

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské navazující prezenční studium  
2008-2011

Veronika Šumová

**Společenská odpovědnost firem jako jeden z faktorů  
atraktivity zaměstnavatele**

**Corporate Social Responsibility as a Variable Determining  
Employer's Attractiveness**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2010

**Vedoucí práce:.....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.**

Prohlašuji,

že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Veronika Šumová, 11.12. 2010

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za odborné, trpělivé a povzbuzující vedení.

Mé díky patří také paní Kláře Gajduškové z České spořitelny, Martině Kemrové z T-Mobilu a Miroslavě Nigrinové a Kláře Klazarové ze společnosti Škoda Auto za rozhovory, které mi umožnily hlouběji proniknout do problematiky propojení společenské odpovědnosti firem a řízení lidských zdrojů

V neposlední řadě děkuji všem anonymním účastníkům průzkumu mezi studenty za jejich ochotu a trpělivost

## Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>6</b>
<b>0 ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM</b> .....	<b>9</b>
1.1 STAKEHOLDERS .....	10
1.2 DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	11
1.2.1 Externí dimenze společenské odpovědnosti firem.....	12
1.2.2 Aktivity v rámci externí dimenze společenské odpovědnosti firem .....	15
1.2.3 Interní dimenze společenské odpovědnosti firem.....	16
1.2.4 Pyramida společenské odpovědnosti firem.....	16
1.3 VÝVOJ ETIKY V PODNIKÁNÍ A SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	19
1.3.1 Vývoj etiky v podnikání jako disciplíny a aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem .....	19
1.3.2 Průlomové projekty v rámci společenské odpovědnosti firem .....	20
1.4 DŮVODY PRO APLIKOVÁNÍ PRINCIPŮ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	22
1.5 KRITIKA KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	24
1.6 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A FINANČNÍ KRIZE .....	26
<b>2 ZAMĚŠTNANCI JAKO KLÍČOVÍ STAKEHOLDERS</b> .....	<b>29</b>
2.1 ZASAZENÍ POJMU STAKEHOLDERS DO KONTEXTU VÝVOJE MANAGEMENTU.....	30
2.2 CHARAKTERISTIKA ZAMĚŠTNANCŮ JAKO STAKEHOLDERS .....	31
2.3 KRITIKA KONCEPTU ZAMĚŠTNANCŮ JAKO STAKEHOLDERS .....	34
<b>3 NÁSTROJE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM PRO OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>36</b>
3.1 ŽEBŘÍČKY SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH SPOLEČNOSTÍ A INDEXY UDRŽITELNOSTI.....	36
3.2 ĚTICKÉ KODEXY .....	37
3.3 MEZINÁRODNÍ STANDARDY A CERTIFIKÁTY .....	39
3.4 ZPRÁVY O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	42
3.5 ĚTICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT.....	44
<b>4 ŽEBŘÍČKY OVLIVŇUJÍCÍ ATRAKTIVITU ZAMĚŠTNAVATELE</b> .....	<b>46</b>
4.1 ŽEBŘÍČKY NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH A NEJOBDIVOVANĚJŠÍCH FIREM .....	46
4.2 ŽEBŘÍČKY ATRAKTIVITY ZAMĚŠTNAVATELE .....	48
4.2.1 Studie Best Employers Česká republika .....	48
4.2.2 Zaměstnavatel roku.....	51
4.3 ANALÝZA VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ A SOUVISLOSTÍ MEZI ŽEBŘÍČKY .....	53
<b>5 POSTOJE STUDENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM JAKO FAKTORU ATRAKTIVITY ZAMĚŠTNAVATELE</b> .....	<b>57</b>
5.1 METODA PRŮZKUMU A STRUKTURA VZORKU .....	57
5.2 OVĚŘOVANÉ VÝROKY A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	59
5.2.1 Faktory atraktivity zaměstnavatele a společenská odpovědnost firem (V1) .....	60
5.2.2 Míra preference společensky odpovědného zaměstnavatele (V2 – V5) .....	62
5.2.3 Relevance aktivit orientovaných na externí a interní stakeholders vzhledem k atraktivitě zaměstnavatele a role zaměření studia na preferenci oblastí společenské odpovědnosti firem (V6).....	66

5.2.4 Preference v oblasti vztahů se zaměstnanci (V7).....	68
5.3 SHRnutí.....	71
<b>6 MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V KONKRÉTNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH.....</b>	<b>74</b>
6.1 ANALÝZA A VYTVOŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST, PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	75
6.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	80
6.3 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	84
6.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ, PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE A ŘÍZENÍ KARIÉRY.....	87
6.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	91
6.6 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	94
6.7 PRACOVNÍ PODMÍNKY, PÉČE O PRACOVNÍKY A PERSONÁLNÍ PORADENSTVÍ.....	97
6.8 ODBORY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	102
6.9 ÚVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE.....	104
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>108</b>
<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....</b>	<b>112</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>119</b>
PŘÍLOHA A – MAKETA DOTAZNÍKU VYUŽITÉHO V PRŮZKUMU.....	120
PŘÍLOHA B – CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU (GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ).....	123

## Resumé

Tato diplomová práce se zabývá fenoménem společenské odpovědnosti firem, přičemž staví zejména na tzv. teorii stakeholders. Pojem společenské odpovědnosti firem vymezuje obecně a krátce se také věnuje aktivitám zacíleným zejména na externí stakeholders organizace. Jádrem této práce je však propojení společenské odpovědnosti firem s řízením lidských zdrojů, které se pak snaží popsat z několika různých důležitých hledisek a zkoumá nástroje propojující obě oblasti. Dále definuje zaměstnance jako stakeholders a popisuje přesahy společenské odpovědnosti firem do jednotlivých personálních činností organizace, které posléze konfrontuje s reálnými postoji studentů vysokých škol.

## Summary

This Master Thesis copes with current phenomenon – Corporate social responsibility and as a base it uses the Stakeholder theory. The Thesis continues with defining the concept of Corporate social responsibility in general and then devotes small part to present activities under Corporate social responsibility which aims mainly at external stakeholders of an organization. Nevertheless the core of this Thesis is an interconnection between Corporate social responsibility and human resources management which is later on examined from several different points of view and an overview of tools that work with this interconnection is given. It also describes employees from the stakeholder perspective, follows with investigating corporate social responsibility aspects within individual personnel activities in an organization and confronts them with real attitudes of Czech university students.

## 0 Úvod

Přesto, že je ve svém hodnotovém ukotvení společenská odpovědnost firem známou myšlenkou, teprve v době relativně nedávné se stala fenoménem současného rozsahu a našla své pevné místo v odborných diskusích politických představitelů, akademické obce i podnikatelského sektoru.

Právě současná důležitost a diskutovanost tématu, stejně jako proklamované závažné důsledky (ne)aplikování aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem, se pro mě staly prvními impulsy při výběru tématu této diplomové práce. Důležitý pro mě byl také fakt, že téma společenské odpovědnosti firem je velmi úzce propojeno s realitou podnikatelského i neziskového sektoru a v optimálním případě kombinuje aplikaci etických hodnot s úsilím o konkurenceschopnost. Posledním důvodem výběru tématu práce je jeho blízkost oblasti vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a také skutečnost, že na rozdíl od prací věnujících se tématu obecně, není dosud dostatek prací zabývajících se propojením společenské odpovědnosti a řízení lidských zdrojů.

Cílem mé diplomové práce je v rámci možností jejího záběru ověřit, zda existuje reálné propojení mezi společenskou odpovědností a atraktivitou firem pro zaměstnance v podmínkách České republiky. Pokud ano, pokusit se identifikovat které oblasti jsou pro zaměstnance a potenciální zaměstnance nejvýznamnější a jak těmto oblastem přistupují firmy působící na českém trhu. Na základě realizovaného průzkumu mezi vysokoškolskými studenty a třemi významnými společnostmi v České republice je nastíněn potenciál společenské odpovědnosti firem v oblasti atraktivity zaměstnavatele především z hlediska komunikace k zaměstnancům, ale i z hlediska uplatnění konceptu obecně.

První kapitulu práce jsem věnovala pojmům vztahujícím se ke konceptu společenské odpovědnosti firem, zejména významnému pojmu stakeholders. Následuje popis širokého záběru společenské odpovědnosti firem popisem interakcí mezi organizacemi a jejich interními a externími stakeholders. Zatímco další podkapitola uvádí teze z odborné literatury shrnující výhody zapojení se do společenské odpovědnosti firem,



poslední dvě podkapitoly jsou věnovány nejprve kritickým postojům k celému konceptu a následně také reflexi finanční a ekonomické krize.

Druhá kapitola se zaměřuje na pojem stakeholders v kontextu vývoje managementu, poté se věnuje samotným charakteristikám zaměstnanců jako stakeholders a v závěru kapitoly je opět věnován prostor kritické reflexi celého konceptu.

Během posledních desetiletí vznikla celá řada nástrojů, které zkoumají ukazatele, jež patří jak do oblasti společenské odpovědnosti firem, tak i k oblasti vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, případně pouze do jedné z těchto oblastí, přičemž ale jejich výsledky mohou ovlivnit i druhou. Těm nejvýznamnějším se věnuji ve třetí kapitole.

I v České republice již několik let vznikají žebříčky atraktivity zaměstnavatele. Čtvrtá kapitola obsahuje jejich přehled, včetně kritérií, která využívají, a také porovnání s jinými typy žebříčků.

Pátá a šestá kapitola jsou klíčové z hlediska aplikace. Pátá kapitola pracuje s dotazníkem, který byl zodpovězen studenty pražských vysokých škol různého zaměření. Zkoumal nejprve faktory, které jsou vnímány jako obecně důležité při výběru zaměstnavatele, dále preference v rámci společenské odpovědnosti firem a nakonec subjektivně upřednostňované oblasti personální práce, kde by se dle jejich názoru měl odpovědný přístup k zaměstnancům projevit nejvíce.

Šestou kapitolu tvoří podkapitoly členěné podle personálních činností realizovaných v organizaci. V úvodu kapitoly jsou jednotlivé personální činnosti vymezeny a poté následuje aplikace společenské odpovědnosti firem v této oblasti. V práci jsem se nespokojila pouze s identifikací a popisem tohoto propojení. Rozhovory s manažerkami z České spořitelny, T-mobilu a Škody Auto přinášejí informace k tomuto propojení v reálných společnostech. Jednotlivé podkapitoly uzavírá interpretace získaných dat, které se zaměřují na rozdíly v přístupech jednotlivých firem a zároveň na porovnání s názory respondentů z realizovaného průzkumu.

## 1 Společenská odpovědnost firem

Po většinu času existence kapitalismu jako společenského a tržního uspořádání byli v centru zájmu managementu firem především majitelé jejího kapitálu. Hlavním a také konečným důvodem existence firmy bylo generování zisku. Osvícení majitelé továren sice občas prosluli jako filantropové a mecenáši, ale zpravidla tak činili z osobního přesvědčení a nijak tyto své aktivity nespojovali se svým podnikáním.

Po skončení druhé světové války došlo ve Spojených státech v rámci ekonomické konjunktury k zásadním změnám v tržním uspořádání. Poprvé v historii (alespoň v takovém měřítku) vznikl trh kupujících. Lidé se nemuseli nadále obávat jestli koupí, ale mohli se začít rozhodovat, u koho koupí a dokonce se nechat ke koupi přemlouvat. Jediným limitem se stalo množství finančních prostředků, které měl jedinec k dispozici. Také firmy si mohly být méně a méně jisté, že to, co vyrobí, se automaticky také prodá. Tehdy spatřil světlo světa marketing – pragmatická nauka a posléze aplikovaná vědní disciplína, která zkoumala, jakým způsobem putuje zboží a služby od výrobců až ke koncovým zákazníkům a jaké proměnné na této dlouhé cestě působí. Přibyla tedy další klíčová skupina, s níž se muselo nadále počítat v průběhu celého organizačního a výrobního/obchodního cyklu – zákazníci.

S přibývajícím letopočtem se také měnila role státu z pouhého výběrčího daní na významného regulátora tržního prostředí. Mezi oblasti, které patří mezi dlouhodobě nejsledovanější (a také nejregulovanější) z hlediska státního zájmu patří: pracovně-právní vztahy, ochrana spotřebitele, dohled nad hospodářskou soutěží a v poslední době také environmentální aspekty.

Majitelé/akcionáři, zákazníci a stát. Pokud s těmito třemi klíčovými skupinami byla organizace zadobře, mohla v klidu vyrábět a prodávat a nemusela se obávat existenčních potíží.

Přibližně s nástupem 90. let minulého století to přestalo stačit.

## **1.1 Stakeholders**

Místo orientace na akcionáře se od konce osmdesátých a začátku devadesátých let minulého století prosazuje nový model takzvané orientace na stakeholders, což je termín, který v češtině nemá jednoslovný ekvivalent. Tímto termínem „jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na fungování firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni“ (Trnková, 2004, s. 9).

Branco a Rodrigues (2006, s. 119) k tomu dodávají, že pokud organizace neberou své stakeholders na vědomí, vystavují se tím značné nejistotě a riziku, zvláště pokud ony skupiny mohou ovlivnit dostupnost klíčových zdrojů pro organizaci. Níže na téže stránce (Branco a Rodrigues, 2006, s. 119) zmiňují tři obecné role stakeholders ve vztahu ke (komerčním) organizacím:

1. vytváří očekávání
2. zakoušejí (na vlastní kůži) důsledky jejich fungování
3. hodnotí celkový výsledek (klady – zápory).

Grafických modelů, které zobrazují firmu a její stakeholders, existuje v literatuře celá řada, vybrala jsem si zjednodušenou podobu modelu od Sue Adkins z publikace Cause Related Marketing: Who Cares Wins.



**Obr 1. Model organizace a jejích stakeholders.**

(převzato z Adkins, 2004, s. 63, upraveno).

Adkins (2004, s. 62) dodává, že „... organizace musí vzít na vědomí celou paletu svých stakeholders ve své pestrosti, nejenom proto aby zajistila dobrý odbyt svých výrobků na trhu, ale také dobrou reputaci (goodwill) a tím i licenci či povolení společnosti ke svému fungování (licence to operate).“ To je velmi těžké, protože požadavky jednotlivých stakeholders se od sebe zákonitě, již z důvodu různého původu a povahy jednotlivých skupin, liší.

## **1.2 Definice společenské odpovědnosti firem**

Společenskou odpovědnost firem (SOF) definuje Kotler (2005, s. 3) jako „závazek zlepšovat blahobyt společnosti skrze dobrovolně uplatňované obchodní a podnikatelské zásady a příspěvky ze zdrojů firmy“. Podobně postupuje při definování i Evropská Unie: „CSR (Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem) je dobrovolné

integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.” (Evropská komise, Zelená kniha 2001, s. 6)

I většina dalších definic pracuje s tzv. tripple-bottom line, tedy trojí zodpovědností, někdy také označovanou písmeny PPP, jako zkratkou pro Profit-Planet-People. K tradiční perspektivě zisku přidává další dvě: zodpovědnost za společnost, kterou firma svou činností přímo či nepřímo ovlivňuje, a životní prostředí. Všechny tyto tři pilíře reprezentují určití stakeholders. Protože někteří ale spadají do více pilířů zároveň, je následující úsek pro větší přehlednost členěn nikoli dle jednotlivých pilířů, ale na externí a interní dimenzi.

### 1.2.1 Externí dimenze společenské odpovědnosti firem

Dimenze společenské odpovědnosti firem se dají do velké míry charakterizovat popsáním vztahů organizace a jejích stakeholders. Mezi vnější zainteresované skupiny patří zejména obchodní partneři a dodavatelé, zákazníci, úřady, neziskové organizace a místní společenství. Do této dimenze je také obvykle zařazována péče o lidská práva a životní prostředí jako celek (Zelená kniha Evropské komise, 2001, s. 11). Některé z nich (upraveno dle Zelená kniha Evropské komise, 2001; Frederick, 2006; Putnová, Seknička, 2007) jsou detailněji popsány níže:

Na prvním místě zůstávají stále **akcionáři**, vlastníci kapitálu, kteří samozřejmě požadují návratnost svých investic a tudíž ziskovost společnosti. Na rozdíl od předchozího přístupu však v závěsu čeká mnoho dalších klíčových skupin s důležitými požadavky směrem ke korporaci. Také akcionáři samotní jsou dnes mnohem tolerantnější k sociálním aktivitám firem.

**Vláda** či jiná státem zřízená instituce monitorující konkrétní oblast vyžadují a kontrolují naplnění zákonných norem a povinností z nich vyplývajících.

Zelená kniha Evropské komise (2001, s. 11, *zdůraznila VŠ*) připomíná, že mezi **místními společenstvími** a firmami existuje *oboustranně* prospěšný vztah a jedna z primárních společenských odpovědností firmy tkví v integraci do svého bezprostředního okolí: „Komerční organizace přináší benefity pro lokální komunity prostřednictvím otevírání pracovních míst, poskytování mezd a dalších výhod a platby daní. Na druhou stranu firmy jsou závislé na zdravotním stavu obyvatel, stabilitě a prosperitě oblastí, kde

působí. Například je to právě místní pracovní trh odkud pochází většina jejich zaměstnanců a proto mají přímý zájem na tom, aby se v dané oblasti vyskytovaly u potenciálních zaměstnanců ty schopnosti, které potřebují pro svou činnost. Navíc pro malé a střední podniky platí, že je to právě jejich nejbližší okolí, odkud pochází většina jejich zákazníků. Pověst dané organizace v místě působení, to, jaké signály vysílá o sobě jako zaměstnavateli a výrobci, ale i aktivity směrem ke svému bezprostřednímu okolí zcela jistě *ovlivňují* její konkurenceschopnost [...] mnoho firem se zapojilo do řešení místních problémů zejména skrze vytváření učňovských pozic, spolupráci s environmentálními organizacemi, nábor lidí ohrožených sociálním vyloučením, zřízení možností pro hlídání dětí, podporu místních společenství, kulturních a sportovních událostí a dary charitativním organizacím.“ O stranu dále (s. 12) pak autoři Zelené knihy uvádějí zajímavou poznámku, že získávání sociálního kapitálu tímto způsobem je *zejména* důležité pro nadnárodní společnosti, které sídlí všude a nikde, ale právě tam kde se *fyzicky* odehrávají jejich aktivity mohou být nejzranitelnější.

S místními společenstvími často velmi úzce souvisí další skupina: **zájmové a nátlakové skupiny**, které bojují proti konkrétnímu, dle jejich názoru, porušování zákonných nebo etických zásad a očekávají, že společnosti popřejí sluchu jejich námitkám a podniknou konkrétní kroky k nápravě situace. Pokud se tak nestane, jsou připraveny k nátlakovým akcím.

V poslední době vystoupily do popředí v souvislosti se společenskou odpovědností firem a vztahy s **obchodními partnery a dodavateli** dva zájmy. První se týká nezneužívání monopolního, oligopolního či jiného silového postavení vůči dodavatelům a smluvním partnerům. U mnohých z nich mohou pouhé detaily pro korporaci způsobit existenční potíže. Nelze opominout fakt, že v komerčním prostředí čas od času pravděpodobně musí dojít ke změně dodavatele nebo dodacích podmínek kvůli udržení konkurenční výhody, ale nemělo by se tak dít bez rozmyslu, bezohledně a na úkor udržitelnosti rozvoje. Druhý zase odpovídá na neustále se rozvíjející investice evropských firem v rozvojovém světě a outsourcing výroby k dodavatelům tamtéž. Zvyšuje se tlak na společnosti, že pokud se prezentují jako *odpovědné*, standardy, které prezentují, by měly platit pro celý dodavatelský řetězec, tedy i v zemích, jejichž vlády jsou často k porušování svých zákonných norem tolerantnější nebo příslušná legislativní úprava úplně chybí.

Problém je samozřejmě v ověřování tvrzení firem, nicméně v poslední době se vyvinulo několik iniciativ, které si daly za cíl podobný monitoring poskytovat (viz kap. 3). Zajímavým fenoménem je poskytování mikro-grantů a expertizy začínajícími podnikatelům a malým místním firmám, jako je například program Fundación Empresa y Sociedad (FES) operující v zanedbaných čtvrtích Madridu (Zelená kniha Evropské komise, 2001, s. 10).

Společenská odpovědnost ve vztahu k **zákazníkům** je vyjádřena jako dodávání takového zboží a služeb, které zákazníci potřebují nebo chtějí, správně fungujícího a při respektování etických a environmentálních hledisek. Společensky odpovědná a marketingová perspektiva se přirozeně prolínají v respektování zákazníka ve všech úrovních organizace a při všech operacích. Záslužnou iniciativou je například tzv. ‚design for all‘, tedy aby dané výrobky mohlo využívat co nejširší spektrum zákazníků včetně těch s fyzickým nebo mentálním postižením. Výzkumy ukázaly, že výrazné procento zákazníků je více než ochotné zaplatit vyšší cenu za environmentálně či sociálně ohleduplný produkt, byť pouze menšina z nich tak aktuálně opravdu činí. Konkrétně evropští zákazníci jsou nejvíce citliví na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, respektování lidských práv v celém dodavatelském řetězci a environmentální aspekty. (Zelená kniha Evropské komise, 2001, s. 13 a 19).

Ačkoli Zelená kniha Evropské komise (2001) řadí **lidská práva** do externí dimenze společenské odpovědnosti firem pro její globální povahu, velmi úzce se dotýká vztahu k zaměstnancům, a proto o ní bude pojednáno podrobněji později.

I když přímé metody a pravidla nakládání s přírodními zdroji v rámci výroby nebo režie podniku také patří do vnitřní dimenze společenské odpovědnosti firem, existují **Celosvětové (multiregionální) problémy životního prostředí**, které nelze řešit na individuální úrovni. Podobně jako v oblasti lidských práv vznikají mezinárodní deklarace podporované klíčovými světovými organizacemi a korporace jsou zvány se k nim připojit. Své doporučení vydala Evropská komise, OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) i OSN (Organizace spojených národů). Specifickou oblastí je opět volání po osvětě v rozvojových zemích, která by měla jít ruku v ruce s investicemi a po trvání na uplatňování vyšších standardů i tam, kde to nevyžaduje místní legislativa.

### **1.2.2 Aktivity v rámci externí dimenze společenské odpovědnosti firem**

Přestože tato práce není primárně o aktivitách v rámci společenské odpovědnosti firem určených externím stakeholders, je zřejmé, že obě dimenze jsou navzájem provázané. Proto je zde zařazen oddíl věnující se právě těmto aktivitám určeným především cílovým skupinám vně organizace. Níže je bez nároku na úplnost na základě studia odborné literatury i tzv. best practices uveden výčet možných činností s touto motivací:

- Sociální reklamní kampaně
- Tzv. cause-related-marketing (příspěvek z každého prodaného produktu)
- Dárcovství (granty, popř. věcné dary neziskovým organizacím apod.)
- Dobrovolné závazky snižování energetické spotřeby a ekologické stopy obecně
- Recyklace a další podpora ekologického chování na pracovišti
- Ekologické výrobky a služby, podpora fair-trade a bio produktů
- Grantová podpora v regionu, ve kterém působí
- Eliminace negativního dopadu na region, ve kterém působí (čističky odpadních vod, filtrace zplodin a hluku, ekologické zdroje energie, výsadba stromů)
- Spravedlivé a poctivé vztahy s dodavateli (dodržování platebních podmínek, dodržování podmínek hospodářské soutěže)
- Nadstandardní péče o kvalitu výrobků a služeb, např. pomocí některého z certifikátů
- Netolerance korupce
- Ochrana lidských práv (a to i v rozvojových zemích, pokud tam firma podniká).

Přijetí a využití potenciálu vnějších aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem zaměstnanci je také velmi zajímavým tématem, byť musí být velkou lítostí ponecháno mimo záběr této práce. Níže jsou tedy uvedeny alespoň čtyři faktory, které toto přijetí a využití u zaměstnanců ovlivňují (dle Rodrigo a Arenas, 2007):



- Míra přijetí konceptu společenské odpovědnosti firem pro svou organizaci
- Míra identifikace s organizací
- Míra důležitosti zastávané pozice/práce
- Míra přítomnosti/nepřítomnosti smyslu pro sociální spravedlnost.

### 1.2.3 Interní dimenze společenské odpovědnosti firem

V rámci organizace se společenská odpovědnost nejčastěji týká dvou oblastí: zaměstnanců a citlivého nakládání s přírodními zdroji v rámci výrobního cyklu (Zelená kniha Evropské komise, 2001, s. 8).

Příkladem **Environmentální ohleduplnosti** může být například zapojení do tzv. Integrated Product Policy (IPP), jejímž hlavním cílem a závazkem je posuzovat různé produkty podle jejich environmentální náročnosti z hlediska *celého* produktového cyklu – výroby, distribuce, užívání a likvidace. (Zelená kniha Evropské komise, 2001, s. 11). Další možností je upravení výrobního cyklu podle pravidel nezávislých certifikačních institucí. Možnost uvádět jejich logo na svých výrobcích může následně vést i k přímému zhodnocení takových investic (Zelená kniha Evropské komise, 2001, s. 10), blíže viz. kap. 3.

**Vztah k zaměstnancům.** Z hlediska této práce je ale podstatně významnější složkou interního aspektu společenské odpovědnosti firem právě vztah organizace k jejím zaměstnancům, která bude rozebrána velmi podrobně v následujících kapitolách.

### 1.2.4 Pyramida společenské odpovědnosti firem

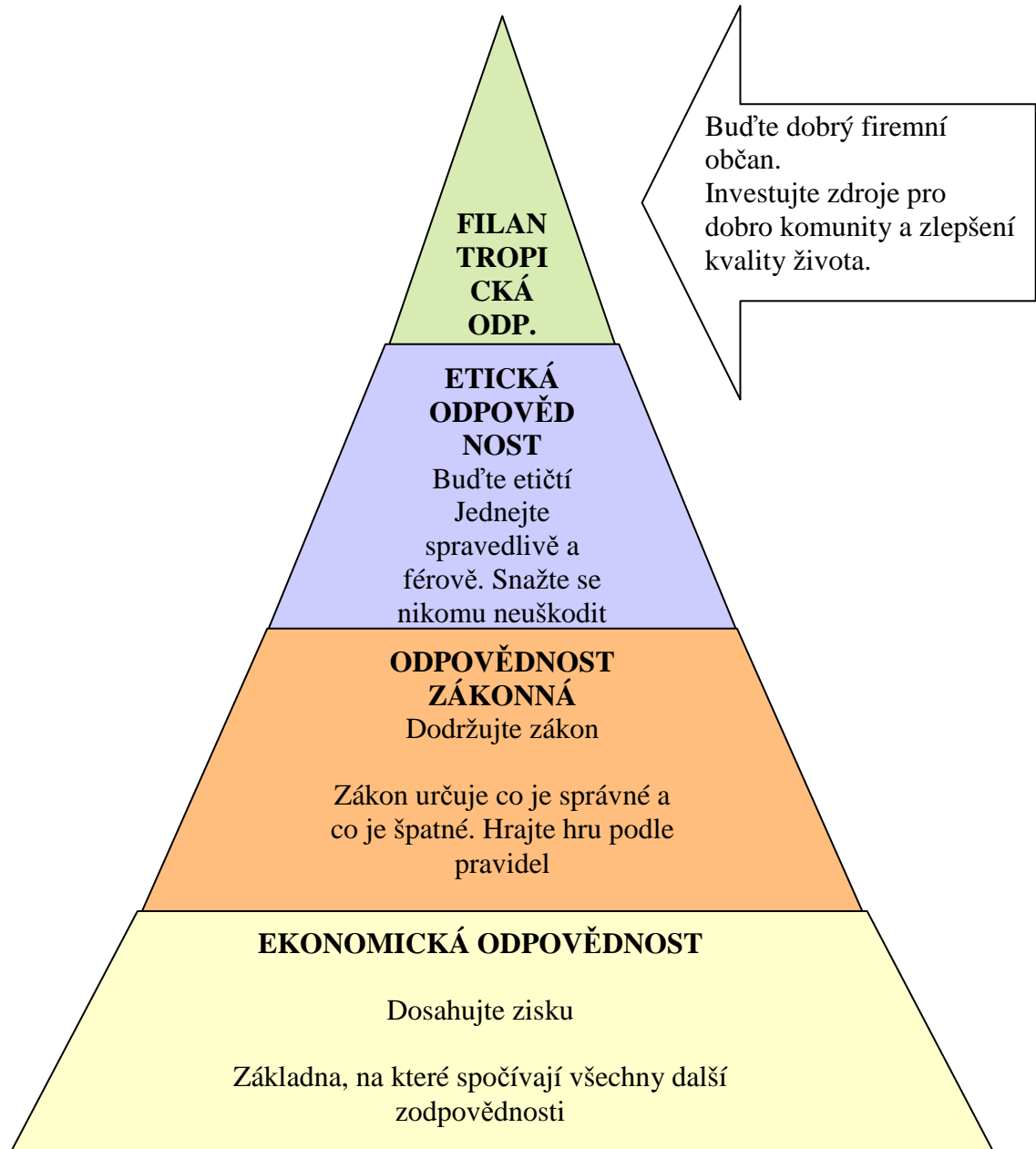
Již v roce 1991 A. B. Carrol ve svém článku *Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* formuloval slavnou „pyramidu společenské odpovědnosti firem“ (obr. 2), Toto

schéma, nebo alespoň některé principy z něj dodnes využívají mnozí akademici, firmy i neziskové organizace. Vykazuje také určitou podobnost s o něco později publikovaným také oblíbeným modelem morálního rozvoje podniku (např. Putnová, Seknička, 2007; Ševčík, 2005; Rolný, 1998).

