

O problematice CSR (Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem) se v současné době hovoří stále častěji v rámci podnikové praxe, ale také v rovině teoretické. Primárním cílem předkládaná monografie je především rozšíření povědomí o problematice CSR ve vazbě na lidské zdroje, rovné příležitosti a environmentální management, a to včetně zahraničních zkušeností.

Název: Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností  
Autoři: Ing. Martina Prskavcová, Ph.D.  
Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Ing. Pavla Řehořová, Ph.D.  
Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.  
Vydavatel: Technická univerzita v Liberci  
Určeno pro: širokou veřejnost  
Schváleno: Rektoriátem TUL dne 15. 12. 2008, čj. RE 185/08  
Vyšlo: v prosinci 2008  
Počet stran: 162  
Vydání: 1  
Tiskárna: Tribun EU s. r. o., Gorkého 41, 602 00 Brno, www.knihovnicka.cz  
Číslo publikace: 55-140-08

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou

Tato monografie vznikla v rámci výzkumného projektu: Nové výzvy pro podnikatele 21. století: „Corporate Social Responsibility, Lidský kapitál, Gender Studies a Environmentální management“ s využitím zahraničních zkušeností, který byl realizován z finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci v roce 2008.

Tribun EU s.r.o.  
Gorkého 41, 602 00 Brno  
Telefon/Fax: +420 543 210 089  
E-mail: office.brno@tribun.cz

Knihovnicka.cz  
Telefon: +420 515 533 133  
Mobil: +420 777 567 457  
E-mail: knihovnicka@tribun.cz  
E-shop: prodej@knihovnicka.cz  
Skype: Librix.eu

ISBN 978-80-7372-436-8

Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností  
Prskavcová M., Maršíková K., Řehořová P., Zbránková M.

Technická univerzita v Liberci



# Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností

Prskavcová M., Maršíková K., Řehořová P., Zbránková M.

**Technická univerzita v Liberci**

---



**Společenská odpovědnost firem,  
lidský kapitál, rovné příležitosti  
a environmentální management  
s využitím zahraničních zkušeností**

**Monografie**

---

Prosinec 2008

**Prskavcová M., Maršíková K., Řehořová P., Zbránková M.**

**Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností**

Vydala:

Technická univerzita v Liberci  
Studentská 2  
461 17 Liberec

Editor: Ing. Martina Prskavcová, Ph.D.  
Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Recenzent: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. – Vysoká škola ekonomická  
PhDr. Miroslav Barták, Ph.D. – Univerzita J. E. Purkyně

Počet stran 162

Vydání 1., 2008

Vytiskla [www.knihovnicka.cz](http://www.knihovnicka.cz), +420 777 567 457, [knihovnicka@tribun.cz](mailto:knihovnicka@tribun.cz)

© Ing. Martina Prskavcová, Ph.D.,  
Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.,  
Ing. Pavla Řehořová, Ph.D.,  
Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.,  
2008.

Obálka: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

**ISBN 978-80-7372-436-8**

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

Tato monografie vznikla v rámci výzkumného projektu: Nové výzvy pro podnikatele 21. století: „Corporate Social Responsibility, lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management“ s využitím zahraničních zkušeností, který byl realizován z finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci v roce 2008.

#### **Autorský kolektiv monografie:**

Ing. Martina Prskavcová, Ph.D., Hospodářská fakulta Technické univerzity v Liberci  
- kapitola 2. Společenská odpovědnost firem

Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., Hospodářská fakulta Technické univerzity v Liberci  
- kapitola 3. Péče o lidský kapitál ve firmách

Ing. Pavla Řehořová, Ph.D., Hospodářská fakulta Technické univerzity v Liberci  
- kapitola 4. Rovné příležitosti - Gender Studies

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D., Hospodářská fakulta Technické univerzity v Liberci  
- kapitola 5. Environmentální management

#### **Vzor citace:**

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008.  
ISBN 978-80-7372-436-8.

## Předmluva

Předkládaná monografie vznikla v rámci řešení interního projektu Nové výzvy pro podnikatele 21. století: „Corporate Social Responsibility, lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management“ s využitím zahraničních zkušeností na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci za podpory prostředků specifického výzkumu. Projekt navazuje na interní projekt z roku 2007: „Problematika CSR se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies, environmentální management“, a rozšiřuje znalosti získané v předcházejících letech především o přehled zkušeností zahraničních podnikatelských subjektů.

Cíle projektu v roce 2008 byly následující:

- Zpracovat odpovídající publikace (odborné články, monografie).
- Rozšířit uvedenou problematiku v rámci odborné veřejnosti, ale i podnikatelského prostředí.
- Spolupracovat se studenty nejen na úrovni vedení diplomové práce, ale také při zpracování samostatné publikační činnosti těchto studentů (případně podpořit jejich studium v této oblasti i ve studiu doktorském).
- Vytvořit podklady k rozšíření předmětu Společenská odpovědnost firem<sup>1</sup>.

O problematice CSR (Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem) se v současné době hovoří stále častěji v rámci podnikové praxe, ale také v rovině teoretické. Primárním cílem předkládané monografie je především rozšíření povědomí o problematice CSR ve vazbě na lidské zdroje, rovné příležitosti a environmentální management, a to včetně zahraničních zkušeností. Dalším synergickým efektem je seskupení dostatečného množství materiálu, který vytvoří odpovídající datovou základnu pro rozšíření nového předmětu „Společenská odpovědnost firem“, který byl výstupem předcházejícího interního projektu z roku 2007.

Věřím, že tato monografie poskytne rozšiřující materiály k problematice CSR, lidských zdrojů, rovných příležitostí, environmentálního managementu a naváže tak na výstup z roku 2007: PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0. Uvedenou publikaci z roku 2007 lze získat také na internetu ([www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz), v sekci publikace o CSR).

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem řešitelkám a studentům za práci na projektu: Nové výzvy pro podnikatele 21. století: „Corporate Social Responsibility, lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management“ s využitím zahraničních zkušeností .

Za řešitelský tým

Ing. Martina Prskavcová, Ph.D.  
[martina.prskavcova@tul.cz](mailto:martina.prskavcova@tul.cz)

V Liberci 12. 12. 2008

---

<sup>1</sup> Předmět „Společenská odpovědnost firem“ je vyučován na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci nově v zimním semestru 2008/2009 pro studenty 4. ročníku (denního i kombinovaného) studia oboru Podniková ekonomika. Jeho vznik a zavedení bylo podpořeno prostředky specifického výzkumu Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci v roce 2007 v rámci projektu: „Problematika CSR se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies, environmentální management“

## Summary

This monograph was originated within the solving of internal project - *New Challenges for Entrepreneurs of 21<sup>st</sup> Century: „Corporate Social Responsibility, Human Capital, Gender Studies and Environmental Management“ with Foreign Experience Utilization* – on the Faculty of Economics (Technical University of Liberec) supported by means of specific research. This project links to the internal project from year 2007 *„Problems of CSR with a view to Human Capital, Gender Studies, Environmental Management“*, and it extends knowledge gained during previous years, above all, about summary of foreign business companies' experiences.

Currently, about CSR (Corporate Social Responsibility) there is talked more often within business practice but also within theoretical level. The primary aim of this monograph is, above all, to spread the awareness of CSR with the link to human sources, gender studies and environmental management; including foreign experiences.

The profit achievement is not the only one goal of the business today, generally we may say that except increased market shares etc., the „goodwill“ is coming in front. This positive and requested look on the company from lines of interested groups may ensure the high-quality strategies in the field of firms' corporate social responsibility (CSR), human sources, gender studies or environmental management. The positive aspect is perception of society as a socially responsible; whether from the view of firms, employees, or from the view of its surroundings. There is a lot of questions about CSR and therefore there is placed emphasis on foreign experiences from the given fields and sketch of CSR application into the corporate environment<sup>2</sup> of the Czech Republic.

The text is divided into four chapters: Corporate Social Responsibility, Care of Human Capital in Firms, Equal Opportunities - Gender Studies, Environmental Management.

The chapters are elaborated in text form, which is completed by charts, tables and above all by concrete examples from foreign business practice. They should bring transparent and integrated material within the given fields. The mentioned findings may be used by all readers having the interest to get acquainted, and eventually to apply, the findings about corporate social responsibility into business practice, namely above all by assistance of many good examples from practical business life.

Each chapter has its own author but in all chapters there is the same structure: description of problems, application into corporate environment, experiences of foreign business companies. List of sources is presented behind each thematic separate chapter. In the publication there is used above all the electronic materials because it is very actual problem and the scientific literature to these themes is not fully available in the Czech Republic.

---

<sup>2</sup> The whole publication is devoted to application of CSR tools within the corporate environment but nowhere it is cut out that the CSR conception is suitable also for other organizations, standing outside the business sector.

<b>1</b>	<b><u>ÚVOD</u></b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b><u>SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM</u></b> .....	<b>9</b>
2.1	DEFINICE.....	9
2.2	PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM .....	10
2.3	ZÁJMOVÉ SKUPINY - STAKEHOLDERS.....	20
2.4	APLIKACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI DO PODNIKOVÉ PRAXE .....	21
2.5	POJMY V OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	24
2.6	POHLED EVROPSKÉ UNIE.....	27
2.7	POHLED NA PROBLEMATIKU CSR V ZAHRANIČÍ .....	28
2.8	POHLED NA PROBLEMATIKU CSR V ČR.....	29
2.9	ISO 26000.....	30
2.10	PŘÍPADOVÉ STUDIE .....	31
2.10.1	BRITISH AIRWAYS .....	31
2.10.2	ARUP .....	34
2.10.3	NATIONAL GRID .....	36
2.10.4	MARKS & SPENCER .....	38
2.10.5	IBM .....	40
2.10.6	3M .....	42
2.10.7	T-MOBILE CZECH REPUBLIC A. S. ....	44
2.11	ZÁVĚR.....	45
	POUŽITÉ ZDROJE.....	46
<b>3</b>	<b><u>PÉČE O LIDSKÝ KAPITÁL VE FIRMÁCH</u></b> .....	<b>49</b>
3.1	TEORETICKÉ ASPEKTY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	49
3.2	VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	50
3.2.1	OD TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU K CELOŽIVOTNÍMU UČENÍ.....	50
3.2.2	METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	52
3.2.3	EBC*L FORMA VZDĚLÁVÁNÍ PRO MANAŽERY .....	52
3.3	FINANCOVÁNÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	55
3.3.1	KVALITA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	56
3.3.2	NÁKLADY A VÝNOSY ŠKOLICÍCH AKTIVIT .....	57
3.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIRMY .....	59
3.4.1	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	59
3.4.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	60
3.4.3	HODNOCENÍ SYSTÉMU CSR VE VZTAHU K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ .....	61
3.5	INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU V ČR A V EVROPĚ.....	63
3.5.1	POZICE VZDĚLÁVÁNÍ VE STRUKTUŘE BENEFITŮ – MEZINÁRODNÍ SROVNÁNÍ.....	65
3.5.2	STUDIE O SITUACI VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ .....	67
3.5.3	ŠETŘENÍ EUROSTATU O FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ V EU.....	68
3.5.4	DALŠÍ ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ (DOV) V EVROPSKÝCH FIRMÁCH V SOUČASNOSTI.....	70
3.6	NEJÚSPĚŠNĚJŠÍ SVĚTOVÉ FIRMY V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	74
3.6.1	VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ PRICEWATERHOUSECOOPERS .....	75
3.6.2	VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ EMC .....	76
3.6.3	VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ WYETH PHARMACEUTICALS .....	76
3.6.4	VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ VERIZON WIRELESS.....	77
3.6.5	VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ KPMG.....	77
3.7	ZÁVĚR.....	78
	POUŽITÉ ZDROJE.....	78

<b>4</b>	<b><u>ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI – GENDER STUDIES.....</u></b>	<b>81</b>
4.1	DISKRIMINACE V PRÁVNÍM ŘÁDU ČESKÉ REPUBLIKY.....	81
4.2	DISKRIMINACE V PRÁVNÍM ŘÁDU EVROPSKÉ UNIE.....	83
4.3	DISKRIMINACE V EVROPĚ – VNÍMÁNÍ A POSTOJE .....	83
4.4	CHARAKTERISTIKY TRHU PRÁCE – POSTAVENÍ A PERSPEKTIVA ŽEN .....	87
4.5	KONCEPCE AKČNÍHO PLÁNU IMPLEMENTACE ROVNOSTI MŮŽU A ŽEN DO FIREM.....	101
4.6	GENDEROVĚ INTEGROVANÁ ORGANIZACE.....	105
4.7	PLÁNY ROVNOSTI V PRAXI ZAHRANIČNÍCH FIREM.....	105
4.7.1	IBM .....	105
4.7.2	NESTLÉ .....	106
4.7.3	PROCTER & GAMBLE.....	106
4.8	ZÁVĚR.....	106
	POUŽITÉ ZDROJE.....	107
<b>5</b>	<b><u>ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT.....</u></b>	<b>109</b>
5.1	VÝVOJ SYSTÉMU ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU .....	109
5.2	ENVIRONMENTÁLNÍ MANAŽERSKÉ SYSTÉMY .....	110
5.3	NÁSTROJE ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU .....	111
5.4	EFEKTY PLYNOUCÍ ZE ZAVEDENÍ EMS DO PODNIKU .....	113
5.5	IMPLEMENTACE ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAŽERSKÉHO SYSTÉMU .....	115
5.5.1	NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAVEDENÍM EMS .....	117
5.5.2	EMAS .....	118
5.5.3	PŘÍPADOVÁ STUDIE STRABAG A. S. ....	127
5.5.4	ČSN EN ISO 14001 .....	130
5.5.5	NOVÁ HUŤ .....	134
5.5.6	ODLIŠNOSTI ISO 14001 A EMAS.....	139
5.6	PODNIKY SE ZAVEDENÝM EMS .....	140
5.6.1	CELOSVĚTOVÁ SITUACE .....	140
5.6.2	ČESKÁ REPUBLIKA .....	141
5.6.3	SLOVENSKO .....	144
5.6.4	SITUACE V EVROPSKÉ UNII.....	145
5.7	PŘÍPADOVÉ STUDIE .....	146
5.7.1	AUDI HUNGARIA MOTOR KFT. ....	146
5.7.2	VOLKSWAGEN AG.....	148
5.7.3	LEONARDO 1502 CERAMICA SpA .....	149
5.8	ZÁVĚR.....	150
	POUŽITÉ ZDROJE.....	151
<b>6</b>	<b><u>ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ.....</u></b>	<b>153</b>
	SEZNAM PŘÍLOH .....	154
	REJSTŘÍK.....	161



# 1 ÚVOD

Dosahování zisku již není jediným cílem podnikání, obecně se kromě zvýšených tržních podílů atd. dostává do popředí tzv. „dobrá pověst“ firmy. Tento pozitivní a žádaný pohled na firmu z řad zainteresovaných skupin může zabezpečit kvalitní strategie v oblasti společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR), lidských zdrojů, rovných příležitostí či environmentálního managementu. Pozitivním aspektem je vnímání společnosti jako společensky odpovědné, ať z pohledu firmy, zaměstnanců, či jejího okolí. Problematika CSR je rozsáhlá, proto je důraz této monografie kladen na zahraniční zkušenosti z výše uvedených oblastí a nástin aplikace CSR do podnikatelského<sup>3</sup> prostředí v České republice.

Text je tedy rozdělen do čtyř tématických kapitol: Společenská odpovědnost firem, Péče o lidský kapitál ve firmách, Rovné příležitosti - Gender Studies, Environmentální management.

Kapitoly jsou zpracovány v textové podobě, která je doplněna o schémata, tabulky a především o konkrétní příklady ze zahraniční podnikatelské praxe, jež mají přinést přehledný a ucelený materiál v daných oblastech. Uvedené poznatky mohou využít všichni čtenáři, kteří mají zájem seznámit se, a případně i aplikovat, poznatky o společenské odpovědnosti firem do podnikové praxe, a to především za přispění množství dobrých příkladů z praktického podnikového života.

Každá kapitola má samostatného autora, avšak u všech kapitol je dodržena struktura: popis problematiky, aplikace do podnikového prostředí, zkušenosti zahraničních podnikatelských subjektů. Seznam zdrojů je uveden za každou tematicky samostatnou kapitolou. V publikaci je využíváno především elektronických materiálů, neboť se jedná o velmi aktuální problematiku a odborná literatura k tématům v České republice není zcela dostupná.

---

<sup>3</sup> Celá publikace se věnuje aplikaci nástrojů CSR v podnikatelském prostředí, ovšem nikde není vyloučeno, že koncepce CSR není vhodná i pro jiné organizace, stojící mimo podnikatelský sektor.

## **2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM**

Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů vůči společnosti, zaměstnancům a ostatním zájmovým skupinám. Kapitola se věnuje obecně pojmu CSR (Corporate Social Responsibility – CSR – Společenská odpovědnost firmy), dále pak jednotlivým pilířům CSR (ekonomický, sociální, environmentální). V kapitole je představeno určování zájmových skupin, které mají vliv na podnik. Dále je představena aplikace společenské odpovědnosti do podnikové praxe. Ve stručnosti je zmíněn přístup Evropské unie k tématu CSR, ohlas světové ekonomiky a české na nástroje CSR. Zajímavou část tvoří především soubor konkrétních příkladů koncepcí CSR z podnikové praxe, například firem British Airways, Marks & Spencer, 3M atd.

### **2.1 Definice**

Společenská odpovědnost firem (CSR) má historické kořeny v 19. století, kdy Andrew Carnige zveřejnil názor, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek.<sup>4</sup> Koncepcí společenské odpovědnosti podniku (Corporate Social Responsibility - dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Howard R. Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*.<sup>5</sup> Autor v knize uvádí definici společenské odpovědnosti, která ovšem hovoří spíše o odpovědnosti podnikatele než podniku: „jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“<sup>6</sup>

V českém překladu je na rozdíl od zahraničí používán pojem společenská (nikoli sociální) odpovědnost firem. V současné společnosti termín společenská odpovědnost firmy představuje především výraz společenské odpovědnosti vlastníků a manažerů firem vůči svému okolí. V žádném případě se nejedná o princip, který by nahrazoval právní podmínky dané státem v oblasti podnikání. Z pohledu státu, společnosti, jde o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání.

#### **Definice EU pro toto téma je následující:**

Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím.<sup>7</sup>

CSR tedy představuje tzv. „nadzákonnou“ aktivitu manažerů firem, která směřuje např. ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců, či dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firmy svoji činnost směřují také k ochraně životního prostředí, k těsnější kooperaci s místní správou, zájmovými skupinami.

Největší rozkvět vnímání společenské odpovědnosti firem nastal v poválečném období (60. léta, převážně v USA), kdy začalo být pro zákaznický segment důležité, jaké hodnoty

<sup>4</sup> KUBÁLKOVÁ, P. *Sociální nebo marketing?* [online]. [cit. 06/2008]. Dostupné z: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2043761&als%5Bnm%5D=2044443>>

<sup>5</sup> PRSKAVCOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem – zahraniční zkušenosti. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

<sup>6</sup> CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 1999, Vol. 38, No. 3, p. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klapková.

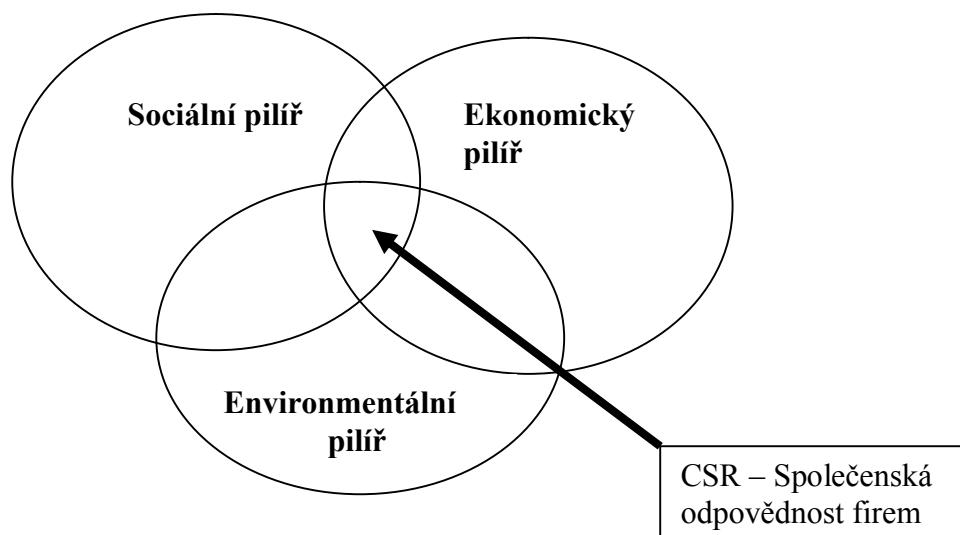
<sup>7</sup> *Green Paper*. European Communities 2001 [online]. [cit. 02/2006]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)>

firma vyznává a jak se prezentuje, v této době vznikl moderní koncept společensky odpovědné firmy. Spojení CSR se ustálilo v 90. letech. Základním krokem pro prosazování CSR v zemích Evropské unie se stala Lisabonská konference (2000), z níž vzešel závazek podpory CSR ve všech zemích EU.<sup>8</sup>

Problémem definic CSR je ten, že nejednoznačně identifikují žádoucí chování podnikatele či podniku, což samozřejmě může ztěžovat cestu k převedení uvedeného konceptu do podnikové praxe. Následující část se věnuje konkrétněji náplni CSR v podnikové praxi.

## 2.2 Pilíře společenské odpovědnosti firem

Společenská odpovědnost firem se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v aktuálním kontextu často zmiňovaných třech „Pé“: „people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk). Znamená to fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je tak přirozenou součástí obce, regionu, společnosti.<sup>9</sup> Následující obr. č. 2 - 1 vyjadřuje vztah těchto tří „Pé“.



Zdroj: Vlastní

Obr. č. 2 - 1 Tři pilíře CSR

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že oblast CSR se zaměřuje především na tři základní oblasti, v literatuře je často pojem oblast nahrazena pojmem pilíř. CSR tedy zahrnuje tyto tři pilíře: - ekonomický, sociální, environmentální. Uvedeným pilířům se věnuje následující text.

### Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř CSR se věnuje především transparentnosti firmy, vytváření dobrých vztahů se zájmovými skupinami (stakeholders - více viz kapitola č. 2. 3), které mají vliv na ekonomickou činnost firmy, jedná se tedy o investory, vlastníky, zákazníky, dodavatele,

<sup>8</sup> KUBÁLKOVÁ, P. *Sociální nebo marketing?* [online]. [cit. 06/2008]. Dostupné z: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2043761&als%5Bnm%5D=2044443>>

<sup>9</sup> PRSKAVCOVÁ, M. CSR na podnikové úrovni, vazba na trvale udržitelný rozvoj. In *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.

obchodní partnery aj. subjekty, které jsou pro firmu v této oblasti významné. Přehled možných aktivit v rámci ekonomické oblasti CSR je uveden v tabulce č. 2 - 1.

**Tab. č. 2 - 1 Ekonomická oblast CSR**

<b>CSR témata</b>	<b>CSR aktivity</b>	<b>Příklady</b>
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	Uveřejňování finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb
		Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	Věrnostní program
		Poprodejní servis
		Bezbariérový přístup do prodejen Přístupnost webových stránek
Kvalita produktů a služeb	Používání norem kvality (např. ISO 9001)	
Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti	
	Školení bezpečnosti práce	
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur
	Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci
Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy		
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné události
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy, např. vydaného Radou pro reklamu

Zdroj: *Ekonomický pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008].

Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=522>>

V ekonomické oblasti bude dále rozebrán etický kodex. Sdílený marketing (nebo-li Caused Related Marketing), bude vysvětlen v oblasti sociálního pilíře, a to v externích aktivitách.

### *Etický kodex<sup>10</sup>*

Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesního sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace, a vymezují standard profesionálního jednání.

Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování, a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů. Kodex nemá právní platnost, jeho porušení lze však řešit postihem v kodexu stanoveným (např. odraz v osobním hodnocení, negativní publicita firem, vyloučení z profesní asociace). Deklarované etické principy by měly být v organizaci sdílené a dobrovolně uznané.

Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky firmy či členy asociace. Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích. Kodex se za určitých okolností může stát kritériem pro posuzování a porovnávání daných subjektů.

Deklarovaný závazek vyjádřený kodexem zvyšuje důvěryhodnost organizace. Konečným efektem je zkvalitňování interní komunikace, kvality vztahů se zákazníky, obchodními partnery, nejrůznějšími zájmovými skupinami apod.

### **Sociální pilíř**

Sociální pilíř je vhodné rozdělit na dvě oblasti, jednou z nich je oblast interní, druhou externí. Interní oblast bude nazývána tzv. sociální politikou podniku, externí oblast se věnuje především filantropii, altruismu, spolupráci s místní komunitou (místní zájmové skupiny).

#### *Interní sociální pilíř – sociální politika podniku*

Literatura, která podporuje teoretické uchopení pojmu sociální politika podniku, není ve většině případů pod tímto názvem publikovaná, objevují se názvy podniková sociální politika, vnitropodniková sociální politika, které nejsou v rozporu, jelikož jsou blízkým synonymem k uvedenému pojmu. Větším problémem v oblasti pochopení pojmu sociální politika podniku je především zúžený pohled na celou problematiku pod pojmem zaměstnanecké výhody či péče o pracovníky. Následující text se přikloní k níže uvedené definici, která vznikla jako jeden z výstupů disertační práce jedné z autorek.

Sociální politika podniku<sup>11</sup> je jednou ze součástí CSR, představuje specifickou celopodnikovou činnost, jež je součástí interních aktivit CSR. Naplňuje myšlenku triple-bottom-line, která vyžaduje strategickou provázanost s ostatními aktivitami firmy s cílem vytvořit politiku preventivní, která podporuje vazbu: dovednosti pracovníka - výsledky jeho činnosti - schopnost vyhodnocení - vliv na postavení pracovníka, což prostřednictvím uspokojování jeho přání a potřeb umožňuje dosáhnout celopodnikových cílů. Odpovědnost za dopady sociální politiky podniku na podnik, zaměstnance či jiné subjekty nese vrcholové vedení firmy, přesto nositelem konkrétních aktivit zůstává oblast personálního řízení, která zajišťuje povinnou<sup>12</sup>, smluvní<sup>13</sup>, dobrovolnou<sup>14</sup> sociální politiku podniku, jejíž výsledky

<sup>10</sup> *Etický kodex* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>

<sup>11</sup> PRSKAVCOVA, M. *Sociální politika podniku a její dopad na podnikovou praxi*. [Disertační práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006.

<sup>12</sup> Nástroje sociální politiky podniku, které jsou dány především Zákoníkem práce a jinou legislativou.

vykazují pozitivní efekty pro subjekty sociální politiky podniku a o dalším směru sociální politiky podniku rozhoduje podnik na základě komunikace a dohod s partnery z interního (zaměstnanci, odbory) i externího (stát, jeho organizace, ostatní firmy atd.) okolí podniku.

Pokud nás ale zajímá náplň sociální politiky podniku, měla by být definována následujícím způsobem:

Sociální politika podniku a její veškeré nástroje musí směřovat k vytvoření partnerství se zaměstnancem, o kterém uvažujeme jako o spolupodnikateli, nabízíme mu možnosti k využití jeho aktivních schopností, rozšiřujeme jeho schopnosti a dovednosti a přes dosažení jeho uspokojení dosahujeme svých podnikových cílů, avšak musíme mít na paměti, že veškeré investice do sociální politiky podniku musí být účelné a efektivní, jelikož vždy podnik rozvíjí jedince a prostřednictvím toho se snaží dosáhnout vyšších zisků.

Nejvýstižnější, nejstručnější definice sociální politiky podniku by mohla znít takto:

*„Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků společnosti.“*

Do interního sociálního pilíře CSR lze řadit tyto oblasti:<sup>15</sup>

- sociální politika podniku (nástroj vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, benefity),
- zaměstnanecká politika,
- rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění,
- obecné sociální základy: vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně), rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé), lidská práva.

Tento výčet jistě není vyčerpávající, ovšem z uvedeného rozsahu je možné vysledovat, že interní sociální politika podniku je velice širokou oblastí. Zajímavý přehled možných aktivit v rámci interní sociální politiky podniku poskytuje tabulka č. 2 - 2.

---

<sup>13</sup> Smluvní nástroje sociální politiky podniku jsou takové, které jsou často vyjednány např. s odborovou organizací, či jinou institucí podobného rozměru.

<sup>14</sup> Dobrovolné nástroje, to jsou takové, které vytváření prostor pro nástroje z oblasti CSR, jelikož jejich zahrnutí do systému řízení firmy je zcela dobrovolné, nevynutitelné nařízením či smlouvou.

<sup>15</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.

**Tab. č. 2 - 2 Nástroje interní sociální politiky podniku – sociální pilíř CSR**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace
	Informování uchazečů o práci, o CSR	
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití
		Kulturní vyžití
		Společenské akce pro zaměstnance
		Navýšení dovolené a volna
		Osobní komfort (notebook, auto, mobil)
		Příspěvek na dojíždění do práce
Zaměstnanecké akcie		
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba
		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené	
	Podpora při návratu do zaměstnání	
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory
		Pomoc při hledání práce
		Rekvalifikace a školení
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.) - Diversity Management

Zdroj: *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008].

Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> >

### *Externí sociální pilíř – filantropie, spolupráce s místní komunitou*

Tato část je zaměřena především na oblast filantropie a spolupráce s místní komunitou. Termín filantrop pochází etymologicky z řeckého *filanthropos*, což je složenina dvou slov: *fil(os)* (milující) a *anthropos* (člověk). Termín filantrop je do češtiny běžně překládán jako lidumil. Filantropie je tedy láska k člověku, lidumilnost. Filantropie je chápána jako souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací). Liší se od altruismu, který je individuální iniciativou a je většinou omezen na nejbližší okolí. Filantropie se pokouší řešit problémy slabších či handicapovaných v širších souvislostech, koncepčně a má tendenci se organizovat do celého systému péče o tyto problematické skupiny. Na nejobecnější rovině je vedena snahou dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivce, tak celé společnosti.<sup>16</sup>

Mezi interní a externí sociální politikou nestojí bariéra, v praxi dochází často k velice zajímavému propojení těchto částí sociálního pilíře, a to např. zapojením zaměstnanců do strategie filantropie, která je ve firmě realizována jako proaktivní<sup>17</sup>. Toto propojení lze například prostřednictvím tzv. *matchingového fondu*. Tento fond pracuje na principu spolupráce zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti filantropie firmy. Zaměstnanci prostřednictvím tohoto fondu mohou věnovat určitou částku na dobročinné účely.

Další zajímavou součástí této oblasti je například vytváření nadací, nadačních fondů firmou. V České republice se tímto směrem vydala například firma T-Mobile Czech Republic a. s. nebo Plzeňský Prazdroj a. s. Fond T-Mobile pro regiony byl založen v červnu 2005 firmou T-Mobile Czech Republic a.s. Jeho cílem je podporovat rozvoj místního života. V otevřeném grantovém řízení jsou finančně podpořeny projekty, které v těchto regionech chtějí zlepšit sociální, kulturní a životní prostředí. Nadace VIA<sup>18</sup> zajišťuje realizaci grantového programu Fondu T-Mobile.

Jedním z hlavních komunitních projektů firmy Plzeňský Prazdroj a. s. je program Prazdroj lidem. Byl založen v roce 2002 pod názvem Občanská volba s cílem podporovat zdravý rozvoj regionů, v nichž tři pivovary působí. Prostřednictvím tohoto programu firma podporuje aktivity samosprávných regionálních orgánů a neziskových organizací v oblasti rozvoje vzdělávání, kultury, ekologie, sportu a sociální péče. V roce 2008 se o přízeň obyvatel uchází celkem 54 projektů ve třech regionech, kde firma Plzeňský Prazdroj působí. Veřejnost má možnost využít tři možnosti hlasování. Občané mohou zaslat hlas jednomu libovolnému projektu prostřednictvím kuponu, DMS zprávy, nebo prostřednictvím elektronického kuponu na internetu.<sup>19</sup> Jedná se tedy o podporu místní komunity, a to na základě doporučení přímo obyvatel, kteří v daném regionu žijí.

Další možnou spoluprací v oblasti podpory neziskového sektoru kromě filantropie může být tzv. *Cause Related Marketing* (CRM - volně přeloženo jako „sdílený marketing“ nebo „sociální marketing“).

<sup>16</sup> *Co je firemní filantropie?* [online]. [cit. 11/2007]. Dostupné z: <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=171507>>

<sup>17</sup> Proaktivní přístup předpokládá skutečnost, že má firma vypracovanou strategii pro oblast filantropie, v jejímž rámci dobročinné aktivity podporuje. Opakem je reaktivní přístup, kdy je firma v pasivní úloze a v podstatě pouze čeká na příchozí žádosti a dotazy organizací či jednotlivců.

<sup>18</sup> Nadace VIA podporuje a posiluje aktivní účast veřejnosti na rozvoji demokratické společnosti v České republice.

<sup>19</sup> *Prazdroj lidem* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/nase-principy-firemni-odpovednosti/podpora-mistnich-komunit/prazdroj-lidem>>



CRM ovšem již nenaplnuje cíle filantropie, jelikož firma po zavedení tohoto marketingu předpokládá také zvýšení prodeje, růstu zisku. Proto se oblast CRM často řadí do oblasti ekonomického pilíře. Cause Related Marketing představuje spolupráci soukromého sektoru a neziskového sektoru při propagaci daného produktu. Výrobek, který je do této formy propagace zapojen, může získat na trhu tzv. přidanou hodnotu (např. z každého prodaného výrobku získá neziskový sektor – často konkrétní organizace – např. 1 Kč).

Pojem „sociální marketing“ byl poprvé použit v roce 1917 autory Kotlárem a Zaltmanem. Vztahoval se na aplikaci marketingu při řešení sociálních a zdravotních problémů. Marketing dosahoval velkých úspěchů při přesvědčování lidí k nákupu produktů jako Coca Cola nebo obuv Nike, takže pomocí tohoto argumentu byla vytvořena teorie, že marketing může podnítit lidi, aby si osvojili takové chování, které zlepší jejich život i život spoluobčanů.<sup>20</sup>

#### *Příklady ze zahraniční praxe v oblasti CRM*<sup>21</sup>

- Firma Coca-Cola v roce 1997 rozhodla, že z každého produktu daruje 15 centů na projekt: „Matky proti řízení v opilosti“. Projekt byl propagován 6 týdnů ve více jak 400 obchodních domech, tržby v obchodech se zvýšily o 490 % po dobu realizace projektu.
- Firma Evian (produkt Evian - přírodní minerální voda) podporovala projekt „Quench Hunger“ (tzv. „Uhasit hlad“) Firma darovala výtěžek z každého prodaného 1 litru vody na neziskové organizace, které uvedenou problematiku pomáhají řešit. Prodej produktu vzrostl o 20 % během této kampaně.
- Aerolinky Ansett Australia se spojily v roce 1998 s mezinárodní nadací WWF (World Wide Fund for Nature - Světový fond na ochranu přírody), aby podpořily povědomí o jejich činnosti. Program byl realizován od březnu do dubna. Povědomí o destinacích Ansett Australia se zvýšil z 20 % na 25 % a mezinárodní prodej letenek vzrostl o 50 % oproti stejné periodě loňského roku, kdy byly přitom letenky nabízeny se slevou.

#### *Jak ovlivňují Cause Related Marketing kampaně spotřebitele v zahraničí?*<sup>22</sup>

- 48 % amerických a britských dotázaných spotřebitelů odpovědělo, že v minulosti byli motivováni Cause Related Marketing kampaněmi ke změně značky, užití výrobku, vyzkoušení nového produktu nebo získání informací o výrobku.
- 90 % mladých lidí uvedlo, že by změnilo značku spojenou s dobrou věcí, za předpokladu stejné ceny a kvality,
- 92 % zákazníků bere v úvahu důležitost firemních příspěvků neziskovým organizacím.

Další částí, která spadá do aktivit externího sociálního pilíře, je spolupráce s místní komunitou (lokální zájmové skupiny). Každá organizace je součástí okolní komunity, tzn. i firma jako subjekt trhu. Společensky odpovědná firma se snaží o vytváření, udržení a rozvoj dobrých tzv. „sousedských vztahů“. Pozitivní přijetí místními zájmovými skupinami může firmě přinést především snížení dopadů v oblasti krizového managementu.

<sup>20</sup> *Sociální marketing* [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_marketing](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_marketing)>

<sup>21</sup> *Proving that Cause Marketing is a Win-Win* [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z: <<http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=345>>

<sup>22</sup> *Cause Related Marketing Research* [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z: <<http://www.causemarketingforum.com>>

Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci. Firma se jako dobrý soused může projevovat například finanční či materiální podporou veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou prací svých zaměstnanců či spoluprací se školami.<sup>23</sup> Následující tabulka č. 2 - 3 představuje možné nástroje spolupráce s místní komunitou.

**Tab. č. 2 - 3 Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Podpora komunity</b>	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky Účast na výuce
<b>Zapojení stakeholders</b>	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodní partnerů do CSR aktivit	

Zdroj: *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008].

Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> >

V oblasti spolupráce s místní komunitou se často setkáváme s pojmem Corporate Citizenship (volně přeloženo jako „firemní občanství“), který je často přímo zaměňován s pojmem

<sup>23</sup> *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> >

Corporate Social Responsibility. Ovšem Corporate Citizenship<sup>24</sup> znamená především vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i v globálním kontextu. Přičemž tento pojem firemní občanství je oblíbený zejména v anglosaských zemích (USA, Velká Británie). Pojem CSR je ovšem mnohem širší (zahrnuje oblast ekonomickou, sociální atd.), proto by bylo vhodné prezentovat pojem Corporate Citizenship jako jednu ze součástí problematiky Corporate Social Responsibility, a neuvažovat o pojmech jako o přímých synonymech, podrobněji viz obrázek č. 2 - 4., který se věnuje uspořádání pojmů z oblasti CSR a jejich vzájemným vazbám.

### **Ekologický pilíř**

Nezbytnou součástí každého subjektu se stává dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, který zajistí život i pro budoucí generace. Týká se to skutečně všech subjektů, tedy nejen jednotlivých lidí, ale samozřejmě i podniků, které mohou díky zavedení a udržování systému řízení zaměřeného na ochranu životního prostředí (environmentálního systému řízení) přispět ke zlepšení životního prostředí, ale zároveň mohou i samy ze zavedení systému těžit, např. díky snížení nákladů, získání dobrého jména na veřejnosti apod.<sup>25</sup>

Nejnámější definice cílů trvale udržitelného rozvoje pochází přímo z WCED (Western Cape Education Department): „Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím.“ V takto formulovaném cíli udržitelného rozvoje je ve své podstatě řečeno vše a jedná se o definici, která je srozumitelná i běžným občanům, ne pouze odborné veřejnosti, která se často problematice ve svých odborných pracích věnuje. Heslem tohoto pojetí trvale udržitelného rozvoje lze označit citát Antoina de Saint-Exupéry: „Nedědíme Zemi po našich předcích, nýbrž si ji vypůjčujeme od našich dětí.“<sup>26</sup>

V tomto ekologickém pilíři, který je součástí společenské odpovědnosti, se firmy zaměřují především na snížení negativního dopadu své činnosti na životní prostředí. V podnikové praxi se tento ekologický přístup zavádí prostřednictvím tzv. Environmentálního managementu. Jedna z definic environmentálních manažerských systémů (dále jen EMS) říká, že se jedná o systémy, které představují aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů jeho činností na životní prostředí a přispívají tak k neustálému zlepšování "environmentálního chování" podniku.<sup>27</sup> Environmentální řízení je možné charakterizovat jako záměrné působení na ty činnosti a výrobky podniku, které mají, měly, nebo mohou mít negativní vliv na životní prostředí. Cílem při zavádění systému environmentálního řízení z hlediska ochrany životního prostředí je především ochrana přírodních zdrojů, dále pak omezování emisí, znečišťujících látek, environmentálních rizik a ochrana zdraví pracovníků a obyvatel.<sup>28</sup> Následující tabulka č. 2 - 4 opět shrnuje přehled možných oblastí ekologického pilíře CSR.

<sup>24</sup> *Green Paper*. European Communities 2001 [online]. [cit. 02/2006].

Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)>

<sup>25</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.

<sup>26</sup> PRSKAVCOVÁ, M. CSR na podnikové úrovni, vazba na trvale udržitelný rozvoj. In *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.

<sup>27</sup> REMTOVÁ, K. *Výkladový slovník odborných termínů v oblasti udržitelné spotřeby a výroby*. [online]. [cit. listopad 2004]. Dostupné z <[http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=26](http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com_glossary&Itemid=26)>

<sup>28</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.

**Tab. č. 2 - 4 Nástroje ekologického pilíře CSR**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholders	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení
Informace o environmentální politice firmy		
Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	Tisk z obou stran papíru
		Vratné barely na pitnou vodu Optimalizace výrobního procesu
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce
		Omezování služebních cest (videokonference)
<b>Produkty a balení</b>	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů
Ekologicky šetrné obalové materiály		
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: *Ekologický pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008].

Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531>>

Ekologický přístup firmy může pro firmu znamenat například určitou konkurenční výhodu, dále i úsporu nákladů spojených s šetrným hospodařením a redukcí využívání energetických zdrojů. Minimalizace odpadů a jejich následná recyklace často vede k zefektivnění provozu a snížení nákladů spojených s výrobou jako takovou.

Do oblasti ekologického pilíře spadá široká problematika (více viz kapitola č. 5.). Tato kapitola se věnovala stručnému pohledu na jednotlivé pilíře CSR. Následující část se věnuje především zájmovým skupinám, které mají zájem na podniku, každá skupina může mít různý zájem, potřeby, očekávání od podniku, a to i v rámci různých pilířů. Aby byla politika CSR pro podnik efektivní, zacílená, je nezbytně nutné správné definování těchto zájmových skupin a jejich vlivů na podnik.

### **2.3 Zájmové skupiny - stakeholders**

Problematika zájmových skupin, je jednou z podstatných částí společenské odpovědnosti firem. V anglickém překladu se používá pojem stakeholders. Pod tento termín lze zařadit osoby, instituce, organizace, které mají vliv, zájem na existenci podniku, či jsou jeho existencí dotčeny. Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.

V roce 1984 se v literatuře začíná hovořit o stakeholderské koncepci, která popsala podnikovou realitu a identifikovala nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují, nebo které podnik ovlivňuje. Tím pomohla manažerům, kteří chtěli aplikovat CSR v praxi, určit, kam mají zacílit svou pozornost a upřesnila vůči komu mají být zodpovědní.<sup>29</sup>

Podnik by měl být schopen identifikovat zcela konkrétně své stakeholders, a vymezit z nich ty klíčové. K zevrubné identifikaci lze využít například těchto otázek:

- Kdo ovlivňuje podnik (vyjmenovat všechny stakeholders)?
- Které skupiny stakeholders podnik ovlivňuje?
- Které z uvedených skupin stakeholders jsou pro podnik klíčové?

Skupiny stakeholders můžeme v podniku tedy rozdělit například na primární a sekundární skupinu. Primární skupinu stakeholders, to je ta, která má významný vliv na každodenní činnost a fungování daného podnikatelského subjektu, představují především zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři a vlastníci firem. Sekundární skupina obsahuje tzv. zájmové skupiny, které stojí mimo každodenní interakci s podnikem, a jejichž zájem na podniku nemusí být vždy přesně definovatelný. Ve své podstatě se jedná především o místní komunity, stát a jeho organizace, nestátní neziskové organizace, různé asociace, nátlakové skupiny atd. Konkrétní definování všech těchto skupin často není zcela možné, v některých případech dochází ke zbytečnému rozměňování celého pojmu stakeholders firmy. V každém případě by si měla firma definovat tzv. klíčové skupiny stakeholders, a to pokud možno zcela konkrétně.

---

<sup>29</sup> KAŠPAROVÁ, K. *Stakeholderská teorie a její propojení s CSR*. [online]. [cit. 10/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>

Klíčový stakeholder představuje takovou zájmovou skupinu, jež má vysoké očekávání, požadavky na firmu, ale zároveň disponuje významným vlivem, který může mít podstatné důsledky na činnost podniku. Klíčovými skupinami stakeholders by měla být v problematice CSR věnována zvláštní péče. Následující obrázek č. 2 - 2 nabízí možný způsob určování klíčových skupin stakeholders.

Úroveň očekávání	Vysoká	Průměrně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		<b>Úroveň vlivu na podnik</b>	

Zdroj: STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008 [cit. 10/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>

**Obr. č. 2 - 2 Určení klíčových stakeholders**

Klíčové stakeholders představují skupiny, které jsou umístěny v šedém poli (obr. č. 2 - 2) – s těmito skupinami by firma měla vést dialog, zapojit je například i do rozhodování v oblasti CSR. Ostatní skupiny jsou pro podnik také významné, ale dle jejich nižšího vlivu, či očekávání nemusí být pro firmu prioritní. Následující část se již věnuje aplikaci CSR do podnikové praxe.

**2.4 Aplikace společenské odpovědnosti do podnikové praxe**

Aplikace metod společenské odpovědnosti firem do podnikové praxe je v první řadě dobrovolným rozhodnutím vedení firmy. Tento závazek, rozhodnutí, by mělo být skutečné, ne pouze deklarované, prezentované v závěrečných zprávách, či na webových stránkách firem, této klamavé iniciativě se věnuje tzv. Greenwashing<sup>30</sup>. Závazek managementu je rozhodující pro úspěšné zavedení, realizaci, ale také k získání odpovídajících přínosů pro firmu.

Zavedení nástrojů CSR do podnikové praxe je jistě rozdílné pro každý podnikatelský subjekt, nicméně následující text se pokusí zahrnout obecné přístupy, které může daný podnikatelský subjekt využít. První část se bude věnovat strategickému propojení CSR, další část se věnuje modelu „PDCA“.

Společenská odpovědnost firem by měla být realizována již v oblasti strategie, strategického řízení. Zařazení myšlenek CSR (především přístup „people, planet, profit“) je vhodné již na této úrovni, ovšem zařazení do vize, poslání podniku je nejvyšším stupněm implementace přístupu CSR v praxi. Tento přístup zabezpečí firmě provázanost nástrojů v rámci celého podniku. Zapojení CSR do podnikové praxe by mělo být především systematické, strategické

<sup>30</sup> Greenwashing znamená, že firma o sobě šíří tzv. „zelený“ přístup ke společnosti, ale pokud je společnost podrobena analýze těchto přístupů, je zjištěno, že tento „zelený“ přístup je pouze dobrou marketingovou strategií, ale firma se v intenzích myšlenky tripel-bottom-line vůbec nechová.

a v intenzích dlouhodobého přístupu k uvedené problematice, neměly by se objevovat náhodné, jednorázové charitativní aktivity, které by mohly ohrozit celý koncept CSR, a to především jeho systematickostí a dlouhodobé efekty.

Příklad: Principy společenské odpovědnosti firmy v poslání, jsou představeny na příkladu České spořitelny, a. s.<sup>31</sup>

„Česká spořitelna chce být nejen silná a konkurenceschopná banka, ale také spolehlivý, otevřený, vnímavý a vstřícný partner vůči svým cílovým skupinám (zaměstnanci, klienti, akcionáři, obchodní partneři) a společnosti, ve které působí.“

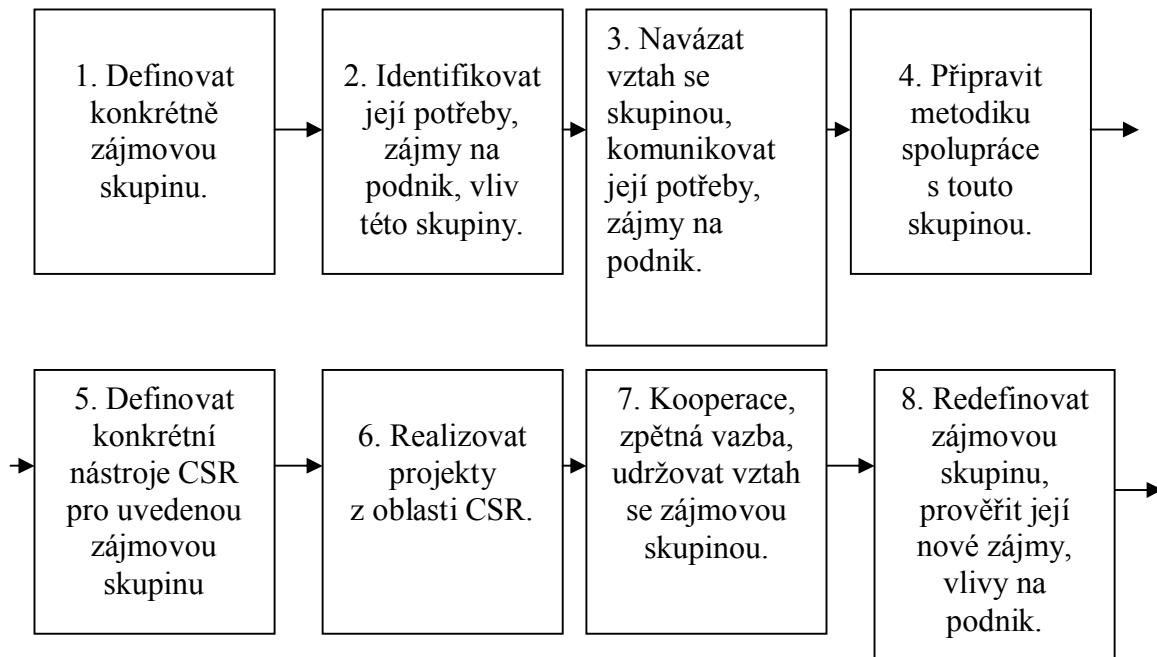
- CSR vychází z celkové strategie banky, ctí hodnoty a principy řízení celé firmy.
- CSR je nedílnou součástí obchodní strategie.
- Do CSR aktivit jsou zapojeny všechny klíčové skupiny – zejména zaměstnanci a klienti.
- CSR je víc než jen filantropie a charita.
- CSR pomáhá budovat reputaci firmy (na rozdíl od toho klasický sponzoring v rámci marketingu slouží primárně k posilování značky).

Dalším krokem pro úspěšnou aplikaci CSR do podnikové praxe je přesné definování klíčových skupin stakeholders (této problematice se obecně věnovala kapitola č. 2. 3). Ovšem v podnikovém prostředí je vhodné nadefinovat skupiny stakeholders zcela konkrétně, včetně jmen a názvů, konkrétních vlivů atd. Některé zájmové skupiny nelze takto do detailu specifikovat (např. každého zaměstnance ve firmě, která zaměstnává 20 000 lidí), ovšem u některých skupin stakeholders, je to zcela možné. Vymezení klíčových stakeholders firmě poskytne jistý přehled o potřebách, vlivech těchto skupin na podnik. Na základě tohoto přístupu je poté zcela žádoucí pro každou skupinu stakeholders připravit dílčí strategii v oblasti CSR, a to s přihlédnutím k jednotlivým pilířům – ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu.

Spolupráce se skupinami stakeholdes je různorodá, různě intenzivní, či vzájemně provázaná. Následující schéma (obr. č. 2 - 3) zachycuje hlavní momenty spolupráce s definovanou skupinou stakeholders.

---

<sup>31</sup> Poslání České spořitelny, a. s. [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10401\\_csr\\_poslani](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10401_csr_poslani)>



Zdroj: Vlastní

**Obr. č. 2 - 3 Spolupráce se zájmovou skupinou (stakeholders)**

Dle významu jednotlivé skupiny na podnik je poté spolupráce různě intenzivní, v některých případech stačí například vytvořit zákaznické telefonní linky, webové stránky se schránkou na náměty atd. V některých případech je nutné vést se zájmovou skupinou rozhovor, tvořit skupinové diskuse, vytvářet pracovní skupiny, či dokonce individuální jednání atd. Z uvedených rozdílů je zřejmé, že i nástroje CSR, které budou pro uvedené skupiny stakeholders použity, budou značně diferenciované, a to i v rámci třech pilířů (sociální, ekonomický, environmentální).

Následující text se věnuje stručnému představení metody „PDCA“, kterou lze aplikovat na zavedení konkrétních nástrojů CSR pro jednotlivé skupiny stakeholders do podnikové praxe. Metoda PDCA je vhodná především v konkrétní oblasti CSR, kdy dochází k realizaci konkrétního nástroje pro danou zájmovou skupinu.

Metoda PDCA<sup>32</sup> je metodou postupného zavádění, a to v následujících bodech:

- 1) „P – Plan“ (plánování, příprava konceptu, popis činností).
- 2) „D – Do“ (realizace připravených akcí).
- 3) „C – Check“ (kontrola, vyhodnocení akce).
- 4) „A – Act“ (zlepšování, které firma využije v následujícím cyklu).

Vysvětlení modelu PDCA bude z části s využitím konkrétního příkladu. Předpokládají se tyto zájmové skupiny: zaměstnanci, místní komunita. V rámci strategie CSR se bude realizovat zavedení tzv. matchingového fondu, který byl vysvětlen v kapitole č. 2.2.

<sup>32</sup> HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development, 2007.



#### 1) „P - Plan“

V této oblasti je nezbytně nutné přesné nadefinování zájmových skupin - stakeholders, kterých se uvedená akce CSR týká, a jaké budou na tyto skupiny dopady. Dále je nutností vytvoření metodiky celého procesu realizace, v rámci uvedeného příkladu matchingového fondu. Následuje vytvoření tzv. akčního plánu, který je vypracován zcela podrobně, a to včetně zodpovědných osob, časů a prostředků nutných k realizaci. V této části nesmí podnikatelský subjekt zapomenout na stanovení kritérií hodnocení úspěšnosti zavedeného konceptu CSR. Doporučuje se jako kritéria zahrnovat, pokud možno, co nejvíce ukazatelů kvantitativního charakteru (u matchingového fondu jsou kvantitativní ukazatele např. počet přihlášených zaměstnanců, kteří chtějí vstoupit do projektu, nebo počet rozdělených finančních prostředků atd.). Před zavedením projektu do praxe je podmínkou komunikace s dotčenými skupinami, vysvětlení přínosů pro tyto skupiny, představení vzájemné kooperace atd. Zapojení stakeholders do celého procesu PDCA je vhodné, a to v každé z dílčích částí, dle významu jednotlivých stakeholders pro firmu.

#### 2) „D – Do“

Implementace uvedeného plánu do praxe s využitím spolupráce s dotčenými zájmovými skupinami.

#### 3) „C – Check“

Tato část se zabývá především monitoringem, kdy se hledá naplnění kvantitativních, ale i kvalitativních bodů, které byly stanoveny v první části (plánování). Kromě tohoto monitoringu je více než žádoucí tyto informace sdělit dotčeným zájmovým skupinám, aby měly představu o naplnění aktivity CSR, jejich pozitivních, či negativních aspektech.

#### 4) „A – Act“

Opatření ke zlepšení má především vést k vyhodnocení celé problematiky, přínosů pro zájmové skupiny, firmu a na základě těchto informací provést konkrétní změny, které v příštím období přinesou další zlepšení, zefektivnění celého procesu. V některých případech může firma zjistit, že přínos z CSR aktivit nebyl naplněn, zájmové skupiny nebyly uspokojeny a může tedy dojít k ukončení daného nástroje CSR v příštím období.

Z výše uvedeného textu plyne, že skupina stakeholders se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů této skupiny. Společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a nalezením způsobu jak uspokojit a sladit jejich očekávání. Pokud tento proces uvnitř firmy proběhne, přinese velmi konkrétní výsledky, které pomohou firmě nadefinovat její CSR politiku.<sup>33</sup> Dále by bylo vhodné začlenění myšlenek CSR přímo do vize, či poslání firmy, aby byla ve firmě zaručena provázanost do všech dílčích činností. Následující část se věnuje především pojmovému přehledu, jelikož ne vždy jsou pojmy používány ve správném kontextu k problematice CSR.

## 2.5 Pojmy v oblasti společenské odpovědnosti firem

Pojmy, které se v oblasti CSR objevují, mají přibližně jasnou definici, ale ne vždy je vyjádřen konkrétní vztah tohoto pojmu k problematice CSR. Následující text nejprve uvede některé pojmy, stručně je vysvětlí a zahrne do vztahu s pojmem CSR.

---

<sup>33</sup> TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR* [online]. Praha: BLF, 2004 [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>

### Corporate Social Responsibility

Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím.<sup>34</sup>

### Corporate Citizenship

Corporate Citizenship je vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i globálním kontextu.<sup>35</sup>

### Trvale udržitelný rozvoj

Evropský parlament definoval trvale udržitelný rozvoj jako „zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace.“

### Filantropie

Pojem filantropie znamená ve zjednodušení: lidumilnost, dobročinnost, pomoc sociálně slabým. Filantropie je chápána jako souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací).<sup>36</sup>

### Altruismus

Altruismus je individuální iniciativou, často jedince, a je většinou omezen na pomoc v nejbližším okolí.

### Corporate Governance<sup>37</sup>

Pod tímto pojmem jsou chápány jednak vztahy mezi vedením firmy, její radou, akcionáři a ostatními dotčenými subjekty a jednak způsob, jakým jsou dosahovány cíle dané firmy, struktura jejich orgánů a jak je plněn dohled nad její činností.

### Podniková, podnikatelská, hospodářská etika<sup>38</sup>

V definování oblasti etiky je stále problém, je vhodné použít členění na následující tři oblasti etiky, které jsou vhodné pro podnikatelské prostředí.

Etika (jako vědní disciplína) se snaží o hledání a nalezení správného jednání, snaží se o nalezení toho, co máme „činit na základě svého rozumového vhledu a tedy v souladu se svým myšlením.“<sup>39</sup>

V následujícím textu se zaměříme pouze na oblast podnikatelské činnosti.

