit svůj pozitivní dopad na společnost. Nezávislé sdružení firem zaměřené na praxi CSR. Využívá různých možností propojení v rámci sítě nevládních organizací a spolupráce. (Petříková, 2008)

**Mezinárodní organizace práce (ILO).** Mezinárodní organizace práce je specializovanou organizací usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Byla založena roku 1919 a roku 1946 se stala prvním specializovaným orgánem OSN. ILO formuluje mezinárodní přístupy a programy přispívající ke zlepšení pracovních a životních podmínek; vytváří mezinárodní pracovní standardy sloužící vládám států za model při zavádění vlastních programů; organizuje rozsáhlý program technické spolupráce, který má pomoci vládám zvýšit efektivnost nových strategií, a angažuje se v oblasti školení, vzdělávání a výzkumu za účelem dosažení pokroku ve výše uvedených oblastech. (<http://www.osn.cz>).

**CSR Europe.** Evropská expertní centrála zřízená Evropskou komisí 1996, zaměřená účelově jen na problematiku CSR. Posláním bruselské organizace CSR Europe je propagace a prosazování odpovědného podnikání na úrovni Evropské unie. V tomto ohledu úzce spolupracuje s Evropskou komisí. Jejím obsahem je poradenství, vzdělávání, propagace, shromažďování podnětů. CSR Europe sdružuje 70 nadnárodních korporací a 31 národních partnerských organizací. O přijetí za Národního partnera rozhoduje správní rada CSR Europe složená ze zástupců globálních korporací a členských organizací, např. IBM, CSR Sweden, Sony, Volkswagen nebo Unilever. Národním partnerem se může stát asociace, která sdružuje odpovědné firmy na národní úrovni a která prokáže, že se věnuje

komplexnímu přístupu v oblasti CSR. Síť národních partnerů CSR Europe poskytuje znalosti o této problematice, výměnu zkušeností a příležitost realizovat společné projekty. Navíc, každá národní asociace odpovědných firem, která se stane členem CSR Europe, obohacuje společnou platformu o odlišný přístup k CSR i různorodý způsob práce. Českými národními partnery CSR Europe jsou od roku 2002 Business Leaders Forum a od roku 2010 Byznys pro společnost. Členství v CSR Europe přináší členům české platformy zahraniční informační servis, možnost zapojit se do mezinárodních projektů nebo informace o měřeních a aktuálních trendech (<https://www.csreurope.org/>).

**Multi-stakeholder Forum (Fórum zájmových skupin).** V roce 2002 zahájilo práci a za předsednictví Evropské komise sdružuje zástupce zaměstnavatelských svazů, podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. Cílem fóra je propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR a postupně sblížování existujících iniciativ v této oblasti tím, že na své půdě:

- a. umožní výměnu zkušeností a dobrých příkladů;
- b. shromáždí a monitoruje všechny existující CSR nástroje a iniciativy;
- c. posoudí vhodnost zavedení společných kritérií pro CSR s ohledem na existující iniciativy v rámci EU a na společnou evropskou legislativu.

Fórum funguje na bázi periodických kulatých stolů. Všechny tyto aktivity Komise uvítal a podpořil též Evropský parlament. (Petříková, 2008)

**Global Compact.** Tuto iniciativu vyhlásil generální tajemník Organizace spojených národů Kofi Annan roku 2000. Jde o dobrovolnou iniciativu, která se snaží prosazovat všeobecně uznávané zásady v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a boji proti korupci. Cílem je společné prosazování základních principů podnikání na celém světě. Sdružuje agentury OSN, nevládní organizace, mezinárodních organizace a tisícovky firem, které byly vyzvány, aby tyto zásady převzaly a uplatňovaly je v praxi. Součástí iniciativy je i stejnojmenný dokument. Global Compact obsahuje desatero zásad:

1. Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznaných lidských práv
2. Zajistit, aby nedošlo k porušování lidských práv
3. Firmy by měly respektovat svobodu sdružování a uznat právo na kolektivní vyjednávání
4. Odstranit všechny formy nucené nebo povinné práce
5. Zrušit dětskou práci
6. Odstranit diskriminaci v zaměstnání
7. Firmy by měly podporovat ochranu životního prostředí
8. Podnikat iniciativu k podpoře větší odpovědnosti k životnímu prostředí
9. Podporovat rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí
10. Firmy by měly bojovat proti korupci

Global Compact neustále rozšiřuje svůj dosah, s více než 8000 účastníky se šíří do 130 zemí, je to největší společenská iniciativa na světě. Zahrnuje všechny příslušné sociální subjekty: společnosti, jejichž činnost se snaží ovlivnit, vlády, práce, organizace občanské společnosti a OSN. Global Compact je založený na partnerství a dialogu, nic nenařizuje (<https://www.unglobalcompact.org/>)

## 6.5 Organizace a aktivity v ČR - výběr

**Byznys pro společnost (BpS).** Fórum odpovědných firem. Nástupnická organizace Fóra Dárců Donosforum. Platforma sdružuje firmy podnikající citlivě ke svému okolí sledující tímto počínáním prosperitu a dlouhodobý rozvoj. Je složena z majitelů firem, leaderů a významných osobností. Pořádá soutěž Top odpovědná firma a nominuje do mezinárodní soutěže CSR Awards. Kritéria BpS pro přijetí firmy do členské základny:

- Oblast angažovanosti firmy (podpora CSR témat blízkých businessu, provázanost se strategií, společenská potřeba podporované oblasti);
- Zapojení zaměstnanců a leadership (obsažení CSR ve firemních hodnotách, podpora vrcholovým vedením, propojení s ŘLZ, systematickosti aktivit);
- Přístup a partnerství (partnerství v CSR s různými sektory, dlouhodobost a strategičnost partnerství);
- Měření, evaluace, komunikace (využití metodik, sledování investic, benchmarking, veřejná publikace výstupů);
- Přístup k životnímu prostředí (angažovanost, zapojení zaměstnanců, zákazníků) (<http://byznysprospolecnost.cz/>).

**Business Leader Forum (BLF) ČR.** Nezisková nevládní organizace založena v roce 1992. Je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. Mateřská organizace je mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF). Mezi významné české obchodní partnery, kteří spolupracují s Business Leaders Forum patří Česká spořitelna, DHL, Grid, Johnson Johnson, Mcdonalds, Skanska, O2, Vodafone a mnohé další firmy. (Business Leaders Forum [online]. 2008 [cit. 2011-11-12]. Business Leaders Forum. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?blf>).



**Institut svazu průmyslu ISP – Centrum SOF.** Dobrovolná iniciativa Svazu průmyslu a dopravy ČR a Institutu Svazu průmyslu ČR působící od roku 2004. Cílem je seznamovat podnikatelskou veřejnost s fenoménem CSR, vyjadřovat se k současným trendům CSR, šířit jeho praktickou aplikaci. Zajišťuje i přenos informací a opatření diskutovaných v EU.

**Transparency International ČR.** Nestátní nezisková organizace je jednou z poboček mezinárodní organizace. Mezinárodní nevládní organizace zaměřená na problematiku korupce a vytváření protikorupčních programů, do nichž se snaží zapojovat občanskou společnost, firmy a vládní organizace.

**Česká společnost pro jakost.** Občanské sdružení široce působící v ČR kolektivním i individuálním členstvím. Jejím cílem je zvyšování kvality života společnosti a zaměřuje se na oblast řízení organizací. Zaměřuje se i na oblast CSR odbornou sekci Rady kvality pro CSR, je i odborným garantem Národní ceny ČR za CSR.

Σ

Pro standardizaci CSR je používáno normativů a standardů řízení. Standardizace společenské odpovědnosti je sice diskutabilní záležitostí, obhajují ji ale hlavní důvody, jako odlišení se od konkurence, zlepšení dobrého jména na veřejnosti, poptávka stakeholders po standardech, získávání nových informací a vzdělávání zaměstnanců, zvýšení produktivity a kvality produktů, předcházení krizím. Jejich hlavním rysem je dobrovolnost. Pro standardizaci se používají metodiky měření, normy, reporty, soutěže, žebříčky, členství v nevládních organizacích. Těchto iniciativ je řada a nelze je jednoznačně kategorizovat. Iniciativy, metodiky a normy se od sebe liší i zaměřením na vybrané oblasti společenských potřeb, vhodností pro použití u různých typů organizací, rozsahem standardizovaných činností (postup zavádění, standardy měření, reportování). Rámcově lze odlišit metodiky, jako Global Compact, Global Reporting Initiative, normy, jako jediná komplexní norma ISO 26 000 nebo specifikované normy ISO 14001 Systém environmentálního managementu, AA 1000 AccountAbility, mezinárodní iniciativy, jako **International Business Leaders Forum**, **Mezinárodní organizace práce (ILO)**, **CSR Europe** a iniciativy v ČR, jako Transparency International ČR, Byznys pro Společnost, Česká společnost pro jakost.

?

1. Jaké typy nástrojů a standardů jsou používány pro šíření CSR?
2. Která témata řeší metodiky CSR
3. Na které oblasti se zaměřují normy CSR?
4. Jaké provázanosti mezi iniciativami a metodikami CSR nacházíte?
5. Jaký význam plní nástroje standardizace v CSR?

6. Vyhledejte na internetu příklady organizací, které prezentují používání jmenovaných nástrojů. Které nástroje nacházíte nejčastěji a u kterých typů organizací?



### Literatura k tématu:

- [1] ISO 26 000, 2011. *ISO 26000 Společenská odpovědnost firem (Social Responsibility)*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>.
- [2] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [3] KRNÁČOVÁ, A., 2009. Společenská odpovědnost firem – nástroj PR nebo „konání dobra“? [CD-ROM]. In S. Prudká, D. Růžičková (ed.). *Festival vzdělávání dospělých Aeduca 2008 – konferenční sborník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2209-1.
- [4] PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.



## Kapitola 7

# Přístup k CSR podle typu organizace



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjmenovat rozdíly mezi přístupem k CSR u MSP a velkých organizací;
- popsat specifika MMSP a jejich vliv na region;
- jmenovat aktivity realizované v ČR ve prospěch CSR v MSP;
- znát konkrétní údaje o znalosti konceptu CSR v MSP Olomouckého kraje.



Klíčová slova:

MMSP, velké korporace, specifika, region, Místní agendy 21, model Tripple Helix regionálního rozvoje, výzkum CSR v MMSP v Olomouckém kraji

## 7.1 Odlišnosti velkých korporací od malých a středních organizací

Tato kapitola je záměrně vztažena k **malým a středním podnikům (MSP)**<sup>46</sup>, které jsou pro Evropské země typické a u kterých je větší předpoklad habituálního (zvykového) chování (viz předcházející kapitoly).

Evropská komise i nadále deklaruje, že by měl rozvoj CSR vycházet z organizací samých, ale současně i připouští, že některá doplňková regulační opatření **by mohla mít motivační charakter k dobrovolnému přijímání CSR organizacemi**. V návaznosti na toto prohlášení Evropská komise vyzývá jednotlivé státy, aby vytvářely a koordinovaly své vlastní národní CSR strategie. (KOM, 2011; Kašparová, Kunz, 2013). Primárně zachovaná dobrovolnost CSR pak vede k dvěma otázkám:

1. zda mají jít země Evropské unie v procesu globalizace **přípravenou formalizovanou „americkou“ cestou**, nebo
2. se intuitivně **spolehnout na solidaritu**, která je základní společenskou hodnotou z doby osvícenství (rovnost, volnost, bratrství) a určuje i její současnou sociální politiku (Bernardová, 2016).

Tyto dva pohledy se prolínají v různé míře podle úrovně a rozsahu působení organizací a firem:

1. **v nadnárodních společnostech** se komplikovaně prosazují národní, potažmo regionální specifika a hodnoty, koncept CSR je přirozeným transferem ze zahraničí, kde je původní „americký“ koncept jedinou správnou a dobře připravenou cestou;
2. **u menších organizací** (ziskových či neziskových) v konkrétním regionu je tento proces opačný - na tradiční hodnoty a zvyky regionů a komunit jsou roubovány formální představy o CSR a pokyny z nich vyplývající, což je pro malé regionální organizace většinou nepochopitelné, nesrozumitelné a někdy i nepřijatelné.

<sup>46</sup> Definice malého a středního podniku vychází z doporučení Evropské komise č. 1422/2003 (Eur-lex, 2003). Při určování velikosti podniku hraje roli počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy. V rámci kategorie malých a středních podniků se rozlišuje mikro podnik, malý podnik a střední podnik. Mikro podnik zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma rozvahy je menší nebo rovna než 2 miliony EUR. Malý podnik zaměstnává méně než 50 osob, a jeho roční obrat nebo bilanční suma rozvahy je menší nebo rovna než 10 milionů EUR. Střední podnik zaměstnává méně než 250 osob a jeho roční obrat je menší nebo roven 50 milionům EUR a bilanční suma rozvahy menší než 43 milionů EUR nebo rovna. Evropská komise pravidelně monitoruje praktický dopad definic. Nezávislá studie z roku 2013 dospěla k závěru, že není třeba kritéria přestavovat (Eur-lex, 2016).

CSR není důležitou aktivitou jen na úrovni velkých organizací a korporací, ale také na úrovni malých a středních organizací, označovaných mezinárodně jako SME (Small and Middle Enterprise – malý a střední podnik, dále jen MSP).

Velké korporace představují 0,2 % z celkového počtu firem v České republice (Válová, Formánková, 2014). **Pro velké korporace je již dnes typické:**

- mají strategii propojenou s CSR podle nadnárodních metodik, dlouhodobě řízenou experty i na CSR;
- mají vyčleněný rozpočet a specializovaná pracoviště nebo kvalifikované pracovníky pro CSR;
- mají transferovaný kvalitní koncept CSR, protože od prvních letch polistopadového vývoje v českém podnikatelském prostředí přispívala významnou měrou k šíření myšlenky CSR zejména řada velkých nadnárodních společností, které přenášely svou dobrou praxi i na své nově vzniklé společnosti a firmy v České republice. Organizace jako Veolia, Nestle, O2, Telefonica, ABB, CityBank, ale i ryze české organizace jako ČEZ, PPF (jsou klíčovými členy platformy Byznys pro společnost), lze je proto současně i označit za propagátory a vůdce ve spektru realizovaných CSR aktivit. (Kašparová a Kunz, 2013);
- fungují u nich dlouhodobě vazby ziskových organizací s neziskovými, prostřednictvím níž ziskové organizace realizují své neziskové aktivity spadající do oblasti CSR, jako nejčastěji dárcovství, využívají možností sdíleného marketingu. Podle Válové a Formánkové (2014) se velké společnosti obvykle zaměřují na dlouhodobou spolupráci s určitou nevládní organizací. Druhou nejčastější činností je zřízení vlastní firemní nadace nebo nadačního fondu.<sup>47</sup>

**MSP** mají dominantní postavení ve světové ekonomice<sup>48</sup>. Ačkoliv je obtížné získat přesná data, je možno předpokládat, že více než 95 % jsou MMSP a tvoří 60 % pracovních míst v soukromém sektoru (Ayyagari et al. 2011 in Edinburgh Group, 2012). **Pro MSP je typické:**

- jsou významně podnikatelsky i společensky spjaty s daným regionem a tvoří regionální podnikatelskou páteř, reprezentují místní kapitál (místní vlastnické poměry) neboť efekty

<sup>47</sup> Nejčastěji podporované oblasti jsou děti, rodina a mladí lidé. Velké společnosti také podporují různé typy vzdělání. Analýzou podporovaných oblastí bylo autorkami zjištěno, že podporovány nebyly (nebo jen minimálně) tyto tři oblasti: zvířata, bezdomovci a staří lidé.