Tento koncept je pokrokový zejména v tom, že řeší najednou a přitom zcela přehledně jak vnitřní a vnější dimenzi, tak do určité míry i *pořadí*, jednotlivých aktivit, které tvoří společenskou odpovědnost firmy. Carrol totiž jako jeden z prvních totiž upozornil na to, že zisk nestojí mimo společenskou odpovědnost firmy, ale je její součástí, a to dokonce primární. Ziskovost, respektive přežití firmy, je velmi důležité, protože kdyby organizace zanikla, způsobilo by to například jejím zaměstnancům podstatně větší škodu, než když, právě z důvodu přežití, zruší některé benefity, do té doby vnímané jako samozřejmé. (Je zajímavé, že vývoj lidského poznání má často trajektorii kyvadla. Po zavržení jednoho „exterému“ (pouze zisk) se často vychýlí k úplně opačnému konci spektra (zisk jako nemorální hrabivost). Až později se vzdálenost od středu snižuje a často vznikají eklektické a kompromisní přístupy, které v sobě zahrnují obě dříve znesvářené strany).

Právě na základě své pyramidy Carrol dále navrhnul matici (tab. 1), kdy na jedné ose jsou uvedeny jednotlivé „úrovně pyramidy“, úrovně odpovědného chování a na druhé jednotlivé skupiny stakeholders. Kombinací os si pak může každá organizace přehledně a měřitelně definovat své chování vůči jednotlivým stakeholders na všech úrovních.

Firma tak může nejen zhodnotit, na jaké úrovni chování se nachází vzhledem k jednotlivým zainteresovaným skupinám, ale na základě tohoto zhodnocení také navrhnout další vývoj odvozený od strategických priorit organizace.



**Obr. 2** Pyramida společenské odpovědnosti firem  
(Carrol, 1991 s. 42, vlastní překlad).

**Tab. 1 Matice společenské odpovědnosti firem**  
(Carrol, 1991 s. 44, vlastní překlad).

Stakeholders	Typy společenské odpovědnosti firem			
	Ekonomická	Zákonná	Etická	Filantropická
vlastníci				
zákazníci				
zaměstnanci				
místní společenství				
konkurence				
dodavatelé				
zájmové skupiny				
široká veřejnost				
další				

### **1.3 Vývoj etiky v podnikání a společenské odpovědnosti firem**

Tato podkapitola je rozdělená do dvou rovnocenných úseků. Protože se jedná o akademickou práci, v prvním úseku jsou zmíněna významná akademická díla a události, které vedly k institucionalizaci podnikatelské etiky a příbuzných oborů. Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá tématem velmi srostlým s reálným podnikatelským prostředím, je přidána ještě jedna část, která čerpá zejména z příkladů z této oblasti.

#### **1.3.1 Vývoj etiky v podnikání jako disciplíny a aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem**

Jak již bylo řečeno v první kapitole, vždy existovali, dnešním jazykem řečeno, podnikatelé či vlastníci podniků, kteří vynikali svým pochopením pro své zaměstnance i komunitu žijící v bezprostřední blízkosti organizace.

První obecné úvahy o etice vázané na kapitalistické podnikání se pak začínají objevovat na počátku 20. století, po 2. světové válce se již akademici začínají intenzivně zabírat „ekonomickými aspekty zvýšené produkce a obecně zvyšování životního standardu.“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 17)

Mnohé prameny považují za první milník ve vývoji tohoto oboru rok 1953 a knihu H. R. Bowena *Social Responsibility of Businessman*, kde, jak dodávají Putnová a Seknička (2007, s. 17) „... vystoupil s požadavkem zohlednění sociálních hledisek řízení. Název jeho práce byl částečně využit v dnes již běžně používané podobě CSR – Corporate Social Responsibility.“

Za oficiální vznik disciplíny s názvem podnikatelská etika považují Putnová a Seknička (2007, s. 17) rok 1974, kdy v Kansasu ve Spojených státech amerických proběhla první odborná konference, které se účastnili společně odborníci v oboru podnikání a společenských věd. 70. léta považuje za období vzniku etiky v podnikání jako samostatné disciplíny i Ševčík (2005, s. 89). Následovala léta rozvoje, charakterizované vznikem nejrůznějších odborných společností a rozvojem v podnikatelském prostředí.

Většina autorů v této oblasti pak zmiňuje (a cituje) Freemanovo dílo *Strategic Management: A Stakeholder Approach* z roku 1984, kterým uvedl do života koncept stakeholders, z něhož čerpá i tato práce.

Devadesátá léta 20. století byla ve znamení dalšího rozvoje této oblasti a tedy nutné profesionalizace a institucionalizace oboru. První desetiletí 21. století nás zanechává před složitou otázkou redefinice celého konceptu po sérii selhání (zejména) velkých společností, z nichž ty poslední se zřejmě do velké míry staly hybatelem finanční a ekonomické krize, která je realitou několika posledních let a o které bude pojednáno podrobněji níže.

### **1.3.2 Průlomové projekty v rámci společenské odpovědnosti firem**

Na základě studia odborné literatury a přehledů vedoucích organizací působících v sektoru společenské odpovědnosti firem bylo vybráno několik událostí, které dle mého názoru dobře ilustrují posloupnost vývoje společenské odpovědnosti firem v konkrétních aktivitách.

William Hesketh Lever měl v roce **1890** kreativní, zpětně hodnoceno v pravdě vizionářský, nápad na ozvláštnění tehdy rodícího se mechanismu spotřebitelských soutěží. Nabídl jako hlavní cenu částku 2000 liber, o kterou soutěžili zákazníci prostřednictvím zasílání vystřižených kupónů s logem společnosti. Inovace spočívala v tom, že částku

nevyhráli samotní zákazníci, ale projekty charitativních organizací proporcionálně podle toho, jak spotřebitelé hlasovali

(Adkins, 2004, s. 9).

Tento vizionářský pokus ale zůstal na dlouhou dobu osamocen. Ještě v roce **1953** byl zaznamenán případ (převzato z Vogel, 2006, s. 17) u vrchního soudu v New Jersey, kdy akcionář podal žalobu na svou vlastní společnost (Standard Oil of New Jersey) pro zneužití svěřených prostředků. Firma si totiž dovolila z „jeho peněz“ část darovat strojírenské fakultě Princeton University. Trvalo dalších třicet let, než byla prosazena myšlenka o prospěšnosti propojení firmy s dobře zvolenou charitativní akcí/oblastí/institucí.

**Renesance konceptu (1983)** - za oficiální počátek renesance zájmu o propojení firem a neziskového sektoru k oboustrannému prospěchu se v naprosté většině pramenů považuje rok 1983. Známy symbol Ameriky, Newyorská Socha svobody, byla v havarijním stavu a nutně potřebovala generální opravu. American Express přišel s novým přístupem a jak událost komentuje Philip Kotler „Marketingový svět se jenom díval.“ (2005, s. 13). Vyhlásili, že za každou platbu jejich kartou přispějí jedním centem a za každou novou žádost o kartu 50 centy právě na opravu Sochy svobody. Výsledek byl doslova strhující: celý projekt vydělal 1,7 milionu dolarů pro Sochu svobody a zároveň znamenal 27% nárůst v užívání AmEx karet a desetiprocentní nárůst v žádostech o vystavení nové karty. Místní komunity ve velkých amerických městech se od té doby staly a zůstávají primární cílovou skupinou politiky společenské odpovědnosti společnosti American Express.

**Rozpoznání potenciálu a využití benefitu a dobrovolné služby zaměstnanců, propojení produktů s filantropií** (Past. Present. Future, 2008, s. 6-9) – v roce **1988** byl zahájen program OneSight: Give the Gift of Sight iniciovaný sítí optik LensCrafters'. Síla programu je v jeho jednoduchosti: vyzývá majetnější Američany, aby nevyhazovali své staré ale ještě nositelné brýle a místo toho je darovali nadaci OneSight. Firemní nadace je dále předá lidem ze znevýhodněného prostředí jak přímo v Severní Americe, tak v rozvojovém světě. Podle vyjádření na svých internetových stránkách (LensCrafters' Charitable Giving, 2006) tímto a přidruženými programy pomohli již více než šesti milionům lidí. Slovy prezidenta firemní nadace získává společnost LensCrafters' svým

zapojením do programu několik důležitých benefitů, zejména dobrou reputaci ve společenstvích, kde působí, ale také velmi zajímavou nefinanční motivaci pro zaměstnance. Jelikož každé brýle musí být speciálně upraveny pro svého nositele, což je možné jen za asistence odborně vyškoleného personálu, zaměstnanci LensCrafters‘ se přímo podílejí na pomoci předáváním a úpravou brýlí potřebným v Americe i výjezdy za tímto účelem do rozvojových zemí. Možnost alespoň trochu změnit svět k lepšímu, výrazně vylepšit kvalitu života někomu, kdo byl jinak odsouzen k postupné ztrátě zraku nebo k životu v rozmazaném světě, je zážitek, který nepochybně zvyšuje identifikaci zaměstnanců s organizací.

**Role korporací v agenda-setting** (Past. Present. Future, 2008, s. 6-9) – Dove v roce **2004** uvádí Kampaň za skutečnou krásu, která bojuje za definici krásy širší, než se jí snaží prosadit kosmetický a dietní průmysl. Kampaň zahrnuje jak sérii speciálních aktivit zvyšujících povědomí o „skutečné krásě“, tak standardy pro všechnu budoucí externí komunikaci Dove – využívat při propagaci svých výrobků „skutečných“ žen a nikoli profesionálních modelek.

## **1.4 Důvody pro aplikování principů společenské odpovědnosti firem**

V předchozích oddílech byl popsán koncept organizace a jejích stakeholders včetně historického kontextu, již většina současných autorů používá jako rámec pro definování společenské odpovědnosti firem. Dále byly vybrány a popsány některé milníky ve vývoji tohoto přístupu v praxi. Dosud však nebyla položena a zodpovězena klíčová otázka: *proč* by vlastně firmy měly chtít investovat značné množství času a finančních prostředků na pochopení a ovlivnění svých stakeholders? Proč mnohé firmy tak již několik desetiletí činí?

Samozřejmě, jak již bylo řečeno na samém začátku této práce, vždy existovala malá skupina odpovědných podnikatelů-filantropů, kteří se při přístupu ke skupinám, jež jejich podnikání ovlivňovalo, snažili přistupovat šetrně a spravedlivě, aniž by z toho vyvozovali nějaké efekty pro své podnikání. Tato skupina pochopitelně existuje i dnes – nicméně

nikdy nebyla a těžko říci jestli někdy bude dostatečně silná, aby společenskou odpovědnost firem vynesla na současné výsluní zájmu firem, dalších institucí i veřejnosti.

Základní charakteristikou Společenské odpovědnosti firem s velkým S, fenoménu zejména posledních dvou dekad, je, že sice pracuje s latentními morálními hodnotami investorů, manažerů i zaměstnanců, ale hlavní pozornost obrací směrem ke *komerčním benefitům* přihlášení se k odpovědným praktikám podnikání a k jejich aplikaci.

Uznávaný autor v oblasti strategie a marketingu, Philip Kotler jmenuje tyto oblasti konkrétních přínosů (Kotler, Lee, 2005, s. 11-12):

- zvýšení tržeb a podílu na trhu
- posílení značky
- zlepšení image organizace
- zvýšení schopnosti získat, motivovat a stabilizovat pracovníky
- snížení provozních nákladů
- zvýšení atraktivity pro investory a finanční experty.

Také další uznávaní autoři jako Peter Drucker nebo John Kotter se věnovali tomuto tématu a jeho analýze. Například právě Kotter spolu s kolegou z Harvardské univerzity Jamesem Hesketttem publikovali výsledky dlouhodobého jedenáctiletého výzkumu amerických firem, ze kterého vyplývalo, že firmy naslouchající zájmům všech svých stakeholders rostou rychleji než ty, které se soustředí pouze na akcionáře a investory (citováno v Wheeler a Sillanpää, 1998, s. 202).

Vrátíme-li se zpět k Philipu Kotlerovi a tématu této práce v oblasti „zvýšení schopnosti získat, motivovat a stabilizovat pracovníky“, tento autor dále cituje výzkumy, z jejichž závěrů vyplývá (Kotler, Lee, 2005, s. 16):

- zaměstnanci pracující ve firmách hlásících se k odpovědné politice se častěji cítili ztotožnění s hodnotami firmy, pro kterou pracovali;
- 48 % zaměstnanců uvedlo, že firemní závazky k odpovědnému chování jsou pro ně důležité při posuzování budoucího zaměstnavatele. Po útocích 9. září se toto číslo zvýšilo na celých 76 %;



- 80 % respondentů z průřezového vzorku z celých Spojených států deklarovalo, že by odmítli pracovat pro společnost s jednoznačně negativní pověstí v rámci společenské odpovědnosti;
- Polovina z 2100 MBA studentů uvedla, že by byli ochotni pracovat za méně peněz výměnou za dobrou reputaci svého zaměstnavatele;
- Do společensky odpovědných přístupů patří i tzv. firemní dobrovolnictví. Zaměstnancům je poskytnut určitý počet placených hodin v pracovní době, které mohou využít pro dobrovolnou práci zpravidla v organizaci dle vlastního výběru. Příklad společnosti Timberland a dalších ukazuje, že je o tyto programy mezi zaměstnanci velký zájem (po osmi letech od zavedení se účastnilo 95 % zaměstnanců).

V průběhu devadesátých let a na přelomu tisíciletí jsme byli svědky celé laviny výzkumů a publikací zaměřených na společenskou odpovědnost firem. Je třeba přiznat, že výsledky jsou stále ambivalentní – studie se do jisté míry navzájem popírají, přičemž srovnání je jen velmi obtížné kvůli odlišným charakteristikám zkoumaného vzorku a dalších podmínkách. I ti největší zastánci se ale většinou shodnou, že zatímco náklady na zavedení a podporu odpovědného chování ve firmě jsou zcela měřitelné, hmatatelné a okamžité, připisované přínosy jsou nehmotné (jakkoli mohou být důležité) a projevují se až po delším časovém období (Branco, Rodriguez, 2006). Nepopíratelný, ale především exaktní, důkaz jistého přínosu společenské odpovědnosti firem tedy stále neexistuje.

### **1.5 Kritika konceptu společenské odpovědnosti firem**

Tento fakt samozřejmě nahrává hlasům kritiků přístupu. Například David Vogel se ve své knize *Market for Virtue* věnuje především ověření skutečných měřitelných efektů společenské odpovědnosti ve vztahu k zákazníkům. Na základě své analýzy zpochybňuje schopnost a hlavně vůli spotřebitelů změnit své nákupní chování na základě informací o (ne)angažovanosti ve společenské odpovědnosti (Vogel, 2006, s. 47-48).

„Klasické“ průzkumy uvádějí vysoká procenta kladných reakcí na „klasický“ výrok: „Pokud jsou kvalita, cena a služby spojené s výrobkem stejné, pravděpodobně si vyberu produkt, který je známější pro své spojení se společenskou odpovědností.“ Průzkum společnosti Walkre Group, který cituje Vogel, uvádí 90 %, průzkum Cone/Roper z roku 2008 79 % (Past. Present. Future, 2008, s. 11). S těmito údaji ovšem nekorespondují skutečná čísla vyhodnocující nákupní chování. Vogel dále cituje výzkum, který na základě zkoumání dat z devadesátých let došel k opačnému výsledku: pouhých 10 % obyvatel je skutečně ochotno zaplatit vyšší částku například za ekologicky šetrné produkty oproti těm nešetrným.

Následně Vogel rozvádí myšlenku, že ačkoli některé spotřebitelské bojkoty v minulosti byly úspěšné a donutily firmy k úpravě jejich jednání (Nike, Shell), naprostá většina jich nedosáhne potřebné síly a pokud ano, zanikne příliš rychle na to, aby mohla obviněná společnost výrazněji pocítit jeho důsledky.

Jedním z důvodů může být i fenomén, který ve výzkumné agentuře Cone, jež se společenské odpovědnosti firem a souvisejícím tématům věnuje dlouhodobě, nazvali „the Ribbonization of America“ (Cone, 2007, s. 8). Pojem těžko přeložitelný do češtiny značí vzrůstající spotřebitelskou „slepotu“ vůči neoriginálním firemním dobročinným iniciativám – když obdobné programy mají všichni nebo téměř všichni, je velmi těžké dosáhnout skrze ně diferenciaci svého produktu či značky.

Situace na pracovním trhu je v mnohém podobná. I zde vznikají výzkumy, které se honosí vysokými čísly podpory odpovědného chování firem jako indikátoru atraktivity zaměstnavatele – například Deloitte 2007 Volunteer Impact Survey (Executive Summary: Deloitte Volunteer IMPACT Survey, 2007) velmi pozitivně hodnotí vliv dobrovolnického programu zaměstnanců na příslušníky tzv. generace Y. Podobně je také možné konstatovat, že počet aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem dotýkajících se trhu práce v poslední době výrazně vzrostl.

Námítky ke konceptu společenské odpovědnosti firem vzhledem k (potenciálním) zaměstnancům se tedy ubírají dle mého názoru poměrně analogicky, tedy:

1. Mnoho výzkumů stávajících i potenciálních zaměstnanců má deklaratorní povahu. Je snadné zaškrtnout odpovědnější variantu, protože ve chvíli

vyplňování dotazníku to nic nestojí. Pak dochází k diskrepancím mezi výsledky výzkumů a reálným chováním.

2. Ve chvíli, kdy odpovědné normy chování aplikuje více a více firem, toto jednání pak do určité míry ztrácí svůj diferenciační potenciál. Firmy tedy při vytváření svého SOF programu musí zahrnout nejenom hledisko morálnosti a efektivnosti, ale i jeho konkurenceschopnosti.

## **1.6 Společenská odpovědnost firem a finanční krize**

Mnoho autorů se shoduje, že současná finanční a ekonomická krize je nejhorší od Velké krize, která předcházela druhé světové válce. Je proto jasné, že musí zasáhnout a ovlivnit i společenskou odpovědnost firem. Mnoho autorů se shoduje i v tom, že koncept a naplňování společenské odpovědnosti firem vyjde z krize proměněn. Již méně se shodují v konečném výsledku: zda ona proměna bude znamenat celkové posílení či oslabení, byť většina se však vyslovuje pro opatrný pozitivní postoj.

V době rozvoje společenské odpovědnosti firem mezi klíčové argumenty na podporu zavedení konceptu patřil ten, že odpovědné firmy přežijí déle než jejich neodpovědní konkurenti a budou schopni se lépe vyrovnat s jakoukoli krizí (viz kap. 1.4).

Pavlaína Kalousová, tehdejší ředitelka Fóra dárců, přední neziskové organizace v oboru společenské odpovědnosti firem v České republice, v editorialech časopisu CSR Fórum (Kalousová, 2009, s. 4) ale správně podotýká, že: „Největší americké finanční instituce, z nichž některé již neexistují, patřily k největším podporovatelům vzdělávání a poskytovatelům stipendií žákům a studentům z třetího světa či sociálně slabým.“ Zde je tedy zřejmý protimluv s rétorikou 90. let. Jak je možné, že společnosti, které investovaly tolik prostředků do sociálního sektoru a byly tím známé, vydržely tak málo?

Odpověď přináší konec toho samého odstavce: „... bez etického jednání samotných nositelů podpory to jaksi nefunguje, neboť programy CSR firmu samy od sebe nezachrání.“ (Kalousová, 2009, s. 4). Fernández k tomu dodává, že kvůli řadě selhání těchto naoko „odpovědných“ institucí se dostal do krize v podstatě i celý korporátní a

podnikatelský sektor a jejich základním a klíčovým úkolem nyní je opět vybudovat důvěru všech stakeholders, primárně zákazníků a států (Fernández, 2009, s. 38).

Přestože, nebo právě proto, se mnozí autoři, například Wayne Visser ze společnosti CSR International (Visser, 2009, s. 6-7), domnívají, že společenská odpovědnost bude důležitější než kdy dříve. Prvním důrazem, který zmiňují je, že místo okázalých marketingových kampaní se společnosti zaměří pravděpodobně více na opravdu etické chování svých manažerů a zaměstnanců a obecně více k interním dimenzím odpovědnosti, které ale mohou mít i externí dopady (kvalita výrobků a služeb a – z hlediska této práce velmi významná – oblast vztahu ke stávajícím a potenciálním zaměstnancům a s tím související atraktivita zaměstnavatele).

Simona Kaňoková ze společnosti ČEZ zmiňuje (Kaňoková, 2009, s. 18) nové rozměry přínosů, které v tomto období může přinést dobrovolnictví zaměstnanců: „Zaprvé, zatímco peněžité dary firem neziskovým organizacím mohou v čase stagnujících či dokonce klesajících mezd vyvolat u zaměstnanců jistou nevoli, podpora dobrovolnických aktivit pro neziskový sektor umožňuje zaměstnancům přímo a naplno se zapojit do vykonání dobré věci a přitom nemít výčitky, že ochuzují sebe či své blízké. Zadruhé, v těžkých časech je pomoc druhým vítána dvojnásob a také daleko více lidí cítí morální povinnost uplatnit své znalosti a talent ve prospěch lidí těžce zasažených krizí [...] A konečně zatřetí, přestože v krizových situacích mají firmy tendenci se zabývat především svým každodenním chodem, může se právě jejich filantropický program stát významnou investicí do budoucna [...] nová generace mladých lidí při hledání zaměstnání upřednostňuje před finančním ohodnocením a kariérním růstem angažovanost firem ve prospěch místních komunit a neziskového sektoru.“

Druhým důrazem, který zmiňují, je kompatibilita s firemní strategií a firemními hodnotami, a to z důvodu lepšího zacílení a tím opětovného navázání komunikace a důvěry se svými klíčovými stakeholders a klíčovými cílovými skupinami. To, co bylo řečeno, shrnuje a některé koncepty navíc přináší obohacující schéma uvedené ve Fernandezově práci:

**Tab 2 Průnik nutných reakcí na současnou krizi a redefinici společenské odpovědnosti firem** (Fernández, 2009, s. 44, vlastní překlad).

The diagram consists of a central table with two columns and seven rows. Above the table, two grey double-headed arrows point towards the center, indicating a relationship or intersection between the two columns. The left column is labeled 'proces společenské odpovědnosti vyžaduje:' and the right column is labeled 'krize vyžaduje:'. The seven rows of the table list the following items: 1. inovace, 2. dobrá atmosféra, 3. chápání stakeholders a jejich rolí, 4. obchodní strategie, 5. orientace na trh, 6. důvěra investorů, and 7. hloubková interní reflexe.

<b>proces společenské odpovědnosti vyžaduje:</b>	1. inovace	<b>krize vyžaduje:</b>
	2. dobrá atmosféra	
	3. chápání stakeholders a jejich rolí	
	4. obchodní strategie	
	5. orientace na trh	
	6. důvěra investorů	
	7. hloubková interní reflexe	

## 2 Zaměstnanci jako klíčoví stakeholders

Touto kapitolou se tato diplomová práce posouvá od obecného vymezení společenské odpovědnosti firem ke specifickému tématu této diplomové práce, a to je vztah tohoto konceptu k zaměstnancům organizace.

Komerční organizace jsou závislé na dostupnosti zaměstnanců s takovými kompetencemi, které potřebují ke svému fungování a optimálně také s vysokou mírou motivace a dobrou pracovní morálkou. H. Albinger a S. Freeman analyzovaly různé skupiny uchazečů o zaměstnání a zjistily, že prakticky bez ohledu na to, jak velkou možnost výběru měli (tj. jestli byli aktuálně zaměstnaní, spokojení v daném zaměstnání, čelili existenciálním tlakům aj.), největší důležitost z celého spektra aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem přikládají právě aktivitám, které se týkají zaměstnanců, protože se jich dotýkají nejvíce bezprostředně (Albinger a Freeman, 2000, s. 250).

Z tohoto zjištění lze vyvodit následující, téměř kruhové, pravidlo: *jestliže jedním z primárních cílů organizace při aplikování principů společenské odpovědnosti firem je přilákat a udržet dobré a výkonné zaměstnance, musí se ve svých aktivitách zaměřovat cíleně opět na své zaměstnance.*

Ostatní oblasti společenské odpovědnosti firem také mohou pozitivně působit na atraktivitu organizace jako zaměstnavatele, umístily se však již s výrazným odstupem. Proto jim je, možná překvapivě, v této práci věnováno velmi málo prostoru. Místo toho bude pozornost zaměřena na opravdu zevrubné popsání různých aspektů vztahu mezi společenskou odpovědností firem a stávajícími či potenciálními zaměstnanci.

Celá tato práce se opírá o koncept stakeholders a není pochyb, že jedním z nejvýznamnějších stakeholders jsou zaměstnanci, proto je následující kapitola věnovaná popisu a vývoji vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci uchopena právě v perspektivě této teorie.

## **2.1 Zasazení pojmu stakeholders do kontextu vývoje managementu**

Tendence nahlížet na zaměstnance jako na stakeholders samozřejmě nepřišla jako blesk z čistého nebe. Naopak, dá se říci, že velmi přirozeně zapadá do vývoje managementu a personálních aspektů v něm jako celku.

Vývoj managementu a výčet jednotlivých po sobě jdoucích teorií i celých „škol“ řízení organizace je poměrně extenzivně popsán ve stávající literatuře (Kocianová, 2004; Tureckiová, 2004; Bělohávek 1996 aj.). Proto je dále uveden jen velmi stručný souhrn s důrazem na aspekty, které jsou důležité pro pozdější formulaci teorie o stakeholders.

Na počátku teorie organizace a řízení jako vědy stojí tzv. klasické teorie řízení, reprezentované F. W. Taylorem, H. Fayolem a M. Weberem. Typickými charakteristikami jsou: rozpracování konceptu dělby práce, mechanizace práce, přísná kontrola shora-dolů a stimulace pracovního výkonu finančními mechanismy. Wheeler a Sillanpää (1998, s. 201-202) k tomu dodávají, že tyto inovace sice rapidně zvýšily produktivitu práce, zejména v některých odvětvích, ale „... cena vybraná na zaměstnancích byla významná. V jednom momentě své existence montážní linky Henryho Forda vykazovaly 380% fluktuaci zaměstnanců!“ Realita v továrnách s pásovou výrobou byla reflektována i v populární kultuře, například Charlie Chaplin jí věnoval úvodní scénu ve svém filmu *Modern Times* z roku 1936.

Počínaje E. Mayem a jeho Hawthornským experimentem v roce 1924 se postupem času začíná dostávat do popředí skupina teorií, která posléze dostala jméno „Škola lidských vztahů“ a po válce na ni navázali další teoretici v rámci tzv. sociálně psychologických přístupů. Tyto přístupy přinesly nutnost uvažovat o zaměstnanci jako o člověku, který má psychické i sociální potřeby, a kterého ovlivňují vztahy s nadřízenými a spolupracovníky, což otevřelo dveře diskusi například o jiné než finanční stimulaci pracovníků. Wheeler a Sillanpää (1998, s. 202) k tomu dodávají, že právě tyto poznatky později vedly k systémům zvyšování kvality nebo ke konceptu znalostní organizace.

Následovala řada dalších teorií, z nichž každá přispěla svým dílem k celkovému vývoji, zmínit lze například systémové, procesní či empirické (pragmatické) přístupy.

Na počátku 90. let si rozvoj technologie a techniky vyžádal změnu dosavadních manažerských procesů (Kocianová, 2004, s. 43). Teorie i praxe managementu od 90. let podle mého názoru vykazuje dvě tendence, které sice mohou vycházet ze stejného cíle, ale ve své povaze jsou do velké míry protichůdné.

První je pronikání byznysu do personálních činností v organizaci a s tím do určité míry spojená „bezohlednost“ vůči zaměstnancům. Vždyť i řízení lidských zdrojů „kvalitativně nejvyšší úrovni systému personální práce v organizaci [...] reprezentuje především strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci.“ (Kocianová, 2004, s. 107). Armstrong (1999, citováno v Kocianová, 2004, s. 108) k tomu dodává, že „... od personálního ředitele se začalo očekávat, že bude jednat spíše jako společník podnikatele než jako odborník uplatňující rovný přístup k potřebám organizace i jejích zaměstnanců.“

Druhou je naopak zaměření na čím dál „měkčí“ a detailnější aspekty vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ať již se jedná o smysluplnost práce, vyvážení pracovního a osobního života, plánování kariéry, rozvoj obecných kompetencí, řízení týmů, hodnocení pracovníků a další.

Teorie stakeholders, která v sobě kombinuje ekonomické i sociální hledisko, perspektivu morálního závazku i rovinu moci, kterou obě strany disponují, je dle mého názoru jednou z nejvhodnějších pro uchopení této ambivalentní reality.

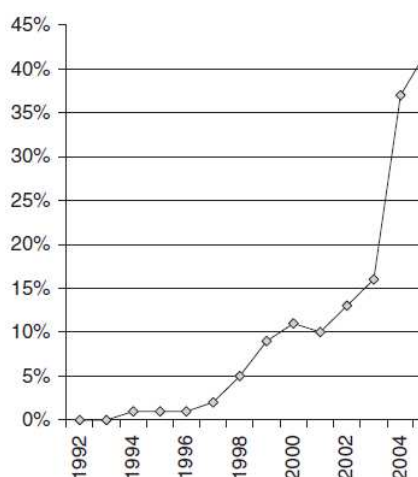
V současné době je navíc, alespoň v západním světě, výrazně oslabována role odborových organizací v komerčním sektoru (jak prokázaly rozhovory s představiteli firem i výzkum mezi studenty). Stává se tak v podstatě nutností nalezení nového konceptu bude zaměstnance reprezentovat.

## **2.2 Charakteristika zaměstnanců jako stakeholders**

Zaměstnanci jsou uváděni jako stakeholders snad v každém publikovaném výčtu zainteresovaných skupin organizace (Greenwood 2007, citováno v Greenwood a Anderson 2009). Výskyt termínu stakeholders ve smyslu zaměstnanců organizace ve výročních zprávách či zprávách o společenské odpovědnosti firem má vzestupnou tendenci (obr. 3),



Greenwood a Anderson (2009, s. 186) uvádějí několik výroků firem, které se týkají zaměstnanců jako stakeholders: Michelin Group: „Jen málo skupin je pro firmu tak zásadní jako zaměstnanci. Nadnárodní společnost musí vynaložit značné úsilí pro uspokojení *všech* zájmů zaměstnanců ...“ Chevron Texaco: „zaměstnanci jsou klíčoví stakeholders, kteří jsou rozhodující silou, jež ovlivňuje způsobilost organizace dostát svým povinnostem vůči investorům, partnerům, zákazníkům a státům.“ Dále citují profesorku Irene Lynch-Fannon, která přímo tvrdí, že „zaměstnanci jsou nejdůležitější zájmovou skupinou organizace (mimo akcionářů).“



**Obr. 3 Výskyt termínu stakeholder ve smyslu zaměstnanců ve výročních zprávách Top 500 australských firem.**  
(Greenwood a Anderson, 2009 s. 188).

