

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Mgr. Ing. Bc. Kamila Svobodová

T9 – Zavádění CSR do organizace

1. Závazek managementu k CSR
2. Manažer CSR
3. Přípravná fáze zavádění CSR
4. Zavádění CSR do organizace
5. CSR filtr
6. ISO 26000
7. Komunikace CSR

Závazek managementu k CSR

- Málo organizací zahrnuje své hodnoty a ambice do kodexu chování, vize, strategie a politiky -> jasně definované hodnoty.
- Lidé rádi pracují pro ty, co mají stejné hodnoty – upoutání zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, investorů.
- Úspěch jen tehdy, když je implementace trvalá a má trvalou podporu nejvyššího vedení firmy -> vedení musí myšlenkám CSR opravdu věřit
- Úlohou managementu je **nepřetržitá komunikace** těchto hodnot s principy CSR nejen v organizaci, ale hlavně mimo organizaci

- Postup zavádění CSR dle Steinerová & Makowski, 2008:
 - Poslání podniku
 - Firemní kultura
 - Předmět a obor podnikání, profil rizika
 - Obchodní strategie, environmentální profil, provozní podmínky.
- Úspěšné zavedení procesu CSR dle Plášková & kol, 2009, by mělo:
 - Určit potřebné zdroje pro zavádění CSR do organizace,
 - Určit pravomoci a odpovědnosti při implementaci managementu CSR,
 - Zvyšování povědomí o CSR u všech zaměstnanců podniku,
 - Zajistit transparentní informovanost všech svých stakeholderů.
 - Stanovit cíle a formulovat programy k jejich naplnění ve vztahu k CSR.
 - Nastavit vnitřní výkonnostní kritéria ve vztahu k CSR
 - Motivovat zaměstnance při plnění cílů CSR.
 - Cíleně podporovat spolupráci se stakeholdery.

Manažer CSR

- Pro manažera CSR by mělo platit (Kuldová, 2011):
 - Kontakt se všemi odděleními,
 - Vést efektivní dialog s firemními stakeholdery,
 - Komunikace CSR strategie napříč organizací,
 - Motivace ostatních pracovníků k prosazování myšlenek CSR.
- Hlavním úkolem je získávání podpory CSR u zaměstnanců.
- CSR pro management – dlouhodobá záležitost, potřeba integrovat do podnikové kultury
 - Kultura je zde myšlena jako komplexní pojem – souhrn hodnot, přístupů, zásad – v organizaci sdílené, udržovány
 - Kultura je i determinovaná (velikostí, historií, geografií, prostředím

Přípravná fáze zavádění CSR

Nejdůležitější fáze před vlastní implementací

- Zabývat se hlavně otázkami (Pavlík & Bělčík, 2010):
 1. **Identifikace hlavních motivačních faktorů pro tvorbu CSR:**
 - interní motivační faktory
 - externí motivační faktory
 - kde podnik čeká nejvyšší přínosy v rámci svého rozhodnutí o zavedení CSR
 2. **Zhodnocení dosavadního přístupu k CSR (vstupní analýza)**
 - identifikace, konkrétních úspěšných oblastí
 - odhalení příležitostí ke zlepšení či rozšíření činností CSR
 - analýza dosavadního přístupu k podpoře jednotlivých aktivit CSR -> systémový X intuitivní bez vazby na strategické řízení firmy.

3. Jaké je povědomí o konceptu CSR a jeho principech – úroveň znalostí o CSR
 - u vedení organizace
 - u ostatních zaměstnanců.
 4. Klíčoví stakeholderi
 - vztah organizace k nim
 - očekávání stakeholderů
 5. Kde již jsou obsaženy principy CSR
 - v misi
 - vizi
 - klíčové hodnoty
- Klíčová role top managementu při definování principů CSR v rámci firemní mise

Zavádění CSR do organizace - Kuldová

- **CSR vychází shora**
 - základ vychází od nejvyššího vedení firmy.
 - CSR je používáno jak v interní, tak i externí komunikaci
 - prosazování hodnot není direktivní, ale vzbudit u zaměstnanců zájem a potřebu, aby oni sami tyto hodnoty prosazovali, chovali se odpovědně a byli tak vzorem
- **Pověření odpovědné osoby**
 - pověření odpovědné osoby odpovědné za implementaci strategie = **manažer CSR***
 - manažer komunikuje napříč organizací (někde oddělení)
 - zařazení jako součást marketingové komunikace
 - komunikace napříč organizací, se všemi stakeholdery