- *Hospodářská etika* (makróúroveň) se snaží o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného hospodářského řádu a o nalezení odpovědí na všechny otázky, které s tím

<sup>34</sup> *Green Paper. European Communities 2001* [online]. [cit. 02/2006].

Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)>

<sup>35</sup> *Green Paper. European Communities 2001* [online]. [cit. 02/2006].

Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)>

<sup>36</sup> *Seznamte se – firemní filantropie* [online]. [cit. 11/2007].

Dostupné z: <<http://www.lobby.cz/2004/06-04/22-06-04.htm>>

<sup>37</sup> *Corporate Governance – Správa a řízení společnosti* [online]. [cit. 11/2007].

Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument2566.html>>

<sup>38</sup> ČANÍK, P. *Podnikatelská, podniková a hospodářská etika* [online]. [cit. 11/2007].

Dostupné z: <<http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c05002>>

<sup>39</sup> ČANÍK, P. *Úvod do podnikové etiky – 1. Morálka a etika* [online]. [cit. 11/2008].

Dostupné z: <<http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c04005>>

- souvisí. Odůvodňuje a legitimuje samotný rámec, v němž se následně pohybuje podniková/podnikatelská etika.
- *Podniková etika* (převážně mezoúroveň) se zabývá skutečností přiměřeným chováním podnikatelských subjektů (korporací, podniků).
  - *Podnikatelská etika* (převážně mikroúroveň) se v mnohém podobá podnikové etice. Svou pozornost však ještě více zaměřuje na jednotlivce.

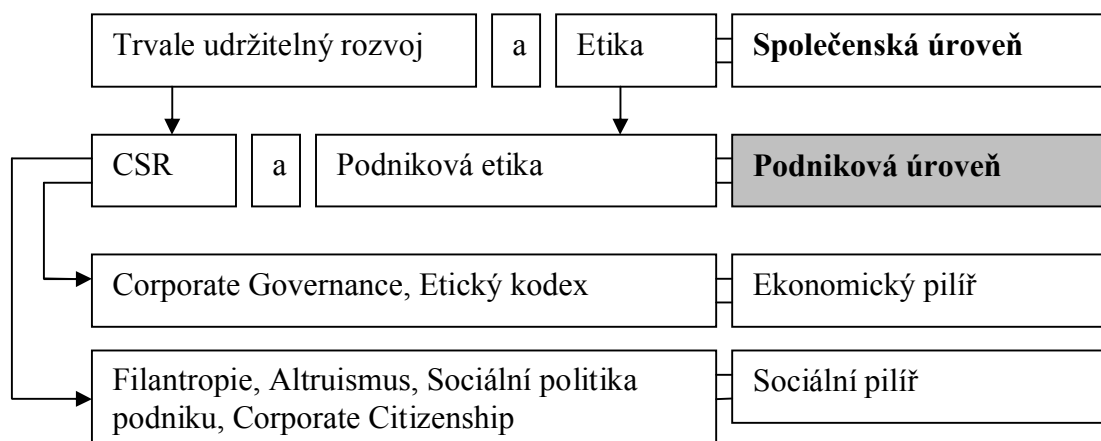
### Sociální politika podniku

Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků firmy. Zaměstnanecské benefity a péče o pracovníky jsou zahrnovány do konceptu sociální politiky podniku.

### Sociální podnik (firma)<sup>40</sup>

Sociální firma je konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou podporu.

Následující schéma (obr. č. 2 - 4) se pokusí vysvětlit vzájemné vztahy mezi uvedenými pojmy. V první řadě je potřeba si uvědomit, že myšlenky trvale udržitelného rozvoje a etiky v obecné rovině jsou základním kamenem, na kterém by měla být postavena celá společnost. Problematika CSR a podnikové etiky jsou již plně zastoupeny především na úrovni podniků, (v této publikaci se stále hovoří o firmě, nikde není definováno, že principy CSR nemůže aplikovat do svých činností i organizace, která není založena na tržním principu). Následující pojmy, které jsou často s pojmem CSR zaměňovány, jsou uvedeny jako dílčí součásti celého konceptu CSR, a to v rozdělení do jednotlivých pilířů.

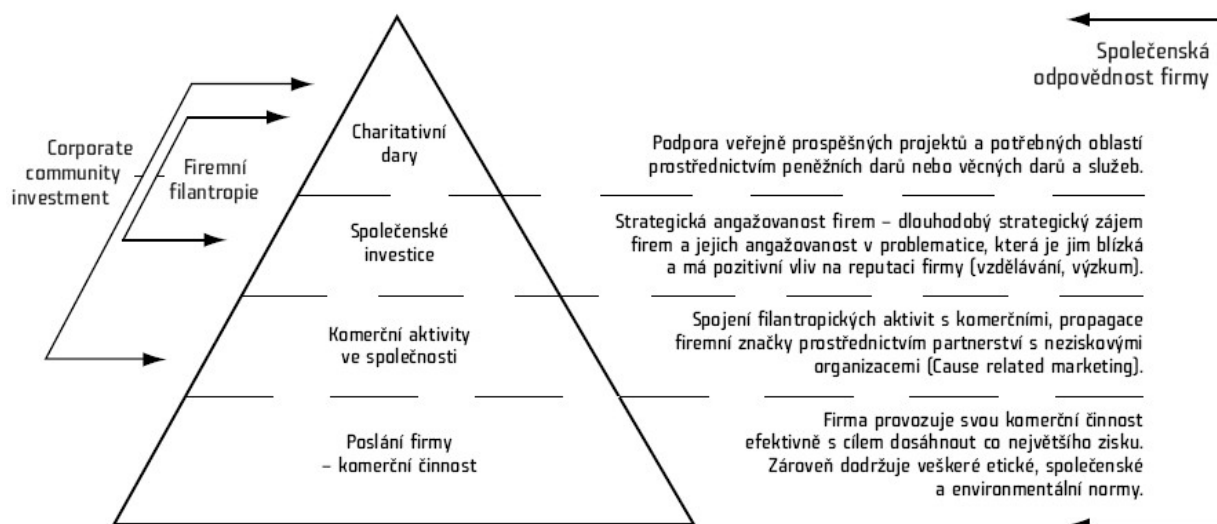


Zdroj: Vlastní

**Obr. č. 2 - 4 Vzájemný vztah pojmů z oblasti CSR**

Následující schéma (obr. č. 2 - 5) se věnuje určení vztahu mezi společenskou odpovědností, firemní filantropií a spoluprací s místní komunitou.

<sup>40</sup> FRANCOVÁ, P. *Definice sociální ekonomiky a podnikání – podklad k diskusi* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=97>>



Zdroj: *Standard odpovědná firma – měření a benchmarking* [online]. [cit. 11/2008].  
Dostupné z: < [http://www.standard-lbg.org/doc/letak\\_SOF.pdf](http://www.standard-lbg.org/doc/letak_SOF.pdf) >

### Obr. č. 2 - 5 Vzájemný vztah pojmů - CSR a filantropie

Z obrázku č. 2 – 5 je zřejmé, že firemní filantropie je jednou ze součástí spolupráce s místní komunitou, která také spadá do CSR. V současné době je totiž pojem CSR stále nejednoznačně chápán a do jisté míry zaměňován s pojmem filantropie, který jak již bylo vysvětleno, je pouze jednou součástí širokého konceptu CSR. Následující části se věnují souhrnnému pohledu Evropské unie, světové ekonomiky a české ekonomiky na problematiku CSR. Jedná se jen o stručný přehled některých výsledků průzkumů, které byly v této oblasti publikovány.

## 2.6 Pohled Evropské unie

V rámci Lisabonského summitu v březnu 2000 vrcholní představitelé Evropské unie poprvé přímo "apelovali na firemní smysl pro společenskou odpovědnost" a shodli se na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti firem po celé Evropě. Koncept CSR přímo souvisí s cílem, který Lisabonský summit pro Evropu vytyčil, a sice "stát se do roku 2010 nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností." O tom, že CSR je silným nástrojem, který může tomuto cíli napomoci, panovala na summitu široká shoda.<sup>41</sup>

Evropská komise v roce 2001 vydala tzv. Zelenou knihu s podtitulem "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility". Zde je obsažena první definice CSR, která byla uvedena v kapitole č. 2.1.

<sup>41</sup> CSR v zemích Evropské unie [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?eu>>

Dalším význačným krokem Evropské unie je vytvoření Multistakeholder Fóra, které sdružuje<sup>42</sup>:

- zaměstnavatelské svazy (4 celkem, např. CEEP, Eurocommerce),
- podnikatelské svazy (4 celkem, např. CSR Europe, WBCSD),
- odbory (3 celkem, např. Eurocadres),
- nevládní organizace (7 celkem, např. Amnesty International, Green G8 či Platform of European Social NGOs).<sup>43</sup>

Cílem Fóra je propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR.

Evropská komise věnuje problematice CSR velikou pozornost, iniciovala založení Evropské aliance pro CSR. Aliance je otevřena všem evropským podnikům bez ohledu na jejich velikost a tyto podniky mohou dobrovolně vyjádřit svou podporu danému projektu. Aliance není právním nástrojem, který by vyžadoval podpis ze strany podniků. Jedná se o politické zastřešení nových nebo stávajících iniciativ velkých firem, malých a středních podniků a dalších zúčastněných subjektů v oblasti společenské odpovědnosti podniků. Aliance by měla přinést nová partnerství a nové příležitosti pro všechny zúčastněné strany v jejich snaze o podporu společenské odpovědnosti podniků.<sup>44</sup>

## 2.7 Pohled na problematiku CSR v zahraničí

Autor Milan Postler ve svém článku *Marketing, udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem*<sup>45</sup> uvádí, že nastává doba „brand switching“, kvalita zboží je u lidí z vyspělých zemí důležitější než jeho cena. Lidé zde mají více peněz a kladou často při nákupu důraz na „morálku“ korporací. Například v Austrálii dosahuje důraz na společenskou odpovědnost firem při rozhodování o nákupu až 77 % v segmentu Alfa konzumentů (lidé s vysokými příjmy a vzděláním) a 69 % u zbytku spotřebitelů. V EU má nejvyšší zájem o CSR Německo (75 % a 62 % v ostatních segmentech). Z hlediska pořadí zájmu o aktivity CSR je v zemích EU na prvních místech: dětská práce, zdraví, bezpečnost, prostředí, rovné postavení v zaměstnání, úplatky a korupce, harassment.

V únoru 2007 – Community Business (CB), přední CSR organizace v Hong Kongu - zveřejnila výsledky posledního výzkumu „Firemní odpovědnost v Hong Kongu: A Survey of Good Practice 2007“<sup>46</sup>, který zdůrazňuje 3 důvody zapojení firem v Hong Kongu do programu CSR. Výzkum, který se prováděl ve 100 firmách ukázal, že 58 % firem se zapojilo do CSR za účelem ovlivnění finanční hodnoty, 52 % sdělilo, že prostřednictvím CSR získává loajální a kvalitní zaměstnance, a 40 % uvedlo, že CSR je součástí jejich Public Relations strategie. Jak uvedl Shalini Mahtani, zakladatel a top manažer Community Business, mnoho firem si stále více uvědomuje, že být společensky odpovědnou firmou je pro ně velkým přínosem, neboť stále roste poptávka ze strany stakeholders a zaměstnanců, kteří se chtějí

---

<sup>42</sup> CEEP (Evropské středisko podniků s veřejnou účastí a podniků obecného ekonomického zájmu), Eurocommerce (Reprezentace malo-, velko- a mezinárodního obchodu), WBCSD (Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj), Eurocadres (Evropská konfederace řídicích pracovníků), Platform of European Social NGOs (Platforma evropských sociálních NNO).

<sup>43</sup> *CSR v zemích Evropské unie* [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?eu>>

<sup>44</sup> *Založení Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků* [online]. [cit. 02/2006]. Dostupné z: <<http://neziskovky.cz/cz/icn/csr/aktuality/2617.html>>

<sup>45</sup> POSTLER, M. *Marketing, udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost* [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.mandk.cz/rservice.php?akce=tisk&cislocianku=2007080006>>

<sup>46</sup> *Tři důvody angažovanosti firem v CSR*. [online]. [cit. 07/2007]. Dostupné z: <[http://www.donorsforum.cz/dokumenty/csr\\_zpravodaj\\_2007\\_02.pdf](http://www.donorsforum.cz/dokumenty/csr_zpravodaj_2007_02.pdf)>

přesvědčit, zda firma funguje na principech transparentnosti a demonstuje společenskou odpovědnost.<sup>47</sup>

V západní Evropě až 70 % spotřebitelů vybírá zboží podle reputace firmy a 44 % zákazníků je ochotno více zaplatit za výrobek, který je ekologicky šetrný. Roste i význam reportování o CSR aktivitách. Závěry vycházejí z průzkumu KPMG International Global Mining Reporting Survey 2006, který uvádí, že každoroční samostatné výroční zprávy vydává téměř 60 % zkoumaných firem těžících nerostné suroviny (v roce 2003 to bylo 44 procent). A 91 % firem podle průzkumu zveřejňuje v rámci svých výročních zpráv alespoň nějaké informace týkající se vztahu firmy k CSR. Některé firmy poskytují jen základní informace, jiné zveřejňují i výkonnostní data a míru splnění daných cílů. Celých 96 procent firem, které vypracovávají samostatnou výroční zprávu, ji také zveřejňuje na internetu a zvyšuje tak její dostupnost. Mezi prvořadá témata patří globální změny klimatu a s tím spojené otázky regulatorních rámců a obchodování s emisemi. V této kategorii se zkoumané firmy rozdělily na dvě odlišné skupiny. Všechny zkoumané australské, britské a jihoafrické těžařské firmy zveřejňují informace, které se nějakým způsobem vztahují ke změně klimatu či skleníkovým plynům a emisím. Na druhé straně tak činí méně než 50 % kanadských a amerických firem a ještě méně firem z Brazílie, Ruska, Indie a Číny.<sup>48</sup>

## 2.8 Pohled na problematiku CSR v ČR

Následující část je věnována stručnému představení výsledků výzkumu „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“<sup>49</sup>, který provedla organizace Business Leaders Forum (BLF)<sup>50</sup>, který byl realizován v únoru 2008 a zúčastnilo se ho celkem 225 firem z celé ČR.

Znalost pojmu CSR je u 47 % zúčastněných firem. Výzkum ukázal, že s růstem velikosti firmy roste pravděpodobnost, že se již firma setkala s pojmem CSR. Ve srovnání firem, jenž mají sídlo v Praze s mimopražskými firmami výzkum ukázal, že pojem společenské odpovědnosti firem zná 65 % pražských firem a 42 % mimopražských firem.

Míra souhlasu s výrokem - „*Aby firma dlouhodobě prosperovala, musí se chovat odpovědně a eticky vůči zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě, ve které působí.*“ Téměř 80 % firem uvedlo, že s výrokem zcela souhlasí, 19 % spíše souhlasí. Významná většina (téměř 90 %) z dotazovaných firem v současné době realizuje alespoň jednu z aktivit CSR směrem ke svým zaměstnancům. Nejčastěji se firmy zaměřují na oblast vzdělávání zaměstnanců (66 %), dále na kulturní a sportovní akce.

<sup>47</sup> PRSKAVCOVÁ, M. CSR na podnikové úrovni, vazba na trvale udržitelný rozvoj. In *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.

<sup>48</sup> *Společenská odpovědnost firem na vzestupu* [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/tiskove-zpravy/spolecenska-odpovednost-firem-na-vzestupu/>>

<sup>49</sup> *Závěrečná zpráva z výzkumu na téma: „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 05/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>>

<sup>50</sup> BLF je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem – Corporate Social Responsibility – a podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. BLF bylo založeno v Praze v roce 1992 z iniciativy několika předních českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum. Od roku 2002 je BLF jedním z 22 národních partnerů bruselské organizace CSR Europe. Posláním CSR Europe je propagace a prosazování odpovědného podnikání na úrovni Evropské unie.

Motivy ke společensky odpovědnému chování firem byly uvedeny tyto:

- eticko-morální důvody (74 %),
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců (64 %),
- zlepšení vztahu s obchodními partnery, investory (40 %),
- tradice (32 %).

Výhody, které může společensky odpovědné chování firmám přinést, představuje především zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení vztahu s obchodními partnery a investory, zlepšení reputace firmy, popřípadě i možné zlepšení vztahu s veřejnou správou.

Důvody, jež omezují firmy ve společensky odpovědném chování, jsou následující: přílišná byrokracie, nedostatek času či vysoké náklady. Za příznivou informaci lze považovat téměř 30 % dotázaných, kteří uvedli, že nespátřují žádné takovéto důvody.

Pokud se zaměříme na budoucnost problematiky CSR v ČR, tak většina firem dle výsledků uváděného výzkumu, tj. 157 firem (70 %), plánuje udržet stávající úroveň CSR aktivit. Rozšíření svých aktivit plánuje 59 (tj. 26 %) firem.

Popsat situaci CSR v ČR pouze na základě výsledků jednoho průzkumu je zcela nezodpovědné, ale není cílem této monografie věnovat se stavu CSR v České republice, cílem je nastínit čtenáři situaci v této oblasti. Problematice CSR v ČR jako takové by bylo vhodné věnovat samostatnou práci. Následující část monografie se již věnuje novému tématu, a to je připravovaná norma ISO 26000.

## 2.9 ISO 26000

V současné době se připravuje mezinárodní norma ISO 26000. Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO zahájila práce na nové mezinárodní normě mimořádného významu i rozsahu. Zařazení této práce do programu prací ISO<sup>51</sup> předcházela dlouhá jednání a diskuze zainteresovaných stran, ISO i spolupracujících organizací, jako jsou ILO, IOE, UNIDO atd. Výsledkem byl návrh na zařazení této normy do plánu ISO, se kterým v lednu 2005 vyjádřilo souhlas 37 členů ISO.<sup>52</sup>

Připravovaná norma ISO 26000 se zaměřením na společenskou odpovědnost je dána všeobecným poznáním, že společenská odpovědnost je základem trvalé udržitelnosti každé organizace.

*Cílem normy ISO 26000 je:*

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost,
- vytvořit mezinárodní normu aplikovatelnou pro všechny typy organizací,
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,

---

<sup>51</sup> ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

ILO (Mezinárodní organizace práce)

IOE (Mezinárodní organizace zaměstnavatelů)

UNIDO (Organizace OSN pro průmyslový rozvoj)

<sup>52</sup> PRSKAVCOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem, ISO 26000. In *Mezinárodní Baťova konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Baťi, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.

- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).<sup>53</sup>

Česká republika se přihlásila k iniciativě až v roce 2005. Na národní úrovni vznikla „zrcadlová“ pracovní komise pro společenskou odpovědnost, jejíž činnost řídí Český normalizační institut. Předpokládané přínosy zavedení ISO 26000 lze stanovit takto:

- ujasnění teoretického pohledu na oblast CSR v podnikatelské praxi,
- možnost získání certifikátu ISO 26000, který veřejně deklaruje přístup podniku k otázkám z oblasti CSR,
- sjednocení přístupu k problematice CSR v rámci celého světa, jelikož připravovaná norma ISO 26000 bude mezinárodní normou.<sup>54</sup>

Přínos zavedení ISO 26000 do podnikové praxe lze spatřit především v rozvoji spolupráce mezi soukromým a neziskovým sektorem na společných projektech zájmu. Další část textu se věnuje zcela konkrétnímu pohledu na aplikaci nástrojů CSR u jednotlivých subjektů.

## 2.10 Případové studie

Případové studie uvedených firem (British Airways, Arup, National Grid, Marks and Spencer, IBM, 3M), jsou jedny z mnoha tzv. Best Practice, dobrých příkladů, které již byly realizovány v praxi a mají svoje konkrétní výstupy. Studie jsou volným překladem originálního textu, který je dostupný na stránkách CBI (The Confederation of British Industry), organizace, která se věnuje především rozvoji, podpoře průmyslu a podnikatelské činnosti ve Velké Británii. Poslední příklad firmy T-Mobile Czech Republic a. s. je uveden jako příklad dobré praxe realizované přímo v České republice.

### 2.10.1 British Airways<sup>55</sup>

CSR program s názvem „Změny klimatu“ britské firmy British Airways (BA) zahrnuje dobrovolné akce, propagaci průmyslových řešení, podporu výzkumu v oblasti klimatických změn a jejich začlenění do firemní politiky.

#### Popis firmy

BA je skupina firem zahrnující British Airways a několik dalších firem. BA je jedním z lídrů světových aerolinií se sítí poskytující osobní a nákladní přepravu do 149 destinací v 72 zemích. V roce 2004/05 přepravila firma přes 35 milionů pasažérů a téměř 900 000 tun nákladu. Centrum firmy sídlí ve Velké Británii, kde pracuje celkem 85 % ze 47 500 zaměstnanců.

Posláním firmy je poskytovat co nejkvalitnější služby lidem. Základem pro uskutečnění tohoto poslání jsou podle firmy BA dobré vztahy se „sousedy“ (zájmovými skupinami ovlivňujícími činnost firmy). Takto specifikované poslání firmy ovlivnilo její přístup

<sup>53</sup> Příprava mezinárodní normy ISO 26000 [online]. [cit. 02/2006]. Dostupné z: <<http://www.cni.cz/NP/NotesPortalCNI.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58a5ec005da2cbd8c12571b60031aaab?OpenDocument>>

<sup>54</sup> PRSKAVCOVÁ M., Zvýší zavedení normy ISO 26000 zájem o společenskou odpovědnost firem v podnikatelském sektoru České republiky? In *Podnikatelské modely sociální ekonomiky*. Banská Bystrica, 2008. ISBN 978-80-8083-663-4.

<sup>55</sup> Case Study – British Airways [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasesstudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasesstudies.asp)>, volný překlad.



k zapojení se do programu společenské odpovědnosti firem. Další myšlenka, která vedla firmu BA k principům CSR, je především značný dopad leteckého průmyslu na životní prostředí (např. negativní vliv na kvalitu ovzduší, hluk atd.).

### **Co firmu přimělo k CSR?**

Je několik důvodů, proč se firma rozhodla zapojit do programu CSR.

1) CSR pomáhá naplňovat dlouhodobé strategické cíle firmy a její rozvoj v okolí letiště Heathrow.

2) Zlepšování obchodní výkonnosti a snižování nákladů díky úsporným energetickým programům poskytlo firmě silný ekonomický argument pro CSR.

3) Firma si dále uvědomuje, že zapojení CSR do podnikových procesů může firmě pomoci s řízením rizik, a to především prostřednictvím identifikace rizik ohrožujících zdraví, bezpečnost a životní prostředí. Pokud by tato rizika nebyla řešena, mohla by pak v konečném důsledku odrazovat nové investory a zpomalovat i samotný růst firmy.

4) A nakonec se ukázalo i to, že zapojení firmy do programu, vedlo i ke zvýšení firemní reputace a kladnému ohlasu okolí (jak od firemních zákazníků, tak od veřejnosti).

Témata a diskuse o změně klimatu se objevila v 90. letech minulého století. Rostoucí důraz na řešení těchto otázek vedl k vytvoření tzv. Kyotského protokolu<sup>56</sup>. Otázky ohledně změny klimatu se stále více dotýkaly také firmy BA, neboť letecký průmysl je jedním z odvětví produkujících největší množství dioxinů, hlavních „skleníkových“ plynů, které ovlivňují změny klimatu. Neustálé zvyšování emisí způsobené stále se zvyšující leteckou dopravou vedlo mnoho politiků i občanských sdružení k volání po redukci emisí CO<sub>2</sub> v leteckém průmyslu. To představovalo pro BA problém, zvláště pokud usilovala o to být jedním z „vedoucích hráčů“ na trhu i v otázkách ekologie.

„A to byl hlavní důvod pro rozvoj našeho CSR programu Klimatické změny“, říká Dr. Adrew Sentanse, ekonomický ředitel a ředitel sekce Ochrany životního prostředí v British Airways.

### **Jaký projekt připravili?**

V souvislosti s touto situací si představenstvo BA vzalo za cíl rozvíjet svůj CSR program s názvem *Klimatické změny*.

Prvním cílem programu bylo usilovat o hledání cest na snížení emisí CO<sub>2</sub> a o celkovou redukci negativních dopadů na životní prostředí. Auditem byly zjištěny emise a využívání energie. Byly stanoveny snížené limity pro určité oblasti (např. bylo stanoveno, že efektivita využití paliva se v letech 1990 - 2010 zvedne o 30 %. Tento cíl ve výsledku znamená snížení emisí CO<sub>2</sub>).

Druhým cílem programu je spolupráce s britskou vládou na podpoře dlouhodobých řešení, které jsou založené na obchodování s emisními povolenkami. V roce 2001 se BA připojila k britskému Systému obchodování s emisemi (ETS). Tato firma byla požádána britskou vládou, aby nastavila dobrovolné cíle na snižování emisí pro domácí (britské) letecké firmy a výrobní závody (takto ušetřené emisní povolenky mohou být prodány jiným firmám, které se potřebují dostat nad povolené limity emisí).

---

<sup>56</sup> Kyoto protokol je protokol k Rámcové úmluvě OSN o klimatických změnách. Průmyslové země se v něm zavázaly snížit emise skleníkových plynů o 5,2 %.

BA souhlasila, že se tohoto programu zúčastní, a jejím cílem bylo získat první praktické zkušenosti v jednom z prvních světových obchodních systémů s emisními povolenkami. Vláda také poskytuje finanční stimuly, takže se firmy v systému dobrovolně snaží o co nejvyšší možné snížení emisí.

BA si stanovila za cíl celkové snížení ročních emisí ve výši 125 000 t CO<sub>2</sub> v letech 2002 - 2006. V roce 2004 si BA odsouhlasila s britskou vládou dobrovolné zvýšení tohoto cíle. Účastí na programu ETS firma demonstrovala, že je tento program funkční i pro letecký průmysl. Což vedlo k rozvoji úsporných opatření i v jiných odděleních firmy. Například finanční oddělení snížilo roční spotřebu energie o 2 % . Celkové snížení je v současné době 31 000 tun CO<sub>2</sub> ročně (případová studie je z roku 2006).

Od září roku 2005 se součástí programu stal i projekt kompenzací za vyprodukovaný CO<sub>2</sub>. Tento projekt umožňuje pasažérům vyrovnat množství CO<sub>2</sub> vyprodukované při jejich cestování investicemi do tohoto projektu. Z počátku se projekt rozvíjel pomalu i přesto, že firma byla velice aktivní. Firma uspořádala mnoho prezentací a propagačních akcí. Jednou z překážek bylo i zvýšení palivových příplatků, které zákazníci nemotivovaly k placení dalších dodatečných nákladů do projektu. Dalším problémem se stala neznalost spojitosti mezi leteckou dopravou a klimatickými změnami.

Proto se BA od roku 2005 účastní Evropského výzkumného programu (IAGOS) zaměřeného například i na výzkumy a sledování změn atmosféry během letu letadla. Jako součást projektu se bude BA snažit najít technické řešení, jak sledovat změny atmosféry během letu.

Přestože bylo mnoho bodů z programu splněno, i tak zůstává několik výzev spojených s klimatickými změnami. Obecně ve společnosti existuje mnoho různých názorů o klimatických změnách a potřebě je řešit. Jiný pohled mají letecké společnosti a jiný například vlády, různí politikové atd. Například vláda Velké Británie (ve svém „Bílém papíru pro letectvo“) uvádí, že rozšiřování letecké dopravy s sebou nese i nutnost řešení otázky spojené se životním prostředím. Naproti tomu vlády mnoha jiných evropských zemí toto nechtějí příliš řešit a už vůbec ne se k něčemu zavazovat. Další bariérou v této oblasti na straně průmyslových firem je finanční náročnost zavádění těchto ekologických opatření do podnikové praxe.

### **Přínosy pro firmu?**

Odezva vlády Velké Británie a expertů na životní prostředí zařadila BA mezi zodpovědné letecké společnosti. Díky mnoha diskusím se podařilo vytvořit funkční systém obchodování s emisními povolenkami. BA také díky tomuto programu lépe řídí svá rizika. Jako „zodpovědná firma“ je také zajímavější pro investory a přitahuje investice.

### **Proč se věnují CSR ?**

Program „*Klimatické změny*“ je CSR program, BA se snaží redukovat dopady na životní prostředí. Klimatické změny jsou vzrůstající hrozbou pro životní prostředí kdekoli na světě. Akce BA spojené s tímto programem jsou zcela dobrovolné, zaměřené zejména na snižování produkce emisí CO<sub>2</sub> a na diskuse mající za cíl zvyšovat uvědomění a porozumění tématu klimatických změn.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

British Airways se budou i nadále snažit držet si svou vedoucí pozici na trhu. Budou pokračovat se snaze snižování nákladů a prosazování firemní politiky šetrné k životnímu prostředí. Součástí toho je zapojit více zákazníky do kompenzací za CO<sub>2</sub> vyprodukovaný jejich cestováním. Dále se vyvíjí pozemní energetická strategie, která zahrnuje akce na další snížení dopadů na životní prostředí – například efektivní využívání energie.

#### **2.10.2 Arup<sup>57</sup>**

Tato případová studie se zaměřuje na CSR program firmy Arup s názvem „*Trvale udržitelný rozvoj*“. Jedná se o rozvoj a implementaci firemní „trvale udržitelné“ strategie a cílů, které jsou v souladu s firemními hodnotami. Jádrem tohoto projektu jsou otevřená komunikace a spolupráce se zaměstnanci.

#### **Popis firmy**

Arup je firma návrhářů, inženýrů, plánovačů a obchodních poradců. S 9 000 zaměstnanci pracujícími v 37 zemích světa na více než 10 000 projektech současně.

Arup se věnuje 3 hlavním oblastem:

- výstavbě,
- infrastrukturu,
- poradenství.

Základní firemní hodnoty zůstávají stále stejné, jak je stanovil zakladatel firmy Sir Ove Arup, který preferoval zahrnování ekologických a sociálních otázek (dopadů) do projektů. Sir Ove Arup poprvé definoval tyto hodnoty v roce 1970 a nyní jsou známé jako „*Arupova klíčová pravidla*“. Jejich pravdivost je dnes a denně potvrzována, i přes úvahy, že by se mohly v budoucnu změnit.

Firma Arup má tyto firemní cíle :

- podávat výsledky,
- povzbuzovat iniciativu,
- minimalizovat byrokracii,
- pečovat o své členy,
- oslavovat úspěchy.

#### **Co firmu přimělo k CSR?**

Firma si uvědomila, že neřešení sociálních a ekonomických otázek a otázek týkajících se životního prostředí v programu trvale udržitelného rozvoje firmy by mohlo do budoucna znamenat nárůst nefinančních rizik firmy. Program „*Trvale udržitelný rozvoj*“ (často známý jako CSR program) je integrovaný do obchodního modelu firmy Arup a ovlivňuje způsob, jakým firma a její zaměstnanci komunikují s klienty.

#### **Jaký projekt připravili?**

Ačkoli je firma plně oddaná strategii trvale udržitelného rozvoje a má vytvořeny i programy na mnoho let dopředu, nikdy na tom nestavěla svou popularitu pomocí přílišné propagace těchto aktivit. Ani neohlašovala, jak budou tyto principy integrovány do strategie firmy.

---

<sup>57</sup> Case Study – Arup [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.

Politika a vnitřní strategie pro trvale udržitelný rozvoj byla vytvořena koncem roku 2007 a první výsledky tohoto programu byly zveřejněny v roce 2008. Na základě Ove Arupovy vize bylo prvním krokem k rozvoji politiky a strategie vytvoření rámce, který „vtáhne zaměstnance do akce“. Pro podporu spolupráce jsou zaměstnanci povzbuzováni, aby sami přemýšleli nad tím, jak zlepšit svou práci a dosahovat lepších výsledků.

Rovněž jsou podporovány inovační přístupy pro zavádění trvale udržitelných strategií do projektů. Arup podporuje soutěže, aby zajistili, že ty nejlepší myšlenky a praktické návrhy budou diskutovány v nejširším možném okruhu zájmových skupin ovlivňujících chod firmy.

Firemní dlouhodobý vnitřní udržitelný rozvoj je podporován prostřednictvím vnitřní intranetové sítě zaměřené na vnitřní komunikaci, která je velmi oblíbená. Firemní blog zahrnuje témata od sdílení nejlepších nápadů až po otázky vedení, které chce znát názory zaměstnanců na aplikaci politiky CSR do podnikového prostředí. Program firmy Arup se dále zaměřuje na udržování otevřené, zdravé a přístupné přírody a podporu takto zaměřených projektů.

Uvnitř firmy je proces posunu směrem k trvale udržitelnému rozvoji označován jako „cesta“, na které budou muset všechny úrovně vedení řešit nepohodlná témata. Nedávno to byla například reakce zaměstnance na firemní záměry v jistých lokalitách, jako je např. Střední východ. V případě kalkulací firmy Arup týkajících se emisí (CO<sub>2</sub>) se také očekává, že přinese odezvu: cestování letadlem se také pravděpodobně stane spornou otázkou.

Další iniciativy zahrnují například výrobu „výcvikového filmu“, dále probíhají setkání se zaměstnanci napříč regiony – to vše zvyšuje úroveň diskusí, debat a představ okolo tohoto tématu.

### **Přínosy pro firmu?**

Začlenění „Arupových hodnot“ do strategie trvale udržitelného rozvoje bylo úspěšné a firma se znovu zaměřila na obchodní vizi při reagování na změnu programů Arupových klientů. Navíc je program trvale udržitelného rozvoje chápán jako klíč k zapojení zaměstnanců.

### **Proč se věnují CSR**

Firma se nejen opírá o své dosažené úspěchy, ale také dále aktivně zavádí svoji strategii trvale udržitelného rozvoje. Strategie bere v úvahu budoucí rizika pro trvale udržitelný rozvoj obchodu a je založena na firemních hodnotách.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

Firma si uvědomuje, že současná hospodářská situace by mohla ohrozit rozšiřování iniciativ v programu trvale udržitelného rozvoje, a že striktní vládní nařízení ohledně obchodu by se mohly stát potencionální bariérou.

V listopadu 2008 firma Arup vydala druhou zprávu o svém programu trvale udržitelného rozvoje. Ve zprávě byl představen a okomentován pokrok v zavádění a integraci principů trvale udržitelného rozvoje vycházejících z Ove Arupovy originální vize.

### 2.10.3 National Grid <sup>58</sup>

Tato případová studie se zabývá CSR programem firmy National Grid „*Vstřícný k pracovní odpovědnosti*“, který podněcuje iniciativu zaměstnanců vytvořit stále lepší podmínky v oblasti bezpečnosti, zdraví a životního prostředí.

#### **Popis Firmy**

Firma National Grid (NG) je jednou z největších světových energetických firem. Zaměstnává okolo 28 000 lidí a dodává elektrickou energii a plyn do milionů domácností a firem ve Velké Británii a na severovýchodě USA.

Společným cílem NG je odpovědné řízení definované ve firemním programu „*Odpovědný obchod*“. Tento program je založen na třech základních principech:

- udržitelný růst,
- zisk s odpovědností,
- investice v budoucnosti.

Faktory ekonomické, sociální a faktory související se životním prostředím jsou začleněny do rozhodování představenstva a do liniového charakteru řízení. Ve firmě existuje úsek řízení rizik a odpovědnosti, který bere v úvahu možná rizika a příležitosti týkající se všech nefinančních otázek firmy a spolupracuje na expertízách s externími odborníky v dané oblasti.

#### **Co firmu přimělo k CSR?**

Firma National Grid dosáhla v rámci svého působení splnění požadavků normy Key Performance Indicators (KPIs)<sup>59</sup> pro oblast zdraví, bezpečnosti a životního prostředí. Konzultace se zaměstnanci měly za cíl odhalit, proč v těchto oblastech nepokračuje další zlepšování stavu, a bylo odhaleno, že zaměstnanci začali považovat firmu za příliš kontrolovanou. Pravidla a předpisy „dusily“ chuť a „zápal“ pro inovace. Zaměstnanci upozorňovali: „*Učili jste nás, máme zkušenosti a nyní nám nedovolíte používat náš mozek. Vy nám nevěříte.*“

Aby se firma NG znovu dostala do stádia zlepšování, jak si přála, musela znovu získat nadšení a znovu „nastartovat“ své zaměstnance – jako osobnosti pracující pro sdílený cíl.

Program „*Vstřícný k pracovní odpovědnosti*“ má za cíl vytvoření většího prostoru pro flexibilitu zaměstnanců. První část programu se věnovala bezpečnosti práce. Na základě programu je zaměstnancům povoleno rozhodovat o tom, co by se mělo udělat lépe na jejich pracovišti. Uvedený program vznikl v říjnu 2007 a během dvoudenní konference, která program představila, projevil přes 200 zaměstnanců zájem o to, stát se „zástupcem pro bezpečnost“. Zvolení zástupci z řad zaměstnanců pak byli vyzváni, aby přemýšleli nad zlepšením pracovního prostředí a jak by mohla být tato zlepšení prakticky aplikována napříč firmou. Na další konferenci s účastí „zástupců pro bezpečnost“ již byly definovány konkrétní programy pro několik klíčových oblastí.

<sup>58</sup> Case Study – National Grid [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csrcasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csrcasestudies.asp)>, volný překlad.

<sup>59</sup> KPI je finanční nebo nefinanční metrika používaná ke kvantifikaci cílů pro vyjádření strategického výkonu organizace.

Dříve byla firma díky marketingovým materiálům prezentována jako příliš perfektní – používaly se obrázky modré oblohy, smějící se lidé, neposkvrněná auta i pracovní oblečení. Byla to prezentace odlišná od reálného života. Firma si uvědomila, že by měla prezentovat své skutečné zaměstnance, vyprávět jejich příběhy a ukazovat jejich práci takovou, jaká ve skutečnosti je. Po tomto rozhodnutí začala firma pro prezentaci na veřejnosti vyrábět plakáty, pohlednice a videa, kde zobrazovala tento reálný „nedokonalý svět“ se slovy: „*Toto je práce našich zaměstnanců – a my jsme na ně pyšní*“.

Výsledky ukázaly, že lidem se takové zobrazování firmy líbí. „Je to zcela odlišné od dřívější situace, kdy jsme prezentovali nereálný život a příběhy zaměstnanců byly smyšlené. Nyní, když připravujeme prezentační materiály společně se zaměstnanci, není problém s jejich zapojením do kampaně.“

Zaměstnanci si díky tomuto přístupu také uvědomili, že je s nimi firma kdykoli ochotná jednat. Byla stanovena pravidla, co je nezbytné plnit a dodržovat. Při respektování těchto pokynů mají zaměstnanci pocit svobody ve své práci.

### **Jaký projekt připravili?**

V rámci projektu bylo vytvořeno tzv. „7 zlatých pravidel“, které definovaly základní politiku firmy a její procesy. Zahrnovaly kritická pracovní místa - z hlediska bezpečnosti práce, kde by nedodržení předpisů bezpečnosti práce mohlo znamenat zabití a nebo vážné zranění zaměstnance. V těchto rizikových prostředích musel každý odsouhlasit, že se zde musí striktně dodržovat předpisy bezpečnosti práce – bez výjimek. Pro zbývající otázky týkající se každodenní práce a možných rizik nebyly firmou vypracovány žádné směrnice.

Toto byl jasný vzkaz zaměstnancům, že jim firma důvěřuje, aby zpracovali a řídili své vlastní projekty na základě svých pracovních zkušeností. Podpora tohoto přístupu vzájemné důvěry byla klíčovým předpokladem:

- Důvěra je něco, co vychází z vašich zkušeností a demonstruje to, jak jste schopni dělat správné věci. Důvěra není automaticky daná. Například stupeň důvěry daný začínajícímu zaměstnanci bude odlišný od stupně důvěry dané zkušenému inženýrovi.
- Před a během práce se od každého očekává, že se zastaví a na minutku se zamyslí, jak zvýšit bezpečnost sebe i ostatních. Zvyšující se důvěra je stejně důležitá jako odpovědnost za vykonanou práci.
- Je potřeba vést otevřený a vstřícný dialog o tom, jak zrealizovat tyto nové principy a definovat jejich přínosy a rizika. Tady je zřejmý rozdíl mezi kancelářským prostředím a prostředím s vysokotlakým plynovým systémem. A pokud vám dá firma více prostoru, musíte to účinně využít. Je lepší se lidí ptát než jim odpovídat.
- Důvěrný přístup je o tom, dělat správné věci. Není to omluva pro dělání rozhodnutí od stolu. Toto se týká jak managementu, tak i zaměstnanců.

Odezva z první diskuse ukázala, že lidé mají zájem o tento nový přístup, ale stále chtějí po firmě, aby jim dávala odpovědi. Trvalo nějaký čas, než si lidé uvědomili, že se stanou důvěryhodnými, až začnou přicházet se svými vlastními odpověďmi. Některým zaměstnancům se tento přístup nelíbil, ale ukázalo se, že jestliže lidi otázka netrápí, tak nad ní dostatečně nepřemýšleli.

Program „*Vstřícný k pracovní odpovědnosti*“ je dlouhodobý proces ovlivňující významně změny firemní kultury a jako takový nemůže být zrealizován „přes noc“. Další komunikace a všechny další reformy procesů jsou připraveny tak, aby rozpoznaly schopnosti zaměstnanců a budovaly v nich důvěru vzít věci do vlastních rukou.

### **Přínosy pro firmu?**

První pozitivní změny dosažené programem „*Vstřícný k pracovní odpovědnosti*“ byly zaznamenány během zaměstnaneckého průzkumu v roce 2008. 86 % dotazovaných zaměstnanců zaznamenalo pozitivní změnu ve firemní kultuře, a to takovou, že nyní věří, že jim bude vedení naslouchat. Zdaleka nejvyšší pozitivní ohlas získaly změny v přístupu k bezpečnosti, kde zaměstnanci potvrzují, že pravidelně mluví o bezpečnosti a jsou si jistí, že pokud předloží nějaké problémy týkající se bezpečnosti, tak bude tento problém adresně řešen. Shoda panuje také v tom, že tento méně „svazující“ přístup bude cestou vpřed a bude přinášet trvalá zlepšení ve výkonnosti firmy.

### **Proč se věnují CSR ?**

Program „*Vstřícný k pracovní odpovědnosti*“ byl navržen tak, aby přiměl zaměstnance firmy National Grid pracovat na tom, čeho chce firma dosáhnout, a to tak, že cíle firmy přijmou za své a jejich plnění vezmou do vlastních rukou. Ve výsledku projekt vede ke sladění firemních hodnot s hodnotami jednotlivých zaměstnanců.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

*„Prioritní oblastí pro nás stále zůstává oblast bezpečnosti. Postupem času, s reflexí na dosažené pokroky, bychom rozsah programu rádi rozšířili o oblast pracovního prostředí a o oblast zaměřenou na zdraví zaměstnanců a jejich duševní pohodu.“*

#### **2.10.4 Marks & Spencer<sup>60</sup>**

„*Marks & Start*“ program dává možnost rozvíjet pracovní zkušenosti u řady lidí, včetně mladých nezaměstnaných, lidí se zdravotním postižením, bezdomovcům, rodičům vracejícím se do práce, nebo studentům.

### **Popis firmy**

Marks & Spencer (M & S) je jedním z vedoucích lídrů v oblasti prodeje oblečení, potravin a domácích produktů či finančních služeb v rámci trhu Velké Británie. Deset milionů lidí nakupuje každý týden ve více než 375 M & S obchodech v Británii. M & S má 155 prodejen řízených v rámci franchizingu v 28 zemích, především v Evropě, na Středním východě, v Asii a na Dálném východě, stejně jako obchody v Irsku, Hong Kongu a USA.

Podnik je rozdělen do obchodních jednotek zahrnujících potraviny a všeobecné zboží. Tyto obchodní jednotky se dále dělí na dámské oblečení, pánské oblečení, spodní prádlo, kosmetiku a domácí potřeby. Hodnoty u firmy M & S jsou - kvalita, hodnota, služby, inovace a důvěra. Každá obchodní jednotka vyvíjí svoji vlastní CSR strategii založenou na hodnotě značky a důvěry. Řešení strategických otázek je na základě porozumění a konzultací s klíčovými zainteresovanými subjekty, nevládními organizacemi, vládou atd.

---

<sup>60</sup> *Case Study – Marks & Spencer* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.

### **Co firmu přimělo k CSR?**

Zakladatelé M & S věřili, že budování dobrých vztahů se zaměstnanci, dodavateli i širší veřejností bude nejlepší zárukou úspěchu. Proto tato vize zůstává hlavní v přístupu k CSR. Již během začátku existence firmy M & S se jí podařilo vybudovat dobrou pověst. Firma byla vnímána jako důvěryhodná, a na této důvěře mohla firma stavět další kroky v oblasti CSR. Důvěra je jednou ze základních hodnot a tudíž i hlavní přístup k CSR, který se tak zaměřuje na udržení a posílení důvěry. V počátcích strategie CSR se M & S věnoval otázce životního prostředí a sociální problematice, hlavně prostřednictvím podpory charity. Nicméně v poslední době došlo k odklonu od této tradiční dobročinnosti, neboť firma chtěla více zapojit do CSR aktivit také zákazníky, pracovníky a ostatní výrobce. To bylo hlavní hnací silou pro spuštění několika iniciativ v oblasti zdraví, zaměstnanosti a životního prostředí v posledních 5 letech.

Přístup firmy M & S byl dále ovlivněn událostmi, jež postihly maloobchody s potravinami, jako je nemoc BSE nebo jiná rizika. „Tyto události způsobily, že zákazníci vyžadují, abychom fungovali odpovědně a hlídali kvalitu nejen potravin,“ řekla Katie Stafford M & S manažerka pro udržitelný rozvoj.

### **Jaký projekt připravili?**

V roce 2001 M & S konzultoval prostřednictvím průzkumu trhu se všemi svými zaměstnanci, ale také klienty, určité otázky z oblasti CSR. Odpovědi byly jednoznačné - zaměstnání bylo klíčovou otázkou, na kterou se má firma zaměřit. Na základě tohoto šetření firma připravila program „*Marks & Start*“.

Tento program byl realizován po dobu tří let a byl zaměřen na pomoc celkem 600 bezdomovcům ve 13 městech v Anglii, Walesu a Severním Irsku. Cílem projektu bylo poskytnout pracovní zkušenosti s pomocí M & S. Další projekt „*Marks & Start*“ byl zahájen v únoru 2004. Jeho zaměření je širší než u prvního programu, protože nabízí pracovní zkušenosti nejen pro bezdomovce, ale i pro jiné skupiny, které jsou postiženy sociálním vyloučením, a to např. mladí nezaměstnaní, osoby se zdravotním postižením, rodiče vracející se do práce po rodičovské dovolené, studenti (14 - 16 let). Cílem programu je poskytnout těmto osobám chuť do života v pracovním prostředí a získat důvěru a schopnosti k získání zaměstnání. Program pomáhá těm, kteří narážejí na překážky v získání zaměstnání. Každý účastník, a to bez ohledu na cílovou skupinu, získá možnost praxe dva až čtyři týdny buď v M & S skladu, prodejně nebo v kanceláři. Partneři projektu jsou organizace Prince Trust (mladí nezaměstnaní), DisabledGo (lidé se zdravotním postižením), Business Action (bezdomovci) a Parentline Plus zastoupená Family Business (rodiče vracející se do práce). Ve firmě existují tři etapy pro získání zkušeností s prací.

- 1) Školení před nástupem do zaměstnání - M & S podporuje NNO (nestátní neziskové organizace), které pracují s účastníky při rozvíjení dovedností potřebných pro získání zaměstnání, např. rozvoj písemné formy životopisů, trénink pohovorů atd.
- 2) Pracovní zkušenosti - zde M & S personální oddělení spolupracuje opět s NNO pro určení správného umístění budoucích zaměstnanců.
- 3) Poslední etapa je rozbor situace, zhodnocení výběru vhodnosti zaměstnání, konzultace o správnosti výběru zaměstnání pro jednotlivce.

Podpory jsou poskytovány NNO a financovány M & S.



V roce 2004 bylo více než 30 % dospělých lidí, kteří prošli kurzem, zaměstnáno v různých odvětvích, a to i mimo M & S, například v oblasti účetnictví, státní sféry atd. Více než 100 prodejen se podílelo na zahájení programu Marks & Start a více než 1000 zaměstnanců firmy pomáhalo s praktickou realizací tohoto programu.

Navzdory úspěchu tohoto programu docházelo i k řadě problémů nejen pro M & S. Nejprve bylo zapotřebí změnit negativní vnímání některých zaměstnanců firmy, kteří měli problémy s komunikací a prací s některými skupinami, které byly zařazeny do programu, např. s bezdomovci. Tento problém byl řešen prezentací programu mezi zaměstnanci a přesvědčení o bezpečnosti a výhodách celého projektu.

### **Přínosy pro firmu?**

Prostřednictvím zaměstnání znevýhodněných skupin obyvatelstva jsou naplněny principy diversity<sup>61</sup> managementu. Tito zaměstnanci představují pro firmu také výhodu, jelikož představují pro firmu tzv. reprezentativní vzorek zákazníků, např. se zdravotním postižením, a můžou tak firmě poskytnout reálnou představu o potřebách těchto skupin lidí. V průzkumu, který byl realizován po zavedení programu do praxe (vzorek 500 zaměstnanců M & S), 76 % respondentů uvedlo, že program rozhodně přispěl k rozvoji různorodých pracovních míst ve firmě. Projekt měl vliv na růst loajality k podniku a udržení zaměstnanců. Program přispěl k posílení značky M & S, publicita projektu měla vliv na posílení vztahů se zákazníky

### **Proč se věnují CSR ?**

M & S má filozofii pomáhat ostatním, aby pomohli sobě. „Marks & Start“ se zaměřuje na podporu této filozofie. Program je závislý na financování od M & S, hledá dobrovolníky na prodejnách, kde mohou účastníci programu získat pracovní zkušenosti. Všechny tyto aktivity jdou nad rámec zákonné povinnosti firmy.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

„Marks & Start“ bude i nadále zdůrazňovat a zlepšovat kvalitu programu, spíše než se snažit zvýšit počet účastníků. Firma chce udržet počáteční úspěch programu a bude spolupracovat s dalšími organizacemi pro sdílení ponaučení a rozšíření té nejlepší dosažené praxe. Rozšíření projektu je již patrné, např. dodavatelé na Srí Lance se rozhodli spustit „Marks & Start“ program pro osoby se zdravotním postižením a M & S jim poskytuje poradenství.

## **2.10.5 IBM<sup>62</sup>**

„IBM - Na vyžádání veřejnosti“ jedná se o celosvětový program, který podporuje zaměstnance jako dobrovolníky a poskytuje jim IBM nástroje (školení, technologie, pracovní postupy atd.) pro použití v neziskových organizacích či ve školách. Program IBM ukazuje na schopnost poskytovat inovativní řešení v oblasti řešení sociálních otázek.

### **Popis firmy**

IBM je firmou, která se věnuje informačním technologiím. Počátky podnikání IBM lze uvádět již od konce 19. století. Firma byla poprvé uvedena na New Yorkské burze cenných papírů v

<sup>61</sup> Diversity – různorodost. Cílem je vytvořit takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.

<sup>62</sup> Case Study – IBM [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.

roce 1911 jako jedna z nejstarších technologických firem na světě. IBM má dva prameny: za prvé - výroba moderních informačních technologií, včetně počítačových systémů, softwaru, systémů pro ukládání dat, mikroelektroniky, a za druhé - převedení těchto moderních technologií do hodnoty vnímané zákazníky, a to prostřednictvím profesionálního řešení, poradenských služeb, a to na celém světě.

K realizaci těchto služeb působí IBM pro své zákazníky ve 163 zemích. Ve Velké Británii zaměstnává přibližně 21 000 zaměstnanců a dalších 5 000 jako externí personál. IBM a její přístup k firemní společenské odpovědnosti (CSR) navazuje na myšlenky zakladatelů.

Definice vedení IBM: *„být důvěryhodným partnerem pro zákazníka, mít spolehlivé dlouhodobé investice, mít odpovědné zaměstnance a být tak progresivním zaměstnavatelem“.*

Mezi firemní mezníky patří:

- 1914 - IBM zaměstnala prvního zaměstnance se zdravotním postižením,
- 1935 – prohlášení, že ženy a muži budou mít za stejnou práci stejný výdělek,
- 1953 - vytvoření a formulování rovných příležitostí. Poměrně nedávno, v roce 1984 zahrnuje IBM i sexuální orientaci do této politiky.

### **Jaký projekt připravili?**

Klíčovým faktorem pro IBM v CSR je nutnost zachovat vlastní postavení na trhu v měnícím se podnikatelském prostředí. IBM uznává, že CSR je prospěšnou věcí pro celou společnost, CSR také zlepšuje pověst firmy, tudíž zvyšuje její hodnotu. Další výhodou CSR je demonstrování myšlenek vedení firmy. Mezi další výhody patří nábor zaměstnanců.

### **Co připravili za projekt?**

*„IBM - Na vyžádání veřejnosti“* představuje program, jež se snaží podporovat a udržovat firemní filantropii prostřednictvím dobrovolnictví. Program je navržen tak, aby povzbuzoval zaměstnance k činnosti pro charitativní organizace, NNO, či pro místní školy. Zájemce o program se zaregistruje na webových stránkách a jako IBM uživatel má okamžitý přístup k celé škále technologických řešení. Firma IBM se zavazuje zlepšovat úspěch ve školách, dále pracuje na podpoře digitálního začlenění a zlepšení strategie pro neziskové organizace prostřednictvím vlastní technologie. Firma také nabízí zaměstnancům on-line školení s cílem zlepšit jejich schopnosti na pozicích dobrovolníků. Dobrovolníci jsou žádáni, aby si evidovali vynaložený čas potřebný v programu. Pokud přesáhnou 40 hodin v pěti měsících, mohou být nominováni organizací na získání malého finančního grantu.

Další část programu je zaměřena na mladé studenty, a to prostřednictvím dalšího programu IBM *„MentorPlace“*, který byl zahájen ve Velké Británii v roce 2002. Tento program se zaměřuje především na studenty, kteří studují témata, jako je IT a podnikání. Instruktoři poskytují praktické rady. Zatím více než 1000 studentů z více než 35 škol v rámci Velké Británie využilo této nabídky tzv. mentorování.

Dále například IBM dobrovolníci pomáhají zavádět technologie na mateřských školách. IBM vyvinulo speciální počítače – *„KidSmart“*, hlavně pro neziskové a státní školky dle programu *„KidSmart Early Learning Program“*. Program si klade za cíl poskytnout malým dětem přístup k technologiím, lepší přípravu pro život v oblasti IT a zahájit tak celoživotní vzdělávání v otázce digitálního začlenění do společnosti. Od roku 2000 více než 650 *„KidSmart“* počítačů bylo darováno ve Velké Británii.

### **Přínosy pro firmu?**

Firma IBM je přesvědčena, že úspěch firmy je založen na korelaci mezi firemním občanstvím a postavením dané firmy na trhu. Výhodou pro firmu v programu, který se věnuje dobrovolnictví, je především rozvoj nových dovedností, týmové práce, umění komunikovat u jejich zaměstnanců, kteří dané efekty využijí např. v komunikaci se zákazníky, učí se udržovat s nimi dobré vztahy. Další velkou výhodou je fakt, že dobrovolníci IBM představují jakési velvyslance firmy IBM, kteří ničí ideu, že IBM je anonymní firmou fungující výhradně za účelem dosažení zisku.

### **Proč se věnují CSR?**

Celý projekt přinesl především zapojení účastníků do programu. Celý koncept CSR přichází z přesvědčení managementu a představuje tak závazek firmy IBM k celé společnosti.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

IBM ve Velké Británii vyvinula dobrovolnický program pro obyvatele v důchodovém věku z řad veřejnosti, které se snaží zařadit do programu „*IBM - Na vyžádání veřejnosti*“.

### **2.10.6 3M<sup>63</sup>**

Zlepšení environmentálního profilu 3M produktů, jedná se o zahrnutí environmentálních přístupů, řízení potenciálních rizik, které jsou identifikovatelná ve všech fázích životního cyklu výrobku.

### **Popis firmy**

3M je globální technologická firma. Její firemní značky jako Post-it a Scotchgard jsou známé na celém světě a prodávány téměř ve 200 zemí. Firma 3M se skládá ze sedmi obchodních jednotek (spotřebitel a kancelář, displej a grafika, elektro a komunikace, zdravotní péče, průmysl, bezpečnost a ochrana služeb a doprava). Prostřednictvím těchto firem 3M působí ve více než 60 zemích a zaměstnává přes 67 000 zaměstnanců. Po celém světě generuje prodeje za 20 miliard dolarů.

3M má čtyři základní hodnoty:

- poskytovat atraktivní výnos pro investory prostřednictvím trvalého růstu kvality,
- spokojenost zákazníků s vynikající kvalitou a hodnotou služeb,
- respektování sociálního a životního prostředí,
- být hrdým zaměstnancem firmy.

Přístup firmy 3M k firemní společenské odpovědnosti a udržitelnému rozvoji (v oblasti ekonomických, sociálních a environmentálních otázek) je výslovně vázán na hodnoty firmy. Do ekonomické udržitelnosti jsou zahrnuty podnikatelské plány na dosažení optimální účinnosti v oblasti výroby a logistiky – hlavně úspora nákladů. Dále je zahrnuta udržitelnost životního prostředí, a to přímo do strategie firmy 3M. Existují podnikové procesy, které monitorují životní cyklus produktů a vedou k definování nových produktů a tržních příležitostí, stejně jako způsoby, jak snížit negativní dopady těchto produktů na společnost.

---

<sup>63</sup> *Case Study – 3M* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csrcasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csrcasestudies.asp)>, volný překlad.