V České republice se nicméně termín prosazuje pouze pomalu. Z poměrně reprezentativního výběru velkých českých firem (i se zahraničním kapitálem) jsem tento termín užitý ve smyslu zaměstnanců našla pouze ve Zprávě o společenské odpovědnosti České spořitelny. Termín stakeholder se pak vyskytoval již pouze u Plzeňského Prazdroje a navíc ještě v jiném smyslu. Nicméně je možné, že tyto nízké výskyty jsou do jisté míry způsobeny nesjednoceným přístupem jak k anglickému termínu stakeholder v češtině přistupovat, zda ho vůbec překládat a případně jak.

Greenwood a Anderson dále formulovaly tyto charakteristiky zaměstnanců jako stakeholders (2009, s. 190):

- Zaměstnanci jsou skupinou, která je nejúžejí spojená s organizací.
- Zaměstnanci v podstatě ,tvoří‘ organizaci.
- Zaměstnanci jsou nejvíce ovlivněni jak úspěchem, tak selháním organizace.
- Jsou to zaměstnanci, kteří zpravidla do dané firmy nejvíce investují a pro své zaměstnání odepisují ztráty jako: změna místa bydliště, změna v osobních, zejména rodinných vztazích, velké časové investice.

Na tomto místě je třeba také uvést základní očekávání zaměstnanců jako stakeholders (Zelená kniha Evropské komise, 2001; Frederick, 2006; Putnová, Seknička, 2007):

- Postavení nejcennějšího aktiva firmy ve skutečnosti, nejen v rétorice;
- Přiměřené a spravedlivé mzdy;
- Spravedlivé metody nábory a uvolňování z organizace, stabilita zaměstnání;
- Bezpečné a (posléze) příjemné pracovní prostředí;
- Příležitost ke vzdělávání a rozvoji

Tyto charakteristiky jistě vycházejí z reality, ale dalo by se říci, že jsou pravdivé pro zaměstnance obecně. Čím se tedy liší uchopení zaměstnanců jako organizačních stakeholders? Dle mého názoru tímto (na základě Greenwood a Anderson, 2009, Putnová a Seknička 2007 a dalších):

- Uvědomují si, že to jsou oni, kdo firmu v každodenním životě reprezentují směrem k zákazníkům, ale i dalším zainteresovaným skupinám. Jak zákazníci, tak ostatní stakeholders si tak utvářejí obraz o dané organizaci *skrze* kontakt a komunikaci s jejími zaměstnanci.

- Je velmi pravděpodobné, že zaměstnanci jsou členy i dalších zainteresovaných skupin organizace a tedy jsou zároveň například příslušníky místní komunity či zákazníci.
- Výše řečené si uvědomují a požadují, aby s nimi a s jejich požadavky bylo více počítáno ve všech interních i externích procesech v organizaci. Ví, že v případě závažného a opakovaného porušování dohod uzavřených zaměstnavatelem se mohou obrátit na média, popřípadě využít svého vlivu na další zainteresované skupiny organizace.

Právě díky tomuto požadavku se v průběhu let vyvinulo množství nástrojů, které na něj reagují a kterým se budu věnovat v následující kapitole. Nejprve však ještě věnuji malý prostor kritice uplatňování konceptu stakeholders pro zaměstnance organizace.

### **2.3 Kritika konceptu zaměstnanců jako stakeholders**

Greenwood a Anderson (2009) tvrdí, že za určitých podmínek může vést zavedení konceptu zaměstnanců jako stakeholders spíše k potlačení zájmů zaměstnanců než k jejich většímu naplnění.

Vycházejí z premisy, že aby klasifikace zaměstnanců jako stakeholders přinesla pro zaměstnance nějaké benefity, musí být zasazena do tradičního rámce konfliktu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. V tu chvíli je potřeba, aby se zaměstnanci sjednotili a mohli vystupovat jako relativně homogenní skupina s jednotnými požadavky. Problémem je, že zejména ve vyspělých zemích v poslední době až tak často nedochází k podobně vyhroceným situacím.

Greenwood a Anderson (2009) tvrdí, že zde je největší slabina diskutovaného konceptu. Protože zatímco v časech krize zaměstnanci opravdu potřebují sjednocení, v časech míru by naopak bylo vhodné (z pohledu zaměstnance), aby k nim zaměstnavatelé přistupovali co nejvíce osobně a uznávali rozdíly mezi nimi, přičemž koncept stakeholders přirozeně spíše hledá prvky jednotící než rozdělující.

Greenwood a Anderson (2009), na základě výše řečeného uzavírají, že zaměstnavatelé nemusí koncept stakeholders prosazovat jen na základě ušlechtilých

pohnutek. Zneužití konceptu může vést k velmi rafinované situaci: zatímco firma ve svých výročních zprávách obsáhle popisuje aktivity pro své interní stakeholders, může se jednat o aktivity, které ve skutečnosti vůbec nereflektují potřeby těch zaměstnanců, jež nespádají do firmou vymezené kategorie jejích stakeholders. Vyložené zneužití tohoto konceptu pak může krýt záměrné blokování tradičních cest sdružování zaměstnanců (např. odborové organizace) a obecně tak potlačovat vymahatelnost zaměstnaneckých práv a požadavků.

### **3 Nástroje společenské odpovědnosti firem pro oblast řízení lidských zdrojů**

Tato kapitola popisuje pět skupin nástrojů, které v sobě spojují pozornost upřenou k dohlížení na oblast společenské odpovědnosti firem a k řízení lidských zdrojů. Toto propojení se dle mého názoru projevuje dvojím způsobem:

Za prvé, všechny níže uvedené nástroje pracují se sérií nejrůznějších ukazatelů, v nichž až na výjimky nechybí ukazatele orientované na zaměstnance organizace, na vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a další jim podobné. Ačkoli zdaleka nepatří mezi jediné ukazatele, s nimiž zmiňované nástroje pracují, přesto se dá konstatovat, že čím lépe se daná organizace stará o své zaměstnance, tím lepších výsledků dosahuje.

Výsledky měření, alespoň těch nejznámějších a nejrespektovanějších, si často najdou cestu jak do médií, tak do povědomí zaměstnanců a veřejnosti. Tím znovu, tentokrát nepřímo, působí na stávající i potenciální zaměstnance firmy a tím i na atraktivitu dané společnosti obecně.

Proto se nabízí tvrzení, že firmy si níže uvedené nástroje nemohou dovolit ignorovat. Naopak, pokud to jen trochu jde, měly by se je snažit využít ke zvýšení své atraktivity jako zaměstnavatele.

#### **3.1 Žebříčky společensky odpovědných společností a indexy udržitelnosti**

Seznamy sociálně odpovědných firem se poprvé objevily v 80. letech ve Spojených státech (Fuentes, Núñez, Veroz, 2007, s. 30) a od té doby se rozšířily prakticky do celého vyspělého světa. Jedněmi z nejznámějších a nejrespektovanějších takových žebříčků jsou vytvářené magazínem Fortune. Tento magazín každoročně uveřejňuje 100 nejlepších „firemních občanů“. Existuje ale samozřejmě mnoho dalších žebříčků a pořadí, které se soustředí na stejnou oblast. Nejčastěji bývají vyhlášovány nevládními neziskovými

organizacemi, které se danou oblastí dlouhodobě zabývají. Mezi dvě nejznámější expertní organizace na oblast společenské odpovědnosti firem u nás patří Fórum dárců a Business Leaders Forum. Každé z nich vyhláší své vlastní ocenění, z nichž známější je žebříček Fóra dárců s názvem Top filantrop. Klíčovým nedostatkem žebříčků obecně (který bude zmíněn i dále v kapitole 4), je velká rozmanitost v použitých kritériích jednotlivých subjektů a skutečnost, že do mnoha z nich se musí firmy nejprve přihlásit, aby byly zařazeny, což vede k velkým rozdílům mezi vzorky zkoumaných firem.

Oblastí, na kterou by se dala psát samostatná diplomová, možná i disertační práce, je vztah společenské odpovědnosti firem a finanční prosperity či výkonnosti a s tím související obor společensky odpovědného investování (SRI). Celé společensky odpovědné investování stojí na premise, že firmy, které jsou odpovědné, dosahují v dlouhodobém hledisku vyšší výkonnosti a jsou méně ohrožitelné nejrůznějšími vnějšími faktory (viz kap. 1.4). Prvním krokem po přijetí tohoto předpokladu je nutně získat odpověď na otázku, jak poznat, která firma je odpovědná. Výsledkem jsou takzvané „indexy odpovědnosti“ či „udržitelnosti“. Asi nejznámější je Dow Jones Sustainability Index, z dalších je možné uvést například FTSE4Good (projekt spojený s The Financial Times).

### **3.2 Etické kodexy**

Každá společnost má ke svému fungování vytvořenu řadu pravidel, která doplňují, specifikují nebo prohlubují legislativu. Přese všechnu snahu ale nelze mít pravidlo na každou situaci, do které se zaměstnanci, ale zejména vedoucí pracovníci, mohou dostat. V takovou chvíli je potřeba se řídit hodnotami, které jsou *za* definovanými pravidly.

Právě takto mohou fungovat etické kodexy. Kodex definuje například Ševčík jako „... systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy určité skupiny lidí.“ Upřesňuje, že kodexy mohou mít podobu psanou nebo nepsanou a že první kodexy ve smyslu etických kodexů podniků se začaly objevovat v průběhu 20. století (Ševčík, 2005, s. 107). Kromě své funkce pro interní komunikaci směrem k zaměstnancům mají etické kodexy velký potenciál také v komunikaci vně organizace, a to jak směrem ke společnosti a veřejnosti jako celku, tak právě k potenciálním zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci (ať již stávající nebo potenciální) tvoří jednu z nejvýznamnějších cílových skupin etických kodexů, závazky týkající se právě pracovních vztahů a péče o zaměstnance jsou logicky velmi časté. OECD připravila na základě dat z roku 2001 přehled nejčastějších oblastí takových závazků (dle Fuentes, Núñez, Veroz, 2007, s. 32, upraveno):

• Dobré pracovní prostředí	75,7 %
• Dodržování zákonů	65,5 %
• Zákaz diskriminace, nulová tolerance jakékoli formy sexuálního obtěžování	60,8 %
• Spravedlivé platové podmínky	45,3 %
• Zamezení dětské práce	43,2 %
• Odmítnutí jakékoli formy nucené práce	38,5 %
• Vzdělávání a trénink	32,4 %
• Pracovní doba	31,8 %
• Svoboda sdružování zaměstnanců a kolektivního vyjednávání	29,7 %
• Konkrétní ustanovení v oblasti lidských práv	25,0 %
• Právo na informace	13,5 %
• Přihlášení se k Mezinárodní organizaci práce (MOP)	10,1 %
• Nezneužívání sezónní a obecně dočasné práce	3,4 %

Největším problémem etických kodexů obecně pak zůstává malá kontrola veřejnosti nad jejich dodržováním a navíc i malá vymahatelnost nápravy i kompenzace, dokonce i při očividném a dlouhodobém porušování.

### 3.3 Mezinárodní standardy a certifikáty

Ve druhé polovině 20. století jsme byli svědky rapidního *přiblížení se* různých koutů světa zejména ve smyslu ekonomickém, ale také v některých aspektech sociálních. Nejprve na základě snahy zabránit dalšímu celosvětovému konfliktu a facilitovat spolupráci mezi jednotlivými národními státy nebo bloky vznikly mezinárodní organizace, jako první OSN. O něco později, v období tryskového rozvoje ekonomické globalizace, se ukázalo, že kde marně klepou na dveře diplomaté a osvětlené myšlenky o demokracii, jsou dveře často otevírány reprezentantům mocných koncernů a dolarovým bankovkám. Z toho vyplývá, že celosvětově (a zejména v rozvojových zemích) působící společnosti by mohly mít velký vliv na zlepšení životních podmínek v zemích, kde operují – kdyby o to měly zájem, případně kdyby se podařilo vyvinout dostatečně silný tlak veřejnosti.

Mezinárodní organizace si tuto skutečnost také uvědomily, a proto některé z nich připravily standardy odpovědného podnikání, ke kterým se firmy mohou dobrovolně přihlásit. Organizace spojených národů v roce 1999 vyhlásila tzv. ‚**Global Compact**‘ (United Nations Global Compact, c2010), soubor nejprve devíti a od roku 2004 deseti základních pravidel pro odpovědné podnikání v těchto oblastech: lidská práva, pracovně-právní vztahy, životní prostředí a korupce. Přestože některá pravidla z oné ‚desítky‘ mají rezervy i v našem prostoru střední a východní Evropy, převládá názor, že jsou určeny zejména pro firmy působící v rozvojových oblastech světa.

Bližší našemu kulturnímu prostoru je projekt Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), ‚**Guidelines for Multinational Enterprises**‘ (Směrnice pro nadnárodní podniky). Standard zahrnuje samozřejmě více oblastí, pozornost bude opět zaměřena pouze na oblast relevantní k této práci. I v tomto standardu najdeme ustanovení o zamezování dětské a nucené práce či deklaraci neporušování základních lidských práv, ale navíc například tato doporučení (dle Fuentes, Núñez, Veroz, 2007, s. 33, upraveno):

- Poskytovat pracovníkům přiměřené a pravdivé informace o výsledcích firmy.
- Poskytovat pracovní podmínky minimálně na takové úrovni jako většina porovnatelných zaměstnavatelů v dané zemi, zajistit ochranu zdraví a bezpečnosti při práci.



- Zaměstnávat místní obyvatelstvo a poskytovat vzdělání a výcvik k tomu potřebné.
- Upozornit zástupce zaměstnanců a příslušné úřady s dostatečným předstihem o plánech, které mohou mít výrazný dopad na životní úroveň zaměstnanců a celého regionu (tedy zejména hromadné propouštění a odchod ze země).
- Nevyužívat hrozbu přemístění investic do jiné země k posílení své pozice při vyjednávání.
- Nebránit zaměstnancům (ani nepřímými metodami) sdružovat se v odbory a v právu kolektivního vyjednávání.

Také **Evropská Unie** rozpoznává důležitost povzbuzování komerčních organizací k dobrovolnému dodržování zásad odpovědného podnikání. Místo formulování vlastního standardu se však spíše vydala cestou povzbuzování odborné diskuse mezi zástupci zaměstnanců, zaměstnavatelů, neziskových organizací a akademickým sektorem. Součástí tohoto procesu byla například Zelená kniha Evropské komise vydaná v roce 2001, vyzývající k vytvoření evropského rámce společenské odpovědnosti firem. Jedním z výsledků následně vyvolané diskuse byl vznik CSR Europe, sdružení přibližně 70 nadnárodních firem a lokálních neziskových organizací, které formulovalo závazek poskytovat prostor pro sdílení zkušeností, podporovat rozvoj a výzkum a vytvářet nástroje pro implementaci a kontrolu společenské odpovědnosti firem v evropském kontextu (CSR Europe, c2010).

Společným slabým místem výše uvedených standardů a iniciativ je, podobně jako u etických kodexů, nedostatečná možnost kontroly dodržování a nevymahatelnost případného porušení naznačených pravidel.

Na tento problém zareagovaly menší organizace na komerčním i nekomerčním principu, které začaly nabízet možnost tzv. *certifikace*, tedy pomoc s celým procesem implementace:

1. vytvoření jasně formulovaných a měřitelných standardů na základě všeobecně uznávaných pravidel,
2. pomoc s implementací,

3. kontrola implementace, a je-li úspěšná, na základě toho,
4. propůjčení své značky pro účely interní i externí komunikace (zpravidla na omezenou dobu, po které je nutná další kontrola).

Zde se nabízí otázka, proč je ověřitelnost a vymahatelnost společensky odpovědného úsilí firem tak důležitá. Pro veřejnost snad, ale pro samotné firmy? Jak bylo řečeno, hlavním důvodem pro společnosti angažovat se v oblasti společenské odpovědnosti kromě ryze morálních pohnutek, je snaha vycházet co nejlépe s co největším počtem svých stakeholders. Ve chvíli, kdy právě tyto zainteresované skupiny ztratí důvěru v úsilí organizace v této oblasti, je konečná bilance v podstatě horší, než kdyby firma žádné úsilí nebyla vynaložila.

Mezi nejznámější certifikáty v této oblasti (případně obecné certifikáty, které tuto oblast zahrnují), patří:

**AccountAbility 1000** (AccountAbility, c2010) je komplexní certifikát poskytovaný stejnojmennou organizací, který provede klientskou organizaci celým procesem od výběru priorit a formulování strategie (AccountAbility Principles Standard), přes nastavení komunikačních a kontrolních procesů (AccountAbility Assurance Standard) po detailní doporučení pro jednotlivé relevantní skupiny stakeholders (AccountAbility Stakeholder Engagement Standard)

Při diskusi o mezinárodních certifikátech není možné vynechat globální organizaci **ISO** (International Organization for Standardization, c2010). Zejména její standard 9001 zaměřený na řízení kvality v organizaci je i v České republice poměrně populární a stejně tak, i když o něco méně, jeho nástupce ISO 14 000 zaměřený na environmentální management. Již standard 9001 obsahuje mnohé oblasti, které se týkají odpovědného přístupu k zaměstnancům, zejména z hlediska vzdělávání a výcviku. Horkou novinkou je pak vydání **ISO 26 000** Společenská odpovědnost (Social responsibility), který je ovšem k mému překvapení zatím založen také pouze na dobrovolném dodržování, nicméně je zde potenciál, že se vyvine v plnohodnotný certifikát.

Další aktivity vyvíjí britská organizace **London Benchmarking group**. Z hlediska této práce je zajímavé zejména to, že tento standard je ve své plné podobě dostupný i v České republice, kde ho spravuje Fórum dárců pod názvem **Standard odpovědná firma**

(Standard odpovědná firma: Měření účinků firemní filantropie a corporate community investment, c2009). Metodika, kterou využívá byla vytvořena v roce 1994 skupinou šesti klíčových organizací v oblasti firemního dárcovství ve Velké Británii. Její velkou výhodou je, že v podstatě, jak již vyplývá z názvu, byla vytvořena pro porovnávání – benchmarking – firem a jejich výsledků v oblasti společenské odpovědnosti firem mezi sebou.

Posledním certifikátem, který bude uveden v tomto přehledu je **SA 8000** (Social Accountability International, c2009). Vznikl v roce 1997 z iniciativy CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), v roce 1998 byla pro dohled nad jeho implementací ustanovena speciální nevládní organizace Social Accountability International (SAI). SA 8000 je pro tuto práci zajímavý zejména tím, že řeší *pouze* otázky týkající se zaměstnanců a jim blízké. Klíčové kapitoly se nicméně kryjí s těmi, které již byly uvedeny výše, a dalšími, které budou uvedeny u sociálního reportování, a proto zde nebudou vypisovány.

### **3.4 Zprávy o společenské odpovědnosti**

V období, kdy si firmy začaly více uvědomovat komerční potenciál odpovědného jednání a začaly ho více chápat jako investici, se začal rapidně zvyšovat počet samostatně publikovaných zpráv o společenské odpovědnosti a podobně nazvaných brožur.

To, co si dříve vysloužilo maximálně jednu stránku ve výroční zprávě, nebo dokonce nebylo vůbec přítomno ve firemní strategii a kultuře, se začalo stávat důležitou součástí komunikace organizace, a to jak externí, tak interní. Opět ovšem narážíme na všudypřítomný bolestný problém s důvěryhodností. I zde však vznikly iniciativy, které na tento problém reagují, jako například Corporate Giving Standard, již dříve zmíněná AccountAbility, Corporate Register a další. Pravděpodobně nejrozšířenější je Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative, c2007), která vznikla na přelomu tisíciletí. Její vizí je, aby nefinanční reportování dosáhlo takové úrovně a porovnatelnosti, jako dnes již naprosto běžné reportování finančních ukazatelů a zároveň aby nabylo stejné, nebo alespoň podobné důležitosti jak pro firmy, tak pro veřejnost. Pro oblast lidských práv

a péče o zaměstnance doporučuje uvádět tyto konkrétní informace (dle Fuentes, Núñez, Veroz, 2007, s. 33, upraveno):

#### Zaměstnanost

- Přehled zaměstnanců dělený dle regionu (státu), druhu pozice a typu pracovního poměru.
- Čistý přírůstek/úbytek pracovních míst (pracovní místa vytvořená – zrušená).
- Výhody poskytované zaměstnancům nad rámec zákona.

#### Vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem

- % zaměstnanců zastupovaných nezávislými odborovými organizacemi.
- % zaměstnanců zahrnutých do konzultace s managementem v případě změn v organizaci.
- Formální procedury pro zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů managementu.

#### Ochrana zdraví a bezpečnosti

- Metody a nástroje pro sledování a zaznamenání pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- Komise pro ochranu zdraví a bezpečnosti.
- Statistiky nemocnosti a pracovních úrazů.
- Programy na potlačování HIV/AIDS (v postižených regionech).
- Data potvrzující dodržování doporučení Mezinárodní organizace práce ohledně zdraví a bezpečnosti při práci.

#### Vzdělávání a výcvik

- Průměrný počet hodin určených na vzdělávání/výcvik za rok.
- Programy a přístupy ke specifickým skupinám zaměstnanců (např. starší zaměstnanci).

#### Rovnost příležitostí

- Popis programů přijatých na podporu rovných příležitostí a eliminování diskriminace.
- Podíl žen, menšin a dalších skupin na managementu firmy.

#### Lidská práva

- Aktivity zaměřené na eliminaci dětské nebo nucené práce.

### **3.5 Etický a sociální audit**

Další nástroj z této skupiny přinášejí ve své knize Putnová a Seknička (2007). Může se zdát, že se do velké míry podobá zprávám o společenské odpovědnosti zmíněným výše. Záleží na tom, z jakého úhlu pohledu a v jaké šíři je etický a sociální audit nahlížen.

Na poměrně extenzivní auditování velkých firem z hlediska finančního zdraví jsme si již zvykli, však od prvních snah ukotvit tento proces zákonem uplynulo již více než 120 let (Putnová, Seknička, 2007, s. 143). Není proto divu, že jiné než finanční audity ještě nejsou tak rozšířené, zvýšenou poptávkou po nich je totiž možné zaznamenat až od 80. let 20. století (Putnová, Seknička, 2007, s. 144).

Na auditu, jakémkoli, je nejdůležitější určit kritéria podle kterých se budou vážit jednotlivá zjištění. Pro etický a sociální audit „... je východiskem pro auditování kontrola plnění vnitřních předpisů, kodexů, nařízení a směrnic, které zohledňují specifickou situaci firmy, v níž audit probíhá.“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 149).

Zvláště ve chvíli, kdy se firmě povede pro svůj nefinanční audit zařídit respektovaného auditora, který k výsledkům propůjčí ještě svou značku a garanci, může, a dokonce by měl, etický a sociální audit sloužit jako velmi vhodný doplněk k výše jmenovaným metodám, protože řeší často zmiňovaný nedostatek: nedostačující míru kontroly a tím pádem i možné důvěryhodnosti. Nicméně ani renomované auditorské domy se v posledních letech nevyhnuly skandálům, proto je potřeba volit opatrně. Správně

provedený etický a sociální audit by měl přinést alespoň tyto hlavní benefity (Putnová, Seknička, 2007, s. 157-158):

- Kontrola řízení firmy
- Transparentnost pro všechny skupiny stakeholders
- Analýza sociálního klimatu ve společnosti

Ivo Rolný ve své publikaci *Etika v podnikové strategii* (1998, s. 58) pak dodává, že právě etický audit „... může sehrát důležitou roli v rozvoji etizace firmy. Poskytuje přehled o stávajícím etickém klimatu uvnitř podniku, který může být impulzem k případnému zlepšení.“

## 4 Žebříčky ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele

Kromě žebříčků společensky odpovědných podniků, o nichž byla zmínka již v oddílu 3.1, existuje celá řada dalších žebříčků a pořadí, které jsou řazené dle nejrůznějších kritérií. Tyto žebříčky, nyní využívané v mnoha zemích světa, pocházejí původně ze Spojených států amerických. Asi nejrespektovanější z nich vytváří magazíny Fortune a Forbes. Tyto a další žebříčky inspirovaly obdobné iniciativy v České republice. Protože metodika a další potřebná data u zahraničních žebříčků nejsou vždy známy, omezí se tato práce jen na ty české.

Ambicí této kapitoly je přinést přehled těch z nich, které jsou nejrelevantnější k tématu této práce, a porovnat míru této relevantnosti mezi nimi navzájem, jak vzhledem k atraktivitě zaměstnavatele, tak vzhledem ke společenské odpovědnosti firem.

### 4.1 Žebříčky nejvýznamnějších a nejobdivovanějších firem

Tyto žebříčky u nás zpracovává a vyhlašuje sdružení CZECH TOP 100 (Czech TOP 100, c2009 a). Pořadí nejvýznamnějších firem u nás vzniká od roku 1993, respektive 1994, kdy bylo poprvé publikováno. Pořadí nejobdivovanějších firem pak od roku 1999. Data potřebná pro vyhodnocení firem dle významu jsou velmi přesně vymezená a exaktní – jedná se o ekonomické údaje poskytnuté jednotlivými společnostmi. Data potřebná pro posouzení kritérií žebříčku nejobdivovanějších firem jsou již složitější a hlavně „měkčí“ povahy. Kritéria posuzovaná v tomto žebříčku jsou (Czech TOP 100, c2009 b):

1. Kvalita výrobků a služeb,
2. Inovační schopnost firmy,
3. Finanční atraktivnost,
4. Dlouhodobá hodnota firmy,
5. Kvalita managementu,

6. Schopnost přilákat a udržet talentované lidi,
7. Odpovědnost k životnímu prostředí,
8. Otevřenost a komunikativnost,
9. Vztah ke společnosti.

Kritéria výběru firem:

1. Obrat nutný k překročení hranice maximálního počtu 30 až 33 firem v odvětví.
2. Poskytnutí dat (obratu) za daný rok.
3. Nevyslovení nesouhlasu k účasti v žebříčku (konkurs, likvidace, odmítání těchto aktivit).

Výsledky výše charakterizovaných žebříčků za rok 2009:

**Tab. 3 Czech Top 100 – nejvýznamnější, Výsledky 2009** (Czech TOP 100, c2009 c)

	<b>Umístění roku 2009</b>
1.	ČEZ, a.s.
2.	Škoda Auto, a.s.
3.	RWE Transgas, a.s.
4.	AGROFERT HOLDING, a.s.
5.	FOXCONN CZ, s.r.o.
6.	UNIPETROL, a.s.
7.	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
8.	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
9.	ČEPRO, a.s.
10.	MORAVIA STEEL a.s.



**Tab. 4 Czech Top 100 – nejobdivovanější, Výsledky 2009** (Czech TOP 100, c2009 d)

	<b>Umístění roku 2009</b>
1.	ŠKODA AUTO a.s.
2.	ČEZ, a. s.
3.	STUDENT AGENCY, s.r.o.
4.	Kofola a.s.
5.	Zentiva, a.s.
6.	Komerční banka, a.s.
7.	Plzeňský Prazdroj, a. s.
8.	Česká pojišťovna a.s.
9.	Skanska CS a.s.
10.	AGROFERT HOLDING, a.s.

## **4.2 Žebříčky atraktivity zaměstnavatele**

V České republice se každoročně vyhláší dva nejznámější pořadníky nejatraktivnějších zaměstnavatelů. Níže je věnován prostor každému z nich.

### **4.2.1 Studie Best Employers Česká republika**

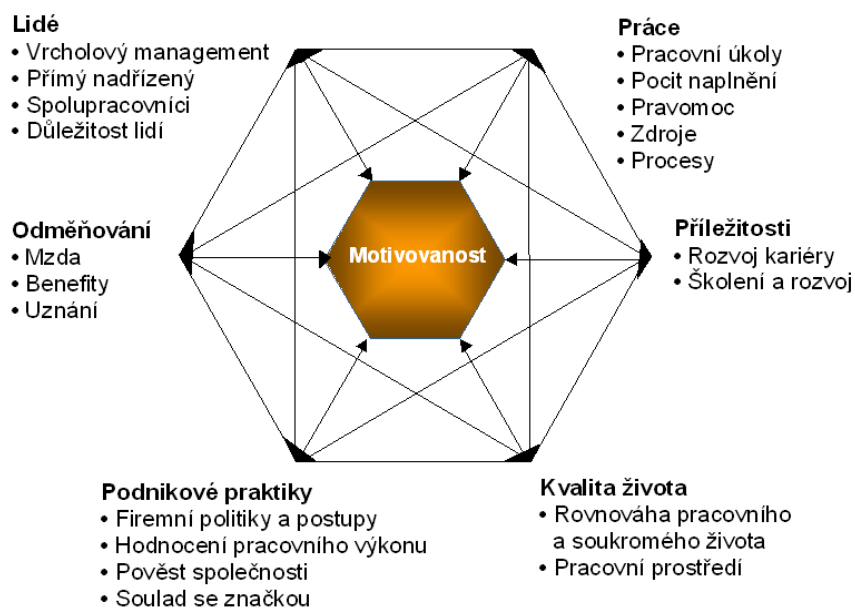
Žebříček zpracovává společnost Aon Hewitt společně s dalšími partnery. První studie vznikla v roce 1997, v Čechách je realizována od roku 2002. V současnosti probíhá v téměř 30 zemích světa (Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 a).

Studie, která slouží za základ žebříčku má tři součásti. Zaprvé je to průzkum motivovanosti zaměstnanců. Motivovanost zaměstnanců Aon Hewitt definuje jako „stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě.“ Faktory motivovanosti jsou následující (Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 b):

- práce
- lidé

- příležitosti
- odměňování
- podnikové praktiky
- kvalita života.

