

Sdílení hodnot – základ koncepce společenského prospěchu organizací

prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., DTO CZ, s.r.o.

Úvod

Kultivace podnikatelského prostředí se v podmínkách ČR odvíjí velmi pomalu, neetické chování podnikatelů, korupční klima a stále přetrvávající absence „sdílení“ přidané hodnoty se svými stakeholders jsou stále na pořadu současných dnů. Tato skutečnost je hlavním důvodem, že se termíny jako podnikatelská či manažerská etika, etické principy, odpovědné chování, společenská odpovědnost a současně i zmíněné sdílení hodnot, skloňují stále častěji. Všechny uvedené skutečnosti se ostatně v posledním období výrazně podepsaly nejen na novelizaci dokumentů ISO (2009, 2010), v novele EFQM Modelu Excelence (verze 2010), ale i v řadě dalších normativních dokumentů, které se problematikou společenské odpovědnosti organizace (CSR – Corporate Social Responsibility) případně koncepcí navyšování společenského prospěchu (CSV – Creating Shared Value) přímo zabývají.

Význam těchto dokumentů je zcela na místě, neb stále ještě chybí základní strategický rámec pro koncipování udržitelného rozvoje, který by důsledně uplatňoval princip tří základních oblastí CSR – environmentální, ekonomické a sociální. Tím se vytváří prostor pro subjektivní rozhodování části státní administrativy, která má odpovědnost pouze za životní prostředí a úkoly v této oblasti často preferuje bez zohlednění jejich vlivu na ekonomickou výkonnost. Takový přístup vede k tomu, že ke zlepšení životního prostředí nedochází v systémové úrovni a tyto kroky jsou současně provázeny neúměrnými důsledky spojenými se snižováním konkurenční výkonnosti. Politika životního prostředí není zasazena do kontextu reálných možností a vlivů na ekonomiku a zaměstnanost, stručně řečeno, do kontextu s oblastí ekonomickou a sociální. V důsledku tohoto vývoje proto dochází nejen ke zmíněné novelizaci řady stávajících norem, ale rovněž k přijetí řady nových technických i legislativních dokumentů, strategií a koncepcí (ČSN ISO 26000:2011, Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti apod.).

1 Společenská odpovědnost organizací

Společenskou odpovědnost organizací (CSR) lze chápat jako firemní odpovědnost, firemní občanství, odpovědné podnikání, nebo sociální výkonnost. Dále ji lze chápat jako odpovědný přístup v podnikání, který je charakterizován snahou o dlouhodobé dosahování firemních cílů a udržitelný rozvoj. Přijetí tohoto přístupu je zcela dobrovolné a často zahrnuje opatření nebo aktivity, které jdou nad rámec „povinné legislativy“, plně v souladu s definicí EU „*Společenská odpovědnost organizací je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders*“. Tato definice, stejně jako plejáda dalších podobných definic jsou záměrně formulovány značně obecně, a to zejména z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro tvůrčí aplikace zmíněného konceptu CSR v praxi.

Plně v kontextu úvodních řádků, ale pojato poněkud konkrétněji, CSR spojují tři základní oblasti: ekonomická, sociální/ etická a environmentální. Dále lze rozlišit jejich interní a externí dimenzi, tzn. jak se tato filozofie projevuje uvnitř a vně organizací.

- Podniková sféra je přítom motivována převážně následujícími zájmy:
 - vlastními specifickými firemními zájmy,
 - kolektivním zájmem podnikatelských subjektů,
 - zájmem celé společnosti.

- CSR podporují i státní orgány, a to nejčastěji z důvodů:
 - nahrazení aktivit státních orgánů,
 - doplnění aktivit státních orgánů,
 - legitimizace politiky státu.

Začlenění CSR jako strategické investice do základní obchodní strategie a principů managementu, může mít pozitivní dopad na organizaci, životní prostředí i komunitu, ve které organizace působí a zároveň zvyšovat její image a hospodářské výsledky. Tento postup se zaměřuje nejen na tvorbu zisku pro dnešek, na současnou pozici té které organizace, ale také na budování pozice a prosperity organizace v budoucnosti.

