# Kvalitu a výkonnost pomáhá zvyšovat společenská odpovědnost firem

**text:** Aleš Kroupa, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) **foto:** www.isifa.com

Společenskou odpovědnost podniků je možné chápat jako koncept, podle kterého firmy do své podnikatelské činnosti dobrovolně zahrnují sociální a environmentální ohledy. Být společensky odpovědný znamená jít nad rámec předpisů a takzvaně investovat do lidského kapitálu, životního prostředí a vztahů se zainteresovanými stranami.

***V globalizujícím světě překračuje společenská odpovědnost** rámec lokálního prostředí a často i národních států. Firemní praxe zaměřená na tzv. interní dimenzi společenské odpovědnosti zejména ve formě investic do lidských zdrojů přináší podle řady autorů i zlepšení kvalitativní stránky firemních procesů a tím i výkonnosti podniků. Poukazováno je na skutečnost, že společensky odpovědné praktiky stimulují inovace ve firemním prostředí.*

Aktivity sahající nad rámec základních zákonných povinnosti v sociální oblasti – např. pokud jde o školení, pracovní podmínky, vztahy mezi vedením a zaměstnanci – mají pak často dopad na produktivitu. Stejně tak zkušenosti s investováním do technologií přívětivých životnímu prostředí ukazují, že i v této oblasti vykročení nad požadavky předpisů může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Řada společností, které vykazují dobrou úroveň v sociální a environmentální oblasti, udává, že tyto aktivity vedou k zlepšení hospodářských výsledků. Naopak kritizované podnikatelské praktiky mohou mít záporný dopad na image firmy.

Společensky odpovědné praktiky v rámci podniku tzv. interní dimenze společenské odpovědnosti zahrnují zejména zaměstnance a týkají se problematiky

rozvoje a investic do lidského kapitálu, zdraví a bezpečnosti práce. Externí dimenze společenské odpovědnosti zahrnuje naopak aktivity společnosti mající dosah „za bránu" podniku zahrnující místní komunitu, státní správu, veřejné orgány, neziskové organizace, akcionáře, obchodní partnery, spotřebitele, ale i životní prostředí. V globalizujícím světě společenská odpovědnost překračuje rámec lokálního prostředí, ale často i národních států.

Firemní praxe zaměřená na tzv. interní dimenzi společenské odpovědnosti zejména ve formě investic do lidských zdrojů přináší podle řady autorů sekundárně i zlepšení kvalitativní stránky firemních procesů a tím i výkonnosti podniků. Poukazováno je často i na skutečnost, že společensky odpovědné praktiky stimulují inovace ve firemním prostředí.

Pod pojmem investice nerozumíme jen zvýšené či lépe využité disponibilní finanční zdroje, ale zejména personální práci s důrazem na rozvoj a ocenění zaměstnanců s cílem dosáhnout žádaných změn organizační kultury. Organizační kultura podniku je totiž to, co lze sice obtížně, ale zároveň bez velkých finančních nákladů měnit. Tato změna, je-li dobře provedena, může přinést výsledky spočívající především v posílení motivace a zlepšení komunikace s přímým dopadem na výkonnost zaměstnanců.

## BEZ PODPORY TOP MANAGEMENTU TO NEJDE

Implementace společenské odpovědnosti vyžaduje podporu od vedení podniků a také zavedení, případně posílení zpětné vazby pomocí zapojení zaměstnanců a jejich představitelů do oboustranného dialogu.

Se zaměřením na společenskou odpovědnost a související kvalitativní stránku produktů a služeb roste poptávka po měření, dokumentování a následné sdělování strategií a kvalit při prezentaci podniků. Kritéria společenské odpovědnosti se v různé míře pak promítají do existujících certifikačních systémů.