Přehled všech faktorů s podrobnějším výčtem a znázorněním vzájemných vztahů je také k dispozici v tomto schématu:



**Obr. 4 Best Employers Česká republika: faktory motivovanosti** (Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 b).

Dotazník, který stav uvedených faktorů zkoumá, vyplňují zaměstnanci, u firem do 500 zaměstnanců všichni a u firem s více než 500 zaměstnanci reprezentativní vzorek 500 – 1500 zaměstnanců.

Další částí studie je Analýza personálních politik, kterou vyplňuje personální ředitel/ředitel lidských zdrojů v organizaci. Zkoumá následující klíčové oblasti (Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 b).

- získávání a výběr/adaptace/změna organizace,
- rozvíjení talentů,
- rozvoj a školení/interní komunikace,
- pracovní prostředí,
- odměny a uznání,
- pracovní a mimopracovní čas,
- finanční zabezpečení.

Třetí a závěrečnou částí studie je Průzkum mezi vrcholovým vedením. Na otázky průzkumu odpovídá generální ředitel nebo celé vedení společnosti. Zvláštní pozornost je věnována následujícím oblastem (Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 b):

- motivovanost vedení společnosti,
- vnitřní shoda ve vedení,
- firemní strategie a obchodní priority,
- priority v oblasti řízení lidských zdrojů,
- komunikace vedení společnosti.

Výsledky studie Best Employers Česká republika pro rok 2009:

**Tab. 5 Best Employers Česká republika pro rok 2009 – kategorie velké společnosti**  
(Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 c).

	<b>Umístění roku 2009</b>
1.	Microsoft, s.r.o.
2.	Vodafone Czech Republic a.s.
3.	Tchibo Praha, spol. s r.o.
4.	Logica Czech Republic s.r.o.
5.	ABB, s.r.o.

**Tab. 6 Best Employers Česká republika pro rok 2009 – kategorie malé a střední společnosti** (Studie Best Employers Česká republika, c2003-2010 c).

	<b>Umístění roku 2009</b>
1.	ComAp, spol. s r.o.
2.	AQUASOFT spol. s r.o.
3.	Merck Česká republika
4.	GlaxoSmithKline, s.r.o.
5.	BAYER s.r.o.
6.	ORIFLAME CZECH REPUBLIC spol. s r.o.
7.	Hilti ČR spol. s r.o.
8.	3M Česko, spol. s r.o.
9.	KRKA ČR, s.r.o.
10.	Et netera a.s.

#### 4.2.2 Zaměstnavatel roku

Tento žebříček garantuje společnost Hay Group. Kritéria pro hodnocení jsou následující (Zaměstnavatel roku, c2009-2010 a):

- šířka a hloubka kariérních příležitostí ve společnosti,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- kvalita vedení,
- víra zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu,
- systém odměňování s řízení výkonu,
- personální konkurenceschopnost a efektivita HR.

Tento výzkum na rozdíl do předchozího jmenovaného nezmiňuje například faktor reputace/pověsti firmy a zaměřuje se pouze na interní procesy v daném podniku. Liší se také tím, že nabízí v rámci svého žebříčku také zvláštní ocenění speciálních kategorií, jako je například Zaměstnavatel regionu nebo Cena personalistů (regionu). Z hlediska této práce je zajímavé vyhlášení The Most Desired Company ve spolupráci s globální studentskou organizací AIESEC.

Výsledky žebříčku Zaměstnavatel roku pro rok 2009 jsou následující (Zaměstnavatel roku, c2009-2010 b):

**Tab. 7 Zaměstnavatel roku 2009** (Zaměstnavatel roku, c2009-2010 b):

	<b>Umístění roku 2009</b>
1.	Hewlett-Packard s.r.o.
2.	T-Mobile Czech Republic, a.s.
3.	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
4.	Skanska CS a.s.
5.	Robert Bosch, spol. s r.o.
6.	Skupina RWE
7.	ŠKODA AUTO a.s.
8.	AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group
9.	Česká spořitelna, a.s.
10.	Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Výsledky průzkumu The Most Desired Company pro rok 2010 (Zaměstnavatel roku, c2009-2010 b):

**Tab. 8 The Most Desired Company 2009** (Zaměstnavatel roku, c2009-2010 b):

	<b>Umístění roku 2009</b>
1.	ČEZ, a.s.
2.	Československá obchodní banka, a.s.
3.	Coca Cola HBC Česká republika, s.r.o.

**Tab. 9 The Most Desired Company 2010** (Zaměstnavatel roku, c2009-2010 b):

	<b>Umístění roku 2010</b>
1.	Československá obchodní banka, a. s.
2.	Komerční banka, a.s.
3.	L'ORÉAL Česká republika s.r.o.

### **4.3 Analýza vzájemných vztahů a souvislostí mezi žebříčky**

Všechny uvedené žebříčky postupují dle své originální metodiky a nejsou nijak formálně propojené. Jak už však naznačil úvod k této kapitole, vzájemné souvislosti, překrývání se a také vazby na klíčová témata této práce lze přesto nalézt. V tomto posledním úseku čtvrté kapitoly se těmito souvislostmi a propojeními bude práce zabývat podrobněji, na základě skutečných výsledků jednotlivých žebříčků převážně z roku 2009 uvedených výše. Samozřejmě je zjevný jeden obrovský nedostatek tohoto srovnávání: všechny uvedené žebříčky jsou ryze dobrovolné, a proto se baterie firem, které se účastní jednotlivých žebříčků, poměrně výrazně liší. Přesto bude vyvinuta snaha vyvodit ze získaných dat alespoň některé obecnější souvislosti (tabulka zobrazující úplné srovnání je k nalezení na konci této kapitoly).

V porovnání mezi žebříčky zvítězily se stejným počtem 9 „bodů“ skupina ČEZ a Telefónica O2. S odstupem na třetím místě ČSOB s šesti a nakonec Škoda Auto se čtyřmi body.

Obecně, firmy ze žebříčku nejvýznamnějších firem mají tendenci se poměrně čteně objevovat i v dalších žebříčcích, vždy přibližně po třech jménech., v čele se zmiňovaným ČEZem a Telefónicou O2. Nejobdivovanějšími zaměstnavateli mezi nejvýznamnějšími firmami jsou ŠKODA Auto, RWE Transgas a Telefónica O2. Všechny zmíněné nejvýznamnější firmy kromě Škody Auto se také objevují v kategoriích Fóra dárců, jak kvantitativních, tak kvalitativních. **Relevance k atraktivitě zaměstnavatele: 30 %, relevance ke společenské odpovědnosti firem: 40 %.**

Nejobdivovanější firmy se v dalších žebříčcích vyskytují o něco méně, což je překvapující vzhledem k tomu, že kritéria stanovená pro úspěch v tomto žebříčku jsou širší než u žebříčku nejvýznamnějších firem a výslovně zahrnují vztah k okolní společnosti nebo k zaměstnancům. Atraktivním zaměstnavatelem v této kategorii je, kromě Škody Auto, o které v této souvislosti byla řeč již výše, pouze společnost Skanska. Obdivovanými a odpovědnými jsou zároveň Komerční banka, Plzeňský Prazdroj a Česká pojišťovna. Je nicméně jisté zajímavé zmínit, že nejobdivovanější firmy dosahují druhé nejvyšší relevance k Most desired company dle AISECu v ČR. **Relevance k atraktivitě zaměstnavatele: 20 %, relevance ke společenské odpovědnosti firem: 30 %.**

Podíváme-li se na shodu obou žebříčků atraktivních zaměstnavatelů a všech kategorií ocenění Fóra dárců, vychází druhá vůbec nejvyšší korelace v celé analýze. Téměř polovina všech firem, které se umístily v žebříčcích Best Employers nebo Zaměstnavatel roku získala také ocenění pro své aktivity v rámci společenské odpovědnosti firem, ať již pro objem finančních prostředků, které do nich vložily, nebo pro kvalitu některého ze svých realizovaných projektů. **Relevance ke společenské odpovědnosti firem : 46 % (!).**

Na závěr je možné konstatovat, že nejvyšší (absolutní) míru shody s kategoriemi ocenění Top Filantrop vykazuje žebříček Most Desired Company, i když je to možná z části také dáno jeho omezenou velikostí. Čeští studenti dle tohoto žebříčku – ať již záměrně či nezáměrně – mají tendenci považovat za atraktivní společnosti, které jsou známé svými aktivitami v rámci společenské odpovědnosti firem. Všechny v něm umístěné firmy se zároveň umístily alespoň v jedné kategorii žebříčku Fóra dárců. Tři ze čtyř

společností umístěných v tomto žebříčku během dvou let byly oceněny za celkové množství prostředků, které do této oblasti věnovaly.



Tab. 10 Vzájemná relevance žebříčků firem

	Nejvýznamnější	Nejobdivanější	Nejatraktivnější zaměstnavatel	Top filantrop kvantitativně (absolutní čísla)	Top filantrop kvantitativně (věnované prostředky / výsledek hospodaření)	Top filantrop kvalitativně	Most desired company
Nejvýznamnější	XXX	ČEZ, a.s., ŠKODA AUTO a.s., AGROFERT HOLDING, a.s.	ŠKODA AUTO a.s., RWE Transgas, a.s., Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	Skupina ČEZ, RWE Transgas, a.s., Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	není shoda	Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o., Skupina ČEZ	skupina a ČEZ
Nejobdivanější	XXX	XXX	Skanska CS a.s., ŠKODA AUTO a.s.	Není shoda	není shoda	Skupina ČEZ, Plzeňský Prazdroj, a. s., Česká pojišťovna	skupina a ČEZ Komerční banka
Nejatraktivnější zaměstnavatel	XXX	XXX	XXX	Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Skupina RWE, ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA AUTO a.s.	GlaxoSmithKline, s.r.o.	Microsoft, Vodafone Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s., Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Česká spořitelna, a.s., GlaxoSmithKline, s.r.o., ORIFLAME	není shoda
Top filantrop kvantitativně (absolutní čísla)	XXX	XXX	XXX	XXX	ČSOB, Johnson & Johnson, s.r.o.	Skupina ČEZ, Česká spořitelna, a.s., ČSOB, Telefónica O2	skupina a ČEZ, Komerční banka, ČSOB
Top filantrop kvantitativně (věnované prostředky / výsledek hospodaření)	XXX	XXX x	XXX	XXX	XXX	AXA životní pojišťovna a.s., ČSOB, PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o.,	ČSOB
Top filantrop kvalitativně	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	skupina a ČEZ, ČSOB
Most desired	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

## **5 Postoje studentů vysokých škol ke společenské odpovědnosti firem jako faktoru atraktivity zaměstnavatele**

V období od 11. listopadu do 1. prosince 2010 proběhl průzkum zaměřený na faktory atraktivity zaměstnavatelů a specificky na roli společenské odpovědnosti firem mezi těmito faktory, který vycházel jak z předchozích kapitol této práce, tak z další odborné literatury, například tezí vycházejících v Brekke a Nyborg (2008).

1. Existují pracovníci, kteří výrazně preferují práci pro odpovědnou organizaci.
2. Pokud pracovník výrazně preferuje práci pro odpovědnou organizaci, je ochoten pracovat pro takovou organizaci za nižší plat (popřípadě učinit jiné ústupky nebo naopak vyvinout větší úsilí) než pro organizaci, která se odpovědně nechová.

Šetřenou skupinou byli studenti pražských vysokých škol. Shrnutí metod a výsledků tohoto průzkumu přináší následující podkapitola.

### **5.1 Metoda průzkumu a struktura vzorku**

Průzkumu se zúčastnilo celkem 119 respondentů. Metoda výběru respondentů by se dala charakterizovat jako kombinace vícestupňového náhodného výběru a snowball systému. Přibližně polovina odpovědí byla shromážděna skrze on-line dotazník, jehož odkaz byl šířen e-mailem, na webových stránkách a sociálních sítích. Druhá polovina pochází z krátkých, vysoce standardizovaných rozhovorů se studenty přímo na vysokých školách, při němž byl vyplňován dotazník identický s tím, který byl šířen on-line. Použité otázky byly uzavřené i otevřené, nejčastější možnosti odpovědí zahrnovaly pětistupňovou

škálu (určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím) a seřazení nabízených možností dle osobních preferencí respondenta. Celý dotazník je možné nalézt v příloze této práce.

Celkový počet 119 respondentů si v žádném případě neosobuje nárok na reprezentativitu průzkumu. Přesto však podle mého názoru se již jedná o počet, na kterém mohou být ukázány některé zajímavosti a trendy uvažování studentů ohledně fenoménu společenské odpovědnosti firem. Jako velmi pozitivní hodnotím také fakt, že se podařilo ve vzorku udržet rovnoměrné zastoupení tří nejčastějších zaměření studia (humanitně-společenské, ekonomické a technické) či odrazit skutečné přibližné genderové a i věkové rozdělení základního souboru (viz Český statistický úřad, Studenti a absolventi VŠ v ČR, 2009). Následující odstavec stručně shrnuje důležité proporce výběrového souboru. Z důvodu plynulosti textu je grafické vyjádření těchto ukazatelů k nalezení v příloze.

Z hlediska zaměření je tedy výběrový soubor rozdělen téměř rovnoměrně na třetiny se 45 odpověďmi od studentů technického zaměření (37 %), 40 od studentů společensko-humanitních oborů (34 %) a 34 od studentů zaměření ekonomického (29 %). V rozdělení dle pohlaví lehce převažují ženy – 52 % ku 48 %. Rozdělení napříč ročníky je víceméně rovnoměrné, přičemž nejsilnější skupinu tvoří studenti pátých ročníků (čtvrtinu vzorku). Tomu přibližně odpovídá i věkové rozdělení respondentů, které operuje pouze ve dvou kategoriích – do 24 let a 24 a více. Studentů ve vyšší věkové kategorii je ve vzorku zastoupeno 30 %, což zahrnuje studenty pátých a šestých ročníků a několik jednotlivců z ročníků nižších. Z hlediska cíle průzkumu je také důležitá skutečnost, zda jsou respondenti aktuálně zaměstnaní a do jak velké míry musí financovat všechny své potřeby. Většina studentů při studiu pracuje, ovšem z toho pouze 6 na plný úvazek. Na částečný úvazek (definovaný jako 10 – 30 hodin strávených prací týdně) a příležitostně pracuje celkem přibližně 60 % respondentů. Míru finanční samostatnosti mohli studenti označit na pětistupňové škále, kde jednička znamenala úplnou samostatnost a pětka naopak plnou závislost na vnějších finančních zdrojích, pochopitelně zejména rodičích.

## 5.2 Ověřované výroky a interpretace výsledků

Před realizací průzkumu bylo na základě teoretické části této práce, odborné literatury i obecných úvah formulováno 7 výroků, z nichž některé zahrnují pod jedním číslem i další vyplývající výroky, které byly ověřovány. Vše shrnuje níže uvedená tabulka, následující podkapitoly přinášejí vyhodnocení těchto výroků a některé další analýzy a interpretace. Samozřejmě si jsem vědoma, že průzkum tohoto rozsahu a metody nemůže níže uvedené výroky skutečně potvrzovat či vyvracet. Pro větší přehlednost práce je však v následující tabulce uveden orientační výsledek na základě vyhodnocení nasbíraných dat.

**Tab. 11** Ověřované výroky

Číslo	Text	Potvrzeno
V1	Společenská odpovědnost se umístí mezi prvními třemi (z celkem osmi) faktory atraktivnosti zaměstnavatele.	ANO
V2	Klasický výrok „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“ získá alespoň 75% podporu respondentů.	ANO
V3	Respondenti, kteří souhlasí s výrokem „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“, jsou ochotni pracovat v odpovědné firmě za nižší mzdu než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí.	Spíše ANO
V3a	Čím vyšší ročník respondent studuje, tím méně je ochoten preferovat odpovědnou firmu na úkor jiné za cenu nižší mzdy.	NE
V3b	Čím více finančně nezávislý respondent je, tím méně je ochoten preferovat odpovědnou firmu na úkor jiné za cenu nižší mzdy.	NE
V4	Respondenti, kteří souhlasí s výrokem „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“, jsou ochotni nastoupit do odpovědné firmy na nižší pozici než jakou by byli ochotni akceptovat v jiné s neutrální nebo negativní pověstí.	NE
V4a	Čím vyšší ročník respondent studuje, tím méně je ochoten dát přednost odpovědné firmě na úkor jiné za cenu nástupu na pozici nižší nebo jinou než preferuje.	NE

V4b	Čím více finančně nezávislý respondent je, tím méně je ochoten upřednostnit odpovědnou firmu i za cenu nástupu na pozici nižší nebo jinou než by preferoval.	NE
V4c	Čím větší je pracovní úvazek respondenta, tím méně je ochoten upřednostnit odpovědnou firmu i za cenu nástupu na pozici nižší nebo jinou než by preferoval.	ANO
V5	Respondenti, kteří souhlasí s výrokem „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“, jsou rozhodnuti odmítnout nabídku od firmy s vyloženě negativní pověstí.	NE
V5a	Čím vyšší ročník respondent studuje, tím více je ochoten přijmout pracovní nabídku i od firmy s negativní pověstí.	NE
V5b	Čím více finančně nezávislý respondent je, tím spíše je ochoten přijmout pracovní nabídku i od firmy s negativní pověstí.	NE
V5c	Čím větší je pracovní úvazek respondenta, tím více je ochoten odmítnout pracovní nabídku od firmy s negativní pověstí.	NE
V6	Kategorie „vztahy se zaměstnanci“ se umístí jako první z 13 nabízených oblastí společenské odpovědnosti firem.	ANO
V6a	Kategorie společenské odpovědnosti zaměřené interně se umístí výše než aktivity zaměřené na externí stakeholders, jako jsou sociální reklamní kampaně a dárcovství.	ANO
V6b	Studenti mají tendenci preferovat ty oblasti společenské odpovědnosti firem, které mají vztah k jejich studijnímu zaměření.	NE
V7	Oblasti týkající se rovných příležitostí a pozitivního postoje k mateřské či rodičovské roli budou výrazně důležitější pro ženy než pro muže.	ANO

### 5.2.1 Faktory atraktivity zaměstnavatele a společenská odpovědnost firem (V1)

V první otázce průzkumu byl respondentům předložen seznam osmi faktorů, které mohou hrát, a pravděpodobně hrají, největší roli v procesu výběru zaměstnavatele. Úplný výpis těchto faktorů, včetně celkového pořadí, průměrného umístění a rozptylu, přináší následující tabulka:

**Tab. 12 Pořadí jednotlivých faktorů atraktivity zaměstnavatele dle subjektivních preferencí respondentů**

Pořadí	Název	Průměrné umístění	Rozptyl
1	pozice, kterou nabízejí	1.529	2.064
2	postavení na trhu	3.647	2.279
3	odpovědnost firmy (pozitivní nebo negativní reputace v této oblasti)	3.857	4.156
4	obrat / zisk	4.319	2.906
5	velikost firmy	4.807	2.963
6	známost značky	4.924	3.801
7	původ kapitálu (český / zahraniční)	6.303	2.715
8	právní forma	6.613	3.128

Z tabulky je možné vidět, že nejvíce zajímá studenty pražských vysokých škol pozice, kterou daná společnost nabízí (včetně finančního ohodnocení), a s odstupem také postavení na trhu. Lze konstatovat, že pořadí na prvních dvou příčkách není nijak překvapivé a v podstatě reflektuje základní potřeby, o jejichž naplnění jednotlivci usiluje prostřednictvím zaměstnání. Zajímavé je, že hned jako třetí se umístila odpovědnost firmy, a to aniž by byla do té doby v průzkumu byt' jen zmíněna (veřejný název průzkumu zněl pouze Atraktivita zaměstnavatele). Výrok č. 1 tedy byl potvrzen. Je možné konstatovat, že odpovědnost firmy, respektive její reputace v této oblasti, je pro studenty pražských vysokých škol poměrně významná; minimálně se jedná o faktor, který je brán v úvahu při posuzování organizace jako zaměstnavatele. Zároveň je však třeba dodat, že právě položka odpovědnosti dosáhla nejvyššího rozptylu ze všech osmi faktorů, což značí, že třebaže většina studentů umisťovala společenskou odpovědnost vysoko, nezanedbatelné jsou i odpovědi, které ji zařazovaly na opačný konec spektra.

Při detailnějším pohledu na strukturu odpovědí lze zjistit, že celkem 11 studentů zařadilo odpovědnost firmy na první místo z osmi. Je zajímavé, že tato skupina studentů vznikla zcela napříč studijním zaměřením – skládá se ze 4 studentů ekonomického, 4

humanitně-společenského a 3 studentů technického směru. Na druhé a třetí místo společenskou odpovědnost zařadila, jak již napovídá celkové pořadí, největší skupina respondentů, celkem 51. I v této skupině se udržel přesně vyrovnaný počet studentů společensko-humanitního a technického zaměření, o něco klesl podíl studentů ekonomických oborů (19/19/13). Zdá se tedy, že na celkové postavení společenské odpovědnosti firem nemá studijní zaměření příliš velký vliv. Detailnější rozbor preferencí v rámci jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem přinesou další oddíly.

### **5.2.2 Míra preference společensky odpovědného zaměstnavatele (V2 – V5)**

Otázky, jejichž cílem je zjistit míru preference společensky odpovědného zaměstnavatele, nemohou v podstatě začít jinak než „klasickým“ výrokem: „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“. Limity tohoto způsobu měření byly již nicméně diskutovány v kapitole 1.5. Další otázky sledují proto hlubší cíle; zjišťují, zda si dotazovaní studenti cení odpovědnosti natolik, že jsou při jejím zaručení ochotni nastoupit za nižší mzdu nebo na nižší pozici než jakou by zaujímali u firmy, která se odpovědně nechová. Hypotézy 3a-b a 4a-c předpokládají, že zde existuje i vztah mezi ochotou k ústupkům, zaměřením studia, časovým vývojem a mírou finanční samostatnosti. Poslední otázka v této sekci zkoumá, zda je respondent ochoten odmítnout nabídku od firmy s vyloženě negativní pověstí, a to i ve chvíli, kdy není zaměstnaný/á ani nemá žádnou jinou nabídku zaměstnání. Podobně jako u předchozích otázek, i tato je následně posuzována křížově s údaji o ročníku, míře finanční nezávislosti a zaměstnání respondenta.

Souhlas s „klasickým“ výrokem „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“ vyjádřilo celkem 91 % (108) respondentů, přičemž 53 % (63) zvolilo variantu odpovědi „určitě souhlasím“ a 38 % (45) „spíše souhlasím“. Výrok č. 2 tedy byl také potvrzen, což ukazuje, že přinejmenším deklaratorní preference společenské odpovědnosti firem je u studentů pražských vysokých škol vysoká.

U dalších otázek, jejichž kladné zodpovězení představovalo určitou oběť (byť také pouze deklaratorní), již počet příznivců dle očekávání rapidně klesal. První z dalších otázek si kladla za cíl zjistit, zda si studenti cení odpovědnosti natolik, že jsou ochotni nastoupit do odpovědné společnosti za nižší mzdu než jakou by mohli mít v jiné s neutrální nebo negativní pověstí. Podle tabulky 16 přeci jen hrálo roli, zda s výše uvedeným „klasickým“ výrokem respondent souhlasil „určitě“, nebo pouze „spíše“ – dle shromážděných odpovědí jsou studenti s jistějším postojem mnohem ochotnější k tomuto kroku (72 %) než vrstevníci, kteří se předtím vyjádřili opatrněji (22 %). Celkově výsledek, byť jen velmi těsně, překonal hranici 50 %, a proto je možné i výrok č. 3 prohlásit za spíše potvrzený.

**Tab. 13 Korelace preference odpovědného zaměstnavatele a ochoty nastoupit za nižší mzdu**

		preferuji odpovědného zaměstnavatele	
		určitě souhlasím	spíše souhlasím
<b>i za cenu nižší mzdy</b>	určitě souhlasím	12	3
	spíše souhlasím	33	7
	nevím	6	9
	spíše nesouhlasím	9	23
	určitě nesouhlasím	2	3
	celkem	62 (1 neodpověděl)	45

Jak ukázala detailní analýza, velkou roli nehraje ani studijní zaměření, ani ročník, ve kterém respondent studuje. Výrok 3a tedy nebyl potvrzen. Zajímavý fakt se ukázal v souvislosti s mírou finanční nezávislosti. Opět se projevilo, že velkou roli hraje deklarovaná jistota v postoji. Zatímco skupina studentů, kteří s výrokiem souhlasili nebo nesouhlasili, vykazovala velkou konzistentnost napříč jednotlivými stupni finanční (ne)závislosti, výkyv se projevilo u těch, kteří odpovídali „spíše souhlasím“ nebo „spíše nesouhlasím“. Neprojevilo se, jak by se dle mého názoru dalo očekávat a jak předpokládá i výrok 3b (který tímto není potvrzen), na jednom z konců spektra finanční (ne)závislosti, ale v jejím středu. Tento jev se později opakuje, takže je možné vyvodit závěr, že nejcitlivěji reagují na vztah odpovědnosti firmy a případných ústupků ti studenti, kteří balancují mezi samostatností a závislostí, nikoli ti, kdo financují své potřeby zcela



samostatně či kteří jsou ještě plně závislí na rodičích. Právě proto pro ně možná mají finance největší hodnotu ze všech skupin v rámci spektra, z čehož také vyplývá jejich neochota k mzdovým ústupkům za cenu zaměstnání v odpovědné společnosti.

Následovala otázka, která preferenci odpovědnosti měřila ochotou nastoupit na nižší nebo jinou než preferovanou pozici. Tabulka 9 ukazuje, že i zde hraje roli jistota postoje v „klasickém“ výroku, i když celkově jsou odpovědi mnohem vyváženější. I proto celková míra souhlasu dosahuje pouhých 37 % a výrok č. 4 tímto není potvrzen.

**Tab. 14 Korelace preference odpovědného zaměstnavatele a ochoty nastoupit na nižší pozici**

		preferuji odpovědného zaměstnavatele	
		určitě souhlasím	spíše souhlasím
<b>i za cenu nástupu na jinou nebo nižší pozici</b>	určitě souhlasím	4	3
	spíše souhlasím	23	10
	nevím	9	9
	spíše nesouhlasím	25	19
	určitě nesouhlasím	2	4
	celkem	63	45

Věk, respektive ročník, který respondent studuje, se v odpovědích neprojevil tak, jak předpokládá výrok 4a (tedy čím starší respondent, tím menší ochota akceptovat nižší pozici) nebo alespoň ne průkazně. Ukázalo se však, že vyšší míru nesouhlasu projevovali respondenti z do určité míry „kritických“ ročníků, třetího a pátého. Fakt, že v těchto ročnících je ukončováno studium, zřejmě vede k určité bilanci dosavadního studia, zaměření i budoucího uplatnění, a z toho vyplývající menší ochotě k ústupkům z preferované pracovní pozice. Drtivá většina studentů, kteří získají bakalářský titul, sice pokračuje dále v magisterském studiu, přesto však je onen rok spojen s poměrně významným rozhodováním a leckdy dojde ke změně specializace nebo dokonce celého oboru studia.

Z hlediska finanční (ne)závislosti se, jak již bylo naznačeno, znovu opakuje jev „středu“; počty zastoupených studentů podle jejich studijního zaměření jsou vyrovnané. Zdá se, že ani druh aktuálního zaměstnání nehraje příliš velkou roli. Jediná skupina, jejíž preference lze snadno rozpoznat, jsou studenti pracující na plný úvazek. Jsem však u této

skupiny velmi opatrná ve vyvozování závěrů, jelikož se jedná o pouze 6 studentů ze vzorku. K této otázce se ale vyjádřili vůbec nejjasněji ze všech sledovaných otázek průzkumu: 5 ze 6 odmítá upřednostnit odpovědného zaměstnavatele za cenu nižší pracovní pozice. Podle mého názoru se dá předpokládat, že pokud student pracuje při studiu na plný úvazek, jedná se o pozici nebo společnost, na které mu záleží, a kde by pravděpodobně chtěl zůstat i po skončení studia. Studenti pracující na částečný úvazek a příležitostně většinou takovou loajalitu necítí, a proto jsou ochotnější ke změně, a to případně i směrem dolů, pokud to bude vyváženo nějakým jiným benefitem, například odpovědností firmy.

Poslední otázka v této části dotazníku zkoumala ochotu odmítnout nabídku od společnosti s vyloženě negativní pověstí, a to i ve chvíli, kdy by respondent nebyl zaměstnaný ani neměl žádnou nabídku zaměstnání. Jedná se samozřejmě o deklaratorní otázku a navíc o omezení reality (první odpověď často zněla: „Záleží na okolnostech.“), přesto se však respondenti museli rozhodnout, aniž by znali všechny relevantní okolnosti. I zde se projevila jistota postoje vzhledem ke „klasickému“ výroku. Celkový výsledek je jen o dva procentní body lepší než v otázce s nižší pozicí, ani výrok č. 5 tedy není potvrzen.

**Tab. 15 Korelace preference odpovědného zaměstnavatele a ochoty nastoupit na nižší pozici**

		<b>preferuji odpovědného zaměstnavatele</b>	
		určitě souhlasím	spíše souhlasím
<b>i za cenu odmítnutí nabídky od firmy s negativní pověstí</b>	určitě souhlasím	16	5
	spíše souhlasím	16	5
	nevím	7	4
	spíše nesouhlasím	13	20
	určitě nesouhlasím	9	11
	celkem	61 (dva neodpověděli)	45

Ročník, který respondent studuje, a víceméně ani míra finanční (ne)závislosti v této otázce nehrály žádnou roli, byť i zde se lehce projevila efekt „středu“. Na závěr byly odpovědi porovnány i s typem pracovního úvazku. Výrok č. 5c předpokládal, že čím vyšší je pracovní úvazek respondenta, tím ten bude ochotnější odmítnout nabídku od společnosti

s vyloženě negativní pověstí. Výsledky ukazují, že k tomu jsou naopak nejochotnější ti, kteří v současnosti žádné zaměstnání nemají.