V současném období si však tyto principy CSR stále ještě volí jako součást firemní strategie v převážné míře pouze větší, silnější podniky, které nemají každodenní podnikatelské problémy. Obchodní klima se však mění tempem, které směřuje nejen ke globálním značkám a nadnárodním organizacím s globálními dodavatelskými řetězci, ale i k podnikání v tzv. sítích, kde významnou roli zaujímá i sektor podniků malých a středních. Proto se lze právem domnívat, že význam CSR postupně poroste i v této oblasti. Dokladem tohoto vývoje mohou být některé regionální aktivity, např. Cena hejtmana MSK, Anкета společenské odpovědnosti a některé další.

Odměnou firmám, uplatňujícím společenskou odpovědnost, může být například větší přitažlivost pro investory, transparentnost a posílená důvěryhodnost, dlouhodobá udržitelnost firmy, zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců, snížení nákladů na risk management, přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí. Další z očekávaných výhod, spojených se zavedením CSR, může být rovněž posílení firemní kultury, vytváření nových pracovních příležitostí, odlišení se od konkurence, růst prodeje a věrnosti zákazníků, a konečně příležitost pro inovace, učení se a trvalé zlepšování.

2 Základní strategické oblasti CSR

Jedním z klíčových principů CSR je rovnoměrný rozvoj organizace, který spočívá v důrazu na rozvoj všech oblastí spadajících do rámce společenské odpovědnosti organizací. Zejména jde o to, že ekonomická oblast nesmí být rozvíjena na úkor ostatních oblastí, a že krátkodobý finanční zisk není hlavním motivem činnosti organizace. Firma odhodlaná ctít zásady CSR by měla činit kroky ve všech třech uvedených oblastech **současně** – ekonomické, sociální/ etické a oblasti životního prostředí

Přítom **ekonomická oblast** je charakterizována zejména uplatňováním principů dobrého řízení, správně nastaveným chováním k vnějším (spotřebitelům, dodavatelům, investorům) a vnitřním (vlastním zaměstnancům, akcionářům) zákazníkům, uplatňováním transparentnosti v rozhodování managementu firmy a podnikatelských aktivitách firmy, naplňováním kodexu podnikatelského chování firmy, odmítáním korupce a ochranou duševního vlastnictví.

Sociální oblast je pak charakterizována převážně firemní filantropií, dialogem s tzv. stakeholders (mj. s investory), dobrou správou procesů, zajišťujících zdraví a bezpečnost zaměstnanců, investicemi do rozvoje lidského kapitálu, dodržováním pracovních standardů, vyvážeností pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), zajišťováním rovných příležitostí (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně), rozmanitostí skladby zaměstnanců na pracovišti (např. handicapovaní a starší lidé), zajišťováním rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, vytvářením pocitu jistoty zaměstnání, důsledným dodržováním lidských práv. Významnou součástí sociální oblasti, jak již bylo zmíněno úvodem, je oblast podnikové etiky.

A konečně **environmentální oblast** je charakterizována zejména ekologizací výroby, ekologickými produkty a službami (např. standardy řady ISO 14000 a EMAS), ekologickým nastavením firemní politiky (recyklace, používání ekologických produktů), zmenšováním dopadů firemního působení na životní prostředí a ochranou přírodních zdrojů.

Nesmíme zapomínat, že třem pilířům v konceptu CSR odpovídají také tři charakteristiky triple-bottom-line, neboli známé strategie 3P (people, planet, profit), což jednoznačně dokládá, že se organizace soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale současně i na environmentální a společenské aspekty své činnosti.

Závěrem této podkapitoly lze konstatovat, že metod, nástrojů a technik pro sledování vybraných ukazatelů, s cílem zlepšování společenského prospěchu organizace ve všech výše zmíněných oblastech je celá řada, předpokladem či podmínkou úspěšnosti je však dobrá znalost podnikových procesů, která často přináší zcela nový úhel pohledu do procesu řízení ekonomické efektivity.

Možno rovněž konstatovat, že v současnosti lze na CSR dokonce nahlížet jako na **procesně organizační inovaci**, která vede ke změně norem a formy vnitřního uspořádání podniku, či dokonce na **inovaci institucionální**, která vede ke změně společenských pravidel. Kromě toho může CSR stimulovat další typy inovací, které mohou být zpětně přínosem pro zlepšování či změnu strategie CSR.