<sup>48</sup> Z hlediska tvorby HDP na začátku milénia přesáhl jejich podíl 40 % (Havlíček a Kašík, 2005) a tvoří páteř ekonomiky EU. V roce 2015 vytvořilo 23 milionů MMSP 3,9 miliardy EUR přidané hodnoty a bylo v nich zaměstnáno 90 milionů lidí (Annual Report on European SMEs, 2015/2016). V roce 2013 v ČR reprezentovalo MMSP více než 1 milion ekonomických subjektů, tj. 99,84 % všech podnikatelů a zaměstnávali přes 1,8 mil. zaměstnanců (MPO, 2013);

z podnikání zůstávají v dané oblasti, obvykle jsou těsněji svázány s daným regionem, kde přispívají zaměstnaností i ekonomickými přínosy a celkově stabilizují společnost (Srpková, Řehoř, 2010);

- jejich oblast trhu je obvykle mnohem více lokální a kompaktní, operují v mnoha malých oblastech s výraznou závislostí na lokálním prostředí, mají relativně prostor pro investování v aktivitách, které se přímo dotýkají regionu působení, přesně míří do daných podmínek a prostředí;
- většina zaměstnanců pochází z regionu působení, stejně tak i většina zákazníků;
- mají kratší plánovací horizont;
- aktivity dárcovství jsou mnohdy bez provázanosti na podnikovou strategii;
- majitelé/manažeři jsou schopni snadněji ovlivňovat konkurenční prostředí, ovlivnit podnikovou kulturu;
- komunikace je více plynulá, otevřená a také mezera mezi ideami a jejich realizací je menší než u velkých korporací;
- lidé se v těchto podnicích učí osobní zodpovědnosti (malý či střední podnikatel musí vždy čelit důsledkům neúspěchu, které nese osobně a nemá před nimi kam uniknout (Srpková, Řehoř, 2010));
- množství publicity, zájmu a diskuzí a úvah o MSP rozhodně není náhodné, (Havlíček a Kašík, 2005), zájem o MSP paradoxně roste v době globální ekonomiky, charakterizované nadnárodními korporacemi a nebývalým růstem hyperkonkurence. Zásadní důvody jsou tři:
  1. MMSP se dokáží v prostředí, kde nabídka mnohonásobně převyšuje poptávku, pohybovat daleko pružněji, pohotově reagovat na změnu poptávky, přizpůsobovat a měnit svůj produkt podle okamžitých přání a potřeb zákazníků, dokáží úsporně podnikat a tak vytvářet přístupné ceny, podložené osobním přístupem a dalšími nadstandardními službami;
  2. zprvu velmi pozitivně vnímaná globalizace, projevující se spojováním podniků, poskytováním rozsáhlých a koncentrovaných obchodních služeb, snižováním cen, ale také provázená mnohdy sníženou kvalitou produktů a neosobním vztahem, se pro určité typy zákazníků stává příliš „stádní“ a ti vyhledávají menší specializované výrobce a poskytovatele výrobků a služeb a vytvářejí si tak nový životní styl;

3. změna chování klíčových aktérů na současných trzích, jako jsou např. banky, které rozpoznaly rizika z přílišné orientace na velké korporace a směřují svou podporu k MSP.<sup>49</sup>
- hlavními problémy evropského trhu jsou zejména přílišná regulace, administrativní, byrokratické a legislativní překážky, a to speciálně pro malé a střední podnikání.

Nebývalý rozmach **MSP má však také úskalí** (Dytrt, 2006; Holátová a Doležalové et. al 2014):

- zbrklé investice,
- nepřípravenost na evropské konkurenční prostředí,
- nízká manažerská vybavenost,
- absence marketingových dovedností.
- většina českých manažerů MSP se zabývá zejména operativními záležitostmi,
- manažeři často nevěnují patřičnou pozornost:
  - strategickému směřování podniku,
  - vnášení nových metod řízení,
  - měření přínosů kvalitního řízení,
  - hledání souvislostí mezi řízením a lidským faktorem (který s CSR v prostředí MMSP velmi úzce souvisí).

<sup>49</sup> Podle Webera a Srpové (2008) mezi nedostatky MSP patří skutečnost, že nemohou využít ekonomiky množství a rozsahu, řada činností vyžaduje vynaložit nezanedbatelné transakční náklady, personální rozměr MMSP nedovoluje zaměstnávat specialisty, finanční síla MMSP nemusí být pro banky a investory zajímavá. Výše uvedený handicap je možno omezit vytvářením podnikatelských sítí od navazování partnerských vztahů až po různé formy sdružování firem, případně i jejich spojení. Pro realizaci konceptu CSR jsou důležité dva typy podnikatelských sítí: klastry a aliance.

Tab. 3 Odlišnosti společenské odpovědnosti velkých a malých podniků

FAKTOR	VELKÉ PODNIKY	MALÉ PODNIKY
Vlastnictví	Externí tlak	Interní řízení
Zainteresané skupiny	Široká síť stakeholders se složitými vazbami	Odlišná úroveň zakotvení ve společnosti
Odbornost vedení	Strategické plánování	Vlastník jako dominantní nositel společenské odpovědnosti
Organizační struktura	Formalizovaná	Neformální a často ad-hoc
Tržní typ	Profilování značky	Závisí na dominantních partnerech
Výhody z přístupu	Značný dopad	Lokální význam, flexibilita
Nevýhody z přístupu	Ekonomické aspekty často převažují aspekty společenské odpovědnosti	Omezení zdrojů, obtížné měření výhod
Teoretická konceptualizace	Zaměření na organizační úroveň	Individuální zaměření

Zdroj: autor dle Hine, and Preuss, 2009 in Dalíková, 2015

## 7.2 Trendy a specifika CSR v MSP

Fenoménem současné doby se stává nejen myšlenka zvyšujících se zisků podnikatelských subjektů, ale i faktor **trvale udržitelného rozvoje**. Veřejností je od firem (organizací) požadováno dodržování pravidel, šetrnost k životnímu prostředí, dobrý vztah k zaměstnancům, obchodním partnerům, zájem o dění v jejich okolí. **Zvyšuje se tlak skupin** a osob, které mají své zájmy v organizacích, nebo se jich činnost organizace dotýká a snaží se přímo či nepřímo **ovlivnit chod firem a jejich chování**. CSR znamená přehodnocení pohledu na fungování firmy. Je to filozofie, koncept a mnohdy i realizovaná strategie (Holátová, Doležalová et. al., 2014).

**MSP se tedy dnes dostávají pod rostoucí tlak** zapojit se do aktivit, které jsou označovány jako společensky odpovědné, přesto, že z filozofie CSR vyplývá dobrovolnost aktivit. Stále více odborníků upozorňuje na skutečnost, že obraz, který firma vyvolává u zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů a dalších subjektů, začíná hrát klíčovou roli v globální politice. Zákazníci chtějí kupovat produkty od společností, které jsou věrohodné, neboť důvěryhodnost a pověst je pro MSP životně důležitá, stejně jako je pro MSP důležitá věrnost zákazníka. Podniky zase chtějí obchodní partnery, na které se mohou spolehnout, zaměstnanci chtějí pracovat pro společnosti, které jsou hodny respektu, investoři chtějí podporovat společnosti, které jsou společensky odpovědné a rovněž neziskové a nevládní organizace chtějí spolupracovat se společnostmi, se kterými mají obdobné cíle (Holátová, Doležalová, et.al., 2014).

CSR se tedy jako jedna z cest globálně prosazovaného udržitelného rozvoje stává **trendem managementu a cestou, jak získat konkurenční výhodu**. Podle Werthera a Chandlera (2011) je



k dosažení tohoto cíle nutné, aby společenská odpovědnost prostupovala a ovlivňovala všechny aspekty podnikových činností.<sup>50</sup>

Jonkutė, Staniškis, Dukauskaitė (2011) uvádějí, že úspěch CSR strategií závisí na kvalitě výkonu zaměstnanců v této oblasti, která do značné míry souvisí s **kvalitou vzdělávání v CSR**. Vzhledem k tomu, že je nedostatek know-how a zkušeností k podpoře systematické integrace CSR postupů v procesu řízení MMSP, je zapotřebí nových specifických vzdělávacích materiálů a nástrojů, které by byly upraveny tak, aby odpovídaly potřebám a očekávání MSP (více viz následující kapitola).

**Praxe v ČR** ukazuje řadu zkreslených a hlavně zúžených náhledů na téma CSR, komplikuje i dostupnost CSR pro MSP, což komplikuje budoucnost vývoje CSR mezi MSP v ČR.

- Podle Webera a Srpové (2008) v každodenní praxi celá řada podnikatelů MSP vyvíjí řadu aktivit, kterými nejen řeší své ekonomické problémy, ale **podílí se i na řešení společenských problémů a podporují region**, v kterém působí<sup>51</sup>. Podle Jenkinse (2009) a Dalíkové (2015) mají MMSP přirozené předpoklady pro naplnění principů společenské odpovědnosti, neboť **už ze své podstaty jsou odpovědnější** v komparaci s velkými podniky. Jsou úžeji svázány s místní komunitou, jsou více odpovědné, neboť důsledky své činnosti nesou samy, představují místní kapitál a efekty plynoucí z takového podnikání zůstávají v daném regionu či oblasti<sup>52</sup>. Sledování a popularizace tohoto trendu je zatím ale nedostatečná, klíčový pro další rozvoj je zájem na úrovni regionů.
- Malý a drobný podnikatel, pokud chce vykonávat své povolání, a nechce být nezaměstnaný, **podniká s tzv. ekonomickým přinucením**. Příčinou neúspěchu malých organizací a potažmo jejich neangažovanosti v CSR bývá podle Vojíka (2010) nechuť dobrovolně se zatěžovat povinnostmi nad nezbytný rámec své činnosti. Činnosti, které přímo nesouvisí s předmětem podnikání, jsou pro něj zatěžující, stejně jako i další požadavky ze strany státu. MSP mají charakteristické znaky a podle Enderleho (2004 in Dalíková, 2015) musí denně bojovat o přežití, a proto jejich disponibilita času i zdrojů, které mohou investovat do oblasti

<sup>50</sup> Proto je nutná podle Spenceho (2016) informovanost o specifičnosti MMSP, věnovat se empirickému výzkumu MMSP a rozvíjet teorie, které by byly na úrovni hlavního proudu CSR výzkumu. Výstupy výzkumu by měly být podkladem pro regionální politiku pro MMSP, vědeckou základnou pro další zkoumání i základem správné praxe v CSR strategiích.

<sup>51</sup> Podle Vojíka (2010) se velké firmy podílejí na rozvoji regionů pouze v menší míře, přesto dosahují výhod, které nejsou v regionu ani nutné, ani potřebné.

<sup>52</sup> Společensky odpovědné praktiky MSP např. v oblasti pracovních vztahů mohou mít významný pozitivní dopad na schopnost MSP najímat, motivovat a udržet si zaměstnance a tím také na zvýšení schopnosti dosahovat svých cílů, současně tak MSP řeší zaměstnanost v malých regionech s problematickou dostupností pracovních příležitostí.

CSR, je omezená. V této oblasti je důležitý další vývoj politiky v ČR vůči podnikání, skutečná podpora podnikání na úrovni MSP.

- MSP mají vedle velkých korporací v současném pojetí prezentace a šíření CSR handicap. **Nemohou se porovnávat s projevy CSR velkých korporací.** Srovnávání s nimi je dokonce zastrašující (finančně náročné prezentace CSR, reporty CSR, typy aktivit, PR velkých firem). Proto je nezbytné do budoucna vést samostatnou linii šíření a popularizace CSR úměrnou pro MSP.

## 7.3 **Zacílení CSR na MSP v ČR**

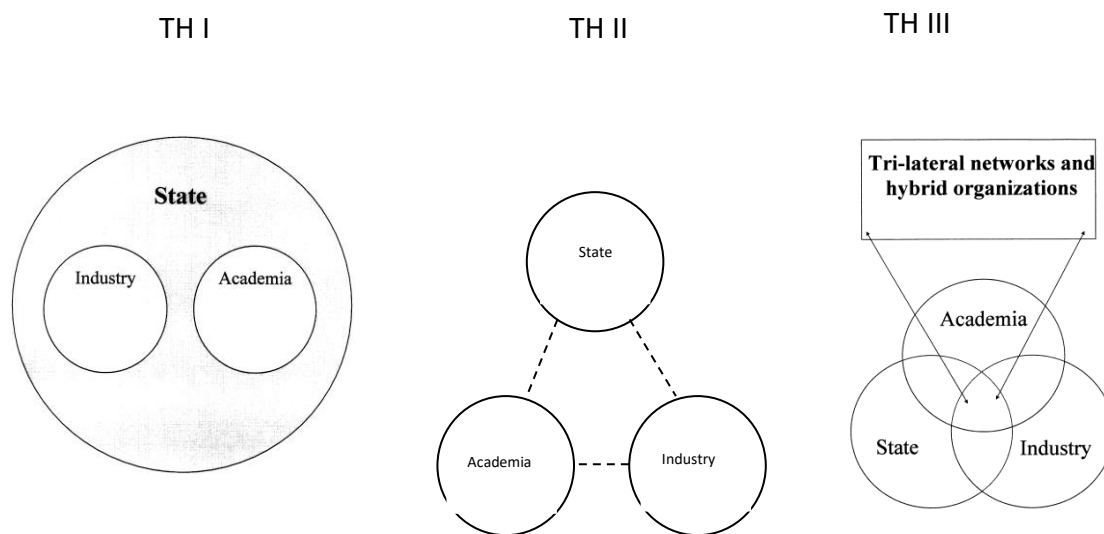
MSP jsou různorodé ve svých charakteristikách, rozdíly jsou v jejich velikosti, historii, odvětví a vlastnictví, což vede k různým CSR strategiím (Džupina, Mišún, 2014). Jejich CSR aktivity vycházejí spíše ze zmíněného pocitu solidarity, zvláště s komunitou a s regionem, ve kterém působí a ne ze znalosti tématu CSR, jsou realizované spíše nahodile, nejsou vždy součástí jejich strategie a nebývají prezentovány jako CSR (Petříková a kol., 2008; vlastní šetření, 2016).

Vláda ČR v roce 2014 schválila strategický dokument **„Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice.“** (MPO, 2015) Cílem strategického dokumentu, který byl připraven pod gescí MPO je přispět k rozvoji konceptu CSR v ČR a jeho pozitivních dopadů na společnost, hospodářský rozvoj a konkurenceschopnost České republiky, motivovat komerční podniky, neziskové organizace i orgány státní správy k uplatňování společenské odpovědnosti. Dokument se cíleně problematice MSP nevěnuje. MPO zveřejňuje každý rok na svých internetových stránkách **Akční plán podpory malého a středního podnikání** (MPO, 2016). Akční plán podpory malého a středního podnikání je klíčový implementační dokument, který se zaměřuje na cílenou podporu malých a středních podniků. Jeho obsahem pro rok 2016 je nastavení „přátelského“ podnikatelského prostředí, přístup k financím, internacionalizace podnikání MSP a energetické úspory v podnikání. V dokumentu je zdůrazněn i výzkum pro MSP, je možno nalézt některé prvky CSR, ale koncept CSR a jeho podpora v dokumentu chybí.

Na úrovni MSP vstupuje do zacílení CSR samotný region působením svých organizací. Nástrojem pro řízení udržitelného rozvoje na regionální úrovni jsou tzv. **Místní agendy 21**. Kapitola 28 Agendy 21 říká: *„Velké množství problémů a řešení obsažených v Agendě 21 má své kořeny na úrovni místních aktivit; participace a spolupráce místních úřadů bude proto faktorem určujícím úspěšnost realizace jejich cílů. Místní úřady vytvářejí, řídí a udržují ekonomickou, sociální a environmentální infrastrukturu, dohlíží na plánování, formují místní politiku životního prostředí a předpisy*

a pomáhají při implementaci národní a subnárodní environmentální politiky. Protože jsou úrovní správy nejbližší lidem, sehrávají důležitou roli ve výchově, mobilizaci i při reakci na podněty veřejnosti a napomáhají tak dosažení udržitelného rozvoje.“ K dokumentu se na Oficiálních stránkách Informačního systému místní Agendy 21 dále uvádí „Protože jde o proces participativní, tedy účastenský, nezbytně k tomu potřebuje spolupráci s různými složkami místní společnosti – neziskovými organizacemi a spolky, podnikateli, provozovateli služeb, či třeba školskými zařízeními, zdravotnickými institucemi a řadou dalších subjektů, včetně široké neorganizované veřejnosti“ (MA21, <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>).

Roli organizací v regionech vyjadřuje **model Tripple Helix**. Regionální rozvoj je závislý na propojení znalostní/akademické sféry, podnikatelské sféry a veřejné správy do modelu znalostní ekonomiky. Tento koncept je založený na „prostupující komunikaci“ tří, do jisté míry odlišných, subsystémů – akademického, průmyslového a veřejně-správního. Zapojení organizací do života regionu, propojení vlastních aktivit s aktivitami institucí regionu jsou nezbytné pro rozvoj samotných regionů (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000, Leydesdorff 2012). Smyslem konceptu Tripple Helix je popis komunikačních kanálů mezi jednotlivými institucemi v rámci regionálního rozvoje.