### 5.2.3 Relevance aktivit orientovaných na externí a interní stakeholders vzhledem k atraktivitě zaměstnavatele a role zaměření studia na preferenci oblastí společenské odpovědnosti firem (V6)

V další části dotazníku bylo respondentům předloženo (a podle potřeby i přiblíženo) celkem třináct způsobů či oblastí, kde se jak podle odborné literatury, tak na základě příkladů z praxe nejčastěji projevuje, či by se měla projevovat, odpovědnost organizace. Respondenti byli následně požádáni, aby těchto 13 oblastí seřadili dle svých osobních preferencí. Celkové pořadí všech třinácti faktorů, včetně jejich průměrného umístění a údaje o rozptylu, přináší tabulka níže.

**Tab. 16 Pořadí jednotlivých oblastí v rámci společenské odpovědnosti firem dle subjektivních preferencí respondentů**

Pořadí	Název	Průměrné umístění	Rozptyl
1	vztahy se zaměstnanci	2.571	7.136
2	dodržování etických standardů v podnikatelských činnostech	4.445	8.852
3	ochrana základních lidských práv (i v provozech umístěných v rozvojových zemích)	4.866	11.864
4	nadstandardní péče o kvalitu výrobků / služeb	6.42	11.017
5	péče o životní prostředí	6.429	10.816
6	péče o rozvoj regionu, němž organizace působí	7.151	7.641
7	transparentní vztah k akcionářům / vlastníkům	7.286	11.75

8	spolupráce se školami	7.319	8.352
9	dárčovství (granty, popř. věcné dary neziskovým organizacím apod.)	7.782	9.398
10	firemní dobrovolnictví (možnost část placeného času věnovat neziskové organizaci dle vlastní volby)	8.908	10.723
11	netolerance korupci	8.95	13.039
12	sociální reklamní kampaně	9.378	10.118
13	vztahy s dodavateli a odběrateli	9.496	9.796

Z tabulky je zřejmé, že kategorie „vztahy se zaměstnanci“ se skutečně umístila s velkým náskokem na prvním místě, přičemž navíc dosáhla vůbec nejnižšího rozptylu ze všech nabízených možností. Řečí absolutních čísel kategorii „vztahy se zaměstnanci“ zařadilo na první nebo druhé místo celkem 82 respondentů z celkových 119. Tímto je, alespoň v omezených podmínkách tohoto průzkumu, potvrzen nejen výrok č. 6, ale i teze zmíněná již ve 2. kapitole, která do velké míry ovlivnila podobu této práce.

Mnoho oblastí společenské odpovědnosti firem ze seznamu v sobě zahrnuje interní i externí složku, což při zpětném hodnocení ztěžovalo interpretaci umístění jednotlivých oblastí. Nakonec bylo nicméně zhodnoceno, že vnitřní záležitosti jsou v celkové perspektivě pro současné a potenciální zaměstnance důležitější než ty vnější, což opět potvrzuje výše řečené. Výjimku tvoří firemní dobrovolnictví, které se umístilo až na 10. místě, což lze dle mého názoru interpretovat tak, že ve chvíli, kdy systém firemního dobrovolnictví zaveden je, zaměstnancům nevadí, a dokonce se ho leckdy rádi zúčastní. V žádném případě se však nejedná o faktor s rozhodujícím vlivem v procesu výběru zaměstnavatele.

Při analýze korelace studijního zaměření a preferencí jednotlivých kategorií společenské odpovědnosti firem bylo zjištěno, že studijní zaměření nehraje žádnou nebo jen velmi nízkou roli. Vytvořené výroky, ve kterých byly nejdříve stanoveny oblasti, jež mohou být danému zaměření nejbližší, a poté zkoumány vzájemné četnosti, se nejen nepotvrdily, naopak vycházely ve prospěch jiných studijních zaměření, u kterých není tato vazba natolik očekávatelná

### 5.2.4 Preference v oblasti vztahů se zaměstnanci (V7)

Protože tato práce zkoumá společenskou odpovědnost nejen obecně, ale především ve vztahu k potenciálním i stávajícím zaměstnancům, byla poslední otázka dotazníku (před sekci socio-demografických otázek) věnována specificky pouze jedné kategorii z výše uvedených třinácti, a to, jak se dá očekávat, vítěznou kategorii „vztahy se zaměstnanci“. I když se jednalo o pouhou jednu kategorii ve výběru, sama tato jediná kategorie skrývá ještě velké množství někdy i protichůdných představ co to přesně znamená, chovat se odpovědně k zaměstnancům. Proto poslední otázku tvořil další výčet, tentokrát 12 položek, které všechny spadaly do množiny vztahů se zaměstnanci. Respondenti byli znovu požádáni, aby je seřadili dle svých subjektivních preferencí, což opět nabízí možnosti křížového srovnání vzhledem ke studijnímu zaměření, ale třeba také pohlaví nebo věku.

**Tab. 17 Pořadí jednotlivých oblastí v rámci společenské odpovědnosti firem dle subjektivních preferencí respondentů**

Pořadí	Název	Průměrné umístění	Rozptyl
1	možnost vzdělávání a rozvoje v zaměstnání	3.386	5.43
2	vyváženost pracovního a osobního života (dodržování pracovní doby ze strany zaměstnavatele, kompenzace přesčasové práce apod.)	3.86	8.331
3	stabilita zaměstnání	4.105	7.778
4	příjemné pracovní prostředí	4.289	6.434
5	rovné příležitosti k získání zaměstnání, postupu a odměňování (pro muže a ženy, pro znevýhodněné skupiny obecně)	4.851	9.267
6	pozitivní postoj k mateřské / rodičovské roli	6.439	8.474
7	propracovaný adaptační program (pomáhá novému pracovníkovi „sžít“ se se společností)	6.965	8.981
8	institucionalizovaná možnost		

	hodnocení vlastní práce i aktivit managementu	7.482	9.723
9	rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)	7.561	10.071
10	vysoký standard ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	8.009	14.746
11	outplacement (pomoc propuštěným zaměstnancům s překlenutím těžkého období a s hledáním dalšího uplatnění)	8.605	6.256
12	možnost angažovat se v odborové organizaci	9.728	10.268

Z tabulky vyplývá, že obecně největší význam pro studenty mají oblasti vzdělávání a rozvoje, vyváženosti pracovního a osobního života a stability zaměstnání. Asi není příliš překvapivé, že ženy ve vzorku obecně přiřazovaly větší důležitost položkám jako jsou pozitivní postoj k mateřské a rodičovské roli a rovné příležitosti k získání zaměstnání, odměňování a postupu. Například rovné příležitosti zařadilo na první dvě místa 70 % žen a pouze 25 % mužů. Z hlediska věku nebyly nalezeny významnější rozdíly.

Nejdetailněji byla provedena analýza vlivu zaměření studia na preferenci jednotlivých oblastí v kategorii vztahy se zaměstnanci. Následující tři tabulky sumarizují nejčastěji volené oblasti u jednotlivých zaměření.

Tab. 18 – 20 Preference oblastí v rámci kategorie vztahy se zaměstnanci dle zaměření

Preference studentů v oblasti vztahy se zaměstnanci				
Technické zaměření				
		1	2	3
první tři možnosti v každém umístění	1	vyváženost prac. a os. života	stabilita zaměstnání	adaptační program
	2	stabilita zaměstnání	příjemné pracovní prostředí	vyváženost prac. a os. života
	3	vzdělávání a rozvoj	vzdělávání a rozvoj	vzdělávání a rozvoj

Preference studentů v oblasti vztahy se zaměstnanci				
Ekonomické zaměření				
		1	2	3
první tři možnosti v každém umístění	1	vzdělávání a rozvoj	vzdělávání a rozvoj	vyváženost prac. a os. života
	2	rovné příležitosti	stabilita zaměstnání	rovné příležitosti
	3	stabilita zaměstnání	vyváženost prac. a os. života	xxx

Preference studentů v oblasti vztahy se zaměstnanci				
Společensko-humanitní zaměření				
		1	2	3
první tři možnosti v každém umístění	1	vzdělávání a rozvoj	vyváženost prac. a os. života	vyváženost prac. a os. života
	2	vyváženost prac. a os. života	vzdělávání a rozvoj	rovné příležitosti
	3	stabilita zaměstnání	rovné příležitosti	xxx

Je možné pozorovat, že se ve všech třech tabulkách logicky objevují oblasti, které se umístily vysoko v celkovém přehledu, přesto se dají zaznamenat i drobné rozdíly, které, dle mého názoru, vyplývají z charakteristiky pracovišť a odvětví, ve kterých studenti předpokládají, že se v budoucnosti uplatní.

U studentů technického zaměření jsou dle mého názoru tyto rozdíly nejmarkantnější. Například zcela chybí oblast rovných příležitostí, což lze vysvětlit tím, že výraznou většinu studentů tvoří muži. Dále je možné vidět preferenci oblastí jako stabilita zaměstnání, příjemné pracovní prostředí a adaptační program, která je podstatně větší než u jiných zaměření. Tyto odpovědi jsou dle mého názoru zcela evidentně ovlivněné právě typem budoucího uplatnění. Lze předpokládat, že absolventi technických oborů (kromě IT)

budou zaměstnání spíše ve výrobních podnicích, kde je otázka příjemného pracovního prostředí akcentována a diskutována vždy o něco více než ve sféře služeb. V České republice má své výrobní provozy mnoho zahraničních firem. Přemístění po pádu železné opony bylo logické, zejména kvůli mnohem nižším cenám za lidskou práci. Jak se však náklady pomalu ale jistě srovnávají, mnoho firem přemýšlí o dalším stěhování dále na východ. Dalším rizikovým faktorem může být, že v případě recese je oslabeno celé odvětví – nedávné příklady z automobilového nebo sklářského průmyslu jsou toho důkazem. Možná i proto se právě u studentů technických oborů tak vysoko umístila stabilita zaměstnání a související kategorie. Navíc právě studenti technických oborů řadili výrazně výše možnost angažovat se v odborové organizaci než druhé dvě skupiny, což výše řečené potvrzuje. Jako velmi překvapující lze u studentů technických oborů hodnotit velmi vysokou preferenci vyváženosti pracovního a osobního života. Je jisté, že se jedná o důležitou oblast, která je v dnešní době významná obecně pro všechny zaměstnance. Čekala bych ji však mnohem více akcentovanou u studentů společenských a ekonomických oborů, kteří si dle mého názoru budou muset častěji poradit s tím, že si budou „brát práci domů“, protože je jednodušší zavřít za sebou dveře pracoviště než zakázat si o něčem přemýšlet.

U studentů ekonomických oborů je velmi silně zastoupena oblast rovných příležitostí, což je zcela jistě způsobeno větší genderovou vyvážeností vzorku, ale důležitým faktorem může být i subjektivní pocit, že právě v tomto sektoru není vždy lehké se prosadit jako příslušník jakékoli znevýhodněné skupiny, byť disponující výbornými osobnostními charakteristikami. Studenti ekonomických a společensko-humanitních oborů společně velmi vysoko řadí možnost vzdělávání a rozvoje v zaměstnání, rozhodně výše než studenti technických oborů. I u nich se pak na dalších pozicích objevuje stabilita zaměstnání a vyváženost pracovního a osobního života, i když ne tak výrazně jako u technického zaměření.

### **5.3 Shrnutí**

Průzkum mezi studenty ukázal vysokou deklaratorní ochotu studentů pražských vysokých škol přihlásit se k odpovědnému chování firem jako k důležitému faktoru, který



ovlivňuje vnímání organizace jakožto zaměstnavatele. Mezi osmi rozhodujícími faktory se odpovědnost umístila na 3. místě. Souhlas s „klasickým“ výrokem „Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“ vyjádřilo plných 91 %, tedy 108 ze 119 respondentů. Třebaže u otázek oceňujících míru preference odpovědného zaměstnavatele na základě konkrétních ústupků, které by respondent musel přijmout, podpora dle očekávání klesala, ani zde nebylo dosaženo nízkých čísel. 51 % studentů je ochotno u odpovědného zaměstnavatele nastoupit za nižší mzdu, 37 % na nižší nebo jinou než preferovanou pozici. 39 % respondentů je odhodláno odmítnout nabídku od společnosti s vyloženě negativní pověstí, a to i ve chvíli, kdy nemají zaměstnání ani vyhlídku na něj.

Odpovědi studentů byly kromě prostého určování pořadí nebo procentuálního souhlasu také porovnávány s mnoha faktory sociodemografické povahy, které byly vybrány proto, že na postoj ke společenské odpovědnosti mohou mít vliv. Byly to zejména tyto: ročník (věk), pracuje-li student při studiu, míra finanční nezávislosti, pohlaví. Ukázalo se, že naprosto nejzásadnější roli nehraje žádný z těchto faktorů, ale *míra jistoty v samotném postoji*. Studenti, kteří odpovídali vyhraněně na první otázky, zpravidla tento postoj kontinuálně dodržovali v průběhu celého dotazníku. To platí pro oba vyhraněné póly spektra postoje, tedy ať už je vztah studenta ke společenské odpovědnosti firem negativní, či pozitivní. Druhou nejvyšší relevanci prokázalo třídění podle pohlaví; podle očekávání ženy více preferují například téma rovných příležitostí nebo pozitivního postoje k mateřství.

Naopak ročník a fakt zda student při studiu pracuje, se ukázaly jako nepodstatné. Zajímavým způsobem se projevila analýza ochoty k ústupkům při možnosti pracovat u odpovědného zaměstnavatele ve vztahu k míře finanční nezávislosti – tzv. efekt „středu“ ukazuje, že nejméně ochotni jsou k takovým ústupkům nikoli studenti z konců spektra finanční nezávislosti, ale ti umístění uprostřed, tedy ti napůl samostatní a napůl závislí. Z dotazníku dále vyplývá, že studijní zaměření nehraje závažnou roli. Při důkladné analýze odpovědí na poslední otázku – preferencí v oblasti vztahů se zaměstnanci – však byly přece jen některé rozdíly objeveny.

Následující kapitola vychází z teoretické části této práce, další odborné literatury i z realizovaného průzkumu. Zkoumá, zda a jak se projevuje společenská odpovědnost firem

v jednotlivých personálních činnostech organizace. Získané poznatky pak porovnává právě s preferencemi studentů zjištěnými v této kapitole.

## 6 Možnosti uplatnění společenské odpovědnosti firem v konkrétních personálních činnostech

V předchozí kapitole byla ověřena teze, která byla poprvé explicitně zmíněna v úvodu ke druhé kapitole a významně se dotýká celé této práce. Je-li jedním z cílů organizace angažovaností ve společenské odpovědnosti firem dosáhnout větší atraktivity pro stávající i potenciální zaměstnance, musí se soustředit ve svých aktivitách opět na stávající a potenciální zaměstnance. Bylo prokázáno, že společenská odpovědnost *je* mezi studenty pražských vysokých škol významným faktorem atraktivity zaměstnavatele. Poslední část průzkumu se zabývala přímo tématem vztahů se zaměstnanci a zjišťovala, které oblasti jsou pro studenty v rámci odpovědného přístupu k zaměstnancům nejdůležitější.

Následně se podařilo sjednat tři hodinová interview s představiteli společenské odpovědnosti firem z různých společností – České spořitelny, T-Mobile a Škody Auto. Putnová a Seknička (2007, s. 67) říkají, že „Aplikace etiky do podnikání není jednoduchá. Etika je do podnikatelského procesu zaváděna především prostřednictvím principů, nástrojů a metod etického řízení.“ Rozhovory byly tedy zaměřeny především na tyto principy, nástroje a metody – a to zvláště proto, že se jedná o mnohem ověřitelnější úroveň než je ta týkající se nepsaných pravidel nebo proklamací, jakkoli i tyto prvky jsou důležité. Jako struktury bylo využito přehledu na sebe navazujících personálních činností v organizaci. Každý úsek této kapitoly začíná ukotvením dané personální činnosti na základě jednoho nebo více renomovaných autorů, následuje tabulka<sup>1</sup> se získanými daty a každý oddíl je uzavřen interpretací dat spolu s porovnáním jednotlivých firemních politik s preferencemi studentů.

---

<sup>1</sup> Pozn. Aut: Relativně dlouhou dobu nebylo jisté, zda tabulky v této kapitole budou umístěny v textu nebo v přílohách na konci této práce. Nakonec jsem se rozhodla, vzhledem k tomu, že navazující text se na ně hojně odkazuje, je umístit do textu, i když některé z nich jsou delší než jedna stránka a mohou tak na několika málo místech zhoršovat plynulost textu.

## **6.1 Analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování**

Koubek (2002, s. 40) říká, že: „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na daném místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ Organizace takový obraz potřebuje zejména pro usnadnění následného procesu získávání a výběru pracovníků a pro redukci nákladů s ním spojených

Na základě důkladné analýzy pracovních míst je možné přistoupit k dalšímu kroku, jímž je jejich vytváření. Armstrong (2007, s. 279-280) uvádí, že vytváření pracovních míst má dva základní cíle: „1. uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb a 2. uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů [...] Tyto cíle jsou vzájemně propojené a obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.“ Dodává, že „je dále třeba věnovat pozornost dalšímu důležitému cíli vytváření pracovních míst: plnění sociální odpovědnosti organizace za zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují ...“

Výše uvedené se netýká pouze vytváření zcela nových pracovních míst, ale i tzv. redesignu, přetvoření pracovních míst stávajících. Koubek (2002, s. 81) uvádí některé možné důvody pro redesign pracovních míst na straně organizace. Zejména u důvodů dotýkajících se pracovníků (zlepšení pracovní morálky, poskytnutí pocitu většího významu) lze tušit velký prostor pro využití společenské odpovědnosti firem a byly rovněž využity jako námět při rozhovorech ve firmách uvedených v úvodu k této kapitole.

Personální plánování definuje Kocianová (2004, s. 70) jako „cílevědomou činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo ...“ a dále (s. 74) cituje Koubka (2007) a připomíná, že „personální plány musejí vycházet ze strategických plánů organizace, musejí být s nimi v souladu.“ Třebaže primárně si pod strategií organizace představíme obchodní cíle a jejich dosažení, stále častěji se součástí strategie stává i naplnění závazků vzhledem ke klíčovým stakeholders.

**Tab. 21 Propojení analýzy a vytváření pracovních míst a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.1.a Zvyšování přitažlivosti práce, poskytování pocitu většího významu, omezení monotonie</b>	Dny pro charitu - 2 placené dny, kdy zaměstnanec může věnovat svou práci neziskové organizaci. Buď dle vlastního výběru, nebo v rámci skupiny zaměstnanců, která se domluví, nebo při "hromadných" dnech pro charitu organizovaných centrálně. V současné době se účastní cca 1500 zaměstnanců = 15% zaměstnanců.	„Jeden den pro váš dobrý skutek“ - program firemního dobrovolnictví. Letos se zúčastnilo cca 800 zaměstnanců.	„Výrobní systém Škoda auto“ - komplexní systém spadající pod ředitele výroby, řešící mimojiné i např. rotaci pracovních týmů.
	Zaměstnanecké mikrogranty - každý zaměstnanec má možnost podat projekt, ze svého okolí a požádat o příspěvek v grantových kolech. První kolo výběru provádí odborná komise, v druhém kole však již hlasují všichni zaměstnanci na intranetu, proto je mimojiné třeba vytvářet pro své projekty „kampaně“ a získávat mu příznivce.	Rozšířená, byť ne institucionalizovaná možnost rotace v rámci týmu, střídání zaměření. Funguje i na infolinkách. Tam navíc opravdu schopní lidé jsou povyšováni na řídicí pozice - v současnosti naprostá většina řídicích pozic tam je obsazena lidmi, kteří začínali „zvedáním telefonu“.	Vzhledem k velké namáhavosti a někdy monotonii pracovních činností mají všechny zpracované zdravotní atesty. Zaměstnanci procházejí pravidelnými prohlídkami, ve kterých se podnikoví lékaři zaměřují právě na problémy potenciálně způsobené typem vykonávané práce
		Poměrně často využívána je i možnost mezinárodní rotace v rámci skupiny. Stálá nabídka krátkodobých i dlouhodobých výjezdů.	K převzetí se chystá koncernová metodika náročnosti pracovních míst, která bude určovat dobu setrvání na jednom pracovním místě před doporučenou nebo povinnou rotací.

<b>6.1.b Opatření pro rodiče</b>	Důsledné a systematické udržování kontaktu s rodiči na mateřské / rodičovské dovolené, například skrze pořádání eventů se zábavným programem pro děti a informačním programem pro rodiče.	500 z 3000 zaměstnanců jsou matky na mateřské dovolené! Dostávají tištěný časopis pro všechny zaměstnance (1x za dva měsíce) + je přímo pro ně sestavován speciální e-mailový newsletter. Také přímí nadřízení jsou metodicky vedeni k tomu, aby udržovali kontakt se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené.	Ženy tvoří pouhých 20% kmenových zaměstnanců Škoda Auto. To ovlivňuje prioritu opatření pro matky na mateřské dovolené. Mluví se o nutnosti udržovat kontakt, nebo o organizaci setkání, ale dosud se nikdy nerealizovalo. Zatím záleží na každém nadřízeném.
	Pravidelné "Rodinné dny" pořádané na jaře.	Pravidelné letní a vánoční události. Akce „veďte děti do práce“.	
	Otcové, jejichž partnerkám se v daném kalendářním roce narodil nový potomek, mají nárok na 5 extra dní placených dovolené.	Zaměstnancům na mateřské dovolené zůstávají veškeré základní výhody zaměstnanců - pracovní telefon, vstupní karta apod.	
	Flexibilní odchody na / návraty z rodičovské dovolené, např. pomocí snížených úvazků. Existují pokyny pro manažery na intranetu, které se přímo tomuto tématu věnují.	Rozvinutý systém flexibilních pracovních úvazků pro rodiče malých dětí.	Vzhledem k typu pracovní činnosti existují pouze malé možnosti v oblasti flexibilních úvazků. Platí nicméně i pro nevýrobní sféru, kde podmínky pro částečné úvazky jsou.
<b>6.1.c Opatření pro seniory</b>	Speciální program není, nicméně je kladen důraz na diverzitu v pracovních týmech z hlediska všech kritérií. Manažeri absolvují pravidelná školení na diversity management.	Příliš se touto cílovou skupinou nezabývají, zaměstnanci v (pre)seniorském věku se dají počítat v řádu jednotek.	Program 50 + speciální lázeňské a rehabilitační pobyty pro zaměstnance nad 50 let, dovolená navíc, konzultace pracovního zařazení.
			Důstojné rozloučení, aktivity i po odchodu - klub důchodců. Některé přetrvávající benefity pro odcházející manažery (např. užívání osobního automobilu).

<b>6.1.d Opatření pro handicapované</b>		Nabídka handicapovaným zaměstnání na infolinkách v Hradci Králové a v Lounech spolu s odvozem bezbariérovým autobusem. Jeden zaměstnanec právě v Hradci Králové je paraplegik.	Vlastní chráněná pracoviště, pro zaměstnance, kteří jsou dočasně indisponováni existuje tzv. zdravotní pool – pozice s nenáročnou pracovní náplní, na které lze krátkodobě přefadit.
---	--	--	--

Omezení monotónnosti a poskytnutí většího smyslu v zaměstnání může být dosaženo i prostřednictvím firemního dobrovolnictví nebo zaměstnaneckých mikrograntů, jak navrhuje v odpovědi na otázku týkající se obohacování práce Klára Gajdušková z České spořitelny. Podíly zaměstnanců zúčastňujících se podobných aktivit se zvyšují, hodnocení bývají vesměs pozitivní. Některé výzkumy (viz např. Executive Summary: Deloitte Volunteer IMPACT Survey, 2007) přinesly tvrzení, že cca 90 i více procent tzv. generace Y (18-26 let) si myslí, že firmy by měly zaměstnancům umožnit práci pro neziskový sektor a to, zda jim ji firma umožňuje považují za faktor atraktivity zaměstnavatele. Je však třeba dodat, že v současné době, přinejmenším v České republice, což potvrzuje i průzkum z 5. kapitoly, zaměstnanci nemění zaměstnání kvůli tomu, že jim chybí dobrovolnický program.

Ve všeobecném povědomí je ale termín obohacování práce více spjatý se samotnou pracovní náplní. Tento názor zastává i Martina Kemrová z T-Mobilu, když jmenuje například systémy rotace či mezinárodní mobility. Ve Škoda Auto je zase díky typu vykonávané práce tato otázka úzce spjata se zdravotní péčí, prevencí úrazů a rehabilitací. Proto je ve společnosti zaveden komplexní systém zdravotních prohlídek, rehabilitačních a lázeňských pobytů, připravuje se třídění činností dle zdravotní náročnosti. Speciální zdravotní program je určen pro zaměstnance nad 50 let. Díky tomu a klubu důchodců a dalším aktivitám se suveréně umístili na prvním místě v oblasti péče o seniory. Ostatní zkoumané společnosti seniorskou otázku příliš detailně neřeší, nicméně dá se předpokládat, že vzhledem stárnutí populace a prodlužování produktivního věku se jí všechny společnosti budou muset seriózně zabývat.

Škoda Auto také jako jediná naplňuje zákonnou povinnost zaměstnání osob s handicapem prostřednictvím přímého zaměstnávání, pro tento účel provozuje vlastní chráněná pracoviště. Dalším opatřením je tzv. „zdravotní pool“, do kterého jsou umisťováni zaměstnanci krátkodobě nebo střednědobě neschopní vykonávat svou obvyklou práci – jedná se o skupinu nenáročných zaměstnání, na která jsou na tuto dobu převáděni. Tabulka 16 uvádí i snahu T-mobilu v oblasti zaměstnávání pracovníků s handicapem, kde nabízeli dopravu bezbariérovým autobusem a další benefity pro handicapované zaměstnance na infolinkách v Hradci Králové a v Lounech. Zájem byl ale velmi malý, možná pro velkou psychickou náročnost práce. V dotazníku pokrývala oblast opatření pro seniory a handicapované odrážka „rozmanitost na pracovišti“, která se umístila ve třech čtvrtinách pole – studenti ji tedy příliš vysoko nehodnotili, nicméně zejména postoj k seniorům je samozřejmě ovlivněn tím, že hodnotili právě studenti – je možné, že za několik let nebo desetiletí by odpověděli zcela rozdílně.

Jak ukázal průzkum, téma pozitivního postoje k mateřské roli je pro mladé ženy stále citlivou otázkou. Sice se neumístilo na předních příčkách tabulky, ale po vyřešení předních témat má i toto své slovo při výběru zaměstnavatele. Všichni představitelé firem se kterými jsem mluvila uznávají důležitost tématu a zároveň skutečnost, že mu budou muset čelit, ať již zvolí postoj jakýkoli. V České spořitelně a T-mobilu existují speciální programy, akce i komunikační kanály pro udržování kontaktu s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené (viz tab. 16). Společnost Škoda Auto je v této oblasti pro změnu nejslabší, což je do velké míry dáno genderovým poměrem zaměstnanců (pouhých 20 % žen). O nejrůznějších nástrojích, jež by mohly sloužit s udržováním kontaktu s matkami na mateřské dovolené se mluví, ale zatím se žádný z nich nerealizoval. Pokud se organizace tedy skutečně chová odpovědně k zaměstnancům- rodičům, je možné doporučit, aby tento postoj více komunikovala více navenek směrem zejména k potenciálním zaměstnankyním a využila tak možnosti zvýšit svou atraktivitu jako zaměstnavatele.



## **6.2 Získávání a výběr pracovníků**

Kocianová (2004, s. 79) uvádí, že: „Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které navíc zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo (...) Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě ...“ a dodává, že: „Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců.“

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, „... úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci.“ (Kocianová 2004, s. 94)

Je-li tématem této podkapitoly získávání a výběr pracovníků z pohledu společenské odpovědnosti firem, nelze se vyhnout tématu diskriminace. Zákon o zaměstnanosti (435/2004 Sb.) hned ve 4. paragrafu (dokonce ještě před vymezením pojmů) v odstavci dvě říká, že: „Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví ...“

V odstavcích 5 a 6 se poté specifikuje, co je míněno přímou a nepřímou diskriminací: „Přímou diskriminací se rozumí jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází, zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Nepřímou diskriminací se rozumí jednání, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup znevýhodňuje či zvýhodňuje fyzickou osobu vůči jiné na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů ...“

Otázkám diskriminace se také věnuje mnoho mezinárodních dohod, mezi nimi směrnice Rady Evropské unie a konvence Mezinárodní organizace práce, do svých 10 základních pravidel téma diskriminace zařadila i iniciativa OSN Global Compact. Věnují se mu také v podstatě všechny nástroje popsané v čtvrté kapitole. Aktivitu společenské odpovědnosti firem mají ze své podstaty (a definice v kap. 1) být nad rámec povinností daných zákonem. Nicméně v některých oblastech a v některých odvětvích je tlak na nedodržování zákonných norem ve smyslu diskriminace tak velký, že již prosté dodržování legislativy lze hodnotit jako významný počin na cestě k odpovědnosti podniku.

Jako poslední v této podkapitole zmíním relativně nový a stále se rozvíjející obor, který je zcela relevantní k popisovaným personálním činnostem, a to personální marketing. Koubek (2002, s. 150) jej definuje jako „... použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“

**Tab. 22 Propojení získávání a výběru pracovníků a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.2.a Konkrétní metody a nástroje zabraňující diskriminaci / podporující rovné příležitosti</b>	Přede dvěma lety proběhlo zmapování platového rozložení v celé společnosti. Zjištěny disproporce mezi odměňováním žen a mužů na stejné pozici - náprava.	V ředitelské pozici je žena, na úrovni středního managementu je genderové zastoupení cca 50 na 50. Nijak však zastoupení žen ani dlouhodobě systematicky nesledují.	Ne. Částečně tak fungují odbory.
	„1. kolo naslepo“ - u velké části pozic se nyní provádí první kolo naslepo - dle dotazníků vyplněných kandidáty, které obsahují odborné kvality kandidáta, ale nesdělují jeho pohlaví, ani další citlivé informace. Jednoznačnou identifikaci zajišťuje unikátní kód.	Na úrovni tvrzení důsledně dodržují princip rovných příležitostí, nicméně neexistují institucionalizované metody a nástroje, které by k tomuto účelu používali.	