3 Mezinárodní společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj

Koncept CSR není v současnosti nijak právně upraven, a to ani ve svých základních myšlenkách, což ovšem ani není smyslem koncepce společenské odpovědnosti. Ta je, jak známo postavena především na dobrovolném vymezení závazků ze strany samotných organizací.

Samotný koncept společenské odpovědnosti podniků je proto stále výrazněji podporován nejen ze strany národních, ale rovněž nadnárodních i mezinárodních společností. Jen na půdě EU a OSN vzniklo v posledním desetiletí několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření společenské odpovědnosti organizací jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni.

V rámci sjednocené Evropy byla v roce 1996 z iniciativy Evropské komise zřízena organizace s názvem CSR Europe, která je evropskou expertní centrálou na problematiku společenské odpovědnosti podniků. Jejím posláním je zajišťovat propagaci, vzdělávání a poradenství v dané oblasti, dále fungovat v rámci Evropy jako referenční bod, shromažďovat poznatky a příklady a konečně formulovat konkrétní výstupy dokládající přínosy společenské odpovědnosti podniků především k dosažení udržitelnosti, rozvoje a konkurenceschopnosti.

V současných složitých podmínkách českých organizací jsou zejména kvalita a udržitelný rozvoj neoddělitelnými od společenské odpovědnosti, zahrnující všechny procesy a každého jednotlivce v organizaci, což ostatně zmiňuje jak řada certifikačních norem, které problematiku CSR v mnoha směrech zohledňují, a to jak všechny již zmiňované nově revidované standardy ISO (ISO 9004, ISO 14000, ISO 18000), tak i v dalších aktuálních dokumentech, které jsou v současném centru pozornosti naší firemní praxe (SA 8000, GRI, ISO 26000).

Udržitelný rozvoj v organizacích, a potažmo i v celé naší společnosti, by se měl stát jednou z našich nejvyšších priorit, a tudíž i trvalou odpovědností našich nejvyšších představitelů, a to tak, aby jednotlivé nástroje, metody a cíle naplňovaly v míře maximální harmonii potřeb jak z hlediska jednotlivců a společnosti, tak z hlediska životního prostředí.

4 CSR versus koncept společenského prospěchu

Jak dokládá řada současných aktivit v oblasti CSR (Cena hejtmana, Anketa společenské odpovědnosti, Národní Cena ČR za CSR a některé další aktivity), začínají se podnikatelské subjekty, i v našem českém podnikovém prostředí, postupně orientovat na plnění závazků v oblasti CSR. Současně je si zapotřebí přiznat, že tyto aktivity ve jejich současné podobě však představují pro většinu z nich stále ještě pouze okrajové či doplňkové aktivity, často vylepšující jejich momentálně „pošramocenou“ image, jednoduše řečeno – **dosud nejsou klíčovou složkou plnění jejich podnikatelské role ve společnosti.**

Účinné řešení požadavku na vznik nového rámce vztahů mezi ekonomickými zájmy podniků a zájmy společnosti, prosazovanými nejčastěji správnými institucemi případně i nevládními neziskovými organizacemi, nabízí uplatnění **konceptu společenského prospěchu** (v originále je tento koncept nejčastěji označován pojmem „shared value“, v překladu pak jako **sdílená hodnota**), **jehož podstatou je generování přidané hodnoty, kdy podnikatelský subjekt přináší, sdílením částí této přidané hodnoty, s dalšími zájmovými skupinami/ stakeholders, prospěch společnosti vhodným výběrem jejich potřeb a požadavků.**

Podniky pak musí dokázat propojit svou podnikatelskou výkonnost s tvorbou společensky prospěšných hodnot. Maximalizace společenského prospěchu tak nespočívá pouze v plnění závazků CSR (v oblasti environmentální, ekonomické a sociální) prostřednictvím shody s některou z výše zmíněných norem, ale musí se stát základním stavebním kamenem jejich podnikatelské strategie. **Účelné uplatnění konceptu společenského prospěchu však není možné bez významné transformace vnitřního prostředí dnešních podniků, včetně změny jejich firemní kultury a zejména podstatné změny myšlení všech jejich pracovníků napříč organizací.**

Podívejme se alespoň rámcově, v čem se liší plnění závazků CSR od aplikace konceptu navyšování společenského prospěchu (viz tabulka).