Zdroj: Etzkowitz, Leydesdorff, 2000, s. 111

Obr. 14 Model Tripple Helix

Autoři uvádějí tři modely, jak může komunikace mezi těmito třemi aktéry probíhat. TH I znázorňuje uspořádání odpovídající například bývalému Sovětskému svazu, popř. východoevropskému socialismu. Ve státě ovládaném systémem živoří subsystém firem i znalostní/akademické sféry. Komunikace je jednostranná a spíše odpovídá plnění zadaných příkazů. TH II znázorňuje politiku laissez-faire, kdy každý ze tří aktérů je téměř dokonale autonomní, ale zároveň izolován. Lze obtížně

hovořit o probíhající komunikaci a dle autorů pojednávaného konceptu se jedná o reaktivní fázi na předchozí model (Etzkowitz, Leydesdorff 2000: 112), kdy dochází k emancipaci znalostní/akademické a podnikatelské sféry. Teprve zbývající model TH III lze považovat za optimální vzhledem k probíhající komunikaci mezi jednotlivými aktéry i regionálního rozvoje. I zde lze uvažovat o vývoji, kdy z původně bilaterálních vztahů se postupně stává komunikace založena na všestranné, resp. třístranné, spolupráci.

Vojík (2010) mezi podpůrné aktivity, které mají vliv na rozvoj regionu, zahrnuje **především spolupráci neziskových organizací (NO) a MSP**. Je to proto, že řada NO působí lokálně a svou činností ovlivňují životy lidí tam žijících. NO získávají finanční prostředky mnoha různými způsoby a často se obrací právě na místní podnikatele s prosbou o finanční, materiální, či jinou výpomoc. Postupně tak může vzniknout vzájemně výhodná vazba, MSP si takovouto činnost mohou odečíst z daní, navíc se jedná spíše o malé částky, které mohou ovlivnit další potenciální dárce. Mezi těmi, kdo oslovují podnikatele v místě působení NO, existuje určitý vztah, většinou se navzájem znají. Podnikatel tak má dobrý pocit, že přispívá na správnou věc a může se kdykoliv přesvědčit, jak je s prostředky nakládáno. Snahou podnikatelů je i spoluprací s NO budovat pozitivní image. Podpora NO je kladně hodnocena veřejností. NO při svých akcích zvláště zveřejňují své sponzory, nebo lépe řečeno dobrodince. Zveřejnění na akcích, letácích, či webových stránkách NO považují majitelé MMSP za čest i reklamní počín. Tímto způsobem získávání finančních a jiných darů se zabývá disciplína fundraising, jejíž zvládnutí na všech úrovních přináší prospěch nejen věci samé, ale i lidem zde soustředěným.

Iniciativy, které se v České republice angažují v CSR jsou **zaměřeny na všechny typy organizací** (viz předcházející kapitola), lze i najít iniciativy zaměřené cíleně na MSP. Téma CSR dnes šíří cíleně i **aktivity založené v ČR**. Aktivity podporující znalost tématu CSR mezi podnikatelskými subjekty i v široké veřejnosti, podporují CSR všech organizací, navazují vzájemnou spolupráci mezi subjekty, zviditelňují regionální služby v oblasti CSR. K typickým doplňkovým aktivitám patří vyhledávání soutěží, průzkumy názorů veřejnosti. Své aktivity realizují i některé samosprávné celky. Takové aktivity se snaží zachytit právě MMSP a ostatní zájmové skupiny v jejich spádové oblasti:

- **projekt Business Leaders Forum „CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“**, v rámci kterého vznikl pro Českou republiku portál CSR-ONLINE. Projekt probíhal v letech 2006 až 2008 a byl zaměřen na propagaci tématu CSR pro malé a střední organizace. Portál byl v uvedené době jedním z klíčových informačních center CSR.
- pravidelně je udělována mezinárodní cena **CSR Awards**, kde jednotlivé evropské země nominují své kandidáty a kde MSP mají své kategorie. Cena je udělována od roku 2012. Financuje ji Evropská komise, je spoluzaložená společností CSR Europe a Business in the Society (<https://www.csreurope.org/european-csr-awards>).

- Platforma Byznys pro společnost vyhlašuje v České republice každoročně **soutěž Top odpovědná firma**, kde jsou dnes jednotlivé kategorie zaměřené na různé typy firem, různé typy aktivit nebo regiony.
- **Projekt společenské odpovědnosti PSO Moravskoslezského kraje** „... jehož účelem je volná spolupráce ekonomicky aktivních subjektů, veřejné správy a zájmových sdružení v oblasti společenské odpovědnosti organizací v Moravskoslezském kraji...“ je realizovaný od roku 2009 jako výsledek spolupráce Rady kvality České republiky, představitelů kraje a představitelů firmy AHA trading s.r.o. Cíle projektu jsou ocenit aktivní firmy v CSR, podpořit aktivity CSR v kraji, prezentovat problematiku CSR, získávat informace od veřejnosti o názorech na CSR firem v kraji, vytvořit nabídku vzdělávání v CSR (<http://www.projektso.cz/>).
- Moravskoslezský kraj ve spolupráci s Radou kvality ČR vyhlašuje každoročně **soutěž Cena hejtmana kraje**.
- Rada kvality ČR vyhlašuje **Národní cenu ČR za CSR a udržitelný rozvoj**. Rada kvality ČR využila model, který je výsledkem spolupráce EFQM a UN Global Compact.

Je možno konstatovat, že v České republice organizace v přístupu k tématu CSR vytvářejí nesourodé spektrum. Na jedné straně jsou organizace, které realizují CSR na úrovni světových standardů současnosti, mají svého vyčleněného CSR manažera, vzájemné vazby ziskových organizací s neziskovými, prostřednictvím níž ziskové organizace realizují veškeré dárcovství, využívají možnosti sdíleného marketingu a v určitých případech schematicky memorují ze zahraničí převzaté fráze a modely bez hlubší znalosti problematiky (Pokorná, 2012). Na druhé straně jsou organizace, jejichž majitelé a manažeři se zatím nesetkali s tématem CSR, ani nemají zájem se s ním seznámit a přitom zcela přirozeně působí i ve prospěch svého okolí a regionu. Jsou i takové organizace, které jednájí na hranici zákonnosti. Jsou organizace, které prostřednictvím CSR aktivit a reportů jako vhodného PR šíří o sobě pozitivní obraz na veřejnosti. Jsou však také organizace s vysokou úrovní společenské odpovědnosti, které o sobě nesdělují žádné informace, ač by mohly být příkladem jiným (Šafránek, 2004).

### Průzkum CSR v MSP na MVŠO

Na roli MSP v oblasti CSR v Olomouckém kraji byl zaměřen projekt Společenská odpovědnost firem v kontextu visegrádských zemí, který byl realizovaný na Moravské vysoké škole Olomouc v roce 2014 – 2015 (<http://www.mvso.cz/spolecenska-odpovednost-firem-v-kontextu-visegradskych-zemi-p19.html>). Záměrem projektu bylo propojit na Olomoucku proces vzdělávání a praxe, motivovat firmy ke společensky odpovědným aktivitám a tím život v regionu zkvalitňovat. Cílem projektu bylo seznámit studenty s aktuální podobou konceptu společenské odpovědnosti organizací ve

visegrádských zemích (ČR, SR, PL), naučit je vyhledávat aktuální informace k současnému dění v CSR a aplikovat získané informace tím, že realizují projekt z oblasti CSR. V rámci výuky studenti navrhnou projekty CSR pro MSP a oslovují je s nápady, které organizace mohou realizovat jako projev své společenské odpovědnosti ve prospěch regionu. Zavedením projektové formy výuky mají studenti možnost šířit myšlenku CSR v olomouckém regionu, prakticky využívat své znalosti a získávat realistický pohled na podnikání se společensky odpovědným rozměrem.

Součástí výuky CSR a její realizace v praxi jsou dva elektronické dotazníky, z nichž jeden je určen pro studenty jako cílovou skupinu a druhý pro firemní partnery. Jejich cílem je zjistit, jaké je povědomí o CSR ve firmách v Olomouckém kraji, zda je možno působením této inovativní výuky povědomí o CSR zvýšit a zda je v takovém způsobu výuky i potenciál ke zkvalitnění podnikatelského a manažerského prostředí. Dotazník určený studentům je komplexnější, obsahuje údaje o zařazení projektu dle ISO 26 000. Dotazník určený firemním partnerům obsahuje pět otázek:

1. údaje o názvu projektu,
2. přínosy spolupráce na CSR projektu se studenty a spokojenost se studenty z hlediska komunikace,
3. dodržování termínů, dohod, jejich aktivity, partneři mají možnost uvést a ohodnotit i jiné vlastní oblasti,
4. znalost partnerů konceptu CSR před realizací,
5. jejich zájem pokračovat v dalších CSR aktivitách.<sup>53</sup>

Studenti měli během realizace projektů posoudit **znalost CSR firemních partnerů**. Z odpovědí studentů na otázku zjišťující znalost partnera konceptu CSR v prvním roce výzkumu vyplývá, že většina, téměř 70 % partnerů, na začátku realizace konceptu CSR znala.

<sup>53</sup> Dotazník pro studenty obsahoval 24 otázek, sběr dat probíhal v období duben-červen 2015 a květen-srpen 2016. Dotazník byl předán 191 studentům. Tento dotazník vyplňoval vždy 1 zástupce za jeden tým studentů (1 dotazník=1 projekt). Celkem bylo získáno 55 dotazníků, z toho bylo 32 dotazníků vybráno ke zpracování, 23 dotazníků bylo vyřazeno. Důvody pro vyřazení dotazníků byly tyto: pokud stejný tým vyplnil dotazník vícekrát, k vyhodnocení byl vybrán pouze 1 dotazník obsahující největší množství informací. Z tohoto důvodu byly vyřazeny 3 dotazníky. Celkem 8 dotazníků bylo nedokončeno. Vyřazeno bylo 5 dotazníků, kde docházelo k nesrovnalostem v otázkách při procentuálním a číselném vyjádření. Pro účely této publikace byly vyřazeny 4 dotazníky vztahující se k projektům realizovaným v Praze a nikoli v Olomouckém kraji. Dále byly vyřazeny 3 dotazníky z projektů, do kterých se zapojily velké firmy, nikoli MSP.

Tab. 4 Znalost partnera konceptu CSR na začátku realizace projektu 2014/2015

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET ODPOVĚDÍ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Zná koncept CSR	9	69,23 %
Uvědomuje si myšlenku odpovědného přístupu, ale o konceptu CSR neslyšel	2	15,38 %
Před realizací projektu neznal koncept ani myšlenku, seznámil se prostřednictvím projektu	2	15,38 %
Celkem	13	100,00 %

Tab. 5 Znalost partnera konceptu CSR na začátku realizace projektu 2015/2016

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET ODPOVĚDÍ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Zná koncept CSR	7	36,84 %
Uvědomuje si myšlenku odpovědného přístupu, ale o konceptu CSR neslyšel	7	36,84 %
Před realizací projektu neznal koncept ani myšlenku, seznámil se prostřednictvím projektu	5	26,32 %
Celkem	19	100,00 %

Ve druhém roce výzkumu byla znalost konceptu CSR partnerů zapojených do projektů podstatně nižší, pouze 37 %, než v roce předchozím. Naopak samotnou myšlenku odpovědného přístupu k podnikání si uvědomuje více než dvojnásobek partnerů v porovnání s předchozím rokem, tedy 36,84 % z nich.

Při porovnávání výsledků byla zaznamenána změna ve znalosti konceptu CSR firemních partnerů ve druhém roce, kdy je podstatně významnější skupina těch, kteří neznají koncept CSR a myšlenku společenské odpovědnosti. Naopak více firemních partnerů přiznává nějaké povědomí myšlenky odpovědného přístupu k podnikání. Příčinou může být fakt, že studenti v předcházejících letech oslovovali častěji firemní partnery spolupracující s MVŠO, kteří se o konceptu CSR dozvěděli v rámci jejich spolupráce s MVŠO. V posledním roce se studenti již více obracují na neznámé firemní partnery, které vyhledali. Projevuje se tak skutečnější obraz neznalosti konceptu CSR mezi firmami.

Z hlediska **zařazení projektu dle jejich hlavní náplně** byla více než polovina (53,85 %) projektů CSR v prvním roce zaměřena na komunitní angažovanost a rozvoj v regionu. Jednalo se zejména o realizaci aktivit týkajících se sportu, kultury a vzdělávacích kurzů. Ostatní projekty se věnovaly zlepšování vztahů na pracovišti a lidským právům.

Tab. 6 Zařazení projektu dle náplně - hlavní efekt (dle normy ISO 26 000) 2014/2015

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET ODPOVĚDÍ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Komunitní angažovanost a rozvoj	10	52,63 %
Životní prostředí	4	21,05 %
Pracovní vztahy	3	15,79 %
Lidská práva	1	5,26 %
Etika v podnikání	1	5,26 %
Ochrana spotřebitelů	0	0,00 %
Celkem	19	100,00 %

Ve druhém roce bylo taktéž nejvíce projektů CSR (52,63 %) zaměřeno na komunitní angažovanost a rozvoj. Projekty se ve druhém roce ale věnovaly i mnoha dalším oblastem. Přibližně 20 % projektů bylo směřováno na ochranu životního prostředí regionu, například opětovné využití odpadního materiálu, dále se 16 % zaměřilo na zlepšení vztahů na pracovišti, například na posílení loajality zaměstnanců. Další projekty se týkaly dodržování lidských práv a etiky v podnikání. Rozvoj regionu prostřednictvím angažovanosti MMSP je na prioritním místě a to je v pořádku.

Cílem další otázky bylo **zjistit způsob, jakým studenti získali firemního partnera pro svůj projekt**. V prvním roce si studenti nejčastěji zajistili firemní spolupráci prostřednictvím rodiny a přátel (33,33 %). Oslovení ze strany firemního partnera bylo spíše výjimečné.

Tab. 7 Způsob získání partnerů (Více možností, uveďte všechny) 2014/2015

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET ODPOVĚDÍ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ
Rodina a přátelé	7	33,33 %
Přijal oslovení s nabídkou spolupráce	5	23,81 %
Dřívější kontakty z praxe	4	19,05 %
Současný zaměstnavatel	4	19,05 %
Partner sám dal výzvu ke spolupráci	1	4,76 %
Celkem	21	100,00 %



Tab. 8 Způsob získání partnerů (Více možností, uveďte všechny) 2015/2016

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET ODPOVĚDÍ	PROCENTUÁLNÍ VYJÁDRĚNÍ
Rodina a přátelé	13	38,24 %
Přijal oslovení s nabídkou spolupráce	8	23,53 %
Dřívější kontakty z praxe	6	17,65 %
Současný zaměstnavatel	5	14,71 %
Partner sám dal výzvu ke spolupráci	2	5,88 %
Celkem	34	100,00 %

Nejčastějším způsobem k navázání spolupráce zůstává i ve druhém roce využití kontaktů z okruhu rodiny a přátel (38,24 %). I v tomto roce bylo oslovení ke spolupráci na projektu ze strany firemního partnera spíše výjimečné.



Malé a střední podniky (MSP) jsou pro Evropu typické a jejich chování kopíruje evropskou kulturu zvykového chování, neoslovuje je tolik transferovaná kultura CSR z USA a UK. Evropská komise svým přístupem motivuje MSP k odpovědnému podnikání a vyzvala jednotlivé státy ke zpracování Národních strategií CSR, ČR tuto strategii zpracovala a vydala v roce 2015. Velké korporace mají pro CSR vytvořené podmínky, mají propojenou strategii s CSR, mají svá specializovaná pracoviště, zaměstnávají odborníky na CSR, tzv. CSR manažery, jsou propojeny s neziskovými organizacemi, transfer CSR ze zahraničí je realizován zvláště jejich prostřednictvím. MSP mají většinou regionální působnost, ovlivňují místní trh práce, jejich podnikání vyvolává okamžité reakce, manažeři nesou přímou odpovědnost, která se přenáší i na jednotlivé zaměstnance, vytíženost zaměstnanců je vysoká, plánování je krátkodobější, trhy jsou lokální, PR a marketing reagují bezprostředně, odpovědné aktivity většinou nejsou propojeny se strategií. Rychlý vývoj MSP přináší i svá negativa, jako nepromyšlenost procesů, zbrkllost, nižší úroveň dovedností, menší vybavenost. Trendy v CSR pro MMP jsou stále se zvyšující tlak na přijetí konceptu CSR v rámci zajištění trvalé udržitelnosti podnikání, rostoucí potřeba vzdělávání se v CSR, rostoucí konkurence firem. Pro CSR v MSP v ČR vydalo ministerstvo obchodu a průmyslu dva klíčové dokumenty. Národní strategii CSR v roce 2015 a na ni navazující Národní akční plán pro malé a střední podnikání v roce 2016. Na regionální úrovni mají své klíčové místo tzv. Místní agendy 21. Regionální rozvoj je závislý na součinnosti tří aktérů – model Tripple Helix - místní znalostí základny, místní vlády

a podnikatelských subjektů. V ideálním případě musí všechny tři síly působit vyrovnaně a vzájemně. Svou roli mají v regionech i neziskové organizace. Vedle metodik, norem, nevládních organizací podporujících CSR v organizacích i vládní politiky, jsou specifickými formami podpory CSR v MSP cílené aktivity iniciativ CSR, národní i mezinárodní soutěže (kategorie soutěže Top odpovědná firma), regionální iniciativy (Cena hejtmána Moravskoslezského kraje za společenskou odpovědnost). Výzkum na MVŠO realizovaný studenty ukazuje situaci MSP v Olomouckém kraji. Studenti v rámci realizace společensky odpovědných projektů ve spolupráci s organizacemi Olomouckého kraje odpovídají na dotazníkové otázky. Podle odpovědí za dva roky šetření (2014 – 2016) zapojené MSP původně spíše naznačily koncept CSR. Jako způsob oslovení MSP k účasti na CSR projektu nejlépe funguje oslovení podnikatelů jako známých nebo v rodině. MSP se dobrovolně k aktivitám CSR hlásí zcela náhodně. CSR aktivity jsou realizované ve spolupráci s MSP nejčastěji v rámci komunitního života.