- sestavuje zprávu o CSR – přístup organizace v oblastech 3P
- implementuje CSR do organizace a motivuje ostatní pracovníky k prosazování myšlenek CSR a prezentace výsledků
- vybalancovává oblasti 3P -> nastolení rovnováhy
- **Identifikace klíčových stakeholderů, vize, cílů**
 - určuje interní a externí stakeholdery -> určí klíčové a naváže dialog
 - cílem je přesvědčení stakeholderů ke spolupráci – zpětná vazba
 - pro identifikace je důležité určit cíle pro jednotlivé roviny.*
- **Integrace CSR do stávajících procesů**
 - aplikace do procesů organizace -> definice všech procesů, znalost procesního řízení = formulace či doplnění parametrů, ty pak reflektují i sociální a environmentální požadavky v ekonomickém kontextu.
 - hledání cesty, jak přimět **dobrovolně** aktéry, aby svoje procesy viděli z pohledu 3P a neustále pracovali na jejich zlepšení

- **Komunikace CSR, zpětná vazba**

- webové stránky, tisková prohlášení -> důraz na transparentnost
- při prezentování jen silných stránek a toho „co se povedlo“ – není transparentní
- používání metodiky Global Reporting Initiative, či KORP
- důležité je externí posouzení a zpětná vazba
 - Představení společnosti, mise
 - Charakteristika stakeholderů,
 - Současný stav CSR
 - Stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů v jednotlivých oblastech

- **Udržení CSR v dlouhodobém horizontu**

- Posílení důvěryhodnosti a dobrého jména
- Aktivity musí být kontinuální na nárazové

Ekonomický ukazatel	Ovlivňuje	Je ovlivňován	Cíl dlouhodobý	Cíl krátkodobý
Spokojenost zákazníků	Počet nových zákazníků, růst obratu	Dodržování termínů. Fluktuace klíčových zaměstnanců. Doba uvedení na trh.	Zákazníkovi slíbit termín na základě přezkoumání výrobních možností. Snížit fluktuaci pracovníků. Zavést motivační program.	Dodržet slíbený termín. Zjistit příčiny fluktuace a na základě toho připravit opatření. Vypracovat motivační program.
Náklady na kvalitu	Spokojenost zákazníků. Návratnost investic. Pohotovité prostředky.	Fluktuace klíčových zaměstnanců	Motivace ke snížení fluktuace.	Snížení fluktuace o 2 % za rok, osobní pohovory s pracovníky min 2x ročně
Fluktuace klíčových pracovníků	Spokojenost zákazníků. Náklady na kvalitu. Růst obratu. Personální náklady.	Spokojenost pracovníků	Dlouhodobě zabezpečit spokojenost pracovníků	Zjišťovat, vyhodnocovat a komunikovat spokojenost pracovníků min. 1x ročně
Personální náklady	Růst obratu. Pohotovité prostředky	Fluktuace klíčových zaměstnanců. Růst obratu.	Spokojenost zaměstnanců.	Finanční podpora při narození dítěte, odchodu do důchodu.

- Příklady cílů naplnění environmentální politiky organizace (Kuldová, 2012, s. 64)

Téma	Aspekty	Co bude hodnoceno	Indikátory/parametry
Strategie	Principy	Nastavení environmentální politiky a její integrace do všech činností organizace.	Povědomí pracovníků o environmentální politice
Řízení	Systém environmentálního managementu	Implementace a udržování systému na ochranu životního prostředí, certifikace podle ISO 14 001	Posuzování environmentálního profilu a aspektu organizace, vytvoření cílů a programů na zlepšování
Výroba	odpady	Snížování odpadů při jednotlivých činnostech	Třídění odpadů, nabídka k dalšímu využití, sledování trendů.
Produkt	Opatření pro snížení dopadu na životní prostředí	Snahy výrobce pro snížení dopadu na životní prostředí přes výrobce nebo spotřebitele	Recyklace obalu, ekodesign, podpora pro výzkum výrobky nebo obaly – snižující dopady na ŽP, životní cyklus produktu