Tabulka: Plnění závazků CSR a navyšování společenského prospěchu CSV

	Plnění závazků CSR	Navyšování společenského prospěchu CSV
Přidaná hodnota	Finanční podpora společensky přínosných aktivit	Podnikatelské a společenské přínosy z klíčových aktivit
Projev	Aktivity v oblasti sociální, péče o životní prostředí, filantropické aktivity	Spolupráce při tvorbě společných (firemních i společenských) hodnot
Realizace	Jako dobrovolná autonomní odezva na požadavky z okolí, nezávislá na úsilí o zvyšování podnikatelské výkonnosti	Integrovaná součást realizace podnikatelské strategie, v přímé souvislosti s plněním finančních cílů
Agenda	Je vymezována externími standardy a vyžaduje samostatné výkaznictví připravované k tomu zřízeným organizačním útvarem	Je součástí specifických opatření (individuálních v každé organizaci), přispívajících k provádění podnikatelských záměrů standardními organizačními útvary
Úhrada nákladů	Samostatná kapitola v rozpočtu; výše rozpočtovaných nákladů je závislá na odhadu přínosů k image té které organizace	Jsou integrované součástí úhrady nákladů rutinních podnikatelských aktivit organizace

Jak již bylo zmíněno, v obou výše uvedených koncepcích (CSR i CSV) musí organizace zajistit soulad prováděných podnikatelských aktivit nejenom se zněním platných normativů, legislativních aktů a příslušných předpisů, ale rovněž **soulad s obecně uznávanými zásadami podnikatelské etiky**.

5 Etika jako neoddelitelná součást společenské odpovědnosti organizací

Firma, která se hlásí k CSR, prostřednictvím svého morálního kodexu a odpovědným programem svých činností, dosahuje nejen morálního uspokojení a ocenění ze strany okolí, ale rovněž je ekonomicky úspěšnější. Jestliže má firma nastaveny vztahy s dodavateli, zákazníky a regionem na bázi slušnosti a morálky, nepotřebuje provádět řadu ekonomicky náročných vstupních a výstupních kontrol, objednávky jsou řešeny rychleji, tzn. ekonomičtěji. V regionu má firma pověst slušné firmy, proto je i zájem o ni vyšší. Slušné chování, zájem o vlastní pracovníky a region je samo o sobě pozitivní reklamou, která přivádí nové zákazníky a stabilizuje stávající.

Spokojenost zákazníků přináší zvýšení zisku, spokojenost dodavatelů, snižování nákladů na mimořádné zkoušky, testy a nákladů na logistické řetězce. **Spokojenost pracovníků** nám přináší úspory nákladů spojených s fluktuací (náklady na odstupné), se zaučováním stále se měnícího personálu, náklady na nekvalitní výrobu spojenou s kvalitou obsluhy a zvýšení zisku, který souvisí se stabilitou pracovníků, s jejich neustále se zvyšující kvalifikací a dovednostmi. V návaznosti na jejich loajalitu to jsou zisky spojené s motivací pracovníků na zdokonalování své práce, na zlepšování pracovního prostředí, bezpečnosti a hygieny práce (snížení úrazovosti a nemocnosti) a především náklady spojené s neustálým zlepšováním a učením se. Na to logicky navazuje zvýšená produktivita práce.

Je dostatečně známo a řada normativních dokumentů jednoznačně potvrzuje, že efektivní fungování úspěšných podniků je v současnosti založeno na základě všeobecně platných a uznávaných etických a morálních představ a pravidel, kterými jsou důvěra, platební morálka, respekt ke svým zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, dodavatelům a k okolí.

V kontextu ČSN EN ISO 9004:2009 (Kapitola 6.3.1 Management lidských zdrojů) se konstatuje, že řízení lidských zdrojů by mělo být prováděno plánovaným, transparentním, **etickým** a **společensky odpovědným** způsobem. Organizace by měla zajistit, že lidé chápou důležitost svých rolí a důležitost svého příspěvku k bezchybnému fungování organizace. Organizace by dále měla vytvořit procesy které lidem umožňují :

- přebírat vlastnictví a odpovědnost za řešení problémů,
- sdílet informace, znalosti a zkušenosti v této oblasti v rámci celé organizace.