	90 % manažerských pozic je nyní obsazováno výběrovými řízeními, do kterých má možnost přihlásit se kdokoli ze zaměstnanců.		
<b>6.2. b. Mechanismy na přednostní uplatňování vlastních zaměstnanců (před vnějšími zdroji) - v případech, kde to lze</b>	99 % pozic jde nejprve do vnitřního výběrového řízení (je k dispozici pouze zaměstnancům na intranetu) – po dobu cca 1 týdne, teprve poté je zadávána agenturám a inzerována vně.	Všechny pozice jsou nejprve vyhlášeny interně. Vysoká úspěšnost současných zaměstnanců u výběrových řízení - cca 50 - 60 % Ve výsledku jsou tedy spíše nižší pozice obsazovány z venku a vyšší z interních zdrojů.	„Interní burza práce“, která je nejen na intranetu, ale i všech nástěnkách a v informačních kioscích (počítačových panelech na pracovištích). Některé nabídky volných pozic jsou umístovány do interní burzy a teprve po určeném intervalu vyhlášeny externími kanály, některé souběžně interně i externě. Ale vždy platí, že nabídka musí být uveřejněna i interně
			definované skupiny upřednostňované v rámci interního výběrového řízení: návraty po mateřské dovolené, diplomanti, lidé ze „zdravotního poolu“.
<b>6.2.c Spolupráce se školami</b>	Partnerské VŠ - VŠE a Univerzita Hradec králové. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažeři jako přednášející</li> <li>• Konzultanti / oponenti prací</li> <li>• Otevřené dny pro studenty</li> <li>• Možnosti stáží</li> <li>• Iniciování nových oborů (např. vedlejší specializace Risk management na VŠE).</li> </ul>	Partnerství s Ostravskou Vysokou školou báňskou - Technickou univerzitou, na úrovni přednášejících s VŠE v Praze. <p>Nenabízí však žádné programy pro studenty ani absolventy. V současném stádiu vývoje firmy preferují „nakupování“ již „hotových“ odborníků s praxí .</p>	Spolupráce se všemi technickými univerzitami Praha, Liberec, Brno, Ostrava: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Prezentace na školách</li> <li>• Zapůjčování modelů pro výzkum</li> <li>• Možnosti diplomových prací, stáží</li> <li>• Přednášky manažerů</li> <li>• Společné vývojové projekty s vysokými školami, které čerpají dotaci z Evropských fondů</li> <li>• Konzultace kurikula.</li> </ul> <p>Specifikum: vlastní učiliště a vlastní VŠ.</p>

<b>6.2.d Personální marketing</b>	Veletrhy práce, pravidelná účast v žebříčku Zaměstnavatel roku.	Veletrhy práce, Účastnění se nejrůznějších ocenění a žebříčků. Cca jedné až dvou desítek za rok.	Veletrhy práce, ŠKODA DAYS, Účast v žebříčku Zaměstnavatel roku.
-----------------------------------	---	--	--

Průzkum v 5. kapitole ukázal, že téma rovných příležitostí je pro současné pražské studenty vzhledem k jejich potenciálním zaměstnavatelům opravdu důležité, zejména u těch oborů a odvětví, ve kterých se uplatňují muži i ženy rovnoměrněji. V tomto ohledu velmi pozitivně překvapila Česká spořitelna, která nejen zmapovala disproporce mezi odměňováním mužů a žen v organizaci, ale zároveň používá takovou metodu výběru v prvním kole, která zabraňuje diskriminaci na bázi pohlaví, národnosti a dalších faktorů. Ostatní dvě společnosti na úrovni prohlášení také pečují o rovné příležitosti, ale nepřijaly žádná konkrétní opatření na jejich podporu, proto je možné jen velmi obtížně ověřit, jestli svá prohlášení skutečně dodržují a prosazují.

Stabilita zaměstnání se umístila v průzkumu v 5. kapitole velmi vysoko, jako 3. z 12 možností na výběr, přičemž zcela nepochybně měla vliv na tento výsledek nedávná finanční a ekonomická krize. Právě stabilita je jednou z oblastí, která je u zaměstnanců zpravidla velmi ceněná a vyžadovaná, ale firmami působícími na stále rychlejších a překvapivějším způsobem reagujících trzích velmi obtížně poskytnutelná. Přesto však existují metody a postupy, které mohou vnímanou stabilitu zaměstnání alespoň navýšit, když už ne zaručit. V této kapitole je reprezentují mechanismy na upřednostnění vlastních zaměstnanců před vnějšími zdroji. Za velmi pozitivní překvapení lze považovat fakt, že ve všech zkoumaných společnostech je interním pravidlem upraveno, že o veškerých nabídkách volných pracovních míst jsou informováni i stávající zaměstnanci, a to buď před, nebo nejpozději spolu s uveřejněním nabídky na pracovním trhu. Je také dbáno na to, aby se interní nabídky práce k zaměstnancům skutečně dostaly. Asi nejnáročnější systém je ve Škoda Auto, kde se nedá předpokládat, že většina zaměstnanců bude mít k dispozici vlastní počítač s připojením na internet. Nabídky jsou tedy kromě intranetu i na nástěnkách umístěných na strategických místech na pracovištích a v tzv. informačních kioscích – počítačových panelech také na pracovištích. V T-Mobilu je až 50 či 60 % pozic

obsazováno z vnitřních zdrojů, tuto politiku berou také jako součást obohacování práce a řízení kariéry. Výsledkem je velmi nízká míra fluktuace. Také ve Škoda auto se aktivně snaží o výchovu zejména vlastních manažerů a mistrů.

Spolupráce se školami se umístila jako 8. nabízená možnost z celkových 13, nepatří tedy mezi primární faktory, ale má svou důležitost. Poměrně velké množství studentů, například v mém okolí, si svého zaměstnavatele vybírá v posledních ročnících vysoké školy. Oslovené firmy si to uvědomují, a proto uzavírají partnerství s vysokými školami, povzbuzují své manažery, aby na nich přednášeli, a nabízejí možnosti spolupráce vysokoškolským studentům. Asi nejméně vyvinutou politiku v této konkrétní oblasti má T-Mobile, což je způsobeno strategií v oblasti lidských zdrojů, na základě které v současné době preferují „hotové“ odborníky před studenty či absolventy. Střední příčku zaujímá Česká spořitelna se dvěma partnerskými vysokými školami a poměrně rozvinutou nabídkou spolupráce se studenty a absolventy. Největší úsilí této oblasti věnuje Škoda Auto, která kromě výše uvedeného například formuje společné řešitelské týmy pro odborný vývoj. Nelze samozřejmě nezmínit provoz vlastní učňovské i vysoké školy.

Posouzení efektivity veletrhů práce je mimo záběr této práce. Všechny tázané firmy se jich nicméně účastní, protože ačkoli pozitivní efekt účasti je nejistý, negativní efekt neúčasti může být vysoký. Škoda Auto navíc pořádá vlastní tzv. ŠKODA DAYS. Všechny tři společnosti se účastní žebříčku Zaměstnavatel roku (jehož podrobný přehled přináší kap. 4.2.2), v roce 2009 se všechny umístily v top10, v pořadí T-Mobile, Škoda Auto, Česká spořitelna. Společnost T-Mobile je navíc velmi aktivní i v dalších žebříčcích, účastní se až dvou desítek podobných hodnocení ročně.

### **6.3 Přijímání a adaptace pracovníků**

Kocianová (2004, s. 128) popisuje přijímání pracovníků jako: „ (...) personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedením na pracoviště.“

Od takto definovaného přijímání pracovníků je nutné odlišit tzv. adaptaci (podle některých autorů orientaci) pracovníků, což jsou termíny, které pokrývají tzv. „měkké“

aspekty procesu příchodu nového zaměstnance. Dalším odlišujícím znakem je to, že zpravidla nekončí po prvním dnu či týdnu, který nový zaměstnanec stráví na získaném pracovním místě, ale pokračují i půl roku, někdy celý rok po nástupu. Koubek (2002, s. 180-181) definuje orientaci pracovníků jako: „... důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly [...] Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“

**Tab. 23 Propojení přijímání a adaptace pracovníků a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.3.a Nadstandardní školení BOZP</b>	ano	Ano, pro nové zaměstnance v rámci adaptace, další formou e-learningu.	V zákonném rámci. Pečlivě kontrolováno. Pro nevýrobní sféru formou e-learningu.
<b>6.3.b Adaptační programy a plány</b>	Zejména u zaměstnanců "na přepážce" probíhá celkem měsíc tréninků, než se nový zaměstnanec naplno zapojí do činnosti na pobočce.	"Orientační dny" - úvodní třídní vstupní program pro nové zaměstnance zahrnující povinná školení, ale i představení firmy, produktů, hlavních segmentů.	Každý nový zaměstnanec nejdříve 14 dní pracuje v tzv. „tréninkových centrech“, kde se mu dostává praktického výcviku na tréninkové výrobě.
	Každému novému zaměstnanci je přidělen starší a zkušenější kolega jako mentor.	Podstatně delší je adaptační proces pro zaměstnance na infolince, zde je úvodní školení tříměsíční.	1/2 denní nástupní školení pro všechny zaměstnance. Včetně prezentace odborů!
		Funguje mentoring, ale ne na individuální bázi, spíše jeden mentor na skupinu a spíše technická pomoc s aplikacemi apod.	Nevýrobní sféra: v kompetenci každého oddělení. Vytvořen checklist pro manažery, který je ale dobrovolný. Každý zaměstnanec absoluuje 14denní stáž na výrobní lince.

Odborná literatura ve valné většině podporuje fakt, že propracovaný a relevantní adaptační program snižuje fluktuaci a šetří náklady na zacvičení a školení, případně další

transakční náklady. V každé ze zkoumaných firem existuje nějakým způsobem pojatý a ukotvený adaptační program. Zajímavý je postřeh, že nejintenzivněji je zpracován adaptační proces pro zaměstnance „na přední linii“, tedy pro ty, kteří slouží jako rozhraní mezi firmou a zákazníkem. Denně se setkávají se zákazníky, jednají s nimi, a protože právě na základě tohoto jednání si mnozí zákazníci vytvářejí positioning společnosti, je pro organizace důležité vystupovat „žádoucím“ způsobem. Rozdíl v době trvání školení je skutečně markantní. 1 den oproti 1 měsíci v České spořitelně a 3 dny oproti 3 měsícům v T-Mobilu.

Velmi intenzivně pojal úvodní fázi adaptace T-Mobile, který pořádá „orientační dny“ což jsou tři dny plné školení, tréninků a seznamování se se společností. To rezonuje se zjištěními průzkumu v 5. kapitole, která ukazuje, že právě u studentů (a do jisté míry se dá předpokládat, že i u odborníků) technického zaměření je vztah mezi propracovaným adaptačním programem a výsledným pocitem spokojenosti nejvýznamnější. I tohoto faktu lze využít ve specifické komunikaci k absolventům a odborníkům z tohoto zaměření. Ve Škodě Auto absolvuje každý nový zaměstnanec základní ½ denní školení o společnosti. Specifikem potvrzující velmi silné potvrzení odborů je, že již do rámce tohoto školení je zahrnuta prezentace odborů, do kterých mohou noví zaměstnanci ihned vstoupit. V dalších dnech je charakter adaptace určován typem práce. Každý nový zaměstnanec výrobní sféry prvních 14 dní pracuje v tzv. tréninkových centrech, kde se může zaučit na reálných činnostech a neohroží přitom výrobu. U zaměstnanců nevýrobní sféry je adaptační proces mnohem laxnější. Existují pouze schémata a checklisty pro manažery, na co by například neměli zapomenout při přijímání nového zaměstnance. Jestli je však manažer využije, je zcela v jeho kompetenci. Velkou zajímavostí, alespoň v České republice, je zcela jistě relativně nově zavedená povinná 14denní stáž na lince pro nové zaměstnance z nevýrobní sféry. Plní hned několi důležitých cílů: u zaměstnanců z výrobní sféry v optimálním případě zvedá hladinu sounáležitosti s nevýrobní sférou. Pro nastupujícího zaměstnance je dobré vědět, jak probíhá vlastní hlavní činnost společnosti a jakou práci vyžaduje. Při projednávání záležitostí, které ovlivní práci dělníků může později zvolit citlivější přístup, při vymýšlení nových přístrojů myslet i na ergonomii a jednoduché užití.

Dlouhodobá perspektiva vyznívá nejlépe pro Českou spořitelnu, a to především díky systému individuálních mentorů. Každému novému zaměstnanci je přidělen

zkušenější kolega, který by měl poradit, kdykoli když nový zaměstnanec tápe v některých oblastech, které jsou již pro zkušené zaměstnance každodenní záležitostí. Zároveň by mentor měl pomoci s vytvořením dlouhodobé perspektivy v novém zaměstnání.

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se neumístila příliš vysoko – na 10. pozici z 12, výraznější preference není pozorovatelná ani u studentů technického zaměření. Samozřejmě se jedná o povinnou součást přijímání nových pracovníků, nicméně se (alespoň podle závěrů průzkumu) nezdá, že by se zvláštní péče podobě školení nebo extenzivní komunikace tohoto tématu studentům a absolventům vyplatila, byť T-mobile a Česká spořitelna uvádějí, že jejich školení bezpečnosti je zpracováno v nadstandardní podobě.

#### **6.4 Hodnocení pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry**

„Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci.“ (Kocianová, 2004, s. 145)

Zavedení systematického hodnocení v organizaci s sebou nese náklady, ale také významné přínosy pro zaměstnavatele i zaměstnance. Přínosy pro zaměstnance se navíc mohou často proměnit v konečný opětovný přínos pro organizaci. Ze seznamu cílů systematického hodnocení pracovníků uvedeného v Kocianová 2004, s. 147-148 vybírám ty, které jsou dle mého názoru relevantní k tématu této práce (upraveno):

- Cíle hodnocení z hlediska organizace a nadřízeného
  - zlepšení motivace pracovníků a jejich stabilizace.
  - zlepšení pracovního výkonu, efektivnosti práce a její kvality.
  - zlepšení kvality řídicí práce.
  - zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, komunikace a atmosféry v organizaci.



- využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování, k rozmisťování pracovníků a řízení kariéry pracovníků.
- Cíle z hlediska pracovníka
  - informace o hodnocení své práce (zpětná vazba),
  - informace o své perspektivě v organizaci (o pracovních možnostech, možnostech postupu),
  - informace o možnostech osobního rozvoje a vzdělávání,
  - možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě.

Řízení kariéry definují Milkovich a Boudreau (In Kocianová 2004, s. 176) jako „proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí pracovníky tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných lidí, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.“ Tato personální činnost je do velké míry propojena s dalšími, a proto je zmíněna například i v souvislosti s analýzou a vytvářením pracovních míst (6.1) nebo získáváním a výběrem zaměstnanců (6.2) a dalších, s hodnocením pracovníků však souvisí velmi úzce.

**Tab. 24 Propojení hodnocení pracovníků a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.4.a mechanismy pro pravidelné a systematické hodnocení</b>	„Róza“ - Rozhovor se Zaměstnancem, rozhovor one-to-one, zaměstnanec, manažer, spíše zaměřen na	Sofistikovaný systém hodnocení zaměstnanců, jehož součástí jsou tzv. „Individuální rozvojový	Výrobní sféra: systém osobního hodnocení, 4 termíny za rok, 1 povinný. 4 základní kompetence hodnocené

<b>pracovníků a pracovních týmů</b>	osobnostní rozvoj.	plán“ a „kariérní očekávání“, do kterého přispívá jak zaměstnanec, tak jeho nadřízený.	na škále 1-5. Očekává se skóre kolem 15 bodů. Vázané na variabilní složku mzdy.
	Hodnocení Performance kritérií, každý kvartál se vyhodnocují KPI - key performance indicators, využívá metodiku Balanced Scorecard, zatím funguje do 2. úrovně řízení.		Manažeři: 1 ročně, hodnocení cílů nastavených společně s nadřízeným. Letos poprvé vázáno na finanční bonusy.
<b>6.4.b hodnocení manažerů zaměstnanci</b>	Každý rok probíhá šetření 360° zpětné vazby.	U některých pozic probíhá i hodnocení 360°, ale spíše v řádu jednotek.	„Škoda jsme my“ 1x za 2 roky výzkum mezi zaměstnanci, součástí například hodnocení respektu k nadřízenému nebo spokojenosti s náplní práce.
		Každý 1/4 rok probíhá výzkum T-Spirit.	

K mému překvapení se varianta „institucionalizovaná možnost hodnocení vlastní práce a aktivit managementu“ umístila až na 8. místě z 12, přičemž o něco více akcentovaná byla u studentů ekonomických a společensko-humanitních oborů. Je třeba podotknout, že právě zde se zřejmě jedná o jednu z oblastí, které jsou ovlivněny výběrem vzorku – totiž studentů, byť mnozí z nich pracují při studiu. Bohužel porovnání jejich názorů s názory zaměstnanců nestudentů je již mimo záběr této práce.

Všechny šetřené firmy však a mají propracovaný systém hodnocení. Jedním z důvodů této jasně pozorovatelné diskrepance může být strach z hodnocení. Pokud jsou hodnotící systémy špatně nastaveny, popřípadě rovnou úmyslně vytvořeny tak, aby sloužily pouze jako zástěrka nekalých praktik či záminka k výpovědi na základě osobní antipatie (a takové příklady byly zaznamenány), není divu, že postoj studentů k těmto systémům není zrovna vřelý.

Pak je zejména na organizaci, aby dokázala své zaměstnance přesvědčit, že systém hodnocení, jak je nastavený u nich, není zástěrkou ani záminkou, ale reálnou snahou o větší propojení organizačních a individuálních cílů, o win-win situaci, kdy jsou spokojeni jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci. Jednu z možností, jak toho dosáhnout, představuje důraz na zpětnou vazbu. Tedy nejen hodnocení zaměstnanců jejich manažery, ale i

možnost pro zaměstnance hodnotit jejich nadřízené. Každá ze šetřených společností má tuto možnost nějakým způsobem ošetřenou, ale každá jinak.

V České spořitelně probíhá každý rok globální 360° zpětná vazba, která, troufám si tvrdit, poskytuje poměrně komplexní obrázek o pracovníkovi i jeho pracovním okolí. V T-Mobilu také probíhá 360° zpětná vazba, ale pouze u vybraných zaměstnanců, kteří z povahy své práce koordinují komplexní projekty a působí napříč divizemi a útvary. Do určité míry tento nástroj u ostatních zaměstnanců v T-Mobilu nahrazuje každý čtvrt rok probíhající výzkum T-Spirit, který je realizovaný v celém koncernu Deutsche Telecom. Každý z nich je v rámci roku zaměřený na trochu jiné téma, nicméně všechna obecně souvisí se spokojeností zaměstnanců se společností. Výsledky se rozebírají po divizích a pokud dojde například ke kumulaci negativních odpovědí, problém je dále řešen s HR a konkrétní divizí. Ve Škoda Auto je podoba hodnocení opět ovlivněna rozdělením na výrobní a nevýrobní sféru. Dělníci jsou hodnoceni na čtyřech jednoduchých škálách, minimálně jednou ročně, ale manažer může využívat i čtvrtletní termíny. Výsledek se promítá do variabilní složky mzdy. Bohužel není jasné do jak velké míry je součástí i zpětná vazba od zaměstnance. Zaměstnanci z nevýrobní sféry hodnotí, podobně jako v předchozích dvou společnostech, cíle nastavené společně s nadřízeným a to jednou ročně. Letos poprvé se výsledek promítne do finančních bonusů. Obdobou průzkum T-Spirit je průzkum „Škoda jsme my“, který však probíhá pouze jednou za dva roky.

Z hlediska plánování osobního rozvoje a řízení kariéry, nástroje, které stojí za zmínku jsou „individuální rozvojový plán“ a „kariérní očekávání“ využívané v T-Mobile. Zmiňuji je především pro jejich komplexnost. Jednak jsou plně propojeny s IT systémy (pro každý z nich existuje speciální intranetová aplikace), jednak je jejich kompletace provázána s mnoha dalšími činnostmi – výběrem vzdělávání, řízením kariéry, finančními bonusy a dalšími.

## 6.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je v podstatě kompenzací, náhradou za práci a čas při ní strávený. Jedná se o velmi významnou personální oblast pro organizaci i pro pracovníka (podle Kocianová, 2004, s. 160).

Odměna za práci může i nemusí být závislá na výkonu a dosažených výsledcích, může nabývat peněžní či nepeněžní formy. Armstrong (2007, s. 521) uvádí tyto složky odměny:

- základní mzda / plat
- výsluhová složka
- zaměstnanecké výhody
- vzdělávání a rozvoj
- zkušenosti / zážitky z práce

Hlavním zájmem z hlediska společenské odpovědnosti firem je, aby odměňování probíhalo spravedlivě a transparentně, bez jakékoli diskriminace (viz kap. 6.2). Ze složek mzdy jsou nejrelevantnějšími položkami vzdělávání a rozvoj, jimž se budu věnovat v následující kapitole, a zaměstnanecké výhody. Podle Armstronga (2007, s. 595) by správně vytvořený soubor zaměstnaneckých výhod měl splňovat zejména následující charakteristiky:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci

**Tab. 25 Propojení odměňování pracovníků a společenské odpovědnosti firem**

	Česká spořitelna	T-Mobile	Škoda Auto
<b>6.5.a Prevence diskriminace</b>	Kromě metod uvedených již v 5.2.a se	Všechny mzdy jsou rozříděny do "pásem"	ne

	každý rok nastavení platů porovnává s mediánem trhu. Pokud se nějakým způsobem výrazně odchyluje, šetří se příčina, kterou může být chybné zařazení, nebo právě diskriminace.	dle metodiky Hay Group, které obsahují poměrně obsáhlou metriku vedoucí právě k zařazení do určitého pásma, což slouží zároveň jako prevence diskriminace.	
<b>6.5.b benefity pro zaměstnance</b>	Poměrně klasická sada na trhu. Zvláště lze zmínit 5 sick-days, zvýhodněné bankovní produkty, dny pro charitu, zvláštní volno pro otce.	Z fixních benefitů kromě obvyklých možné jmenovat nadstandardní zdravotní péče včetně lékaře na pracovišti a samozřejmě služební telefon.	Poměrně extenzivní fixní seznam benefitů, na Cafeteria systém odbory nepřistoupily.
	Zatím fixním systémem, budou přecházet na Cafeterii.	Cafeteria systém spravovaný externí firmou. Každý zaměstnanec má k dispozici 10 000 bodů = cca 10 000 Kč jako kredit, v rámci kterého si může libovolně volit své benefity.	Speciální péče v oblasti zdravotnictví: podnikoví lékaři, očkování, preventivní zdravotní programy, rehabilitace, lázeňské pobyty pro vytipované skupiny zaměstnanců (např 50+).
		Specializace v rámci benefitů: péče o zdraví.	Specifikum: služby spojené s ubytováním a dopravou dělníků, kteří nebydlí v okolí, případně pocházejí ze zahraničí.
		Jako součást odměňování je viděno i například možnost zvýšení kvalifikace v prestižním studijním programu nebo účast na nákladném školení v zahraničí.	Benefity spojené s produkty: výhodný prodej nových i ojetých vozů, autorizovaný servis.
			Specifikum: takřka velkoobchodní služby: spolupráce s mobilním operátorem, výhodné ceny software a hardware v rámci hromadných smluv...

Tématu rovných příležitostí a jeho postavení v rámci realizovaného průzkumu se dle mého názoru již dostatečně dotkla podkapitola 6.2 . Proto se tato interpretace dat z tab. 20 zaměří především na zaměstnanecké benefity, které lze nalézt v její druhé části.

Oblast zaměstnaneckých benefitů prošla, zejména na začátku minulého desetiletí, výrazným rozvojem a zároveň komercializací. Sledovat a analyzovat lze také zvyšující se konkurenční boj na tomto poli. V okruhu velkých společností je dnes již poměrně těžké sestavit takový balíček benefitů, který by nabízel opravdu výraznou konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům, přesto by se o to společnosti měly snažit, a co více, tato snaha by pokud možno měla být strategická a systematická.

Toto úsilí lze vysledovat například u T-Mobilu, jehož strategickým tématem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je podpora zdraví a zdravého životního stylu – součástí jsou například kurzy jógy a pilates přímo v zaměstnání, firemní DVD cvičení pro lidi trávící většinu času za pracovním stolem nebo několikrát do roka pořádané „dny zdraví“, kde si mohou zaměstnanci nechat změřit například hladinu cholesterolu v krvi nebo zkontrolovat zrak. Kromě této specializace si každý zaměstnanec může vybrat benefity podle svých preferencí v Cafeteria systému. Česká spořitelna v tomto smyslu „doplácí“ na svou velikost a určitou rigiditu. Ve společnosti v tuto chvíli fungují stále ještě fixní benefity pro zaměstnance, i když možnost přizpůsobení právě pomocí Cafeterie se připravuje. Podobně vypadá situace ve Škoda Auto, kde je navíc celá oblast zaměstnaneckých benefitů pečlivě monitorována odbory. Právě odbory například nechtěly přistoupit na Cafeteria systém. Všechny tři firmy mají nicméně společnou další výhodu, a to benefity spojené s jejich komerční činností. Samozřejmostí pro zaměstnance T-Mobilu je mobilní telefon s paušálem hrazeným do určité výše podle zařazení. Zaměstnanci České spořitelny mají přístup k prémiovému úročení (vyššímu u vkladů a nižšímu u úvěrů), výhodným hypotečním úvěrům, pojistným produktům atp. U Škody Auto se samozřejmě jedná o výhody spojené s nákupem nových i ojetých vozů, autorizovaného servisu. Úsměvným, ale milým detailem je například zapůjčení vozů na vlastní svatbu.

Ve Škodě Auto je možné vidět ještě jeden velmi zajímavý moment. Vzhledem k opravdu velkému počtu zaměstnanců, společnost funguje do určité míry v některých oblastech jako *velkoobchod* nebo *zprostředkovatel* pro zaměstnance. Týká se to například výhodných tarifů mobilních telefonů, hardware a software, cestovního pojištění a dalšího zboží a služeb.

Zajímavá je také otázka, zda se dají nalézt takové benefity, které podporují některý z deklarovaných odpovědných přístupů k zaměstnancům. V České spořitelně v minulém

roce zavedli, dle mého názoru unikátní, možnost pěti dní placené dovolené navíc pro otce, jejichž partnerkám se v daném kalendářním roce narodil potomek. Dle interního šetření je tento benefit využíván a velmi pozitivně hodnocen. U T-Mobilu lze v rámci Cafeterie narazit například na benefity týkající se nadstandardní péče o děti a samozřejmě široký sortiment benefitů týkajících se péče o zdraví. Pestrá paleta preventivních a rehabilitačních programů je součástí zaměstnaneckých výhod i ve Škodě Auto, kde souvisí s typem vykonávané práce (viz. odd. 5.1). Další všeobecně podporovanou oblastí je zvyšování kvalifikace v rámci specializace studiem při zaměstnání – takovým zaměstnancům je poskytován příspěvek na uhrazení nákladů a placené studijní volno. U Škody Auto si mnoho zaměstnanců zvyšuje kvalifikaci na vlastní vysoké škole.

Specifické benefity se pojí s ubytováním a dopravou dělníků do Mladeé Boleslavi, Kvasin a Vrchlaví, kde se nachází montážní haly Škoda Auto. Citlivou skupinou zaměstnanců z hlediska mezd a benefitů tvoří agenturní zaměstnanci, pracující v závodech Škoda Auto. Stále ještě nebylo dosaženo rovnoprávnosti těchto zaměstnanců, nicméně zvláště v posledních dvou letech byly učiněny kroky k většímu vyrovnání s kmenovými zaměstnanci, zejména v otázce mezd. V loňském roce byla také významná část agenturních zaměstnanců převedena mezi kmenové.

## **6.6 Vzdělávání pracovníků**

Armstrong (2007, s. 462) definuje vzdělávání jako „nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ V dnešní době neuvěřitelně rychlého vývoje, v době, kdy lidé na nějakém místě – ať už je to kdekoli – „v práci“, tráví nejpodstatnější část svého produktivního života a kdy zvláště některé velké korporace podstatným způsobem ovlivňují své okolí, je stále naléhavěji pocíťována potřeba, aby se firmy staraly o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců jak ve smyslu rozvoje odborného, tak ve smyslu kultivace osobnosti. Nejedná se však pouze o morální požadavek. Současní zaměstnanci, zejména ti do 30 let věku (tzv. generace Y), stejně jako nastupující generace v souladu s teorií stakeholders péči o vzdělání a rozvoj od svých

zaměstnavatelů přímo vyžadují a tato péče také nezřídka tvoří jedno z důležitých kritérií při jejich rozhodování o budoucím zaměstnavateli.