### **Co firmu přimělo k CSR?**

O významu environmentální udržitelnosti 3M svědčí jejich úspěšný „3P program“, který byl založen před 30 lety. Program byl hnací silou ve 3M pro přístup k životnímu cyklu výrobků, přinesl úsporu nákladů, například prostřednictvím snížení množství používaných surovin. V posledních třech letech, má pro firmu udržitelnost životního prostředí stále větší význam. Tyto cíle zahrnují snižování odpadů - včetně těkavých organických odpadů, CO<sub>2</sub> emisí a spotřeby energie. Kombinace impulsů, které spolu s potřebou snížení rizika v rámci produktové řady přivedly firmu k dodržování programu „LCM – Life Cycle Management“ tzv. management životního cyklu výrobku.

### **Jaký projekt připravili?**

„LCM“ je nástroj pro správu všech možných rizik a příležitostí spojených s produktem v rámci všech fází jeho životního cyklu, a to od výzkumu a vývoje, získávání surovin, výrobu, provoz, prodej, až po konečnou likvidaci. V každé fázi životního cyklu mohou vzniknout určité rizikové oblasti, a to např. u některých materiálů, výrobků, existují zde i rizika při výrobě a zásobování, která mohou mít negativní vliv na životní prostředí. Je tedy nutné ve firmě vytvořit určité dokumenty, které předepisují nakládání s výrobkem.

Program „LCM“ je založen především na odbornosti 3M specialistů, vlastních zkušenostech a srovnávacích analýzách jiných firem z oboru. V rámci programu „LCM“ byly vytvořeny určité bodovací matice, podle kterých je možné určit bodové ohodnocení dopadu produktu na tyto oblasti:

- životní prostředí - ovzduší, voda, tuhé odpady, energie, využívání zdrojů,
- zdraví v oblasti - chemické, fyzikální, biologické,
- bezpečnost - chemická, elektrická a mechanická.

Na základě výsledků z této matice, kterých produkt dosáhne, je rozhodnuto o jeho pokračování, či nepokračování v rámci jeho životního cyklu.

Matice je ideální v tom, že identifikuje rizika ohrožení životního prostředí, zdraví a bezpečnosti poměrně jednoduchým způsobem. Na základě tohoto zjištění lze provést opravné kroky, které uvedené hodnoty rizika budou eliminovat.

Příkladem inovace byl vývoj notesu „SuperStick“ jako přímý důsledek používání „LCM“. V rámci výroby tohoto výrobku firma 3M používala určité rozpouštědlo, které zvyšovalo riziko požáru a jeho likvidace byla problematická. Firma 3M tedy vyvinula lepidlo na vodní bázi, které je stejně funkční jako rozpouštědlo.

Dalším příkladem je aplikace „LCM“ při vývoji „3M Novec™“. Tento produkt byl vyvinut tak, aby jeho použití a výroba s sebou nenesla žádné poškození ozónové vrstvy.

### **Přínosy pro firmu?**

Přístup „LCM“ vede k větší transparentnosti v oblasti vlivu firmy a jejích výrobků na životní prostředí. Firma v této oblasti přispívá k principům trvalé udržitelnosti. Projekt „LCM“ posiluje jméno značky produktů 3M. CSR nástroje vedou k zlepšení vztahů se zákazníky, došlo také ke snížení environmentálních rizik spojených s činností firmy.

### **Proč se věnují CSR?**

Všechny výrobky 3M jsou kompatibilní se stávajícími právními předpisy. Tímto přístupem poskytuje LCM opatření ke zlepšení dopadu výrobků na životní prostředí.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

Všechny nové produkty jsou podrobeny LCM a firma 3M definovala cíl, že do roku 2010 budou všechny produkty 3M muset mít svůj vlastní LCM.

## **2.10.7 T-mobile Czech Republic a. s.<sup>64</sup>**

### **Popis firmy**

Firma T-Mobile Czech Republic a. s. provozuje činnost mobilního operátora v České republice. Provoz firmy (dříve známá jako Paegas) začal 30. 9. 1996. V roce 2002 firma přejmenovala síť na T-Mobile a o rok později přijala T-Mobile i jako obchodní název. T-Mobile Czech Republic, a.s. je součástí mezinárodní skupiny T-Mobile International, jež nabízí služby 103 miliónům zákazníků v 8 evropských zemích. T-Mobile International také vlastní 49 % podíl ve firmě Polska telefonia Cyfrowa, 41 % podíl v Mobile TeleSystems, což je největší mobilní operátor v Rusku.

### **Co firmu přimělo k CSR?**

Role firem ve společnosti se v posledních letech podstatně změnila. Lidé už dnes nevnímají podniky pouze a jen jako producenty výrobků a služeb, jejichž jediným cílem je maximalizace zisku. Aby byla firma v dnešním světě dlouhodobě a trvale úspěšná, musí naplnit nová očekávání svého okolí. CSR se také stalo v posledních letech trendem. Odpovědné chování je pro T-Mobile dlouhodobým závazkem, a proto usiluje o to, aby se strategie CSR stala přirozenou součástí firmy.

### **Jaký připravili projekt?**

T-Mobile pojmenovala svojí oblast CSR příhodným názvem „Pro lepší svět“. T-Mobile využívá v rámci CSR všechny roviny trojího základu podnikání (sociální, ekonomickou, environmentální).

Nejvíce aktivit firma realizuje v oblasti sociální roviny. Ve firmě byly realizovány například tyto projekty:

- *DMS (Donors Message Service – dárcovské SMS)*. V rámci projektu DMS obdrží nezisková organizace nejméně 90 % ze zaslané částky, 10 % odpovídá minimálním nákladům na zajištění provozu T-Mobile.
- *Elektronická aukce*. O předměty, které vytvoří děti a dospělí celkem z 11 neziskových organizací, speciálních škol a občanských sdružení, se utkají zaměstnanci firmy T-Mobile v elektronické dražbě, kde o vítězi rozhoduje nejvyšší nabízená cena.
- *Firemní dobrovolnictví*. Zaměstnanec daruje jeden svůj pracovní den (firma proplácí mzdu i za tento den) na práci v různých projektech NNO, které si vybere z nabídky databáze vedené firmou T-Mobile.
- *T-Mobile bonus*. Zákazníci firmy mohou za své věrnostní body podporovat charitu.

---

<sup>64</sup> JANSOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firmy T-Mobile Czech Republic a.s.* [Diplomová práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008.

- *Fond T-Mobile.* Fond byl představen v kapitole č. 2. 2. Fond je určen pro regiony, byl založen v červnu 2005 firmou T-Mobile Czech Republic a.s. Jeho cílem je podporovat rozvoj místního života. V otevřeném grantovém řízení jsou finančně podpořeny projekty, které v těchto regionech chtějí zlepšit sociální, kulturní a životní prostředí.
- Spolupráce s *Nadačním fondem manželů Livie a Václava Klausových – „Senioři komunikují“*. Cílem tohoto projektu je podpora vzdělávání seniorů v oblasti ovládání a užívání osobních počítačů, mobilních telefonů a platebních karet. Projekt je zaměřen především na tu skupinu seniorů, která doposud neměla příležitost se seznámit s moderními komunikačními prostředky, a alespoň v základních funkcích se je naučit ovládat. Program je realizován v 63 městech ČR prostřednictvím 29 školících subjektů. Celkem se v roce 2007 realizovalo 101 kurzů a souhrnné náklady na projekt činí cca 3 500 000,- Kč.
- *Kampaň bezpečně za volantem.* Cílem je podpořit bezpečné telefonování za volantem. 5 % z ceny každého handsfree, které bylo prodané ve značkových prodejnách T-Mobile, získalo Centrum Paraple.
- *Malé granty.* Smyslem je naučit pedagogy středních škol psát a připravovat projekty. Tuto dovednost pak předat svým studentům, aby i oni dokázali připravit a řídit projekty, jež sami vymyslí.

### **Přínosy pro firmu?**

Podnik, který implementuje principy CSR, se stává odpovědným partnerem v oblasti udržitelného rozvoje pro všechny klíčové zájmové skupiny podnikatelského okolí a je schopen tuto odpovědnost deklarovat prostřednictvím každoročního standardizovaného reportingu. Implementace principů CSR do podnikových procesů má přímý vliv na posílení konkurenceschopnosti dané firmy, zvyšuje její hodnotu pro akcionáře, zefektivňuje řízení podnikatelských rizik, posiluje její image, pomáhá udržovat sociální smír a zlepšuje i další faktory výkonnosti. Charitativně smýšlející zákazníci se budou přiklánět spíše k firmě, která je v CSR aktivní. Podstatným atributem T-Mobile je firemní dobrovolnictví, ve kterém i nadále prohlubuje svoji činnost. T-Mobile chce dělat CSR poctivě, a proto se nechce nechat zviditelňovat za každý „dobrý skutek“, který vykoná. Největším přínosem v rámci CSR pro T-Mobile jsou spokojení zákazníci a okolí firmy. T-Mobile neprovozuje CSR kvůli reklamě a konkurenceschopnosti. Kdyby tomu bylo naopak nedodržovali by samotný koncept CSR.

### **Co chystají do budoucna v oblasti CSR?**

Nejnovějším projektem v rámci CSR je pomoc při odcizení mobilního telefonu. Od 1. 10. 2007 mají zákazníci T-Mobile možnost nechat si svůj telefon v případě odcizení zablokovat díky IMEI (unikátní výrobní kód přístroje). Takový telefon pak nebude možné použít v žádné GSM síti v České republice. Firma T-Mobile bude i nadále rozvíjet různé projekty v oblasti CSR, nejen z důvodu konkurenceschopnosti, ale aby dodržela svůj dlouhodobý závazek k CSR.

## **2.11 Závěr**

Kapitola se věnovala přehlednému vysvětlení pojmu CSR, jeho jednotlivým pilířům (ekonomický, sociální, environmentální), které v podniku naplňují princip tzv. triple – bottom – line. Velice přínosnou částí pro ujasnění vazeb mezi pojmy byla kapitola č. 2. 5.,

kteřá uvedené pojmy začlenila do konceptu společenské odpovědnosti firem. Podstatou této kapitoly je především přehled tzv. „dobře praxe“, kdy firmy, především v podmínkách Velké Británie, zavedly koncepty CSR do podnikových procesů, a to v oblastech rozvoje lidských zdrojů, v environmentální oblasti, ale i v oblasti rovných příležitostí. Jedná se o témata, která budou dále specifikována v dalších částech této publikace a budou také doplněna o příklady z podnikové praxe. První oblastí, která bude uvedena, je lidský kapitál, a to se zaměřením na vzdělávání.

## Použitá zdroje

- [1] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 1999, Vol. 38, No. 3, p. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klappková.
- [2] *Case Study – 3M* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.
- [3] *Case Study – Arup* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.
- [4] *Case Study – British Airways* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.
- [5] *Case Study – IBM* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.
- [6] *Case Study – National Grid* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <[http://www.article13.com/csr/cbi\\_csccasestudies.asp](http://www.article13.com/csr/cbi_csccasestudies.asp)>, volný překlad.
- [7] *Cause Related Marketing Research* [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.causemarketingforum.com>>
- [8] *Corporate Governance – Správa a řízení společnosti* [online]. [cit. 11/2007]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument2566.html>>
- [9] *CSR v zemích Evropské unie* [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?eu>>
- [10] ČANÍK, P. *Podnikatelská, podniková a hospodářská etika* [online]. [cit. 11/2007]. Dostupné z: <<http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c05002>>
- [11] ČANÍK, P. *Úvod do podnikové etiky – 1. Morálka a etika* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c04005>>
- [12] *Ekologický pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531>>
- [13] *Ekonomický pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=522>>
- [14] FRANCOVÁ, P. *Definice sociální ekonomiky a podnikání – podklad k diskusi* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=97>>
- [15] *Green Paper. European Communities 2001* [online]. [cit. 02/2006]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)>
- [16] HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development, 2007.

- [17] JANSOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firmy T-Moblie Czech Republic a.s.* [Diplomová práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008.
- [18] KAŠPAROVÁ, K. *Stakeholderská teorie a její propojení s CSR* [online]. [cit. 10/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>
- [19] KUBÁLKOVÁ, P. *Sociální nebo marketing?* [online]. [cit. 06/2008]. Dostupné z: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2043761&als%5Bnm%5D=2044443>>
- [20] *Poslání České spořitelny, a. s.* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10401\\_csr\\_poslani](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10401_csr_poslani)>
- [21] POSTLER, M. *Marketing, udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost* [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.mandk.cz/rservice.php?akce=tisk&cisloclanku=2007080006>>
- [22] *Proving that Cause Marketing is a Win-Win* [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z: <<http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=345>>
- [23] PRSKAVCOVÁ M. Společenská odpovědnost firem – zahraniční zkušenosti. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
- [24] PRSKAVCOVÁ M. Zvýší zavedení normy ISO 26000 zájem o společenskou odpovědnost firem v podnikatelském sektoru České republiky?. In *Podnikatelské modely sociální ekonomiky*. Banská Bystrica, 2008. ISBN 978-80-8083-663-4.
- [25] PRSKAVCOVÁ, M. CSR na podnikové úrovni, vazba na trvale udržitelný rozvoj. In *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.
- [26] PRSKAVCOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem, ISO 26000. In *Mezinárodní Baťova konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Baťi, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
- [27] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-289-0.
- [28] *Příprava mezinárodní normy ISO 26000* [online]. [cit. 02/2006]. Dostupné z: <<http://www.cni.cz/NP/NotesPortalCNI.nsf/6f28e376f4ef9ed1c1256f8200606d97/58a5ec005da2cbd8c12571b6031aaab?OpenDocument>>
- [29] REMTOVÁ, K. *Výkladový slovník odborných termínů v oblasti udržitelné spotřeby a výroby* [online]. [cit. listopad 2004]. Dostupné z <[http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=26](http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com_glossary&Itemid=26)>
- [30] *Seznamte se – firemní filantropie* [online]. [cit. 11/2007]. Dostupné z: <<http://www.lobby.cz/2004/06-04/22-06-04.htm>>
- [31] *Sociální marketing* [online]. [cit. 04/2008]. Dostupné z: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální\\_marketing](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociální_marketing)>
- [32] *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530>>
- [33] *Společenská odpovědnost firem na vzestupu* [online]. [cit. 07/2008]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/tiskove-zpravy/spolecenska-odpovednost-firem-na-vzestupu/>>



- [34] *Standard odpovědná firma – měření a benchmarking* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <[http://www.standard-lbg.org/doc/letak\\_SOF.pdf](http://www.standard-lbg.org/doc/letak_SOF.pdf)>
- [35] STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008 [cit. 10/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>
- [36] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR* [online]. Praha: BLF, 2004 [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>
- [37] *Tři důvody angažovanosti firem v CSR* [online]. [cit. 07/2007]. Dostupné z: <[http://www.donorsforum.cz/dokumenty/csr\\_zpravodaj\\_2007\\_02.pdf](http://www.donorsforum.cz/dokumenty/csr_zpravodaj_2007_02.pdf)>
- [38] *Založení Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků* [online]. [cit. 02/2006]. Dostupné z: <<http://neziskovky.cz/cz/icn/csr/aktuality/2617.html>>
- [39] *Závěrečná zpráva z výzkumu na téma: „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 05/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>>

### **3 PÉČE O LIDSKÝ KAPITÁL VE FIRMÁCH**

Model lidského kapitálu může být chápán jako pojítka mezi vzděláváním a trhem práce. Pokud se jedinec rozhodne vzdělávat, investice do vzdělávání se mu musí nějakým způsobem vyplatit, obvykle zvýšením výdělku či jistějším zaměstnáním v souvislosti s větším a kvalitnějším lidským kapitálem. Vzdělávání může sloužit ke zvýšení lidského kapitálu. Čím více se jednotlivec vzdělává, tím vyšší může být jeho produktivita a během života by měl tento kapitál akumulovat a poté ho spotřebovávat. Zároveň je péče o zaměstnance v oblasti vzdělávání významná a prospěšná pro existenci firmy samotné. Firmy si uvědomují význam péče o své zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců je považováno za jednu z klíčových aktivit v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR). Roli vzdělávání v pojetí sociálního pilíře analyzuje kapitola 2.

#### **3.1 Teoretické aspekty firemního vzdělávání z pohledu lidského kapitálu**

Je třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v podniku a aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podnikového mechanismu.

Firma, která chce a bude skutečně prosperovat, bude právě organizace, která pochopí, jak využít potřebu a možnost učit se na všech úrovních v organizaci. Pro mnoho firem je toto velmi dlouhá cesta. Zaměstnanci jsou zdrojem, který nebyl v minulosti managementem dobře chápán. Byli považováni za neměnnou pracovní sílu neschopnou inovace či vlastního rozvoje. V důsledku toho rezervy v dovednostech a schopnostech zaměstnanců nebyly a mnohde stále ještě nejsou využívány.

Prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa) je hlavním úkolem podnikového vzdělávání. Neméně důležité je také zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování jejich pracovních schopností. Toto rozšiřování schopností pak usnadňuje rekvalifikační procesy, tj. v případě, že pracovníci mají povolání, které podnik nepotřebuje, jsou přeškoleni na jiné, pro podnik potřebné povolání. Často je také nutné pracovní schopnosti zaměstnance přizpůsobovat specifickým požadavkům daného pracovního místa. K tomu lze využít doškolení, přeškolení nebo alespoň adaptaci na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanismus v procesu, který se nazývá orientace na pracovníka.

Formování pracovních schopností v moderním pojetí neznamená pouhou kvalifikaci, ale stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které souvisejí spíše s chováním, zájmy, postoji a motivací pracovníka.

Již z výše uvedených poznatků lze vyzorovat, že vzdělávání pracovníků, tj. podnikové formování pracovních schopností zaměstnanců, je poměrně široce koncipovaná personální činnost, která má významné vazby i na ostatní personální aktivity.

V systému formování pracovních schopností člověka lze rozlišit tři oblasti:

- A/ oblast vzdělávání,**
- B/ oblast kvalifikace,**
- C/ oblast rozvoje.**

V oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další sociální vlastnosti. Tato oblast je tedy především orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita podniků.

V oblasti kvalifikace (odborné přípravy) se ve světě vžilo slovo training. Tato oblast je orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, doškolování, prohlubování kvalifikace, zvláštním případem je pak přeškolení (rekvalifikace).

V oblasti rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) dochází ke získávání dalších znalostí a dovedností, které již nejsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Do této oblasti náleží i formování sociálních vlastností a formování osobnosti jedince. Lze tedy říci, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka.

### **3.2 Význam vzdělávání dospělých**

Vzdělanost není jen kulturní hodnotou, nýbrž i strategickou výhodou v mezinárodní hospodářské soutěži. V dobře fungující tržní ekonomice se celková úroveň vzdělanosti stává růstovým hospodářským faktorem. I když je celková vzdělanost v České republice vysoká, lze očekávat, že tato úroveň se bude postupně snižovat díky pokračujícímu liberalismu ve sféře vzdělávání a působení tržních mechanismů na úkor pevné státní politiky. Jde o rostoucí počet osob s nedostatečnou úrovní všeobecného vzdělání, což prohlubuje sociální rozvrstvení ve společnosti.

#### **3.2.1 Od teorie lidského kapitálu k celoživotnímu učení**

Koncept rozvoje lidských zdrojů, celoživotního vzdělávání a posléze i celoživotního učení, které mají svůj původ ve vyspělých zemích světa, provází teorie lidského kapitálu. Ta byla ve vztahu ke vzdělávání na počátku šedesátých let použita americkými ekonomy (Theodor W. Schultz; Gary S. Becker; Jacob Mincer). Založena byla na analogii mezi investicemi do vzdělání a do fyzického kapitálu. Jak vzdělání, tak i fyzický kapitál vyžadují náklady a produkují zisk. Vznikem této teorie došlo k pokroku od původního vnímání vzdělání jako pouhé oblasti společenské spotřeby. V případě lidského kapitálu mohou být za zisk považovány čisté osobní přínosy, zejména dosažené příjmy. Naopak osobní náklady nepředstavují jen poplatky spojené se studiem, ale také například výdělky ušlé během studia.

Vzdělávání pracovní v souvislosti s vykonávanou prací představuje v celém rozvinutém světě nejrozsáhlejší druh vzdělávání dospělých. Cílovou skupinou jsou především zaměstnanci podniků a dalších organizací ve všech hospodářských odvětvích a v nejrůznějších povoláních. Hlavním smyslem tohoto vzdělávání je zvýšit pro pracovníka hodnotu na pracovním trhu, schopnost udržet a zlepšit pracovní pozici a příjem, pro podnik pak zvýšit produktivitu, kvalifikaci a přizpůsobivost pracovníků. Součástí vzdělávání zaměstnanců je také povinné profesní vzdělávání. Jde o další vzdělávání, které je nezbytné pro vykonávání určitých pracovních činností. Toto vzdělávání je zpravidla vymezeno vyhláškami jednotlivých ministerstev nebo pravidly profesních sdružení.

Především pro firmu je důležité, aby pečovala o další vzdělávání svých zaměstnanců. Důvodem je skloubení vztahu mezi kvalitou a kvantitou výroby, úrovní produktivity práce a úrovní teoretické a praktické kvalifikace zaměstnanců a také růst domácí a mezinárodní

konkurence, nové technologie a restrukturalizace trhu práce. Další vzdělávání potom slouží ke zvládnutí uvedených procesů.

Dalšími přínosy vzdělávání jsou zlepšení profesní kvalifikace zaměstnanců, přizpůsobení kvalifikace zaměstnanců technologickým změnám v podniku, adaptace zaměstnanců ke změnám v podnikové organizaci a integrace nových zaměstnanců. V poslední době se význam dalšího vzdělávání neodráží pouze v růstu aktivit podniku, ale je doprovázen i spoluprací dalších partnerů jako je stát, podniky či regiony, kteří se podílejí na celkové i regionální analýze nabídky a poptávky trhu práce a programů dalšího vzdělávání.

Je třeba, aby firma chápala proces vzdělávání jako soustavný. Nejedná se totiž o výcvik či vzdělávání na začátku zaměstnání pracovníků nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře, ale o soustavný proces kladoucí zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání. Aby byly vzdělávací aktivity organizace skutečně přínosné pro organizaci a její zaměstnance, je třeba, aby existoval strategický plán v oblasti dovedností a znalostí, které jsou žádoucí u zaměstnanců. Manažeři musí být připraveni a ochotni definovat a naplnit všechny předvídatelné potřeby a všichni pracovníci se musí snažit integrovat vzdělávání s prací, pokud je to možné.

Pokud chce být firma při vzdělávání svých pracovníků úspěšná a co nejvíce efektivní, měla by se řídit následujícími pravidly pro účinné a efektivní vzdělávání:

- jedinci musí být motivováni se vzdělávat – musí si být vědomi toho, že jejich současnou úroveň znalostí, dovedností nebo schopností je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných,
- pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu – jasně definované cíle a normy, které jsou přijatelné,
- vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení – nutná existence zpětné vazby,
- účastníci vzdělávání musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání – musí je považovat za užitečné,
- učení musí být proces aktivní, ne pasivní – je vyžadována aktivní práce se školitelem,
- je třeba používat vhodné metody – vhodná volba nástrojů vzdělávání vzhledem k obsahové náplni, v souladu s potřebami jedinců i skupiny,
- vhodné obměňování vzdělávacích metod – napomáhá udržovat zájem školených osob,
- na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas – s tímto časem by měly vzdělávací programy počítat,
- dílčí, průběžné vyhodnocování pokroku – učící se osoby musí vědět, že ve svém snažení postupují správně,
- je třeba uznat, že existují různé úrovně učení a dle toho vybrat vhodnou metodu i dobu trvání – od nejjednodušších úrovní spočívajících v přímém učení a učení nazpaměť až po nejsložitější formu zaměřenou na hodnoty a postoje lidí.

### 3.2.2 Metody vzdělávání

Při vzdělávání v podniku lze použít širokou škálu metod, které lze dělit podle toho, kde tyto vzdělávací aktivity probíhají. Některé metody se vzájemně prolínají nebo na sebe navazují. Volba metody závisí na konkrétní potřebě a cílech vzdělávacího programu. Obecně lze říci, že v případě vzdělávání dělnických profesí jsou uplatňovány především postupy pro školení přímo na pracovišti, u manažerských pozic (TH pracovníků) jsou více využívány metody školení mimo pracoviště, i když současný trend nahrává spíše první zmíněné formě, i v případě TH pracovníků je tento způsob volen častěji. V některých firmách tvoří metoda vzdělávání při výkonu práce až 85 % všech vzdělávacích aktivit. Přehled metod nabízí následující tabulka č. 3 – 1.

**Tab. č. 3 - 1 Metody odborného vzdělávání a výcviku pracovníků**

Metoda	Charakteristika	Používané formy
vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti = on the job training)	použití v každodenní praxi, jako součást vzdělávacího programu šitého na míru	demonstrování, koučování, rotace práce, mentoring, counselling, pracovní porady, asistování
vzdělávání mimo pracoviště (off the job training)	použití ve vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních	přednášky, přednášky s diskusí, diskuse, metoda objevování, workshopy, simulace, assessment center, hraní rolí, případová studie, brainstorming, team building, učení se hrou, semináře
vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště	probíhá oběma výše zmíněnými způsoby	instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, studium doporučené literatury, e-learning, interaktivní video, multimediální vzdělávání

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*/ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*.

Školitelé, učitelé a profesori vyvinuli řadu technik, využívaných při podnikovém vzdělávání. Přestože nyní existuje obecný trend přechodu od pasivních metod výuky k aktivním, zůstávají stále užitečné mnohé ze starých způsobů výuky. Navíc existuje tendence vzájemně kombinovat tyto výukové metody.<sup>65</sup>

### 3.2.3 EBC\*L forma vzdělávání pro manažery

Kvalita manažerské práce spočívá v rámci struktury odbornosti nejen v jejich úzce specializovaných znalostech z daného oboru, ale nutným předpokladem pro jejich propojení s efektivně fungujícím podnikem je i potřeba rozumět podniku jako celku a procesům, které jeho každodenní fungování přináší. Řada manažerů běžně používá při své práci ekonomické pojmy jako je zisk, ztráta, cash flow, investice atd., ale jak ukázaly průzkumy ve firmách

<sup>65</sup> BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2. s. 125

v Německu, Rakousku a také v České republice, jen dva ze sta těchto základním ekonomickým pojmům skutečně rozumí. V ČR pak má tento handicap více než 95 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním či maturitou, a to nejen těch, kteří mají technické vzdělání, ale i řada těch, kteří mají vzdělání ekonomické a s těmito pojmy by měli dokázat pracovat. Proto je myšlenka vzdělat manažery, tedy ty, kteří především zásadně ovlivňují úspěch podniku, v pochopení jeho ekonomické podstaty a fungování. Originalita certifikátu EBC\*L pak spočívá v tom, že potřebné pojmy a znalosti jsou vysvětlovány v souvislostech a aplikovány na přesné podmínky konkrétní firmy tak, aby proškolený manažer skutečně problematice porozuměl.

### **Vznik EBC\*L**

The European Business Competence\* Licence (dále také EBC\*L) je mezinárodně uznávaný certifikát, který dokládá, že jeho držitel/držitelka mají dostatečnou kompetenci v oblasti podnikové ekonomiky. EBC\*L je v současnosti uznávaným kvalifikačním standardem pro oblast řízení a obchodu ve více než 20 zemích (např. Rakousko, Německo, Velká Británie, Maďarsko, Itálie, Polsko, Bulharsko, Švýcarsko, Rumunsko, Slovinsko, Řecko, Malta a další) a v průběhu příštího roku by měl být rozšířen ve všech evropských státech. Certifikát je možné absolvovat na třech úrovních v závislosti na rozsahu požadavků na propojení souvislostí a odbornost znalostí.

Podnět pro vytvoření standardu „Kompetence v oblasti obchodu“, který bude využitelný pro celou Evropu, vznikl na základě průzkumu, který měl zmapovat úroveň tzv. Business Competence ve firmách. Zjistilo se při něm, že velká většina pracovníků nedisponuje dostatečnými kompetencemi. Byla tak potvrzena potřeba dalšího vzdělávání a zároveň jeho mezinárodní jednotnosti a uznatelnosti.

V návaznosti na výše uvedené poznatky stanovili odborníci objektivně uznatelný standard kvalifikace v oblasti podnikové ekonomiky a obchodu, jehož splnění je potvrzeno mezinárodně uznávaným certifikátem EBC\*L. Vzdělávání v systému EBC\*L vychází z praktických poznatků dané oblasti a zkušeností získaných v praxi.

### **Mezinárodní fungování systému EBC\*L**

Mezinárodní úroveň fungování systému EBC\*L je zaštitěna dvěma organizacemi. První je Mezinárodní centrum EBC\*L ve Vídni a Kuratorium für Wirtschaftskompetenz in Europa (Výbor pro kompetenci v oblasti obchodu v Evropě).

Druhou organizací, která představuje zázemí systému EBC\*L, je Kuratorium, které sídlí v Panderbon (Německo). Kuratorium je složeno z významných profesorů oboru Podnikové ekonomiky. Profesori zastupují jednotlivé členské státy systému EBC\*L a garantují kvalitu a aktuálnost systému EBC\*L.

V každé zemi je pak po důkladném výběru ustanovena národní reprezentace systému EBC\*L, která je držitelem licence a zodpovídá za fungování systému v dané zemi. V České republice je národním reprezentantem společnost EuroProfis, s.r.o.. Mezinárodní projekt EBC\*L finančně podporuje Evropská unie. Jeho rozjezd v rámci ČR představuje investici za 3,7 milionu Kč, z čehož tři čtvrtiny jsou financovány v rámci programu EU – Lifelong Learning Programme (podprogram Leonardo da Vinci), zbytek z vlastních zdrojů EuroProfisu. Do konce letošního roku by vzdělávací kurzy a zkoušku mělo v ČR absolvovat několik set lidí.

Systém EBC\*L je srovnatelný v celé Evropě, ale vždy akceptuje zvyky, obchodní právo a prostředí konkrétní země. Jednotný způsob testování EBC\*L a mezinárodní platnost certifikátu umožňuje sblížení firem a jednotlivců a podporuje mobilitu studentů a pracovníků.

Mimo jiné z těchto důvodů již mnoho firem přijalo EBC\*L do svých programů interního personálního rozvoje. Zájem organizací o systematické zajištění a prokazování odbornosti u zaměstnanců, které je transparentní v celé Evropě, se zvyšuje. Podniky transferují části svých procesů do různých zemí, aby využily jejich specifických podmínek. Systém EBC\*L je tak ideálním nástrojem pro srovnatelnost kompetencí.<sup>66</sup>

Mezi mezinárodními firmami využívajícími vzdělávání formou EBC\*L lze jmenovat firmy Trenwalder, Siemens. V České republice se jedná o nový projekt, který je ve fázi přípravy odborných školicích center. Svoji klientelu mezi českými firmami si ještě musí vybudovat.

### **Přínosy EBC\*L pro zaměstnavatele**

Certifikace zaměstnance v oblasti EBC\*L má bezesporu přínos pro zaměstnavatel i zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele je možné vyjmenovat tyto výhody:

- pomůže zlepšit komunikaci uvnitř podniku,
- zajistí určitý stupeň znalostí pro podnikatelskou činnost a řízení podniku uvnitř organizace,
- pomůže zaměstnancům porozumět podnikatelským záměrům,
- poskytne ucelenou metodiku pro další vzdělávání zaměstnanců včetně následného testování,
- přináší mezinárodně uznatelný standard kvalifikace, založený na striktním dodržování kvality.

Stejně jako u dalších forem vzdělávání, má i tento certifikát samozřejmě přínos také pro zaměstnance firmy.

### **Přínosy EBC\*L pro zaměstnance:**

- jsou předpokladem pro profesionální postup a další rozvoj ve firmě,
- jsou základem pro podnikatelský nebo manažerský úspěch v oblasti obchodu,
- prokazují know how držitele certifikátu,
- jsou nezbytné pro všechny manažery a podílníky, kteří vstupují do významných, rozhodnutí a mají vliv na nasměrování podnikatelského záměru,
- představují dovednosti a schopnosti držitele certifikátu přijímat nové možnosti a výzvy.

### **Zhodnocení EBC\*L**

Firmy, které využívají vzdělávání manažerů formou EBC\*L, získávají bezesporu konkurenční výhodu oproti jiným firmám z pohledu kvality lidského kapitálu u manažerů. Jak prokázala podniková praxe, absence komplexních znalostí v oblasti fungování podniku je závažným problémem, na druhou stranu právě tyto schopnosti jsou klíčové pro aplikaci dalších odborných znalostí ve firmě. Pokud si toto včas firma uvědomí, může vychovat opravdu kvalitní manažery pro řízení na všech úrovních.

---

<sup>66</sup>EBC\*L [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z:

< [http://www.ebcl.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4&Itemid=6](http://www.ebcl.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=6)>

Přínosy lze samozřejmě vidět i na straně zaměstnance. Pochopení základních podnikových ekonomických a právních souvislostí mu bezesporu v mnoha ohledech usnadní práci i komunikaci s okolím. Navíc mezinárodní uznatelnost tohoto certifikátu zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce.

Na druhou stranu právě fakt mezinárodní uznatelnosti může být rizikem pro investujícího zaměstnavatele, který financuje tuto formu vzdělávání. Jak je zmíněno v další kapitole, přínosy investice do vzdělávání jsou bohužel formou, která nezůstává v podniku trvale a s odchodem zaměstnance podnik tuto investici alespoň částečně ztrácí. Je proto velmi důležité, aby EBC\*L kurzy byly v konkrétním podniku vedeny tak, aby proškolený manažer získal a upevnil také potřebu sounáležitosti s firmou, a to především díky tomu, že takto proškolený manažer lépe chápe a oceňuje možnost podílet se na řízení a fungování firmy samotné právě díky pochopení širších podnikatelských souvislostí.

### **3.3 Financování firemního vzdělávání**

Personální politika podniku zahrnuje řadu navazujících procesů. Jejím jádrem je vzdělávání pracovníků. To souvisí především s analýzou vzdělávacích potřeb v návaznosti na rozvojové vize podniku. Nejde tedy jen o chybějící místa v tabulkových počtech, jde také o monitorování výsledků pracovních porad, auditů hospodaření, rozbor informací o vývojových tendencích v regionech i ve světě a hlavně o podporu podnikatelských záměrů firmy. Další významnou činností je výběr pracovníků a vytváření optimálních pracovních podmínek včetně motivujícího systému odměňování.

Investice, které jsou určeny pro využití v konkrétní firmě, přinášejí rentu, která musí být sdílena zaměstnavateli i zaměstnanci. Tento proces sdílení je zranitelný kvůli oportunistickému chování, protože každá strana se může snažit o to, aby vylákala o uskutečnění investice maximální množství renty. Renta a oportunismus vyplývající ze specifických investic hrají rozhodující úlohu v moderní teorii organizace.

Vzděláváním se odstraňují nejen mezery ve výkonnosti pracovníků, v zastarávání jejich vědomostí, dovedností a kompetencí, tyto znalosti se rozvíjejí a podporují tak, aby firma získala náskok před konkurencí a maximálně využívala svůj zaměstnanecký potenciál. Je třeba zdůraznit význam potřeby přípravy pracovníků všech kategorií na nové programy, na nové úkoly a činnosti v souvislosti se zaváděním nové techniky, technologie, nových výrobků nebo rozšiřování trhů. V personálním managementu je tento pojem označován jako „učící se podnik“, kde je vzdělávání zabudováno nejen do vzdělávacího útvaru, ale i do řídicích struktur, marketingových, odbytových i dalších úseků.

Vyčíslit finančně výcvikové a školicí činnosti je velmi náročný úkol, kterému se mnoho specialistů zabývajících se výchovou a vzděláním buď vyhýbá, nebo jsou k této otázce značně skeptičtí či tvrdí, že tuto oblast není možné vyčíslit. Kalkulace výcvikové činnosti je však důležitá. Odborníci, kteří se touto prací zabývají, z této tradičně obtížně měřitelné činnosti managementu udělali něco velmi konkrétního. Bez nákladů je těžké měřit přínosy. Bez měřitelných výsledků nebo přínosů není celá oblast firemního vzdělávání věrohodná.

Výcviková aktivita zaměřená na měřitelné cíle se musí stát součástí organizační kultury nebo způsobu, jak se věci dělají. K tomuto obecnému postoji je třeba udělat rozhodnutí posuzovat



výcvik jako každou jinou investici. Školení se proto třeba chápat jako kapitálovou investici s očekáváním budoucích přínosů, u kterých se předpokládá převýšení původní investice.

Hodnota lidského kapitálu, nákladů a výnosů na něj vynaložených, a to především v souvislosti s kvalifikačním rozvojem zaměstnanců, je velmi obtížně vyčíslitelná. Každá firma poskytující vzdělávání zaměstnanců volí vlastní systém ekonomického zhodnocení přínosů vzdělávání, většinou se ale omezuje pouze na kvantifikaci přímých nákladů spojených se vzdělávacími aktivitami.

Také v oblasti mezinárodního srovnání množství a kvality firemního vzdělávání je velmi obtížná kvantifikace. Tato oblast se do nedávné doby potýkala s úplnou absencí údajů a první ucelený průzkum odborného firemního vzdělávání (CVTS) v zemích Evropy zveřejnil Eurostat. Byl proveden v roce 1994 mezi tehdejšími 12 členskými zeměmi EU. Výsledky CVTS ocenila řada orgánů a expertů, protože bylo poprvé možné porovnávat situaci mezi jednotlivými zeměmi. Potřebnost a užitečnost šetření pravděpodobně přispěla k tomu, že bylo znovu provedeno další šetření v roce 2000 (zachycovalo stav z roku 1999) jako CVTS 2. Tehdy byly do šetření zahrnuty i kandidátské země EU: poprvé se jej zúčastnila i Česká republika. Odborná veřejnost tak mohla porovnat českou situaci ve vzdělávání zaměstnanců s analogickou situací v dalších 23 zemích. Data z tohoto průzkumu byla následně rozšířena o další průzkum mezi firmami v Evropské unii, a to v letech 2005 a 2006. Některé výsledky evropského firemního vzdělávání prezentované Eurostatem jsou analyzovány v následujících kapitolách.

Ještě problematičtější je samotné hodnocení návratnosti investic. Efektivnost a návratnost investic do lidského kapitálu je pochopitelně spojena se systémem vzdělávání, národní vzdělávací politikou i modernizací vzdělávacích metod a forem. Při hodnocení přínosů vzdělávání pracovníků pro podnik je nutné zdůraznit, že není možné určit jednoznačný obecný algoritmus, podle kterého by se dalo přesně vypočítat, do jaké míry to či ono školení bylo nebo nebylo přínosné, tím méně ho pak zobecnit na vzdělávání pracovníků jako celek. Hodnocení přínosu se bude lišit podle toho, kdo byl vzděláván, k jakému účelu a jakým způsobem.

### **3.3.1 Kvalita firemního vzdělávání**

Obecně je možné definovat kvalitu čehokoli jako stupeň splnění nebo překročení požadavků a očekávání všech zainteresovaných stran – tj. těch, co kvalitu produkují a nabízejí, a těch, kteří ji poptávají a odebírají.

Platí to i pokud jde o **kvalitu v dalším profesním vzdělávání**. V tomto případě zainteresované strany jsou zaměstnavatelé, lektori, manažeři vzdělávacích institucí, kraje, stát, které kvalitu pojímají (nebo by měli pojímat) s důrazem na zákazníka – uživatele vzdělávacích služeb.

Kvalitu pak určuje stupeň splnění vzdělávacích cílů a především výsledky, kterých bylo dosaženo ve vzdělávací činnosti. Zní to jednoduše, ale je třeba říci hned v úvodu, že sama o sobě kvalita ve vzdělávání není jednoznačně ověřitelnou, měřitelnou kategorií. To ovšem ztěžuje její stanovení a ověření.

Kvalitní profesní vzdělávání má tedy pomoci dospělým nalézat pracovní uplatnění na pracovním trhu, který se mění směrem k vyšším a v mnohých případech odlišným

kvalifikačním požadavkům, než splňuje dosažená kvalifikace. Kvalitní profesní vzdělávání má tudíž lidem pomoci prohlubovat a rozšiřovat si profesní znalosti a dovednosti a udržet si tak vlastní konkurenceschopnost.

**Pro určení kvality vzdělávání je možné využít výstupu projektu Certifikace institucí – nástroj prokazování a hodnocení kvality institucí dalšího profesního vzdělávání.** Kvalita instituce, poskytující další profesní vzdělávání, je závislá na kvalitě zdrojů, procesů, postupů a systému řízení.

K prokazování systémového řízení kvality mohou instituce využívat standardizované nástroje jako např. EN ISO 9001:2000 a od podzimu 2008 i systémy EDUIQ 9001 a KVIS, vyvinuté v rámci projektu. Tyto nástroje specifikují požadavky na systém řízení kvality v organizacích, umožňují prokázat způsobilost organizace v této oblasti a posoudit tuto způsobilost nezávislou stranou. Uvedené nástroje slouží k trvalému zvyšování efektivnosti poskytovaných vzdělávacích služeb a zvyšování konkurenceschopnosti institucí dalšího profesního vzdělávání.

Asociace institucí vzdělávání dospělých vyvinula spolu s dalšími partnery projektu, certifikačním orgánem Bankovní institut Vysoká škola a Národním vzdělávacím fondem, oborovou certifikaci institucí vzdělávání dospělých. Tento systém podobně jako ISO 9001 stanovuje soubor kritérií, jejichž plnění je ověřováno certifikačním orgánem prostřednictvím auditů na místě, a je zaměřen specificky na procesy klíčové pro kvalitní provedení vzdělávací akce.

#### **Certifikace lektorů – nástroj prokazování a hodnocení kvality personálu.**

Činnost lektora a konzultanta je v ČR volnou živností, pro kterou neexistuje žádný přímý obor přípravy ve formálním vzdělávacím systému. V praxi nejsou uplatňovány žádné obecně uznávané kvalifikační požadavky pro lektory a konzultanty a nejsou užívána žádná všeobecně přijímaná kritéria pro hodnocení kvality lektorů. K prokazování odborné a pedagogické způsobilosti lektorů využívají různé „certifikáty“, které však mnohdy nespĺňují požadavky na certifikaci ve smyslu získání, prokazování a udržování odborných a pedagogických kompetencí.

S využitím nadnárodního standardizovaného nástroje prokazování kvality personálu - normy ISO/EN 17024:2003 Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob – zpracoval projektový tým minimální požadavky pro certifikaci lektora dalšího vzdělávání a manažera dalšího vzdělávání. Tím byla založena možnost získat certifikát lektora a manažera dalšího vzdělávání podle pravidel jednotného evropského akreditačního systému.<sup>67</sup>

### **3.3.2 Náklady a výnosy školicích aktivit**

Výcvikové plány musí soupeřit o investiční prostředky s jinými záměry, z nichž všechny poskytují určitou míru návratnosti při určité míře rizika. Finanční návratnost návrhu konkrétního školení se bude porovnávat s mnoha dalšími možnými alternativami. Filozofie a kultura, která řadí výcvik do kategorie investic založených na potřebách, nemůže oddělovat

<sup>67</sup> ROLDÁN, H. *Kvalitní profesní vzdělávání – co si pod tím představit a jak k němu může přispět projekt Kvalita v dalším profesním vzdělávání* [online]. Praha: Interní auditor (čtvrtletník Českého institutu interních auditorů) [cit. 2008-04-16]. Dostupné z: <[http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008\\_01\\_interni\\_auditor.pdf](http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008_01_interni_auditor.pdf)>

vstupy (náklady) od výstupů (přínosů). Náklady, které je organizace schopna vynaložit, jsou přímo úměrné očekávaným přínosům a míře rizika, tj. pravděpodobnosti skutečného dosažení těchto očekávaných přínosů.

Problém nastává v případě, že přímé a hmatatelné výsledky školení nelze vyjádřit, což se stává v oblasti investic do školení velmi často. Navíc zde existují faktory jako je styl řízení vedoucího, fyzické pracovní podmínky či stav organizace, které často potlačují přínosy výcviku. Mnoho autorů trvá na tom, že výcvik přispívá pouze z malé části (obvykle se uvádí kolem 20 %) ke zlepšení celkové efektivity, ostatní způsoby zvýšení efektivity vycházejí např. ze změny výrobního zařízení, metod práce či prostředí.

Bez ohledu na to, jak jsou systémy a technika dokonalé, bez pozornosti lidským problémům nebude možné dosáhnout plné produktivity. Často je například právě výcvik vedoucích nutnou složkou komplexního zlepšování produktivity nebo konkurenceschopnosti. Ve většině případů se náklady na výcvik stávají součástí investic, které mohou zahrnovat změny mnoha dalších proměnných zaměřených na zlepšování jednoho nebo více hlavních výkonových faktorů z pohledu fungování celého podniku.

Podle situace může být kalkulace prvním krokem v měření přímého výsledku výcvikového programu nebo mohou tyto náklady být jednou z proměnných rozpočtu.

### **Měření přímých vstupů**

Při kalkulaci těchto nákladů je důležité zahrnout všechny položky důležité pro proces investičního rozhodování jako jsou pronájem zařízení pro kurz, příprava učebních osnov, režijní náklady či náklady na školitele. Tuto problematiku podrobně rozpracovali někteří ekonomové v podrobných formulářích uvádějících podrobně jednotlivé složky těchto nákladů.

Oblasti, které je třeba zahrnout do kalkulace přímých nákladů, jsou:

- fixní náklady,
- analýza potřeb,
- vývoj programu,
- realizace programu,
- hodnocení (analýza nákladů a přínosů),
- náklady na revizi (úpravu vzdělávacích programů).

### **Nepřímé náklady**

Nepřímé náklady školení bývají zahrnuty do režie, výraznou část těchto nákladů však tvoří náklady ztracené příležitosti (tzv. oportunitní náklady), zahrnující např. náklady ušlé výroby, náklady za náhradu pracovní síly, náklady za snížení jakosti a měřitelné pracovní náklady. To, co jsou přijatelné náklady, závisí na druhu výcviku, který má být proveden.

### **Odhad čistého přínosu**

Odhad čistého přínosu nebo návratnosti investic je pro pracovníky rozvoje lidských zdrojů jedním z nejobtížnějších úkolů. To, jakým způsobem je přínos počítán, závisí na výcvikové situaci, na potřebách managementu a na údajích, které jsou k dispozici. Existují různé metody na odhad těchto přínosů, jejich volba závisí na mnoha faktorech a jsou pro každou firmu specifické. Většinou, především u TH pracovníků, jsou však tyto přínosy velmi obtížně kvantifikovatelné a jsou sledovány pouze nepřímo.

### 3.4 Vzdělávání zaměstnanců jako součást společenské odpovědnosti firmy

Sociální a etická složka společenské odpovědnosti firem není naplňována jen dárcovstvím a firemní filantropií, i když je s ní často spojována. Její záběr je daleko širší a týká se především budování společenských vazeb s vnitřním i vnějším prostředím organizace prostřednictvím aktivit uvedených v tabulce č. 3 – 2. Plnění sociálních a etických závazků společenské odpovědnosti firem (dále jen CSR) se výrazně dotýká vztahů organizace ke svým zaměstnancům. V mezinárodním kontextu jsou s tím nejčastěji spojována témata jako vzdělávání, zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti.

Efektivní politika vztahů organizace ke svým zaměstnancům nesmí být pojmána ani vnímána jako charitativní činnost. Vnímání organizace jako společensky odpovědné ke svým zaměstnancům je totiž důležitou součástí jejího nehmotného kapitálu a ten tvoří průměrně 85% její tržní kapitalizace.<sup>68</sup>

Vzdělávání je jednou z klíčových aktivit sociálního pilíře CSR. Je možné ho rozdělit na dvě oblasti:

- pracovní prostředí,
- místní komunita.

#### 3.4.1 Pracovní prostředí

Zaměstnanci jsou na firmě značně závislí: finanční odměna za vykonanou práci je pro ně zdrojem živobytí. Je to místo, kde tráví významnou část dne, práce ovlivňuje kvalitu jejich soukromého i rodinného života a mnohdy má vliv i na jejich zdraví.

Efekt a vliv je i opačný, neboť úspěch firmy závisí na kvalitě zaměstnanců, kteří firmu řídí, tedy na kvalitě tzv. **lidského kapitálu**. Právě lidé jsou živým prvkem firmy, vyrábějí produkty, poskytují služby zákazníkům či vykonávají další činnosti podporující dosahování předem stanovených cílů. Uplatňování CSR konceptu v oblasti pracovního prostředí směřuje k dosažení ideální situace, kdy je toto vzájemné ovlivňování a soužití pro firmu i zaměstnance maximálně výhodné.

Do oblasti pracovního prostředí spadají CSR aktivity jako je zapojení zaměstnanců do rozhodování; férové ohodnocení za práci; nefinanční benefity; vzdělávání a rozvoj; zdraví a bezpečnost; vyváženost pracovního a osobního života; odpovědné propouštění; rovné příležitosti či aktivní účast zaměstnanců na podpoře místní komunity.

**Tab. č. 3 - 2 Pozice vzdělávání v rámci sociálního pilíře CSR**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory Pomoc při hledání práce <b>Rekvalifikace a školení</b>

Zdroj: *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530>>

<sup>68</sup> PITRA, Z. *Podnikový management*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 9788073573720. str. 282

### **Která CSR témata jsou firmami považována za důležitá?**

- ekologie,
- péče o zaměstnance,
- **vzdělávání zaměstnanců,**
- rovné příležitosti žen a mužů,
- vztahy s institucemi státní správy (do této kategorie byly při vyhodnocování započítávány i vztahy s institucemi samosprávy),
- spolupráce s neziskovými organizacemi (NNO),
- spolupráce se školami (školy byly v tomto případě vyjmuty z kategorie NNO a vyhodnocovány zvlášť),
- dárcovství (finanční nebo materiální podpora vybraným subjektům),
- nadační činnost (případ, kdy má firma vlastní nadaci, přes kterou realizuje svou dárcovskou strategii),
- firemní transparentnost.

Z uvedených CSR témat je právě vzdělávání zaměstnanců často uváděno jako jedna nejdůležitějších aktivit v rámci společenské odpovědnosti firem. Výsledky odpovídají současnému zaměření firem, akcent je nadále kladen na interní dimenzi CSR, a to zejména na další vzdělávání zaměstnanců. Školy jsou pro firmy klíčovými subjekty a chtějí jim věnovat více pozornosti nežli neziskovým organizacím nebo vztahům se státními institucemi. Nejvíce akcentovaná nyní i do budoucna je interní dimenze CSR - a to oblast péče o zaměstnance (25 % první místo v důležitosti, 76 % firem již vyvíjí aktivity) a jeho vzdělávání (55 % již zaměstnance vzdělává a 55 % plánuje zaměstnance do budoucna více vzdělávat). Tyto údaje přináší průzkum z roku 2003. Průzkumu se reálně zúčastnilo 111 firem, z toho 75 % mělo sídlo v Praze a 25 % bylo mimopražských. Návratnost dotazníku byla 42 %. I když se jedná o poměrně malý vzorek, i další průzkumy potvrzují význam vzdělávání a jeho silnou pozici v rámci dalších aktivit péče o zaměstnance. Zahraničním i ryze českým srovnáním firemního vzdělávání se zabývá kapitola 3.5.3. V kapitole 3.6 jsou navíc analyzovány nejlepší celosvětové firmy v oblasti vzdělávání a jejich postupy v této oblasti, které jim zajišťují úspěch v mezinárodním měřítku.<sup>69</sup>

#### **3.4.2 Zaměstnanecké výhody**

Jak dokladuje kapitola 2, kvalita pracovního prostředí je významnou součástí společenské odpovědnosti firem. Významnou součástí interní sociální politiky podniku je oblast péče o zaměstnance, a to formou poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů).

Benefit ve významu ekonomická nebo nefinanční výhoda pro zaměstnance firmy, tzv. zaměstnanecký benefit, je jednou z možností zaměstnavatele jak odměňovat zaměstnance, motivovat je k vyšší produktivitě práce, zvyšovat pocit sounáležitosti s firmou a přispět k loajalitě k zaměstnavateli. Je zřejmé, že spokojený zaměstnanec vytváří ve firmě dobrou atmosféru, lépe a efektivněji pracuje, přispívá k šíření dobrého jména a značky firmy, čímž pak firma snadněji získává nové klienty nebo kvalitní zaměstnance. Zaměstnanecké benefity rovněž pomáhají zaměstnavateli udržet kvalitní zaměstnance, protože najít náhradníka

---

<sup>69</sup> TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 58 str. [cit. 04/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>

požadované úrovně za zaměstnance, který např. přešel ke konkurenci, je pro firmu náročné nejen finančně, ale i časově.<sup>70</sup>

Absence zaměstnaneckých benefitů, které jiné firmy běžně poskytují, by se mohla nepříznivě projevit v konkurenčním boji o získávání a stabilizaci kvalitních pracovníků. V současné době již existují firmy, které vytvářejí benefitní systém na objednávku firem tzv. na míru, oblíbenými se stávají benefity formou balíčků. Podle Jana Šíbalu, ředitele ING Employee Benefit, firmy spatřují přínosy zaměstnaneckých výhod zejména v daňové výhodnosti, stabilizaci a motivaci zaměstnanců, budování dobrých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Benefity jsou také součástí firemní kultury a zlepšují image firmy. Konkrétní strukturou zaměstnaneckých benefitů v ČR a na Slovensku se zabývá kapitola 3.5.1.

### **3.4.3 Hodnocení systému CSR ve vztahu k firemnímu vzdělávání**

Ve snaze podpořit metodické přístupy k budování CSR a vytvořit rámec pro jednotný způsob posuzování zpráv o CSR v České republice vytvořilo Sdružení Korektní podnikání ve spolupráci se Sdružením pro Cenu ČR za jakost národní metodiku pro hodnocení CSR. Hodnocení zahrnuje všechna kritéria (pilíře) CSR (ekonomika, životní prostředí, sociální odpovědnost), nalezneme tam tedy i hodnotící parametry pro oblast vzdělávání.

Výchova a vzdělávání zaměstnanců v podstatě přispívají k udržování a zvyšování hodnoty organizace. V této souvislosti musí být zohledněny možnosti výcviku pro osoby s omezenou kvalifikací, nezaměstnané pracovníky a lidi vracející se do zaměstnání po rodičovské a pečovatelské dovolené.<sup>71</sup>

V rámci sociální odpovědnosti hodnotí podnik v oblasti lidských práv výcvik a vzdělávání v oblasti principů, sledování a prosazování lidských práv.

V oblasti firemního vzdělávání se firma hodnotící svoji společenskou odpovědnost zaměřuje na tato témata:

#### **1/ Programy pro vzdělávání zaměstnanců, které podporují trvalou zaměstnatelnost zaměstnanců a pomáhají jim při zvládnutí ukončení kariéry**

***A. Jsou zaměstnanci cvičeni a podporováni ve zdokonalování dovedností některým z následujících způsobů?***

- *interní výcvikové kurzy;*
- *financování podpory pro externí výcvik a vzdělávání;*
- *poskytování dlouhodobého volna s garancí návratu do práce.*

<sup>70</sup> BOTKOVÁ, M. Zaměstnanecké výhody a jejich využití ve firmách v České republice a na Slovensku. In *Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu*. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

<sup>71</sup> *Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost. Společenská odpovědnost organizací (aplikace a hodnocení)* [online]. [cit. 2008-11-16]. Dostupné z: <<http://www.npj.cz/>>. ISBN 978-80-02-01989-3.

**B. Existují programy pro podporu zaměstnanců při odchodu do důchodu nebo při propuštění?**

- předdůchodové plánování pro odcházející do důchodu;
- rekvalifikace pro ty, kteří chtějí pokračovat v práci;
- odchodné;
- pokud je vypláceno odchodné, zda bere v úvahu věk a délku zaměstnání;
- hledání nového zaměstnání;
- podpora (školení, poradenství) odchodu do nepracovního života.

Způsob vyhodnocení:

Pro bodové hodnocení je k dispozici stobodová stupnice, která umožňuje specifikovat stupeň implementace daného subkritéria v organizaci, tedy i těch výše zmíněných pro oblast vzdělávání. Hodnocení probíhá dle úrovně uvedených v tabulce č. 3 - 3 – Panel hodnocení předpokladů.

**Tab. č. 3 - 3 Panel hodnocení předpokladů**

<b>Fáze</b>	<b>Panel předpokladů 1</b>	<b>Počet bodů</b>
V této oblasti nejsme aktivní	Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace	<b>0 - 10</b>
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány	<b>11 - 30</b>
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány	<b>31 - 50</b>
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činnosti a způsobu provádění (tj. děláme správné věci správným způsobem)	<b>51 - 70</b>
ACT (uprav a provozuj)	Na základě prověření /přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti)	<b>71 - 90</b>
PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování	<b>91 - 100</b>

*Zdroj: Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost. Společenská odpovědnost organizací (aplikace a hodnocení).*

Tento kumulativní způsob hodnocení je určen především pro malé organizace a pro ty, kteří nemají s programy CSR žádné zkušenosti a jejichž cílem je jednak seznámení se zásadami CSR, jednak získat (po provedeném interním bodování) určité představy o stavu implementace CSR v organizaci. Získané body mohou sloužit jako základna pro budoucí hodnocení třetí stranou a podklad pro zlepšování. Hodnocení předpokladů tedy pouze posuzuje, v jaké fázi PDCA cyklu (viz tabulka 3-3) se podnik v rámci CSR nachází.

Dalším krokem je potom hodnocení samotných výsledků v dané oblasti. I to obsahuje bodovou škálu 0 až 100 bodů a je prováděno pro jednotlivá subkritéria. Přehled úrovní pro toto hodnocení přináší tabulka č. 3 - 4 – Panel hodnocení výsledků.