Pokud máme zobecnit další aspekty související s etikou, které novela zmiňuje, je možno dále uvést, že

- Má-li být podnikové řízení dlouhodobě úspěšné a naše podniky konkurenceschopné v dnešním globalizovaném světě, musí nejen nabízet kvalitu své produkce, ale musí vycházet z trvale platných etických principů, vedoucích k **harmonické vyváženosti s lidmi i přírodou**.
- Etika se tak stává důležitým integrujícím prvkem úspěšného podnikání a přináší prospěch jak podniku samotnému, tak potažmo i celé společnosti:
 - snižuje náklady;
 - zefektivňuje komunikaci;
 - zvyšuje podnikovou výkonnost a
 - přináší konkrétní ekonomické efekty.

Bez etiky nemůžete získat důvěru, bez důvěry autoritu a bez autority a příslušné odpovědnosti není možné ani rozhodnout, ani úspěšně a dlouhodobě vést lidi. Etické chování podniku se stává komparativní výhodou na trhu, a pro trvalou úspěšnost v konkurenci ostatních je nezbytné systematicky integrovat etické principy do jejich strategických plánů. Jednoduše řečeno „*stavět na hodnotách a etice je pro podnik, který se chce dynamicky rozvíjet, nezbytností*“ (Corporation Conduct Code, OECD).

Problematika etiky, etických principů a etického chování je v posledním období natolik diskutovanou, že ovlivnila a stala se v mnoha svých attributech významnou součástí již zmiňované normy pro oblast společenské odpovědnosti organizací (ČSN ISO 26000:2011).

Závěr

Koncept společenského prospěchu je organickým pokračováním plnění závazků CSR, není ani jejím protikladem, ani návodem jak se požadavkům CSR úspěšně vyhnout. Naopak, představuje vyšší a společensky přínosnější formu projevu společenské odpovědnosti excelentních organizací. Tuto skutečnost již plně pochopila řada významných nadnárodních společností, např. Google, IBM, Intel, Nestlé, Wal-Mart aj., které jednoznačně prokázaly možnost jeho praktického uplatnění. Přesto jsou snahy o jeho širší aplikaci v podnikatelském sektoru i veřejné správě zatím v počátečních fázích.

V tomto kontextu je si však zapotřebí současně uvědomit, že úspěšná aplikace CSR i CSV vyžaduje od vedoucích představitelů moderních organizací nové, kvalitativně odlišné profesní kompetence a změnu v jejich myšlení: vyžaduje nové znalosti spojené s hlubším pochopením mechanismů působících na zvyšování produktivity, rozvoj schopnosti citlivěji vnímat společenské potřeby současných dnů a konečně i nové dovednosti v budování vztahů s neziskovými organizacemi.

Podnikatelské subjekty proto musí převzít iniciativu v úsilí o nalezení nových forem spolupráce (sdílení), vedoucí k nastavení nových principů rovnováhy mezi vlastními podnikatelskými zájmy a širšími zájmy společenskými. V tomto kontextu je zapotřebí rovněž, a to s veškerou kritičností, umět přiznat, že starý rámec tradičních vztahů znehodnotila nedávná ekonomická krize a měl by být urychleně vytvořen rámec nový, efektivnější, odpovídající potřebám současného velmi náročného „post krizového“ období.

Také představitelé vládních institucí se musí naučit účelně regulovat podmínky pro podnikání tak, aby – navzdory původním záměrům chránit společenské zájmy – nevytvářeli podnikatelským subjektům zbytečné překážky pro tvorbu hodnot, přinášejících společenský prospěch nám všem.

Seznam literatury

- PETŘÍKOVÁ, R., HOBRUCKEROVÁ, Z. a HERCÍK, P. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
- RAJNOHA, R., DOBROVIČ, J. *Simultánne riadenie ekonomiky a procesov znalosťou pridanej hodnoty*. *E + M Ekonomie a Management*, 2011, roč. XIV, č. 1, s. 53 – 69. ISSN 1212-3609.
- ČSN ISO 26000:2011, srpen 2011.
- PORTER, M.E. a KRAMER, M.R. *How to Fix Capitalism?* *Harvard Business Review*, 2011 (January – February), s. 63 – 77.
- ČSN EN ISO 9004 *Řízení organizace pro udržitelný úspěch*. Praha: ÚNMZ, květen 2010.

- Rada kvality ČR: Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti.
- PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Moderní management znalostí*. Professional Publishing, Praha, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9