**Tab. 26 Propojení vzdělávání pracovníků a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.6.a systém a dostupnost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance</b>	Každý zaměstnanec si stanovuje rozvojové cíle v tzv. Plánu roku, který vzniká na Rozhovoru se zaměstnancem (Róza). Vybírá buď z interního katalogu, nebo při větší poptávce se realizuje školení i na klíč. Financováno z alokovaného rozpočtu na oddělení.	Každé oddělení má rozpočet na vzdělávání, který rozděluje vedoucí v konzultaci se zaměstnanci. Existuje interní katalog dostupných školení, lze si objednat i školení "na klíč". S dodavatelem pak komunikuje HR oddělení. Propojené se systémem hodnocení a individuálními rozvojovými plány.	Každý zaměstnanec si může vybrat z extenzivní nabídky kurzů, včetně těch, které nesouvisí s vykonávanou prací. Mnoho kurzů je přístupných úplně všem, vstupenkou je nominace přímým nadřízeným.
	Rozvojové programy , tzv. „Open doors“ pro specifické skupiny zaměstnanců (například finanční analytici) – zahrnují odborný rozvoj i soft skills.	Povinné kurzy jsou často řešeny e-learningem.	Velmi propracované, systematické vzdělávací projekty pro dvě klíčové skupiny: potenciální manažery a mistry (Mistrovská škola).
	Jazykové vzdělávání pro všechny, ¼ ceny si hradí zaměstnanec.	Každý zaměstnanec má právo na kurzy AJ popř. NJ.	Jazyková výuka, i pro pozice, které cizí jazyk nepotřebují ke své práci
	Program TALENT. Vedoucí oddělení do něj mohou nominovat tři zaměstnance – na úrovni junióra, senióra i manažera. Program trvá jeden rok. Součástí jsou semináře, tréninky, projektová práce v týmech napříč zaměřením a lokací.	„Get Stronger in Leadership“ - série přednášek a seminářů pro management, které se ale na doporučení nadřízených mohou účastnit i řadoví zaměstnanci.	„Aréna příležitostí“ - zajímavé kurzy pro všechny
		Rozvinutý systém interního koučingu, první skupina školená Johnem Whitmorem	
		Je firemní politikou aby každý zaměstnanec alespoň znal všechny produkty nabízené společností – uvádění	



		nového produktu proto provází i krátké školení všech zaměstnanců.	
<b>6.6.c „odpovědná“ témata zastoupená ve vzdělávání</b>	Diversity management, péče o zaměstnance.	např. "Compliance - etika v podnikání", minimálně 1x ročně, dále ochrana zákaznických dat 1x ročně. Prostřednictvím e-learningu.	Součástí úvodního programu pro talenty managementu - zejména péče o zaměstnance.

Společnost, která by v dnešní době nenabízela vzdělávání zaměstnanců, není, podle mého na cestě, která by byla dlouhodobě udržitelná. Vzdělávání zaměstnanců sice samozřejmě generuje náklady, ale je nutné minimálně z hlediska sledování trendů a vývoje trhu a dobrého reprezentování společnosti (viz kap. 6.3). V neposlední řadě se jedná o personální činnost, jejíž správné nastavení je velmi důležité pro spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem, jak ukázal průzkum v 5. kapitole, kde se vzdělávání umístilo na prvním místě z 12 nabízených možností, navíc s nejnižším rozptylem.

Systém vzdělávání v šetřených organizacích si je v leccím podobný. Povinné kurzy jsou často prováděny e-learningem, což je elegantní možnost jak vyřešit přednášky, které jsou povinné, ale nikdo je vlastně nechce poslouchat. Každý zaměstnanec má dále nárok na některé základní kurzy, většinou jazykové. Vzdělávání v dalších oblastech se řeší přes přímé nadřízené, respektive ředitele úseků. Každý úsek/oddělení/divize má k dispozici vlastní rozpočet na vzdělávání, který se utráčí dle priorit daného úseku. Zároveň to jsou také vedoucí, kteří nominují do celofiremních rozvojových programů. Zejména v T-Mobilu příjemně překvapila již v podkapitole o hodnocení zmíněná komplexnost systému hodnocení, který je propojen právě i se systémem vzdělávání v organizaci. Jak zaměstnanec, tak jeho nadřízený mají možnost vyjádřit svá očekávání, přání či své priority. Také v České spořitelně lze pozorovat snahu propojit roční osobní vzdělávací plán s tzv. Rozhovorem se zaměstnancem. V České spořitelně a v Škodě Auto existují roční propracované systémy na „výchovu“ budoucích manažerů.

I zde bylo zajímavé sledovat výskyt „odpovědných“ témat ve vzdělávání. Je jen logické, že cílem naprosté většiny vzdělávacích kurzů a programů ve firmách je především profesní rozvoj. Nicméně i témata, jejichž snahou je umožnit a povzbudit odpovědné chování manažerů i zaměstnanců, se vyskytují, byť jich dle mého názoru zatím není

dostatek. V České spořitelně jsou tato témata reprezentována například školeními diversity managementu nebo péče o zaměstnance, která jsou povinná každý rok pro všechny zaměstnance v řídicích pozicích. V T-Mobilu kladou důraz na etiku v podnikání a ochranu zákaznických dat. Ve Škodě Auto jsou základní témata týkající se například péče o zaměstnance součástí rozvojového programu pro budoucí manažery.

## **6.7 Pracovní podmínky, péče o pracovníky a personální poradenství**

Právě pracovní podmínky a péče o pracovníky patří mezi první oblasti regulované zvnějšku firem, ať již státem nebo nadnárodními organizacemi (z počátku zejména konvence MOP (Mezinárodní organizace práce), později další organizace a instituce, viz kap. 4). Pracovní podmínky lze charakterizovat tímto výčtem (Kocianová, 2004, s. 178):

- Organizace pracovní doby
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Sociálně-psychologické podmínky práce
- Povinná péče o pracovníky.

Z výše řečeného vyplývá, že poměrně mnoho z těchto složek je upravováno zákonem, a tudíž není součástí společenské odpovědnosti firem, tedy alespoň ne v zemích, ve kterých je dodržování zákonů standardem jednání. Přesto zde zbývá relativně dost prostoru pro dobrovolné iniciativy zaměstnavatele. Minimálně od 90. let 20. století je možné zaznamenat vzrůstající tendenci ke flexibilitě pracovní doby. Koubek (2002) rozlišuje flexibilitu týkající se délky pracovní doby (chronometrická) a flexibilitu týkající se umístění pracovní doby (chronologická):

- Délka pracovní doby
  - Zkrácená pracovní doba (částečný úvazek)

- Smlouva na roční počet odpracovaných hodin
- Umístění pracovní doby
  - Pružná (klouzavá) pracovní doba
  - Sdílení pracovního místa (job sharing)
  - Distanční práce

Péči o pracovníky můžeme dle Koubka (2002, s. 321) dělit do tří skupin: péče povinná, daná zákony, smluvní, daná kolektivními smlouvami aj., a péče dobrovolná. Péče o pracovníky zahrnuje (mimo oblastí uvedených již v pracovních podmínkách):

- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

**Tab. 27 Propojení pracovních podmínek, péče o zaměstnance, pracovního poradenství a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.7.a % zkrácených úvazků v organizaci</b>	Přibližně 10 % zaměstnanců.	Až 1/5 zaměstnanců.	Pouze 62 z celkových 23 000 zaměstnanců!
<b>6.7.b "klouzavá" pracovní doba</b>	Ano - na centrálách.	Ano - na centrálách. Nekodifikovaně se využívá přímá domluva s nadřízeným, například pro rodiče, o pozdějším příchodu nebo dřívějším odchodu.	Ano - pro nevýrobní pracovníky.
<b>6.7.c job sharing</b>	Ano - na pobočkách, kde jsou jinak nepříznivé podmínky pro částečné úvazky se tato popřítavka občas řeší rozdělením plného úvazku mezi 2 zaměstnance.	Ano - v současnosti v řádu jednotek, ale velmi funkční. Většinou se jedná o asistentky, ale jsou i dvě právničky, které se dělí o jednu agendu. Plánují v tomto způsobu při vhodné příležitosti pokračovat.	ne
<b>6.7.d práce z domova</b>	Možná a na centrálách i využíváná. Rozhoduje vedoucí úseku.	Každý zaměstnanec má možnost skrze intranetovou aplikaci zažádat o "home	Ano - pro nevýrobní pracovníky, Rozhoduje přímý nadřízený.

		office", většinou v rozsahu 1-2 dny v týdnu, pravidelně i nepravidelně. Schvaluje přímý nadřízený. Využívá se ve stovkách případů.	
<b>6.7.e služby na pracovišti</b>	Stravenky a v místech s větší koncentrací zaměstnanců (centrály) i jídelny. V každé pobočce jsou prostory pro zázemí zaměstnanců.	Péče o děti: přebalovací koutky apod., realizovaný výzkum z hlediska firemní školky.  Prostory pro zázemí zaměstnanců, stravování.	Vzhledem k náročnosti práce na linkách přísně sledovaná oblast. Vybavení odpočíváren, zásobovanost občerstvovacích kiosků, dostatek nápojů., jídelny, informační kiosky (počítačové panely) na pracovišti.
<b>6.7.f služby pro rodiny</b>	Kontakt v období mateřské / rodičovské dovolené, eventy pro celé rodiny, placené volno pro čerstvé rodiče.	Kontakt v období mateřské / rodičovské dovolené, eventy pro celé rodiny.	Zvýhodněné služby mobilního operátora, zapůjčování automobilů na důležité události osobního rázu (př. svatba), příspěvek na dovolenou (rozdělují odbory)
<b>6.7.g poradenství a pomoc pro zaměstnance</b>	Nadace České spořitelny: pomoc v případě nenadálých událostí - povodeň, úmrtí v rodině...	Každý zaměstnanec má možnost v případě otázek v pracovně-právní oblasti konzultovat HR oddělení, které jeho otázku/stížnost řeší	Přímo ne, je možné kontaktovat „centra péče o lidské zdroje“ - detašovaná pracoviště HR u oddělení, o která se starají. Role odborů.
	Automatická pomoc psychologa v případě přepadení pobočky.	Možnost pravidelných schůzek s interním koučem (kolega, který prošel výcvikem), kde je optimální prostředí k probírání otázek jako je time management, priority, life/work balance apod.	Pomoc při nenadálých situacích - úmrtí zaměstnance, finanční problémy.
	Vytvořena pozice interního ombudsmana České spořitelny, který je k dispozici zaměstnancům pro otázky v rovině pracovně-právní		

Oblast vyváženosti pracovního a osobního života se v očích studentů pražských vysokých škol umístila velmi vysoko, na druhém místě hned po vzdělání a rozvoji v zaměstnání. Podobně jako u třetí nejvýše hodnocené oblasti (stability zaměstnání) a

oproti vzdělávání a rozvoji je pro firmy velmi těžké v dnešní rychlé a vysoce zátěžové době tuto vyváženost prosazovat. Z krátkodobého hlediska se to dokonce může zdát pro firmu nevýhodné, ovšem z hlediska dlouhodobého, pokud nepraktikuje politiku rychlé výměny pracovní síly, je kontinuální zanedbávání vyváženosti pracovního a osobního života u zaměstnanců neudržitelné. Proto je této oblasti věnován největší prostor v rámci této podkapitoly, i když jinak je záběr péče o zaměstnance samozřejmě mnohem širší.

Přestože mnoho dnešních povolání již neumožňuje úplné oddělení pracovního a osobního života jako v minulosti, existují metody, nástroje a pomůcky, které, pokud se správně použijí, mohou k vyváženosti pracovního a osobního života značně přispět. Velkou roli zde hraje samozřejmě rozvoj informačních technologií, které jsou ale dvousečnou zbraní; na jedné straně umožní odejít z kanceláře dřív, pokud je potřeba doprovodit dítě k zubaři, na druhou stranu ovšem zajišťuje, že zaměstnanec na práci nikdy tak docela nezapomene. I sociologové a další autoři se liší ve svých výhledech do blízké budoucnosti, které se týkají do velké míry právě využití technologií. Optimistickou část spektra reprezentují například manželé Tofflerovi, kteří tvrdí, že právě díky informačním technologiím přinesou si budou rodiny, přátelé a společnost obecně navzájem blíže než tomu bylo v posledních desetiletích.

Jako příjemné překvapení hodnotím poměrně velké procentuální zastoupení zaměstnanců na částečné úvazky jak v České spořitelně tak v T-Mobilu. Jedná se zejména o rodiče s malými dětmi. Naopak velmi malé číslo částečných úvazků vykazuje Škoda Auto. Samozřejmě je velmi obtížné představit si částečné úvazky v jejich běžné podobě ve směnném provozu u montážních linek. Na vině bude ale spíše přetrvávající konzervatismus v této oblasti, protože procento zkrácených úvazků je velmi malé i pokud je brána do úvahy pouze nevýrobní sféra. Mezi dnes již poměrně základní služby podporující flexibilitu pracovní doby patří tzv. „klouzavá“ pracovní doba, kdy je stanoveno pevné jádro, v rámci kterého musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti, a flexibilní hodiny, které si zaměstnanec může upravit tak, aby mu zapadaly do jeho dalšího rozvrhu. Funguje na centrálách všech zkoumaných firem, nicméně všechny společnosti mají i pracoviště, kde vzhledem k povaze práce a jejímu časovému rozvržení není klouzavá pracovní doba možná – jedná se o pobočky (Česká spořitelna) a call-centra (T-Mobile) a obecně výrobu u Škoda Auto.

V České spořitelně a T-mobilu funguje i jeden z nejnovějších způsobů navýšení flexibility pracovního úvazku, kterým je job-sharing. V České spořitelně zejména na pobočkách, kde tímto způsobem suplují nemožnost udělení klasických částečných úvazků. V T-Mobilu se jedná zejména o asistentské pozice, nicméně o jedno sdílené pracovní místo se dělí například i dvě právničky. Poměrně rozšířená je také možnost práce z domova, ve všech společnostech možná po domluvě s přímým nadřízeným. V České spořitelně je postup o něco zdlouhavější a formálnější, neboť je nutné uzavřít písemnou smlouvu. Ve Škodě Auto není nutné uzavírat speciální smlouvu, ale je nutné počkat na změnu ve smlouvách pracovních. V T-mobilu probíhá žádost o „home office“ nejrychleji, přes intranetovou aplikaci.

Službám pro rodiny se již částečně věnoval oddíl 6.1, kde bylo zmíněno udržování kontaktu s rodiči na rodičovské dovolené. Kromě toho jak Česká spořitelna, tak T-mobile pořádají zpravidla jednou ročně tzv. rodinné dny, kam mohou přijít zaměstnanci s celými svými rodinami a využít připravený program pro děti i dospělé.

Položka příjemné pracovní prostředí se v průzkumu v 5. kapitole umístila těsně pod vrcholem, na 4. pozici z 12, jedná se tedy také bezesporu o důležitou oblast. Obecně důležitější je ovšem ve výrobních firmách, jak ostatně potvrdily rozhovory. Typ práce, vysoce zátěžové pracovní prostředí a v neposlední řadě i přísný dohled odborů činí ve Škodě Auto ze služeb na pracovišti jedno z nejvýznamnějších témat ve firmě. O něco jiná je situace ve službách, které zastupují Česká spořitelna a T-mobile. Podobně jako u zaměstnaneckých benefitů, je těžké i zde v rámci společností podobného typu dosáhnout nějaké významnější konkurenční výhody. Proto, s použitím pojmů Fredericka Herzberga, se, alespoň pokud se omezíme na fyzickou příjemnost pracovního místa, podle mého názoru jedná spíše o hygienický faktor než o motivátor. Zkoumané společnosti si to buď uvědomují, nebo na základě jiné úvahy dospěly ke stejnému závěru. Na pracovišti poskytují všechny společnosti relativně vysoký standard, nicméně nejedná se ale o nic, co by výrazně vybočovalo ve srovnání s dalšími společnostmi podobného typu. Za zmínku snad stojí jen poměrně extenzivní snaha kterou vyvinul T-Mobile směrem k založení firemní školky, která ale narazila na několik výrazných bariér. Jedním z problémů byl ten, že budova centrály společnosti nevyhovuje hygienickým nárokům pro školky (je příliš blízko dálnice) a i celková úprava budovy by byla velmi drahá. Prozkoumány byly také

možnosti spolupráce s některou z okolních existujících školek, i tam bez výsledku (náklady by se vyšplhaly na cca 20 000 na 1 dítě měsíčně). Nakonec, když navíc dotazníkové šetření mezi rodiči pracujícími v T-Mobilu ukázalo, že dávají přednost umístění dětí spíše v místě bydliště než v místě pracoviště, bylo od projektu upuštěno.

Poslední otázka v rámci této personální činnosti se v rozhovorech týkala personálního poradenství. Česká spořitelna opět vede ve smyslu institucionalizace. Jako jediná má přímo ustanoveného interního ombudsmana, který zaměstnancům poskytuje poradenství v pracovně-právních otázkách, pokud o to požádají. Na tomto systému je třeba ocenit zejména snahu o vyvarování se střetu zájmů, což už není tak zřejmé například v T-Mobilu a Škody Auto, kde se zaměstnanci mohou s podobnými otázkami obrátit na HR oddělení. Specifickými případy v České spořitelně jsou přepadení poboček, kde se automaticky poskytuje pomoc psychologa. Nadace při České spořitelně také disponuje fondy, které jsou k dispozici zaměstnanci v případě nenadáléživotní situace (jako jsou povodně a jiné přírodní katastrofy) nebo jeho rodině v případě úmrtí zaměstnance (Podobě i Škoda Auto).

## **6.8 Odbory a kolektivní vyjednávání**

„Odbory jsou sdruženími zaměstnanců (pracovníků) určenými k obhajování zájmů a ochrany jejich práv. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat je zpravidla zakotveno v zákonech jednotlivých států [...] i v mezinárodních úmluvách ...“ (Kocianová, 2004, s. 188). Odborové organizace mají právo (Kocianová, 2004, s. 188): rozhodování, spolurozhodování, součinnosti mezi zaměstnavatelem a odbory a kontroly.

Tab. 28 Propojení vztahu k odborům a společenské odpovědnosti firem

	Česká spořitelna	T-Mobile	Škoda Auto
<b>6.8.a působí ve společnosti odborová organizace</b>	Ano, tradičně silná.	Ano, existují ale pouze přibližně dva roky.	Ano, odbory mají VELMI SILNÉ postavení. Dvě odborové organizace: OS KOVO a nezávislý svaz
<b>6.8.b vztahy mezi garantem aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem a odborovou organizací</b>	Nijak vřelé, ale korektní a s vzájemným uznáním. Společnost s 10 000 zaměstnanci by asi nemohla fungovat bez odborů.	Nijak vřelé, údajně reprezentují pouze desítky zaměstnanců. Nicméně dosud se nenašla výraznější třecí plocha mezi odbory a managementem.	Vzhledem k německému managementu vstřícný, odbory mají např. i prostor v rámci oficiálního úvodního školení o společnosti.
			Priority odborů: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mzdy</li> <li>• Pracovní kalendář (směnné modely)</li> <li>• Benefity</li> <li>• Ergonomie a zdravotní péče.</li> </ul>

Průzkum v 5. kapitole ve svých skromných podmínkách nade vší pochybnost prokázal odklon mladé generace od odborové organizace. Nejenže se možnost angažovat se v odborové organizaci umístila na posledním místě, ale navíc i s poměrně výrazným odstupem. Poměrně velké skóre rozptylu však ukazuje, že někteří jednotlivci přece jen radili odborovou organizaci o něco výše – jedná se o již dříve zmiňované studenty technických oborů a několik studentů-cizinců (ale s trvalým pobytem v České republice), kteří si zřejmě od odborů slibují ochranu svých práv.

V tomto oddílu se nelze nedotknout určité tenze mezi teorií stakeholders a ideou odborářství, jak ji nastiňuje již druhá kapitola. V části 2.3, věnující se kritice aplikace konceptu stakeholders na vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, autorky Greenwood a Anderson (2009) tvrdí, že teorie stakeholders může být poměrně jednoduše zneužita. Z celého článku pak vyznívá částečné obvinění této teorie z toho, že právě ona oslabuje odbory v jejich vlivu, jednak přímo a jednak nepřímo, prostřednictvím ubývající členské základny. Jakkoli toto tvrzení může někde být pravdivé, realizovaný průzkum prokázal, že současní studenti pražských vysokých škol se do odborových organizací nehrnou. Tento



fakt je potvrzován i samotnými společnostmi, kdy například v České spořitelně klesla členská základna odborové organizace od počátku 90. let o 50 %, ačkoli organizace jako taková patří mezi jedny z nejsilnějších v České republice. V T-Mobilu byly odbory založeny před dvěma lety a odhad jejich členů se počítá na desítky. Jedním z posledních míst, kde odbory mají stále velký vliv jsou právě velké výrobní podniky, jak potvrzuje Škoda Auto, kde je navíc vstřícný postoj k odborům koncernovou politikou německého vlastníka. Rezonuje to také s výraznější akcentací příjemnosti pracovního prostředí, adaptace, stability pracovního místa a právě možnosti angažovat se v odborových organizacích u studentů technických oborů (viz. kap. 5.2.3). Dalším důvodem je skladba pracovníků. Angažmá v odborech (na základní úrovni) nabízí ochranu zaměstnaneckých práv bez nutnosti větší osobní aktivity. Oproti tomu využití perspektivy stakeholders má velký potenciál, ale vyžaduje aktivitu zpravidla mnohem větší.

Teorie stakeholders je jen nástroj a jako každý nástroj může být zneužita. Není ovšem potvrzeno, že by právě ona mohla za celkový pokles zájmu o odborové organizace, přinejmenším v komerční sféře. Naopak se zdá, že se v tomto případě jedná spíše o charakteristiku doby a nastupující generace zaměstnanců – je možné, že údobí odborů je ve vyspělém světě na ústupu. V každém případě je však dle mého názoru cesta v co nejširším propojení obou konceptů za účelem ochrany práv zaměstnanců a nikoli ve vzájemném vymezování, jako se dnes často děje jak ze strany odborů, tak ze strany managementů firem. Všechny ze zúčastněných firem mají vlastní odborovou organizaci, se kterou pravidelně vyjednávají, jak ukládá zákon. Česká spořitelna a T-mobile vztahy charakterizovaly jako korektní, i když se nedá říci vřelé. Ve Škodě Auto, jak již bylo naznačeno, je postavení odborů velmi silné a vztahy k nim, i díky německému managementu, vztřícné – odbory se například prezentují na oficiálním vstupním školení pro nové zaměstnance nebo spravují některé zaměstnanecké benefity

## **6.9 Uvolňování pracovníků z organizace**

„Ukončování pracovního poměru je možné z důvodu rezignace pracovníka, propuštění pracovníka, z důvodu penzionování, či úmrtí. Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou trvalé. Dalšími možnými odchody pracovníků jsou dočasné

odchody, např. na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže apod.“ (Kocianová, 2004, s. 191)

Z hlediska společenské odpovědnosti firem je nejproblematictější způsobem ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti. Kocianová (2004, s. 191) k tomu říká toto: „Předcházení či minimalizace propouštění z důvodu nadbytečnosti vyžaduje předvídání a plánování potřeby lidí v budoucnu, tedy i počet pracovníků, které bude třeba propustit. Je důležité zvažovat možnost umístění schopných pracovníků (na místech uvolněných např. rezignací či odchodem do důchodu), namísto přijímání nových pracovníků. Organizace může ovlivnit nadbytečnost např. motivací pracovníků k dobrovolnému odchodu pomocí odstupného, zrušením práce zajišťované dodavatelsky a dohod o provedení práce či pracovní činnosti, snížením či zrušením přesčasové práce, střídáním dvou pracovníků na jednom pracovním místě nebo dočasným vysazením z práce.“

Urban (2003, In Kocianová, 2004, s. 194) nabízí postup propouštění pracovníků. Z hlediska společenské odpovědnosti firem jsou v něm relevantní zejména tyto položky:

- včasné oznámení připravovaného propouštění pracovníkům,
- pozastavení přijímání nových pracovníků (vyjma kritických případů),
- přezkoumání alternativ propouštění,
- pokud to finanční situace umožňuje, nabídnout pracovníkům outplacement,
- udržet komunikaci s pracovníky, kteří v organizaci zůstávají.

Jak již bylo výše řečeno, pokud to finanční situace organizace umožňuje, je vhodné nabídnout odcházejícím zaměstnancům tzv. outplacement, který definuje Kocianová (2004, s. 196) jako „... poskytnutou podporu při ztrátě a hledání práce a program pomoci propouštěným pracovníkům, aby snáze našli novou práci.“

**Tab. 29 Propojení uvolňování z organizace a společenské odpovědnosti firem**

	<b>Česká spořitelna</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Škoda Auto</b>
<b>6.9.a nadstandardní kroky v případě hromadného propouštění</b>	Maximální odstupné, nabídky předčasných důchodů se speciálními benefity.	Velmi nízká míra fluktuace. Často nabídnuta jiná pozice v rámci organizace. Pokud už někdo bez vlastní viny odchází úplně, je mu vyplaceno nadstandardní odstupné.	Nedosahuje míry hromadného propouštění. Většina zaměstnanců odchází z důvodu nedodržení pracovní kázně. V dalších případech je vypláceno odstupné dle odpracovaných let.
<b>6.9.b outplacement</b>	Ano, poskytován externí agenturou.	ne	ne

Uvolňování z organizace je těžkou, avšak přirozenou součástí organizačního života. Cílem je určit, kdo odejde maximálně spravedlivě a odpovědně, a pokud je to v silách organizace, podat pomocnou ruku při hledání dalšího uplatnění. Na základě informací, které se podařilo získat od jednotlivých zkoumaných společností (a je nutné předpokládat, že jsou neúplné) si troufám tvrdit, že v neoptimálnější situaci se nachází T-Mobile; zčásti jistě nastavením své personální politiky, minimálně zčásti však i díky historii svého vývoje v České republice, kdy společnost začala fungovat v roce 1996 (ještě pod jménem RadioMobil) „na zelené louce“. Je totiž mnohem jednodušší nastavit procesy v (oproti České spořitelně a Škoda Auto) relativně menší, nové společnosti začínající již v době po nejdivočejší restrukturalizaci trhu než ve společnosti se socialistickou historií, s tendencí k rigiditě a monopolním nebo téměř monopolním postavením. Tím nicméně nesnižují systém upřednostňování vnitřních zdrojů před vnějšími, který tak, jak je nastaven v T-Mobilu, vede k 50 – 60 % úspěšnosti stávajících zaměstnanců ve výběrových řízeních, a tím i k nízké fluktuaci. Pro zaměstnance, kteří odcházejí v řádu jednotek, není třeba zřizovat outplacementový program.

Také Škoda Auto se snaží co nejvíce snížit fluktuaci interními přesuny. Podle získaných informací se právě díky této politice společnost vyhnula hromadnému propouštění (dle zákonné definice), které by se u společnosti této velikosti a historie dalo očekávat, a to jak v období transformace trhů, tak fúze s koncernem Volkswagen, tak nedávné ekonomické krize. O místa několikrát přišli „pouze“ agenturní zaměstnanci, kteří v tomto smyslu tvoří nejcitlivější skupinu z hlediska odpovědného vztahu k pracovníkům.

Ze společnosti odchází řádově několik set zaměstnanců ročně, ale většinou se nejedná o případ nadbytečnosti, ale o nedodržení pracovní kázně. Proto ani Škoda Auto outplacement neorganizuje

České spořitelně se hromadné propouštění nevyhnulo V největší vlně v polovině 90. let odešlo z České spořitelny kolem jednoho tisíce zaměstnanců, což znamená přibližně 1/10 celé společnosti. Možná právě proto je Česká spořitelna jedinou společností ze tří zkoumaných, která outplacementové služby poskytuje, přičemž využívá služeb externí agentury. Obecně je pro reputaci společnosti prospěšné, když se s takovými situacemi dokáže vyrovnat co možná nejvíce se ctí. K hromadnému propouštění služby outplacementu dnes už téměř standardně patří, ať již realizované přímo firmou, nebo externím dodavatelem. Patří určitě k důležitým signálům vyslaným ke zůstávajícím zaměstnancům, úřadům, médiím i k široké veřejnosti..

Je poměrně logické, že u studentů se outplacement příliš vysoko neumístil (11. z 12); mladí lidé jsou obecně flexibilnější a snáze se vyrovnávají i s tak velkou změnou, jako je změna zaměstnání. Zde by asi bylo kontraproduktivní komunikovat dobrý outplacementový program nebo jiné nadstandardní služby pro propouštěné zaměstnance zaměstnancům potenciálním. Pokud je však firma v propouštění zaměstnanců opravdu odpovědná, zaměstnanci, i ti propouštění, to ocení. Firmy mají tendenci podceňovat vliv propouštěných zaměstnanců – jejich vliv na positioning firmy u jejich příbuzných a přátel však může být ještě silnější než u zaměstnanců stávajících. Proto je dobré když si propouštění zaměstnanci zachovají pozitivní, a není-li to možné, alespoň neutrální postoj ke svému bývalému zaměstnavateli.

## Závěr

Společenská odpovědnost firem je fenoménem současného podnikání. Stále častěji se ve světě a postupem času také v České republice vyskytuje v výročních zprávách firem, v prohlášeních manažerů i v médiích. Mnozí autoři tvrdí, že aplikace sociální odpovědnosti firem přináší závažné efekty, například posílení loajality ke značce, významné posílení image organizace, zvýšení atraktivity pro investory a regulační úřady ad. a v neposlední řadě také zvýšení schopnosti přilákat a udržet klíčové zaměstnance.

Ve své diplomové práci jsem sledovala existenci vztahu mezi odpovědností firmy a její atraktivitou pro potenciální zaměstnance. Realizovaný průzkum mezi studenty pražských vysokých škol existenci tohoto vztahu potvrzuje. Mezi osmi faktory atraktivity zaměstnavatele se odpovědnost firmy umístila jako 3. v pořadí a 91 % procent respondentů se přihlásilo k výroku, že chtějí spíše pracovat pro společnost odpovědnou než pro jinou s neutrální nebo negativní pověstí. Menší, ale stále nezanedbatelné skupiny studentů jsou dokonce za možnost pracovat pro odpovědného zaměstnavatele ochotny k ústupkům na mzdě nebo pracovní pozici.

Pokud je společenská odpovědnost firem pro potenciální a stávající zaměstnance významná, zajímavou otázkou je, která její oblast je pro ně nejdůležitější. Realizovaný výzkum ukázal, že se s velkým předstihem (a navíc nejmenším rozptylem) umístila z třinácti nabízených možností na prvním místě oblast „vztahy se zaměstnanci“. Tento fakt dále potvrzuje celé množství nástrojů jako jsou etické kodexy, standardy a certifikáty, indexy udržitelnosti a další, které vycházejí ze společenské odpovědnosti firem. Analýza prokázala, že témata, která se týkají vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, jsou v nich zastoupena velmi silně. Zároveň publikováním těchto nástrojů vzniká sekundární efekt, kdy zpětně opět ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele. Při studiu nejvýznamnějších žebříčků firem v České republice jsem dospěla ke zjištění, že vzájemnou nejvyšší závislost vykazují právě žebříčky atraktivity zaměstnavatele a společenské odpovědnosti.