**Tab. č. 3 – 4 Panel hodnocení výsledků**

<b>Panel výsledků</b>	<b>Počet bodů</b>
Výsledky se neměří nebo nejsou k dispozici žádné informace	<b>0 - 10</b>
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy nebo výsledky nesplňují stanovené cíle	<b>11 - 30</b>
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok nebo jsou splněny některé stanovené cíle	<b>31 - 50</b>
Výsledky vykazují rostoucí trendy nebo je splněna většina stanovených cílů	<b>51 - 70</b>
Výsledky vykazují značný pokrok nebo jsou splněny všechny stanovené cíle	<b>71 - 90</b>
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky a všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	<b>91 - 100</b>

*Zdroj: Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost. Společenská odpovědnost organizací (aplikace a hodnocení).*

### **3.5 Investice do lidského kapitálu v ČR a v Evropě**

Péče o lidský kapitál je i jedním z hlavních směrů Evropské komise definovaných v dokumentu Integrované hlavní směry pro růst a zaměstnanost (2008 -2010) právě Evropskou komisí.

**V oblasti podpory zaměstnanosti je jednou z priorit právě:**

zvýšit investice do lidského kapitálu prostřednictvím lepšího vzdělávání a kvalifikace. Evropa potřebuje více a účelněji investovat do lidského kapitálu. Příliš mnoha lidem se nedaří vstoupit na trh práce a udržet se na něm z důvodu nedostatečné kvalifikace nebo v důsledku nesouladu kvalifikace s požadavky na dané místo. Aby EU podpořila přístup k zaměstnání pro muže a ženy všech věkových kategorií a zvýšila úroveň produktivity práce a kvality pracovních míst, musí více a účelněji investovat do lidského kapitálu a celoživotního vzdělávání ve prospěch jednotlivců, podniků, hospodářství i společnosti.

Hospodářství založená na znalostech a službách vyžadují jiné kvalifikace než tradiční průmyslová odvětví: kvalifikace, které je neustále třeba přizpůsobovat technologickým změnám a inovacím. Pracovníci, kteří si chtějí svou práci udržet a profesně se rozvíjet, musí své schopnosti pravidelně vylepšovat a získávat nové. Produktivita podniků závisí na utváření a udržování pracovní síly, která se dokáže přizpůsobovat změnám. Vlády musí v souladu s Evropským paktem mládeže zajistit zvyšování úrovně dosaženého vzdělání a dbát na to, aby mladí lidé získali nezbytné schopnosti.



Aby se zlepšily vyhlídky mladých na uplatnění na trhu práce, mělo by být cílem EU snížení průměrného podílu studentů předčasně opouštějících školu pod 10 % a to, aby do roku 2010 mělo nejméně 85 % dvaadvacetiletých osob dokončené vyšší středoškolské vzdělání. Cílem politik by dále mělo být zvýšení průměrné úrovně účasti na celoživotním vzdělávání v EU na nejméně 12,5 % dospělé populace produktivního věku (věková skupina 25 až 64 let).

Na rozvoji a podporování opravdové kultury celoživotního učení od nejtělejšího věku by se měly podílet všechny zainteresované strany. Aby se dosáhlo významného zvýšení veřejných i soukromých investic do lidských zdrojů v přepočtu na obyvatele a zajistila se kvalita a efektivnost těchto investic, musí se na nákladech a odpovědnostech spravedlivě a transparentně podílet všechny zúčastněné strany a rovněž je třeba předkládat lepší věcné argumenty pro politiku školství a odborné přípravy. Členské státy by měly pro účely investic do vzdělávání a odborné přípravy lépe využívat strukturální fondy a Evropskou investiční banku. Pro splnění těchto cílů musí členské státy realizovat jasné a ucelené strategie celoživotního vzdělávání, ke kterým se zavázaly.

### **Hlavní směr č. 23: Zvýšit a zkvalitnit investice do lidského kapitálu prostřednictvím:**

- inkluzivních politik vzdělávání a odborné přípravy a opatření pro výrazné usnadnění přístupu k počáteční odborné přípravě, střednímu a vyššímu vzdělání včetně učňovského vzdělávání a odborné přípravy pro podnikání,
- významného snížení počtu mladých lidí, kteří předčasně opouštějí školu,
- efektivních strategií celoživotního vzdělávání nabídnutých všem ve školách, podnicích, orgánech veřejné správy a domácnostech v souladu s evropskými dohodami, včetně přiměřených pobídek a mechanismů sdílení nákladů, a to s cílem podpory účasti na průběžném vzdělávání a odborné přípravě na pracovišti během celého životního cyklu, především v případě pracovníků s nízkou kvalifikací a starších pracovníků.

Nestačí jen stanovit ambiciózní cíle a zvýšit úroveň investic všech zúčastněných stran. Aby se zajistilo, že nabídka bude v praxi pokrývat poptávku, musí být systémy celoživotního učení cenově dostupné, přístupné a musí odpovídat měnícím se potřebám. Systémy vzdělávání a odborné přípravy musí být zdokonaleny a jejich kapacita posílena tak, aby splňovaly požadavky trhu práce, odpovídaly potřebám hospodářství a společnosti založené na znalostech a aby se zlepšila jejich efektivita a spravedlivost.

Ke zlepšení přístupu k učení a k jeho lepšímu přizpůsobení potřebám zaměstnavatelů a zaměstnanců lze využít informační a komunikační technologie. K zajištění větší přístupnosti pracovních příležitostí v celé EU je nutná větší mobilita pro pracovní i studijní účely. Měly by být odstraněny zbývající překážky mobility na evropském trhu práce, zejména překážky týkající se uznávání a transparentnosti a využívání kvalifikací a výsledků odborné přípravy, zejména prostřednictvím zavedení Evropského rámce kvalifikací. Pro podporu reforem vnitrostátních systémů vzdělávání a odborné přípravy bude důležité využít schválených evropských nástrojů a odkazů, jak bylo stanoveno v pracovním programu Vzdělávání a odborná příprava 2010.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> *Integrované hlavní směry pro růst a zaměstnanost (2008 -2010)* [online]. [cit. 08/2008]. Dostupné z: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=PRES/08/46&format=HTML&aged=1&language=C&guiLanguage=en>>

### 3.5.1 Pozice vzdělávání ve struktuře benefitů – mezinárodní srovnání

Z příspěvků na vzdělávání má prospěch nejen zaměstnanec, ale i zaměstnavatel. Pro zaměstnance jde o výhodnou investici do budoucí kariéry, protože si může prakticky zdarma zvýšit kvalifikaci. Pokud se podíváme na pozici vzdělávání v ČR z hodnocení v průzkumu poskytování zaměstnaneckých výhod firmou Sodexho Pass ČR, a.s. v roce 2005, nalezneme vzdělávání na 3. místě. Z hlediska struktury vzdělávacích aktivit jsou v současné době rozšířené především jazykové kurzy. Vyšší kvalifikace zaměstnanců se samozřejmě projevuje příznivě na výkonu celé firmy.<sup>73</sup>

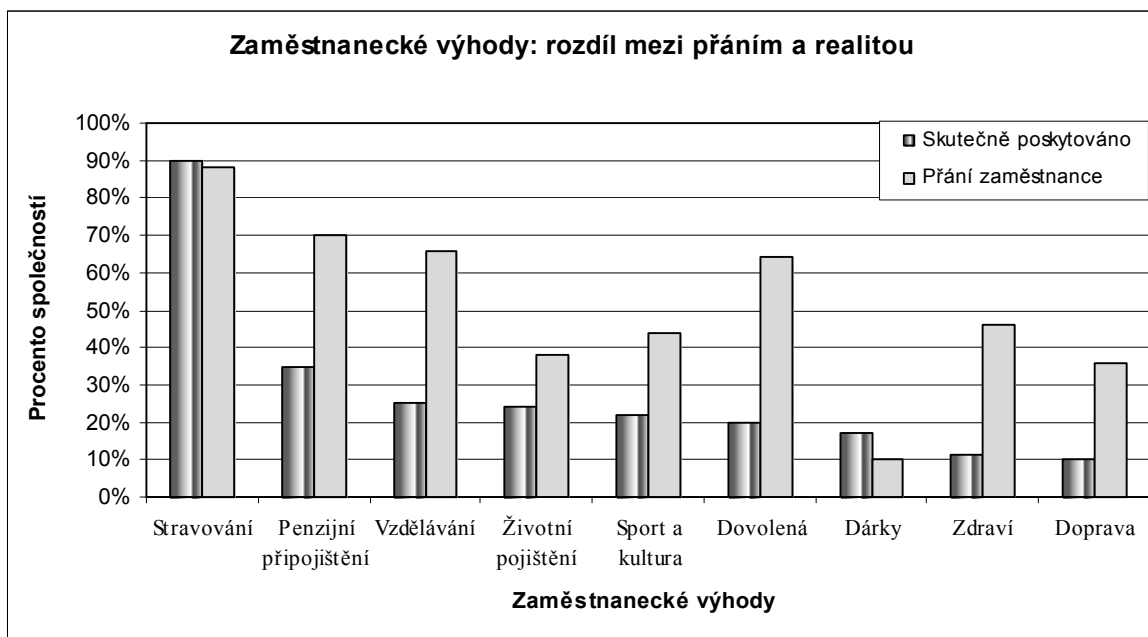
**Tab. č. 3 – 5 Zaměstnanecké výhody z pohledu firmy a zaměstnanců**

Zaměstnanecká výhoda	Skutečně poskytováno	Přání zaměstnance	Názor firmy na přání zaměstnance
Stravování	90 %	88 %	73 %
Penzijní připojištění	35 %	70 %	38 %
Vzdělávání	25 %	66 %	13 %
Životní pojištění	24 %	38 %	17 %
Sport a kultura	22 %	44 %	33 %
Dovolená	20 %	64 %	27 %
Dárky	17 %	10 %	10 %
Zdraví	11 %	46 %	13 %
Doprava	10 %	36 %	10 %

Zdroj: Průzkum společnosti Sodexho Pass 2005 a 2006

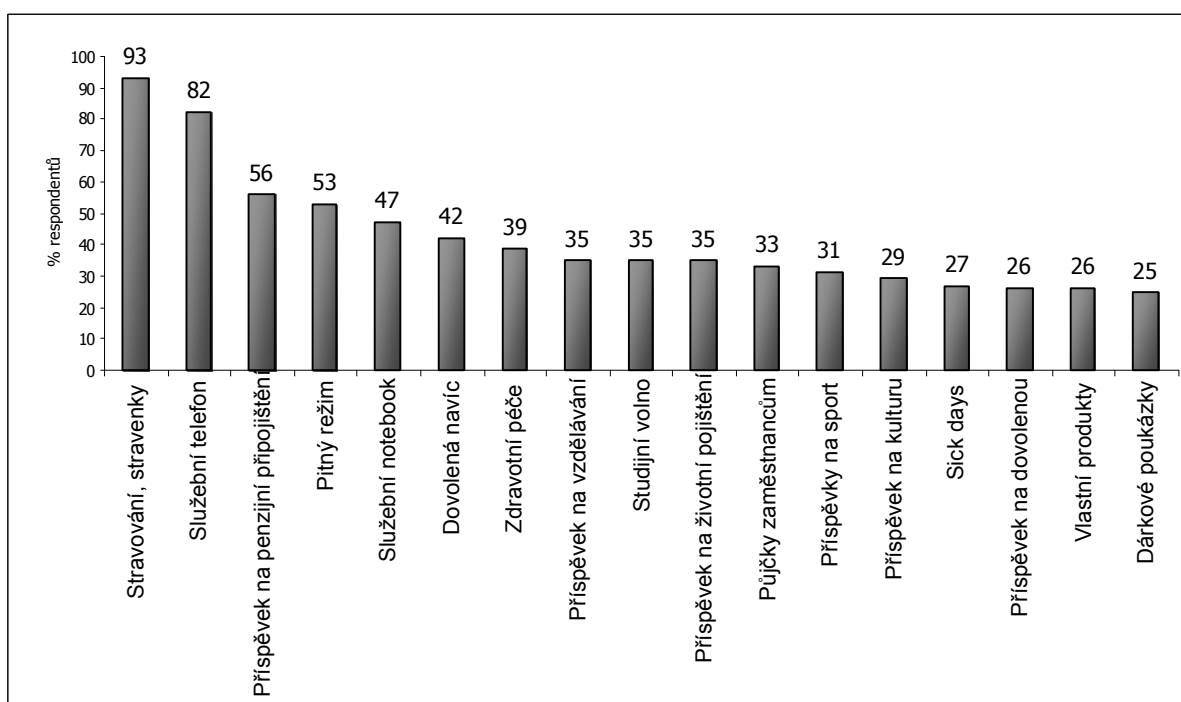
Firma, která si chce udržet důležité zaměstnance, by měla být štedrá v příspěvcích na stravování, penzijní připojištění a právě vzdělávání. Jak dokladuje tabulka č. 3 - 5 a následující obrázek č. 3 - 1, právě o tyto benefity totiž lidé stojí nejvíc. Zatím je nabízí přes polovina firem, a to s příspěvky na kulturní či sportovní vyžití a zdravotnickou péči. Za poslední dva roky zaznamenaly více než stoprocentní nárůst.

<sup>73</sup> CECHL, P. *Lidé chtějí víc volna a příspěvek na vzdělávání* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z : <[http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-o-nas/lide\\_chteji\\_vic\\_volna\\_a\\_prispevek\\_na\\_vzdelavani.asp](http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-o-nas/lide_chteji_vic_volna_a_prispevek_na_vzdelavani.asp)>



**Obr. č. 3 – 1 Zaměstnanecké výhody: rozdíl mezi přáním a realitou**

Podle průzkumu v roce 2007 bylo vzdělávání osmou nejčastěji poskytovanou zaměstnaneckou výhodou, kterou uvedlo 35 % firem oslovených průzkumem TNS AISA pro Sodexo Pass ČR. Tuto situaci dokladuje obrázek č. 3 – 2.

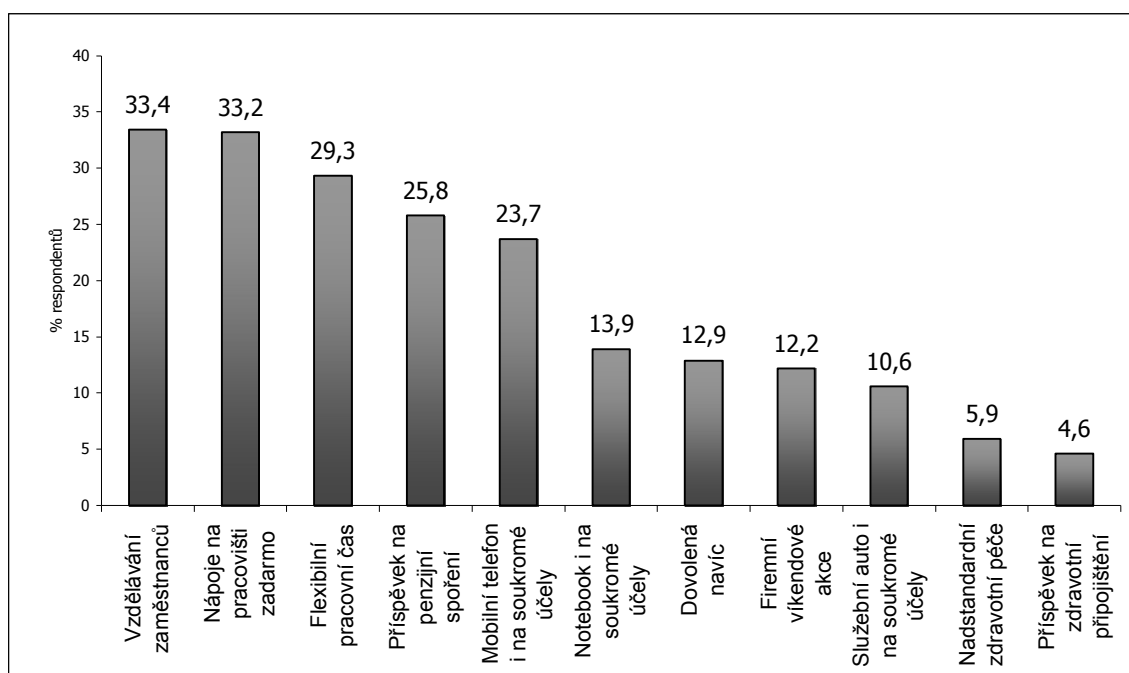


Zdroj: Výzkum TNS AISA pro Sodexo Pass ČR, a.s., listopad 2007, 842 zaměstnavatelů

**Obr. č. 3-2 Nejčastěji poskytované benefity v České republice**

### Situace v oblasti zaměstnaneckých výhod na Slovensku

Na Slovensku nejčastěji nabízejí zaměstnanecké výhody velké a zahraniční firmy, které sídlí v Bratislavském kraji. Čím větší společnost je, tím více poskytuje pro své zaměstnance benefitů. V malých firmách převládá pitný režim a flexibilní pracovní doba, velké firmy nabízejí vzdělávání svých zaměstnanců a příspěvky na důchodové spoření. Často se k tomu přidává i delší dovolená. Velmi atraktivní, ale zatím poskytované v malé míře, jsou benefity související s nadstandardní zdravotní péčí nebo příspěvek na zdravotní pojištění.<sup>74</sup> Následující obrázek č. 3 – 3 se věnuje problematice poskytovaných benefitů na Slovensku.



Zdroj: Merces.sk

**Obr. č. 3 – 3 Nejčastěji poskytované benefity na Slovensku**

### **3.5.2 Studie o situaci ve firemním vzdělávání**

Společnost PricewaterhouseCoopers zpracovala studii s názvem HR Controlling, v níž se zaměřila na to, jaké povědomí mají české firmy o svých investicích do zaměstnanců. Ze studie vyplynulo, že mnoho společností pracuje se svými daty pouze na základní úrovni a do hlubších měření se nepouští. Pozornost tak často upírají například pouze na náklady za externí nábor či fluktuaci, zatímco interní procesy zůstávají opomíjeny.

Pracovat s investicemi do lidského kapitálu umí dle průzkumu spíše středně velké firmy, které dosahují vyšší návratnosti. Měřítka, jímž se návratnost hodnotí, popisuje kolik korun přinese firmě zpět každá koruna investovaná do lidského kapitálu. Střední hodnota celého trhu při hodnocení tímto ukazatelem byla na úrovni 1,5. Středně velké společnosti pak dosahovaly

<sup>74</sup> *Najčastejšie poskytovaný benefit zamestnancom je vzdelávanie* [online]. [cit. 2008-11-16]. Dostupné z: <[http://www.merces.sk/analyzy?cms\\_id=41429&detail=1](http://www.merces.sk/analyzy?cms_id=41429&detail=1)>

hodnoty 1,7, což je o 0,5 bodu lepší výsledek ve srovnání s celou Evropou. Studie vycházela ze vzorku 112 oslovených firem.<sup>75</sup>

Podle PricewaterhouseCoopers stejně jako v Evropě i společnosti v České republice více investují do odborných (tzv. hard skills) než do rozvojových (soft skills) školení (9,5 hodiny na pracovníka vs. 3,8 hodiny). Rozvojová školení jsou stále poskytována spíše omezené skupině zaměstnanců jako určitý doplněk jejich nezbytné technické znalosti. Více rozvojových školení je poskytováno výrobními než nevýrobními společnostmi (4,3 hodiny vs. 1,8 hodiny).<sup>76</sup>

### 3.5.3 Šetření Eurostatu o firemním vzdělávání v EU

Význam vzdělávání ve firmách byl podnětem k prvnímu statistickému šetření problematiky vzdělávání zaměstnanců ve 12 členských zemích Evropy v roce 1994. Za účelem zjištění změn ve vzdělávání zaměstnanců a možnosti srovnat podmínky v EU a v kandidátských zemích proběhlo další šetření v roce 2000 (data za rok 1999), kterého se kromě všech členských zemí EU účastnily také Norsko a osm zemí střední a východní Evropy. V České republice bylo takto osloveno 7000 respondentů, a to náhodným výběrem tak, aby získaná data byla reprezentativní pro celou ekonomiku České republiky. V roce 2005, kdy proběhlo třetí kolo tohoto statistického šetření, se již jednalo o 10 000 firem.

#### Průzkum Eurostatu v roce 1999

Statistické šetření přineslo celou řadu zajímavých výsledků a napomohlo vyhodnotit pozici ČR v rámci evropského firemního vzdělávání. Výše investic do odborného vzdělávání se výrazně liší ve firmách podle toho, co je předmětem jejich činnosti. Lze říci, že nejvíce investují do vzdělávání organizace, ve kterých jsou informační technologie důležitou součástí firemních procesů. V oblasti finančních služeb je v ČR proškolenáno až 70 % zaměstnanců z oslovených firem. Hodnocení vzdělávání v tomto sektoru vychází velmi kladně i ve srovnání s většinou evropských zemí, lepších výsledků dosáhlo pouze Švédsko s 83 %. I když se jeví tento výsledek velmi optimistický, je nutné zdůraznit, že mezi oslovenými respondenty jsou zahraniční podniky působící v ČR, které o vzdělávání svých zaměstnanců dbají mnohem více než české podniky.

Domácí finanční instituce investovaly do školení svých lidí v průměru 31 680 Kč na zaměstnance za rok, což je asi desetinásobek toho, co investovaly průmyslové podniky. Avšak u pracovníků obchodu a odbytu výrobních podniků náklady na vzdělání někdy přesáhly 56 000 Kč na pracovníka za rok. Ve srovnání s 20 zeměmi Evropy z hlediska počtu zaměstnanců, kteří se účastní na školicích aktivitách podniků, se Česká republika umístila na 5. místě hned za severskými zeměmi a předstihla tak mnohé členské státy EU. Tyto výsledky vyznívají pro Českou republiku možná až příliš pozitivně a rozhodně z nich nelze zobecnit závěr, že české podniky pečují o vzdělávání svých zaměstnanců kvalitněji než ve většině evropských zemí. Podle ukazatele nákladů na školení vynaložených na jednoho zaměstnance

---

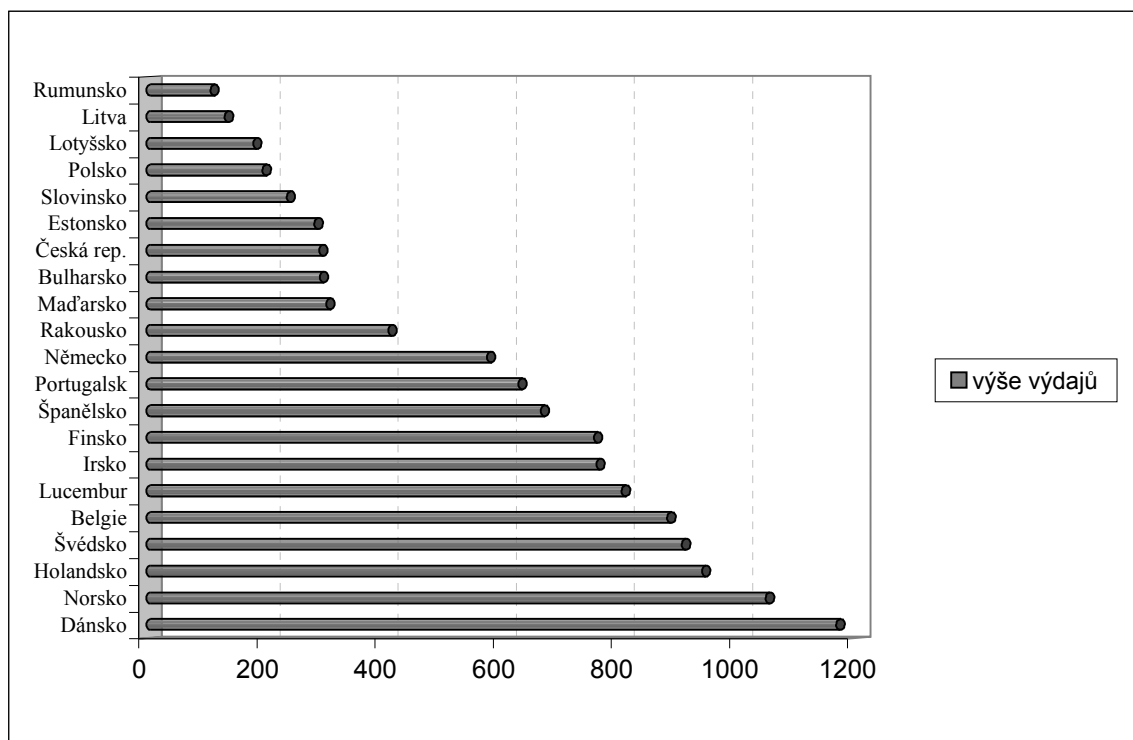
<sup>75</sup> PricewaterhouseCoopers. *Nejúspěšněji investují do lidského kapitálu středně velké společnosti* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/aktuality/studie-o-investicich-do-lidskeho-kapitalu/>>

<sup>76</sup> PricewaterhouseCoopers. *Společnosti v České republice stále nedostatečně měří oblast lidských zdrojů* [online]. [cit. 10/2008].

Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6529](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6529)>

se Česká republika nachází "hluboko v poli poražených", dokonce ještě za mnohými kandidátskými zeměmi.

Některé firmy staví svůj úspěch na poznatku, že lidský kapitál, neboli inteligentní a efektivní pracovník, může být hlavní konkurenční výhodou firmy a představuje potenciál tvorby zisku. Efektivitu pracovních aktivit členů organizace lze zvyšovat promyšleným školením, přičemž stále častěji se přesouvá ze vzdálených učeben přímo na pracoviště. Následující obrázek č. 3 - 4 se věnuje srovnání zemí z hlediska celkových nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance v podnicích na odborné vzdělávání.



Zdroj: *Statistic in focus*, Eurostat 2002

**Obr. č. 3 - 4 Srovnání zemí z hlediska výše celkových nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance v podnicích na odborné vzdělávání (dle poměr kupní síly)**

Tyto výsledky nejsou zdaleka tak optimistické. Výdaj na odborné vzdělávání na jednoho zaměstnance v České republice značně pokulhává nejen za průměrem (údaj v ČR je ještě o téměř polovinu nižší než je průměr hodnocených zemí, tj. 552 jednotek) , ale dokonce nevykazuje v tomto případě ani příliš dobré výsledky ve srovnání s tehdejšími kandidátskými zeměmi, kde zaostává dokonce za Bulharskem. Ani jedna z kandidátských zemí svým výsledkem nepronikla mezi členy EU v roce 2002.

Další vzdělávání v České republice má pro následující období vcelku dobrý základ ve vzdělání, kterého české obyvatelstvo dosáhlo. Ve věkové skupině 16 - 65 let je zhruba stejný podíl obyvatel se základním vzděláním a s maturitou jako je průměr zemí EU. Vyučených je větší podíl, zato osob s vyšším a vysokoškolským vzděláním menší podíl. Rozdíly oproti průměru zemí EU jsou tedy ve vzdělanostní struktuře mnohem menší než je tomu u hospodářských ukazatelů.

Nevýhodou ČR je, že rozvoj vzdělávání, a to jak počátečního, tak i dalšího, probíhá v zemích EU rychleji, takže existuje vážné nebezpečí z prodlení a ze stále většího zaostávání. V důsledku rychlejšího prodlužování délky počátečního vzdělávání v zemích EU, než je tomu v ČR, se Česká republika dostala z hlediska délky počátečního vzdělávání až za všechny země EU (s výjimkou Řecka). Nevýhodou také je, že počáteční vzdělávání je v ČR zpravidla méně intenzivní než v zemích EU. Rovněž české pojetí počátečního vzdělávání zatím poskytuje relativně nižší tzv. funkční gramotnost než je tomu v zemích EU.

Dosavadní vývoj dalšího vzdělávání v ČR vyznačoval spontánností, iniciativou zdola a značnou liberalizací. To na jedné straně umožnilo značně rozšířit nabídku dalšího vzdělávání a přizpůsobit její strukturu změnám politickým, ekonomickým a sociálním poměrům. Na druhé straně se však ukázalo, že jen spontánním rozvojem dalšího vzdělávání a většinou jen pasivním postojem příslušných státních i nestátních orgánů k dalšímu vzdělávání se nedá dosáhnout potřebné dynamiky jeho rozvoje. V posledních letech dochází k postupné změně tohoto trendu. Česká republika má v srovnání s ostatními kandidátskými zeměmi dobrou výchozí pozici pro vstup do EU.

### **3.5.4 Další odborné vzdělávání (DOV) v evropských firmách v současnosti**

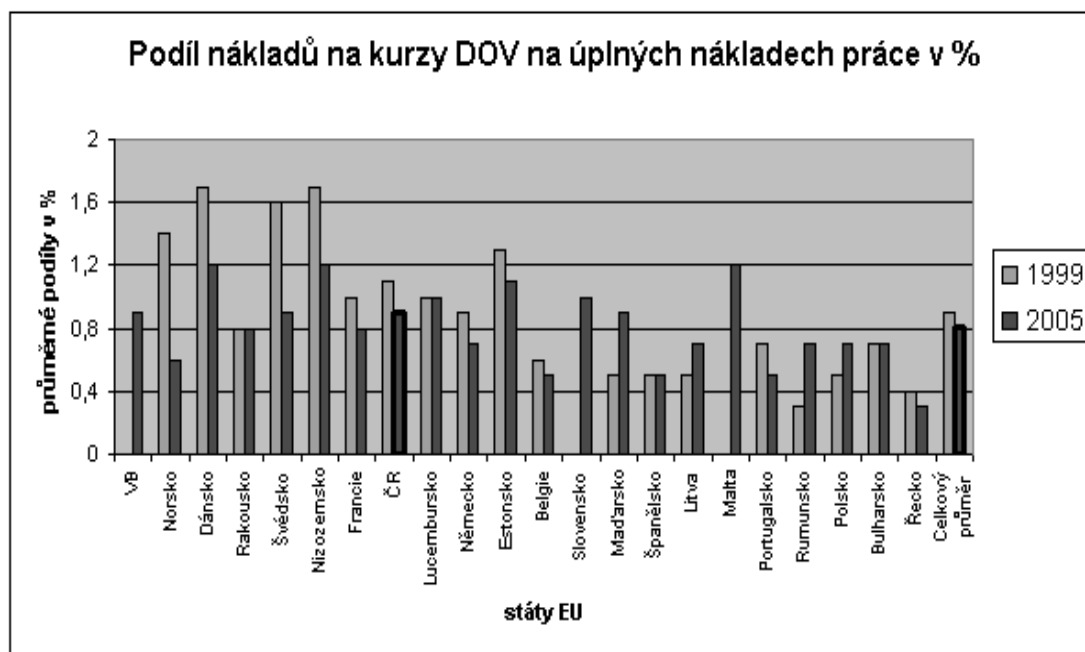
Evropská unie si dala na zasedání Rady v květnu 2003 za cíl, aby do roku 2010 participovalo 12,5 % dospělé pracující populace na celoživotním vzdělávání. Právě firemní vzdělávání tvoří v rámci této koncepce velmi důležitou součást splnění tohoto cíle. Právě proto provedla EU již třetí fázi výzkumu kvality a intenzity firemního vzdělávání v EU. Tyto informace umožňují rozlišit aspekty firemního vzdělávání v jednotlivých analyzovaných zemích a navazují na výše uvedené poznatky.

Evropská unie, konkrétně Evropský statistický úřad Eurostat provedl průzkum dalšího vzdělávání ve vybraných evropských zemích v letech 1993, 1999 a 2005. Tento průzkum byl částečně financován samotnými firmami a v členských zemích EU a Norsku byl předložen firmám ze soukromého sektoru s minimálně deseti zaměstnanci (do průzkumu nebyly zahrnuty firmy ze zdravotnického, vzdělávacího a zemědělského sektoru).

#### **Situace v České republice**

Ve většině zemí byl tento průzkum realizován za podpory národního statistického úřadu či podobné instituce. V případě České republiky se na průzkumu podílel Český statistický úřad. Posledního průzkumu se v roce 2005 účastnilo 10 000 firem. Pro použití výzkumu byly definovány parametry malých a středních podniků pouze podle počtu zaměstnanců. Za malý podnik je považován ten, který má mezi 10 a 49 zaměstnanci, střední podnik má mezi 50 a 249 zaměstnanci a velký podnik má více než 250 zaměstnanců.

Oproti druhému šetření Eurostatu z roku 1999 bylo tedy osloveno o 3 000 více podniků. Také použitý dotazník byl podrobnější, obsahoval 44 otázek. Na druhou stranu bylo ale zároveň snahou Eurostatu, aby se otázky z důvodu další porovnatelnosti příliš nelišily. Oproti druhému statistickému šetření bylo také dosaženo o 10 % vyšší návratnosti, a to 80 %.



Zdroj: ČSÚ

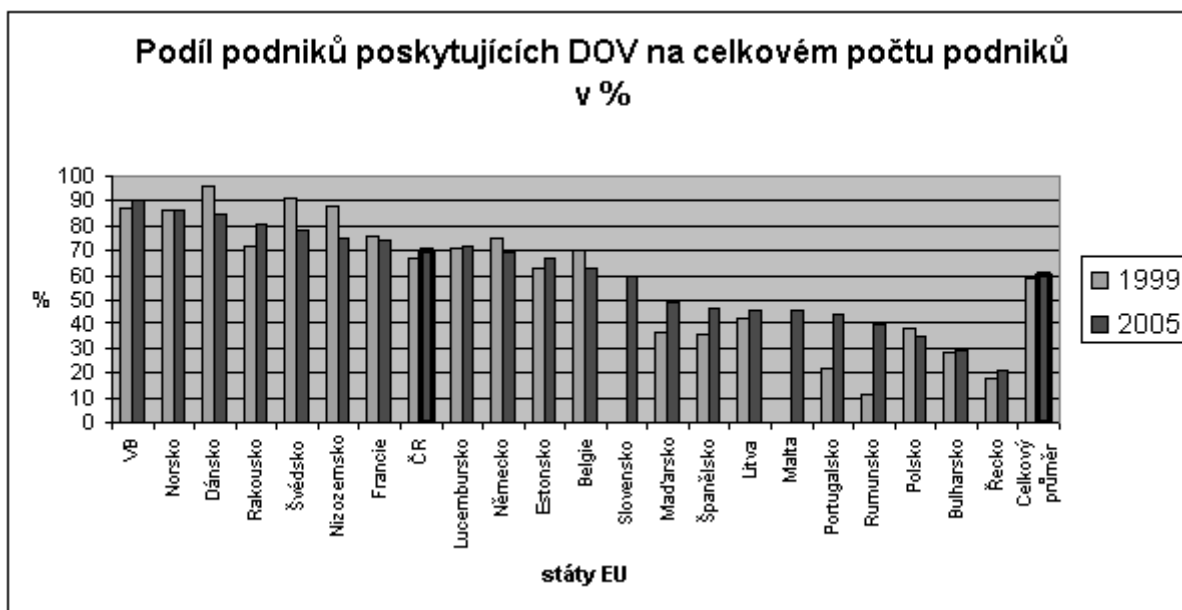
**Obr. č 3 - 5 Srovnání nákladů na kurzy dalšího odborného vzdělávání v Evropě**

Porovnání situace v ČR s jinými zeměmi ukazuje přinejmenším dvě zjištění. Řadí Českou republiku někam doprostřed skupiny zemí, kde šetření proběhlo. Více viz obrázek č. 3 – 5.

Vyšší podíl podniků poskytujících svým zaměstnancům odborné vzdělávání je v Dánsku, Švédsku, Nizozemí nebo Francii, naopak ze „starých“ členských zemí EU je tento podíl nižší v Německu, Belgii, Španělsku nebo Portugalsku. Většina „nových“ členských zemí EU vykázala podíl nižší než Česká republika. Druhým zjištěním je fakt, že zmiňovaný podíl podniků se ve vyspělejších zemích v období let 1999 – 2006 snížil, zatímco v méně vyspělých zemích se zvýšil (nedosáhl ovšem stále úrovně ostatních zemí).<sup>77</sup> Více viz obrázek č. 3 – 6.

<sup>77</sup> COUFALÍK, J. *Vzdělávání zaměstnanců: Jak si vede Česká republika ve srovnání s Evropou* [online]. Praha: HR Forum [cit. 05/2008]. Dostupné z: <[http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008\\_05\\_hrforum.pdf](http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008_05_hrforum.pdf)>





Zdroj: ČSÚ

**Obr. č 3 – 6 Podíl podniků poskytujících DOV v Evropě na celkovém počtu podniků**

Vzděláváním zaměstnanci českých firem strávili průměrně 23,3 hodin za rok. To znamená pokles o téměř dvě hodiny oproti roku 1999. Jde o varující výsledek, protože již předchozí šetření naznačilo, že Česká republika v rozsahu dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců v mezinárodním srovnání poněkud zaostává, a aktuální výsledky CVTS 3 (průzkum dalšího odborného vzdělávání) to dále potvrdily. Mezi 23 zeměmi, z nichž jsou k dispozici výsledky, zaujímá Česká republika až předposlední místo. Z nových členských zemí ČR v tomto ukazateli předstihuje například Maďarsko, Slovensko, Litvu nebo Estonsko.

Šetření dále ukázalo, že v roce 2005 průměrná cena 1 hodiny kurzů činila 194 Kč, což bylo o 17 Kč méně než tomu bylo v roce 1999. To je možná jedním z důvodů, proč se v roce 2005 snížil průměrný podíl nákladů na kurzy dalšího odborného vzdělávání na 1 účastníka oproti roku 1999: z dřívějších 5 312 Kč na 4 506 Kč.<sup>78</sup>

Uvedené výsledky šetření vyjadřují průměrné ukazatele za celou ČR. Vedle nich jsou ovšem k dispozici i podrobnější výsledky tříděné podle různých hledisek. Ty poskytují úplnější obraz zachycující například rozdíly mezi ukazateli podle oboru a ukazují, ve kterých odvětvích se zaměstnanci podniků vzdělávají ve větší míře. Tyto údaje jsou k dispozici v podrobnější zprávě, kterou vypracoval Český statistický úřad.

Šetření ukázalo, že v ČR 74 % podniků poskytovalo svým zaměstnancům další odborné vzdělávání. Za 6 let (mezi lety 1999 – 2005) došlo v tomto směru k mírnému nárůstu: dalo by se zjednodušeně říci, že podíl podniků poskytujících svým zaměstnancům odborné vzdělávání se zvyšuje zhruba o 1 % ročně.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> COUFALÍK, J. *Vzdělávání zaměstnanců: Jak si vede Česká republika ve srovnání s Evropou* [online]. Praha: HR Forum [cit. 05/2008]. Dostupné z: <[http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008\\_05\\_hrforum.pdf](http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008_05_hrforum.pdf)>

<sup>79</sup> COUFALÍK, J. *Vzdělávání zaměstnanců: Jak si vede Česká republika ve srovnání s Evropou* [online]. Praha: HR Forum [cit. 05/2008]. Dostupné z: <[http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008\\_05\\_hrforum.pdf](http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008_05_hrforum.pdf)>

Za další odborné vzdělávání se v šetření CVTS 3 považovalo několik způsobů vzdělávání: kurzy, vzdělávání na pracovišti, účast na konferencích a seminářích, samostatné studium apod. Nejčastější formou dalšího odborného vzdělávání (DOV) jsou vzdělávací kurzy, jichž se zúčastnilo téměř 53 % všech účastníků DOV. Spolu s těmi, kdo absolvují vzdělávání na pracovišti, představují asi 72 % celkového počtu účastníků DOV. Výsledky šetření dále ukázaly, že vzdělávací kurzy se stávají stále častější formou DOV. Asi tři čtvrtiny účastníků vzdělávacích kurzů byly podle očekávání osoby ve věku 25 – 54 let. Asi 65 % účastníků kurzů představovali muži a 35 % ženy.

Podniky si mírnou většinu vzdělávacích kurzů zajišťovaly interně, zbytek tvořily vzdělávací kurzy poskytované externími vzdělávacími subjekty. Z celkové doby trvání kurzů zajišťovaných externími subjekty zaujímaly rozhodující podíl (přes 70 %) kurzy poskytované soukromými vzdělávacími firmami. Řadu otázek může vyvolávat nízký podíl kurzů poskytovaných školami včetně vysokých. Proč s nimi podniky tak málo spolupracují? Nejsou snad školy schopny plnit požadavky podniků? Nebo vysokým školám naopak stačí zaměření na počáteční vzdělávání mladých lidí a o poskytování odborného vzdělávání podnikům nemají zájem?

### **Celoevropské srovnání**

Výsledky v úrovni dalšího odborného vzdělávání ve firmách se v jednotlivých evropských zemích značně liší. Pokud se na hodnocení podíváme v kombinaci několika faktorů - počtu firem poskytujících odborné vzdělávání, míry přístupu zaměstnanců k odbornému vzdělávání a průměrný počet hodin, který tráví zaměstnanci školením v daném roce, je možné rozdělit hodnocené země do čtyř základních skupin.

Firmy hodnocené ve Francii, Švédsku, Lucembursku a České republice byly hodnoceny jako ty, které nejaktivněji přistupují ke vzdělávání zaměstnanců. 74 % francouzských firem uvedlo, že školí alespoň 1 zaměstnance za rok, v průměru se jedná o 13 hodin školení pro jednoho zaměstnance. Specifikem francouzských firem je to, že poskytují především vzdělávání formou kurzů (v 71 %) oproti dalším formám vzdělávání, jako je vzdělávání na pracovišti (pouze v 4 %). Francie je také jednou ze zemí, kde výdaje na další odborné vzdělávání ve firmách jsou nejvyšší z hlediska procentuálního podílu na celkových nákladech na pracovní sílu.

Firmy v Rakousku, Německu, Dánsku, Estonsku, Norsku, Holandsku a Velké Británii vykazují obdobné hodnoty v parametrech jako první uvedená skupina zemí, ale zaměstnanci ve firmách v těchto zemích mají nižší míru přístupu k odbornému vzdělávání a v průměru méně než jeden zaměstnanec ze tří využívá výhody dalšího vzdělávání v roce 2005. Nicméně tyto země mají nevyšší míru využívání jiných forem vzdělávání. Ve Velké Británii a Norsku 8 firem z 10 používá jiných forem vzdělávání než jsou odborná školení mimo pracoviště.

Ve Španělsku, Portugalsku, Belgii, Maltě a na Slovensku, má 34 % zaměstnanců přístup ke vzdělávání na pracovišti. V průměru méně než ve dvou firmách z pěti se zaměstnanec účastní na odborném vzdělávání.

Čtvrtou skupinu zemí tvoří Bulharsko, Maďarsko, Rumunsko, Polsko, Litva a Řecko. Firmy v těchto zemích dávají svým zaměstnancům méně možností ke vzdělávání a průměrný počet hodin na jednoho zaměstnance je v těchto zemích výrazně nižší než jinde v Evropě. Počet hodin věnovaný vzdělávání zaměstnanců v těchto firmách byl v roce 2005 nižší než 5 hodin na zaměstnance za rok, což je velmi málo v porovnání s první skupinou zemí, kde je to

13 hodin na zaměstnance. Toto je způsobeno především malou možností zaměstnanců účastnit se vzdělávání (pouze 16 % zaměstnanců má ke vzdělávání přístup). Je však zajímavé, že průměrná doba vzdělávání jednoho zaměstnance je delší než kdekoli jinde v Evropě. Maďarsko se také liší od ostatních zemí v této skupině vyšší nákladů vynaložených na vzdělávání jednoho zaměstnance, tyto náklady jsou výrazně vyšší, ať už z pohledu nákladů počítaných na jednoho školeného, na hodinu vzdělávací akce či jako procento celkových nákladů na pracovní sílu.

Kromě geografických rozdílů je významným faktorem určujícím intenzitu firemního vzdělávání velikost firmy. Velké firmy s minimálně 250 zaměstnanci byly právě těmi, které se vzdělávání zaměstnanců věnují nejvíce, a to ve všech evropských zemích v roce 2005, bez ohledu na to, podle kterého indikátoru země srovnáváme. Největší rozdíly mezi intenzitou poskytovaného vzdělávání z hlediska velikosti firmy mezi jednotlivými zeměmi bylo možné identifikovat v případě malých firem do padesáti zaměstnanců, kde se počet firem poskytujících vzdělávání lišil až o 73 procentních bodů mezi Řeckem s 16 % a Velkou Británií, kde poskytuje vzdělávání 89 % malých firem.

U velkých firem s více než 250 zaměstnanci bylo největším procentním rozdílem 39 % rozdíl mezi firmami poskytujícími vzdělání v Bulharsku (v 61 % případů) a v zemích jako je Česká republika, Švédsko nebo Francii, kde vzdělávání zaměstnanců poskytuje 100 % velkých firem.

Důležitým ukazatelem z oboru dalšího vzdělávání je ten, který porovnává výši nákladů na vzdělávání s celkovou výší úplných nákladů práce (tj. zejména s celkovou výší mezd včetně povinných odvodů). V roce 1999 dosáhl průměrně 1,1 % a v roce 2005 jen 0,9 %. V tomto ukazateli se rozpětí v jednotlivých zemích v období mezi oběma šetřeními poněkud snížilo. V roce 2005 se sledovaný ukazatel pohyboval v rozpětí od 0,3 % (Řecko) do 1,2 % (Dánsko, Nizozemí, Malta).

Souhrnně lze říci, že výsledky šetření CVTS 3 zlepšily informace o vzdělávání zaměstnanců českých podniků a jejich porovnání v mezinárodním měřítku. Ukázaly pozitivní i negativní trendy, které by měly varovat. Vždyť stále více platí, že vzdělávání je významným faktorem konkurenceschopnosti jednotlivců, podniků i celých zemí. Zdá se, že zjištěné negativní trendy jsou u nás do značné míry ovlivněny neexistencí účinných motivačních nástrojů a mechanismů ke vzdělávání, které jsou úspěšně využívány ve velké většině zemí a jejichž potřebnost se již dlouho zdůrazňuje. Samo zdůrazňování však nepomůže.

### **3.6 Nejúspěšnější světové firmy v oblasti vzdělávání**

Firmy, které se v zahraničí nejvíce a nejlépe věnují vzdělávání svých zaměstnanců, jsou hodnoceny magazínem Training. Ten již po několik let vydává žebříček 100, resp. 125 nejúspěšnějších firem v této oblasti. Průzkum probíhá mezi firmami, které se prostřednictvím časopisu zaregistrují a vyplní podrobný dotazník hodnotící kvantitativní i kvalitativní údaje z oblasti vzdělávání zaměstnanců. Při analýze výsledků tohoto hodnocení je na vrcholu žebříčku vždy nějaká z firem velké auditorské čtyřky, v roce 2008 dokonce dva zástupci.

V roce 2008 obsadily prvních pět míst společnosti PricewaterhouseCoopers, EMC, Wyeth Pharmaceuticals, Verizon Wireless, KPMG. Tabulka č. 3 - 6 nabízí srovnání pozic nejúspěšnějších pěti firem v oblasti vzdělávání v letech 2008 a 2006.<sup>80</sup>

**Tab. č. 3 – 6 Top 100 Training - výzkum v oblasti firemního vzdělávání**

Název firmy	Obor působnosti	2008	2006
PricewaterhouseCoopers	Auditorská a poradenská činnost	1.	13.
EMC	Poskytovatel informačních technologií	2.	37.
Wyeth Pharmaceuticals	Prodejce farmaceutických potřeb	3.	7.
Verizon Wireless	Operátor mobilních telefonů	4.	6.
KPMG	Auditorská a poradenská činnost	5.	nebylo hodnoceno

Zdroj: Training magazín, 2008, vlastní zpracování

Důvody, proč jsou jednotlivé firmy tak úspěšné v péči o své zaměstnance v oblasti vzdělávání, přináší následující text.

### 3.6.1 Vzdělávání ve firmě PricewaterhouseCoopers

Firma PricewaterhouseCoopers (PwC) neustále vylepšovala v hodnocení svoji pozici. V roce 2004 se umístila na 58. místě, o rok později již na místě 13. a v roce 2007 těsně atakovala vedoucí příčku. Kromě toho je firma výborně hodnocena také mezi 100 firmami, pro které je nejlepší pracovat, a mezi nejlepšími firmami pro „pracující matky“.

Divize odborného vzdělávání v této firmě hraje klíčovou roli pro celkový úspěch společnosti PricewaterhouseCoopers. V minulém roce změnila firma přístup k měření spokojenosti klientů z interního hodnocení na externí. Klienti se mohli vyjádřit, co dle jejich názoru ovlivňuje nejvíce vztahy klientů k PricewaterhouseCoopers a jejich loajalitu. Zjištěné výsledky pak byly transformovány do vzdělávacího systému zaměstnanců tak, aby do budoucna co nejlépe zajišťovaly kvalitní zaměstnance a tím i spokojené a stále zákazníky. Výsledkem je také spokojený zaměstnanec, který se přirozeně chová jako součást týmu PwC, ať pracuje s kýmkoli nebo na jakékoli pozici.

Divize firemního vzdělávání v PwC dosahuje dlouhodobě vzdělaných, produktivních a spokojených zaměstnanců, kterým umožňuje osobní i profesní růst. Takoví zaměstnanci pak zůstávají k firmě loajální. Firma se v oblasti vzdělávání věnuje individuálně také jednotlivým skupinám zaměstnanců jako jsou senioři či nově přijatí zaměstnanci. Úpravou vzdělávacích programů šitých na míru se výrazně snížilo procento odchodu takto proškolených zaměstnanců z firmy.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> BIEBLE, S. *True Vision: PricewaterhouseCoopers, February 2006* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd771a38068c1640b8a19](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd771a38068c1640b8a19)>

<sup>81</sup> BIEBLE, S. *True Vision: PricewaterhouseCoopers, February 2006* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd771a38068c1640b8a19](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd771a38068c1640b8a19)>

### 3.6.2 Vzdělávání ve firmě EMC

Prioritou firmy EMC, která je poskytovatelem informačních technologií, je rozvoj talentů a využití týmové práce k řízení globální pracovní síly. Tato firma začala v roce 2005 s transformací související se změnou nabízených produktů, získáním 35 společností a vytvořením center technologické excelence po celém světě. S tím souvisejí i výrazné změny, které musela firma implementovat do svých vzdělávacích programů. O vzdělávání v této firmě se stará jednak Vzdělávací a rozvojové oddělení a také spolupracující univerzita EMCU. Firma EMC chápe vyvážené portfolio vzdělávacích a rozvojových aktivit jako klíčový prvek pro poskytování špičkového vzdělávání v oblasti technologií a rozhodující faktor plnění jejích agresivních růstových cílů. Firma klade důraz na péči a kvalitní kvalifikační základnu mladých talentů, které nahrazují stávající zaměstnance odcházející do penze. V současnosti se ve firmě účastní programu rozvoje talentů na 2 500 zaměstnanců po celém světě, tedy například i v Indii a Rusku.<sup>82</sup>

### 3.6.3 Vzdělávání ve firmě Wyeth Pharmaceuticals

Farmaceutická společnost Wyeth Pharmaceuticals používá metodu Balance scorecard ke sledování, měření a analýze většiny pracovních pozic a tréninkových programů. Třetí pozici v hodnocení Training magazínu nezískala firma jen díky poskytování zajímavých vzdělávacích programů či demonstrováním závazků k rozvoji svých zaměstnanců, to je pro umístění v Top 125 nutným předpokladem, ale navíc je firma jedinečná v provázanosti jednotlivých programů. Společnost Wyeth má vytyčeny specifické cíle jak převést dovednosti zaměstnanců v úspěch pro ně samotné i pro firmu, a každý z jejích vzdělávacích programů podporuje tyto cíle. Princip vzdělávání ve firmě vychází ze dvou myšlenek:

- 1/ Firma si chce být jistá, že každý její zaměstnanec má příležitost rozvíjet své znalosti a schopnosti a že toto není jenom možnost, ale že se tak skutečně děje.
- 2/ Obchodní zástupci firmy, kteří jsou tváří Wyeth a styčnými důstojníky ve vztazích se zákazníky, mají svým chováním obrovský vliv na to, jestli tito zákazníci u firmy zůstanou.

Firma například přišla pro zaměstnance s programem kariérního žebříčku (Career Ladder), který má pomoci sledovat, zda firma opravdu podporuje v neustálém rozvoji všechny zaměstnance. Pokud by ale program běžel samovolně a nebyl vyhodnocován, společnost Wyeth by nikdy nevěděla, zda její úsilí přináší úspěch. Proto je tento program vyhodnocován metodou Balance scorecard, která sleduje několik parametrů, včetně účasti na vybraném programu. Tak se zjistilo, že před několika lety to bylo pouze mezi 30 a 35 % zaměstnanců, kteří se ho účastnili. Proto bylo realizováno několik změn a v současné době se do programu zapojuje 72 % zaměstnanců.

Jako další efektivní nástroj vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uplatňuje firma metodu rotace práce. Způsob, jakým firma Wyeth rotaci práce provádí, jí pomáhá rozvíjet své zaměstnance a podněcuje v nich manažerské schopnosti, které díky této formě vzdělávání na pracovišti mají možnost ukázat a uplatnit.

---

<sup>82</sup> WINSTEIN, M. *Leadership Leaders: EMC, February 2006* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7713fe6148b886dc1a5](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7713fe6148b886dc1a5)>

Program rotace manažerů probíhá ve dvouletých intervalech, během nichž se obchodní zástupci a účetní manažeři učí a získávají zkušenosti, jak být sami školiteli. Účastníci rozvíjejí své tréninkové schopnosti, pracují s odborníky v týmu a učí se při práci, jak být lepšími školiteli a vedoucími, tedy právě těmi, kteří mohou změnit celý směr existence společnosti. Myšlenkou je vychovat z těchto lidí školitele a vedoucí, kteří jsou „o krok napřed“. Tito vedoucí jsou školiteli, mají pravomoci, které potřebují, ale také jsou vedoucími, kteří efektivně využívají nástroje koučování, vedení a řízení potřebné k tomu, aby byli úspěšní dříve než ostatní.

Vzhledem k tomu, že firma Wyeth je farmaceutickou firmou, věnuje nemalé úsilí vzdělávání specifické skupiny zaměstnanců, kterými jsou její obchodní zástupci a reprezentanti. Firma používá specifické programy k jejich rozvoji a hodnotí kvalitu jejich stěžejních vlastností i přínosy vzdělávání opět metodou Balance scorecard. Jak již bylo uvedeno, firma Wyeth si totiž uvědomuje jejich klíčovou roli při kontaktu s jejím vnějším prostředím. Při vzdělávání všech skupin zaměstnanců uplatňuje principy vzájemného učení, které umožňují zaměstnancům sdílet nejlepší znalosti a postupy.<sup>83</sup>

### 3.6.4 Vzdělávání ve firmě Verizon Wireless

Klíčem k úspěchu v oblasti vzdělávání ve firmě Verizon je neustálý kontakt se zákazníky a učení se a získávání zkušeností právě na základě tohoto vztahu. Vzdělávání v této firmě se modifikuje právě v závislosti na zkušenostech získaných z kontaktu se zákazníky. Úspěšným projektem bylo například využití 3D simulátoru maloobchodního prostředí pro manažery. Tato technika byla natolik úspěšná, že ji po testování v pilotním projektu vyžadují i ostatní proškolené skupiny ve firmě. Významným předpokladem efektivnosti vzdělávání je pro firmu nalezení rovnováhy mezi časem potřebným a možným k realizaci vzdělávacích aktivit tak, aby zaměstnanci měli neustále ty neaktuálnější znalosti, což je v oboru informačních technologií velmi důležité. Proto firma často využívá e-learningu v kombinaci s praktickým výcvikem potřebných dovedností a znalostí. Firma nabízí řadu specifických programů šitých na míru pro určité cílové skupiny jako jsou pracovníci call center nebo zaměstnanci s vysokým potenciálem působící na manažerských pozicích.

<sup>84</sup>

### 3.6.5 Vzdělávání ve firmě KPMG

Neustálé vzdělávání s důrazem na podporu kompetencí a důvěra prostřednictvím sdílení znalostí, to je klíč k úspěchu KPMG. Firemní přístup integruje technické znalosti jako je auditing, daně, poradenství a metodologie s manažerskými dovednostmi včetně schopností vést lidi a podnikatelské etiky. Pro 23 000 zaměstnanců, které KPMG vzdělává v nejrůznějších oblastech využívá techniky od klasického vzdělávání v posluchárnách po virtuální technologie. Jak uvádí zástupce firmy KPMG J. Taylor, podnikatelský model firmy spočívá v tvorbě znalostí a schopnosti přenést tyto znalosti do tržního prostředí. Tvrdí dokonce, že vše, co firma realizuje, je založeno na základní filozofii firmy a vzdělávací a rozvojové programy má firma nejlepší z celé velké auditorské čtyřky.

---

<sup>83</sup> DOLEZALEK, H. *Winning Ways: Wyeth Pharmaceuticals, February 2006* [online]. [cit. 2008-11-18].

Dostupné z:

<[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd77103b4744d961a1f93](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd77103b4744d961a1f93)>

<sup>84</sup> FREIFELD, L. *It's the Network: Verizon* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z:

<[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7719177250491edfdac](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7719177250491edfdac)>

Firma stále klade důraz na vysoce kvalitní a efektivní odborné a technické znalosti v oblasti norem a standardů, v práci s účetními dokumenty a jejich dokonalé chápání ve vztahu s oborem činnosti klientů, ale vedle těchto funkčních znalostí považuje za klíčové také know-how, které pomáhá zaměstnancům KPMG navázat kontakt a usnadnit prvotní komunikaci s klienty. Jedná se o morální oblast, neboť tato práce je spojena s řadou etických konfliktů, kterým musí zaměstnanec firmy KPMG i její klient čelit. Proto je do vzdělávání v KPMG zařazen prvek kulturní obsahující oblast školení podnikatelské etiky, diversity či začleňování.