1. Co odlišuje velké korporace od MSP v CSR?
2. Jaké problémy nebo nedostatky mají MSP, které se odrážejí na přístupu k CSR?
3. Co říkají o přístupu MSP k CSR výsledky výzkumu na MVŠO?
4. Jaké projevy CSR pozorujete ve vašem regionu, v obci, kde žijete?
5. Co mohou mít MSP z toho, že přijmou cestu CSR?
6. Pokud byste měli svou malou firmu, kde se můžete dozvědět o CSR vhodné informace pro vaše rozhodnutí, zda jít touto cestou?
7. Jaké vidíte výhody a nevýhodu toho, když MSP realizuje CSR cestou jedné klíčové aktivity spojené s její strategií nebo cestou řady dílčích různorodých aktivit?



### Literatura k tématu:

- [1] COM - COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2011. *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>.
- [2] DALÍKOVÁ, P., 2015. *Společenská odpovědnost v řízení a ekonomice podnikatelských subjektů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, ekonomická fakulta, katedra řízení. Dizertační práce.
- [3] DŽUPINA, M., MIŠŮN, J., 2014. *A Comparative Study of Principles of Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises and Multinational*

Enterprises. In: *Ekonomické Rozhl'ady / Economic Review*. Vol. 43, Issue 3, p. 284-294. ISSN 0323-262X, EV 4393/11.

- [4] HOLÁTOVÁ, D., DOLEŽALOVÁ, V. et. al., 2014. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: nakl. GEORG. ISBN 978-80-8154-121-6.
- [5] MPO - MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2015. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. (aktualizace) Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/schvaleni-aktualizovaneho-materialu-narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci-v-ceske-republice--169121/>
- [6] MPO - MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2016. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54367/62090/640890/priloha001.pdf>
- [7] VÁLOVÁ, A., FORMÁNKOVÁ, S., 2014. Corporate Philanthropy in the Czech Republic. In: *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, p. 725-732. ISSN 2212-5671. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00399-2.

## Kapitola 8

# Způsoby učení se CSR



Po prostudování kapitoly budete umět:

- jmenovat důvody, proč je nutno vzdělávat v CSR;
- vysvětlit rozdíl mezi učením se CSR v úzkém pojetí a v širokém pojetí;
- popsat problémy v cíleném vzdělávání manažerů k CSR;
- vysvětlit použití sebehodnotícího dotazníku pro edukaci organizací;
- vysvětlit použití sebehodnotícího dotazníku pro edukaci občanů



Klíčová slova:

Vzdělávání, učení v užším pojetí, učení v širším pojetí, manažeři, sebehodnotící dotazník, ekonomicko-manažerské školy,

## 8.1 Důvody pro vzdělávání v CSR

I když společenská odpovědnost organizací (bez rozdílu velikosti i odvětví) zůstává i nadále v rovině dobrovolnosti, její rozvoj je závislý na šíření myšlenky odpovědného podnikání. Je tedy velkou výzvou pro praxi, **co vyplývá i z dokumentu MPO ČR (MPO, 2015):** „*Chceme-li, aby všechny atributy spadající do oblasti CSR, případně CSV (Creating Shared Values – vytváření sdílených hodnot), ovlivňující ekonomickou úspěšnost České republiky (např. korektní a etické chování manažerů a podnikatelů, index vnímání korupce – ukazatel hodnocený každoročně WEF, udržitelný rozvoj, environmentální chování, dodržování pracovní kázně spojené se zamezením plýtvání, atp.) doznaly významnějších změn, je zapotřebí mj. daleko účinnějších forem vzdělávání v této oblasti, než je tomu dosud*“. Vzděláváním<sup>54</sup> k CSR je nezbytné se systematicky zabývat.

Z výzkumu Business Leaders Fora „*Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti*“, realizovaného v roce 2008 komentuje přetrvávající stav ve znalosti CSR v organizacích. **Znalost konceptu CSR** je u velkých podniků větší než u MSP. Výsledky ukázaly, že malé firmy se s konceptem setkaly v 37 %, střední v 61 % a velké dokonce v 97 % (BLF, 2008). Ve znalosti konceptu u manažerů, podnikatelů i občanů existuje vedle neznalosti i řada zkreslení a desinformací.

Již Milton Friedman se ve své kritice CSR zmiňuje i o tom, že **požadavky na implementaci CSR přístupů do podnikání jsou plně kladeny na manažery**, kteří byli připravováni na výkon technických funkcí a jsou vedeni k ekonomickému myšlení. Chtít po nich chápání celospolečenských problémů bez předchozí přípravy je nezodpovědné a nemůže fungovat. Podle Friedmana je tedy problém naplnit objektivní potřeby definované ekonomickou nutností. Příprava manažerů na výkon manažerské pozice prozatím definované potřeby nenaplnuje (Friedman, 1970).

Společnost klade jasný požadavek na podnikatelskou praxi v podobě CSR i na občanský život ve společnosti CSR organizací. **Vzdělávání (nejen manažerů) má naplňovat tyto požadavky společnosti** (Beneš, 2008). Témata CSR, etiky podnikání i etiky občanského života se objevují v rámci vzdělávání na ekonomicko manažerských školách, účelových kurzech, konferencích, v odborné literatuře, jsou předmětem výzkumu. Kritické hlasy reagující na kvantitu, ale hlavně kvalitu vzdělávání v CSR mohou být odrazem skutečnosti, že vzdělávání sice reaguje na společenskou zakázku, nicméně bez hlubšího

<sup>54</sup> **Vzdělávání probíhá jako záměrný proces** zprostředkovávání a osvojování znalostí a dovedností. Součástí vzdělávání je však i přenášení návyků potřebných pro výkon sociálních rolí, absorpci kultury a včleňování člověka do kulturního systému. **Výsledkem procesu vzdělávání je vzdělání.**(Beneš, 2008, s. 16 - 17)

přijetí podstaty a významu myšlenky. Obdobně se můžeme dívat na problematiku přípravy manažerů pro veřejnou správu nebo veřejně činných osob (Pokorná, 2012).

## 8.2 Učení se CSR v širším pojetí

**Proces vzdělávání a učení se<sup>55</sup> v širším pojetí** představuje průběžné formování lidí, jejich postojů, hodnot, jednání nezáměrnou formou. V tomto pojetí je tedy nezbytné vidět i formování etického přístupu člověka k okolnímu prostředí. Dochází k němu náhodnými i cílenými impulzy, a projevují se jako reakce na změny v životě lidí a v nárocích na život.

**V nejširším pojetí lze vzdělávání k CSR vidět následovně:**

1. z hlediska makrosociálního vývoje musí člověk **reagovat na nově vznikající ekonomické a společenské otázky**. Zde se stýká téma CSR s učením člověka v podobě získávání poznatků o CSR z praxe, vnímání reality v praxi organizací a institucí na jedné straně a vnímání problémů společnosti na druhé straně;
2. v **institucionální a organizační rovině** se jedná o učení se, ke kterému dochází v prostředí konkrétních organizací a institucí. Na této úrovni může docházet k učení v oblasti CSR působením prostředí dané organizace, vytvořených standardů pro CSR, vlivem působení majitelů, podnikatelů a vrcholových manažerů na nižší úrovni manažerů a zaměstnanců;
3. na úrovni individuálního učení se jedná o **učení v oblasti identity člověka**. Týká se plánování a realizace vlastní vzdělávací cesty člověka, rozvoje osobní kariéry a kompetencí podle osobních priorit, odráží vztah jednotlivce k vnímaným životním problémům. Poslední úroveň se promítá do oblasti CSR v podobě individuálních hodnot jednotlivců, životních postojů, občanského života (Pokorná, 2009, s. 113 - 116).

<sup>55</sup> Pojem **učení** lze chápat široce spolu s procesem socializace jako celoživotní proces. V tomto pojetí dochází vlivem procesu učení k relativně trvalým změnám chování člověka. V procesu učení získává člověk zcela konkrétní poznatky. Výsledkem procesu učení jsou však i součásti života člověka, jako hodnoty, zvyky, chování. Učení je celoživotní proces, váže se tedy i k dospělosti. A právě v dospělosti je nezbytné chápat učení nejenom jako schopnost člověka nově přijímat, ale hlavně jako schopnost člověka produktivně vytvářet nebo měnit své představy, zvyky, chování, schopnosti, dovednosti. Učení lze tedy chápat nejen v **zúženějším pojetí** jako přenos znalostí a praktických dovedností, který probíhá v přímém nebo osobním kontaktu mezi učící osobou a učící se osobou. K **učení v širším pojetí**, tedy ke změnám chování dochází na základě interakce člověka s okolím nebo jako reakce člověka na nějakou situaci. Mění se podmínky prostředí, vytváření nových situací, tedy stimuluje učení člověka (Beneš, 2008; Jochman, 1992)

Všechny uvedené úrovně vzdělávání a učení se CSR v širším pojetí jsou založeny na tom, **jaký obraz tématu CSR je šířen ve společnosti**, konkrétněji v organizacích, institucích, v médiích, na veřejnosti. Zde nerozhodují vytvořené teorie, ale v praxi používané postupy a interpretace, jako zkreslení tématu CSR, parciální interpretace, či neúplnost vymezení skutečného obsahu tématu.

Shrneme-li informace uvedené v předcházejících kapitolách, dostaneme následující přehled široce pojatých impulzů pro učení se v oblasti CSR:

- příliv zahraničního know-how s příchodem mezinárodních korporací,
- mezinárodní a vládní politika,
- neziskové nevládní iniciativy, členství v nich a jejich akce,
- soutěže regionálního, národního i mezinárodního charakteru,
- konference, veřejné akce,
- webová prostředí a internetové stránky,
- normy, metodiky a reporting CSR.

## 8.3 Cílené vzdělávání manažerů v CSR

**Epicentrem vzdělávání směřujícího k rozvoji společensky odpovědného přístupu v pracovním prostředí je vzdělávání manažerů.** Manažeři jsou nositelé postupů, přístupů i hodnot aplikovaných v organizacích. Již zmiňovaná publikace *The Oxford Handbook* odlišuje ve světě dvě linie přípravy manažerů na odpovědné působení v organizacích. Jednu linii tvoří **Business School**<sup>56</sup> (dále jen

<sup>56</sup> **Business School** je ekvivalentem pro naše vysokoškolské vzdělávací programy univerzitního charakteru. Nejbližší je úrovni našeho magisterského studia. Zaměřením je ekvivalentem našeho ekonomického a manažerského vzdělávání nebo obchodně podnikatelského vzdělávání. Může označovat i vzdělávací programy vysokých škol v rámci ČZV. Srov. Business school. Definition. Webster's online Dictionary [online]. [cit.2011-08-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.websters-online-dicrionary.org/definitions/Business%20School&sa=Search#922>>; Business School. Audio English.net [online]. [cit.2011-08-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.audioenglish.net/dictionary/business\\_school.htm](http://www.audioenglish.net/dictionary/business_school.htm)>.

ekonomicko-manažerské školy) a **MBA vzdělávací programy** na univerzitách jako průřezová průprava manažerů, která již ve svém základním kurikulu musí vést manažery k vnímání a uznávání širších společenských souvislostí v manažerské praxi. Druhou linií vzdělávání tvoří **specificky zaměřené vzdělávací programy na CSR**. I do této skupiny náleží MBA studium a programy ekonomicko-manažerských škol, ovšem již s přímou specializací na problematiku CSR a dále specializované kurzy pro různé cílové skupiny manažerů, podnikatelů, zaměstnanců (Crane, 2008). Ze specializovaných vzdělávacích programů pro manažery lze jmenovat například za Vekou Británií program MBA zaměřený na CSR na univerzitě v Nottinghamu<sup>57</sup>, za USA program CSR Harvard Business School<sup>58</sup> nebo MBA in Sustainable Management Anaheim University<sup>59</sup>. Specializovaný vzdělávací program CSR vede i Stockholm University ve Švédsku, Haas School of Business University v Kalifornii, Tuck School of University v Dortmundu nebo Jezuitská škola Herzberg School of Management Rockhurst University v Kansasu.

**Vzdělávání v ČR** v tématu CSR je v současnosti na úrovni **účelových informačních kurzů** realizovaných v organizacích v rámci interního vzdělávacího systému nebo realizovaných vzdělávacími agenturami. Příkladem může být blok účelových kurzů pořádaných pro veřejnost

<sup>57</sup> Vzdělávací obsah tvoří ekonomika a finance, podnikatelská etika, firemní manažerské postupy a respektování sociálních zájmů, CSR, management informačních systémů, podnikatelská ekonomika, management lidských zdrojů, marketing, operační management, strategický management. Navazující úroveň studia Master má v obsahu navazující studium CSR, podnikatelskou etiku, CSR v kontextu globální ekonomika, výzkumné metody, sociální a environmentální odpovědnost, strategii v CSR, zaměření je možné na firemní řízení, firemní strategii, strategii produktového marketingu a strategické řízení lidských zdrojů. Srov. Master of Business Administration - Corporate Social Responsibility (MBA). *The University of Nottingham*. Postgraduate Prospectus [online]. University of Nottingham [cit. 2011-08-10]. Dostupné z WWW: <[http://pgstudy.nottingham.ac.uk/postgraduate-courses/mba-in-sorporate-social-responsibility-mba/source-content\\_134.aspx](http://pgstudy.nottingham.ac.uk/postgraduate-courses/mba-in-sorporate-social-responsibility-mba/source-content_134.aspx)>. Zveřejněná byla i kritika toto prvního běhu studia z důvodu sponzorování programu tabákovým průmyslem. Tento fakt je dostatečně ilustrující pro zájmy uplatňující se ve vzdělávání manažerů. Srov. BECKETT, F. *Conflict of interests. A corporate social responsibility MBA funded by British American Tobacco - can they be serious, asks Francis Beckett* [online]. [cit. 2009-08-11]. Dostupné z WWW: <<http://guardian.co.uk/education/2003/jul/09/mbas.highereducation>>.

<sup>58</sup> Obsahuje případové studie CSR iniciativ v období ekonomické nestability, ukazuje rizika při přijímání rozhodnutí o kapitálových investicích, učí implementovat CSR s ohledem na okamžité a budoucí cíle podnikání, vede k sladění CSR a strategických cílů, ukazuje úspěšné cesty spolupráce s vládními i nevládními organizacemi a klíčovými stakeholders. Srov. Corporate Social Responsibility. *Harvard Business School* [online]. Harvard: Harvard Business School [cit. 2011-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.exed.hbs.sdu/programs/cs/curriculum.html>>.

<sup>59</sup> Založeno na principu „People-Planet-Profit“, rozpracováno do oborů globální ekonomika, management lidských zdrojů, manažerské finance, „Triple-Bottom-Line odpovědnost a management, marketing, environmentální souvislosti podnikání, CSR a etika, trvalý rozvoj a vůdcovství, inovace. Srov. MBA in Sustainable Management. *Anheim University* [online]. Anheim University [cit. 2011-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.anaheim.edu/content/view/488/621>>.



vzdělávací agenturou DTO<sup>60</sup>. **Na ekonomicky orientovaných vysokých školách je dnes již součástí kurikula etika v podnikání**<sup>61</sup>. Například studenti Fakulty ekonomicko-správní v Pardubicích se v průzkumu v roce 2004 vyjádřili k nově zavedenému předmětu podnikatelská etika. 81 % studentů předmět zaujal. Pro život užitečný vidí podnikatelskou etiku: 85 % studentů. 20 % studentů do té doby o podnikatelské etice neslyšelo. Ti, kteří se podle průzkumu s předmětem podnikatelské etiky již dříve seznámili, podle dodatečných informací měli jen povrchní zkrácené informace, nejčastěji z médií (Dytrt, 2006, s. 50 - 51).