Ze stávajících modelů zaměřených na problematiku kvality jsou nejznámější program „Úrovně

## SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ ANALYZUJE DOTAZNÍK

Pro podniky, které se ucházejí o udělení certifikátů dle ISO, EFQM nebo Národní ceny ČR za jakost, případně chtějí aplikovat principy společensky odpovědného podniku a nebo jen potřebují identifikovat tušené nebo již se manifestující problémy, byl vyvinut a v praxi odzkoušen diagnostický nástroj „Spokojenost zaměstnanců" v podobě dotazníku a manuálu pro jeho vyhodnocení. Vedle návodu, jakým způsobem vyhodnocovat data získaná z dotazování mezi zaměstnanci podniku, obsahuje manuál i referenční hodnoty za „vyšetřené" podniky a dále náměty na další, pokročilejší možnosti zpracování získaných dat. Jedná se například o rozdělení zaměstnanců do pěti skupin podle loajálnosti a pracovního zaujetí spolu s detailní charakteristikou těchto skupin. Dotazník se skládá ze soustavy indikátorů rozdělených do devíti tématických celků tzv. modulů, které by měly podat komplexní obraz o podniku z pohledu jeho zaměstnanců. Jedná se o následující moduly:

**1. Spokojenost s prací** – Měří celkovou spokojenost s prací a spokojenost s dílčími aspekty práce.

**2. Komunikace a sdílení informací** – Zjišťuje informovanost ze strany vedení podniku a systém komunikace obecně, komunikaci s přímým nadřízeným, připomínky a reakce zaměstnanců, komunikaci se spolupracovníky o pracovních záležitostech a komunikaci napříč odděleními.

**3. Interpersonální vztahy na pracovišti** – Podává informace o vztazích mezi zaměstnanci, o vzájemné důvěře, spravedlivém a férovém jednání, vstřícnosti a ochotě pomoci jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými. Zabývá se otázkou diskriminace na pracovišti.

**4. Profesionální rozvoj a kariérní růst** – Hodnotí firmou vytvořené podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Zaměřuje se na to, jakou roli hraje přímý nadřízený v podpoře odborného růstu a zda práce přináší zaměstnancům dostatek příležitostí k rozšiřování jejich dovedností a možnost využít v práci své schopnosti a dovednosti. Modul zjišťuje také názory zaměstnanců na užitečnost školení organizovaných zaměstnavatelem.

**5. Odměňování a hodnocení – zdroje motivace** – Mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace – uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce, autonomie při práci a vnější zdroje motivace – odměňování.

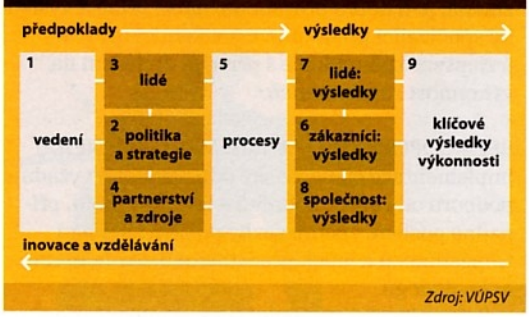
**6. Styl řízení** – Podává přehled o situaci v podniku vzhledem ke klasifikaci stylů řízení, hodnocení schopností a dovedností přímých nadřízených v souvislosti s rozdělováním úkolů, delegováním pravomocí a hodnocením a kontrolou výsledků.

**7. Vztah k organizaci** – Zjišťuje loajalitu zaměstnanců a mapuje fluktuační potenciál zaměstnanců.

**8. Organizace práce** – Hodnotí úroveň organizace práce z hlediska jasnosti zadávaných úkolů a dostatku času, spolupracovníků, informací a vybavení potřebných pro kvalitní provedení práce. Dále je sledována míra autonomie zaměstnanců při práci.

**9. Atributy práce, BOZP** – Přináší informaci o charakteru práce zaměstnanců z hlediska její fyzické a psychické náročnosti. Součástí modulu je i zhodnocení subjektivně vnímaných zdravotních rizik plynoucích z práce a hodnocení přístupu zaměstnavatele k bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## MODEL EXCELENCE EFQM




Zdroj: VÚPSV

Excellence EFQM", který v českých podmínkách zajišťuje Česká společnost pro jakost a „Národní cena ČR za jakost", vycházející z výše uvedeného programu, realizována Sdružením pro Cenu ČR za jakost. Problematiku managementu jakosti upravují dále tři normy ISO respektive ČSN (ČSN EN ISO 9000, ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 9004). Uvedené modely udávají zásady systému managementu jakosti, jako je zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, neustálé zlepšování atd.

### JAK SE HODNOTÍ PODLE MODELU EXCELLENCE

Z hlediska řízení lidských zdrojů jsou i normy ISO respektive ČSN ve svých zásadách zaměřeny na obdobné procesy jako EFQM. Nedílnou součástí těchto systémů je i důraz na koncept společenské odpovědnosti firmy ve většině sledovaných zásadách respektive kritériích v případě EFQM.