V roce 2007 poskytla firma např. společné školení nováčkům ze Spojených států, Velké Británie a Německa v takovém pojetí, aby se nejen naučili odborné znalosti v oblasti auditu, ale aby tyto znalosti dokázali převést do praktického použití při jejich práci z důrazem na její globální pojetí. Kromě toho jsou tito zaměstnanci školeni v oblasti obchodních vztahů – učí se, jak prezentovat, hovořit a propojovat své činnosti tak, aby byly co nejefektivnější. Takto proškolení zaměstnanci cítí navíc větší sounáležitost s firmou a mají větší zájem v takovéto práci zůstat a udržet si ji.<sup>85</sup>

### 3.7 Závěr

Firemní vzdělávání je důležitou součástí personálních aktivit. Stále více firem si uvědomuje nutnost investic do lidského kapitálu, který je významnou složkou nehmotných aktiv firmy. Jako každá dobrá investice, i podpora vzdělávání přináší přínos, a to jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a v konečném důsledku i pro celou společnost. Zároveň je vzdělávání klíčovou aktivitou interního sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem. Pomáhá tvořit optimální klima podniku, kde se zaměstnanec cítí spokojený a podporuje jeho sounáležitost s firmou.

Jak ukazují celoevropské průzkumy, význam vzdělávání si uvědomují firmy i zaměstnanci, v řadě zemí však stále další odborné vzdělávání nedosahuje takové úrovně a není mu věnováno tolik prostoru a prostředků, kolik by si zasloužilo. V současné době, kdy na celosvětovou ekonomiku dolehla globální krize, bude bezesporu velmi obtížné nalézt optimální množství finančních prostředků na vzdělávací aktivity, na druhou stranu by si však firmy měly uvědomit, že právě vzdělání zaměstnanci jsou klíčovým faktorem ke zvýšení efektivity celého podniku. Následující část monografie se věnuje podrobněji problematice rovných příležitostí v podnikovém prostředí.

### Použité zdroje

[1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[2] CECHL, P. *Lidé chtějí víc volna a příspěvek na vzdělávání* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z : <[http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-onas/lide\\_chteji\\_vic\\_volna\\_a\\_prispevek\\_na\\_vzdelavani.asp](http://www.sodexo.cz/czcz/media/napsali-onas/lide_chteji_vic_volna_a_prispevek_na_vzdelavani.asp)>

[3] COUFALÍK, J. *Vzdělávání zaměstnanců: Jak si vede Česká republika ve srovnání s Evropou* [online]. Praha: HR Forum [cit. 05/2008]. Dostupné z: <[http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008\\_05\\_hrforum.pdf](http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008_05_hrforum.pdf)>

---

<sup>85</sup> WINSTEIN, M. *Accounting for Success: KPMG* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7716b6682fb620841f](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7716b6682fb620841f)>

- [4] BIEBLE, S. *True Vision: PricewaterhouseCoopers, February 2006* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd771a38068c1640b8a19](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd771a38068c1640b8a19)>
- [5] DOLEZALEK, H. *Winning Ways: Wyeth Pharmaceuticals, February 2006*. [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd77103b4744d961a1f93](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd77103b4744d961a1f93)>
- [6] FREIFELD, L. *It's the Network: Verizon* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7719177250491edfdac](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7719177250491edfdac)>
- [7] *Integrované hlavní směry pro růsta a zaměstnanost (2008 -2010)* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=PRES/08/46&format=HTML&aged=1&language=CS&guiLanguage=en>>
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] NEPOLSKÁ, K. Pečují firmy v kandidátských zemích dostatečně o odborné vzdělávání svých zaměstnanců? In *sborník z 2. mezinárodní konference studentů doktorských studijních programů, IMEA*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-606-7.
- [10] NEPOLSKÁ, K., HLÍNOVÁ, M. Význam kvalifikačního rozvoje pracovníků v podniku z pohledu teorie lidského kapitálu. In *sborník z 5. odborné konference doktorského studia, díl 10 - Ekonomika a řízení stavebnictví*. Brno: 2003. ISBN 80-7204-265-3.
- [11] *Najčastejšie poskytovaný benefit zamestnancom je vzdelávanie*. [online]. [cit. 2008-11-16]. Dostupné z: <[http://www.merces.sk/analyzy?cms\\_id=41429&detail=1](http://www.merces.sk/analyzy?cms_id=41429&detail=1)>
- [12] PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 9788073573720.
- [13] *PricewaterhouseCoopers. Nejúspěšněji investují do lidského kapitálu středně velké společnosti* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/aktuality/studie-o-investicich-do-lidskeho-kapitalu/>>
- [14] *PricewaterhouseCoopers. Společnosti v České republice stále nedostatečně měří oblast lidských zdrojů* [online]. [cit. 10/2008]. Dostupné z: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6529](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6529)>
- [15] *Rada kvality ČR, Sdružení Korektní podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost. Společenská odpovědnost organizací (aplikace a hodnocení)* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.npj.cz/>>. ISBN 978-80-02-01989-3.
- [16] ROLDÁN, H. *Kvalitní profesní vzdělávání – co si pod tím představit a jak k němu může přispět projekt Kvalita v dalším profesním vzdělávání* [online]. Praha: Interní auditor (čtvrtletník Českého institutu interních auditorů) [cit. 2008-04-16]. Dostupné z: <[http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008\\_01\\_interni\\_auditor.pdf](http://www.nvf.cz/tisk/clanky/2008_01_interni_auditor.pdf)>
- [17] ROITSTEIN, F. *Analysis of Corporate Social Responsibility Training Initiatives in Multinational Enterprises: The challenge of localizing CSR* [online]. [cit. 02/2005]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?LGjtbgK6pk469dX6XUrqnkR+bGE24FcdW5GUEftW+yo>>



- [18] *Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530>>
- [19] STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008 [cit. 10/2008]. Dostupné z: <[http://www.blf.cz/doc/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf)>
- [20] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004, 58 str. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>>
- [21] *Training Magazine. Enter the prestigious Training Top 100 Awards* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/resources/cp/top100\\_ranking.jsp](http://www.managesmarter.com/msg/resources/cp/top100_ranking.jsp)>
- [22] *Training Top 125's Top Five. February 06, 2008* [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.trainingmag.com/msg/content\\_display/publications/e3i954db96bea724695938debe2604e06d0](http://www.trainingmag.com/msg/content_display/publications/e3i954db96bea724695938debe2604e06d0)>
- [23] WINSTEIN, M. *Leadership Leaders: EMC. February 2006*. [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7713fe6148b886dc1a5](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7713fe6148b886dc1a5)>
- [24] WINSTEIN, M. *Accounting for Success: KPMG*. [online]. [cit. 2008-11-18]. Dostupné z: <[http://www.managesmarter.com/msg/content\\_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7716b6682fb62084f1f](http://www.managesmarter.com/msg/content_display/training/e3idcbc5d3b3d8cd7716b6682fb62084f1f)>

## **4 ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI – GENDER STUDIES**

Tématem této části jsou rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce. V posledních letech nabyla tato problematika v České republice na významu především s přípravou a následným vstupem do Evropské unie, dále pak s nutností harmonizovat naši legislativu s právem Společenství. V kontextu pracovní sféry se konkrétně jedná o požadavek prosazení rovnosti mužů a žen a s tím spojeného konceptu vytváření rovných příležitostí v zaměstnání.

Problematika rovných příležitostí pro ženy a muže je úzce spjata s pojmem „gender“, který má svůj původ v řečtině, kde znamená „rod“. Dnes se používá k tomu, aby bylo možné ve společnosti odlišit biologickou podstatu mužů a žen (sex – česky pohlaví) od dalších vlivů (společenských, kulturních a historických), které formují dnešní podobu postavení žen a mužů. Zatímco tedy pojem „pohlaví“ odkazuje k fyzickým rozdílům lidského těla, „gender“ se týká psychologických, sociálních a kulturních rozdílů mezi ženami a muži.

Cílem této části je systematicky nastínit problematiku rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce. Nejprve je zmíněna teoretická základna rovných příležitostí a to zejména pohled na diskriminaci a rovné příležitosti z hlediska legislativy. Následují charakteristiky trhu práce se zaměřením na postavení a perspektivu žen; pozornost je zde věnována například ekonomické aktivitě a postavení, vzdělání, zaměstnanosti, odvětvové struktuře pracujících či nezaměstnanosti na trhu práce. Dále je zmíněna koncepce implementace rovných příležitostí pro muže a ženy do firemního managementu, poněvadž jestliže manažeři budou ve svých firmách uplatňovat zásady rovných příležitostí, bude tím podpořena loajalita a spokojenost zaměstnanců, což povede k nižší míře absencí a fluktuací pracovníků a naopak ke zvýšení kvality a efektivity práce (konkurenční výhoda). Např. regionální disparity by tak díky podnikovým strategiím, zahrnujícím mimo jiné právě zásady rovných příležitostí, mohly být snáze a rychleji eliminovány. V závěru jsou poté uvedeny příklady zahraničních firem, které principy rovných příležitostí ve své praxi uplatňují.

### **4.1 Diskriminace v právním řádu České republiky**

Zásadní vliv na podobu českého antidiskriminačního práva vnesl vstup ČR do EU. V současné době existuje v ČR velmi roztržitá, nekompletní obrana proti diskriminaci, která v řadě oblastí neodpovídá požadavkům kladeným EU. Antidiskriminační úprava je v současné době v ČR obsažena v mnoha zákonech. Její nejednotnost se projevuje mimo jiné i tím, že rozsah povinnosti zajišťovat rovné zacházení a ochranu před diskriminací je v jednotlivých zákonech (a tedy i pro různé situace) formulován různě. Stejně tak rozdílně je v jednotlivých zákonech stanoven i rozsah nároků, kterých se mohou oběti diskriminace domáhat.

Obecný zákaz diskriminace se nachází na nejvyšším místě hierarchicky uspořádané pyramidy českého právního řádu (sestavené podle stupně právní síly daných předpisů), a to v čl. 3 odst. 1 Listiny základních práv a svobod, která zaručuje základní práva a svobody všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.

Ochranu před diskriminací upravuje ve svém rámci také řada mezinárodních úmluv, kterými je ČR vázána (např. Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace;

Mezinárodní pakt o občanských a politických právech; Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech; Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen; Úmluva o právech dítěte; Úmluva o ochraně lidských práv a svobod přijatá Radou Evropy; Rámcová úmluva o ochraně národnostních menšin; Úmluva č. 111 o diskriminaci v zaměstnání; Úmluva č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty).

V zákonné rovině je ochrana před diskriminací nejlépe a nejobsažněji upravena v oblasti pracovního práva (zákoník práce, služební zákon, zákon o vojácích z povolání, zákon o zaměstnanosti, zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon o platu). Proti diskriminaci však nejsou při výkonu své pracovní činnosti přímo chráněni zastupitelé, poslanci, senátoři, dobrovolníci, osoby ve výkonu civilní služby, vězni, osoby vykonávající povolání, která nejsou závislou činností, členové stavovských organizací, kdy členství v těchto organizacích představuje podmínku pro výkon určitého povolání (jde např. o povolání stomatologa/stomatoložky, advokáta/advokátky atd.).

V oblasti přístupu k veřejným službám a zboží je možné nalézt obecný zákaz diskriminace v zákoně o ochraně spotřebitele a v zákoně o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb.

V ostatních dotčených sférách: např. školství, přístup ke zdravotnickým službám atd. lze nalézt jen neurčitě formulovaná nebo vůbec žádná antidiskriminační ustanovení.

Podle zákona o přestupcích je diskriminační jednání, jímž je jinému způsobena újma, pokládáno za přestupek.

K soudní obraně proti diskriminaci lze využít - kromě speciální úpravy - rovněž ustanovení týkající se práva na ochranu osobnosti upravené v § 11 občanského zákoníku, podle něhož se může osoba, jejíž občanská čest nebo lidská důstojnost byly dotčeny, domáhat upuštění od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, odstranění následků těchto zásahů, přiměřeného zadostiučinění, případně náhrady nemajetkové újmy v penězích.

Speciální procesně-právní úpravu problematiky diskriminace je možné nalézt především v občanském soudním řádu (ustanovení o přesunu důkazního břemene z žalobce/žalobkyně, tzn. osoby diskriminované, na žalovaného/žalovanou, tzn. osobu diskriminující).

Směrnice EU i mezinárodní úmluvy o lidských právech a základních svobodách umožňují provádět tzv. pozitivní opatření. Ta však nejsou v českém právním řádu nijak podrobněji upravena. Česká republika je podle směrnic EU povinna pověřit určitý subjekt/orgán podporou rovného zacházení. V platném právním řádu však žádná instituce, která by byla schopna efektivně zajišťovat rovné zacházení a boj s diskriminací v souladu se směrnicemi EU, neexistuje.

Lhůta ke splnění povinnosti provést antidiskriminační směrnice EU do právního řádu ČR uplynula již s koncem roku 2006. Pokud neučiní ČR nápravu do konce roku 2007 hrozí jí negativní sankce v podobě žaloby Evropské komise k Evropskému soudnímu dvoru za nesplnění závazků plynoucích z jejího členství v EU. Pro zajímavost lze uvést, že na Slovensku je antidiskriminační zákon v platnosti již od roku 2004. V roce 2006 byl první obsáhlejší návrh antidiskriminačního zákona schválen Poslaneckou sněmovnou ČR, ale Senát zákon o jeden hlas odmítl. Ve druhém čtení v Poslanecké sněmovně zákon nezískal potřebných 101 hlasů. Dne 11. června 2007 schválila vláda návrh nové podoby

antidiskriminačního zákona. Návrh byl předložen Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR 12. 7. 2007. Aktuální stav procesu projednávání zákona je k nalezení na webových stránkách Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR.<sup>86</sup>

#### 4.2 Diskriminace v právním řádu Evropské unie

EU věnuje antidiskriminační právní úpravě poměrně velkou pozornost. Jako jedno ze zásadních ustanovení z hlediska cíle ochrany společnosti před diskriminací lze označit článek 13 Amsterodamské smlouvy, kde je formulováno právo Rady na návrh Komise po konzultaci s Evropským parlamentem učinit jednomyslně opatření k potírání diskriminace z důvodu pohlaví, rasového nebo etnického původu, víry nebo světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace. Tato smlouva dále však obsahuje i řadu dalších ustanovení určených k prosazování rovnosti a potírání diskriminace. Mezi nejdůležitější patří např. článek 141, ve kterém je zakotven princip stejné odměny za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Zákaz diskriminace obsahuje i Charta Evropské unie v čl. 21.

Konkrétně upravenou antidiskriminační legislativu lze nalézt v tzv. antidiskriminačních směrnicích. Mezi průlomové směrnice v oblasti antidiskriminační úpravy lze zařadit:

- Směrnici Rady 2000/43/ES – stanovuje zásadu rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ,
- Směrnice Rady 2000/78/ES – stanovuje obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání nebo povolání,
- Směrnice Rady 2004/113/ES – zavádí zásadu rovného zacházení s muži a ženami v přístupu ke zboží a službám a jejich poskytování,
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání aj.

Řada ustanovení z dotčených směrnic nebyla dosud do českého právního řádu vložena, za což hrozí ČR ze strany EU sankce. Avšak i tato ustanovení mají přímý dopad na jednotlivce, který se může, jsou-li jejich ustanovení přesná a bezpodmínečná, domáhat práv z nich plynoucích a požadovat náhradu škody u vnitrostátního soudu.<sup>87</sup>

#### 4.3 Diskriminace v Evropě – vnímání a postoje

I přes veškerou snahu zákonodárců členských států EU účinně zavádět právo nebýt diskriminován se stále lze setkat s diskriminací na trhu práce, tak i v běžném životě. V rámci projektů Evropské komise byl zpracován výzkum s názvem *Diskriminace v Evropské unii*<sup>88</sup>, jehož závěry jsou stručně charakterizovány v této kapitole.

V tomto průzkumu bylo prověřováno šest zákonně zakázaných forem diskriminace v Evropské unii: diskriminace na základě pohlaví, etnického původu, víry nebo náboženství, zdravotního postižení, věku a sexuální orientace.

<sup>86</sup> *Současná antidiskriminační úprava ČR* [online]. [cit. 2007-10-15]. Dostupné z:

<<http://www.diskriminace.eu/index.php?rubrika=odiskriminaci&id=11>>

<sup>87</sup> *Antidiskriminační právo EU* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z:

<<http://www.diskriminace.eu/index.php?rubrika=odiskriminaci&id=10>>

<sup>88</sup> *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-19]. Dostupné z:

<[http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskrimince.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskrimince.pdf)>

### **Diskriminace na základě pohlaví**

Vnímání diskriminace na základě pohlaví tvoří stěžejní podklad pro analýzu rovných příležitostí. V následujících odstavcích je uveden hrubý nástin této problematiky.

Diskriminaci na základě pohlaví vnímá v průměru 40 % evropské populace. Tento údaj je však v některých zemích významně vyšší, v některých zemích dosahuje i přes 50 % (Itálie 56 %, Španělsko 55 %). V České republice vnímá diskriminaci na základě pohlaví v průměru 40 % občanů. Vnímání tohoto druhu diskriminace ve všech státech EU je uvedeno v příloze č. 1.

Jak lze asi očekávat, ke kladné odpovědi na otázku o existenci diskriminace na základě pohlaví inklinují více ženy než muži (43 % oproti 36 %). Dále lze pozorovat, že občané, kteří vnímají tuto formu diskriminace za rozšířenou, také zpravidla zastávají názor, že být ženou je nevýhoda (46 % oproti 24 % těch, kteří se domnívají, že diskriminace na základě pohlaví je výjimečná).

### **Diskriminace na základě etnického původu**

Z uvedených forem diskriminace je právě diskriminace na základě etnického původu vnímána jako nejrozšířenější. Téměř každý pátý respondent si myslí, že v jeho zemi je tato forma diskriminace velmi rozšířená (19 %), dalších 45 % respondentů soudí, že je spíše rozšířená. Názor, že tato forma diskriminace je v jejich zemi rozšířená, nejvíce vyslovovali občané Švédska (85 %), Nizozemí (83 %), Francie (80 %), Dánska (79 %), Belgie (78 %) a Itálie (77 %). Oproti tomu v Litvě (23 %) a v Lotyšsku (29 %) sdílí tento názor jen 3 z 10 respondentů. V České republice zastává názor, že diskriminace na základě etnického původu je rozšířená, 51 % dotázaných občanů. Přehled všech států EU 27 s číselnými údaji o vnímání diskriminace na základě etnického původu je v příloze č. 2.

Průzkum ukazuje, že názory se poněkud liší v závislosti na věku: 58 % občanů nad 55 let vnímá diskriminaci na základě etnického původu jako rozšířenou, ve srovnání s 69 % nejmladších respondentů.

Dalším faktorem, který pravděpodobně ovlivňuje názory občanů, je skutečnost, zda mají anebo nemají přátele jiného etnického původu. Ti, kteří mají, pocítují diskriminaci jako mnohem rozšířenější než ti, kteří takové přátele nemají.

Průzkum dále ukazuje, že občané, kteří vnímají rozšíření i jiných forem diskriminace, pocítují diskriminaci na základě etnického původu jako více rozšířenou. S výjimkou 4 zemí se většina občanů členských zemí domnívá, že lidé jiného etnického původu obohacují jejich národní kulturu.

V souvislosti s Rómy, kteří jsou společně největší etnickou minoritou v rozšířené EU, se 77 % Evropanů domnívá, že být Rómem, je ve společnosti nevýhodné.

### **Diskriminace na základě víry nebo náboženství**

Veřejné mínění v Evropě je v otázce vnímání diskriminace na základě víry a náboženství rozděleno. V průměru 44 % občanů věří, že diskriminace je rozšířena, oproti 47 %, kteří tuto diskriminaci pocítují výjimečně. Pět procent respondentů se domnívá, že tato diskriminace vůbec neexistuje. Pravděpodobně vzhledem k tomu, že většina obyvatel České republiky je

nevěřících, zastává pouze 11 % obyvatel názor, že diskriminace na základě náboženství je rozšířená. Vnímání tohoto druhu diskriminace ve všech státech EU je uvedeno v příloze č. 3.

Věk je důležitým faktorem ovlivňujícím rozdíly v názorech, 52 % občanů ve věkové kategorii 15 – 24 let hodnotí diskriminaci na základě víry a náboženství jako rozšířenou, na rozdíl od 39 % osob starších 55 let (48 % lidí mezi 25 – 39 lety, 43 % lidí mezi 40 – 54 lety).

Dalším faktorem, který ovlivňuje názor občanů je, zda mají přátele nebo známé s odlišnou vírou anebo náboženstvím, i když je tento faktor méně důležitý než věk. 47 % občanů s takovými přáteli se domnívá, že tento druh diskriminace je rozšířený, oproti 40 % těch, kteří nemají přátele s odlišnou vírou anebo náboženstvím.

Pokud se týká postoje k nošení náboženských symbolů na pracovišti, jsou výsledky šetření rozdílné. Jen 36 % respondentů z Francie a 29 % z Litvy souhlasí s nošením náboženských symbolů na pracovišti, zatímco na Maltě souhlasí skoro 8 z 10 respondentů (79 %).

### **Diskriminace na základě zdravotního postižení**

Diskriminace na základě zdravotního postižení je nejvíce pocíťována v Itálii (68 %) a Francii (66 %), nejméně v Dánsku (32 %). V České republice si myslí, že diskriminace na základě zdravotního stavu je rozšířená, v průměru každý druhý občan. Přehled všech států EU 27 si lze prohlédnout v příloze č. 4.

Analýza sociodemografické charakteristiky respondentů ukázala, že názory na existenci diskriminace na základě tělesného postižení se liší podle pohlaví a věku respondentů. Ženy cítí tuto formu diskriminace silněji než muži (56 % oproti 49 %). Starší lidé vnímají existenci diskriminace na základě zdravotního postižení méně než mladší (48 % respondentů starších 55 let oproti 57 % respondentů mezi 15 – 24 lety).

Široká veřejnost vnímá těžkou situaci zdravotně postižených; průzkum ukázal, že ve všech členských státech existuje široký konsensus se stanoviskem, že na odstraňování bariér by mělo být vynakládáno více peněz (91 %).

### **Diskriminace na základě věku**

46 % Evropanů se domnívá, že diskriminace na základě věku je rozšířená. Tento názor je nejvíce rozšířen v Maďarsku (66 %) a v České republice (63 %), nejméně v Irsku (30 %) a v Lucembursku (31 %). Údaje o všech státech EU jsou k nahlédnutí v příloze č. 5.

### **Diskriminace na základě sexuální orientace**

Pokud se týká otázky, kdo vnímá diskriminaci na bázi sexuální orientace, v celé Evropské unii lze nalézt velice rozmanité postoje. Názor, že v jejich zemi je rozšířena diskriminace na základě sexuální orientace, je rozšířen nejvíce v Itálii (73 %), na Kypru (72 %), v Řecku (68 %) a v Portugalsku (67 %), nejméně v Estonsku (26 %) a v Dánsku (27 %). Stanovisko, že diskriminace na základě sexuální orientace je rozšířená, zastává 30 % obyvatelstva (viz příloha č. 6).

Analýza sociodemografické charakteristiky respondentů ukázala, že názory na existenci diskriminace na základě sexuální orientace se liší především podle věku respondentů. Mladí lidé vnímají tuto formu diskriminace jako rozšířenou více než občané nad 55 let (59 % oproti 45 %).

Dalším faktorem, který ovlivňuje názor občanů, je, zda mají homosexuální přátele nebo známé. 56 % občanů s homosexuálními přáteli se domnívá, že tento druh diskriminace je rozšířený, oproti 48 % těch, kteří nemají homosexuální přátele.

Je třeba však poznamenat, že v jihoevropských zemích, především na Kypru (86 %), v Řecku (85 %) a v Portugalsku (83 %) většina populace cítí, že homosexualita je v jejich zemi stále tabu.

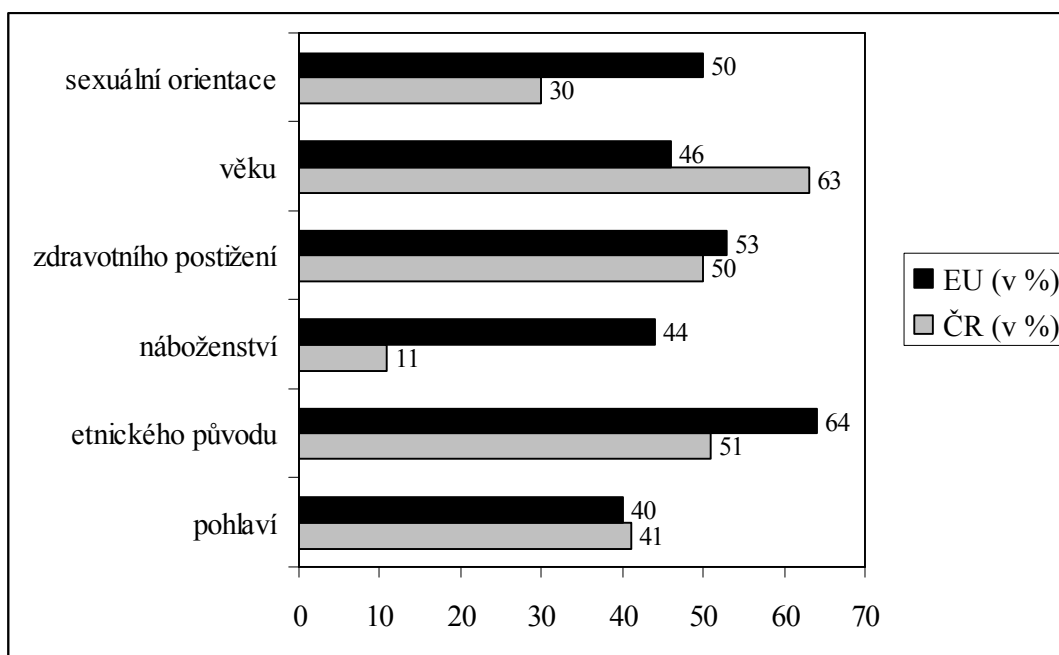
Předpokládalo se, že rovnosti žen a mužů lze dosáhnout tak, že se ženám i mužům poskytnou stejné příležitosti, a to pak povede ke stejným výsledkům. Stejné zacházení ale nemusí nutně vést k rovnosti ve výsledcích, protože ženy a muži mají rozdílné životní podmínky a jsou konfrontováni s různými postoji a různým očekáváním.

Shrnutí závěrů o vnímání diskriminace v České republice v porovnání s průměrem 27 států Evropské unie je uveden v následující tabulce č. 4 – 1 a přehledně pro porovnání též v obr. 4 - 1.

**Tab. č. 4 - 1 Vnímání diskriminace v České republice a Evropské unii dle různých hledisek – shrnutí**

Diskriminace za základě ...	ČR (v %)	EU (v %)
<b>pohlaví</b>	41	40
<b>etnického původu</b>	51	64
<b>náboženství</b>	11	44
<b>zdravotního postižení</b>	50	53
<b>věku</b>	63	46
<b>sexuální orientace</b>	30	50

Zdroj: <http://www.vláda.cz>



Zdroj: <http://www.vláda.cz>

**Obr. 4 – 1 Vnímání diskriminace v České republice a Evropské unii dle různých hledisek – shrnutí**

#### 4.4 Charakteristiky trhu práce – postavení a perspektiva žen

Tato část předkládá podrobnější analýzu trhu práce z hlediska postavení žen a mužů. Zaměřuje se na podobnosti i odlišnosti z hlediska struktur jejich zaměstnanosti, nezaměstnanosti a mezd, jejich vývoje v čase, v tříděních podle vzdělání, věku, či odvětví.

##### Ekonomická aktivita obyvatelstva

Pro období let 2000 - 2006 byla z demografického hlediska charakteristická nízká porodnost a rostoucí počet osob v poproduktivním věku. Celkový počet živě narozených sice mírně stoupal z 91 tis. v roce 2001 na necelých 106 tis. v roce 2006, ale teprve v roce 2006 převýšil počet živě narozených počet zemřelých. Pokračoval trend z devadesátých let, kdy se úroveň plodnosti žen dostala hluboko pod hranici prosté reprodukce obyvatelstva. Současně se od roku 2005 začal výrazně zvyšovat počet osob starších 65 let, a to meziročně o 20 tis. osob. To bylo způsobeno jednak přirozeným posunem obyvatel narozených v druhé polovině třicátých a na počátku čtyřicátých let, jednak relativně příznivým vývojem úmrtnosti obyvatelstva a prodlužováním střední délky života.

Stárnutí obyvatel ČR lze názorně ukázat na vývoji indexu stáří (podíl osob ve věku 65+ let, tj. ve věku 65 let a více, na 100 dětí ve věku 0 - 14 let). Od konce osmdesátých let do roku 2000 vzrostl tento index z 57,4 na 85,5 a postupně se zvyšoval až na 100,2 v roce 2006. V minulém roce tak poprvé počet 65+ letých převýšil četnost dětské složky populace. Značný růst indexu stáří lze očekávat kolem a po roce 2010, kdy se souběžně projeví posun silných ročníků narozených od poloviny čtyřicátých let a později do důchodového věku a zároveň se do věku nejvyšší plodnosti dostanou ročníky žen narozených v osmdesátých letech, které již nedosahují četnosti žen narozených v letech sedmdesátých. Podle údajů ČSÚ z roku 2003 dosáhne tento index v roce 2050 dokonce hodnoty 252,0, tzn., že počet 65 letých a starších bude 2,5 krát vyšší než počet dětí mladších 15 let. Tento trend stárnutí může být do určité míry korigován vyšší než projektovanou plodností a imigrací s následnou reprodukcí přistěhovalých, ale přesto zásadně ovlivní ekonomické a sociální poměry ve společnosti.<sup>89</sup>

##### Ekonomické postavení

Počet obyvatel 15+ (tj. obyvatel ve věku 15 let a starších) letých vzrostl od roku 2000 za šest let o 187 tis., ale standardní kategorie ekonomického postavení – zaměstnaní, nezaměstnaní a ekonomicky neaktivní – se vyvíjely odlišně. Počet zaměstnaných osob v letech 2000 - 2004 meziročně kolísal, od roku 2005 se však za dva roky zvýšil počet pracujících o 122 tis. až na 4 828 tis. V roce 2006 byl počet osob s jedním nebo hlavním zaměstnáním vyšší než v roce 2000, celkem o 96,5 tis.

K relativně větším výkyvům docházelo ve vývoji nezaměstnanosti. Na začátku milénia se nezaměstnanost snížila o více než 80 tis. a v roce 2002 dosáhla 374 tis. osob, v dalších dvou letech se však opět zvyšovala. V roce 2005 je patrný zlom ve vývoji nezaměstnanosti, když zrcadlově k růstu počtu pracujících meziročně klesl počet nezaměstnaných o téměř 16 tis. Změnu trendu potvrzují údaje za rok 2006, kdy došlo k mimořádnému meziročnímu poklesu počtu nezaměstnaných o dalších 40 tis. osob až na 371,3 tis., tj. o 83,2 tis. méně než v roce 2000.

---

<sup>89</sup> *Analýza trhu práce 2000 až 2006* [online]. [cit. 2008-02-25]. Dostupné z: <[http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>



Vývoj pracovní síly (součet zaměstnaných a nezaměstnaných) se s ohledem na odlišný vývoj svých složek měnil relativně málo. Naproti tomu poslední kategorie ekonomického postavení – osoby ekonomicky neaktivní – soustavně meziročně rostla, za šest let celkem o 173,7 tis. až na 3 574,0 tis. v roce 2006.

Souhrnné údaje o základních kategoriích ekonomické aktivity v letech 2000 až 2006 – tj. počtu zaměstnaných, nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních osob - prezentuje následující tabulka č. 4 – 2.

**Tab. č. 4 – 2 Počet osob 15letých a starších (15+) v ČR podle jejich ekonomického postavení v roce 2000 - 2006**

Obyvatelstvo +15	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rozdíl 2006-2000
<b>abs. v tis.</b>								
<b>Celkem</b>	8586,4	8577,4	8599,1	8636,9	8673,3	8716,0	8773,4	187,0
<b>Zaměstnaní</b>	4731,6	4727,7	4764,9	4733,2	4706,6	4764,0	4828,1	96,5
<b>Nezaměstnaní</b>	454,5	418,3	374,1	399,1	425,9	410,2	371,3	-83,2
<b>Neaktivní</b>	3400,3	3431,4	3460,1	3504,6	3540,8	3541,8	3574,0	173,7
<b>struktura v %</b>								
<b>Celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
<b>Zaměstnaní</b>	55,1	55,1	55,4	54,8	54,3	54,7	55,0	-0,1
<b>Nezaměstnaní</b>	5,3	4,9	4,4	4,6	4,9	4,7	4,2	-1,1
<b>Neaktivní</b>	39,6	40,0	40,2	40,6	40,8	40,6	40,7	1,1

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo ve věku 15ti let a starší představují především tři velké skupiny osob, a to důchodci, studující na středních a vysokých školách a osoby pečující o děti nebo domácnost, především ženy na rodičovské dovolené. Převažující část neaktivních jsou osoby šedesátileté a starší (v roce 2006 činil jejich podíl na celé skupině 15+ letých neaktivních 52,5 %). Podíl neaktivních ve věku 15 - 29 let se prakticky nezměnil a v celém hodnoceném období se pohyboval kolem hranice 30 % celé skupiny ekonomicky neaktivních. Tato zdánlivá stagnace je však výsledkem faktorů, které působily protichůdně. Na jedné straně se snižoval v důsledku předcházejícího populačního vývoje počet mladých, na druhé straně se tito mladí připravují na své budoucí povolání výrazně déle než tomu bylo dříve.<sup>90</sup>

V následující tabulce č. 4 – 3 jsou uvedeny počty ekonomicky neaktivních osob v letech 2000 – 2006 podle věkových skupin.

<sup>90</sup> Analýza trhu práce 2000 až 2006 [online]. [cit. 2008-02-27]. Dostupné z: <[http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

**Tab. č. 4 – 3 Vývoj počtu ekonomicky neaktivních osob v ČR v letech 2000 - 2006 podle věkových skupin**

Neaktivní obyvatelstvo +15	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rozdíl 2006-2000
<b>abs. v tis.</b>								
<b>Celkem</b>	3400,3	3431,4	3460,1	3504,6	3540,8	3541,8	3574,0	173,7
<b>15-29 let</b>	1009,1	1036,6	1055,9	1063,2	1077,5	1075,1	1071,5	62,4
<b>30-44 let</b>	185,7	181,8	194,6	213,3	215,9	223,2	238,4	52,8
<b>45-59 let</b>	462,8	462,9	452,2	446,2	430,3	399,6	386,1	-76,7
<b>60-64 let</b>	380,8	393,5	397,4	415,4	443,8	454,2	472,0	91,2
<b>65+let</b>	1361,9	1356,6	1359,9	1366,4	1373,3	1389,8	1406,1	44,2
<b>60+let</b>	1742,7	1750,1	1757,3	1781,8	1817,1	1844,0	1878,0	135,3
<b>struktura v %</b>								
<b>Celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
<b>15-29 let</b>	29,7	30,2	30,5	30,3	30,4	30,4	30,0	0,3
<b>30-44 let</b>	5,5	5,3	5,6	6,1	6,1	6,3	6,7	1,2
<b>45-59 let</b>	13,6	13,5	13,1	12,7	12,2	11,3	10,8	-2,8
<b>60-64 let</b>	11,2	11,5	11,5	11,9	12,5	12,8	13,2	2,0
<b>65+let</b>	40,1	39,5	39,3	39,0	38,8	39,2	39,3	-0,7
<b>60+let</b>	51,3	51,0	50,8	50,8	51,3	52,1	52,5	1,3

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

### Vzdělání

Pro populaci ČR je typické, že rozhodující část patnáctiletých a starších (15+) má nejvyšší ukončené vzdělání na středním stupni mezinárodní klasifikace ISCED\* 3. Střední úroveň vzdělání mělo v roce 2006 téměř 70 % (69,8 %) všech obyvatel ve věku 15 a více let, základní vzdělání 19 % a vysokoškolské či jiné vzdělání náležející do stupňů 5 a 6 ISCED 10,9 %. Podíl jednotlivých úrovní vzdělání se však vyvíjel protichůdně. Počet osob se základním vzděláním, resp. bez vzdělání, v produktivním a poproduktivním věku stále klesá a snížil se v letech 2000 - 2006 o více než 374 tis. Jestliže ještě v roce 2000 mělo základní vzdělání 24,1 % 15+ leté populace, v minulém roce to již byla necelá pětina. Poněkud jinak tomu bylo u středního stupně vzdělání bez maturity, v podmínkách ČR převážně vyučených. Přestože se jedná o stále největší skupinu osob, vzrostla její četnost od roku 2000 do roku 2006 pouze o 64,7 tis. na 3 264,1 tis. a její podíl v 15+ leté populaci se za šest let snížil o 0,1 p. b. na 37,3 % v roce 2006. Podstatně vzrostl počet osob s vyšší úrovní vzdělání. Počet absolventů středních škol a učilišť s maturitou se zvýšil od roku 2000 o 276,7 tis. (o téměř 11 %) a dosáhl 2 855,8 tis. Nejrychleji pak rostl počet absolventů vysokých škol včetně vyšších odborných škol, a to o 219,4 tis. na 954,8 tis. (o 30 %).

Tyto tendence se projevují v ženské i mužské složce populace. Pro mužskou populaci je charakteristický vysoký podíl vyučených (v minulém roce 44,6 % všech 15+ letých mužů) a nižší podíl základního vzdělání (13,9 %). Podíl základního vzdělání dosahuje u žen sice téměř čtvrtinu ze všech 15+ letých (24,4 %), ale podstatně více žen než mužů má ukončené střední vzdělání s maturitou (36,0 % proti 28,9 % u mužů). Podíl mužů vysokoškoláků (12,5 %) je sice vyšší než podíl vysokoškolsky vzdělaných žen (9,3 %), ale to je způsobeno zejména rozdíly ve vzdělanostní skladbě obyvatel ve středním a vyšším věku. Tento rozdíl se rychle snižuje, proti roku 2000 vzrostl počet absolventek vysokých škol o 121,3 tis. (o 40 %!), ale počet vysokoškoláků mužů jen o 98,1 tis. (o necelých 23 %). Pro dokumentaci mezinárodního

\* ISCED (International Standard Classification of Education) – Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/mezinarodni\\_standardni\\_klasifikace\\_vzdelavani\\_isced](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/mezinarodni_standardni_klasifikace_vzdelavani_isced)>

postavení České republiky z hlediska vzdělání je možné využít některé strukturální a dlouhodobé ukazatele pravidelně publikované Eurostatem za všechny členské země EU, příp. za další evropské státy. Pokud jde o stupeň dosaženého vzdělání, má Česká republika několik primátů v pozitivním i negativním smyslu.

Prvním mezinárodním indikátorem je procento populace ve věku 20 - 24 let s ukončeným alespoň vyšším středním vzděláním (v podmínkách ČR všichni absolventi středních škol a učilišť a absolventi na úrovni studia vysoké školy). Údaje o tomto ukazateli jsou uvedeny v tabulce č. 4 - 4. Podíl mladých s tímto stupněm vzdělání byl v ČR nejvyšší ze všech členských států EU a v rámci mužů i žen zaujímala ČR v roce 2006 druhé místo. V případě žen byly před ČR Polky a mezi muži Slováci. Pozoruhodná je skutečnost, že tento ukazatel dosahoval v průměru vyšších hodnot v nových členských zemích než v zemích původní patnáctky, a to dost výrazně. Je však třeba uvést, že ukazatel porovnává data za země, kde se délka přípravy na povolání může lišit podle rozdílných národních vzdělávacích systémů.<sup>91</sup>

**Tab. č. 4 – 4 Procento mladých ve věku 20 - 24 let s ukončeným alespoň vyšším středním vzděláním v zemích EU v roce 2006 (v %)**

Země	Celkem		Muži		Ženy	
	2006	Rozdíl 2006-2000	2006	Rozdíl 2006-2000	2006	Rozdíl 2006-2000
EU 27	77,8	1,2	74,8	1,0	80,7	1,4
EU 25	77,7	1,1	74,7	1,0	80,9	1,4
EU 15	74,8	1,1	71,5	0,9	78,2	1,5
Belgie	82,4	0,7	79,1	1,1	85,6	0,0
<b>Česká republika</b>	<b>91,8</b>	<b>0,6</b>	<b>91,1</b>	<b>0,4</b>	<b>92,4</b>	<b>0,7</b>
Dánsko	77,4	5,4	73,4	5,9	81,5	5,0
Německo	71,6	-3,1	69,8	-4,8	73,5	-1,3
Estonsko	82,0	3,0	74,1	-0,1	89,8	6,1
Irsko	85,4	2,8	81,8	2,1	89,1	3,5
Řecko	81,0	1,8	75,5	1,9	86,6	2,0
Španělsko	61,6	-4,4	54,6	-5,5	69,0	-2,9
Francie	82,1	0,5	80,0	0,4	84,3	0,8
Itálie	75,5	6,1	71,7	7,2	79,4	5,2
Kypr	83,7	4,7	76,1	1,7	90,7	7,9
Lotyšsko	81,0	4,5	75,9	5,0	86,2	3,8
Litva	88,2	9,3	85,3	10,3	91,2	8,3
Lucembursko	69,3	-8,2	64,0	-15,2	74,5	-1,3
Maďarsko	82,9	-0,6	81,2	-1,8	84,7	0,7
Nizozemsko	74,7	2,8	69,9	1,7	79,6	3,9
Rakousko	85,8	0,7	84,9	-0,4	86,7	1,8
Polsko	91,7	2,9	89,6	3,8	93,8	2,1
Portugalsko	49,6	6,4	40,8	6,2	58,6	6,8
Slovensko	91,5	-3,3	91,2	-3,6	91,7	-3,1
Finsko	84,7	-3,0	82,3	-3,1	87,0	-3,0
Švédsko	86,5	1,3	84,5	1,7	88,6	1,0
Spojené království	78,8	2,2	77,3	1,4	80,3	3,0

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

<sup>91</sup> Analýza trhu práce 2000 až 2006 [online]. [cit. 2008-02-28]. Dostupné z: <[http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

Přední místo zaujímá ČR i ve výši obdobného strukturálního ukazatele za věkovou skupinu 25 - 64 let. V tomto případě je odstup dalších evropských zemí ještě větší, než tomu bylo u skupiny 20 – 24 letých.

Přestože ČR je zemí s všeobecně nadprůměrnou úrovní vzdělání, existují ve vzdělávacím systému některé problémy, které ovlivňují uplatnění respondentů na trhu práce a zásadním způsobem i jejich ekonomickou a sociální situaci. Závažná je skutečnost, že přes rychlý růst počtu studentů vysokých škol je podíl absolventů terciárního stupně stále podstatně nižší než v jiných zemích, což je dáno tím, že vzdělávací systém dříve neposkytoval větší možnost studia bakalářského typu a bylo zpravidla nutné absolvovat celé magisterské studium.

Problematická je prostupnost do vyšších stupňů formálního studia pro četnou skupinu pracujících. V současnosti jsou možnosti terciárního studia pro mladé v režimu denního studia dobré, nedostatečné jsou však možnosti zvýšení kvalifikace pracujících na terciární stupeň a vyučených pracovníků alespoň na úroveň maturity. Dalším problémem je možnost absolvování krátkodobých kurzů a školení vedoucích ke zvýšení odbornosti spojené s výkonem konkrétního zaměstnání. To potvrzuje fakt, že v roce 2006 činil podíl 25 - 64 letých účastníků se nějaké formy vzdělání v ČR zhruba polovinu průměru za EU 15. Znamená to, že velká většina osob, které odešly ze systému formálního vzdělávání, si v průběhu ekonomicky aktivního života prohlubuje svou kvalifikaci jen zřídka.

V rámci dlouhodobých ukazatelů Eurostat publikuje ukazatel podílu žen na celkovém počtu studujících na vysokoškolské úrovni. Poslední údaje byly zveřejněny za rok 2004. Je příznačné, že s výjimkou Kypru a Německa byl tento podíl více než 50 % a i v případě uvedených výjimek se blížil polovině všech studentů na úrovni ISCED 5 a 6. V České republice byl počet studentek vyšší než počet studentů od roku 2001 a v posledním hodnoceném roce 2004 dosahoval 51,2 %. Přes rychlý růst počtu vysokoškolaček byl jejich podíl v České republice stále nižší než v úhrnu zemí EU (v EU 27 to bylo 54,8 %). Převaha studentek byla markantní zvláště ve všech třech pobaltských zemích, kde podíl studujících žen na této úrovni dosahoval více než 60 % všech studujících vysokoškoláků.<sup>92</sup>

Číselné údaje za všechny státy EU ukazatele podílu žen na počtu vysokoškolských studentů v letech 2000 – 2004 jsou uvedeny v následující tabulce č. 4 - 5.

---

<sup>92</sup> *Analýza trhu práce 2000 až 2006* [online]. [cit. 2008-02-28]. Dostupné z: <[http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

**Tab. č. 4 - 5 Podíl žen na počtu vysokoškolských studentů v zemích EU v letech 2000 - 2004 (v %)**

Země	2000	2001	2002	2003	2004
<b>EU 27</b>	53,5	53,9	54,4	54,5	54,8
<b>EU 25</b>	53,5	53,9	54,4	54,6	54,8
<b>EU 15</b>	52,5	52,7	53,2	53,3	53,4
<b>Belgie</b>	52,3	52,8	53,1	53,3	53,8
<b>Česká republika</b>	<b>49,8</b>	<b>50,1</b>	<b>51,2</b>	<b>50,7</b>	<b>51,2</b>
<b>Dánsko</b>	56,9	56,5	57,5	57,9	57,9
<b>Německo</b>	48,1	48,7	49,0	49,5	49,4
<b>Estonsko</b>	58,5	60,1	61,5	61,5	61,8
<b>Irsko</b>	54,1	54,7	55,1	55,7	55,2
<b>Řecko</b>	50,0	51,1	51,2	51,0	51,7
<b>Španělsko</b>	52,9	52,5	53,1	53,1	53,8
<b>Francie</b>	54,2	54,1	54,8	55,0	55,0
<b>Itálie</b>	55,5	56,0	56,2	56,2	56,2
<b>Kypr</b>	57,1	58,0	54,8	49,5	47,9
<b>Lotyšsko</b>	63,4	61,8	61,5	61,7	62,3
<b>Litva</b>	60,0	59,8	60,5	60,0	60,0
<b>Lucembursko</b>	x	x	x	53,3	x
<b>Maďarsko</b>	53,9	54,8	55,3	56,7	57,3
<b>Nizozemsko</b>	50,0	50,5	50,7	51,0	50,9
<b>Rakousko</b>	51,0	51,8	52,7	53,0	53,3
<b>Polsko</b>	57,5	58,0	57,9	57,8	57,6
<b>Portugalsko</b>	56,5	57,0	57,0	56,6	56,1
<b>Slovensko</b>	50,4	51,3	52,1	53,1	54,1
<b>Finsko</b>	53,7	53,9	54,1	53,5	53,4
<b>Švédsko</b>	58,2	59,1	59,5	59,6	59,6
<b>Spojené království</b>	53,9	54,5	55,2	55,9	57,0

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

### Zaměstnanost

První roky třetího milénia jsou charakteristické určitou mírou stagnace celkové zaměstnanosti. V roce 2005 se však již zřetelně projevilo zvýšení zaměstnanosti o 57,4 tis., tj. nárůst proti předcházejícímu roku o 1,2 % a v roce 2006 dosáhl meziroční přírůstek dokonce 1,3 % (absolutně 64,1 tis.).

Míra zaměstnanosti se mezi jednotlivými zeměmi EU sice liší, např. nižší zaměstnaností žen na Maltě, v Řecku, Itálii nebo Polsku, ve většině zemí včetně ČR se však pohybuje poměrně blízko unijního průměru.<sup>93</sup>

V následující tabulce č. 4 – 6 jsou shrnuty údaje o počtu zaměstnaných mužů a žen v České republice v období 2000 – 2006.

<sup>93</sup> Analýza trhu práce 2000 až 2006 [online]. [cit. 2008-03-01]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

**Tab. č. 4 - 6 Vývoj počtu osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním v ČR  
v letech 2000 - 2006 (v tis.)**

Pohlaví	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rozdíl (2006-2000)
<b>Celkem</b>	4731,6	4727,7	4764,9	4733,2	4706,6	4764,0	4828,1	96,5
<b>Muži</b>	2675,7	2674,0	2700,4	2686,2	2663,1	2705,5	2741,9	66,2
<b>Ženy</b>	2055,9	2053,7	2064,5	2047,0	2043,5	2058,5	2086,1	30,3

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

V roce 2007 se celková míra zaměstnanosti 15 – 64 letých meziročně zvýšila o 0,7 procentního bodu na 66,0 %. Na zasedáních Evropské rady v Lisabonu v roce 2000 a ve Stockholmu v roce 2001 byly stanoveny konkrétní cíle pro míru zaměstnanosti v zemích EU do roku 2010. Celková míra zaměstnanosti by měla dosáhnout alespoň 70 %, míra zaměstnanosti žen nejméně 60 % a míra zaměstnanosti starších ve věku 55 - 64 let alespoň 50 %.<sup>94</sup>

#### **Věková skladba osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním**

Demografické faktory a mimořádný růst podílu studentů ve skupině do 25 let vedly k podstatným změnám ve věkové skladbě pracujících. Při celkovém nárůstu počtu osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním o 96,5 tis. se v průběhu let 2000 - 2006 razantně zvýšila zaměstnanost ve dvou pětiletých skupinách, a to 30 - 34 letých (o 148,9 tis.) a 55 - 59 letých (o 172,2 tis.). Z dalších pětiletých skupin vzrostl v důsledku prodloužení věku odchodu do starobního důchodu i počet pracujících v nejstarší skupině produktivního věku 60 - 64 letých (o 65,3 tis.). V ostrém kontrastu s tímto vývojem byl pokles počtu pracujících ve věku od 15 do 24 let (celkem o 225 tis.).

#### **Úroveň vzdělání pracujících**

Během let 2000 - 2006 podstatně vzrostl počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, v podmínkách českých absolventů VŠ a VOŠ o 154,3 tis. (o více než 27 %), tento přírůstek byl vyšší než přírůstek pracujících s maturitou (jejich počet se zvýšil o 107,0 tis., tj. o 6,3 %). Podstatně klesl především počet pracujících se základním vzděláním o 127,7 tis. jako přímý důsledek odchodu starších pracovníků do důchodu. Mírně se snížil i počet pracujících náležejících do nejčtenější skupiny osob se středním vzděláním bez maturity. Nejvíce vzrostl počet pracujících vysokoškoláků a tato tendence se projevila jak u mužů, tak u skupiny pracujících žen, kde nárůst počtu pracujících vysokoškolaček převýšil přírůstek mužů na stejné úrovni vzdělání.<sup>95</sup>

Následující tabulka č. 4 – 7 poskytuje přehledné informace o počtu zaměstnaných mužů a žen podle úrovně vzdělání v porovnání za rok 2000 a 2006. Za tabulkou následuje grafické vyjádření těchto údajů za rok 2006, viz obr. č. 4 – 2.

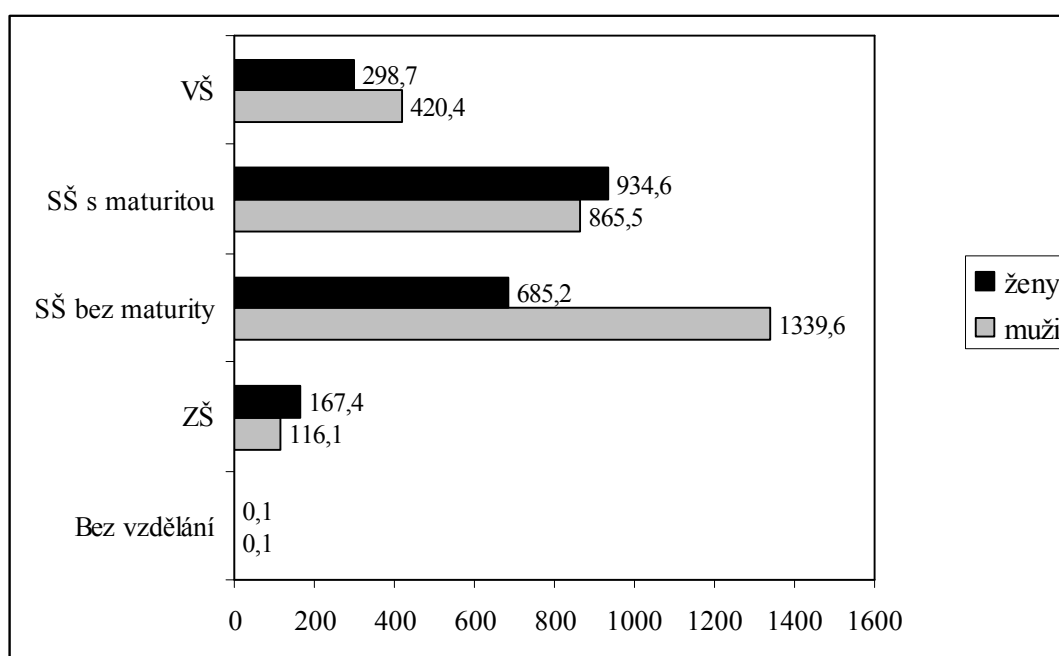
<sup>94</sup> *Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva ve 2. čtvrtletí 2007* [online]. [cit. 2008-04-17]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/732B002CE588>>

<sup>95</sup> *Analýza trhu práce 2000 až 2006* [online]. [cit. 2008-02-28]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

**Tab. č. 4 - 7 Počet osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním podle úrovně vzdělání v ČR v letech 2000 a 2006 (v tis.)**

Stupeň vzdělání	2000			2006			Rozdíl 2006 - 2000		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
<b>Celkem</b>	4731,6	2675,7	2055,9	4821,1	2741,9	2086,1	96,5	66,2	30,3
<b>Bez vzdělání</b>	5,7	2,6	3,1	0,2	0,1	0,1	-5,5	-2,5	-2,9
<b>ZŠ</b>	411,2	166,3	245,0	283,5	116,1	167,4	-127,7	-50,2	-77,5
<b>SŠ bez maturity</b>	2056,6	1364,0	692,6	2024,8	1339,6	685,2	-31,8	-24,3	-7,5
<b>SŠ s maturitou</b>	1693,2	760,0	897,1	1800,2	865,5	934,6	107,0	69,5	37,5
<b>VŠ</b>	564,9	346,8	218,0	719,1	420,4	298,7	154,3	73,6	80,7

Zdroj: <http://www.spcr.cz>



Zdroj: <http://www.spcr.cz>

**Obr. 4 - 2 Počet osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním podle úrovně vzdělání v ČR v roce 2006**

Z pravidelně publikovaných údajů Eurostatu vyplývá, že Česká republika má ze všech zemí EU nejvyšší podíl pracujících, kteří dosáhli alespoň vyššího středního stupně vzdělání. Toto postavení se však při komparaci obdobných údajů o podílu osob s nejvyšším stupněm vzdělání ISCED 5 a 6 (v ČR jsou to absolventi VŠ a VOŠ) na počtu pracujících s bydlištěm v jednotlivých zemích zaujímá ČR jednu z posledních příček. Podíl pracujících s terciárním vzděláním v ČR je tak nízký, že dosáhl třetí nejnižší hodnoty po Rumunsku a Portugalsku. Podíl pracujících s terciárním vzděláním dosáhl v České republice ve čtvrtém čtvrtletí 2006 pouhých 14,8 %, to jsou necelé tři pětiny průměru za EU 27 a o málo více než polovina průměru EU 15.

Velký propad v pořadí zemí, pokud jde o porovnání sekundárního a terciárního stupně vzdělání pracujících, se projevuje jak u mužů, tak i žen. Podíl mužů s vysokoškolským vzděláním ke konci minulého roku byl pátý nejnižší po Portugalsku, Rumunsku, Itálii a Maltě (15,3 % v ČR, 23,8 v EU 27 a 25,5 % v EU 15), mezi ženami zaujala Česká republika tristní poslední místo (14,2 % v ČR, 28,2 % v EU 27 a 29,3 % v EU 15).

Z porovnání s mužskou složkou pracujících vyplývá, že v Evropě je obecně vzdelanost pracujících žen alespoň podle klasifikace ISCED vyšší než mužů, ale v ČR tomu tak ještě v roce 2006 nebylo a vyrovnání je otázkou spíše ještě několika let.<sup>96</sup>

ČR se tak dostává do situace, kdy na jedné straně znatelně roste podíl vysokoškoláků v čím dál početně slabších mladých ročnících, zatímco silná generace 25 - 45 letých, která bude představovat rozhodující část pracovní síly v příštím čtvrtstoletí, se bude vyznačovat jedním z nejnižších podílů vysokoškolského vzdělání v rámci celé Evropy. Rozvoj systému vzdělávání pracujících se tak stává nejdůležitějším činitelem osobnostního rozvoje pracovníků v mladším a středním produktivním věku. Postoj k tomuto problému může mít závažné ekonomické a sociální dopady, protože navíc se ČR vyznačuje vyšší diferencí ve výši příjmu podle stupně vzdělání než v zemích EU 15.