Kritici vzdělávání v CSR poukazují na konkrétní **problémy**. Pohledem autorů *The Oxford Handbook* i jiných výzkumů je vzdělávání schematické, vedené nevhodnými metodami pro vytváření hodnot a postojů manažerů (Córdoba, Campbell, 2008, Crane, 2008), zatížené stereotypy vybraných teorií, jako je například teorie stakeholders. Efektivita takového vzdělávání je problematická, mají-li manažeři na základě absolvovaného vzdělávání přístupy CSR v praxi aplikovat. V tomto ohledu je blíže realitě MBA studium, kde se manažeři při studiu vzájemně ovlivňují, vzdělávají se i v doplňkových aktivitách, jako je setkávání se s bývalými studenty MBA v „alumni“ absolventských programech (Crane, 2008, s. 503 – 522). Názor autorů *The Oxford Handbook* lze doplnit i kritickými názory na současnou vývojovou fázi vzdělávání a vzdělání společnosti Kellera, Tvrdého (2008) a Liessmanna (2008). Podle jejich názorů současnost ve vzdělání vykazuje nedostatky snižující úroveň vzdělávání a vzdělání. Vzdělávání tím, že je realizováno do zásoby, ztrácí na aktuálním obsahu, je vedeno schematicky, jsou vytvářeny formální znalosti bez jejich vzájemného propojení. Vzdělání tak má hlavně formální význam.

Další, **profesionálně vedené vzdělávání v CSR:**

**Nárůst odborné literatury k CSR.** Zcela zjevný je zájem o odborné pojetí CSR v USA a Velké Británii, kde vycházejí odborné publikace typu *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, *Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context* renomovaných autorů (viz Seznam literatury). Publikační aktivita v odborných periodících jako je např. *Journal of Business*

<sup>60</sup> V obsahu vzdělávacího bloku nazvaného CSR je nabídka akcí: 1. obecné informace o problematice CSR – teorie, 2. možnosti implementace principů CSR do řízení organizace, 3. nácvik manažerských dovedností v oblasti CSR. Srov. Manažer společenské odpovědnosti (MCSR). Design kurzu. *DTO CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2011-08-18]. Dostupné z WWW: <[http://www.dtocz.cz/kurzy\\_detail.php?id=1775&bool\\_detail=&sort=1](http://www.dtocz.cz/kurzy_detail.php?id=1775&bool_detail=&sort=1)>.

<sup>61</sup> Viz vzdělávací program bakalářského studijního programu Ekonomika a management MVŠO. Srov. Garantované disciplíny Ústavu společenských věd. *Moravská vysoká škola Olomouc* [online]. [cit. 2011-08-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvso.cz/ustavy-a-kabinety-1/ustav-spolecenskych-ved-1/garantovane-discipliny-10/>>.

Etics, Business and Society, což dokládá i neustále se rozvíjející výzkumnou činnost (Pokorná, 2012, Crane, 2008).

**České informační zdroje prezentují CSR.** Hlavními informačními zdroji tématu CSR v ČR jsou mimo účelové portály hlavně internetové stránky různých organizací a institucí a tisk. Prezentace organizací na webových stránkách, v rozhovorech v tisku nebo při setkáních na konferencích mají rysy využití tématu CSR hlavně pro marketingové záměry. Instituce a organizace si z celého spektra aktivit CSR vybírají obzvláště ty, které je zviditelňují. Jedná se o charitativní činnost, dárcovství, akce ve prospěch komunity a blízkého okolí organizací, prezentaci ekologických aktivit<sup>62</sup>. Při hlubším studiu obsahu internetových stránek věnovaných aktivitám v CSR lze vysledovat, že v přehledu prezentovaných aktivit je minimálně zastoupená oblast využití know-how ve prospěch společnosti, transparentnost, prezentace bezúplatnosti a doložení bezúhonnosti, nakládání se stížnostmi a využívání námětů zaměstnanců pro inovace, certifikace v oblasti kvality. Prezentacím mnohdy chybí ucelená strategie CSR a její propojení s celkovou strategií organizace. Výsledkem je prezentace parciálních aktivit s omezeným dlouhodobým účinkem ve prospěch společnosti (Pokorná, 2012).

**Výzkumy**, které jsou v ČR realizovány, jsou většinou vedeny agenturami, jako je BpS, IPSOS, vysoké školy ekonomického a manažerského zaměření, výzkum Market Vision 2007<sup>63</sup>, STEM 2003<sup>64</sup>, Factum

<sup>62</sup> Příkladem je článek Klienti a zákazníci oceňují společenskou odpovědnost firem, který pojednává výhradně o filantropických aktivitách bank na území ČR. Srov. *Klienti a zákazníci oceňují společenskou odpovědnost firem*. Tisková zpráva [online]. 2004 [cit.2009-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.bankovnictvi.ihned.cz>>. Na odborných konferencích věnovaných tématu CSR vystupují zástupci managementu ziskových organizací společně s představiteli neziskových organizací a jako projev míry CSR firmy prezentují v číslech, kolik věnovali prostřednictvím neziskové organizace na charitativní činnost. Příkladem je i konference realizovaná 24.-25. března 2009 v Praze IIR „Corporate Social Responsibility – odpovědný přístup = konkurenční výhoda.“, sekce Společenská odpovědnost organizací konference AEDUCA 2008. Zaměření na oblast filantropie dokládá i současná podoba platformy BpS, která se rekrutovala v roce 2010 z Klubu DONÁTOR.

<sup>63</sup> Výzkum realizovaný v rámci aktivit projektů ESF „Corporate Social Responsibility jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelských subjektů v Praze“. Srov. *Společenská odpovědnost firem. Závěrečná zpráva z kvalitativní části výzkumu realizovaného v rámci aktivity číslo 1 projektu „Corporate Social Responsibility jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelských subjektů v Praze“* [online]. Praha: MARKET VISION s.r.o, 2007 [cit. 2011-08-18]. Dostupné z WWW: <[http://new.neziskovky.cz/data/csr\\_finalni\\_zpravatxt9376.pdf](http://new.neziskovky.cz/data/csr_finalni_zpravatxt9376.pdf)>.

<sup>64</sup> Průzkum pro Philip Morris, „Co o CSR vědí a co si myslí české firmy?“ Z výzkumu kromě jiného vyplývá, že velká část veřejnosti (2/3 dotazovaných respondentů) se domnívá, že organizace by měly dělat víc než jen vytvářet zisk a platit daně. Srov. *Přehled výzkumů. Středisko empirických výzkumů STEM* [online]. cit.2011-08-19. Dostupné z WWW: <<http://www.stem.cz/index.php?url=pages/tree/show.php>>.

Invenio 2007<sup>65</sup>; <sup>66</sup>. Rozvoj zaznamenávají aktivity na úrovni odborné diskuse, jako jsou odborné i vědecké konference na téma CSR<sup>67</sup>.

## 8.4 Self-awareness dotazník

Jako nástroj záměrného vzdělávání s vědomím a respektováním dobrovolnosti byl připraven na Moravské vysoké škole Olomouc v roce 2017 **méně direktivní vzdělávací nástroj, který je určen pro vzdělávání manažerů, podnikatelů, zaměstnanců i dalších shareholderů v organizacích** různých typů. Jedná se o self-awareness nástroj (sebehodnotící, sebeevaluuující), stanovující index CSR, veřejně dostupný, vytvářející žebříček podle typů firem a organizací. Tento nástroj vychází ze vzdělávací metody E-U-R, která je postavena na konstruktivismu. Třífázový model učení napodobuje

<sup>65</sup> Z výzkumu vyplývá, že 83 % českých respondentů vnímá organizaci, která podporuje veřejně prospěšný projekt, pozitivně a 35 % respondentů velmi pozitivně vnímá reklamu, ve které organizace upozorňuje na neziskový projekt. Srov. *Fórum Dárců. Czech Donors Forum* [online]. [cit. 2011-08-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.donorsforum.cz>>.

<sup>66</sup> Stejná agentura prováděla v roce 2007 pro Fórum dárců i výzkum zaměřený na vnímání firemní filantropii a společenskou odpovědnost firem. Vyplývá z nich, že pokud chce být firma považována za společensky odpovědnou, měla by podle Čechů vyrábět výrobky kvalitní (88 %) a ekologické (71 %). Více než polovina obyvatel ČR se domnívá, že taková organizace by měla praktikovat na pracovišti rovný přístup k ženám, menšinám a hendikepovaným (57 %) a také investovat do rozvoje svých zaměstnanců (57 %). Ještě zajímavější poznatky nabízí zjištění, že více než polovina lidí (59 %) uvádí, že pokud budou o organizaci vědět, že je společensky odpovědná, zvýší se jejich celková důvěra v tuto organizaci. Téměř polovina lidí (43 %) by na základě znalosti o společenské odpovědnosti firmy měla zájem vyzkoušet výrobky a služby organizace. Srov. Přehled výzkumů realizovaných v ČR v oblasti CSR. *Ekologický právní servis* [online]. [cit. 2011-08-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.responsibility.cz/index.php?id=312>>.

<sup>67</sup> Například cyklus odborných konferencí konaných Moravskou vysokou školou Olomouc „*Kdo je aktérem společenské odpovědnosti firem*“ 2009; „*Jak lze (z)měřit společenskou odpovědnost firem*“ 2010; „*CSR – most mezi vědou, výzkumem a praxí*“ 2011; mezinárodní vědecká konference „*Společenská odpovědnost firem – transfer vědeckých poznatků do praxe*“ 2011, konaná Moravskou vysokou školou Olomouc; odborná konference „*Strategické CSR aneb co věděl už Tomáš Baťa*“ konaná vydavatelstvím Ekonomika v květnu 2011.

způsob, jakým se lidé učí přirozeně<sup>68</sup>. Sebeuvědomovací **efekty** při použití **dotazníku**<sup>69</sup>, které jsou zahrnuty metodou E-U-R v celkovém rámci indexu CSR, by měly vést ke změně hodnotového myšlení shareholderů. Jsou jimi:

1. Seznámení se podrobně a ve svém znalostním tempu s obsahem konceptu CSR pomocí dotazníku (E)
2. Průběžné zlepšování znalostí o konceptu CSR možnostmi opakování elektronické verze dotazníku (E),
3. Umístění odpovědí v dotazníku ve veřejném hodnotícím žebříčku určitého typu organizace (U),
4. Inspirace z vyplněných dat jiných firem stejného typu (U),
5. Vědomí možnosti být posouzen veřejností (R).

**Otázky** do interaktivního a sebeuvědomovacího dotazníku byly vybírány na základě hypotéz z tohoto souboru znalostí:

- Standardizovaného platného dotazníku CSR\_EK<sup>70</sup>;
- Operacionalizace definic jednotlivých oblastí CSR dle: Prskavcová a kol., 2008, Pokorná, 2012;
- Operacionalizace témat jednotlivých oblastí dle: GRI metodiky (Global Reporting Initiative) <https://www.globalreporting.org/standards>, Global Peace Index ([http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/GPI%202016%20Report\\_2.pdf](http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/GPI%202016%20Report_2.pdf)), Charity navigator [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org), [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), [www.a-csr.cz](http://www.a-csr.cz), [www.flagship.cz](http://www.flagship.cz)
- normy CSR 26 000 (ISO 26 000);
- Podrobných rešerší světové literatury;

<sup>68</sup> Zkratka E-U-R znamená: Evokace – respondent přemýšlí, co už o tématu ví, co si o něm myslí, ptá se sám sebe, co by vědět chtěl, uspořádává své dosavadní poznatky – vnitřní motivace po získání dalších znalostí; Uvědomění si významu informace – respondent pracuje s novou informací, propojuje ji s tím, co už věděl; Reflexe – respondent reflektuje proces učení, kterým právě prošel, přemýšlí nad tím, co nového se naučil a jak efektivní učení bylo (Košťálová, Hausenblas, 2001).

<sup>69</sup> Dotazník je součástí připravované mezinárodní metodiky tzv. **Indexu CSR**. Celkový Index CSR je výsledkem několika dílčích scoringů - výše popsaného **dotazníku**, na základě zadání základních dat organizaci či osobě, dat o uživateli CSR profilu a jeho reputaci a síle brandu (osobnosti) v on-line světě, reakcí od návštěvníků CSR profilu uživatele. Projekt: *Index společensky odpovědného chování*, Registrační číslo projektu (MS2014+) CZ.01.1.02/0.0/0.0/16\_045/0007362.

<sup>70</sup> Dostupné z: [C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Dokumenty/Downloads/questionnaire\\_en.pdf](C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Dokumenty/Downloads/questionnaire_en.pdf)

- Dvoukolového připomínkování 8 nezávislými experty;
- Pilotního šetření mezi prezenčními (10) i kombinovanými studenty (40) Moravské vysoké školy Olomouc.

**Rozdělení samotného dotazníku** bylo na 4 hlavní oblasti kopírující koncept CSR a identifikační údaje:

- A. Strategie trvalé udržitelnosti, která se dělila na tyto kategorie: Hodnoty organizace (A1); Reporting, certifikace (A2); CSR politika (A3).
- B. Ekonomická část, která se dělila na tyto kategorie: Správa a řízení organizace (B1); Vztah k dodavatelům (B2); Vztah k zákazníkům /klientům (B3); Marketing (B4).
- C. Sociální oblast, která se dělila na tyto kategorie: Jednání se zaměstnanci (C1); Vztah k místní komunitě nad rámec zákonných povinností (C2).
- D. Environmentální oblast, která se dále nekategorizovala.

Celkový počet otázek A-D byl 65, poměru 25% pro každou oblast dotazníku. Dotazník byl váhami specifikován pro konkrétní typy organizací (municipality, ziskové a neziskové). Váhy byly přidělovány konferencí expertů. Cílem **váhování** bylo vystihnout odlišnost organizací a odlišnosti jejich možnosti sebeuvědomění (viz tab. 2).

Tab. 9 Celkové rozdělení vah

HLAVNÍ OBLASTI DOTAZNÍKU:	ZISKOVÉ	NEZISKOVÉ
A) strategie trvalé udržitelnosti	250	300
B) ekonomická část	250	300
C) sociální oblast	250	300
D) environmentální oblast	250	100

Expertí vycházeli u váhování z těchto premis: U ziskových firem jsou všechny oblasti stejně důležité a stejnou měrou mohou všechny oblasti ovlivňovat. Neziskové organizace mají nejnižší váhu stanovenou v environmentální oblasti, protože zaměření jejich činností není výroba a obvykle působí v nájemných prostorách, bez možnosti vlivu na environmentální oblast. Municipality mají nejnižší váhy u strategie trvalé udržitelnosti a ekonomiky, nejvyšší váha je u nich kladena na sociální a environmentální oblast. Důvodem je, že si samy nestanovují strategii, ale musejí postupovat podle zákonných norem České republiky a jejich ekonomická část je závislá na státním rozpočtu. V jejich kompetenci naopak je (a velmi na tom záleží), jak pečují o své zaměstnance a sociální okolí. Svým působením mohou také významně ovlivňovat environmentální oblast.

## CSR Index pro organizace

### Identifikační údaje:

1. Název organizace:
2. Typ organizace: Zisková, Nezisková, Municipalita.
3. Oblast činnosti organizace:
4. Výše obrátu (bez DPH): Do 50 mil Kč, Do 300 mil Kč, Do 500 mil Kč, Do 1 miliardy Kč, Do 1,5 miliardy Kč, Nad 1,5 miliardy Kč.
5. Počet zaměstnanců: do 10, od 10 do 50, od 50 do 250, nad 250.
6. Datum založení společnosti:
7. Počet založených charitativních organizací, škol, nadací apod.:
8. Množství peněz vynakládaných na CSR aktivity v Kč:
9. Množství peněz vynakládaných na charitu a filantropii v Kč:

### Scoring A) STRATEGIE TRVALÉ UDRŽITELNOSTI

#### A1) Hodnoty organizace

1) Máte zpracovanou víceletou strategii (obsahující cíle, partnerství, měřitelné výstupy v oblasti ekonomické, ekologické a sociální, měření dopadů Vašeho působení)? Označte prosím „ano“, pokud Vaše strategie obsahuje všechny uvedené složky.

Ano,  Ne

2) Bere Vaše strategie v úvahu cíle udržitelného rozvoje podle OSN – tzv. SDG (Sustainability Development Goals)?

Ano,  Ne

3) Definovalo vedení organizace jasně své hodnoty a pravidla chování pro své zaměstnance?

Ano, hodnoty,  Ano, pravidla,  Ano, obojí,  Ne

3a) Seznámili jste zaměstnance s hodnotami organizace a pravidly chování?

Ano, s hodnotami,  Ano, s pravidly chování,  Ano, s obojím,  Ne

3b) Jak organizace komunikuje své hodnoty a pravidla chování s vnějšími stakeholdery?