Program „Úrovně Excellence EFQM" zavedla koncem roku 2001 Evropská nadace pro management jakosti (EFQM). Program je účinným nástrojem motivace a podpory systematického zlepšování organizace. Poskytuje mezníky a demonstruje pokrok zaměstnancům, dodavatelům a zákazníkům. Hodnocení je prováděno na základě následujících devíti kritérií dle uvedeného schématu.

Z hlediska hodnocení práce s lidskými zdroji jsou důležitá kritéria 3 a 7. V rámci kritéria 3 se hodnotí plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů, způsoby rozvoje a udržování znalostí a odborné způsobilosti pracovníků, zapojení a motivace pracovníků, způsoby vedení dialogu s pracovníky, odměňování a péče o zaměstnance. V rámci kritéria 7 se hodnotí motivace pracovníků, spokojenost s pracovními podmínkami, míra fluktuace, efektivnost komunikace, aj.

Hodnocení podniku v rámci uvedených modelů probíhá na základě tzv. „Hodnotící zprávy" uchazeče, kterou předkládá uchazeč o udělení certifikátu EFQM, případně uchazeč o udělení Národní ceny ČR za jakost. Obdobná zpráva je podkladem pro hodnocení podle norem ISO.

### HODNOCENÍ SILNÝCH STRÁNEK A MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

Na příkladě silných a slabých stránek jednoho ze sledovaných podniků si ukážeme, jaké jsou alespoň v některých oblastech možnosti uvedeného diagnostického nástroje. Za silnou respektive slabou stránku podniku označujeme ty oblasti, kde byla zaznamenána vyšší četnost kladných respektive záporných odpovědí, než je průměrná hodnota vypočtená za všechny sledované podniky.

Silnou stránkou „našeho" podniku jsou nadstandardní vztahy zaměstnanců s jejich bezprostředním nadřízeným. Výrazně dobře je hodnocena úroveň komunikace, interpersonální vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, výkonová orientace nadřízeného a jeho zájem o profesní rozvoj zaměstnanců. Na základě uvedených zjištění nepřekvapí, že zaměstnanci velmi kladně hodnotí podmínky profesního rozvoje a shodují se, že oddělení, kde pracují, je celkově dobře řízeno.

### ZELENÁ KNIHA EU

Na souvislost mezi společenskou odpovědností, kvalitou a výkonností upozornila také Komise ES v tzv. Zelené knize z roku 2001. Zvýšení společenské odpovědnosti podniků může být podle Komise ES pozitivním příspěvkem ke strategickému cíli stanovenému v Lisabonu „stát se ekonomikou založenou na vědomostech s vysokou mírou konkurenceschopnosti a dynamiky, schopnou trvale udržitelného hospodářského růstu s více a kvalitnějšími pracovními příležitostmi a lepší sociální soudržností". Jaké jsou oblasti, kde podnik může rozvíjet tzv. interní společenskou odpovědnost? Podnikovou strategii je možné zaměřit na celoživotní vzdělávání, profesní rozvoj a tím na zvyšování zaměstnatelnosti, na posilování iniciativy, motivace a loajality zaměstnanců, na pracovní podmínky, bezpečnost práce a zdraví zaměstnanců, na zlepšení rovnováhy mezi prací, rodinou a volným časem, na rovné odměňování a kariérní rozvoj, na různé výhody v rámci podnikové sociální politiky, na spoluúčast na výsledcích hospodaření firmy např. v podobě akciových zaměstnaneckých programů, aj. Další oblastí je zamezení diskriminace vůči různým skupinám zaměstnanců.

Významnou výzvou pro uplatňování společenské odpovědnosti podniků může být i stabilizace a případný nábor kvalifikovaných a zkušených pracovníků v době, kdy jejich nedostatek způsobuje v některých sektorech národního hospodářství problémy a kdy se stále více uchazečů o zaměstnání dotazuje na zaměstnaneckou politiku společnosti.

Jelikož hodnocení je založeno na agregovaných indexech, podívejme se pro ilustraci, jak zaměstnanci hodnotí kompetence manažerů v jednotlivých otázkách tvořících výsledný index „Orientace manažera na výkon". Index je konstruován z výroků „Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle", „Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny" a „Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě". V případě prvního výroku bylo zaznamenáno 63 %, v případě druhého 67 % a třetího 70 % souhlasných odpovědí.
V porovnání s ostatními šetřenými podniky, kde byla míra souhlasu v každé sledované položce o cca 10 % nižší, jsou vedoucí pracovníci „našeho" podniku hodnoceni ze strany zaměstnanců opravdu výrazně nadprůměrně.