### **Odvětvová struktura pracujících**

Odvětvová skladba pracujících se po roce 2000 vyvíjela relativně klidně. Pokračoval pokles zaměstnanosti v primárním sektoru národního hospodářství (zemědělství, lesní hospodářství, chov ryb). Počet pracujících v sekundárním sektoru (všechny průmyslové obory a stavebnictví) se proti poklesu v devadesátých letech naopak zvýšil o 60,9 tis. osob. Počet pracujících stoupl ve zpracovatelském průmyslu, a to o 80,0 tis., zatímco v ostatních průmyslových činnostech včetně stavebnictví se počet pracujících osob s bydlištěm na území ČR snížil. Nejvíce vzrostl počet pracovníků v sektoru služeb. Absolutně nejvíce vzrostl počet pracujících v kategoriích nemovitosti a pronájem, podnikatelské činnosti o 55,3 tis., ve zdravotnictví a sociální péči, veterinárních činnostech o 39,2 tis. a v pohostinství a ubytování o 30,7 tis. Na druhé straně se v řadě terciárních odvětví počet pracujících v letech 2000 - 2006 snížil.

Odvětvové pracoviště žen se výrazně liší od odvětvové příslušnosti pracoviště mužů. Více než 70 % žen pracuje ve službách. V odvětví vzdělávání, zdravotní a sociální péče a veterinární činnosti zaměstnanost žen výrazně převyšuje počet zaměstnaných mužů. Ženy také častěji než muži pracují v oblasti finančního zprostředkování, obchodu, ubytování, stravování a ostatních sociálních a veřejných službách. Podíl pracujících v zemědělství klesl pod 3 % všech zaměstnaných žen. Muži častěji pracují v průmyslu a stavebnictví a podíl pracujících v sekundárním sektoru dosáhl téměř poloviny mužské zaměstnanosti, o 4 procentní body více než ve službách. V tabulce č. 4 - 8 lze pak vidět, jaká odvětví jsou typická pro muže a která pro ženy.

---

<sup>96</sup> *Analýza trhu práce 2000 až 2006* [online]. [cit. 2008-02-27]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>



**Tab. č. 4 - 8 Zaměstnanost v odvětvích národního hospodářství ČR  
v roce 2000 a 2006 (v tis.)**

Sektor a kategorie odvětví	2006			Rozdíl 2006-2000			
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	
<b>Celkem</b>	4828,1	2741,9	2086,1	96,5	66,2	30,3	
<b>Sektory:</b>							
zemědělství	181,7	123,5	58,2	-59,0	-40,8	-18,2	
průmysl	1929,4	1366,2	563,2	60,9	62,9	-2,0	
služby	2716,0	1252,1	1464,0	96,0	45,2	50,8	
<b>Odvětví:</b>							
<b>z toho</b>							
Zemědělství, myslivost, lesnictví	A	178,3	120,7	57,6	-59,5	-41,3	-18,2
Těžba nerostných surovin	C	54,9	47,6	7,3	-15,6	-12,5	-3,1
Zpracovatelský průmysl	D	1361,5	855,6	505,9	80,0	74,9	5,1
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	E	76,7	60,0	16,7	-0,8	0,0	-0,8
Stavebnictví	F	436,3	403,0	33,3	-2,7	0,6	-3,2
Obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	G	613,6	286,4	327,2	0,7	1,6	-0,8
Ubytování a stravování	H	187,0	84,6	102,4	30,7	18,2	12,5
Doprava, skladování a spoje	I	361,0	259,2	101,7	-12,2	3,4	-15,7
Finanční zprostředkovatelství	J	92,2	34,1	58,1	-7,4	0,2	-7,6
Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelská činnost	K	321,3	185,0	136,3	55,3	38,2	17,1
Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení	L	325,6	170,3	155,3	-17,3	-35,9	18,6
Vzdělávání	M	287,6	72,7	214,9	-11,4	2,5	-13,8
Zdravotnictví a sociální péče, veterinární činnosti	N	329,9	65,1	264,8	39,2	6,6	32,6
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	O	193,0	93,3	99,7	17,2	10,1	7,1

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

### Míra zaměstnanosti

Ve vývoji míry zaměstnanosti (podíl pracujících na počtu obyvatelstva v příslušném věku) lze zaznamenat zejména vliv dvou faktorů. V důsledku nárůstu počtu studentů na středních školách klesla míra zaměstnanosti 15 - 19 letých. V důsledku enormního růstu počtu vysokoškolských studentů se snížila míra zaměstnanosti 20 - 24 letých z 60,7 % v roce 2000 na 48,8 % v posledním roce hodnoceného období. To znamená, že zaměstnána nebyla více než polovina těchto mladých respondentů. Na druhé straně rozhodnutí o prodloužení věku odchodu do starobního důchodu vedlo ke zvýšení míry zaměstnanosti ve skupině 55 - 59 letých. Ve skupině 60 - 64 letých pracovala v minulém roce téměř čtvrtina (23,1 %) všech

osob, tj. o 6,3 p.b. více než v roce 2000. Míra zaměstnanosti v rozhodující věkové kategorii od 25 do 54 let celkově mírně vzrostla a maxima dosáhla ve skupině 40 - 44 letých (89,1 %), u mužů ve skupině 35 - 39 letých (93,9 %) a ve skupině 40 - 44 letých žen (85,1 %).<sup>97</sup> Výrazné rozdíly v zaměstnanosti mezi muži a ženami lze pozorovat ve skupinách 20 - 24, 25 - 29 a 30 - 34, kdy ženy odcházejí na mateřskou dovolenou (viz následující tabulka č. 4 - 9).

**Tab. č. 4 - 9 Míra zaměstnanosti v ČR v letech 2000 a 2006 podle věkových skupin (v %)**

Věková skupina	Celkem			Muži			Ženy		
	2000	2006	rozdíl 2006-2000	2000	2006	rozdíl 2006-2000	2000	2006	rozdíl 2006-2000
<b>15+ celkem</b>	55,1	55,0	-0,1	64,7	64,6	-0,1	46,2	46,1	-0,1
<b>15-64</b>	65,2	65,3	0,0	73,6	73,7	0,1	56,9	56,8	-0,1
<b>15-19</b>	9,9	5,2	-4,8	11,1	6,2	-5,0	8,7	4,1	-4,5
<b>20-24</b>	60,7	48,8	-12,0	67,9	55,1	-12,8	53,2	42,1	-11,2
<b>25-29</b>	72,7	74,0	1,2	88,8	87,2	-1,5	56,1	60,1	4,1
<b>30-34</b>	79,1	78,4	-0,7	91,5	92,5	1,0	66,1	63,6	-2,5
<b>35-39</b>	85,4	85,9	0,5	91,8	93,9	2,0	78,8	77,6	-1,2
<b>40-44</b>	87,2	89,1	1,8	90,8	93,0	2,1	83,6	85,1	1,5
<b>45-49</b>	86,3	87,5	1,3	89,2	90,2	1,0	83,4	84,8	1,4
<b>50-54</b>	80,2	83,5	3,3	84,4	85,8	1,3	76,0	81,2	5,2
<b>55-59</b>	50,6	62,7	12,2	71,8	78,4	6,6	30,9	47,9	17,0
<b>60-64</b>	16,9	23,1	6,3	23,5	34,9	11,4	11,2	12,7	1,5
<b>65+</b>	4,0	4,0	0,0	6,7	6,5	-0,2	2,3	2,4	0,1

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

O zaměstnanosti v zemích EU informuje ukazatel publikovaný Eurostatem míra zaměstnanosti 15 - 64 letých. V celé skupině EU 27 se zvýšila tato míra od roku 2000 do roku 2006 o 2,1 p.b. na 64,3 % a ve skupině zemí EU 15 dokonce o 2,6 p.b. na 66,0 %.

Zatímco zaměstnanost mužů uvedené věkové kategorie byla v ČR v roce 2006 i nad úrovní zemí patnáctky (71,6 % v EU 27, 73,5 % v EU 15, 73,7 % v ČR), byl indikátor zaměstnanosti žen v ČR stále nižší než průměr v obou porovnávaných skupinách zemí (57,1 % v EU 27, 58,4 % v EU 15, 56,8 % v ČR). Rozdíly v míře zaměstnanosti jsou způsobeny zejména diferencí v pracovní aktivitě ve vyšším věku. Ukazatel míry zaměstnanosti 15 - 64 letých v jednotlivých zemích EU za rok 2006 je prezentován v následující tabulce č. 4 - 10.

**Tab. č. 4 - 10 Míra zaměstnanosti 15 - 64 letých v zemích EU v roce 2006 (v %)**

Pohlaví	EU 27	EU 15	CZ	DE	GR	FR	HU	NL	AT	PL	SK	SE	UK
<b>Celkem</b>	64,3	66,0	65,3	67,2	61,0	63,0	57,3	74,3	70,2	54,5	59,4	73,1	71,5
<b>Muži</b>	71,6	73,5	73,7	72,8	74,6	68,5	63,8	80,9	76,9	60,9	67,0	75,5	77,3
<b>Ženy</b>	57,1	58,4	56,8	61,5	47,4	57,7	51,1	67,7	63,5	48,2	51,9	70,7	65,8

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

<sup>97</sup> *Analýza trhu práce 2000 až 2006*. [online]. [cit. 2008-03-01]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

Extrémně velkou diferenciaci lze pozorovat v míře zaměstnanosti 55 - 64 letých. Ta se projevuje ve skupině mužů i ve skupině žen. V roce 2006 pracovalo např. v tomto věku 72 % švédských mužů, ale pouze mírně nad 38 % Poláků a Lucemburčanů a jen o málo více Francouzů a Belgičanů. Rozdílné ekonomické, sociální, kulturní a klimatické podmínky se ještě ve větší míře projevují mezi ženami. Zatímco v roce 2006 pracovaly dvě třetiny všech 55 - 64 letých Švédek, bylo ve stejném věku ekonomicky činných pouze 11 % obyvatelek Malty, jen každá pátá Polka, Italka, Slovenka a nebo Slovinka. Méně často než Češky pracovaly v tomto věku i Rakušanky (26,3 %).<sup>98</sup>

### **Druh pracovního úvazku**

Česká republika náleží k zemím s mimořádně vysokým podílem pracujících s úvazkem na plnou pracovní dobu. Podíl pracujících na plnou pracovní dobu v hlavním zaměstnání je v ČR čtvrtý nejvyšší ze všech 27 členských zemí EU. Zastoupení plných úvazků je sice vyšší na Slovensku, v Maďarsku a Bulharsku, celková míra zaměstnanosti je však v těchto třech zemích podprůměrná. Podíl mužů pracujících v ČR na plný úvazek byl ve 4. čtvrtletí roku 2006 třetí nejvyšší z EU 27, u žen to byl pátý nejvyšší podíl.

Zvláště u žen se projevuje mimořádně vysoká diferenciacie podílu plných úvazků na zaměstnanosti v jednotlivých zemích EU. V řadě zemí původní patnáctky vysoký počet žen využívá možnosti pracovat na zkrácenou pracovní dobu, a to zejména v Nizozemsku (3/4 pracujících žen ve věku 15-64 let!) a v dalších pěti zemích se blížil nebo přesáhl jejich podíl 40 % ženské zaměstnanosti. Údaje o podílu pracujících na částečný úvazek v zemích Evropské unie jsou uvedeny v tabulce č. 4 - 11. Možnost pracovat na zkrácenou pracovní dobu je jeden ze sociálních aspektů, který může mít určitou vypovídací schopnost o úrovni rovných příležitostech mezi muži a ženami. Vybrané údaje jsou dále zobrazeny v obrázku č. 4 - 3.

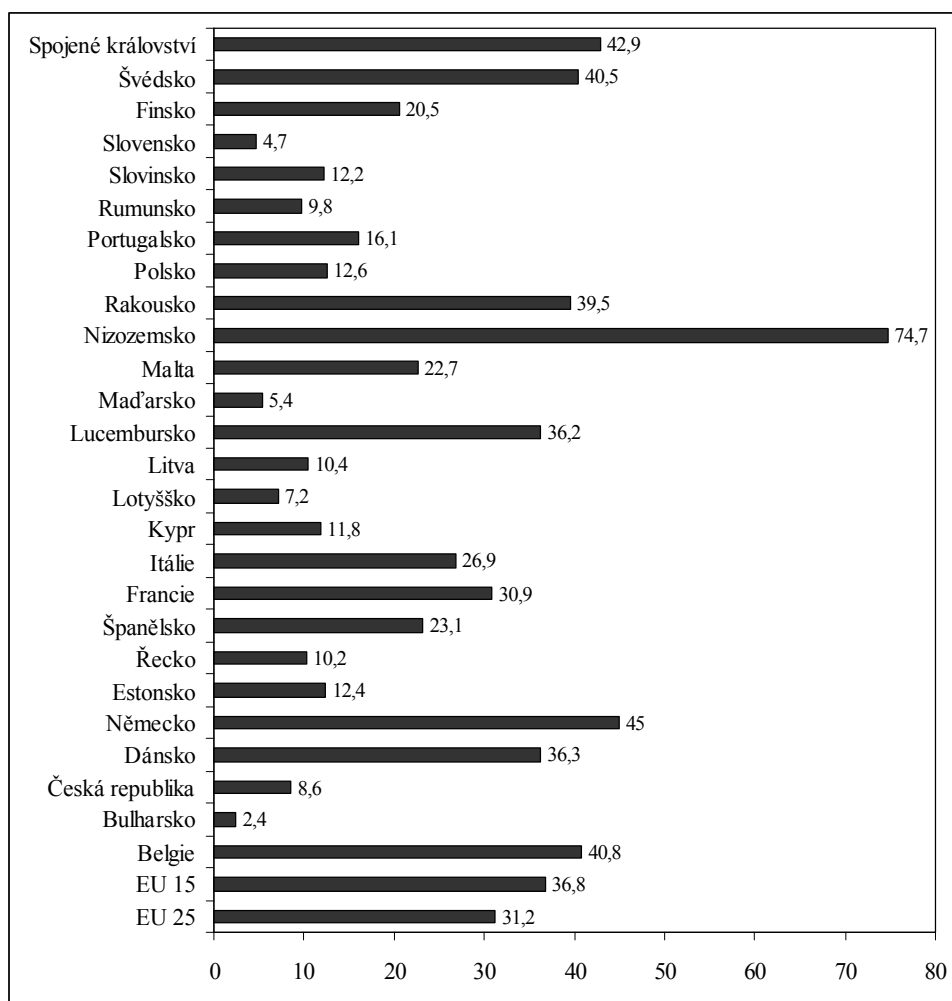
**Tab. č. 4 - 11 Podíl pracujících na částečný úvazek z celkového počtu hlavních zaměstnání v zemích EU ve 4. čtvrtletí 2006 (v %)**

Země	4. čtvrtletí 2006		
	celkem	muži	ženy
<b>EU 25</b>	18,1	7,7	31,2
<b>EU 15</b>	20,8	8,1	36,8
<b>Belgie</b>	21,8	7,1	40,8
<b>Bulharsko</b>	1,8	1,2	2,4
<b>Česká republika</b>	<b>4,9</b>	<b>2,2</b>	<b>8,6</b>
<b>Dánsko</b>	24,1	13,5	36,3
<b>Německo</b>	25,4	9,2	45,0
<b>Estonsko</b>	7,9	3,5	12,4
<b>Irsko</b>	x	x	x
<b>Řecko</b>	5,7	2,8	10,2
<b>Španělsko</b>	11,9	4,1	23,1
<b>Francie</b>	17,4	5,6	30,9
<b>Itálie</b>	13,6	4,8	26,9
<b>Kypr</b>	7,5	4,1	11,8
<b>Lotyšsko</b>	5,5	3,9	7,2

<sup>98</sup> Analýza trhu práce 2000 až 2006 [online]. [cit. 2008-03-02]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

Pokračování tabulky č. 4 - 11 z předcházející strany			
Země	4. čtvrtletí 2006		
	celkem	muži	ženy
Lucembursko	17,1	2,6	36,2
Maďarsko	3,9	2,5	5,4
Malta	10,4	4,6	22,7
Nizozemsko	46,2	23,0	74,7
Rakousko	21,3	6,3	39,5
Polsko	9,3	6,7	12,6
Portugalsko	11,6	7,7	16,1
Rumunsko	9,9	10,0	9,8
Slovinsko	9,3	6,9	12,2
Slovensko	2,7	1,1	4,7
Finsko	15,0	9,8	20,5
Švédsko	25,4	12,0	40,5
Spojené království	25,7	10,7	42,9

Zdroj: <http://www.spcr.cz>



Zdroj: <http://www.spcr.cz>

**Obr. 4 - 3 Podíl žen pracujících na částečný úvazek z celkového počtu hlavních zaměstnání v zemích EU ve 4. čtvrtletí 2006 (v tis.)**

### Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti v České republice v období 2000 – 2006 se pohybovala v průměru okolo 8 %. Nejvyšších hodnot dosáhla v roce 2000 (8,7 %) a 2004 (8,3 %). Nejnížší hodnoty bylo zaznamenány v roce 2006 (7,1 %). Ze sousedních států mělo ve srovnání s Českou republikou po celé sledované období nižší míru nezaměstnanosti pouze Rakousko. Přes viditelný pokles zaznamenaný v roce 2006 byla míra nezaměstnanosti v Polsku a na Slovensku stále dvakrát vyšší než v České republice. Tyto země zároveň dosahují nejvyšších hodnot míry nezaměstnanosti z celé Evropské unie. Celková míra nezaměstnanosti ve Spolkové republice Německo se vzhledem k České republice udržuje od roku 2002 rovněž na vyšší úrovni - překračující hranici 8 % v roce 2006.

Míra nezaměstnanosti mužů je ve srovnání s mírou nezaměstnanosti žen tradičně výrazně nižší. S výjimkou roku 2004 se od roku 2002 míra nezaměstnanosti českých mužů pohybuje nejenom pod průměrem zemí EU 25, resp. EU 27, ale i pod průměrem míry nezaměstnanosti mužů původních členských států, tj. EU 15. Míra nezaměstnanosti ženské části populace ČR se kromě let 2000 a 2002 výrazněji neodchyluje od průměru míry nezaměstnanosti žen EU 27. Ve srovnání s průměrem zemí EU 15 jsou však její hodnoty vyšší.<sup>99</sup> Rozdíly v míře zaměstnanosti mezi muži a ženami v rámci České republiky a EU jsou vidět v následující tabulce č. 4 – 12.

**Tab. č. 4 - 12 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v mezinárodním srovnání (v %)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Míra nezaměstnanosti celkem - ČR</b>	<b>8,7</b>	<b>8,0</b>	<b>7,3</b>	<b>7,8</b>	<b>8,3</b>	<b>7,9</b>	<b>7,1</b>
Míra nezaměstnanosti celkem – EU27	8,6	8,4	8,8	9,0	9,0	8,7	7,9
Míra nezaměstnanosti celkem – EU25	8,6	8,4	8,7	9,0	9,0	8,7	7,9
Míra nezaměstnanosti celkem – EU15	7,6	7,2	7,5	7,9	8,0	7,9	7,4
<b>Míra nezaměstnanosti muži – ČR</b>	<b>7,3</b>	<b>6,7</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>	<b>7,1</b>	<b>6,5</b>	<b>5,8</b>
Míra nezaměstnanosti muži – EU27	7,5	7,5	8,0	8,1	8,2	7,9	7,1
Míra nezaměstnanosti muži – EU25	7,3	7,3	7,7	8,1	8,1	7,9	7,1
Míra nezaměstnanosti muži – EU15	6,4	6,1	6,5	7,0	7,1	7,0	6,5
<b>Míra nezaměstnanosti ženy - ČR</b>	<b>10,3</b>	<b>9,7</b>	<b>9,0</b>	<b>9,9</b>	<b>9,9</b>	<b>9,8</b>	<b>8,8</b>
Míra nezaměstnanosti ženy – EU27	10,0	9,7	10,0	10,0	10,0	9,7	8,8
Míra nezaměstnanosti ženy – EU25	10,1	9,7	9,9	10,1	10,2	9,8	9,0
Míra nezaměstnanosti ženy – EU15	9,2	8,6	8,8	9,1	9,2	8,9	8,4

Zdroj: <http://www.spcr.cz>

### **Údaje za rok 2007**

Počet nezaměstnaných v ČR podle metodiky ILO<sup>\*</sup> dosáhl v průměru za 2. čtvrtletí 2007 274,6 tis. a proti stejnému čtvrtletí roku 2006 se snížil o 92,2 tis., tj. o více než čtvrtinu. Počet nezaměstnaných nejvíce klesl ve skupině 20 – 24 letých a to o 25,3 tis. a ve skupině 30 – 34 letých (o 16,2 tis.). Počet nezaměstnaných mužů (celkem 126,0 tis.) je stále nižší než počet nezaměstnaných žen (148,6 tis.). Při celkovém meziročním poklesu nezaměstnanosti se nezaměstnanost mužů snížila o 39,4 tis. Počet nezaměstnaných žen se ve stejném období snížil celkem o 52,8 tis.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> *Analýza trhu práce 2000 až 2006* [online]. [cit. 2008-02-27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)

<sup>\*</sup> ILO (International Labour Organization) – Mezinárodní organizace práce. Dostupné z: <http://www.osm.cz/system-osn/specializovane-agentury/?=116>

<sup>100</sup> *Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva ve 2. čtvrtletí 2007* [online]. [cit. 2008-04-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/732B002CE588>

## 4.5 Koncepce akčního plánu implementace rovnosti mužů a žen do firem

Je těžké najít na trhu práce firmu, která by otevřeně přiznávala nerovné postavení žen a mužů. A to počínaje procesem náboru a přijímání nových zaměstnanců, přes funkční postavení, odměňování až po případné rozvázání pracovního poměru.

Kvalifikovaní a zkušení personalisté si uvědomují nutnost podávat inzeráty v nediskriminačním znění, při pohovorech s kandidáty se umí vyhýbat formulacím otázek, které by mohly být považovány za diskriminační, stejně tak při odmítání potenciálních uchazeček či uchazečů o zaměstnání pečlivě volí formulaci důvodu, proč nebyl daný jedinec vybrán a přijat.

Stejně tak při vytváření vnitropodnikových politik, norem a pravidel týkajících se zaměstnanců personalisté pečlivě dbají na nediskriminační formulace textů, v rámci vnitropodnikového vzdělávání pak učí této opatrné rétorice i všechny ostatní vedoucí pracovníky. Z uvedených skutečností ovšem automaticky nevyplývá reálné uplatňování rovného postavení mužů a žen v zaměstnání. Vedení firem a jejich personalisté vnímají postavení žen a mužů v organizaci obecně jako vyrovnané a případné nerovnosti považují za zcela přirozené. Toto je také hlavní důvod neutrálního či dokonce negativního postoje manažerů firem k vytváření speciálně zaměřených programů na tuto oblast, považují je za nadbytečné a nepotřebné.

K obratu a ke změně přístupu je většinou vedení společnosti dotlačeno až při převážení poptávky nad nabídkou zaměstnanců na trhu práce, tedy vnějším činitelem, který má negativní dopad na strukturu a kvalitu získávaných zaměstnanců. Do této situace se za poslední rok či dva dostala například většina firem a společností, které se pohybují na trhu práce v Libereckém kraji.

Pro většinu vyspělých a rozvíjejících se společností (především v oblasti automobilového průmyslu) přestává být rovnost mužů a žen a vytváření podmínek pro soulad profesního a rodinného života jen otázkou formálního naplňování legislativních pravidel. Tyto firmy vytvářejí projekty a plány, které mají za cíl vybudovat v organizaci nediskriminační prostředí zajišťující rovné zacházení pro všechny její zaměstnance.

Jednou z možných cest, jak realizovat výše uvedené cíle, je zadání projektu externí, specializované firmě, která se touto problematikou zabývá. Jako druhá varianta (náročnější na organizační schopnosti vedoucích pracovníků, ale finančně často dostupnější) se nabízí možnost využít potenciálu vlastních zaměstnanců. Této druhé navržené varianty řešení se týká následující koncepce, která je zpracována na základě informací získaných při studiu a sběru materiálu pro tuto práci a zároveň podpořená znalostmi a odbornými zkušenostmi pracovníka s mnohaletou praxí v této problematice.

### **Koncepce akčního plánu**

Koncepci akčního plánu implementace programu rovnosti žen a mužů a sladování profesního a rodinného života je vhodné sestavit následujícím způsobem:

1. Jmenování projektového týmu pro přípravu a realizaci programu rovnosti.
2. Zjištění subjektivního vnímání rovnosti mužů a žen ve firmě ze strany zaměstnanců.
3. Sběr statistických dat.
4. Analýza získaných dat a informací.
5. Sestavení pilotního programu a jeho implementace.

6. Vyhodnocení a aktualizace pilotního programu.
7. Plošná implementace.

### **Jmenování projektového týmu pro přípravu a realizaci programu rovnosti**

Prvotním krokem při přeměně organizace na genderově integrovanou organizaci je jmenování projektového týmu. Je důležité, aby vedení společnosti takovýto pracovní tým maximálně podpořilo a dodalo tak vážnosti práci týmu (nejlépe formálním jmenováním zástupcem vedení společnosti, pokud možno ředitelem). Tým by měl být průřezem jednotlivých kategorií zaměstnanců firmy (management, střední úroveň řízení, zkušení odborníci i výrobní a režijní dělníci) a ve vyváženém poměru žen a mužů. Pozitivním přínosem může být i zapojení odborové organizace, pokud ve firmě působí. Pracovní náplní takto sestaveného projektového týmu bude zabezpečit veškeré kroky, které na konci celého implementačního procesu vyústí v úspěšnou přeměnu organizace v organizaci charakteristickou rovným přístupem k mužům a ženám s nediskriminačními praktikami (viz následující kroky).

### **Zjištění subjektivního vnímání rovnosti mužů a žen ve firmě**

Ke sběru těchto informací je nejlepší využít anonymní anketu. Vypovídací hodnota takto získaných informací bude přímo úměrně závislá na formulaci otázek a na správné a odborné interpretaci odpovědí. Jelikož se jedná o stěžejní záležitost, která předurčí celý následující postup implementace, je vhodné v této fázi oslovit odbornou konzultační firmu, která se danou problematikou profesionálně zabývá.

Výstupem této ankety by měly být informace o subjektivním vnímání rovnosti žen a mužů ve firmě, a to v pracovním zařazení, možnosti kariérního růstu, hodnocení i odměňování.

Součástí ankety by mělo být i šetření o potřebách zaměstnanců týkající se sladování profesního a rodinného života, aby bylo možné vyvarovat se chybných kroků. Například v současné době se často hovoří o nedostatku předškolních zařízení. Tímto šetřením je tedy možné zjistit i velikost poptávky ze strany zaměstnanců po mateřských školách. Pokud by takovýto průzkum mezi zaměstnanci dopadl podobně jako v průzkumech Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, kde tato možnost pomoci rodinám s dětmi nepatřila mezi nejvíce preferované, umožní to organizaci vyvarovat se nežádoucích a neefektivních variant řešení a zaměřit se právě na možnost s největším efektem a přínosem pro zaměstnance i firmu. Je vhodné do průzkumu zapojit i zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené, pro které jsou tyto otázky aktuální a jistě i ocení zájem organizace, což může posílit loajalitu zaměstnanců k firmě.

### **Sběr statistických dat**

Vypovídací schopnost objektivně sesbíraných čísel a dat je závislá na rozhodnutí o její struktuře a na způsobu interpretace. Je dobré soustředit pozornost na data za předcházející rok, popř. dva roky zpět, s cílem zjistit následující informace:

- procentuální úspěšnost kandidátek a kandidátů na jednotlivé pozice ve firmě,
- procentuální poměry žen a mužů v jednotlivých pracovních pozicích firmy,
- kvalifikační složení mužů a žen,
- kariérní růst žen a mužů, struktura a kariérní plán potenciálních náhrad,
- výše mezd,
- míra absence,
- míra fluktuace.

### **Analýza získaných dat a informací**

Spojením dat a informací ze statistických šetření a ankety mezi zaměstnanci a provedením pareto analýzy (20 % příčin způsobuje 80 % problémů) lze získat klíčové problematické body na jejich řešení je třeba se zaměřit.

### **Sestavení pilotního programu**

Dalším krokem týmu je příprava návrhu pilotního programu. Ten musí samozřejmě vycházet z výsledků analýzy a přednostně zabezpečit řešení nejzávažnějších problémů a následně věnovat pozornost dalším stěžejním otázkám. Pilotáž otestuje připravované praktiky v menším měřítku. Je vhodné najít uzavřený úsek nebo útvar, ve kterém jsou zastoupeni muži i ženy se srovnatelnými pracovními úkoly, s možností srovnání výsledků práce, aktivity a iniciativy. Nevhodným je například ekonomický úsek, kde obvykle jediným mužem je manažer (někdy je i tento post zastáván ženou) a všechny zbývající pozice jsou obsazeny ženami. Výsledky pilotního programu po vyhodnocení poskytnou cenné informace pro závěrečné modifikace a úpravy připravovaných změn.

Součástí pilotního programu implementace rovného postavení mužů a žen do firem může například být:

Odborný *coaching* vedoucích zaměstnanců firmy, jehož cílem je odstranit zakořeněné předsudky o roli žen a mužů v pracovních týmech (jedná se o řízené rozhovory personalistů se zaměstnanci o profesním růstu, sladění pracovních a rodinných povinností, kontaktu se zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené a jiných tématech).

Zavedení *vícekolového systému* výběrového řízení na určité pracovní pozice a zapojení více vedoucích zaměstnanců do tohoto procesu (žádoucí je sestavení náborového týmu, kde bude zastoupeno přibližně stejné množství mužů jako žen).

Vytvoření *otevřeného prostoru* pro zaměstnance umožňující podat stížnost na diskriminační praktiky v rámci společnosti. Je vhodné pro tuto činnost určit kontaktní osobu, která bude konkrétní oznámení přijímat a vyřizovat. Pro efektivní fungování tohoto systému je nutné nastavit standardy řešení.

Vypracování *nového kariérního plánu* s výhledem na následující rok, 2 roky a 5 let, s ohledem na rovnost přístupu k možnostem povýšení žen a mužů. Jedním ze vstupů pro zpracování kariérního plánu bude též individuální sebehodnocení a stanovení osobních kariérních cílů jednotlivými zaměstnanci.

Sestavení *nových pravidel* odměňování založených na objektivním hodnocení výsledků práce tak, aby byl zcela nebo maximálně odstraněn možný subjektivní přístup.

Sestavení *programu snižování absence* z důvodu nemoci nebo ošetřování člena rodiny, jestliže zjistíme nepoměr mezi ženami a muži.

Sestavení speciálního *programu pro zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené*, jehož cílem je udržení kontaktu s těmito zaměstnanci, udržení jejich kvalifikační úrovně a posílení loajality s firmou. Součástí tohoto programu mohou být pravidelná setkání s těmito zaměstnanci, zabezpečení speciálních kursů a školení pro získání aktuálních informací a zvaní na podnikové akce (například vánoční firemní večírky). V rámci možností těchto zaměstnanců využívání jejich znalostí a dovedností při zajišťování náhrad za krátkodobé absence (nemoc, dovolená) zaměstnanců a včasná příprava pro návrat do zaměstnání.



Zpracování *různých modelů flexibilní pracovní doby* a prověření jejího uplatnění v podmínkách firmy. Jedná se o možnost zkrácené pracovní doby, pružné pracovní doby, zabezpečení polovičních pracovních úvazků formou sdílení jednoho pracovního místa, zavedení nestandardního rytmu střídání pracovních směn, práce formou zkomprimovaného pracovního týdne a v některých případech i možnost práce doma (nutnost zabezpečit napojení na vnitropodnikové elektronické systémy).

### **Vyhodnocení a aktualizace pilotního programu**

Po předem stanoveném časovém úseku (nejlépe jeden rok) budou výsledky implementace programu vyhodnoceny. Toto hodnocení bude probíhat opět za použití ankety mezi zaměstnanci pro zjištění subjektivního vnímání změn a zároveň pomocí analýzy statistických dat. Na základě zjištěných skutečností a jejich porovnáním s prvotními vstupy do projektu bude nutné provést aktualizace a závěrečné úpravy projektu.

### **Plošná implementace**

Pro úspěšnou plošnou implementaci programu do firmy je nezbytné, aby po celou dobu přípravy projektu, pilotního ověřovací běhu a vyhodnocení zjištěných výsledků projektový tým dbal na srozumitelnou formu průběžné informovanosti všech zaměstnanců, a aby vedení firmy jednoznačně vyjadřovalo podporu týmu a jeho úkolům. Je třeba nalézt formu průběžného získávání zpětné vazby zaměstnanců zapojených do pilotního projektu i od zaměstnanců ostatních úseků a útvarů. Vytváření rovných podmínek pro muže a ženy představuje dlouhodobý úkol (zavedené tradice nelze změnit ze dne na den, ale postupně).

Úspěšné celoplošné zavedení programu se bude odvíjet již od samotného vedení firmy, které musí být proškoleny a vnitřně přesvědčeno o potřebnosti změn, což bude hlavním předpokladem pro budování atmosféry důvěry ve firmě a základním kamenem celkového úspěchu programu (nadstavbou, ale i součástí programu rovnosti může být i příprava programu sladění profesních a rodinných zájmů, jehož součástí jsou i různé varianty pracovní doby uvedené výše).

Další aktivity firmy, jako například otevření vlastního firemního zařízení pro předškolní děti, realizace dětských táborů, podpora aktivit rodičů a dětí a jiné činnosti, se mohou pro firmu jevit jako ekonomicky velice náročné a nerentabilní. Ovšem je možné zvolit i jiné, finančně méně náročné aktivity. Některé z firem například finančně podporují místní mateřskou školku a za to mají zaměstnankyně této firmy přednostní nárok na umístění dětí do tohoto zařízení. Mateřské školky následně spolupracují s firmou i při určování času otevření školky, při plánování letního uzavření zařízení, které koresponduje s časem celozávodní dovolené firmy a podobně.

Stejně tak firma nemusí provozovat vlastní dětskou rekreaci, ale může pomoci zaměstnancům při vyhledávání míst v dětských táborech a přispívat rodičům na náklady. Některé firmy jsou schopné najít cestu pro finanční podporu jedné z matek na mateřské dovolené, která se následně bude starat i o děti svých spolupracovnic. Tento způsob umožní zbývajícím zaměstnankyním s dětmi nastoupit zpět do zaměstnání.

Cest, jak podpořit sladění profesního a rodinného života, je celá řada a firmy na českém trhu práce postupně tyto možnosti vyhledávají, ověřují a mnohde i uplatňují. Dřívější velice časté tvrzení vedení firem, že firma není sociální ústav a že nebude přebírat zodpovědnost státu,

začíná být minulostí. Nedostatek kvalitních zaměstnanců na trhu práce tlačí firmy do nových aktivit při vytváření pracovních podmínek a zároveň i dobrého jména na trhu práce.

#### **4.6 Genderově integrovaná organizace**

Důvodů, proč podniky začínají prosazovat rovnost žen a mužů, existuje několik. Základ pro implementaci je samozřejmě zajišťován platnými zákony. Ovšem jak již bylo uvedeno v závěru předchozí kapitoly, podniky samy začínají vyhledávat cesty, jak přeměnit organizaci na genderově integrovanou, a vedou je k tomu v mnoha případech jiné než legislativní důvody.

Přednostně se jedná o dobrou podnikatelskou praxi. V zájmu podniku je vybírat si uchazeče o zaměstnání na základě jejich kompetencí a nikoli podle pohlaví či rodinného stavu (toto není směrodatné pro předvídání efektivitu a úspěchu potenciálního zaměstnance). Aplikace strategie rovnosti mužů a žen také zvýší spokojenost a loajalitu pracovníků, což se odrazí v efektivitě a kvalitě práce a ve snížené míře absencí a fluktuace zaměstnanců (nežádoucí fluktuace vyžaduje samozřejmě dodatečné náklady na zaučení a vyškolení nových pracovníků). Smíšené pracovní týmy (tj. pokud obsahují alespoň 40 % žen) mohou být značným přínosem pro firmu při získávání konkurenční výhody. Především v oblasti marketingu a při vývoji nových výrobků a služeb mohou vnést nové myšlenky a přístupy, které povedou k větší spokojenosti zákazníků a úspěšnosti produktu.

Obecně k příkladům úspěšné implementace rovných příležitostí do firem patří větší uplatnění žen na všech pozicích a úsecích (s tím souvisí i větší počet přijímaných žen). Dále důležitou změnou je širší využití flexibilních forem práce, zlepšení rozvoje dovedností a kariéry, lepší rovnováha mezi profesním a rodinným životem a zvýšená míra návratu po mateřské a rodičovské dovolené. Předpokladem výše uvedených změn je ovšem primárně změna celkové organizační kultury a vnímání dovedností, rolí a hodnot žen.<sup>101</sup>

#### **4.7 Plány rovnosti v praxi zahraničních firem**

Firmy na českém trhu práce jsou teprve na začátku velkých změn v oblasti rovných příležitostí. Výhodou pro tyto firmy je, že dnes mají k dispozici velké množství osvědčených a již léta fungujících vzorů ze zahraničí, kterými se při implementaci projektů rovných příležitostí mohou inspirovat. V následujícím textu budou uvedeny tři známé mezinárodní společnosti, které zaznamenaly úspěch právě v této problematice.<sup>102</sup>

##### **4.7.1 IBM**

IBM je americká mezinárodní společnost s více než 350 000 zaměstnanci po celém světě zabývající se vývojem a výrobou pokrokových informačních technologií. V roce 2005 obdržela v New Yorku cenu za nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro zaměstnance. Firma IBM takto byla oceněna především za podporování rovného a nediskriminačního přístupu ke svým pracovníkům a za zaměstnávání lidí ohrožených nezaměstnaností, jako jsou matky po mateřské a rodičovské dovolené, lidé starší 50 let a další znevýhodněné menšiny. Touto cenou bylo jen potvrzeno mnohaleté úsilí vedení společnosti vybudovat organizaci, ve které výběrová řízení, vzdělávání a kariérní postup probíhají bez jakékoli diskriminace na základě

<sup>101</sup> STRANDBERG, H., WENANDER, K., ASKLÖF, C. *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů*. Praha: 2003, s. 31

<sup>102</sup> *Gender equality plans at the workplace* [online] [cit. 2008-04-17] Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/study/tn0402101s.htm>>

pohlaví, věku, rodinného stavu, náboženství či barvy pleti. IBM je dnes společností, která zaručuje rovný přístup ke každému jedinci a toto se stalo i jakýmsi heslem celé společnosti.<sup>103</sup>

#### 4.7.2 Nestlé

Rakouská firma Nestlé patří mezi přední světové potravinářské společnosti. Problematikou rovných příležitostí se oficiálně zabývá od roku 1994, kdy uzavřela kolektivní smlouvu se svojí odborovou organizací ohledně rovného postavení mužů a žen na pracovišti. Po 13 letech aplikování této kolektivní smlouvy se může pochlubit 770 zaměstnanci, z čehož téměř 50 % tvoří ženy na všech úrovních řízení a úsecích. V plánu rovnosti má firma Nestlé zabudované stanovy, které se týkají především rovného odměňování a povyšování žen a mužů. Dalším cílem v rámci plánu rovnosti je aktivně překonávat genderovou segregaci uvnitř firmy pomocí podpory zaměstnávání žen v oblastech, ve kterých dominují muži a naopak. Téměř všechny volné pozice jsou ženám nabízeny kromě plného pracovního úvazku také s možností práce na zkrácený úvazek.

#### 4.7.3 Procter & Gamble

Anglická firma Procter & Gamble je jednou z nejvýznamnějších mezinárodních společností v oblasti spotřebního zboží se zaměřením na práci a čisticí prostředky. V roce 2002 byl proveden interní výzkum zaměřený na genderovou problematiku, v rámci níž se zjistil nerovný úbytek žen v postupu na vyšší firemní pozice (navzdory přijímání stejného poměru mužů a žen). Společnost na tuto skutečnost zareagovala zavedením více variant flexibilních druhů práce. Především se zaměřila na zvýšení možností práce z domova. Následně byl upozorován nárůst žen manažerek (z 25 % na 42 %) a vzrůst produktivity o více než 30 %.

### 4.8 Závěr

Tato část si kladla za cíl systematicky nastínit problematiku rovných příležitostí pro ženy a muže na trhu práce a ozřejmit proces zavádění rovných příležitostí jednak v České republice, jednak v zahraničí, především v zemích Evropské unie.

Provedené výzkumy ukazují, že podmínky ženské práce z historického hlediska se zlepšily, přesto nejsou stále ideální a je potřeba v tomto ohledu ještě mnohé změnit. Hlavním problémem je přetrvávající odlišné nazírání na ženy a muže, které je způsobeno přímým zakořeněním genderových stereotypů ve společnosti. Velký vliv na tento vývoj má proces výchovy a vzdělávání, který zároveň do určité míry předurčuje profesní dráhu jednotlivce. Dnes již je známo, že žena hraje významnou roli v ekonomice státu. Česká republika je dokonce zemí, kde existuje tradičně vysoká zaměstnanost žen. Ve stejné době jsou však ženy nepoměrně hůře odměňovány, mají vyšší nezaměstnanost a ztížené podmínky při kariéřním růstu. Z tohoto důvodu je třeba se razantně postavit proto projevům jakéhokoli formy diskriminace na základě pohlaví a podpořit politiku rovných příležitostí pro ženy a muže v zaměstnání. Neboť navzdory tomu, že tato problematika je součástí české legislativy, v praxi neustále dochází k porušování této koncepce.

---

<sup>103</sup> IBM Honored by the U.S. Equal Employment Opportunity Commission [online] [cit. 2008-04-17] Dostupné z: <<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7743.wss>>, *Equal opportunity*. [on-line] [cit. 2008-04-17] Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/equal\\_opportunity.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/equal_opportunity.shtml)>

Snahy o prosazení genderové rovnosti ve vyspělých státech světa trvají již několik desetiletí. Vzhledem k tomu, že trh práce je jednou z oblastí, kde jsou dopady nerovného postavení žen a mužů ve společnosti velice citelné, hrají podnikové strategie v prosazování rovnosti žen a mužů důležitou úlohu. V české legislativě byly v posledních letech v souvislosti s naplňováním zásadních priorit politiky EU přijaty právní předpisy, které upravují rovné postavení žen a mužů na trhu práce, doposud však nejsou implementovány funkční nástroje, které by zajistily aplikaci uvedených úprav v praxi. Genderově senzitivní postupy jsou prozatím v ČR uplatňovány jen ve velice omezené míře a zaměstnavatelé tudíž nemají potřebné know how ohledně možnosti jejich praktické implementace a přínosu. Důležitými aspekty personální práce na úrovni organizace je tedy vzdělávání v oblasti genderové rovnosti a hledání možností implementace programů, postupů a technik, kterými je možné vytvářet rovné příležitosti pro muže a ženy na pracovišti.

Má-li dojít k proměně genderové kultury v organizaci, je třeba, aby byly splněny následující požadavky. Do realizace opatření musí být dlouhodobě zapojeni motivovaní zaměstnanci i externí spolupracovníci z různých sfér (management, personalisté, zaměstnanci a zaměstnankyně, experti v genderové problematice, případně i zástupci odborů). Musí být nastaven systém řízení procesu, rozděleny kompetence a zodpovědnost za konkrétní oblasti. Pro realizaci procesu musí být vyčleněny potřebné finanční i lidské zdroje. Aktivita musí být plánovaná, musí být zpracována strategie prosazování rovných příležitostí obsahující vedle celkové koncepce politiky rovných příležitostí i konkrétní plán pro analýzu situace v organizaci a v návaznosti na výstupy analýzy i návrhy opatření a způsob jejich implementace. Výsledky procesu musí být pravidelně sledovány, vyhodnocovány a navrhována následná opatření. Některá tato opatření na zlepšení stávající situace mohou být finančně značně náročná, a proto je třeba provést pečlivou analýzu nákladů, vyhodnotit předpokládaný přínos, skloubit investice s finančními možnostmi firmy a vybrat vhodnou variantu řešení.

Mezi nejdůležitější kroky společnosti ve prospěch rovnosti žen a mužů ovšem patří změna přístupu veřejnosti k této problematice. Nedá se ale předpokládat, že lidé ze dne na den změní své sociální a kulturní návyky a přístup k tomu, co doposud považovali za přirozené. Nezbyvá než vyzvat média, vládu, firmy a neziskové organizace, aby nadále intenzivně přistupovaly k problematice rovných příležitostí mužů a žen. O svá práva však musí usilovat zejména samotné ženy a ukázat, že jsou stejně schopné jako jejich mužští kolegové. Další část monografie se věnuje environmentálnímu pilíři CSR, a to se zaměřením na systémy environmentálního managementu a jejich aplikace do podnikové praxe.

### **Použité zdroje**

[1] *Analýza trhu práce 2000 až 2006* [online]. [cit. 2008-02-25]. Dostupné z: <[http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000\\_az\\_2006](http://www2.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/3111-07-2000_az_2006)>

[2] *Antidiskriminační právo EU* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: <<http://www.diskriminace.eu/index.php?rubrika=odiskriminaci&id=10>>

[3] ASKLÖF, C., STRANDBERG, H. a WENANDER, K. E. *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů*. 1. vyd. Praha: MPSV, 2003.

[4] *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: <[http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)>

[5] DUDKOVÁ, R., KŘÍŽÍKOVÁ, A. a FICHSLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPS, 2006. ISBN 80-87007-32-8.

- [6] FIALOVÁ, E., SPOUSTOVÁ, I. a HAVELKOVÁ, B. *Diskriminace a právo*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2007. ISBN 978-80-86520-20-9.
- [7] *Gender equality plans at the workplace* [online] [cit. 2008-04-17] Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/study/tn0402101s.htm>>
- [8] HAVELKOVÁ, B. *Rovnost v odměňování žen a mužů*. Předmluva Vladimír Špidla. 1. vyd. Praha: Auditorium, 2007. ISBN 978-80-903786-2-9.
- [9] HAŠKOVÁ, H. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2003. ISBN 80-7330-048-6.
- [10] HORSKÁ, S. *Princip rovného zacházení s muži a ženami*. 1. vyd. Praha: MPSV, 2000. ISBN 80-85529-83-1.
- [11] HUŇKOVÁ, M., RYTÍŘOVÁ, K. a NAVRÁTILOVÁ, J. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. 1. vyd. Brno: Nesehnutí, 2003. ISBN 80-903228-1-6.
- [12] *IBM Honored by the U.S. Equal Employment Opportunity Commission* [online] [cit. 2008-04-17] Dostupné z: <<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7743.wss>>, *Equal opportunity*. [on-line] [cit. 2008-04-17] Dostupné z: <[http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/equal\\_opportunity.shtml](http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/equal_opportunity.shtml)>
- [13] JACHANOVÁ DOLEŽALOVÁ, A. *Rovné příležitosti do firem*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. ISBN 80-86520-15-3.
- [14] JACHANOVÁ DOLEŽALOVÁ, A. (editorka) *Rovné příležitosti do firem: 2. speciální vydání*. Praha : Gender Studies, 2007.
- [15] KŘÍŽÍKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.
- [16] KUCHAROVÁ, V., ZAMYKALOVÁ, L. *Rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce*. 1. vyd. Praha: VÚPS, 2000.
- [17] ŘEHOŘOVÁ, P. *Equal Opportunities in Czech and Foreign Companies – Instrument of Firms Management Reducing Regional Disparities*. In Sborník z vědecké mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu. Praha: VŠE, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6, p. 13
- [18] ŘEHOŘOVÁ, P. *Gender Mainstreaming v zemích EU*. In Sborník z mezinárodní konference Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Praha: VŠE, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5, 10 p.
- [19] *Současná antidiskriminační úprava ČR* [online]. [cit. 2007-10-15]. Dostupné z: <<http://www.diskriminace.eu/index.php?rubrika=odiskriminaci&id=11>>
- [20] STRANDBERG, H., WENANDER, K., ASKLÖF, C. *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů*. Praha: 2003.
- [21] *Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva ve 2. čtvrtletí 2007* [online]. [cit. 2008-04-17]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/732B002CE588>>

### Seznam zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

### Seznam internetových zdrojů

<http://www.czso.cz>, <http://zpravodaj.feminismus.cz>, <http://www.muZIAzeny.cz>,  
<http://www.diskriminace.eu>, <http://www.genderonline.cz>, <http://www.transgender.cz>,  
<http://www.mpsv.cz>, <http://www.vlada.cz>, <http://www.czso.cz>

## **5 ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT**

Nezbytnou součástí každého subjektu by v současnosti mělo být dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, který zajistí život i pro budoucí generace. Týká se to skutečně všech subjektů, tedy nejen jednotlivých lidí, ale samozřejmě i podniků, které mohou díky zavedení a udržování systému řízení zaměřeného na ochranu životního prostředí (environmentálního systému řízení) přispět ke zlepšení životního prostředí, ale zároveň mohou i samy ze zavedení systému těžit, např. díky snížení nákladů, získání dobrého jména na veřejnosti apod.

### **5.1 Vývoj systému environmentálního managementu<sup>104</sup>**

Pro environmentálně orientované řízení podniku existují různé důvody a předpoklady, které mohou být v zásadě klasifikovány na normativní, strategické a operativní úrovni. Na stále se zpříšňující zákonné předpisy o ochraně životního prostředí (od konce 70. let) reagovaly podniky nejprve jednotlivými, dodatečnými opatřeními na ochranu životního prostředí na operativní úrovni. S pomocí filtrů, čisticích zařízení nebo externích recyklací se pokoušely znečištění životního prostředí odstranit příp. omezit. Tato opatření na ochranu životního prostředí se týkala zbytkových látek a emisí. V 80. letech se hlavní zájem jak environmentální politiky, tak i spotřebitelů, rozšířil v návaznosti na globální dimenzi environmentálních problémů i na výrobní vstupy. To vedlo k používání výrobních a výrobně integrovaných environmentálních technologií, jako např. vývoj technologií s úsporou materiálu nebo vytváření uzavřených cirkulačních výrobních postupů. Dále byly environmentálně orientované požadavky zahrnuty i do personalistiky organizace a controllingu. Tato environmentální opatření jsou označována jako ucelená, šetřící zdroje a cirkulačně orientovaná. Na operativní úrovni je tím dán zřetelný vývoj od následné k integrované ochraně životního prostředí.

Prosazení environmentálního řízení podniku na strategické úrovni vyžadovalo vývoj středně- a dlouhodobých směrnic k využití potenciálu, který je zaměřen na environmentální úspěch. K tomu patří identifikace ekologických rizik a příležitostí podniku, tak jako vypracování, prosazení a hodnocení programu na ochranu životního prostředí. Od konce 70. let byly jak na empirické, tak na koncepční bázi explicitně odvozeny typy strategií, které se vztahují na chování environmentálního managementu a k ochraně životního prostředí. Současně proběhl vývoj od defenzivního k ofenzivnímu environmentálnímu managementu.

V 90. letech hrála ochrana životního prostředí tím, že reflektovala ekonomickou a sociální odpovědnost podnikání také na normativní úrovni, důležitou roli. Předpokladem proto byla integrace ochrany životního prostředí do obecného systému hodnot podnikání (filozofie, zásady a ideály).

Na operativní, strategické a normativní úrovni existují rozdílné požadavky na prosazení environmentálně orientovaného řízení podniku. Aby bylo možné tyto komplexní výzvy systematicky prosazovat, získávaly od poloviny 90. let stále větší význam systémy environmentálního managementu na bázi mezinárodně platných norem (ISO 14001 a nařízení EMAS). Dnes existují různé regulační nástroje, které poskytují pomoc při budování takových systémů. Již v roce 1992 se objevila ve Velké Británii BS 7750, což byla první norma pro systémy environmentálního managementu na světě a základna pro později zveřejněné nařízení

---

<sup>104</sup> KRAMER, M., BRAUWEILER, J., RITSCHELOVÁ, I. a kol. *Mezinárodní management životního prostředí*. Svazek II. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 108. ISBN 80-7179-920-3

EU o eko-auditech (1993) a ISO 14001:1996. V dubnu 2001 vstoupilo v platnost přepracované znění nařízení EU o eko-auditech (EMAS II).

## 5.2 Environmentální manažerské systémy<sup>105</sup>

V úvodu je třeba vymezit používané pojmy. Jako environmentálně orientované řízení podniku je označováno každé na životní prostředí se vztahující opatření podniku s pozitivním vlivem na biologickou, prostorovou a sociální interakci živých organismů. Řízení podniku je tak environmentálně orientované, i když provádí pouze částečná opatření podnikové ochrany životního prostředí nebo když zavede proaktivní systém environmentálního managementu.

Pod pojmem podniková ochrana životního prostředí se rozumí všechna technická opatření k udržení a vytvoření podmínek „přiměřených“ pro životní prostředí. Opatření na ochranu životního prostředí se vztahují na opatření k udržení čistoty ovzduší, ochrany vody a půdy, znovupoužití, znovuzhodnocení nebo odstranění odpadů a na ochranu proti hluku a záření.

Podnikový environmentální management je chápán jako operativní a strategický úkol, při kterém je<sup>106</sup>:

- a) ochrana životního prostředí integrovaná v podnikových funkcích (zásobování, výroba, odbyt, organizace, investice, lidské zdroje atd.) a úrovních (normativní, strategická a operativní) a
- b) na tomto základě prováděné systematické plánování, kontrola a zlepšování podnikových aktivit směřujících k ochraně životního prostředí ve smyslu neustále se zlepšujícího procesu.

Jedna z definic environmentálních manažerských systémů (dále jen EMS) říká, že se jedná o systémy, které představují aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů jeho činností na životní prostředí a přispívají tak k neustálému zlepšování „environmentálního chování“ podniku.<sup>107</sup> Informace o EMS lze získat např. na webových stránkách Českého ekologického ústavu CENIA <<http://www.cenia.cz/>>.

Environmentální řízení je možné charakterizovat jako záměrné působení na ty činnosti a výrobky podniku, které mají, měly, nebo mohou mít vliv na životní prostředí. Cílem při zavádění systému environmentálního řízení z hlediska ochrany životního prostředí je především ochrana přírodních zdrojů, dále pak omezování emisí znečišťujících látek a environmentálních rizik a ochrana zdraví pracovníků a obyvatel.

Cesty k dosažení tohoto cíle vedou přes snižování negativních dopadů ekonomických aktivit, které jsou v podniku realizovány, na životní prostředí. Jedná se např. o tyto ekonomické aktivity:

- výroba (efektivní využívání surovin, vody, energie);
- likvidace výrobku po době jeho životnosti);
- balení (problematika likvidace odpadů);
- doprava (negativní dopady dopravy);
- údržba (úniky nebezpečných látek), ad.

<sup>105</sup> Environmentální manažerské systémy – EMS – Environmental Management Systems

<sup>106</sup> KRAMER, M., BRAUWEILER, J., RITSCHELOVÁ, I. a kol. *Mezinárodní management životního prostředí*. Svazek II. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 111. ISBN 80-7179-920-3.

<sup>107</sup> REMTOVÁ, K. *Výkladový slovník odborných termínů v oblasti udržitelné spotřeby a výroby* [online]. [cit. 11/2004]. Dostupné z: <[http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=26](http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com_glossary&Itemid=26)>

Na snižování negativních dopadů ekonomických aktivit na životní prostředí se mohou podílet nejen výrobní podniky, kde jsou negativní dopady očekávatelné, ale také podniky poskytující služby – např. vliv turistiky na životní prostředí je neoddiskutovatelný.

### 5.3 Nástroje environmentálního managementu

Nástroje environmentálního managementu mají usnadnit zavedení environmentálního systému řízení do podniku. Jsou určeny jak pro velké podniky, tak i pro malé podnikatele. Nástroje se vzájemně doplňují, ale nemusí být bezpodmínečně implementovány kompletně, jsou využitelné i samostatně. Zavádění těchto nástrojů do podnikové praxe je dobrovolné, ale do budoucna je možné očekávat, že se stane nezbytnou součástí podnikového managementu. Mezi nástroje environmentálního managementu, které jsou nejčastěji využívané, patří:

**1. Systém environmentálního managementu (EMS)** – dle normy ISO 14001 nebo Nařízení EMAS.

**2. Hodnocení environmentální výkonnosti (Environmental Performance Evaluation - EPE)** je popsáno ve standardu ISO 14031 jako „neustálý vnitřní řídicí proces a nástroj, který používá indikátory k předání informací srovnávajících současnou i minulou environmentální výkonnost podniku s danými kritérii“.<sup>108</sup>

**3. Čistší produkce** je dobrovolným nástrojem ochrany životního prostředí. Jedná se o preventivní strategii podporující efektivnější využívání vstupních zdrojů. Hlavní význam této strategie spočívá v tom, že se jedná o ekonomicky výhodný způsob snižování negativních dopadů výroby či poskytování služeb na životní prostředí. Čistší produkce chrání životní prostředí, spotřebitele i zaměstnance a zároveň zlepšuje efektivitu, rentabilitu i konkurenceschopnost podniku či organizace. Nejedná se tedy pouze o environmentální strategii, ale zabývá se také ekonomickou stránkou výroby. Čistší produkce nahlíží na odpad jako na draze nakoupené suroviny, které se nepodařilo proměnit v konečný produkt. Jedná se o univerzálně použitelný přístup pro všechna průmyslová odvětví, nezávisí na velikosti ani charakteru podniku.<sup>109</sup>

**Ekologicky šetrný výrobek** je označení pro výrobky (a služby), které jsou v průběhu celého životního cyklu šetrnější nejen k životnímu prostředí, ale i ke zdraví spotřebitele. Jejich kvalita přitom zůstává na velmi vysoké úrovni. Spotřební zboží (a služby) se označují logem (obr. 5 - 1), které spotřebiteli slouží jako jasná a srozumitelná informace, že u označeného výrobku (služby) bylo provedeno hodnocení nezávislou třetí stranou, která se tak zaručila za 330 výrobků. V roce 2007 používalo ekoznačku na jednom či více výrobcích přes 82 českých i zahraničních firem a jejich počet neustále roste. Spektrum certifikovaných ekologicky šetrných výrobků je velmi široké – od toaletního papíru či nátěrové hmoty přes teplovodní kotle a čisticí prostředky až po ekologicky šetrné služby, které nabízí turistický ruch či školství.