Formou elektronickou,  Formou tištěných publikací,  Formou ústní na prezentacích,  
 Formou neformálních schůzek,  Nesděljuje

4) Znáte principy společenské odpovědnosti v oblasti Vašeho profesionálního působení?

Ano,  Ne

5) Provádíte opakované interní měření společenské odpovědnosti organizace (spočívající v monitorování nárůstu porozumění a zlepšování výkonu společenské odpovědnosti)?

Ano, měříme porozumění,  Ano, měříme zlepšování,  Ano, měříme obojí,  Ne

6) Měříte účinky Vašeho společensky odpovědného chování (tj. nikoli jen výkaz utracených prostředků, ale jejich dopad)?

Ano,  Ne

7) Používáte ve Vaší organizaci nějaká formální protikorupční opatření?

Ano,  Ne

## **A2) Reporting, certifikace**

8) Zpracováváte každoročně zprávu o společenské odpovědnosti organizace?

Ano 100%,  Ne 0%

8a) v případě, že ano, obsahuje Vaše zpráva výstupy z interního měření společenské odpovědnosti organizace?

Ano,  Ne

8b) Je Vaše zpráva o společenské odpovědnosti organizace veřejně přístupná?

Ano,  Ne

9) Jste držiteli nebo poskytovateli oprávnění společenské odpovědnosti organizace (CSR)?

Ano,  Ne,  Jsme v opravňovacím či certifikačním procesu

9a) Jste držiteli nebo poskytovateli oprávnění v oblasti společenské odpovědnosti podle:

SA 8000:2001,  ISO 26000,  OECD,  AA1000,  Global Compact,  SAN,  Ethibel,  GRI,  EFQM,  LBG,  ISO 14001,  UNGPoBaHR,  Jiného

**A3) CSR politika**

10) Zajišťujete si odborné vedení společenské odpovědnosti?

Ano, interně,  Ano, externě,  Ne

11) Založili jste v rámci nějakého projektu sociálně prospěšný podnik?

Ano,  Ne

12) Získali jste veřejné, nezávislé ocenění v oblasti společenské odpovědnosti?

Ano ..... (počet celkových ocenění),  Ne

13) Rozvíjíte systematicky vědomosti o společenské odpovědnosti:

Ano, u zaměstnanců,  Ano, u zákazníků,  Ano, u dodavatelů a velkoobtěratelů,  Ano, u jiných stakeholderů,  Ne

**Scoring B) EKONOMICKÁ OBLAST****B1) Správa a řízení organizace**

1) Dbáte na transparentnost ve Vaší finanční politice, (tj. při vyřizování smluv, při jednání s dodavateli, při jednání se sponzory).

Ano,  Ne

2) Poskytujete transparentní informace o rozhodovacích postupech v řízení organizace těm stakeholderům, kterých se Vaše rozhodnutí týkají?

Ano,  Ne

3) Dbáte o včasné vyřízení partnerských smluv?

Ano,  Ne

4) Monitorujete cíleně image své organizace na veřejnosti?

Ano,  Ne

5) Dbáte v organizaci na ochranu osobních údajů?

Ano, interně i externě,  Ano, interně,  Ano, externě,  Ne



6) Podílí se významně majitel/nejvyšší vedení organizace na stanovování vize, která respektuje principy trvalé udržitelnosti a etiky?

Ano,  Ne

7) Účastní se majitel firmy nebo členové vedení organizace formálních veřejných iniciativ v oblasti udržitelnosti, sociální etiky nebo společenské odpovědnosti?

Ano,  Ne

8) Zajišťujete udržitelnost prostřednictvím rozpočtové odpovědnosti / dlouhodobé ziskovosti organizace?

Ano,  Ne

### **B2) Vztah k dodavatelům**

9) Zjišťujete cíleně zpětnou vazbu od svých dodavatelů, sponzorů a dárců?

Ano, od všech,  Od dodavatelů,  Od sponzorů,  Od dárců,  Ne, od nikoho

10) Evidujete a řešíte stížnosti svých od svých dodavatelů, sponzorů a dárců?

Ano, od všech,  Od dodavatelů,  Od sponzorů,  Od dárců,  Ne, od nikoho

11) Spolupracujete s jinými partnery (vládní organizace, občanská sdružení, jiné neziskové organizace, podnikatelské subjekty...) při řešení problémů souvisejících se společensky odpovědným řízením Vaší organizace?

Ano,  Ne

12) Je pro vás důležité, jakou reputaci v oblasti společenské odpovědnosti má organizace či osoba (mecenáš), se kterou spolupracujete, nebo která vám poskytuje zdroje?

Ano,  Ne

### **B3) Vztah k zákazníkům / klientům**

13) Zjišťujete cíleně zpětnou vazbu od svých zákazníků na zlepšení Vašich produktů nebo služeb?

Ano, zjišťujeme a zapracováváme do strategie organizace,  Ano, pouze zjišťujeme,  Ne, nezjišťujeme

14) Zjišťujete cíleně názory svých zákazníků na aktivity Vaší organizace v oblasti společenské odpovědnosti?

- Ano, zjišťujeme a zapracováváme do strategie organizace,  Ano, pouze zjišťujeme,  
 Ne, nezjišťujeme

15) Poskytujete svým zákazníkům nějaký servis nad rámec zákonných povinností?

- Ano,  Ne

16) Zajišťujete proces průběžného zlepšování kvality Vašich výrobků nebo služeb?

- Ano, podle dostupných norem,  Ano, podle vlastních ověřených nástrojů,  Ano, podle srovnání s konkurencí,  Ne

17) Je vzdělávání zákazníků součástí Vaší politiky komunikace se zákazníky?

- Ano,  Ne

#### **B4) Marketing**

18) Poskytujete v rámci propagace Vašich produktů nebo služeb pravdivé informace?

- Ano,  Ne

19) Využíváte Vaše marketingové aktivity i k propagaci dobročinnosti a jiných etických činností?

- Ano,  Ne

20) Dodržujete etická pravidla v propagaci Vašich produktů nebo služeb?

- Ano,  Ne

### **C) SOCIÁLNÍ OBLAST**

#### **C1) Jednání se zaměstnanci**

1) Motivujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své odborné dovednosti (např. pomocí hodnocení výkonu, plánu školení, zkušenosti na jiných pracovištích)?

- Ano,  Ne

2) Motivujete své zaměstnance, aby cíleně rozvíjeli dlouhodobou kariéru (kariérní plány) ve Vaší organizaci?

- Ano,  Ne

3) Zatrhněte ty protidiskriminační procesy, které aktivně zamezují diskriminaci:

Žen,  Etnických skupin,  Invalidů,  Starších osob,  Kvůli sexuální orientaci,  Náboženskou,  Aktivně eliminujeme dětskou práci,  nucenou práci,  Zajišťujeme věkovou rozmanitost zaměstnanců na pracovišti,  Jiné,  Nemáme žádné protidiskriminační procesy

4) Vedete dialog se zaměstnanci o důležitých záležitostech, které se jich bezprostředně týkají?

Ano,  Ne

5) Konzultujete se zaměstnanci změny ve strategii organizace a používáte nástroje zapojující je do rozhodování?

Ano, obojí,  Ano, konzultuji strategii,  Ano, zapojuji zaměstnance do rozhodování,  Ne

6) Monitorujete průběžně vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?

Ano, monitoruji a používám nástroje na rozvoj,  Ano, monitoruji,  Ne

7) Zavedli jste nějaká opatření nad rámec zákona v oblasti zdraví a bezpečnosti Vašich zaměstnanců?

Ano,  Ne

8) Nabízíte aktivně zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života (např. umožnění pružné pracovní doby, práce z domova, stlačený pracovní týden, zkrácené úvazky, možnost pracovat při rodičovské dovolené nebo sdílená pracovní místa)?

Ano,  Ne

9) Máte zavedený transparentní systém finančního odměňování zaměstnanců?

Ano,  Ne

10) Poskytujete zaměstnancům benefity?

Penzijní připojištění,  Poskytování technického vybavení,  Služební automobil,  Podporu podnikání,  Příspěvky na jazykové kurzy,  Dovolenu navíc,  Firemní platební karty,  Výrobky nebo služby zaměstnavatele za zvýhodněných podmínek,  Občerstvení na pracovišti,  Stravenky,  Příspěvek na společenské akce,  Příspěvek na sportovní akce,  Zaparkování soukromého dopravního prostředku v místě pracoviště,  Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči,  Krátkodobé volno na zotavení,  Příspěvek na dopravu,  Bezúročné půjčky,  Péče o bývalé zaměstnance,  Sociální výpomoc v případě nezaviněné

finanční tísně,  Odměnu při odchodu do penze,  Formou kafetérie,  Jiné,  Neposkytujeme

### **C2) Vztah k místní komunitě nad rámec zákonných povinností**

11) Máte konkrétní formy spolupráce s organizacemi v obci, ve které sídlíte?

Ano,  Ne

12) Preferujete při své činnosti regionální zdroje?

Ano, nabízíme uplatnění lidem z okolí,  Ano, nabízíme profesní přípravu mládeže,  Ano, nabízíme pracovní uplatnění pro invalidní občany,  Ano, nabízíme pracovní uplatnění dlouhodobě nezaměstnaným,  Ano, využíváme místních služeb a dodavatelů,  Ano, podporujeme lokální projekty,  Ne

13) Vedete s obcí (obcemi), ve které sídlíte, otevřený dialog o dopadech Vaší činnosti na region?

Ano,  Ne

14) Pořádáte charitativní a jiné akce ve prospěch života obce?

Ano,  Ne

15) Uzavíráte v rámci Vašeho programu společenské odpovědnosti spolupráci s organizacemi tak, aby výsledkem vaší vzájemné spolupráce bylo zlepšení jejich postavení na trhu?

Ano,  Ne

### **D) ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST**

1) Snižujete vliv Vaší organizace na životní prostředí pomocí:

a) úspory energie?  Ano,  Ne

b) minimalizace odpadu  Ano,  Ne

c) využitím recyklace?  Ano,  Ne

d) kontroly vypouštěných emisí do vzduchu a odpadních vod?  Ano,  N,  Není relevantní

e) snižováním hluku?  Ano,  Ne,  Není relevantní

f) ochrany přírodního prostředí?  Ano,  Ne,  Není relevantní

g) udržitelných možností dopravy (např. použitím elektromobilů, kol, dopravy na CNG, dopravy s elektromotory)?  Ano,  Ne

h) vývoje a inovací současných produktů a technologií či nových podnikatelských aktivit?

Ano,  Ne,  Není relevantní

2) Vyhodnocujete dopady činnosti Vaší organizace na životní prostředí (např. spotřeba energie, recyklovatelnost nebo míra znečištění)?  Ano,  Ne

3) Poskytujete dárcům, sponzorům, obci a dalším stakeholderům jasné a přesné ekologické informace o svém provozu a aktivitách?  Ano,  Ne

4) Využíváte zdroje ekologické energie?  Ano,  Ne

5) Máte nějaký ekologicky udržitelný produkt, službu technologii, která vás odlišuje od konkurence?

Ano,  Ne

## CSR Index pro občany

### Faktografické údaje:

Pohlaví:  muž  žena

Rok narození:

Bydliště:  město  venkov

Současné/minulé zaměstnání:

Pracovní pozice:

Současná zastávaná životní role:  student  pracující rodič  zaměstnanec  podnikatel   
důchodce  pracující důchodce  nezaměstnaný  bezdětný v partnerském vztahu   
rodičovská dovolená

### Scoring A) Hodnoty

1) Je součástí vašich hodnot kvalita života? *(Více možností odpovědi)*

Ano, kvalita vlastního života,  Ano, kvalita mého okolí,  Ano, kvalita celého světa,   
Ne

2) Skutečně se řídíte těmito hodnotami? *(Více možností odpovědi)*

Ano, já sám,  Ano, vedu k nim své okolí,  Ne

3) Zajímáte se o informace v oblasti společensky odpovědného chování?

Ano,  Ne

4) Jsou v souladu Vaše hodnoty s Vaším skutečným životem?

Ano,  Spíše ano,  Někdy ano, někdy ne,  Spíše ne,  Ne

5) Udělal jste v posledních 3 měsících dobrý skutek?

Ano, 1x denně,  Ano, 1x týdně,  Ano, 1x měsíčně,  Ne

6) Všímate si a řešíte protiprávní jednání?

Ano, všímám a snažím se řešit,  Ano, všímám, neřeším,  Ne, nevšímám ani neřeším.

7) Máte nějakou formální dobrovolnou roli ve veřejném životě?

*(např. dobrovolný hasič, dobrovolný pracovník Maltézské pomoci, člen červeného kříže, vedoucí dětských táborů...)*

Ano, 1-3 funkce,  Ano, více než 3 funkce,  Ne

7a) Veřejným funkcím se věnuji:

Aktivně plním všechny povinnosti, které z funkce/í vyplývají,  Přijal jsem funkci jako formální povinnost

8) Plníte zodpovědně závazky, které vyplývají z vašich životních rolí?

8a) Pracovních  Ano,  Spíše ano,  Někdy ano, někdy ne,  Spíše ne,  Ne

8b) Osobních  Ano,  Spíše ano,  Někdy ano, někdy ne,  Spíše ne,  Ne

## Scoring B) Ekonomická část

### B1) Ekonomická soběstačnost

1) Utrácíte jen tolik, kolik si bez zadlužení můžete dovolit?  Ano,  Ne

2) Odpovídá způsob vašeho bydlení vašim aktuálním finančním možnostem?  Ano,  Ne

3) Plníte si své ekonomické závazky?  Ano,  Ne

4) Máte přehled o svých financích?  Ano,  Ne

5) Udržujete si dlouhodobě vyrovnané příjmy a výdaje ve Vašem osobním rozpočtu?  Ano,  Ne

6) Vytváříte si pro sebe a pro svoji rodinu finanční rezervy pro případ krizové situace?  Ano,  Ne

**B2) Nákupní zvyklosti**

7) Všímate si označení na výrobcích o podpoře dobré věci (Bez dětské práce, netestováno na zvířatech, fair-trade, podpora neziskových organizací, podpora dobročinnosti apod.).  Ano,  Ne

8) Preferujete regionální výrobky?  Ano,  Ne

9) Nakupujete takové množství produktů a služeb, které skutečně potřebujete?  Ano,  Ne

10) Bojkotoval/a jste produkt některé firmy jako protest proti ní?  Ano,  Ne

11) Poradil/a jste někomu zakoupit produkt nebo službu nějaké firmy, protože se chová odpovědně?  
 Ano,  Ne

12) Poradil/a jste někomu nezakoupit produkt nebo službu nějaké firmy, protože se nechová odpovědně?  Ano,  Ne

**Skoring C) Sociální oblast****C1) Filantropie**

1) Daroval jste svůj majetek nebo finance ve prospěch jiných?  Ano,  Ne

2) Účastníte se veřejného života v obci/měště?  Ano,  Ne

3) Účastníte se charitativních akcí a sbírek ve prospěch života obce/města?  Ano,  Ne

4) Které projevy diskriminace považujete za nepřijatelné?

Diskriminaci žen,  etnických skupin,  invalidů,  starších osob,  kvůli sexuální orientaci,  náboženskou,  bezdomovectví,  ekonomicky slabých skupin obyvatelstva,  nepřizpůsobivých,  Jiné,  Žádné

**C2) Sebevzdělávání**

5) Vzděláváte se v nějakém oboru? (*Sport, kultura, profesní obor apod.*)  Ano,  Ne

6) Vzděláváte se sám formou sebevzdělávání?  Ano,  Ne

7) Vzděláváte se organizovanou formou v kurzech?  Ano,  Ne

8) Sledujete dlouhodobě a cíleně svůj osobní rozvoj?  Ano,  Ne

9) Přijímáte i kritickou zpětnou vazbu od okolí?  Ano, přijímám a reflektuji,  Ano, vyslechnu,  Ne

**C3) Zdravý životní styl**

10) Snažíte se zabránit konfliktům ve Vašem životě?  Ano,  Spíše ano,  Někdy ano, někdy ne,  Spíše ne,  Ne

11) Pečujete o své zdraví?  Ano, přiměřeně okolnostem,  Ano, je to pro mě nejvyšší hodnota,  Ne

12) Je váš denní odpočinek dostatečný vzhledem k Vašemu pracovnímu vytížení?  Ano,  Ne

13) Chodíte na preventivní lékařské prohlídky?  Ano,  Ne

14) Hlídáte si svoji váhu dle BMI?  Ano,  Ne

**D) Environmentální oblast**

1) Jak zodpovědně se chováte k životnímu prostředí?