Pro hlubší analýzu jsem jednak předložila respondentům dvanáct možností projevu odpovědného vztahu k zaměstnancům, které měli seřadit od nejdůležitější po nejméně

důležitou, a jednak jsem se pokusila ověřit reálné propojení mezi společenskou odpovědností firem a vztahem k zaměstnancům v každodenním fungování komerčních organizací na českém trhu. Rámecem pro v tomto kontextu získaná data od tří velkých společností – České spořitelny, T-Mobilu a Škody Auto je přehled personálních činností.

Zjištění nade vši pochybnost prokazují, že mezi společenskou odpovědností firem a řízením lidských zdrojů existují rozsáhlé propojené plochy. Zachycení a zmapování tohoto propojení v sobě skrývá velký potenciál pro vnitřní i vnější komunikaci firmy.

Bylo velmi zajímavé pozorovat rozdílné přístupy k tématu společenské odpovědnosti, které zřejmě do velké míry vycházejí z rozdílů v historii firmy a ve firemní kultuře. Českou spořitelnu nejlépe vystihuje charakteristika slovem formální, se všemi světlými i stinnými stránkami. Česká spořitelna jako jediná ze šetřených společností v mnoha zkoumaných personálních činnostech skutečně zavedla formální principy, nástroje, metody a postupy, které relativně účinně zabraňují diskriminaci a dalším nežádoucím jevům. Opravdu významným pozitivem takového přístupu je velmi dobrá možnost ověření funkčnosti nástroje a tím pádem i odpovědného chování firmy. Na druhou stranu je tento formální postup spojen s (někdy nadbytečnou) administrativní zátěží a prodlužuje dobu od nápadu k realizaci. V T-Mobilu naopak mnohé oblasti společenské oblasti firem probíhají v rovině nepsaných pravidel, implicitně, případně na základě ústní dohody s přímým nadřízeným (např. home office). Tato varianta napomáhá flexibilitě, přirozenosti a naslouchání skutečným potřebám zaměstnanců. I zde ale existuje slabší stránka – a tou je právě velmi nízká měřitelnost a ověřitelnost fungování těchto nepsaných pravidel. U T-Mobilu je dále jednoznačně třeba vyzdvihnout velkou podporu IT, zejména pro systém hodnocení, ale i další aktivity. Škodu Auto charakterizuje zejména určitá dualita zaměstnanců výrobní a nevýrobní sféry. Dalším specifickým pozorovatelným napříč personálními činnostmi je velká svoboda jednotlivých manažerů. Útvar pro plánování lidských zdrojů nebo jiné oddělení často připraví podklady například pro realizaci adaptace nebo hodnocení, ale je na každém manažerovi, zda je využije, nebo ne. S výrobní podstatou podniku je spojen důraz na pracovní prostředí a zdravotní péči. Důležitou roli v této společnosti hrají odbory. Naopak velmi malý důraz je kladen na oblasti jako jsou prevence diskriminace a péče o rovné příležitosti, což je dáno genderovým rozložením zaměstnanců firmy.

Jak je možné usuzovat z jednotlivých shrnutí v rámci každé podkapitoly v šesté kapitole, nebyla nalezena zásadní diskrepance mezi prioritami studentů a aktivitami a opatřeními jednotlivých společností. Přesto však existují oblasti s pozorovatelnými rozdíly. Například kategorie hodnocení, ve které jsou firmy velmi aktivní, se u studentů příliš neumístila. Toto zjištění může například obecně ukazovat na nutnost větší transparentnosti systémů hodnocení a větší informovanosti zejména nových zaměstnanců.

Je také zřejmé, že dvě ze tří oblastí (vyváženost pracovního a osobního života a stabilita zaměstnání), které se umístily nejvýše, je v plné míře v dnešní době téměř nemožné naplnit, a proto zde budou vždy existovat otázky, co více udělat pro vyváženost pracovního a osobního života nebo stabilitu jednotlivých pracovních míst. Přesto ze zkoumání problematiky vyplývá, že existují aktivity firem a nástroje, které odpovídají na tyto potřeby respondentů. Pro vyváženost pracovního a osobního života to např. jsou zkrácené úvazky, které některé firmy nabízejí, možnost práce z domova nebo klouzavá pracovní doba. Pro stabilitu pracovního místa jsou důležité interní nabídky práce a rozvojové programy – to všechno jsou aktivity a možnosti, o kterých by se směrem k potenciálním, ale i stávajícím zaměstnancům mohlo a mělo komunikovat mnohem extenzivněji, než je tomu dnes. Oblast vzdělávání a rozvoje, která se u respondentů umístila nejvýše, patří k těm, o kterých se komunikuje relativně dostatečně. Přesto však až příliš často velmi vágními pojmy, které pak vedou k „uchazečské slepotě“ – tuto frázi používají všichni, proto neznamená žádný kvalitativní rozdíl. Dalším potenciálem jsou zjištěné drobné, ale rozpoznatelné rozdíly v preferencích mezi studenty různého zaměření.

Rozdělení podle personálních činností umožnilo poměrně hlubokou analýzu, ukázalo však také určitou roztržitost a nekonceptnost v koordinaci nebo spíše absenci koordinace jednotlivých aktivit. Ve všech případech zkoumaných firem měla tyto činnosti v kompetenci různá oddělení, která byla někdy v úzkém kontaktu, ale mnohdy také ne. Zde podle mého názoru leží další, zatím téměř zcela nevyužitý, potenciál společenské odpovědnosti firem. Jakkoli exekutivně bude většina popsanych aktivit dále patřit mezi kompetence personalistů, koordinační a komunikační roli by mohlo převzít oddělení společenské odpovědnosti firem, popřípadě oddělení s jiným názvem, ale z tohoto konceptu vycházející (nabízí se například rozšíření vnímání personálního marketingu).

Odpovědnost firmy k zaměstnancům má dle mého názoru interní a externí rovinu. Interní představují samotné aktivity. Aby však náklady nutné k realizaci těchto aktivit byly pro firmu udržitelné, musí generovat nějaký užitek, například zvýšením loajality stávajících zaměstnanců nebo atraktivity pro potenciální zaměstnance, kteří zastupují rovinu externí. Jedná se přitom o rovinu velmi důležitou. Právě důrazu na tento užitek ve vymezení společenské odpovědnosti firem, vděčí podle mého názoru tento koncept za tak masové rozšíření, které je větší, než se kdy podařilo etice v podnikání nebo jiným příbuzným pojetím. Koncept společenské odpovědnosti firem je postaven vztahově, vymezuje se k jednotlivým stakeholders, ale zároveň klade velký důraz na komunikaci a marketing. Podle mého názoru tak může optimálně kombinovat interní i externí rovinu. Interní rovinu představuje naslouchání zaměstnancům, identifikace jejich potřeb a snaha tyto potřeby naplnit. Externí rovina spočívá v tom, že zprávy o úspěších budou v atraktivní a srozumitelné podobě vysílány směrem k potenciálním i stávajícím zaměstnancům.



## Soupis bibliografických citací

2007 Cone Cause Evolution & Enviromental Study [online]. Boston : Cone, 2007 [cit. 2010-05-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.coneinc.com/research/archive.php>>.

AccountAbility [online]. c2010 [cit. 2010-11-19]. The AA1000 Standards. Dostupné z WWW: <<http://www.accountability.org/standards/index.html>>.

ADKINS, Sue. 2004. *Cause Related Marketing : Who Cares Wins*. 3rd ed. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 307 s.

ALBINGER SCHMIDT, Heather; FREEMAN, Sarah, J. 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* [online]. 2000, 28, 3, [cit. 2010-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com.proxy.library.uu.nl/content/h1447h3634831qu8/export-citation/>>. ISSN 0167-4544.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BRANCO, Manuel ; RODRIGUES, Lúcia. 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics* [online]. 2006, 69, 2, [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com.proxy.library.uu.nl/content/x4724j7705142r24/>>. ISSN 0167-4544.

BREKKE, Kjell Arne; NYBORG, Karine. 2008. Attracting responsible employees : Green production as labor market screening. *Resource and energy economics* [online]. 2008, 30,

4, [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW:

<[http://www.sciencedirect.com.proxy.library.uu.nl/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VFJ4SHF4FF1&\\_user=457046&\\_coverDate=12%2F31%2F2008&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_acct=C000021878&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=457046&md5=cee3437b9a51e406676585077cfb54a0&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com.proxy.library.uu.nl/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VFJ4SHF4FF1&_user=457046&_coverDate=12%2F31%2F2008&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000021878&_version=1&_urlVersion=0&_userid=457046&md5=cee3437b9a51e406676585077cfb54a0&searchtype=a)>. ISSN 09287655.

CARROL, Archie. 1991. The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders . *Business Horizons* [online]. 1991, 34, 4, [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW:

<[http://www.sciencedirect.com.proxy.library.uu.nl/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W454DTS9V45V&\\_user=3021449&\\_coverDate=08%2F31%2F1991&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_acct=C000021878&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=3021449&md5=1fbaa22629c4d2d5578c384fb81153ff&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com.proxy.library.uu.nl/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W454DTS9V45V&_user=3021449&_coverDate=08%2F31%2F1991&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000021878&_version=1&_urlVersion=0&_userid=3021449&md5=1fbaa22629c4d2d5578c384fb81153ff&searchtype=a)>. ISSN 0007-6813.

Český statistický úřad [online]. 2009 [cit. 2010-12-01]. Studenti a absolventi vysokých škol v ČR celkem. Dostupné z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti\\_a\\_absolventi\\_vysokych\\_skol\\_v\\_cr\\_celkem](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem)>.

CSR Europe [online]. c2010 [cit. 2010-11-19]. About Us. Dostupné z WWW:

<[http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html)>.

Czech TOP 100 [online]. c2009 c [cit. 2010-11-19]. Aktuální výsledky. Dostupné z WWW: <<http://www.ct100.cz/cz/100-nejvyznamnejsich-firem-cr/vysledky-2009>>.

Czech TOP 100 [online]. c2009 d [cit. 2010-11-19]. Aktuální výsledky. Dostupné z WWW: <<http://www.ct100.cz/cz/100-nejjobdivovanejsich-firem-cr/vysledky-2009>>.

*Czech TOP 100* [online]. c2009 a [cit. 2010-11-19]. O sdružení. Dostupné z WWW: <<http://www.ct100.cz/cz/czech-top-100/o-sdruzeni>>.

*Czech TOP 100* [online]. c2009 b [cit. 2010-11-19]. Popis žebříčku. Dostupné z WWW: <<http://www.ct100.cz/cz/100-nejjobdivovanejsich-firem-cr/popis-zebricku>>.

*Executive Summary: 2007 Deloitte Volunteer IMPACT Survey* [online]. Deloitte, 2007 [cit. 2010-10-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.handsonnetwork.org/files/resources/Deloitte\\_impact\\_survey07.pdf](http://www.handsonnetwork.org/files/resources/Deloitte_impact_survey07.pdf)>

FERNÁNDEZ-FEIÓO SOUTO, Belén. 2009. Crisis and corporate social responsibility : Threat or Opportunity. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* [online]. 2009, 2, 1, [cit. 2010-11-07]. Dostupný z WWW: <[http://www.ijesar.org/docs/volume2\\_issue1/crisis.pdf](http://www.ijesar.org/docs/volume2_issue1/crisis.pdf)>. ISSN 1791-5120.

FREDERICK, William C. 2006. *Corporation Be Good! : The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis : Dog Ear Publishing, 2006. 334 s. ISBN 1-59858-103-1

FUENTES, Fernando; NÚÑEZ, Julia; VEROZ, Ricardo. 2007. Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management : Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics* [online]. 2007, 82, 1, [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com.proxy.library.uu.nl/content/rn92725352606522/export-citation/>>. ISSN 0167-4544.

GREENWOOD, Michelle; ANDERSON, Eve. 2009. 'I used to be an employee but now I am a stakeholder' : Implications of labelling employees as stakeholders. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 2009, 47, 2, [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://apj.sagepub.com.proxy.library.uu.nl/content/47/2/186.full.pdf+html>>. ISSN 1744-7941.

*Global Reporting Initiative* [online]. c2007 [cit. 2010-11-19]. What is GRI?. Dostupné z WWW: <<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>>.

*Green Paper : Promoting an European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. 2001. Brussels : Comission of the European Communities, 2001 [cit. 2010-10-26]. Dostupné z WWW: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)>.

*International Organization for Standartization* [online]. c2010 [cit. 2010-11-19]. ISO Standards. Dostupné z WWW: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm)>.

KALOUSOVÁ, Pavlína. 2009. Odpovědnost jako průvodce krizí : Jak finanční krize odhalila slabiny CSR programů a jak se z toho poučit. *CSR fórum : Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, 1, s. 4-4. ISSN 0862-9315.

KAŇOKOVÁ, Simona. 2009. Recese prověří hodnoty CSR : Měly by firmy podporovat dobrovolnictví?. *CSR Fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, 1, s. 18. ISSN 0862-9315.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. 2004. *Personální řízení : Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOTLER, Philip. LEE, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken (New Jersey) : John Wiley, 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

KOUBEK, Josef. 2002. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

*LensCrafters' Charitable Giving* [online]. 2006 , 2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.onesight.org/>>.

*Past. Present. Future. : The 25th Anniversary of Cause Marketing* [online]. Boston : Cone, 2008 [cit. 2010-10-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.coneinc.com/research/archive.php>>.

*Přehled Směrnice OECD pro nadnárodní podniky* [online]. Paris : OECD, 2003 [cit. 2010-11-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/61/37/38111122.pdf>>.

PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. 2007. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

RIORDAN, Christine ; GATEWOOD, Robert; BILL, Jodi, Barnes. 1997. Corporate Image : Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics* [online]. 1997, 16, 4, [cit. 2010-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com.proxy.library.uu.nl/content/w2784p8350621444/export-citation/>>. ISSN 0167-4544.

RODRIGO, Pablo; ARENAS, Daniel. 2008. Do Employees Care About CSR Programs? : A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics* [online]. 2008, 83, 2, [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.springerlink.com.proxy.library.uu.nl/content/m0059045474625x5/>>. ISSN 0167-4544.

ROLNÝ, Ivo. 1998. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert, 1998. 123 s. ISBN 80-85834-53-7

*Social Accountability International* [online]. c2009 [cit. 2010-11-19]. About Us. Dostupné z WWW: <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=472>>.

*Standard odpovědná firma : Měření účinků firemní filantropie a corporate community investment* [online]. c2009 [cit. 2010-11-19]. Co je Standard odpovědná firma. Dostupné z WWW: <<http://www.standard-lbg.org/Co-je-SOF-C58/>>.

*Studie Best Employers Česká republika* [online]. c2003-2010 a [cit. 2010-11-19]. Vývoj. Dostupné z WWW:  
<<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/background.htm>>.

*Studie Best Employers Česká republika* [online]. c2003-2010 b [cit. 2010-11-19]. Části studie. Dostupné z WWW:  
<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm#ees>>.

*Studie Best Employers Česká republika* [online]. c2003-2010 c [cit. 2010-11-19]. Best Employers Česká republika 2009. Dostupné z WWW:  
<<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2009.htm>>.

ŠEVČÍK, Stanislav. 2005. *Podnikatelská etika*. Praha : Vysoká škola aplikovaného práva, 2005. 143 s. ISBN 80-86775-06-02.

TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem : kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2004 [cit. 2010-04-02]. 58 s. Dostupný z WWW: <[www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf](http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf)>.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

*United Nations Global Compact* [online]. c2010 [cit. 2010-11-19]. The Ten Principles .  
Dostupné z WWW:

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

VISSER, Wayne. 2009. Inventura vztahu CSR a finanční krize : Příčiny a dopady recese.  
*CSR Fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, 1, s. 6-7. ISSN 0862-9315.

VOGEL, David. 2006. *The Market for Virtue : The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C. : The Brookings Institution, 2006. 222 s.  
ISBN 0-8157-9077-5.

WHEELER, David; SILLANPAA, Maria. 1998. Including the Stakeholders: : The Business Case. *Long Range Planning* [online]. 1998, 31, 2, [cit. 2010-10-26]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.sciencedirect.com.proxy.library.uu.nl/science?\\_ob=DownloadURL&\\_method=confirm&\\_uokey=B6V6K-3T8GT12-4&count=1&\\_docType=FLA&\\_acct=C000021878&\\_version=1&\\_userid=3021449&md5=9d59533076674a4ef10ee54ba8bd90b1](http://www.sciencedirect.com.proxy.library.uu.nl/science?_ob=DownloadURL&_method=confirm&_uokey=B6V6K-3T8GT12-4&count=1&_docType=FLA&_acct=C000021878&_version=1&_userid=3021449&md5=9d59533076674a4ef10ee54ba8bd90b1)>. ISSN 0024-6301.

*Zaměstnavatel roku* [online]. c2009-2010 a [cit. 2010-11-20]. Metodika. Dostupné z WWW: <<http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/metodika.html>>.

*Zaměstnavatel roku* [online]. c2009-2010 b [cit. 2010-11-20]. Výsledky. Dostupné z WWW: <<http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky.html>>.

## **Seznam příloh**

Příloha A – Maketa dotazníku využitého v průzkumu

Příloha B – Charakteristika výběrového souboru (grafické zpracování)



## **Příloha A – Maketa dotazníku využitého v průzkumu**

### **DOTAZNÍK**

#### **KRITÉRIA ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE**

**Která kritéria jsou pro mě důležitá při výběru zaměstnavatele (plný úvazek, po skončení školy)? Seřad'te prosím podle důležitosti:**

- \_obrat / zisk
- \_velikost
- \_postavení na trhu
- \_odpovědnost firmy (pozitivní nebo negativní reputace v této oblasti)
- \_známost značky
- \_právní forma
- \_původ kapitálu (český / zahraniční)
- \_pozice, kterou nabízejí

#### **VÝROKY**

**V této části dotazníku je několik výroků. Zaškrtněte prosím do jaké míry s daným výrokem souhlasíte / nesouhlasíte:**

„Chci spíše pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“

**určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím**

„Jsem ochoten pracovat ve společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, za nižší mzdu než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“

**určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím**

„Jsem ochoten nastoupit do společnosti, která je známá pro svou společenskou odpovědnost, na nižší, nebo jinou než preferovanou pozici, než v jiné s neutrální nebo negativní pověstí“

**určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím**

„Jsem rozhodnut / rozhodnuta odmítnout nabídku od společnosti s vyloženě negativní pověstí i ve chvíli, kdy zrovna nebudu zaměstnaný / zaměstnaná ani mít žádnou jinou nabídku zaměstnání“

**určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím**

## SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

**„Které společnosti známé pro svou společenskou odpovědnost znáte? Napište i prosím konkrétní témata / aktivity, které si s těmito společnostmi spojujete:**

---

---

**Které z následujících oblastí společenské odpovědnosti firem jsou pro mě nejdůležitější z hlediska budoucího zaměstnavatele? Seřad'te prosím podle důležitosti:**

- sociální reklamní kampaně
- dodržování etických standardů v podnikatelských činnostech
- vztahy se zaměstnanci
- dárcovství (granty, popř. věcné dary neziskovým organizacím apod.)
- péče o životní prostředí
- firemní dobrovolnictví (možnost část placeného času věnovat neziskové organizaci dle vlastní volby)
- péče o rozvoj regionu v němž organizace působí
- spolupráce se školami
- vztahy s dodavateli a odvěrateli
- nadstandardní péče o kvalitu výrobků / služeb
- transparentní vztah k akcionářům / vlastníkům
- ochrana základních lidských práv (i v provozech umístěných v rozvojových zemích)
- netolerance korupci

**V oblasti „vztahů se zaměstnanci“ je pro mě nejdůležitější... Seřad'te prosím podle důležitosti:**

- možnost vzdělávání a rozvoje v zaměstnání
- vyváženost pracovního a osobního života (dodržování pracovní doby ze strany zaměstnavatele, kompenzace přesčasové práce apod.)
- rovné příležitosti k získání zaměstnání, postupu a odměňování (pro muže a ženy, pro znevýhodněné skupiny obecně)
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
- outplacement (pomoc propuštěným zaměstnancům s překlenutím těžkého období a s hledáním dalšího uplatnění)
- vysoký standard ochrany zdraví a bezpečnosti při práci
- stabilita zaměstnání
- pozitivní postoj k mateřské / rodičovské roli
- možnost hodnocení vlastní práce i aktivit managementu
- propracovaný adaptační program (pomáhá novému pracovníkovi „sžít“ se se společností)
- příjemné pracovní prostředí
- možnost angažovat se v odborové organizaci

**OSOBNÍ ÚDAJE****Věk**

Do 24 let

24 let a výše

**Pohlaví**

Muž

Žena

**Obor studia**

Ekonomické zaměření

Společenské / humanitní zaměření

Technické zaměření

**Ročník**

1. 2 .3. 4. 5. 6.

**Aktuálně jsem zaměstnaný (i jako OSVČ, DPČ)**

Ano, na plný úvazek

Ano, na částečný úvazek (10-30 hodin týdně)

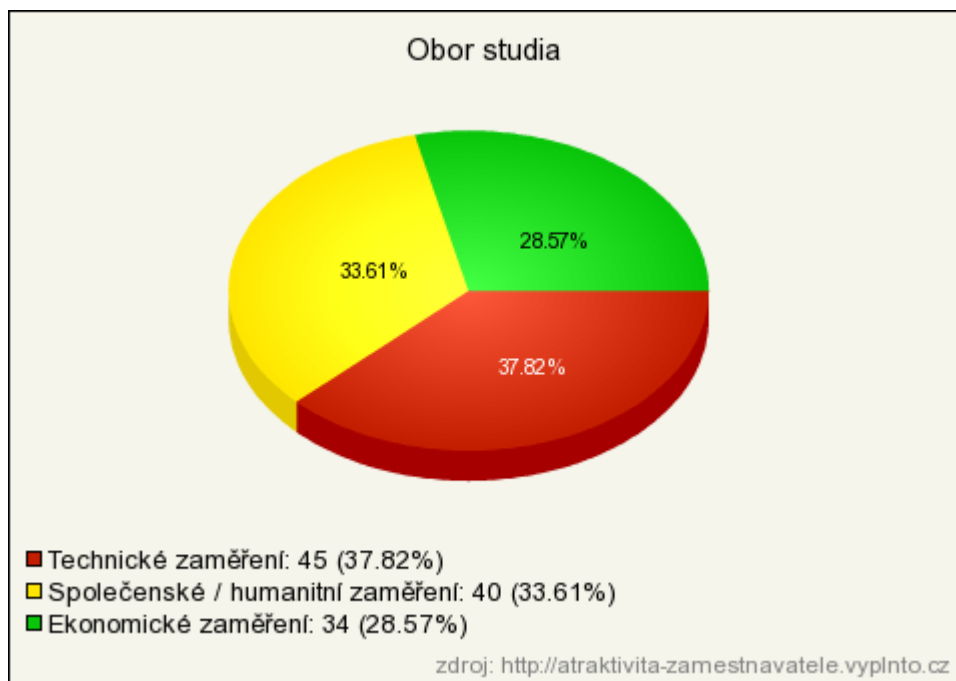
Ano, ale pouze příležitostně

Ne

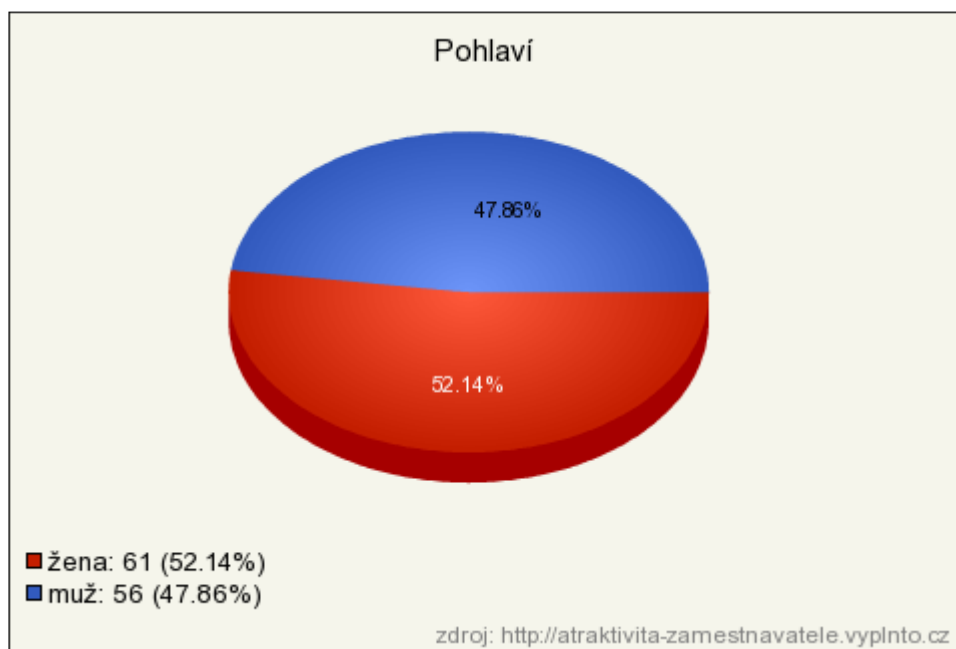
**Do jak velké míry se musím sám / sama živit:**

100% 1 2 3 4 5 0%

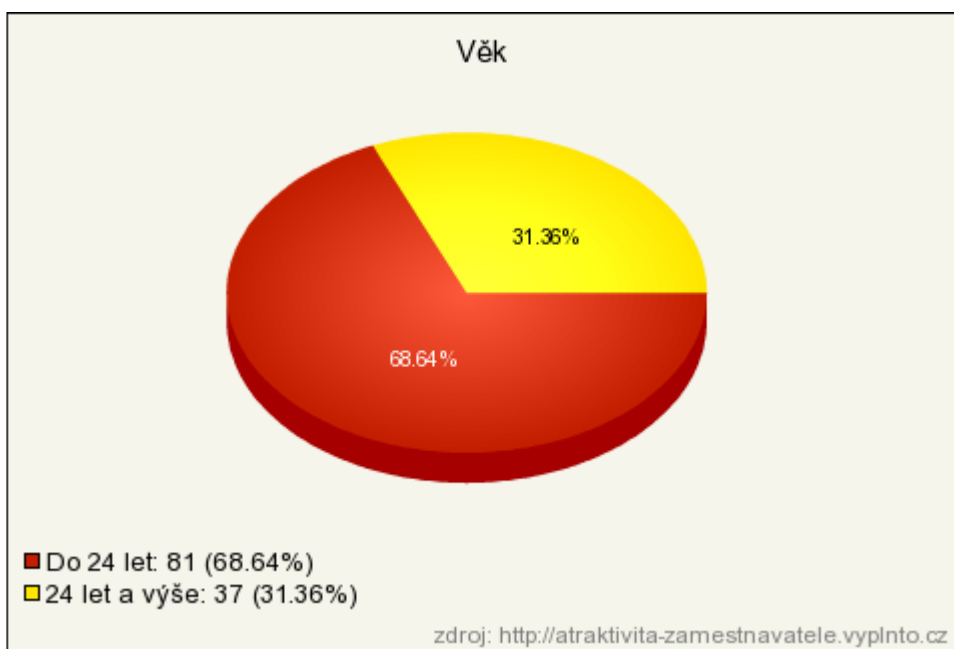
### ***Příloha B – Charakteristika výběrového souboru (grafické zpracování)***



**Obr. B5** Studijní zaměření respondentů



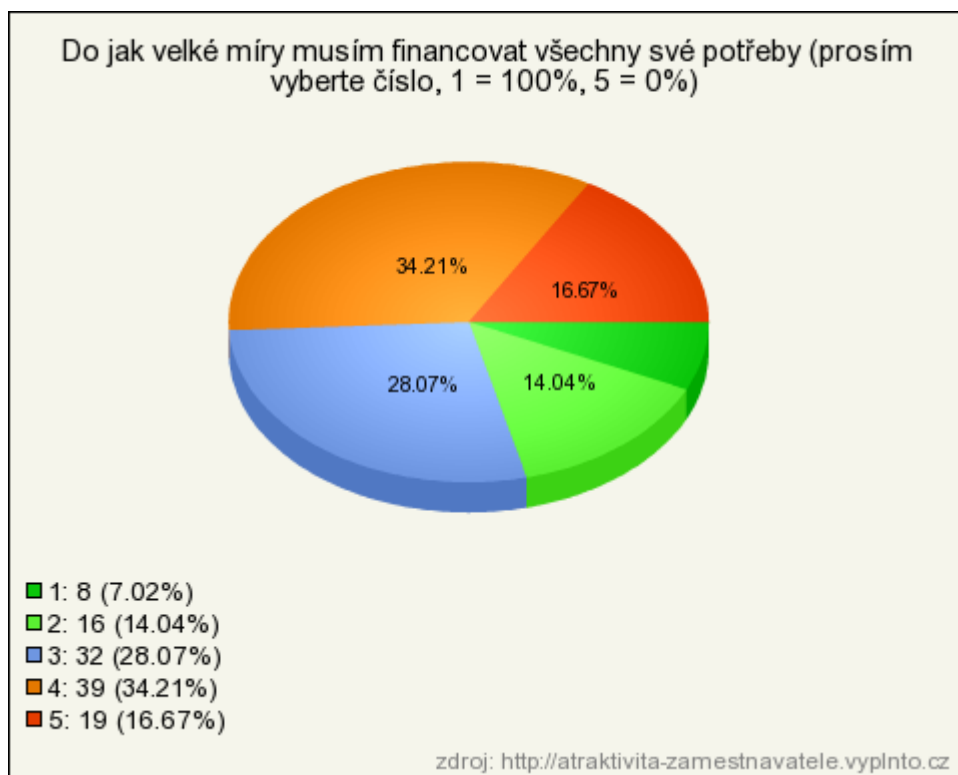
**Obr. B6** Respondenti dle pohlaví



**Obr. B7 Respondenti dle věku**



**Obr. B8 Respondenti dle pracovního úvazku**



**Obr. B9 Respondenti dle finanční (ne)závislosti**