<sup>108</sup> *Environmentální indikátory* [online]. Brno: CVP [cit. 06/2007]. Dostupné z: <<http://www.envirohelp.cz/stranka.asp?id=71>>

<sup>109</sup> *O čistší produkci* [online]. Praha: Cenia [cit. 06/2007]. Dostupné z: <[http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSFHM6](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSFHM6)>





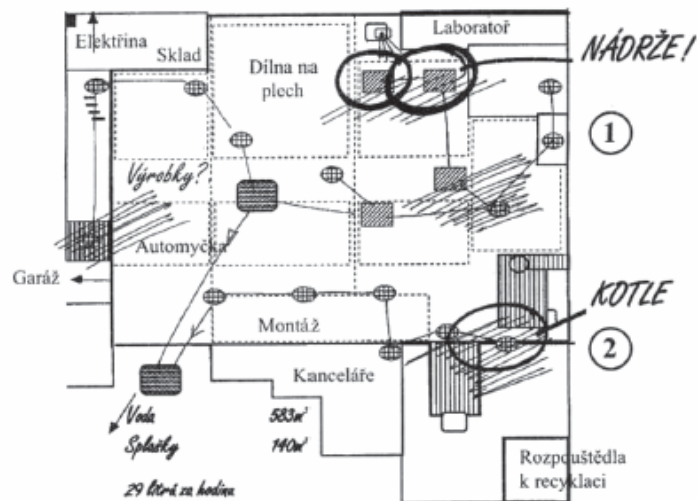
Zdroj: *O ekoznačení*. [online]. Praha: Cenia [cit. 11/2004]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/\\_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/MZPMSFGRIOAW](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/MZPMSFGRIOAW)

**Obr. č. 5 - 1 Značení ekologicky šetrného výrobku (Česká republika a Evropská unie)**

**5. Ecomapping** je nástroj, který podnikům může významně pomoci při zavádění systému environmentálního managementu. Jedná se o jednoduchý analytický nástroj řízení ochrany životního prostředí a komunikace v malých a středních podnicích. Ecomapping je založený na vytvoření tzv. ekomap (obr. 5 - 2), což jsou schémata, která zobrazují nejen vazby uvnitř podniku, ale i vazby podniku a jeho okolí, a to s ohledem na jednotlivé složky životního prostředí a problémy jejich ochrany. Pomocí nich získá podnik základní přehled o svém vlivu na životní prostředí. Na základě ekomap je možné rychle identifikovat nejvýznamnější environmentální rizika v podniku, formulovat a určit významnost problémů a navrhnout opatření ke zkvalitnění ochrany životního prostředí. Jsou vhodnou a praktickou metodou pro vytvoření dokumentace o stavu životního prostředí v podniku. Vytvoření ekomap tedy není jediným cílem ecomappingu. Jeho hlavní význam spočívá v přezkoumání vztahu podniku k životnímu prostředí a v následném pozitivním jednání.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> *Příklad ekomapy* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 10/2007]. Dostupné z: <http://eko-net.cir.cz/1628301/prikklad-ekomapy1>

**Co dělat:**

1. Josef K. vyprázdnit septik  
svařit sedimentační nádrž - do 3.99
2. Václav H. zavřít kotle  
okamžitě odstranit hydraulický olej - ihned !!

Zdroj: KLÁŠTERKA, J. a kol. *Příručka k programu EMAS*. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.

**Obr. č. 5 - 2 Příklad ekomapy**

#### 5.4 Efekty plynoucí ze zavedení EMS do podniku

Zavádění nových prvků do stávajícího manažerského systému není jednoduchou záležitostí. Pracovník zodpovědný za tento proces stojí před nelehkým úkolem přesvědčit manažery podniku i jednotlivé pracovníky podniku, kteří se také mají aktivně podílet na systému, o smysluplnosti tohoto kroku. Pomoci přesvědčit může následující seznam přínosů, které je možné zaznamenat v souvislosti se zavedením EMS do podniku, a dále pak jsou uvedeny konkrétní přínosy, které zaznamenaly české podniky po zavedení EMS (viz tab. 5 – 1).

##### Ekonomické důvody

Snižování nákladů díky efektivnějšímu využívání surovin, energie, odpadů. Snížování nákladů na odstranění odpadů, příp. i výše poplatků a pokut za překročení povolených limitů emisí, množství odpadů.

##### Vztahy s úřady

Nižší administrativní nároky, které v budoucnu (snad) budou klást úřady na podniky, které mají zavedený EMS, a dá se očekávat, že se budou chovat zodpovědně ve vztahu k životnímu prostředí. Snazší přístup k veřejným zakázkám a finančním prostředkům.

##### Budoucí podoba zakázek

„Zelené chování“ dodavatelů bude časem považováno za nutnou podmínku pro získání zakázek.

### **Nové obchodní příležitosti**

Zájem spotřebitelů o zelené výrobky (ekologicky šetrné výrobky a služby) bude tlačit na podniky, aby změnily svůj přístup k životnímu prostředí. S tím souvisí i nárůst počtu ekologicky šetrných výrobků na trhu.

### **Tržní hodnota podniku**

Tržní hodnota podniku díky zavedení environmentálního manažerského systému vzroste, což se projeví nárůstem ceny akcií v případě, že by se jednalo o akciovou společnost s veřejně obchodovatelnými akciemi, nebo v případě prodeje podniku, fúze či akvizice. Navíc bude podnik „lépe“ vnímán veřejností, což je také jeden z faktorů, které mají pozitivní vliv na hodnotu podniku.

### **Inovativní řízení**

Díky aktuálním údajům, které budou získány prostřednictvím EMS, bude možné kvalitní řízení podniku, komunikace i rychlé reakce na vzniklé situace.

### **Kvalita výrobků a služeb**

EMS, tedy šetrný přístup k životnímu prostředí, je považován za přirozenou nadstavbu systémů řízení kvality.

### **Technologický rozvoj a inovace**

Nový přístup k životnímu prostředí může přinést i nový pohled na činnosti podniku – mohou vzniknout nové výrobky, služby a technologické postupy.

### **Finanční instituce a pojišťovací společnosti**

Díky prevenci vzniku škod může podnik získat pojištění s nižšími sazbami, příp. může získat přístup k výhodnějším finančním prostředkům.

### **Motivace zaměstnanců**

Aktivní zapojení zaměstnanců, které je předpokladem EMS, může být motivem k práci a přispět k loajalitě pracovníků.

### **Péče o zdraví zaměstnanců a veřejnosti**

Odpovědné nakládání s nebezpečnými látkami má pozitivní vliv na pracovní podmínky i stav životního prostředí v okolí podniku.

### **Harmonické vztahy s veřejností**

Zodpovědný přístup podniku k životnímu prostředí významně působí na zlepšení a udržení harmonických vztahů s obyvateli v okolí podniku.

### **Splňování současných a budoucích legislativních požadavků**

Důležitou součástí EMS je nepřetržité sledování stávající environmentální legislativy a zajištění toho, že společnost bude schopná naplnit nové požadavky, jakmile vejdou v platnost. Minimalizují se tak pokuty, daně, žaloby a firma je stavěna do pozice, kdy očekává změny v legislativě a může se na ně pozvolně adaptovat.

### Naše děti a udržitelný rozvoj

Environmentální řízení podniku je naprosto v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje; podnik se chová zodpovědně při využívání omezených přírodních zdrojů, vytváření a nakládání s odpady, znečišťování životního prostředí, tak, aby byla umožněna existence i generací budoucích.

V roce 2003 byl v České republice proveden průzkum zaměřený na přínosy zavedení systému environmentálního řízení. Účastnilo se ho 260 podniků, z toho 247 se zavedeným systémem podle ISO 14001, 2 podniky s EMAS a 5 podniků s ISO 14001 i EMAS. Následující tabulka č. 5 – 1 poskytuje srovnání očekávání, která podniky měly před zavedením EMS a míru naplnění těchto očekávání.<sup>111</sup>

**Tab. č. 5 - 1 Průzkum – přínos zavedení EMS v České republice (2003)**

<b>Přínosy zavedení EMS</b>	<b>Očekávání</b>	<b>Skutečnost</b>
Zkvalitnění práce v oblasti ŽP	98 %	94 %
Zlepšení image podniku	97 %	91 %
Plnění legislativních předpisů	92 %	91 %
Lepší havarijní připravenost	90 %	90 %
Zlepšení environmentálního profilu	88 %	89 %
Přehled v provozní dokumentaci	88 %	87 %
Zvýšení konkurenceschopnosti	87 %	69 %
Dodavatelско-odběratelské vztahy	70 %	60 %
Snížení nákladů	50 %	45 %
Snížení poplatků a pokut	49 %	40 %
Zvýšení tržeb	40 %	29 %

Zdroj: ENGEL, H. W., TÓTH, G. *EMAS jednoduše!* Praha: CPC, listopad 2004.

## **5.5 Implementace environmentálního manažerského systému**

V současnosti je zavedení EMS pro podniky dobrovolné. Do budoucna je však možné očekávat, že se tato praxe změní. A to především vlivem tlaku odběratelů na dodavatele – podnik, který již má systém zavedený, vyžaduje vstupy, které budou vyrobeny s ohledem na životní prostředí a principy trvale udržitelného rozvoje.

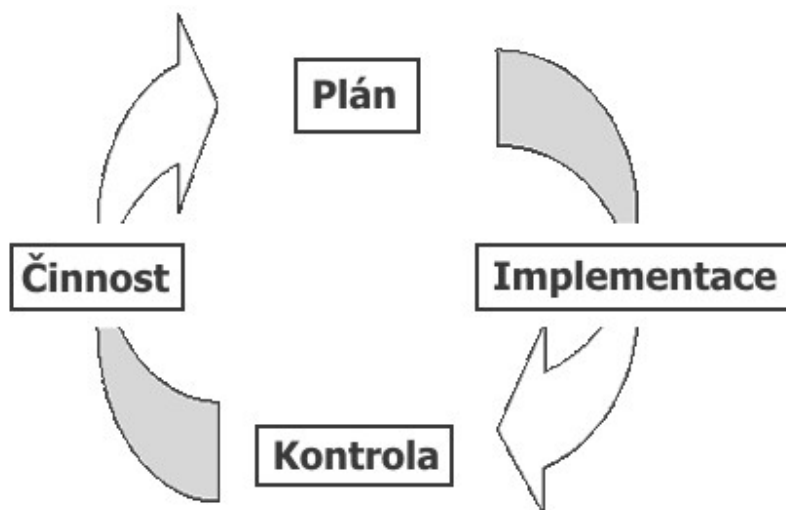
Pro zavedení a fungování environmentálně orientovaného systému řízení a environmentálních auditů existují v současnosti dva hlavní normalizované přístupy, které jsou podporovány jak v Evropské unii, tak i v České republice.

1. Zavedení systému EMS podle mezinárodních norem řady ISO 14000 (zejména podle kmenové normy ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití).
2. Zavedení systému EMS podle evropského EMAS („Eco-Management and Audit Scheme“ - Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí).

<sup>111</sup> ENGEL, H. W., TÓTH, G. *EMAS jednoduše!* Praha: CPC, listopad 2004.

Nezáleží na tom, zda podnik plánuje certifikovat EMS na ISO 14001 nebo EMAS, vždy to bude důkaz, že EMS dosahuje vysoké kvality. Obecně se na EMS, které odpovídá EMAS, nahlíží více příznivě, protože tento standard zahrnuje ISO.

Jádrem obou EMS je cyklus neustálého zdokonalování, který je rovněž znám jako cyklus "plán - implementace - kontrola - činnost" (obr. 5 – 3).



Zdroj: *Systém environmentálního managementu* [online]. Brno: CVP [cit. 06/2007].  
Dostupné z: <<http://www.envirohelp.eu.com/czech/bestpractices/ems.html>>

**Obr. č. 5 - 3 Cyklus neustálého zlepšování EMS**

Tento cyklus znázorňuje dynamiku, kterou by měl každý dobrý EMS mít, a je základní konstrukcí ISO 14001 a EMAS. Každá úroveň má mnoho součástí, jejich množství a typ závisí na tom, co vše společnost pokládá za vhodné brát v úvahu. Nicméně v okamžiku, kdy je EMS akreditováno na jeden ze standardů, tak by tyto součásti měly být v souladu s uvedeným schématem.

**Systém environmentálního managementu (EMS)** se skládá z několika specifických kroků zavedení, které sledují dosažení definovaného cíle, kterým je snížení dopadů na životní prostředí a zefektivnění systému řízení v oblasti životního prostředí (tabulka č. 5 - 2).

**Tab. č. 5 – 2 Kroky vedoucí k zavedení EMS (obecně)**

<b>Plánování systému řízení</b>	Environmentální politika
	Environmentální aspekty
	Požadavky právních předpisů
	Cíle, cílové hodnoty a programy
<b>Zavedení a provoz systému řízení</b>	Zdroje, úkoly, odpovědnost a pravomoc (organizační struktura)
	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí
	Komunikace
	Dokumentace a řízení dokumentů
	Řízení provozu
	Havarijní připravenost a reakce
<b>Kontrola systému řízení</b>	Monitorování a měření
	Hodnocení souladu s požadavky právních předpisů a jinými požadavky
	Neshoda, opatření k náprava a preventivní opatření
	Řízení záznamů
	Interní audit
<b>Přezkoumání systému řízení vedením</b>	Přezkoumání vedením

Zdroj: *Přehled základních kroků pro zavedení EMS* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1633727/prehled-zakladni-kroku-pro-zavedeni-ems>>

### 5.5.1 Náklady spojené se zavedením EMS

Při rozhodování o zavedení EMS (ať už EMAS, nebo ISO 14001) je třeba vzít v úvahu i otázku finanční náročnosti, eventuálně zvážit možnosti získání státní podpory.

Náklady závisí na velikosti podniku a druhu podnikatelské činnosti. Zkušenosti v severských státech Evropy ukazují, že neexistuje žádné pravidlo. Finanční zdroje použité na prosazení EMS, zahrnující platby externím poradenským institucím, poplatky za registraci a certifikaci, jsou v průměru následující:

- 10 000 € pro mikro podniky (1- 9 zaměstnanců),
- 20 000 € pro malé podniky (10 – 49 zaměstnanců),
- 35 000 € pro střední podniky (50 – 249 zaměstnanců),
- 50 000 € pro velké podniky (nad 250 zaměstnanců).

Ve většině členských států EU je možné získat státní podporu při zavádění EMS.<sup>112</sup>

V rámci finančních podpor na certifikaci systémů environmentálního řízení je možné čerpat z těchto fondů.<sup>113</sup>

- *Příspěvek na certifikaci v programu TRH* – garantem programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu, pověřenou institucí Českomoravská záruční a rozvojová banka,

<sup>112</sup> *EMAS Toolkit for small organisations*. [online]. [Cit. 05/ 2008]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/toolkit\\_2.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/toolkit_2.htm)>

<sup>113</sup> KLÁŠTERKA, J. a kol. *Příručka k programu EMAS*. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.

- a.s. Žadatelé (malé a střední podniky) mohou získat příspěvek na certifikaci ve výši 50 % nákladů na odborné poradenské služby v souvislosti s certifikací ISO 14001 nebo zaváděním a ověřením EMAS.
- *Komora CERT* – od května 2005 otevřený projekt Hospodářské komory hlavního města Prahy pro podniky do 39 zaměstnanců garantující zavedení a certifikaci systému do částky 199 000,- Kč.
  - *Certifikace – Osvědčení, Regionální podpora kraje Vysočina* – soukromým subjektům mohou při zavádění EMS finančně vypomoci i samosprávy. Takovým příkladem je kraj Vysočina, který od února 2003 vyhlašuje každoročně grantový program na zvýšení konkurenceschopnosti malých podniků (do 50 zaměstnanců), v rámci něhož poskytuje zpětně příspěvek také na certifikaci ISO 14001 a ověření EMAS.
  - *Čerpání z fondů EU* – v rámci jednotlivých operačních programů strukturálních fondů EU mohou zájemci žádat o podporu, která je poskytována formou dotací nebo zvýhodněných úvěrů.

### 5.5.2 EMAS

Pod zkratkou EMAS se skrývá Eco-Management and Audit Scheme, pojem do češtiny převáděný jako Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí. Systém je uplatňovaný v rámci Evropské unie. Vešel v platnost v dubnu 1995 na základě Nařízení Rady (ES) č. 1836/1993 z července 1993. Původně byl otevřen především pro podniky z výrobní (průmyslové) sféry, což byl také jeden z důvodů, proč bylo nutné provést revizi nařízení. Revize nařízení byla přijata v roce 2001 na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001.

Program EMAS je oficiálně používán i v České republice. Byl ustanoven na základě usnesení vlády České republiky č. 466/1998 a zaktualizován usnesením vlády České republiky č. 651/2002.

#### **Rámec pro fungování Programu EMAS v České republice tvoří:**

1. Národní program zavedení systému řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí (Aktualizovaný program EMAS; zkráceně „Národní program EMAS“).

Národní program EMAS je obecným dokumentem popisujícím základní souvislosti environmentálního řízení a úlohu jednotlivých zúčastněných subjektů. Obsahuje stručnou rekapitulaci dosavadního vývoje Programu EMAS v České republice, vysvětlení základních pojmů a nastiňuje základní rozdíly mezi ISO 14001 a EMAS. Dále Národní program EMAS vymezuje postavení a funkce jednotlivých účastníků v Programu EMAS (státu, podniků a veřejnosti) a způsob financování programu.

2. Pravidla k zavedení systému řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí (Aktualizovaná pravidla; zkráceně „Pravidla zavedení EMAS“).

Pravidla zavedení EMAS je dokument, který obsahuje konkrétní práva a povinnosti jednotlivých zúčastněných subjektů - podniků, které se k Programu EMAS přihlásí, environmentálních ověřovatelů, akreditačního orgánu a státu (správních úřadů).

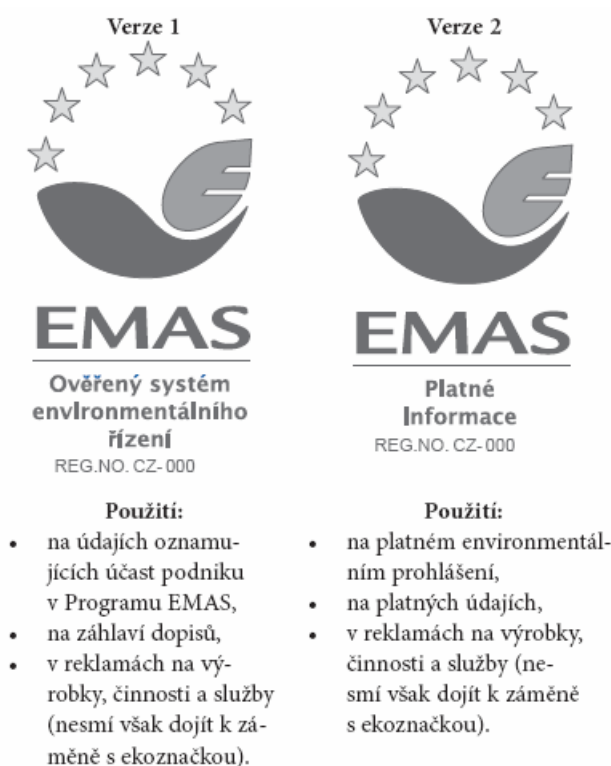
EMAS je dobrovolný nástroj environmentální politiky, jehož hlavním cílem je podporovat neustálé zlepšování vlivu organizací na životní prostředí

- vytvořením a zaváděním systémů řízení podniků z hlediska ochrany životního prostředí,
- systematickým hodnocením výkonu těchto systémů,

- poskytnutím informací o vlivu organizace na životní prostředí,
- aktivním zapojením zaměstnanců v organizaci a vhodným vzděláváním zaměstnanců v dané problematice.

Protože se jedná o dobrovolný nástroj, nejsou podniky ke zlepšování své environmentální výkonnosti nuceny, ale pouze motivovány. Pokud se podnik rozhodne zavést EMAS, musí přesně vyhovět podmínkám stanoveným Programem EMAS. Zavádí-li podnik systém environmentálního managementu (EMS), musí nejprve určit tzv. environmentální aspekty (vlivy, jimiž působí na životní prostředí) a na jejich základě stanoví environmentální politiku (cíle vedoucí ke snižování negativního dopadu na životní prostředí), dále pak do svého systému řízení zavede organizační strukturu a plánování, pracovníkům přiřadí odpovědnosti, stanoví postupy a zdroje pro zavedení, provádění, posouzení a další podporu stanovené environmentální politiky. Vybudování systému řízení ochrany životního prostředí a jeho funkčnost pak pravidelně kontroluje (audituje) nezávislá organizace a výsledky jsou zveřejňovány.<sup>114</sup>

Poté, co je podnik oficiálně zaregistrován v národním Registru EMAS, může používat logo EMAS. Jeho cílem je informovat veřejnost a další zainteresované strany o účasti podniku v Programu a o neustálém zlepšování vlivu jeho činností, výrobků a služeb na životní prostředí. Logo existuje ve dvou verzích, možnosti jejichž použití stanovuje Nařízení č. 761/2001 (obr. 5 – 4).



Zdroj: KLÁŠTERKA, J. a kol. *Příručka k programu EMAS*. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.

**Obr. 5 – 4 Logo EMAS**

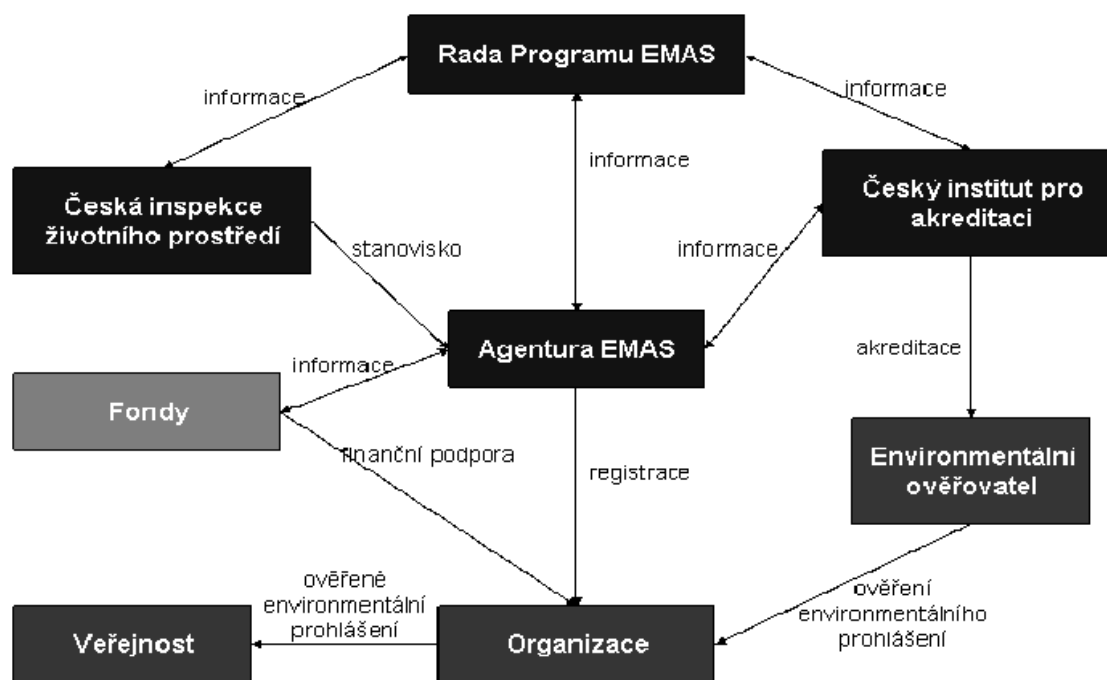
<sup>114</sup> EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 04/2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1627281/emas>>



### Organizační zabezpečení Programu EMAS

Nezbytnou podmínkou fungování Programu EMAS a jeho zabezpečení jsou následující subjekty (obr. 5 – 5):

- Rada Programu EMAS,
- Agentura EMAS,
- Český institut pro akreditaci,
- Česká inspekce životního prostředí.



Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 02/2007]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)

**Obr. 5 – 5 Organizační zabezpečení Programu EMAS v České republice**

#### **Rada Programu EMAS**

Rada Programu EMAS byla zřízena v r. 1998 v rámci Ministerstva životního prostředí České republiky. Jedná se o koncepční, řídicí a kontrolní orgán Programu EMAS. Rada má 22 členů, kteří zastupují ústřední orgány státní správy, různých oblastí hospodářského a společenského života, působí ve sférách ochrany životního prostředí a průmyslu. Funkci sekretariátu plní Agentura EMAS.

#### **Agentura EMAS**

Agentura EMAS je výkonným orgánem Programu EMAS v České republice. Agentura EMAS byla zřízena při České informační agentuře životního prostředí – CENIA (původní název Český ekologický ústav). Jedná se o subjekt odpovědný za registraci organizací a ověřovatelů stavu životního prostředí.

Agentura EMAS:

- poskytuje informace nejen zájemcům o zavedení systému EMS,
- registruje organizace s ověřeným EMAS a ISO 14001,
- spravuje národní Registr EMAS,
- nabízí přehled certifikačních, ověřovacích a konzultačních institucí,
- vyvíjí propagační, osvětovou a publikační činnost.

### **Český institut pro akreditaci**

Úkolem Českého institutu pro akreditaci je provádět akreditaci a dohled nad environmentálními ověřovateli a vydávat příslušné metodické pokyny.

### **Česká inspekce životního prostředí**

Česká inspekce životního prostředí je odpovědným orgánem Programu EMAS, který má zvýšit důvěryhodnost systému. Vykonává funkci poradního a konzultačního orgánu a dbá na dodržování právních požadavků na ochranu životního prostředí.

Její stanovisko si příslušné subjekty musí vyžádat v případech, kdy:

- organizace žádá Agenturu EMAS o zapsání do národního Registru EMAS,
- organizace žádá Státní fond životního prostředí o finanční podporu na zavedení EMS či EMAS.

### **Postup zavedení EMS podle Programu EMAS**

V současnosti (zatím) není k dispozici standardní metoda, podle které by podniky, které mají zájem o zavedení systému environmentálního řízení, mohly postupovat. Jako základu je možné využít zkušeností podniku se zaváděním systému řízení kvality, který je založen na podobných principech. V případě, že podnik má certifikaci podle ISO 14001, stačí doplnit některé kroky. Vždy je třeba zohlednit specifika konkrétní organizace, tzn. velikost, strukturu a počet výrobků či služeb, počet úrovní řízení, apod. EMAS je vhodný pro libovolný podnik bez ohledu na jeho velikost, což dokládá i obr. 5 – 11.

V každém případě je třeba počítat s poměrně dlouhou dobou potřebnou k zavedení systému. Uvádí se, že malý podnik (do 50 zaměstnanců) zvládne zavedení EMAS do 1 roku, středně velký podnik potřebuje alespoň rok a velký podnik (nad 250 zaměstnanců) minimálně 18 měsíců.

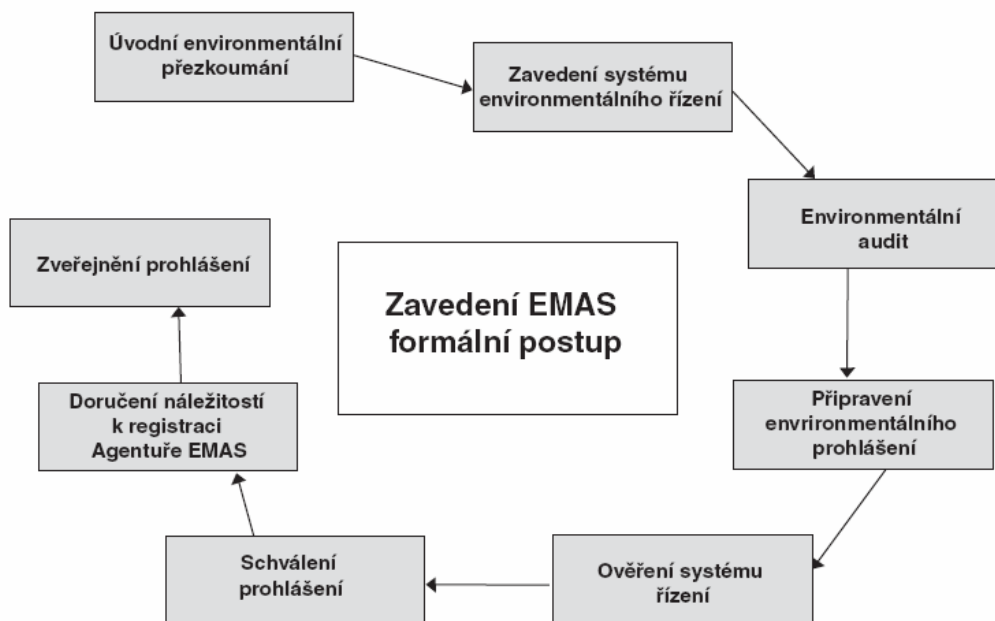
Pokud se podnik, management podniku, rozhodne zavést EMAS, je třeba předem stanovit konečný cíl, kterého má být dosaženo díky zavedení environmentálního systému řízení. Cílem nemusí být vždy „plně“ zavedení systému, tedy třeba získání certifikátu, který tuto skutečnost doloží, ale je možné stanovit cíl ve formě např. zlepšení určitého technologického procesu, dosažení úspor atd. Cíl by měl být předem jasně definován a měli by s ním být seznámeni všichni zúčastnění, tedy vlastně všichni pracovníci podniku. Je samozřejmé, že vedení podniku musí myšlenku zavedení systému environmentálního řízení přijmout za vlastní a tento proces plně podporovat.

Dalším úkolem této předběžné fáze zavádění EMAS je provedení analýzy všech potřebných zdrojů a získání potřebných informací (prostřednictvím různých publikací na téma ochrany životního prostředí, nebo v současnosti prostřednictvím internetu, jehož výhodou je rychlá dostupnost a často také aktuálnost informací, které jsou k dispozici).

Jelikož se jedná o systém řízení, který zasáhne všechny činnosti probíhající v podniku, je zavádění náročné a vyplatí se získat pomoc konzultanta pro oblast životního prostředí, který

může pomoci i při organizování školení pro pracovníky podniku. S náročností systému jsou spojeny i nároky finanční, určitě se bude jednat o významnou investici v rámci podniku, takže by bylo vhodné poohlédnout se po možnosti získat prostředky z různých dotačních programů a fondů.

Zavedení systému řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí (EMAS) je spojeno se čtyřmi fázemi zavedení EMAS, které obsahují 19 dílčích kroků (přehled uveden v obr. 5 - 6).



Zdroj: KLÁŠTERKA, J. a kol. *Příručka k programu EMAS*. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.

**Obr. 5 - 6 Fáze zavádění EMAS**

## I. Plánování

Plánování je první fází při zavádění EMAS. Zahrnuje pět kroků: zpracování environmentální politiky podniku, analýzu významných environmentálních aspektů, monitoring zákonných a jiných požadavků, definování cíle a cílových hodnot a vytvoření programu environmentálního řízení.

### 1. krok: Environmentální politika

Environmentální politika je veřejný dokument připravovaný podnikem, ve kterém zveřejňuje svoje závazky v oblasti životního prostředí. Měl by obsahovat celou řadu informací týkajících se např. opatření přijatých pro prevenci, snížení či odstranění znečištění životního prostředí, sledovaných cílů a cílových hodnot, atd. Významné jsou informace, které mají sloužit veřejnosti.

### 2. krok: Významné environmentální aspekty

Základem pro definování cílů, cílových hodnot a programů je úvodní přezkoumání environmentálních dopadů činností podniku. Přezkoumání zahrnuje posouzení např. těchto prvků:

- environmentální aspekty výrobků,
- právní požadavky,

- hodnocení havárií, ke kterým došlo v minulosti,
- stížnosti okolí na činnosti podniku.

Výsledky jsou zaznamenány v rejstříku významných environmentálních aspektů. Neexistuje žádná univerzální metodika pro hodnocení environmentálních aspektů, ale v Příloze VI. k EMAS (tab. č. 5 - 3) je uveden minimální seznam přímých a nepřímých aspektů, které je nutné přezkoumat.

**Tab. 5 - 3 Minimální seznam přímých a nepřímých environmentálních aspektů**

<b>Činnosti (aspekty)</b>	<b>Emise (faktory)</b>	<b>Environmentální dopad</b>
Přeprava zboží Odstraňování odpadů Vytápění Klimatizace	Oxid uhličitý Metan Fluorované plynné uhlovodíky (CFC, HFC, atd.)	Podporují skleníkový efekt a tím přispívají k rychlým změnám globálních klimatických podmínek
Chladicí média Činidla pro vypírání textilu Hasicí přístroje	CFC Chlorovaná organická rozpouštědla	Poškozují ozónovou vrstvu, která chrání Zemi před škodlivým ultrafialovým zářením
Silniční doprava	Oxid siřičitý Oxidy dusíku	Kyselý déšť (způsobuje zdravotní problémy a zhoršování stavu lesů a budov)
Použití rozpouštědel Vytápění Spalování odpadů	Těkavé organické sloučeniny Oxidy dusíku Metan	Přispívají ke vzniku přízemního ozónu, který je škodlivý lidskému zdraví
Silniční doprava Vytápění Průmyslová výroba	Oxidy dusíku Tuhé znečišťující látky Hluk	Způsobují lokální znečištění ovzduší (zvláště v městských aglomeracích)
Odpadní vody z průmyslu	Soli fosforu a dusíku Organické sloučeniny	Způsobují eutrofizaci (neúměrné vypouštění živinných látek do řek, jezer a moří)

Zdroj: ENGEL, H. W., TÓTH, G. *EMAS jednoduše!* Praha: CPC, listopad 2004.

### **3. krok: Zákonné požadavky**

EMAS II stanoví tři hlavní požadavky týkající se právní úpravy ochrany životního prostředí:

- Znat (aktuální) zákonná ustanovení.
- Plnit jejich požadavky.
- Najít způsob, jak výše zmíněné požadavky uvádět do praxe.

Často podniky plní požadavky nad rámec zákona, čímž se jednak připravují na přísnější zákony, a také zlepšují svoje jméno u veřejnosti i zákazníků.

### **4. krok: Cíle a cílové hodnoty**

S ohledem na environmentální politiku, legislativní požadavky, výsledky analýzy environmentálních aspektů, ale také reálné možnosti podniku a názory zainteresovaných stran jsou stanoveny cíle a cílové hodnoty, kterých má být dosaženo. Cíle a cílové hodnoty musí

být jasně definované, je třeba je průběžně aktualizovat s ohledem na změny např. v legislativě a technologickém vývoji a především je třeba s nimi seznámit všechny zúčastněné.

Cílem může být např.:

- snížení spotřeby zdrojů a produkce odpadů;
- změna designu výrobku s cílem min zatížení životního prostředí vlivem jeho výroby, užití a přeměny na odpad;
- zvýšení environmentálního uvědomění zaměstnanců a obyvatel v místě, atd.

### **5. krok: Programy environmentálního řízení**

Program environmentálního řízení je soubor cílů a cílových hodnot v oblasti životního prostředí, který je navržen tak, aby výsledkem bylo zlepšování environmentální výkonnosti podniku. Jedná se o komplexní pracovní plán, který převádí vyhlášenou politiku životního prostředí do každodenní praxe. V rámci programu je definováno kdo, kdy, jak bude dělat co, s jakými zdroji (finanční, personální, technické prostředky) a v jakém termínu úkol splní. Díky programu (který je vlastně projektem) se ochrana životního prostředí stává běžnou součástí existence podniku a je hnacím motorem neustálého zlepšování.

Výchozím bodem je tedy politika, následuje cíl, cílová hodnota a program environmentálního řízení, příklad papírenského podniku je uveden v tab. 5 - 4.

**Tab. 5 - 4 Příklad řetězce politika – cíl – cílová hodnota – program environmentálního řízení**

<b>Od stanovení cíle k výsledku (příklad papírenského podniku)</b>	
<b>Výňatek z politiky: „ ...budeme věnovat zvláštní pozornost hospodárnému využívání primárních surovin...“</b>	
<b>Cíl</b>	- snížit spotřebu čisté vody a množství produkovaných odpadních vod - v horizontu 5 let dosáhnout specifické spotřeby vody (100m <sup>3</sup> /t výrobku)
<b>Cílová hodnota</b>	Vypracování návrhu postupu dosažení specifické spotřeby vody (40m <sup>3</sup> /t výrobku) do 2 let a snížení hodnoty BSK na 27,6 kg/T ve stejném časovém horizontu.
<b>Výsledek</b>	Stanovené cíle byly splněny. O dosažených specifických hodnotách (spotřeba vody 38,5 m <sup>3</sup> /t) byly informovány příslušné úřady a kontrolní orgány.

Zdroj: ENGEL, H. W., TÓTH, G. *EMAS jednoduše!* Praha: CPC, listopad 2004.

## **II. Zavedení a provoz**

Druhou fází, která zahrnuje sedm kroků, je zavedení a provoz. V rámci této fáze jsou nejprve definovány jednotlivé úkoly a odpovědnosti za splnění těchto úkolů, školení všech zaměstnanců, velmi důležitá je externí a interní komunikace a nesmí se zapomenout ani na vedení aktuální dokumentace. Podnik musí být připraven i na vznik havárie či jiného mimořádného stavu, který by mohl mít negativní dopad na životní prostředí, proto se v posledním kroku této fáze zpracovává plán, jak takové situace řešit.

### **6. krok: Struktura a odpovědnosti**

Šestý krok má zajistit jednoznačné rozdělení úkolů a stanovit odpovědnosti za definované úkoly. Dotyční pracovníci by měli být informováni, a to nejlépe písemně. Dále by měl být v rámci tohoto kroku jmenován vedoucí týmu, který se v environmentální problematice orientuje.

### **7. krok: Výcvik, povědomí a kompetence**

Stejně jako v systémech řízení jakosti i zde je nutné zapojení všech pracovníků. Důvod je jasný - činnost každého pracovníka má vliv na životního prostředí, ať už přímý, nebo nepřímý, významný, nebo nepatrný.

Pracovníci by měli být zapojeni nejen prostřednictvím plnění úkolů, ale měli by se podílet také na definování a plnění cílů, podávat zlepšovací návrhy, zapojit se do soutěží apod. Měli by vědět, proč dodržovat pravidla EMAS, jak se chovat v případě havárie, jaké dopady bude mít nedodržení postupů práce. Nutným předpokladem je zajištění informací a výcviku pracovníků.

### **8. krok: Komunikace**

Základem správně fungujícího systému je komunikace, a to jak interní (vedení podniku - zaměstnanci), tak i externí (podnik – další subjekty). Pro zúčastněné je dobré, aby věděli, co bylo vykonáno, jaké činnosti probíhají a jaké jsou v plánu.

Interní komunikace, v rámci podniku, zahrnuje tok informací od vedení podniku směrem k zaměstnancům, ale i obráceně, od zaměstnanců k vedení podniku (názory zaměstnanců mohou být velmi přínosné pro zlepšování systému).

Externí komunikace, mezi podnikem a jinými subjekty, by měla být založena na otevřeném dialogu se zákazníky, úřady a dalšími subjekty, což je třeba doložit v případě certifikace. Na komunikaci je v rámci EMS kladen velký důraz, větší než v rámci ISO 14001.

### **9. krok: Dokumentace EMS**

Dokumentace je jediným průkazným materiálem o zavádění systému, ale i o účinnosti systému řízení.

Obsahuje:

- Písemnou kopii environmentální politiky.
- Rejstřík environmentálních aspektů a dopadů, program environmentálního řízení a popis odpovědností a pravomocí v rámci systému.
- Pracovní pokyny a postupy.

### **10. krok: Řízení dokumentace**

Řízení dokumentace má umožnit sledovat vývoj a události v rámci zavedeného systému řízení (mj. umožňuje poučit se z chyb a využít zkušeností s řešením problémů v minulosti). Dokumentace by měla být průběžně aktualizována.

### **11. krok: Řízení provozu**

Řízení provozu představuje soubor konkrétních postupů, které podnik dodržuje s cílem chránit životní prostředí. Postupy by měly být v písemné podobě, jednoduché a srozumitelné pro zaměstnance (je vhodné využít obrazové symboly).

### **12. krok: Plánování mimořádných stavů a havarijní připravenost**

Základní myšlenkou je prevence – je nutné přijmout preventivní opatření ještě dříve, než k havárii skutečně dojde. V případě, že k havárii dojde, je ohroženo životní prostředí, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, veřejnosti, vzniknou škody na majetku; v konečném dopadu je ohrožena konkurenceschopnost podniku a jeho finanční situace.

Plán mimořádných stavů vychází z:

- identifikace potenciálních havarijních situací, které by mohly nastat,
- omezení rizika jejich vzniku na minimum,
- přípravy havarijních plánů a postupů pro případ, že by k havárii i přes minimalizaci rizika došlo,
- testování fungování plánů a postupů (cvičné poplachy),
- poučení z minulosti, kdy došlo k havárii.

### **III. Kontrola**

Třetí fáze zahrnující čtyři kroky je zaměřena na kontrolu zavedeného systému. Systém a dosahované výsledky je třeba pravidelně monitorovat a měřit a případné neshody řešit prostřednictvím nápravného opatření, přičemž se nesmí zapomínat ani na prevenci. Je třeba vést záznamy, které pomáhají při zpracování preventivních opatření. A vrcholem je interní audit systému.

#### ***13. krok: Pravidelné monitorování a měření***

Pravidelný monitoring a měření umožňuje zpětnou vazbu při stanovení cílů a cílových hodnot. Výsledky získané při monitoringu jsou využitelné:

- pro úřady,
- při kontrole využívání zdrojů,
- pro porovnání v čase,
- pro informování všech zainteresovaných stran,
- při vyhodnocení finančních aspektů environmentální výkonnosti podniku,
- při tvorbě alternativ výroby, nových výrobků, procesů.

#### ***14. krok: Neshody, nápravná a preventivní opatření***

Žádný systém nemůže být dokonalý. Neshody mohou vzniknout na příklad vlivem technických problémů (poškození zařízení, průsaky) či vlivem chyb v řízení (špatné pokyny, absence výcviku pracovníků). Když už dojde ke vzniku neshody, je třeba odhalit podstatu problému, identifikovat příčinu vzniku, navrhnout a zavést nápravné opatření a následně kontrolovat plnění a především se z chyby poučit do budoucna. Získané zkušenosti jsou cenné při tvorbě preventivních opatření.

#### ***15. krok: Záznamy***

Vedení záznamů představuje „paměť“ podnikového systému a zároveň jsou dokladem o existenci EMS v podniku. Údaje je třeba zaznamenávat písemně, přesně, jednoduše a srozumitelně. Příklady záznamů:

- roční výkaz produkce odpadů,
- protokoly o nehodách, stížnostech,
- spotřeba vody a energie,
- protokoly o výcviku a osvědčení,
- nápravná a preventivní opatření,
- zjištění zaměstnanců týkající se neshod či chyb systému,
- shrnutí interních auditů a přezkoumání vedením.

#### ***16. krok: Interní audit***

Cílem interního auditu je zhodnotit, jak dobře zavedený systém environmentálního řízení funguje a jakým způsobem podnik dosahuje určité úrovně environmentální výkonnosti. Audit umožňuje kontrolu, zda je zavedený systém v souladu s Pravidly EMAS. Audit je systematický, rutinní a zdokumentovaný úkon, který by měl být proveden nezávislým

akreditovaným ověřovatelem. Výstupem auditu je schválení (ověření) platnosti environmentálního prohlášení podniku.

#### **IV. Neustálé zlepšování**

Zavedení systému EMAS není možné považovat za konečný stav. Stejně jako se mění prostředí, mění se a vyvíjí také podnik. Tomuto vývoji se musí přizpůsobit také environmentální systém řízení. Vedení podniku by mělo zhodnotit dosažené výsledky a nasměrovat vývoj správným směrem. Informace o aktuální situaci je vhodné poskytnout veřejnosti, k tomu slouží environmentální prohlášení. Ověření systému a získání certifikátu, případně recertifikace systému, je pak vrcholem zavádění systému EMAS.

##### **17. krok: Přezkoumání vedením**

Jednou ročně by se mělo konat setkání vedení podniku, kde by měly být projednány výsledky auditu, přijatá opatření, efektivní využívání zdrojů, aktuálnost environmentální politiky, hodnocení účasti zaměstnanců, komunikace, apod. Tato setkání by měla přispět k tomu, aby se vývoj systému environmentálního řízení ubíral správným směrem.

##### **18. krok: Externí komunikace, environmentální prohlášení**

Díky poskytování informací o environmentální výkonnosti podniku externím subjektům může podnik zlepšit své postavení na trhu. Veřejnou prezentací je třetí stranou ověřené Environmentální prohlášení, které je veřejné a mělo by být přístupné všem. Podnik tak veřejně přijímá odpovědnost za stav životního prostředí na místní úrovni. ISO 14001 veřejné prohlášení nevyžaduje, v rámci EMAS je na komunikaci kladen podstatně větší důraz.

##### **19. krok: Ověření a registrace**

Získání certifikátu představuje ukončení procesu úspěšného zavádění EMAS; pokud toto bylo v úvodu definováno jako cíl. Mnohdy, např. z finančních důvodů, si podniky (především malé podniky) stanoví cíl jinak. Ověření mohou provést pouze specializovaní environmentální auditoři a akreditovaní ověřovatelé, kteří provedou:

- přezkoumání dokumentace EMAS,
- návštěvu podniku a konzultaci se zaměstnanci,
- zpracování zprávy,
- vyjádření k návrhům vedení podniku na řešení problémů a nesouladů uvedených ve zprávě vypracované ověřovatelem.

Ale proces nikdy nekončí.... Ověření je nutné opakovat nejméně jednou za 3 roky. Podnik může požádat o zapsání do registru podniků s ověřeným systémem EMAS. Registraci v České republice provádí Ministerstvo životního prostředí prostřednictvím Agentury EMAS. Podniky zapsané v registru podniků se zavedeným systémem EMAS mají právo pro svou činnost využívat tzv. prohlášení o účasti v programu EMAS. Jedná se o grafickou a textovou informaci, která je využitelná především pro reklamní účely.

#### **5.5.3 Případová studie STRABAG a. s.<sup>115</sup>**

- odštěpný závod Pozemní stavitelství Praha
- odštěpný závod Pozemní stavitelství České Budějovice

---

<sup>115</sup> STRABAG a. s. *Případová studie* [online]. Praha: Cenia [cit. 10/2008]. Dostupné z <[http://www.cenia.cz/\\_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/CENJKFN1C5AM](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/CENJKFN1C5AM)> a STRABAG a. s. *Environmentální prohlášení 2007* [online]. [cit. 10/2008]. Dostupné z <<http://www.strabag.cz/CMSCache/170741.pdf>>



## **Základní údaje**

Identifikační číslo: 60838744

Sídlo:

- odštěpný závod Pozemní stavitelství Praha - Na Bělidle 198/21, 150 00 Praha 5
- odštěpný závod Pozemní stavitelství České Budějovice - Vrbenská 31, 370 06 České Budějovice

Významné předměty podnikání (podle Obchodního rejstříku):

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektování elektrických zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba betonu a obalovaných živičných směsí,
- opravy silničních vozidel,
- automatizované zpracování dat,
- ubytovací služby,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výkon zeměměřičských činností,
- zámečnictví,
- inženýrská činnost ve stavebnictví,
- výroba stavebních hmot a materiálů,
- a další viz justice.cz.

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (dle ČSÚ):

- 42.99 - výstavba ostatních staveb j. n.
- 43.10 - demolice a příprava staveniště
- 71.10 - architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
- 41.20 - výstavba bytových a nebytových budov

Počet zaměstnanců: 180 (v roce 2007)

Akreditovaný ověřovatel: STAVCERT

Datum validace posledního prohlášení: 16. 8. 2007

Datum příští validace: leden 2009

Datum registrace v Registru EMAS: 14. 11. 2007

Registrační číslo: CZ-000037

Internetová stránka: [www.strabag.cz](http://www.strabag.cz)

## **Představení společnosti**

V lednu 1992 počala v České republice vyvíjet aktivity společnost Bau Holding A.G. (BH) se sídlem ve Spittal/Drau v Rakousku. Jedná se o přední rakouskou stavební společnost s ročním obrátem přesahujícím 9,315 mld. euro. Dceřiné společnosti BH, které působí na území celé Evropy a v USA, podnikají ve všech oborech stavebnictví, především v oblasti inženýrského stavitelství.

System řízení činnosti BH je jednotně organizován tak, že je vždy vyčleněna vlastní stavební výroba, tzv. operativa, a obslužné činnosti jsou prováděny specializovanými útvary:

- vývoj nových technologií, kontrola kvality, laboratorní činnost a řízení managementu kvality (TPA),
- zajišťování mechanizačních prostředků, jejich údržby a oprav (BMTI),
- zajišťování účetnictví a finančních operací (BRVZ).

Odštěpné závody pozemního stavitelství jsou zaměřeny na provádění, rekonstrukci a odstraňování staveb v oboru pozemního stavitelství.

### **Systém řízení ve společnosti**

Společnost STRABAG a.s. Pozemní stavitelství má zaveden integrovaný systém řízení (ISR), což v praxi znamená vhodnou a účelnou integraci tří subsystémů:

- systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 (QMS),
- systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví dle OHSAS 18001:1999 (SM BOZP),
- systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 (EMS) a dle Nařízení evropského parlamentu a rady (ES) č. 761/2001 ze dne 19. března 2001 o dobrovolné účasti organizací v systému řízení podniků a auditů z hlediska ochrany životního prostředí – zkráceně EMAS.

Tento systém naplňuje veškeré požadavky uvedených subsystémů řízení, definuje veškeré procesy ve společnosti, které jsou systematicky rozvíjeny a doplňovány tak, aby byla zajištěna maximální kvalita stavebních prací z hlediska uspokojení požadavků zákazníka, a aby byly zároveň naplněny i veškeré požadavky vyplývající z příslušných platných norem a předpisů. Společnost je v tomto směru aktivní především v oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Integrovaný systém řízení je budován jako soubor procesů, které se vzájemně doplňují a jsou provázány zpětnými vazbami tak, aby byla prokázána jednak funkčnost systému s možnostmi pro neustálé zlepšování, a schopnost uspokojovat veškeré požadavky zákazníků při splňování závazných předpisů.

### **Při budování integrovaného systému řízení se vychází z následujících zásad:**

- přesné specifikování požadavků zákazníků,
- přesné specifikování požadavků platné legislativy a uznaných požadavků zainteresovaných stran,
- plné zapojení zaměstnanců a využití jejich schopností ve prospěch společnosti,
- rozdělení procesů na podpůrné a realizační,
- řízení podpůrných procesů,
- řízení realizačních procesů,
- snaha o neustálé zlepšování integrovaného systému řízení,
- vytváření a hodnocení souboru dodavatelů,
- identifikace a hodnocení environmentálních aspektů,
- identifikace a hodnocení rizik BOZP a PO.

### **Uskutečněné přínosy a opatření v oblasti EMS**

- Výběr generálního dodavatele na odvoz a likvidaci odpadu, čímž se významně zvýšil podíl tříděného odpadu odváženého ze staveb.
- Vypracování plánu nakládání s odpady se zvýšeným vlivem na své okolí pro všechny stavby.
- Monitorování hluku a prašnosti na vybraných stavbách s následným provedením opatření na snížení škodlivých vlivů hluku a prašnosti.
- Zavedení environmentálního účetnictví jako nástroje na sledování spotřeby energií a plánování snížení produkce škodlivých látek.

## **Plnění environmentálních cílů**

### Cíle pro rok 2004:

*Cíl č. 1: Nakládat s odpady a CHLP v souladu s legislativou i u subdodavatelů*

Cíl byl splněn. V rámci interních auditů bylo systematicky upozorňováno na správné uskladnění chemických látek a přípravků, jako i na opatření bezpečnostních listů k těmto přípravkům. V současnosti je už na všech stavbách ekokontejner, ve kterém jsou chemické látky uskladněny a ve kterém jsou umístěny i bezpečnostní listy od těchto přípravků.

*Cíl č. 2: Výběr generálního dodavatele na likvidaci odpadů ze staveb*

Cíl byl splněn. Pro STRABAG a.s. - Pozemní stavitelství byla vybrána jako generální dodavatel na likvidaci odpadů firma A.S.A. s.r.o. Tato firma byla vybrána ve výběrovém řízení podle stanovených kritérií s důrazem na ochranu životního prostředí.

### Cíle pro rok 2005:

*Cíl č. 1: Vytvořit plán nakládání s odpady pro stavbu Palladium*

Cíl byl splněn, čehož důkazem je dokument „Plán nakládání s odpady pro stavbu Palladium“.

### Cíle pro rok 2006:

*Cíl č. 1: Monitorovat úroveň hluku a prašnosti na stavbě Palladium*

Cíl je průběžně plněn. Stavba pokračuje i v roce 2007.

*Cíl č. 2: Zpracovat plán odpadového hospodářství*

Cíl byl splněn. Plán odpadového hospodářství pro STRABAG a.s. Pozemní stavitelství byl zpracován a zaslán na jednotlivé krajské úřady ke schválení.

## **Environmentální cíle na další období (na rok 2007):**

*Cíl č. 1: Zavést EMAS jako další krok k zlepšování vztahu společnosti k životnímu prostředí*

Odpovědnost za splnění: Ing. Zdeněk Kerner – manažer ISŘ

Termín splnění: 12/2007

*Cíl č. 2: Snížit podíl směsného stavebního a demoličního odpadu (170 904) ze 77 % z celkového objemu odpadů v roce 2006 na 70 % z celkového objemu odpadů v roce 2007*

Odpovědnost za splnění: jednotliví vedoucí oblasti

Termín splnění: 12/2007

Environmentální cíle společnosti vychází z politiky ISŘ a jsou stanovovány tak, aby vedly k postupnému zlepšování environmentálního systému řízení. Jednotlivé cíle jsou rozpracovávány do konkrétních programů, které umožňují efektivní dosažení cílových hodnot.

## **5.5.4 ČSN EN ISO 14001**

Norma „ČSN EN ISO 14001 Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití“ vydaná Mezinárodní organizací pro normalizaci upravuje požadavky na zavedení systému environmentálního řízení pro účely vlastního hodnocení či získání certifikátu. Tato norma je aplikovatelná na všechny typy organizací a všechna průmyslová odvětví.

Oficiální definice EMS podle normy ČSN EN ISO 14001: „Systém environmentálního managementu je ta součást celkového systému managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky.“ Hlavní kapitoly normy se týkají zejména environmentální politiky, cílů a cílových hodnot, programů

environmentálního řízení, zavedení systému a jeho provozu, monitorování a nápravných činností, a přezkoumání vedením.<sup>116</sup>

Certifikát ISO 14001 dokazuje, že systém environmentálního managementu je srovnatelný se standardem správné praxe a je s ním ve shodě. Certifikát je vydán třetí stranou - akreditovanou organizací - a potvrzuje zákazníkům, že podnik aktivně minimalizuje environmentální dopady činností, produktů a služeb.

Akreditace na ISO 14001 může pomoci podniku k více environmentálním postupům, které jsou stále více vyžadovány environmentálně uvědomělou společností. Smyslem zavedení EMS je řídit podnik takovým způsobem, aby byla zajištěna ochrana životního prostředí.

### **Postup zavedení EMS podle ČSN EN ISO 14001**

Společnost, která se rozhodla získat certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Kroky, které vedou k získání certifikátu, jsou následující:<sup>117</sup>

#### **I. Příprava certifikace**

**1. Úvodní seznámení** – vyjasnění požadavků a přístupů k zavádění systému proškolením vrcholového vedení organizace a následná diskuse. Účelem je získání dostatečných informací k učinění kvalifikovaného rozhodnutí o způsobu zavádění a získání představ o potřebných zdrojích.

**2. Zpracování vstupní environmentální analýzy** – celková analýza stavu a chování organizace v oblasti ochrany životního prostředí, je základním kamenem výstavby EMS, je strukturována dle normy EN ISO 14001 a provádí porovnání požadavků normy se skutečným stavem. Výsledkem porovnání je harmonogram činností vedoucích k zavedení EMS a případnému odstranění zjištěných nedostatků.

**3. Jmenování pracovních týmů vč. zmocněnce pro životní prostředí** – organizace musí jmenovat zástupce z řad svého vedení, který se stane garantem budování EMS, dále je nutné sestavit pracovní týmy, které budou pracovat na úkolech vyúsňujících ze vstupní environmentální analýzy a na tvorbě systémové dokumentace.

**4. Výcvik pracovních týmů** – jedná se zejména o vysvětlení požadavků normy EN ISO 14001.

**5. Stanovení environmentální politiky** – vedení musí nahlásit politiku životního prostředí organizace, stanovit cíle naplňující politiku a rozpracovat cíle na dílčí programy. Podklady pro stanovení jsou ve vstupní environmentální analýze.

**6. Tvorba příručky EMS a systémové dokumentace** – zpracování příručky popisující jakými způsoby organizace naplňuje požadavky normy, základní postupy jsou v návaznosti rozpracovány detailněji v dokumentech druhé, resp. třetí vrstvy.

---

<sup>116</sup> EMS podle normy ISO 14001 [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 07/2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1633731/zavedeni-systemu-environmentalniho-managementu-ems-podle-normy-iso-14001->>

<sup>117</sup> Postup zavedení a proces certifikace EMS [online]. Praha: NSZM ČR [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.nszm.cz/cb21/asp/ibrana.asp?id=3812>>

**7. Implementace systému do denní praxe** – postupně se dokončuje dokumentace, uvádí se do užívání, v platnost vstupuje i příručka EMS.