Neodhazuji odpadky,  Zbytečně nekupuji balenou pitnou vodu,  Snažím se neplýtvat energiemi,  Jezdím co nejčastěji veřejnou dopravou,  Chodím co nejvíce pěšky,  Chodím po vyznačených trasách (nešlapu po trávnicích),  Udržuji pořádek v nejbližším okolí svého domova,  Jiné,  Chování k životnímu prostředí neřeším

2) Jak se aktivně staráte o životní prostředí v soukromém životě?

Třídím odpad,  Sbíráám odhozené odpadky v přírodě,  Piju vodu z kohoutku,  Cíleně šetřím energie (nákupem úsporných spotřebičů, umístěním měřidel apod.),  Jezdím automobilem na CNG/elektromobilem,  Cíleně šetřím vodou (používám užitkovou vodu, šetřiče vody na toaletách/kohoutcích),  Nevypouštím do ovzduší smog a jiné zplodiny z kotle,  Vysazuji a aktivně se starám o zeleň ve svém okolí (stromy, tráva,...),  Aktivně zvelebují nejbližší okolí svého domova,  Jiné,  O životní prostředí se aktivně nestarám

3) Přispíváte nějakou finanční částkou na podporu životního prostředí?

Ano,  Ne

4) Zajímáte se o novinky o stavu životního prostředí?

Ano, zajímám se a využívám,  Ano, zajímám,  Ne





Koncept CSR je fenoménem současnosti, kterému je nutno se učit správně porozumět a užívat jej. Proces učení lze chápat v širším pojetí a v užším pojetí. V širším pojetí probíhá učení se v nezáměrných situacích, v každodenním životě, v užším pojetí probíhá proces učení záměrně, nejčastěji formou cílených vzdělávacích aktivit směřujících k osvojení konkrétních znalostí, dovedností. V širším pojetí se lidé učí společenské odpovědnosti v každodenním pracovním procesu, všímáním si různých informací nebo prožíváním situací. Organizace často poskytují svým zaměstnancům informace, umožňují jim realizovat dobrovolnické akce. Důležité je, aby si zaměstnanci chtěli těchto zprostředkovaných informací všimnout. Záměrnou formou probíhá cílené vzdělávání hlavně v ekonomicko-manažerských vzdělávacích akcích, studiu. Tradiční metody vzdělávání formou memorování znalostí jsou při výuce CSR kritizované jako neefektivní. Jednou z možností, jak vzdělávat stakeholders všech typů organizací i občany může být self-awareness dotazník vytvořený na MVŠO. Dotazník je sestavený s respektem k metodikám, jako je ISO 26 000 a GRI. Spojuje záměrné učení obsažené v sestavě 65 otázek, které obsáhnou celé spektrum aktivit CSR, i nezáměrné učení obsažené v dobrovolnosti dotazník použít a opakovaně si vyplnit. Respondent použitím dotazníku je edukován o obsahu konceptu CSR, vyhodnocením dat zadaných do dotazníku se dozvídá o míře dosaženého score CSR. Změnami v podnikatelském chování a opakovaným vyplněním dotazníku může dosahovat postupně vyšší úrovně CSR a vyššího scoringu.



1. Jaké jsou možnosti vzdělávat se záměrně v CSR?
2. Jakými způsoby se lidé učí CSR nezáměrně?
3. Jaký máte názor na způsob učení se CSR na této vysoké škole?
4. Jaká jsou rizika a negativa způsobů učení CSR v současnosti?
5. Z jakých zdrojů se vy ve svém osobním životě dozvídáte o společenské odpovědnosti? Je rozdíl v tom, co jste se naučili v tomto textu a co jste znali dříve?
6. Co jste se dozvěděli z obsahu dotazníku pro organizace o CSR?
7. Co jste se dozvěděli z obsahu dotazníku pro občany o společenské odpovědnosti v osobním životě?



### Literatura k tématu:

- [1] CÓRDOBA, J. R.; CAMPBELL, T., 2008. Learning to deal with CSR issues in the classroom. *Systems research and behavioral science*. June 2008, vol 25, no. 3, s. 427-437.
- [2] CRANE, A. a kol., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. 590 s. ISBN 978-0-19-957394-3.
- [3] POKORNÁ, D., 2009. Je společenská odpovědnost firem andragogické téma? In I. OLECKÁ, M. ZIELINA (ed.). *Kdo je aktérem společenské odpovědnosti firem?* Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, s. 13-16. ISBN: 978-80-87240-07-6.
- [4] POKORNÁ, D., 2012. *Koncept společenské odpovědnosti. Obsah. Podstata. Rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6.
- [5] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2008, *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

# Seznam literatury a použitých zdrojů

## KAPITOLA 1, 2, 3:

- [1] ARINAITWE, K. S. The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations? In *Journal of American Academy of Business*, 2009, Vol. 44, No 2, s. 251 – 261. ISSN 1540-7780.
- [2] ARISTOTELÉS. *Etika Níkomachova*. (přel. A. Kříž). Praha: Rezek, 1996. ISBN 80-901796-7-3.
- [3] ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*. (přel. K. Šprunk). Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0953-1.
- [4] BALCAR, K. Realita svědomí: Psychologická nebo existencionální? In PAYNE ed. *Kvalita života a zdraví*. Praha: Triton, 2005. S. 70 - 83. ISBN 80-7254-657-0.
- [5] BEAUCHAMP, T., L. a CHILDRESS, J.F. *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford: Oxford University Press, Inc., 2001. ISBN 0-19-514332-9.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- [7] *Bible*, Nový Zákon, Lukáš, kapitola 6, verš 31.
- [8] *Bible*, Nový Zákon, Matouš, kapitola 5, verš 17.
- [9] *Bible*, Starý Zákon, 2. Kniha Mojžíšova, Exodus, kapitola 20, verš 2.
- [10] *Bible*, Starý Zákon, 3. Kniha Mojžíšova, Leviticus, kapitola 19, verš 18.
- [11] *Bible*, Starý Zákon, 2. Kniha Mojžíšova, Exodus, kapitola 32, verš 19.
- [12] *Bible*, Starý Zákon, 5. Kniha Mojžíšova, Deuteronomium, kapitola 5, verš 22.
- [13] BLÁHA, I., A. *Ethika jako věda*. Brno: Atlantis, 1990. ISBN 80-7108-023-3.
- [14] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [15] BLÁHA, J., ČERNEK, M. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.
- [16] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. (přel. V. Jungmann). Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [17] CAHA, Z., URBAN, J. Důležitost etického kodexu ve firmě. In *Mlada veda Young Science*, 2017, Vol. 5. No. 2, p. 12 – 21. ISSN 1339 – 3189.

- [18] CALLAHAN, J., C. *Ethical Issues in Professional Life*. Oxford,: Oxford University Press, Inc., 1988. ISBN 0-19-505026-6. 43.
- [19] CARROLL, S., J., EDMONDSON, C., A. Leading organisational learning in health care. In *Qual. Saf. Health Care*, 2002, No. 11, pp. 51 – 56.
- [20] CARROLL, A., B. Principles of Business Ethics: Their Role in Decision Making and an Initial Consensus. In *Management Decision*, 1990, Vol. 28, No. 8., p. 20 – 24. ISSN: 0025-1747.
- [21] CAVALIERI, E. Ethics and Corporate Social Responsibility. In *SYMPHONIA. Emerging Issues in Management*, 2007, no. 2, p. 24 – 34. ISSN 1593-0319.
- [22] CIKARPALOGLU, P. *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-195-6.
- [23] CRANE, A., MATTEN, D. *Business Ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-956433-0.
- [24] ČAPEK, V., PÁTEK, J. *Světové dějiny I*. Praha: Fortuna, 1993. ISBN: 80-85298-86-4.
- [25] ČIHOVSKÝ, J., SCHNEIDER, M. *Úvod do základů sociologie výchovy*. Olomouc: rektorát University Palackého v Olomouci, 1977.
- [26] DesJARDINS, J. *An Introduction to Business Ethics*. New York: The McGraw Hill companies, 2009. ISBN 978-0-07-353581-4.
- [27] DeVITO, J., A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [28] DONELLY, J., H. jr., GIBSON, J., L., IVANCHEVICH, J., M. *Management*. (přel. V. Dolanský, J. Koubek). Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [29] FOBEL. P. *Aplikovaná etika. Teoretické východiská a současné trendy*. Martin, SR: HONNER, 2002. ISBN 80-968399-5-0.
- [30] FIALA. B. *Etika*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2001. ISBN 80-7248-138-X.
- [31] FRIEDMAN, M. a FRIEDMAN, R. *Svoboda volby*. (přel. P. Vrecion, V. Vrecion). Praha: Liberální institut, 1992. ISBN 80-85467-85-2.
- [32] GLADKIJ, I. Etika v řízení zdravotní péče. In IVANOVÁ, K., KLOS, R. *Kapitoly z lékařské etiky*. Olomouc: VUP, 2004. S. 105 – 112. ISBN 80-244-0892-9.
- [33] GLADKIJ, I. Vztah mezi zákonem a etikou. In IVANOVÁ, K., KLOS, R. *Kapitoly z lékařské etiky*. Olomouc: VUP, 2004. S. 119 – 120. ISBN 80-244-0892-9.
- [34] GROHAR-MURRAY, M., E., DiCROCE,, H., R. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. (přel. J. Heřmanová, V. Topilová). Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0267-3.

- [35] GOEL, M., RAMANATHAN, P., E. Business Ethics and Corporate Social Responsibility – Is there a diving line? In *Procedia Economics and Finance*, 2014, Vol. 11, p. 49 – 59. ISSN 2212 – 5671.
- [36] HABERMAS, J. *Budoucnost lidské přirozenosti. Na cestě k liberální eugenicé?* (přel. A. Bakešová). Praha: FILOSOFIA – FILOSOFIA, 2003. ISBN 80-7007-174-5.
- [37] HARTMANN, N. *Struktura etického fenoménu.* (přel. K. Hlavoň). Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0970-1.
- [38] HAŠKOVCOVÁ, H. *Lékařská etika.* Praha: Galén, 2002. ISBN 80-7262-132-7.
- [39] HILLER, M., D. *Ethics and Health Administration: Ethical Decision Making in Health Management.* Arlington: AUPHA – Association of University Programs in Health Administration, 1986. ISBN 0-910591-00-87.
- [40] HIRSCH, P. M., LOUNSBURY, M. „Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of „Old“ and „New“ Institutionalisms. In *American Behavioral Scientist*, 1997, Vol. 40, No. 4, pp. 406 – 418. ISSN 00027642.
- [41] HODOVSKÝ, I., SEDLÁK, J. *Etika ve společnosti a v povoláních.* Olomouc, VUP, 1994. ISBN 80-7067-413-X.
- [42] HORYNA, B. ed. *Filosofický slovník.* Olomouc: Nakladatelství Olomouc s.r.o., 2002. ISBN 80-7182-064-4.
- [43] HREHOVÁ, H. *Etika – sociálne vzťahy – spoločnosť.* Bratislava: VEDA, 2005. ISBN 80-224-0849-2.
- [44] IVANOVÁ, K., ZIELINA, M. *Etika pro vědecko - výzkumné pracovníky.* Olomouc: Moravská vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-87240-34-2.
- [45] IVANOVÁ, K. *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví.* 1. vyd. Brno: NCONZO, 2006. ISBN 80-7013-442-9.
- [46] IVANOVÁ, K., ŠPIRUDOVÁ, L., KUTNOHORSKÁ, J. *Multikulturní ošetřovatelství I.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1212-1.
- [47] IVANOVÁ, K., KLOS, R. *Kapitoly z lékařské etiky.* Olomouc: VUP, 2004. S. 15 – 28. ISBN 80-244-0892-9.
- [48] JAFFE, D. E. PASTERNAK, H. Moral Intensity as a Predictor of Social Responsibility. In *Business Ethics: A European Review*, 2006, Vol. 15, No 1, s. 53 – 63.
- [49] JANDOUREK, J. *Sociologický slovník.* Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- [50] *Kancionál olomoucké arcidiecéze.* Praha: Zvon, 1999. ISBN 80-7113-235-7.
- [51] KÁRNÍKOVÁ, J. *Etika v podnikání a řídicí práci.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-524-7.
- [52] KELLER, J. *Sociologie a ekologie.* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1997. ISBN 80-85850-42-7.

- [53] KELLER, J., GÁL, F., FRIČ, P. *Hodnoty pro budoucnost*. Praha: Nakladatelství G plus G, 1996. ISBN 80-901896-4-4.
- [54] KLOS, R. Přehled vývoje etického myšlení. In IVANOVÁ, K., KLOS, R. *Kapitoly z lékařské etiky*. Olomouc: VUP, 2004. S. 7 – 14. ISBN 80-244-0892-9.
- [55] KOZIEROVÁ, B., ERBOVÁ, G., OLIVIEROVÁ, R. *Ošetrovatel'stvo, I., II.* (přel. T. Baška, K. Javorka, F. Novočeský, D. Ostatníková, J. Plank, Š. Straka). Martin: Osveta, 1995. ISBN: 80-217-0528-0.
- [56] KRÁLOVÁ, J. Subjektivní předpoklady pro výkon manažerské práce. In GLADKIJ, I. a kol. *Management zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003. S. 183 – 207. ISBN 80-7226-996-8.
- [57] KUBÁTOVÁ, H. *Základy sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0518-0.
- [58] LIBROVÁ, H. *Pestří a zelení. Kapitoly o dobrovolné skromnosti*. Brno: Veronica, 1994. ISBN 80-85368-18-8.
- [59] LOUŽEK, M. *Max Weber. Život a dílo. Weberovské interpretace*. Praha: Univerzita Karlova – Nakladatelství Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0812-X.
- [60] MACHONIN, P. *Česká společnost a sociologické poznání. Problémy společenské transformace a modernizace od poloviny šedesátých let 20. století do současnosti*. Praha: ISV nakladatelství, 2005. ISBN 80-86642-39-9.
- [61] MUNZAROVÁ, M. *Úvod do studia lékařské etiky a bioetiky*. Brno: Vydavatelství MU Brno, 1995. 30 s. ISBN 80-210-1057-6.
- [62] MUNZAROVÁ, M. *Zdravotnická etika od A do Z*. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1024-2.
- [63] NOVÝ, I a kol. *Interkulturní management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3
- [64] OCKENFELS, W. *Katolická sociální nauka*. Praha: Zvon, 1994. ISBN 80-7113-081-8.
- [65] OLECKÁ, I., ZIELINA, M., IVANOVÁ, K. Etika ve vztahu ke společenské odpovědnosti firem. *EMI*, 2009, č. 1. s. 52-59. ISSN 1804-1299.
- [66] OSBORNE, R. *Seznamte se... Filozofie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-086-0.
- [67] MURPHY, R. F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. (přel. H. Červinková). Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1989. ISBN 80-85850-53-2.
- [68] PAYNE, J. *Hermeneutická etika. Jeden filosofický pokus o setkání s lidskou bytostí*. Praha: Triton, 1995. ISBN 80-85875-07-1.

- [69] PETRUSEK, M., MILTOVÁ, A., VODÁKOVÁ, A. ed. *Sociologické školy, směry, paradigmatata*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1994. ISBN 80-85850-04-4.
- [70] PETRUSEK, M. ed. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1. S. 747.
- [71] POTŮČEK, M. *Sociální politika*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1995. ISBN 80-85850-01-X.
- [72] PRUDKÝ, L. a kol. *Inventura hodnot*. Praha: Academia, 2009.
- [73] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [74] PŘÍKASKÝ, J.V. *Učebnice základů etiky*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000. ISBN 80-7192-505-5.
- [75] PŘÍVRATSKÁ, J., ŠIMEK, J. ed. *A Reader in Medical Ethics*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-430-6.
- [76] RAMSEY, R., D. What is a „servant leader“? *Supervision* 11/2003, s. 3 – 5 in *Moderní řízení*, květen 2004, s. 59 – 61. ISSN 0026-8720.
- [77] RAWLS, J. *Teorie spravedlnosti*. (přel. K. Berka). Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-89-9.
- [78] REMIŠOVÁ, A. Aplikovaná etika. In *Filozofia*, čas. FÚ SAV, roč. 54, No 4, 1999, s. 228 – 237.
- [79] ROBINSON, D., GARATT, CH. *Seznamte se...Etika*. (přel. Š. Kovařík). Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-941-0.
- [80] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: ALBERT, 1998. ISBN 80-85834-53-7.
- [81] ŘÍČAN, P. *Cesta životem*. Praha: 1989.
- [82] ROLLO, V. *Emocionalita a racionalita. Aneb jak ďábel na svět přišel*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 1993. ISBN 80-901059-X.
- [83] SCHWARTZ, M., S. *Corporate social responsibility: an ethical approach*. Peterborough: Broadview Press, c2011. ISBN 978-1-55111-294-7.
- [84] SIMON, S., HOWE, L., KIRSCHENBAUM, H. *Vyjasňování hodnot*. (přel. J. Roubal). Praha: TALPRESS, 1997. ISBN 80-7197-085-9.
- [85] SLEJŠKA, D. K otázkám vztahu mezi hodnotami spravedlnosti, rovnosti a svobody. In *Etika - Příspěvky ze semináře „K otázkám spravedlnosti z pohledu etiky“*, 1992, č. 3.
- [86] SOKOL, J., PINC, Z. *Antropologie a etika*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-372.