CSR filtr

- Proces integrace -> stanovení vize, mise, cílů, taktiky + **CSR filtr**.
- Strategie i samotná taktika bývají limitovány
 - Podniková omezení – vnitřní zdroje a produkční omezení, interní omezení – politická*
 - Environmentální omezení – sociální, kulturní, právní, stakeholders, tržní a technologická
- Složitý proces integrace CSR do strategického řízení vyžaduje neustálou adaptaci na měnící se očekávání společnosti.
- Filtr tvoří ucelený koncepční rámec, kdy strategická a taktická rozhodnutí organizace jsou hodnocena a měřena z pohledu dopadu na firmu očima všech zainteresovaných.
- V rámci celého procesu (stanovení, implementace, naplnění) neustále kontrolovat a zlepšovat!!

ISO 26 000

- Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO od 2005
- Business Leaders Forum ČR – aktivní člen zrcadlové skupiny
- Publikováno v listopadu 2010
- Norma je dobrovolná a **není určena k certifikaci**
- Je určena pro všechny typy organizací – soukromý, veřejný, neziskový
- Návod jak implementovat CSR strategie do firmy – termíny či principy CSR, stakeholderi, komunikace
- **7 klíčových témat** – organizace řízení a správa; lidská práva; pracovní podmínky a praktiky v oblasti pracovních vztahů; životní prostředí; korektní podnikání; péče o spotřebitele a spotřebitelské otázky; komunitní angažovanost a rozvoj

7 klíčových témat

- Organizace řízení a správa,
- Lidská práva,
- Pracovní podmínky a praktiky v oblasti pracovních vztahů
- Životní prostředí,
- Korektní podnikání,
- Péče o spotřebitele a spotřebitelské otázky,
- Komunitní angažovanost a rozvoj

7 hlavních principů

- Odpovědnost,
- Transparentnost,
- Etické chování,
- Respektování zainteresovaných stran,
- Respektování právního státu,
- Respektování mezinárodních standardů,
- Dodržování lidských práv

Komunikace CSR

- Hlavní názor, jak šířit myšlenku CSR a příklady dobré praxe.
- Domněnky:
 - Komunikace CSR = laciný marketing, chválení se
 - CSR je pouze pro korporátní firmy.
- Důležitost komunikování -> inspirace dalších organizací
- U malých organizací je většinou přímé napojení na obce a okolní organizace -> komunikací si otvírá další obchodní příležitosti.
- Každý projekt musí být komunikován, jinak se o něm neví.
- Komunikační plán:
 - Proč?, Komu? Co? Jak? Kdy? Za kolik?
 - Jak efektivně zajistit zpětnou vazbu?

Cílové skupiny CSR aktivit

Oblasti	Cílové skupiny
Trh – klienti	Pokud chce organizace zvýšit informovanost o své CSR, měla by se zaměřit na jednu z těchto skupin – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, spotřebitelské asociace, investoři
Pracoviště	Zlepšení politiky na pracoviště – zaměstnanci, odbory, místní municipality, veřejné orgány.
Okolí organizace	Zaměstnanci, organizace, veřejné správy, neziskové organizace
Životní prostředí	Ochrana ŽP – zaměstnanci, obchodní partneři, důležité neziskové organizace, spotřebitelé, organizace veřejné správy

Obsah komunikace

- **Pracoviště** – zlepšování pracovního prostředí nebo tvorba nových pracovních míst, W-L balance
- **Okolí organizace** – komunikace činnosti vlastníků, dobrovolnictví svých zaměstnanců, filantropie, charita, sponzoring
- **Trh a klienti** – schopnost odpovědného podnikání v každodenní činnosti (bezpečné výrobky, poctivé ceny, likvidita, příznivé pracovní podmínky)
- **Životní prostředí** – postup na ochranu životního prostředí ze strany organizace, která opatření přijímá.

- Pavlík, Bělčík & kol., 2010, s. 94)

Forma komunikace

- Dvě skupiny – zaměstnanci a veřejná správa
- **Zaměstnanci:**
 - Vize a hodnoty organizace
 - Nábor
 - Schůzky se zaměstnanci
 - Intranet či interní videa
- **Veřejná správa:** odlišení se, transparentnost, otevřenost
 - Etikety výrobků a obaly
 - Seznamy kontaktů – seznam kontaktů -> zájem o organizaci
 - Akce – prezentace výsledků projektu
 - Webové stránky, reklamy