### V ČEM MÁ FIRMA JEŠTĚ SLABINY

Slabé stránky nejsou v případě sledovaného podniku tak výrazně vyprofilovány. Přesto k nim patří registrovaná nižší celková spokojenost s prací a vyšší psychická náročnost práce. Uvedené hodnocení se stejně, jako v případě silných stránek, týká celého podniku. Často se ale ukáže, že ve firmě existují rozdíly jak mezi organizačními útvary, tak mezi jednotlivými profesními, vzdělanostními či věkovými skupinami zaměstnanců. Toto je případ popisovaného podniku. Slabé stránky pak v podrobnějším členění výsledků šetření, tj. na úrovni jednotlivých organizačních útvarů podniku či skupin zaměstnanců, vystupují mnohem výrazněji. Dokonce výše popisovaná orientace manažerů na výkon, označená na celopodnikové úrovni jako silná stránka podniku, se v případě jednoho z provozů ukázala z pohledu jeho zaměstnanců jako stránka slabá. Souhlasné odpovědi na tři výše uvedené otázky se v tomto provozu pohybovaly ve výrazně nižších hodnotách (45 %, 43 % a 55 %) v porovnání s hodnotami celopodnikovými (63 %, 67 % a 70 %).

Spojení uvedených výsledků s výkonovými ukazateli jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni organizačních jednotek může váhu získaných výsledků uvedeným diagnostickým nástrojem ještě posílit. ■

# Více než polovina firem nezná pojem **společenská odpovědnost podniku**

**Během posledních dvou let se podařilo mezi malými a středními firmami zvýšit povědomí o společenské odpovědnosti podniků (CSR) o patnáct procent. Tvrdí to průzkum, který byl součástí projektu, který realizovalo sdružení Business Leaders Forum.**

Řada firem i v České republice již chápe, že právě tato odpovědnost se začíná stávat konkurenční výhodou. „Výsledky projektu a zpětná vazba nám ukázaly, že CSR se i v Česku stává součástí podnikatelských a obchodních strategií a ne pouze marketingovým nástrojem," uvedl Tomáš Nejedlo, výkonný ředitel Business Leaders Fora. Průzkum, který probíhal v rámci projektu od října loňského do ledna letošního roku, přinesl tyto zajímavé výsledky:

> oblast společenské odpovědnosti firem je známá 47 procentům dotázaných společností;
> míra znalosti pojmu se výrazně zvyšuje s velikostí firmy;
> potvrdil se předpoklad, že míra znalosti pojmu je výrazně vyšší u pražských firem;
> odpovědné chování považuje za důležité prakticky sto procent dotázaných organizací.

Dá se tedy říci, že podnikatelské prostředí v České republice se kultivuje. Otázkou zůstává, jaký je rozdíl mezi postojem firmy k CSR a realitou. Pokud vezmeme aktivity v rámci CSR směrem k zaměstnancům, výrazně se prosazuje bez ohledu na velikost firmy zejména přispění ke vzdělávání pracovníků. Mezi další patří podpora kulturních akcí, sportu a péče o životní prostředí.

Zajímavé jsou i uvedené důvody aktivit CSR. Na prvním místě se objevily eticko-morální, zvýšení spokojenosti zaměstnanců či tradice. I zde jsou však rozdíly mezi pražskými a mimopražskými organizacemi. Hlavní překážky respondenti vidí především ve zbytečné byrokracii, ale patří sem i nedostatek času či potřebných zdrojů.

Business Leaders Forum se snaží podnikům pomoci zapojit se do celého tohoto hnutí. Proto v rámci zmíněného projektu vytvořilo informační portál www.csr-online.cz. Zájemci na něm najdou řadu zajímavých údajů včetně dobrých příkladů z praxe, výsledků průzkumů, existující normy týkající se CSR, kodexy a v neposlední řadě i aktualizované odkazy na semináře a konference na dané téma.

Sdružení také vydalo příručku „Společenská odpovědnost firem – Průvodce nejen pro malé a střední podniky. ■ *(jap)*