- [87] SRNEC, J. Postoje k etickým dilematům a hodnotové orientace. In *Praktický lékař*, 1995, Vol. 75, č. 1, s. 35 – 38. ISSN 1803-6597.
- [88] STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN: 80-85865-56-4.
- [89] STRNAD, L. Rozhodování v činnosti manažera zdravotnického zařízení. In GLADKIJ, I. a kol. *Management zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003. S. 263 – 276. ISBN 80-7226-996-8.
- [90] STÖRIG, H., J. *Malé dějiny filosofie*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakl., 2000. ISBN 80-7192-500-2.
- [91] SZAWARSKI Z.: Moral uncertainty and teaching ethics. COMEST – Third Session of the World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge Technology. In: *Akademický bulletin*. Praha: AV ČR, 2004, č. 7-8. ISSN 1210-9525.
- [92] TAYLOR, CH. *Etika authenticity*. In GUTMANNOVÁ, A. ed. *Multikulturalismus: Zkoumání politiky uznání*. (přel. Alena Bakešová, Marek Hrubec a Josef Velek). Praha: FILOSOFIA, 2001. ISBN 80-7007-150-8.
- [93] TAYLOR, CH. ed. Amy Gutmannová, (Praha: Filosofia, 2001), 41–90.
- [94] THOMPSON, M. *Přehled etiky*. (přel. P. Císařová). Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-806-6.
- [95] TUCKEROVÁ, V., IVANOVÁ, K. Spravedlnost v péči o zdraví. In IVANOVÁ, K., KLOS, R. *Kapitoly z lékařské etiky*. Olomouc: VUP, 2004. S. 99 – 104. ISBN 80-244-0892-9.
- [96] TUČEK, M. a kol. *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu století*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2003. ISBN 80-86429-22-9.
- [97] VALENTINE, S., FLEISCHMAN, G. Professional Ethics Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. In *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 82, s. 657 –66p. ISSN 0167-4544.
- [98] VELEK, J. ed. *Etika autonomie a authenticity*. Praha: FILOSOFIA, 1997. ISBN 80-7007-099-4.
- [99] WEBER, M. *Autorita, etika a společnost*. Pohled sociologa do dějin. (přel. J. Škoda). Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0611-5.
- [100] WRIGHT, R. *Morální zvíře*. (přel. A. Hradílek). Praha: Nakladatelství Lidových novin, 1995. ISBN 80-7106-127-1.



**KAPITOLA 4, 5, 6, 7, 8:**

- [1] *Annual Report on European SMEs, 2015/2016*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016>
- [2] ASCHE, A., MORSING, M. and MOON, J., 2017. *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Pp. 6f. ISBN 978-1107114876.
- [3] AVSHALOM, A., TAL, S., 2008. How Can a Ratings-based Method for Assessing Corporate Social Responsibility (CSR) Provide an Incentive to Firms Excluded from Socially Responsible Investment Indices to Invest in CSR? In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 82 Issue 4, p. 899-905. ISSN: 0167-4544 (print version) ISSN: 1573-0697 (electronic version).
- [4] BENEŠ, M., 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [5] BERNARDOVÁ, D., 2016. Corporate Social Responsibility and the European Union Countries. In: *European Studies - The Review of European Law, Economics and Politics*. Vol. 3, p. 70 – 94. ISSN 1805-8809, eISSN 2464-6695.
- [6] BLÁHA, J., 2002. Etika podnikání, šance pro rozvoj organizací. In J. BLÁHA a kol. (ed.). *Globalizace – etika managementu, podniková a mediální komunikace: I. mezinárodní konference*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická Univerzita. s. 31-39. Sborník vybraných příspěvků. ISBN 80-248-0105-1.
- [7] BOWEN, H. R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- [8] BÚCIOVÁ, Z., 2009. O zmenách v chápaní spoločenskej zodpovednosti podnikov. In I. OLECKÁ, M. ZIELINA (ed.). *Kdo je aktérom spoločenskej zodpovednosti firem*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009, s. 23-35. Sborník z odborné česko-slovenské konference konané dne 28. května 2009 v Olomouci. ISBN 978-80-87240-07-6.
- [9] CARROLL, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 4: s. 497 – 505.
- [10] CARROLL, A. B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34. 39 – 48.
- [11] CARROLL, A. B., 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*. September 1999, vol 38, no. 3, s. 268-295. ISSN 0007-6503.

- [12] COM - COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. 2001. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels, COM(2001) 366 final. str. 8.
- [13] COM - COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2011. *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>
- [14] Corporate Social Responsibility: promoting society's interests and a route to sustainable and inclusive recovery (2012/2097(INI)). [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2016.024.01.0033.01.ENG&toc=OJ:C:2016:024:FUL](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.024.01.0033.01.ENG&toc=OJ:C:2016:024:FUL)
- [15] CSR ve V4 - Společenská odpovědnost firem v kontextu visegrádkých zemí (Corporate Social Responsibility in the Context of Visegrad Countries), 2014 - 2017. Registrační číslo: 61300004. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/spolecenska-odpovednost-firem-v-kontextu-visegradskych-zemi-p19.html>
- [16] CRANE, A. a kol., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. 590 s. ISBN 978-0-19-957394-3.
- [17] CRAINER, S., 2000. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [18] DAVIS, K., 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. The Case for and against Business assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1973, 16 (2), 312 – 322.
- [19] DESJARDINS, J., 2009. *An Introduction to Business Ethics*. 4. ed. New York: McGraw-Hill. 300 s. ISBN 978-0-07-353581-4.
- [20] DONALDSON, T., PRESTON, L. E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts: Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65 – 91.
- [21] DRUCKER, P. F., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Přel. P. Medek. Praha: Management Press. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [22] DYTRT, Z., 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa-Publishing. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [23] DŽUPINA, M., MIŠŮN, J., 2014. A Comparative Study of Principles of Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises and Multinational Enterprises. In: *Ekonomické Rozhl'ady / Economic Review*. Vol. 43, Issue 3, p. 284-294. ISSN 0323-262X, EV 4393/11.

- [24] EDINBURGH GROUP, 2012. *Growing the global economy through SMEs*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: [http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh\\_group\\_research\\_-\\_growing\\_the\\_global\\_economy\\_through\\_smes.pdf](http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf).
- [25] ETZKOWITZ, H. LEYDESDORFF, L., 2000. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. In: *Research Policy*. Vol. 29. No. 2, p. 109–123. ISSN 0048-7333.
- [26] EUR-LEX, 2003. Document: 26026. *Mikropodniky, malé a střední podniky: definice a oblast působnosti*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026>
- [27] EUR-LEX, 2016. Document 52013IP0050. European Parliament resolution of 6 February 2013 on CORDOBA, J. R.; CAMPBELL, T., 2008. Learning to deal with CSR issues in the classroom. *Systems research and behavioral science*. June 2008, vol 25, no. 3, s. 427-437.
- [28] EUROPEAN COMMISSION, 2011. *A renewed EU strategy 2011 – 14 for Corporate Social Responsibility . Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and social committee and the committee of the regions*. Brussels, 25.10.2011. COM (2011) 681 final.
- [29] FREDERICK, W. C., 1978. From CSR I to CSR II: The Maturing of Business & Society Through. Working Paper 279. Graduate school of Business. University of Pittsburgh.
- [30] FREDERICK, W. C., 1986. Toward CSR III: why Ethical Analysis is indispensable and unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, 28 (2), 126 – 141.
- [31] FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pittman. ISBN 0-273-01913-9.
- [32] FRIEDMAN, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine* [online]. 13 September 1970 [cit. 2009-6-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>.
- [33] GARRIGA, E.; MELÉ, D., 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of bussiness ethics*. Vol 53, no. 1/2, s. 51-71. ISSN 0167-4544.
- [34] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. [ISBN 80-7261-120-8](http://www.mps.cz/ISBN/80-7261-120-8).
- [35] HOLÁTOVÁ, D., DOLEŽALOVÁ, V. et. al., 2014. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a

motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: nakl. GEORG. ISBN 978-80-8154-121-6.

- [36] ISO 26 000, 2011. *ISO 26000 Společenská odpovědnost firem (Social Responsibility)*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>
- [37] JONKUTĚ, G., STANIŠKIS, J., K., DUKAUSKAITĚ, D., 2011. Social Responsibility as a Tool to Achieve Sustainable Development in SMEs. In: *Environmental Research, Engineering and Management*. Vol. 57, Issue 3, p. 67-81. ISSN: 2029-2139.
- [38] JENKINS, H., 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. In: *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18 Issue 1, p. 21-36. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- [39] JOCHMAN, V., 1992. Výchova dospělých – andragogika. In *Acta Universitatis Palackianae Olomouensis*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 11-22.
- [40] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [41] KELLER, J.; TVRDÝ, L., 2008. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha: Sociologické nakladatelství. 183 s. ISBN 978-80-86429-786.
- [42] KOŠTÁLOVÁ, H., HAUSENBLAS, O., 2001. *Co je E-U-R*, [in:] *Kritické Listy*, [http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty24\\_eur](http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty24_eur)
- [43] KOWALIKOVÁ, P.; POKORNÁ, D.; RÖSSLER, M.; IVANOVÁ, K., 2008. O výchově a vzdělávání podniků v oblasti sociální odpovědnosti. *Andragogika*. Praha: Agentura DAHA, roč. 3, č. 1, s. 16-17. ISSN 1211-6378.
- [44] KRNÁČOVÁ, A., 2009. Společenská odpovědnost firem – nástroj PR nebo „konání dobra“? [CD-ROM]. In S. Prudká, D. Růžičková (ed.). *Festival vzdělávání dospělých Aeduca 2008 – konferenční sborník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2209-1.
- [45] LIESSMANN, K. P., 2008. *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia. 125 s. ISBN 978-80-200-1677-5.
- [46] LEYDESDORFF, L., 2012. *The Triple Helix of University Industry Government Relations*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://www.leydesdorff.net/th12/th12.pdf>
- [47] MPO - MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2013. *Koncepce podpory MSP 2014-2020*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

- [48] MPO - MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2015. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. (aktualizace) Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/schvaleni-aktualizovaneho-materialu-narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci-v-ceske-republice--169121/>
- [49] MPO - MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2016. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016*. [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54367/62090/640890/priloha001.pdf>
- [50] *Napříč společenskou odpovědností firem*. 2005. Kladno: AISIS. s. 163. ISBN 80-239-6111-X.
- [51] PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [52] POKORNÁ, D., 2009. Je společenská odpovědnost firem andragogické téma? In I. OLECKÁ, M. ZIELINA (ed.). *Kdo je aktérem společenské odpovědnosti firem?* Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, s. 13-16. ISBN: 978-80-87240-07-6.
- [53] POKORNÁ, D., 2012. *Koncept společenské odpovědnosti. Obsah. Podstata. Rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6.
- [54] PORTER, M. E.; KRAMER M. R., 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*. December 2006, vol. 84, no. 12, s. 78-92. ISSN 0017-8012.
- [55] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2008, *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- [56] PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P., 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [57] ROLNÝ, I., 2001. Problém společenské odpovědnosti v podnikání. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis*. Roč. XLIX, č. 2, s. 147-154. ISSN 1211-8516.
- [58] SOKÁČOVÁ, V., 2009. Je společensky zodpovědné podnikání výhodné? In I. OLECKÁ, M. ZIELINA (ed.). *Kdo je aktérem společenské odpovědnosti firem*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. s. 36-45. Sborník z odborné česko-slovenské konference konané dne 28. května 2009 v Olomouci. ISBN 978-80-87240-07-6.

- [59] SPENCE, L. J., 2016. Small Business Social Responsibility. In *Business & Society*. Vol. 55, Issue 1, p. 23-55. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>, eISSN 15524205, ISSN 00076503.
- [60] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [61] STEINEROVÁ, M., 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: Business Leaders Forum, [cit. 2009-02-16]. 32 s. Dostupné z WWW: <[http://www.blf.cz/doc/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf)>
- [62] SWANSON, D. L., 1995. **Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The academy of management review***. January 1995, vol 20, no. 1, s. 43-64. ISSN 0363-7425.
- [63] ŠAFRÁNEK, P., 2004. Nastal čas pro větší odpovědnost. *Moderní řízení*. Roč. 39, č. 12, s. 18-19. ISSN 0026-8720.
- [64] TRNKOVÁ, J., 2004. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumů v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum. s. 58 [cit. 2009-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>
- [65] *Velký sociologický slovník*. 1996. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-311-3.
- [66] VÁLOVÁ, A., FORMÁNKOVÁ, S., 2014. Corporate Philanthropy in the Czech Republic. In: *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12, p. 725-732. ISSN 2212-5671. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00399-2.
- [67] VEBER, J., 2005. Společenská odpovědnost organizací – standard SA 8 000. *Stavební listy: časopis stavebních inženýrů, architektů, techniků a stavitelů*. Roč. 11, č. 10, s. 28-29. ISSN 1211-4790.
- [68] VOJÍK, V., 2010. Specifika podnikání malých a středních podnikatelů v tuzemsku i v zahraničí. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [69] VAVREČKA, H., 1932. *Batismus – pracovní filosofie a dílo sociální* [online]. Zlín: [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-batismus/batismus---pracovni-filosofie-i-dilo-socialni>>
- [70] VERUNÁČ, V., 1923. *Ztráty v průmyslové výrobě a jak jim čelit*. 2. vyd. Praha: Masarykova akademie práce. 421 s.
- [71] *Velký sociologický slovník*. 1996. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-311-3.
- [72] WOOD, D. J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*. October 1991, vol 16, no. 4, s. 691-718. ISSN 0363-7425.

- [73] WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L., 1985. **The evolution of the corporate social performance model.** *The academy of management review*. October 1985, vol 10, no. 4, s. 758-769. **ISSN 0363-7425.**
- [74] WEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., 2008. *Podnikání. Malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [75] WERTHER, W., B., Jr., CHANDLER, D., 2011. *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment.* London: SAGE Publications, Inc. ISBN: 978-1-4129-7453-0.

# Seznam obrázků

Obr. 1	Vztah metaetiky, etiky deskriptivní, analytické, normativní a aplikované	29
Obr. 2	Konflikt jako problém – Konflikt jako dilema	40
Obr. 3	Struktura manažerské etiky (zdroj: Bláha, Dyrtr, 2003, s. 44)	49
Obr. 4	Struktura odpovědného rozhodování a řízení	63
Obr. 5	Ekonomický pilíř CSR	76
Obr. 6	Sociální pilíř CSR Místní komunita	77
Obr. 7	Sociální pilíř CSR Pracovní prostředí	78
Obr. 8	Environmentální pilíř CSR	79
Obr. 9	Model CSP (Carroll, 1979, s. 503	94
Obr. 10	Stakeholders velké organizace (Freeman, 1984, s.55)	95
Obr. 11	Tři aspekty teorie stakeholders, které jsou do sebe vnořené (Donaldson, Preston, 1995, s. 74).	97
Obr. 12	Strategický přístup k zainteresovanosti organizace ve společnosti (Porter, Cramer, 2006, s. 89).	99
Obr. 13	Pyramida CSR (Carroll, 1991, s.42).	101
Obr. 14	Model Tripple Helix	131



# Seznam tabulek

Tab. 1	Principy etického rozhodování (zdroj Bláha, Dytrt, 2003, s. 66 – 67)	52
Tab. 2	Rozdíly USA a Evropa v pojetí etiky podnikání (Putnová, Seknička, 2007, s. 135)	86
Tab. 3	Odlišnosti společenské odpovědnosti velkých a malých podniků	128
Tab. 4	Znalost partnera konceptu CSR na začátku realizace projektu 2014/2015	135
Tab. 5	Znalost partnera konceptu CSR na začátku realizace projektu 2015/2016	135
Tab. 6	Zařazení projektu dle náplně - hlavní efekt (dle normy ISO 26 000) 2014/2015	136
Tab. 7	Způsob získání partnerů (Více možností, uveďte všechny) 2014/2015	136
Tab. 8	Způsob získání partnerů (Více možností, uveďte všechny) 2015/2016	137
Tab. 9	Celkové rozdělení vah	149