**8. Interní prověrky** – nástroj vrcholového vedení k ověřování systému a získávání podnětů k jeho korekturám a doladování. Za tímto účelem jsou vyškoleni interní auditoři organizace.

**9. Vstupní audit** – představuje přechod do procesu certifikace, slouží k prověření připravenosti EMS k certifikaci.

## **II. Proces certifikace**

**1. Vstupní pohovor** - probíhá formou prověrky systémové dokumentace (příručka EMS, dokumentace druhé vrstvy) v místě působení organizace. V případě zjištění větších odchylek je organizaci zaslána zpráva o odchylkách s doporučením nápravy, v případě bezproblémové prověrky (drobné připomínky bývají projednány v dalším kroku) je doporučeno pokračování certifikačního procesu. V případě předauditu se vstupní pohovor neprovádí; vstupní pohovor má menší rozsah než předaudit.

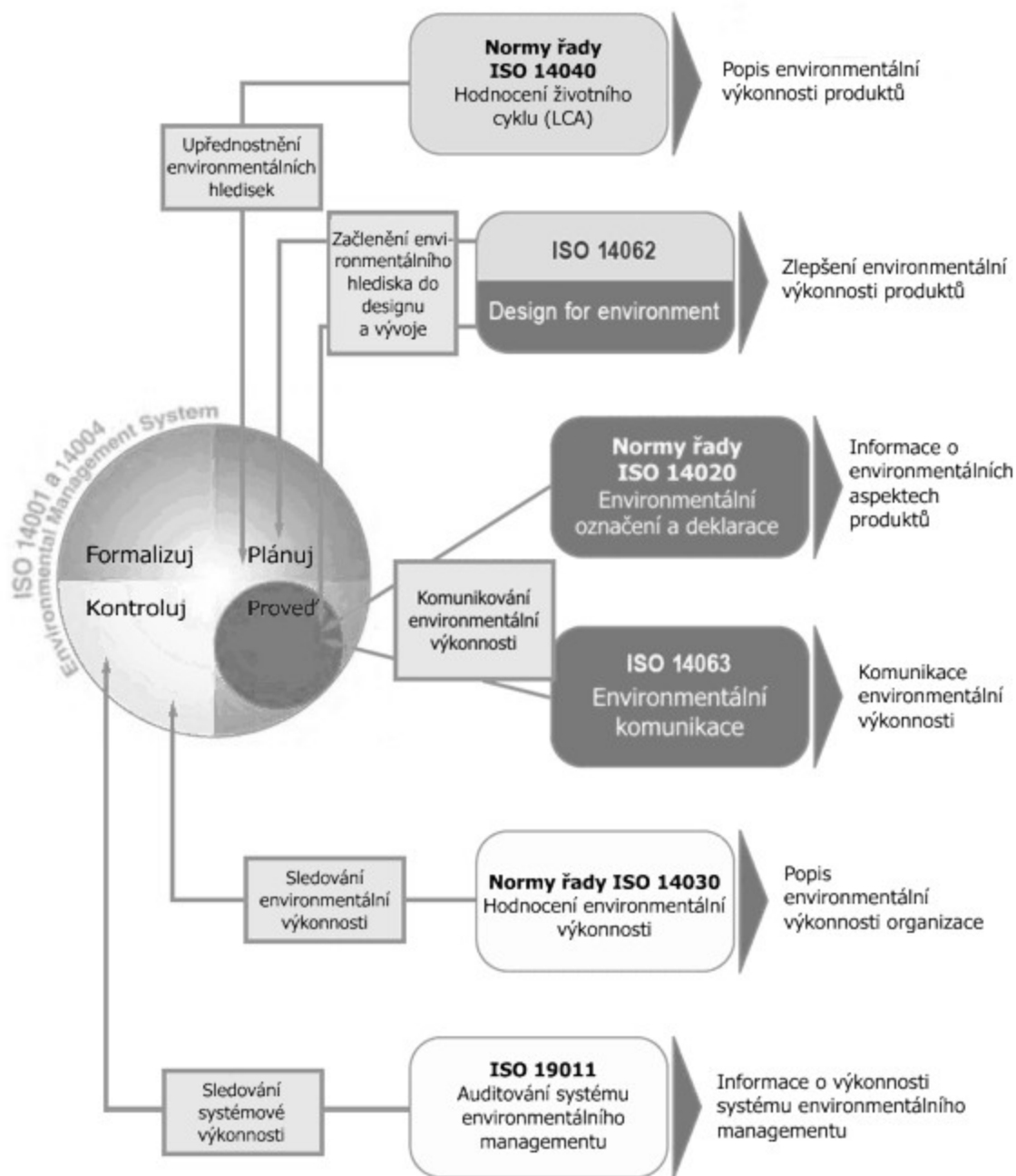
**2. Předaudit** – slouží zejména k prověrce všech stupňů dokumentace navazující na příručku EMS (směrnice, pracovní postupy a další související dokumentace se systémem) v porovnání s požadavky normy. Prověřuje se dále účinná realizace této dokumentace v praxi (rozdělení na pracoviště a znalosti zaměstnanců). V případě kladného výsledku je doporučeno pokračování certifikačního procesu. Předaudit není povinný.

**3. Certifikační audit** – slouží k prověření splnění požadavků normy v praxi. Požadavky normy, jejich rozpracování v dokumentaci a jejich praktické plnění musí být ve shodě. V případě úspěšného certifikačního auditu je auditory zpracován návrh na udělení certifikátu, v případě zjištění závažnějších, systémových nedostatků, jsou vystaveny tzv. protokoly o odchylce buď bez následné prověrky realizace nápravných opatření, nebo s požadavkem na následnou prověrku. Z auditů obdrží organizace zprávu – z předauditu slouží pro konečné dopracování dokumentace, z certifikačního auditu pro udržování a zlepšování systému ochrany životního prostředí.

**4. Udělení certifikátu** – po schválení podkladů předložených auditory je firmě udělen certifikát o tom, že její systém odpovídá požadavkům normy.

**5. Kontrolní a prodlužovací audit** – v procesu udržování a zlepšování systému ochrany životního prostředí jsou inspekční společnosti prováděny ročně kontrolní audity (v rozsahu 50 % trvání certifikačního auditu) a po třech letech prodlužovací audit (blíží se rozsahu certifikačního auditu). V průběhu tohoto období musí firma prokázat stabilní funkci systému ochrany životního prostředí (v opačném případě musí být certifikát odebrán).

V případě zavádění EMS podle standardu ISO 14001 není nutné zůstat pouze u normy ISO 14001, níže uvedené schéma (obr. 5 - 7) ukazuje propojení a návaznost všech norem řady ISO 14000, jejichž zavedení může podnik posunout zase o krok dál k systému řízení šetrnému k životnímu prostředí.



Zdroj: *Systém environmentálního managementu* [online]. Brno: CVP [cit. 06/2007]. Dostupné z: <<http://www.envirohelp.eu.com/czech/bestpractices/ems.html>>

**Obr. 5 – 7 Návaznost norem řady ISO 14000**

### 5.5.5 Nová Huť<sup>118</sup>

Případová studie zavádění systému environmentálního řízení výrobního procesu podle normy ISO 14001 v závodě Válcovny Nové Huti.

Nová Huť, a. s. je hutním kombinátem, který byl postaven na okrajové části města Ostravy. Nová Huť dosáhla své největší výroby oceli v letech 1988 a 1989, kdy bylo vyrobeno více než 3,8 mil. t oceli za rok. Touto vysokou produkcí a v té době malou pozorností k ochraně životního prostředí se Nová Huť také značnou měrou podílela na dalším zhoršování životního prostředí v Ostravě a jejím okolí.

K výraznější odpovědnosti a důležitosti ochrany životního prostředí se vrcholové vedení akciové společnosti Nová Huť, a. s. (dále NH) rozhodlo v roce 1995, kdy již od odborné veřejnosti začaly pronikat informace o možnosti zavedení systému ekologického řízení výrobního procesu. Svou snahu o ochranu životního prostředí chtělo vedení NH prokázat zavedením ekologicky orientovaného systému řízení (Environmental Management System – dále systém EMS) do svého výrobního procesu. Protože Nová Huť, a. s. je velkým hutním kombinátem skládajícím se z 9 závodů a řady řídicích odborů, bylo by zavedení EMS v tak velkém komplexu jistě značně komplikované. Proto vrcholové vedení přijalo rozhodnutí vybrat jeden závod, ve kterém bude zaveden systém EMS, a podle zkušeností tohoto závodu bude následně tento systém zaváděn v ostatních závodech akciové společnosti. Pilotním závodem, který byl vybrán pro zavedení systému EMS, se stal závod 14 – Válcovny.

Válcovny byly pro zavedení systému EMS vybrány mimo jiných důvodů také proto, že měly již 4 roky zavedený systém QMS (Systém řízení jakosti) podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 a systémové zásady řízení podle této normy jsou na závodě vžitě, což bylo ověřeno a potvrzeno kontrolními audity a rovněž prodlužovacím auditem.

Po rozhodnutí vrcholového vedení Nové Huti, a. s. o zavedení systému EMS ve Válcovnách následovalo jmenování pracovního týmu, který byl sestaven z odborníků technického úseku Válcoven, jejichž odborná pracovní činnost spadá do oblasti zaváděného EMS (ekolog závod, energetik, vodohospodář, technik bezpečnosti práce, požární technik) a dále ze zástupců všech provozů (Válcovny mají 6 provozů) a zástupců výrobního a ekonomického úseku. Dále byl jmenován představitel vedení pro systém EMS, na něhož byly v úkolech souvisejících se zaváděním systému EMS, převedeny pravomoci ředitele závodu.

Ve Válcovnách NH, a. s. byl představitelem vedení pro systém EMS jmenován vedoucí oddělení Řízení jakosti, který je zároveň představitelem vedení pro QMS. Byl jmenován z důvodů již nabytých systémových zkušeností se zaváděním a udržováním systému QMS. Nadřízenost odborníkům technického úseku a zástupcům provozů, odpovědným za zavádění systému EMS mu byla dána delegováním pravomoci ředitele závodu v oblastech souvisejících se systémem EMS.

Následovala volba poradenské firmy pro konzultace o problematice spojené se zaváděním systému EMS. Ve výběrovém řízení byly vybrány z 5 firem (3 zahraniční, 2 tuzemské)

---

<sup>118</sup> České ekologické manažerské centrum. *Zavádění EMAS/EMS v ČR včetně vyhodnocení nákladů a přínosů pro podnikovou sféru. Průzkumová a analytická studie* [online]. Praha: MŽP, 1999. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.env.cz/www/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/369ebeeab817ac26c125696c00378021?OpenDocument#4.%20Praktick%C3%A9%20p%C5%99%C3%ADklady%20zav%C3%A1d%C4%9Bn%C3%AD>>

RWTÜV – pražská kancelář a GES Ostrava, přičemž systémové prvky byly konzultovány s RWTÜV a provozní prvky s GES. Výběr konzultantů z tuzemských firem byl proveden vedle cenového hlediska také z jazykového hlediska.

Pro zavádění systému EMS ve Válcovnách NH, a. s., byla vybrána norma ČSN EN ISO 14001, podle níž byl systém EMS zaváděn. Tato norma byla vybrána proto, že navazuje na normu ČSN EN ISO 9001, která je ve Válcovnách NH, a. s., již zavedena a vžita.

Následným krokem bylo zhodnocení výchozího stavu pro zavádění systému EMS a dokumentace tohoto stavu (analýza stávajícího stavu). Analýza na základě úvodního hodnocení stanovila výchozí situaci. Přitom zohlednila veškerá hlediska činnosti organizace, z čehož stanovila silná i slabá místa, rizika i další aspekty jako základnu pro výstavbu systému EMS.

Zpráva o hodnocení výchozího stavu popsala klíčové oblasti působení environmentálních aspektů na životní prostředí a obsahuje rovněž vyhodnocení a návrh způsobu řešení nejzávažnějších negativních vlivů na životní prostředí. Zpráva se stala základem pro stanovení Environmentální politiky Válcoven NH, a. s., jejíž sestavení a vyhlášení bylo základním stavebním kamenem zaváděného systému environmentálního řízení a je rovněž požadavkem normy ČSN EN ISO 14001.

Environmentální politika Válcoven NH, a. s. vychází ze strategických záměrů akciové společnosti NH a je sestavena tak, aby splňovala požadavky normy ČSN EN ISO 14001, zejména kontinuální zlepšování, plnění legislativních požadavků a informování veřejnosti o stavu zavedeného systému EMS. Je sestavena tak, že platí pro Válcovny a přitom je akceptovatelná i pro odborné útvary NH, a. s., které s Válcovnami spolupracují.

Na environmentální politiku navazují Environmentální cíle a cílové hodnoty, v nichž jsou stanoveny konkrétní hodnoty snížení zátěží životního prostředí. Plnění těchto cílů a cílových hodnot bude zajištěno plnění environmentální politiky. Technická, technologická, popř. organizační opatření, která zajistí dosažení splnění úkolů stanovených v cílech a cílových hodnotách, jsou stanovena v Programech EMS, kde je rovněž stanoven termín splnění opatření a zaměstnanec odpovědný za splnění.

Ředitel závodu Válcovny vyhlásil Environmentální politiku, cíle a cílové hodnoty na své operativní poradě a vydal je jako Příkaz ředitele závodu. S oběma dokumenty byli seznámeni všichni zaměstnanci závodu Válcoven.

### **Výstavba systému**

Systém EMS byl ve Válcovnách zpracován podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 14001. Tato norma je kompatibilní v 10 kapitolách s normou ČSN EN ISO 9001, která byla již při zavádění EMS ve Válcovnách vžita. Kompatibilními kapitolami těchto dvou norem jsou kapitoly Politika EMS, Cíle a cílové hodnoty EMS, Řízení dokumentů, Interní prověrky EMS, Opatření k nápravě neshod zjištěných prověrkami a Přezkoumání EMS vedením organizace. Obsah těchto kapitol a praktické zkušenosti ze zavedeného systému jakosti byly drobnými úpravami, odpovídajícími požadavkům normy ČSN EN ISO 14001, převzaty do zaváděného systému EMS. To značně urychlilo a usnadnilo práce na zavádění systému EMS.



Daleko více práce se zaváděním systému EMS v podmínkách Válcoven daly kapitoly normy ČSN EN ISO 14001, které nejsou kompatibilní s kapitolami normy ČSN EN ISO 9001. Jedná se hlavně o tyto kapitoly:

***Environmentální aspekty*** - v této kapitole byly identifikovány významné aspekty výrobní činnosti Válcoven, jejich relevantnost při působení na životní prostředí a sledování snižování nebo zvyšování jejich působení na životní prostředí. Při zjištění zhoršování životního prostředí je popsán způsob přijetí opatření, která zajistí nápravu.

V této kapitole je rovněž popsán způsob hospodaření s odpady, který je řešen v souladu s požadavky uvedenými v zákoně č. 238/1991 Sb. o odpadech. Ve Válcovnách byl pro splnění všech požadavků tohoto zákona zpracován projekt separace odpadů, který stanovuje místa separace odpadů, sběrné nádoby a palety na odpady, řádnou identifikaci sběrných míst (označením identifikačními tabulemi) a zaměstnance odpovědného za pořádek daného sběrného místa odpadu. Cílem splnění požadavků této kapitoly je zajistit plnění právních požadavků a závazků organizace v této oblasti a dosáhnout snižování výskytu odpadů.

***Právní a jiné požadavky*** - v této kapitole jsou vyjmenované zákony, vyhlášky, směrnice a dohody se státní správou, kterými se musí Válcovny ve svém výrobním procesu řídit.

***Komunikování*** - kapitola stanovuje povinnosti organizace zveřejňovat ve sdělovacích prostředcích, v denním nebo odborném tisku své ekologické záměry (např. Politiku EMS), výsledky záměrů snižování zátěže životního prostředí apod. Stanovuje rovněž povinnost organizace zajišťovat komunikaci s laickou veřejností a s aktivisty na ochranu životního prostředí, kde za odpovědi na jejich otázky a odpovědi na případné kritiky je odpovědný náměstek ředitele závodu pro techniku. Ten odpovědi konzultuje se svými podřízenými zaměstnanci odpovědnými za činnosti v ekologické oblasti.

***Havarijní připravenost a reakce*** - v této kapitole jsou popsána opatření a odpovědnosti v případech, kdy vznikne havarijní stav. Ve Válcovnách se jedná o havárie technologického zařízení, ale hlavně o havárie vodního hospodářství (zamoření ropnými látkami), havárie plynových rozvodů a plynových spotřebičů (ohřívací pece), havárie na elektrických rozvodech, protipovodňová opatření apod. Do havarijních opatření je podle požadavků normy ČSN EN ISO 14001 zapracována rovněž protipožární ochrana Válcoven.

***Monitorování a měření*** - tato kapitola požaduje, aby organizace sledovala v měrných jednotkách výskyt škodlivin (aspektů) působících negativně na životní prostředí. V podmínkách Válcoven je monitorován výskyt emisí ve spalínách ohřívacích pecí. Do oblasti monitorování patří i ochrana pracovního prostředí, kde je monitorováno působení nadměrné tepelné zátěže, hluku a vibrací. Jsou sledovány rovněž spotřeby všech energií ve Válcovnách. Monitorované hodnoty jsou srovnávány s hodnotami předcházejícího období a požadavkem normy ČSN EN ISO 14001 je trvale snižovat jejich spotřebu. Ve Válcovnách je vybudován systém, který zaručuje, že při neplnění tohoto požadavku je o stavu okamžitě informován technický náměstek ředitele závodu a ten ukládá opatření k nápravě nepříznivého vývoje v monitorovaných veličinách.

### **Příručka ekologického řízení**

Norma ČSN EN ISO 14001 požaduje, aby organizace vytvořila a udržovala informace, které popisují základní prvky zavedeného systému EMS a jejich vzájemnou součinnost. Na základě tohoto požadavku byl ve Válcovnách zaváděný systém EMS popsán v samostatné Příručce

ekologického řízení v členění podle jednotlivých kapitol tak, jak je uvádí norma ČSN EN ISO 14001. Do Příručky bylo převzato všech 10 kompatibilních kapitol z Příručky jakosti s úpravami odpovídajícími požadavkům této normy. Kapitoly, které nejsou kompatibilní, byly popsány rovněž v souladu s požadavky této normy.

Přestože se vzhledem ke kompatibilitě 10 kapitol systému EMS se systémem QMS nabízela možnost využít pro popsání zaváděného systému EMS Příručky jakosti a rozšířit ji jen o kapitoly, které se odlišují od systému QMS, byl ve Válcovnách zvolen postup zpracování samostatné Příručky ekologického řízení vedle Příručky jakosti. Zaměstnanci Válcoven, kteří se podíleli na tvorbě Příručky ekologického řízení, však nevyklučují do budoucna možnost spojení obou příruček.

### **Doba potřebná pro zavádění systému EMS**

Po přijetí rozhodnutí o zavedení systému EMS ve Válcovnách a po výběru konzultantů ředitel závodu jmenoval zaměstnance odpovědné za zavedení systému EMS. První porada těchto zaměstnanců s konzultanty se uskutečnila v únoru 1996. Práce na zavádění systému EMS ve Válcovnách byly ukončeny v prosinci 1996 a hned v lednu 1997 byla zaslána přihláška firmě RWTÚV do Essenu se žádostí o certifikační audit. Certifikační audit zavedeného systému EMS ve Válcovnách NOVÉ HUTI, a. s. byl proveden v dubnu 1997 se závěrem, že systém ekologického řízení je zřízen a praktikuje se způsobem odpovídajícím požadavkům stanoveným normou ČSN EN ISO 14001. Tím se NOVÁ HUŤ, a. s., závod 14 - Válcovny staly prvním hutním závodem v České republice, který má zavedený systém EMS ve svém výrobním procesu a shodu zavedeného systému s požadavky normy ČSN EN ISO 14001 má potvrzenou certifikačním auditem.

### **Náklady na zavedení systému EMS**

Náklady vynaložené na zavedení systému EMS ve válcovnách jsou vyčísleny v nákladech, které byly hrazeny při školení vrcholového managementu Nové Huti, a. s., proškolení vedoucích hospodářských zaměstnanců Válcoven, vyškolení auditorů pro provádění interních prověrek systému EMS, konzultační činnosti při zavádění systému EMS a vlastní certifikační audit:

- úvodní školení vrcholového vedení a.s. asi 7 000 DEM,
- školení hospodářských zaměstnanců Válcoven asi 22 500 Kč,
- školení auditorů pro systém EMS asi 15 000 Kč,
- konzultační činnost asi 524 600 Kč,
- certifikační audit asi 21 000 DEM.

V nákladech na zavedení systému EMS nejsou uvedeny náklady na mzdové prostředky zaměstnanců Válcoven, kteří systém EMS zaváděli, a to z důvodů, že žádný zaměstnanec nebyl pro zavádění systému uvolněn. Systém EMS zaváděli při plnění svých pracovních povinností daných jim v popisech pracovních míst.

Poznámka: Náklady, uváděné v DEM, byly hrazeny firmě RWTV v Essenu za práce, které provedli jejich zaměstnanci v NH, a. s. Náklady uváděné v Kč byly hrazeny RWTV – pražská kancelář a GES Ostrava.

### **Přínosy zavedeného systému EMS**

Vyhodnocení přínosu zavedeného systému EMS ve Válcovnách doposud nebylo provedeno, neboť od jeho zavedení neuplynul ještě rok. Přesto podle dosavadních sledování a podle

stanovených a vyhlášených Cílů a cílových hodnot EMS a při jejich splnění lze přínosy zavedeného systému EMS očekávat v těchto oblastech:

- snížení spotřeby energie ve výrobním procesu,
- snížení spotřeb vstupních surovin (předváhy),
- snížení spotřeb ropných látek (tuky, oleje),
- snížení spotřeby vodních zdrojů,
- snížení výskytu odpadů, za jejichž likvidaci, recyklaci, popř. uskladnění jsou placeny poplatky,
- snížení výskytu emisí spalováním směsného plynu v ohřívacích pecích, což zajistí pokračování zákonem stanovených limitů a neplacení pokut za jejich překračování, hlavně však sníží negativní působení emisí na životní prostředí regionu,
- zajištění trvalého zlepšování pracovního prostředí na pracovištích Válcoven,
- výchova zaměstnanců k ekologicky pozitivnímu chování nejen ve výrobním procesu Válcoven, ale i v jejich běžném občanském životě.

### **Program dalšího zavádění systému EMS v NOVÉ HUTI, a. s.**

Podle zkušeností, které byly získány při zavádění systému EMS ve Válcovnách, podle očekávaných přínosů a nákladů, které byly vynaloženy na zavádění systému EMS, a s vědomím odpovědnosti za postupnou eliminaci negativního působení výrobního procesu NOVÉ HUTI, a. s. na životní prostředí v ostravském regionu přijalo vrcholové vedení akciové společnosti rozhodnutí, že systém EMS bude zaváděn i v dalších závodech. Byl zpracován a ve vrcholovém vedení akciové společnosti schválen záměr postupného zavádění systému EMS, podle něhož by měly zavést systém EMS do konce roku 1998 závody Energetika a Rourovny, do konce roku 1999 Strojírenský závod a do konce roku 2000 Koksárna a Ocelárna. Předpokládané náklady na zavedení systému EMS v těchto závodech jsou plánovány ve výši asi 5 mil. Kč.

Zavedením systému EMS v rozhodujících závodech NOVÉ HUTI, a. s. očekává vrcholové vedení výrazné a trvalé snižování negativního působení jejího výrobního procesu na životní prostředí v přílehlém regionu, zvýšení image u odběratelů výrobků NOVÉ HUTI, a. s. a v neposlední řadě do budoucna možnost snadnějšího uplatnění výrobků na trzích států Evropské unie.

### **Závěr**

Zavedením systému EMS do výrobního procesu Válcoven je zajištěn postup, který zaručuje trvalé snižování zátěží životního prostředí v přílehlém regionu a trvalé zlepšování pracovního prostředí. Pozitivní zkušenosti a výsledky zavedeného systému EMS ve Válcovnách vedly vrcholové vedení NOVÉ HUTI, a. s. k rozhodnutí pro zavedení systému EMS v dalších závodech akciové společnosti NOVÁ HUŤ. Vrcholové vedení očekává od zavedení systému EMS v dalších závodech akciové společnosti vedle snižování zátěže životního prostředí zvýšení image společnosti a do budoucna zvýšení prodejnosti výrobků NOVÉ HUTI, a. s. i do států Evropské unie, kde tyto přednosti budou jistě preferovány.

### **Dosažené výsledky Válcoven po roce fungování systému EMS**

Zavedením systému ochrany životního prostředí byl v závodě vnesen řád do všech výrobních, technologických a obslužných procesů ovlivňujících životní prostředí. Byly jednoznačně stanoveny odpovědnosti za tyto činnosti. Seznámením zaměstnanců na všech úrovních s požadavky normy ČSN EN ISO 14001 byly zajištěny právní jistoty a byly odkryty další možnosti v úsporách spotřeb energie, vody a materiálových vstupů, snížení emisí a zlepšení separace odpadů. Tyto všechny vlivy na činnosti závodu byly zhodnoceny na komplexním

hospodářském rozboru závodu, kde byly předloženy přínosy zavedeného systému ochrany životního prostředí.

V roce 1997 to byly následující přínosy:

Snížení spotřeb energií:

Směsný plyn – 19 MJ/t, tj. 47 630 Gj/rok

El. energie – 8,4 kWh/t, tj. 21 076 Mwh/rok

Snížení spotřeby oceli na tunu vyvácovaného zboží (předváha) představuje snížení o 2,5 kg/t, což činí úsporu 6 256 t oceli za rok.

Snížení spotřeby ropných látek (tuky + oleje) o 81,3 t za rok.

Snížení výskytu emisí spalováním směsného plynu:

SO<sub>2</sub> – o 38 %, tj. o 303 t/rok

NO<sub>x</sub> – o 5 %, tj. o 22 t/rok

CO – o 56 %, tj. o 350 t/rok.

Dále došlo k výraznému zlepšení separace odpadů, vznikajících ve výrobním a obslužném procesu Válcovny, což potvrdily i závěry provedené prověrky hospodaření s odpady, které v září loňského roku provedla Česká inspekce životního prostředí. Ta nezjistila žádné závažnější nedostatky, za které by musela udělit pokutu.

U spotřeb vodních zdrojů (užitková a pitná voda) se nepodařilo zajistit snížení. Tento stav je v souladu s požadavky zavedeného systému ochrany životního prostředí podroben zkoumáním příčin tohoto nepříznivého stavu a po jejich zjištění a rozboru budou přijata opatření, která povedou ke snížení spotřeb i v této oblasti.

Shrneme-li všechny dosažené úspory v přepočtu na koruny, podílí se zavedený systém ochrany životního prostředí na úsporách závodu 14 – Válcovny v oblasti snížení spotřeb energií, surovin a ropných látek ve výši cca 47 mil. Kč za rok.

### **5.5.6 Odlišnosti ISO 14001 a EMAS**

Oba výše uvedené standardy se věcně liší tím, že zatímco některé prvky jeden dokument vyžaduje, druhý doporučuje. Zde jsou uvedeny určité odlišnosti ISO 14001 oproti EMAS:

- ISO 14001 připouští zavedení EMS jen v části podniku. Podle tohoto standardu není povinné úvodní environmentální přezkoumání, ale bez něj nelze systém vybudovat. Oba standardy rozdílně formulují princip neustálého zlepšování. ISO 14001 prostřednictvím řídicího systému, EMAS vlastní péčí podniku o ochranu životního prostředí. Výsledek by měl být totožný a neustálé zlepšování systému musí také vést k stále lepším měřitelným výsledkům.
- ISO 14001 nevyžaduje úvodní přezkoumání stavu životního prostředí, povinná je pouze identifikace environmentálních aspektů.
- Auditní cyklus u ISO 14001 není stanoven, z praktických důvodů se volí také nejdéle tříletý.
- ISO 14001 zveřejňuje jen environmentální politiku podniku, EMAS je v tomto ohledu přísnější – vyžaduje veřejný přístup k politice, programu a systému formou environmentálního prohlášení.
- Neexistuje jednotný certifikát ani centrální registr certifikovaných podniků pro ISO 14001.
- ISO 14001 nevyžaduje aktivní účast zaměstnanců na zavádění EMS, resp. na procesu zlepšování dopadů podniku na životní prostředí.

- ISO 14001 se zaměřuje spíše na fungování a zlepšování EMS než na zlepšování vlivu podniku na životní prostředí.

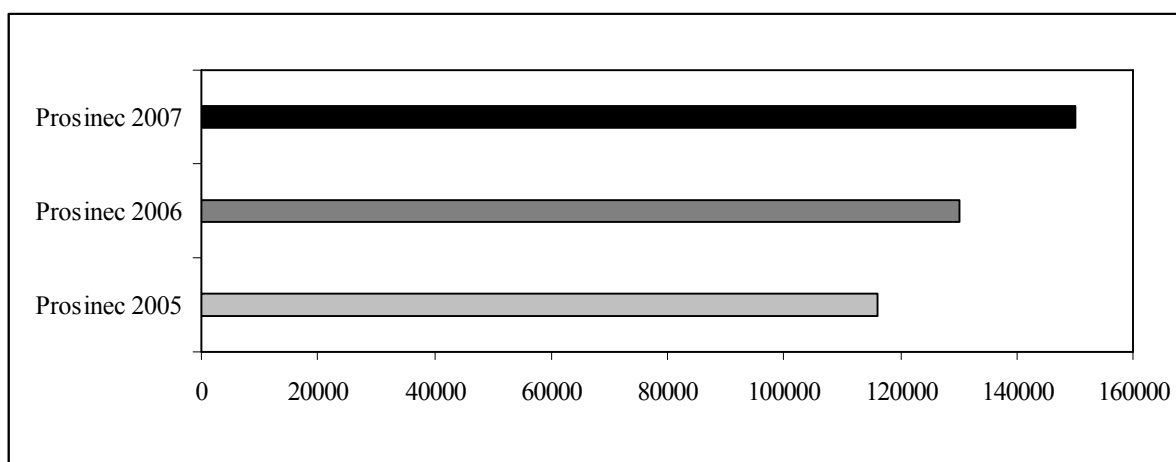
I přes výše uvedené odlišnosti je možné implementovat EMAS na základě existujícího EMS podle ISO 14001. ISO 14001 se pak stane základem podnikového environmentálního systému řízení a podnikům s již zavedeným ISO 14001 usnadňuje přechod na EMAS.

## 5.6 Podniky se zavedeným EMS

Při hodnocení situace ve světě, v EU i v České republice se naráží na nedostupnost dat – není k dispozici žádná ucelená statistika, ze které by bylo patrné, jak se vyvíjel počet certifikovaných společností podle normy ISO 14001 nebo EMAS, příp. jaké je struktura certifikovaných společností z různých hledisek. V následujícím přehledu je provedeno shrnutí nalezených údajů, které, ač nejsou kompletní, jednoznačně vypovídají o rostoucím zájmu podniků o environmentální řízení.

### 5.6.1 Celosvětová situace

Ke konci prosince 2007 bylo na světě registrováno celkem 154 572 společností v celkem 148 zemích (obr. 5 - 8). Rok 2007 zaznamenal nárůst o 26 361 společností (tj. 21% nárůst) oproti roku 2006, kdy celkový počet byl 128 211 společností ve 140 zemích. Nejvyšší počet registrací podle normy ISO 14001 je v Číně (30 489), Japonsku (27 955) a Španělsku (13 852).



Zdroj: *International Standards for Business, Government and Society. The ISO Survey - 2007 shows ISO management systems standards implemented in 175 countries.* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf>>

### **Obr. 5 - 8 Celkový počet certifikací dle normy ISO 14001 (svět)**

Co se týče počtu certifikací podle EMAS za celý svět, poslední údaje, které jsou k dispozici, udávají hodnoty aktuální ke konci prosince 2006. Z nich je patrné, že celkový počet registrací byl 5 258, a to v 11 zemích (tab. 5 - 5 ). Nejvyšší počet certifikací byl proveden v Německu (1 979), na druhém místě bylo Španělsko (843) a na třetím pak Itálie (761).

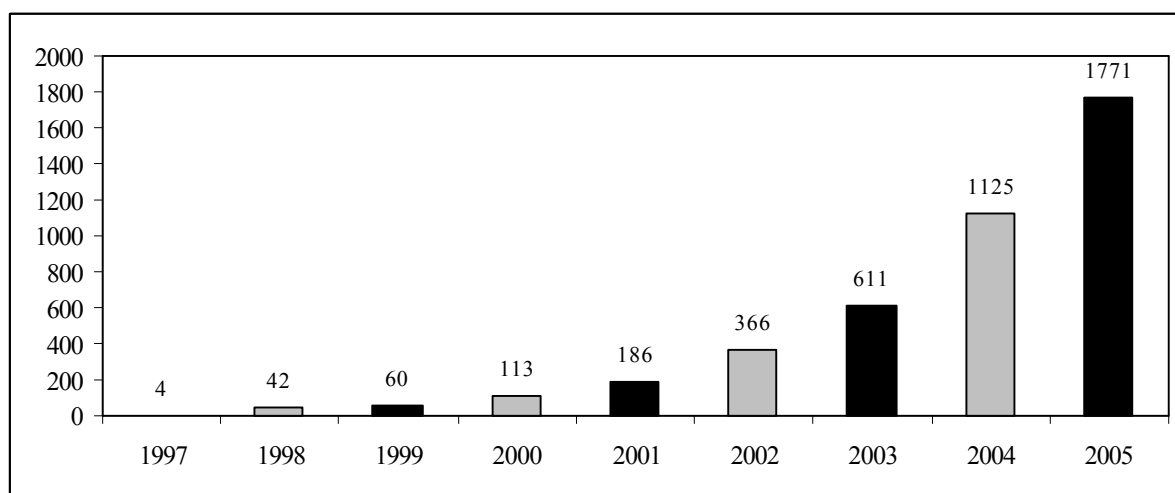
**Tab. 5 - 5 Počet certifikací dle EMAS (svět)**

Země	Počet
Německo	1979
Španělsko	843
Itálie	761
Rakousko	451
Velká Británie	364
Belgie	334
Dánsko	278
Švédsko	85
Portugalsko	59
Řecko	54
Finsko	50

Zdroj: PEGLAU, R. *Worldwide number of ISO 14001 certification*[online].[cit. 11/2008].  
Dostupné z: <<http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>>

### 5.6.2 Česká republika

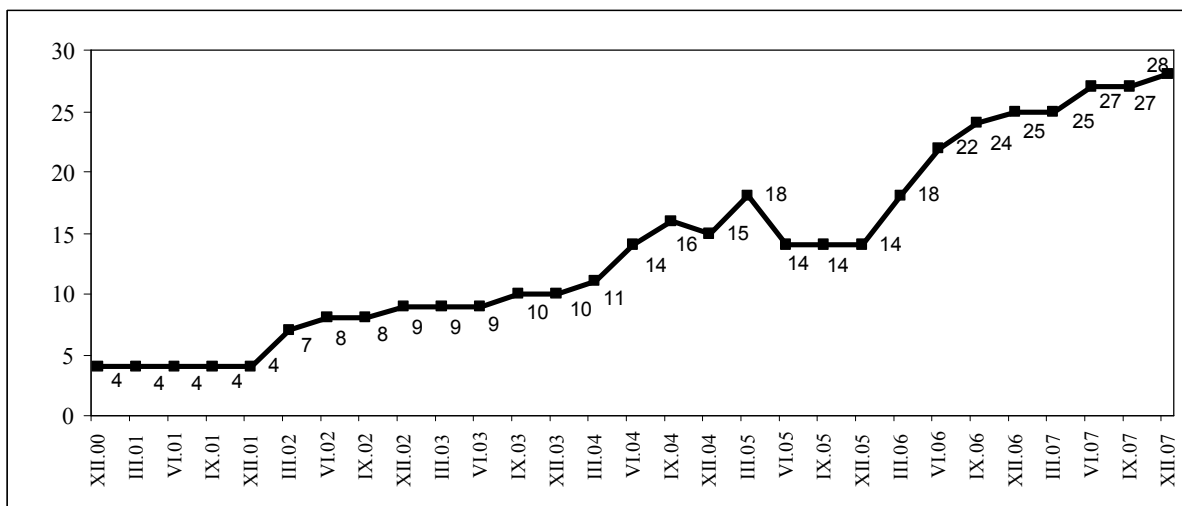
Ke konci prosince 2007 bylo v České republice zapsáno v Registru EMAS celkem 28 organizací s certifikovaným systémem EMAS a 1315 certifikovaných společností podle normy ISO 14001. Certifikace podle normy ISO 14001 významně převyšuje registrace EMAS především z důvodů náročnosti, kdy EMAS klade na podniky vyšší požadavky, které však zatím nenalézají dostatečnou odezvu ze strany trhu a státu; EMAS je zatím vnímán jako „vyšší stupeň“ certifikace. V následujícím grafu (obr. 5 - 9) je uveden vývoj počtu podniků s ISO 14001 od roku 1997 do konce roku 2005.



Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 02/2007]. Dostupné z: <[http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)>

**Obr. 5 – 9 Vývoj počtu podniků s ISO 14001 v ČR (ročně k 31. 12. 2005)**

Vývoj počtu podniků se zavedeným systémem EMAS v České republice od konce roku 2000 do června 2008 ukazuje obr. 5 -10.



Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 06/2008]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)

**Obr. 5 - 10 Počet podniků s EMAS v České republice (12/200 – 12/2007)**

V roce 2006 došlo k prudkému navýšení počtu registrovaných společností s EMAS ze 14 na 26, což představuje téměř 100% nárůst. Za jednu z hlavních příčin lze považovat vydání novely zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, kde byl EMAS uveden spolu s dalšími dobrovolnými nástroji jako technický kvalifikační předpoklad v § 56. Díky tomu je možné uvést jako kritérium pro vstup do výběrového řízení nejen EMAS, ale i další dobrovolné nástroje ochrany životního prostředí v podnicích (např. výrobky s ekoznačkou).

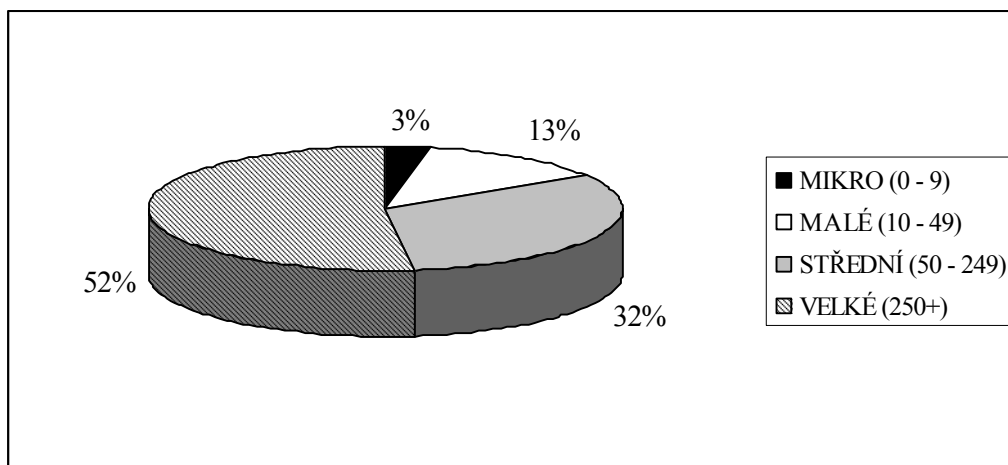
V reakci na změnu zákona byl zaznamenán významný nárůst registrovaných subjektů především v oboru stavebnictví. Mezi organizace s registrovaným systémem EMAS se vedle OHL ŽS a.s. (dříve ŽS Brno), která získala registraci již v roce 2004, zařadily firmy SUBTERRA a.s., Metrostav a.s., HOCHTIEF CZ a.s., Zlínstav a.s., VCES a.s. a GEOSAN GROUP a.s.

Novými organizacemi v Registru EMAS ovšem nebyli pouze dodavatelé staveb. EMAS se v roce 2006 rozšířil např. do některých oborů činností, ve kterých do té doby žádná organizace systém nezavedla:<sup>119</sup>

- Recyklace a nakládání s odpady - REMAT Jihlava s.r.o. a Jirí Holešák - HBH Sběr surovin s.r.o.
- Doprava - Česlog s.r.o.
- Výroba pilařská a impregnace dřeva a Výroba stavebně truhlářská a tesařská - Stora Enso Timber Planá s.r.o., Stora Enso Timber Ždírec s.r.o. a Stora Enso Timber HV s.r.o.

Další obrázek č. 5 - 11 ukazuje rozdělení podniků se zavedeným EMAS podle velikosti podniku (počtu zaměstnanců). Je patrné, že EMAS je dosud stále zaváděn především velkými podniky (nad 250 zaměstnanců).

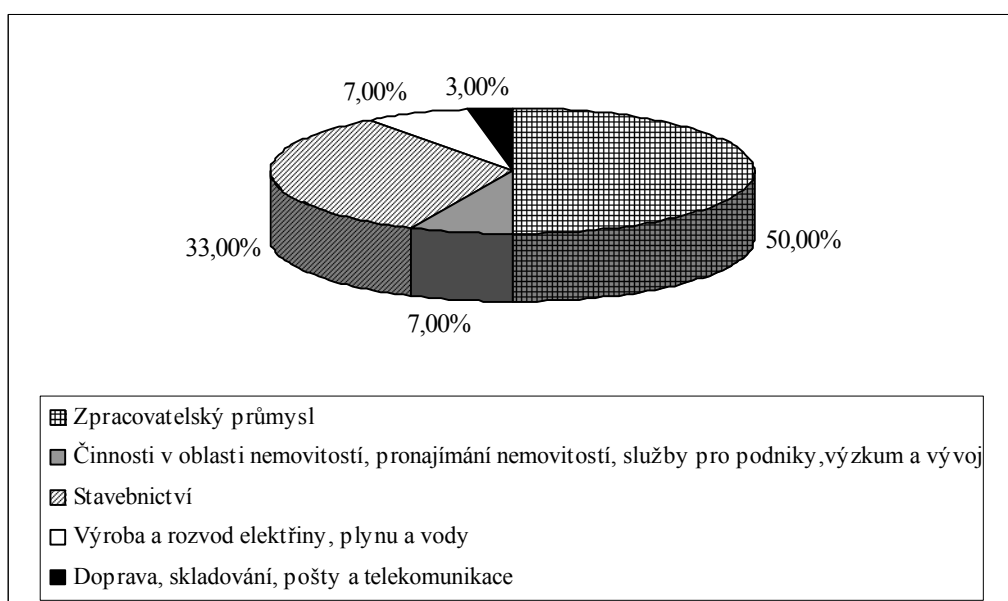
<sup>119</sup> KLÁŠTERKA, J. a kol. *Příručka k programu EMAS*. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.



Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 06/2008]. Dostupné z:  
 <[http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)>

**Obr. 5 - 11 Podniky se zavedeným systémem EMAS v ČR dle velikosti (12/2007)**

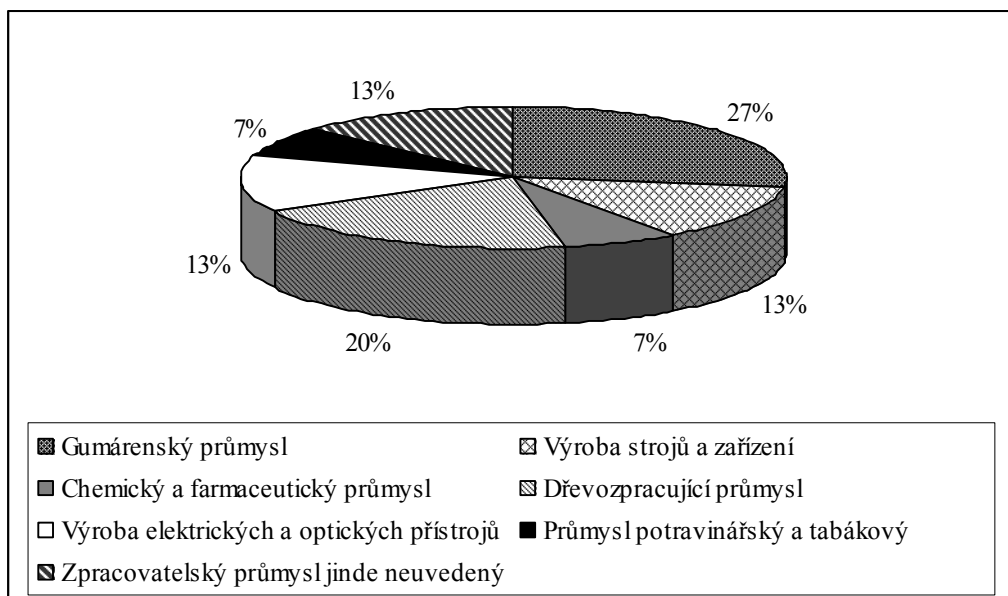
Co se týče struktury certifikovaných společností podle oborové klasifikace ekonomických činností, na prvním místě je zpracovatelský průmysl, a to především gumárenský a plastikařský průmysl (obr. 5 – 12 a obr. 5 - 13). Stavebnictví, obor, ve kterém byl patrný v roce 2006 významný nárůst, je na druhém místě.



Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 06/2008]. Dostupné z:  
 <[http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)>

**Obr. 5 - 12 Počet podniků s EMAS v ČR dle OKEČ (31. 12. 2007)**



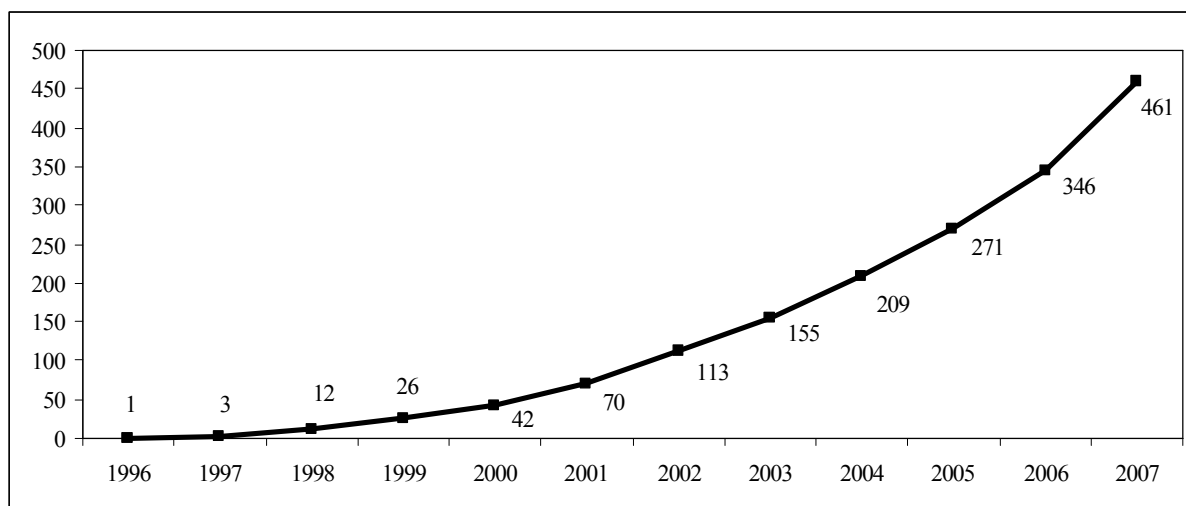


Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 06/2008]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)

**Obr. 5 - 13 Zavedený systém EMAS v ČR ve zpracovatelském průmyslu (k 31. 12. 2007)**

### 5.6.3 Slovensko

Situaci na Slovensku z hlediska vývoje počtu certifikací podle normy ISO 14001 zobrazuje následující graf (obr. 5 – 14). Stejně jako v České republice je patrný rostoucí zájem o certifikaci.

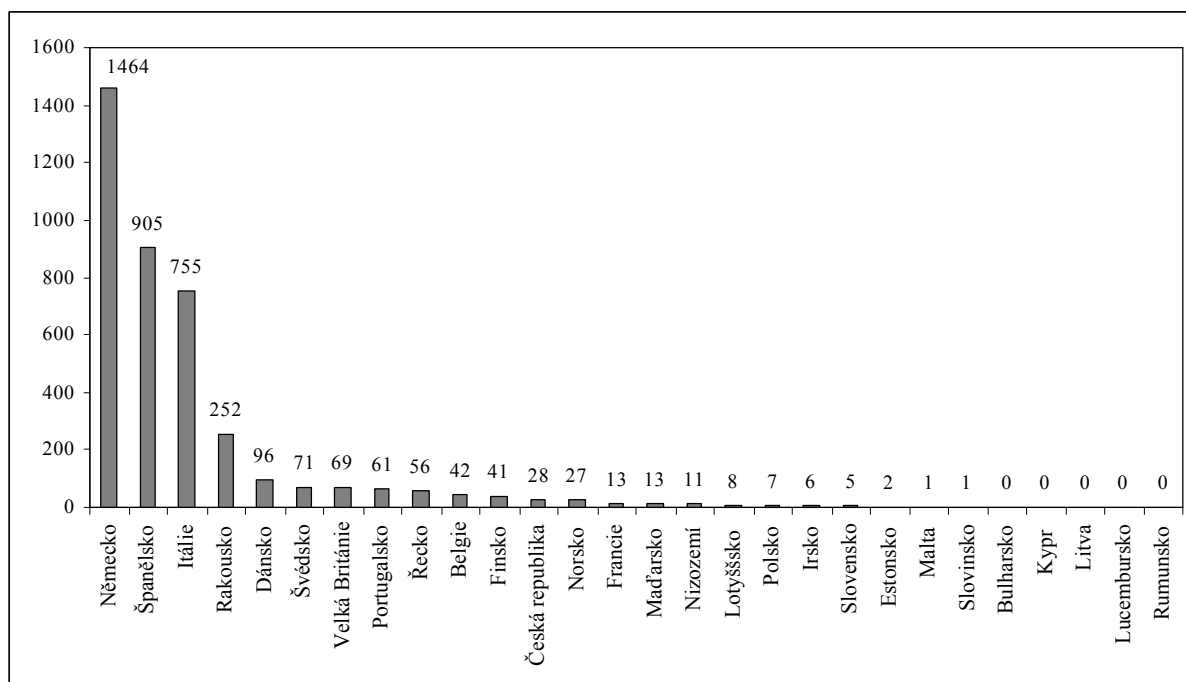


Zdroj: Certifikácia EMS v Slovenskej Republike [online]. [cit. listopad 2008]. Dostupné z <http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1557>

**Obr. 5 - 14 Vývoj počtu podniků s ISO 14001 na Slovensku (1996 – 12/2007)**

## 5.6.4 Situace v Evropské unii

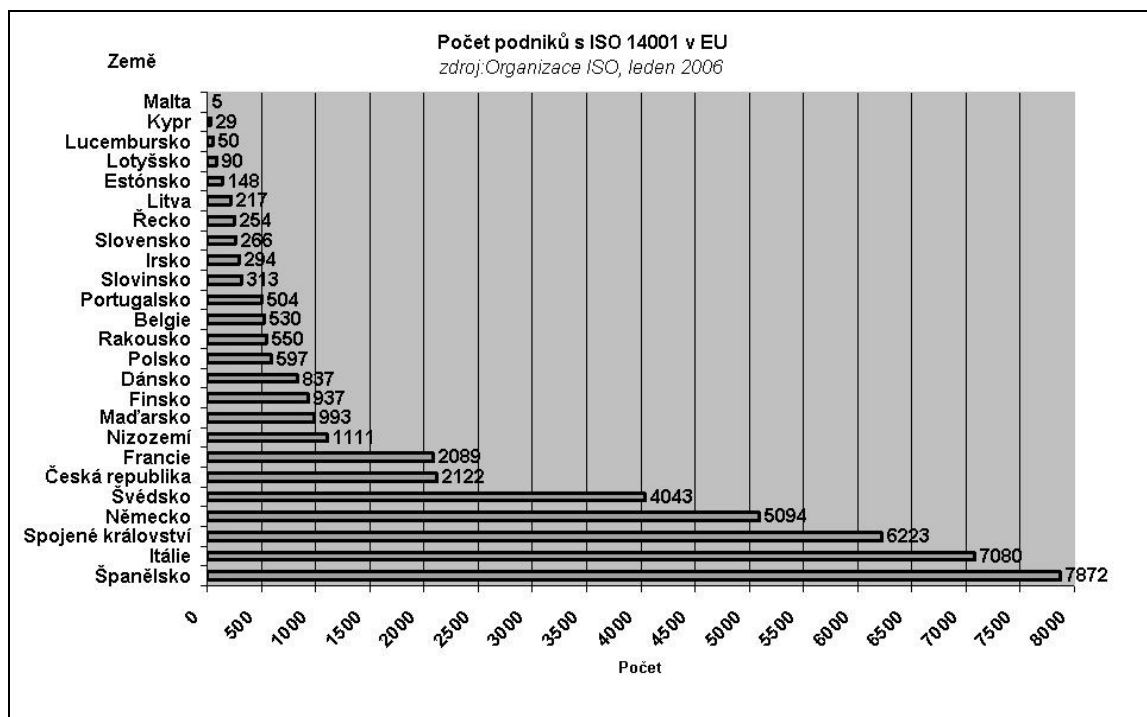
Situace v České republice v porovnání se státy Evropské unie a EFTA ke konci prosince 2007 je zachycena na obr. 5 - 15. Česká republika je na 12. místě, Slovensko ještě o 8 míst dál.



Zdroj: EMAS [online]. Praha: Cenia [cit. 06/ 2008]. Dostupné z [http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)

**Obr. 5 – 15 Počet podniků s EMAS v Evropské unii ke konci prosince 2007**

A pro srovnání je zde uveden také graf (obr. 5 – 16) uvádějící počet podniků s ISO 14001 v EU, poslední dostupná data jsou z ledna 2006.



Zdroj: KLÁŠTERKA, J. a kol. Příručka k programu EMAS. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.

**Obr. 5 - 16 Počet podniků s ISO 14001 v EU**

## 5.7 Případové studie

Následující kapitoly představují konkrétní případové studie, které se věnují zavedení systému EMS v zahraničních společnostech: Audi Hungaria Motor Kft., Volkswagen AG, Leonardo 1502 CERAMICA SpA.

### 5.7.1 Audi Hungaria Motor Kft.<sup>120</sup>

Stát: Maďarsko

Sektor: Výroba motorových vozidel

Kód NACE: 34.10, 34.20, 34.30

Rok první registrace v programu EMAS: 2005

Počet zaměstnanců: 5845

Web: [www.audi.de](http://www.audi.de)

Hungaria Motor Kft. je 100% dceřinou společností AUDI AG se sídlem v maďarském Györu. Tento závod montuje téměř celou paletu motorů Audi a vozy Audi TT a Audi A3. Společnost byla založena v Maďarsku v únoru 1993 poté, co byla hledána vhodná lokalita po celé Evropě. S 5845 zaměstnanci se jedná o největšího vývozce v Maďarsku, z hlediska ročních výnosů se jedná o jeden z nejvýznamnějších podniků v Maďarsku. Navíc je Audi Hungaria Motor Kft. první maďarskou společností, která získala certifikát EMAS.

## EMAS jako podnikatelská filozofie a nástroj zlepšování řízení

<sup>120</sup> EMAS Case studies. [online]. [cit. 11/ 2008]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/audi\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/audi_en.htm)

Kromě rekordní produkce více než 1 milionu motorů za první polovinu roku 2008 podnik také neustále zlepšuje svou environmentální výkonnost díky trvalému ekologicky uvědomělému chování svých pracovníků, trvalé a účinné optimalizaci podnikových činností a použití technologií, které minimalizují imisní zatížení. Sociální angažovanost je považována za téma, které je po podnik zvláště důležité. Podle stanoviska generálního ředitele podniku Achima Heinflinga, zástupce managementu pro environmentální problematiku Audi Hungaria Motor Kft., „velký podnik má povinnost sdělit své hodnoty společnosti a aktivně přispívat k naplnění principů trvale udržitelného rozvoje v rámci podniku.“

### **Proč EMAS?**

Rozhodnutí podniku Audi Hungaria Motor Kft. získat certifikát EMAS bylo vedeno snahou odpovědně sdělit své hodnoty společnosti současně s implementací konkrétních ukazatelů a zároveň aktivně a pozitivně přispět k ochraně životního prostředí, sociálních a kulturních aktivit v městě Győr. Navíc v průběhu let je čím dál více jasné, že ochrana životního prostředí je nejen otázkou ekologickou, ale také ekonomickou. Názor, že výdaje na ochranu životního prostředí nejsou rentabilní, je dnes již zastaralý. Na správných místech může vhodný zásah přispět ke zlepšení životního prostředí a zároveň vést k získání ekonomických výhod. Na příklad v roce 2007 činil kladný zůstatek podniku v oblasti ochrany životního prostředí souhrnně 6 milionů euro.

### **Výhody zavedení EMAS**

Implementace systému EMAS potvrzuje zájem podniku nejen o oblast ochrany životního prostředí obecně, ale také o dosažení udržitelného rozvoje města, ve kterém podnik působí. Díky zavedení EMAS se podniku podařilo realizovat řadu plánů:

- Z důvodů ochrany životního prostředí bylo rozhodnuto zorganizovat transport materiálu a motorů mezi Győrem a Ingolstadtem (mateřská společnost v Německu) po železnici místo po silnici.
- Prověřování systému environmentálního managementu, stejně jako environmentální politiky podniku, z hlediska vhodnosti a přiměřenosti se koná pravidelně, pokud je třeba, je provedena aktualizace.
- Pracovníci, v souladu s jejich pracovní pozicí, jsou neustále informováni o otázkách souvisejících s ochranou životního prostředí s cílem podpořit jejich smysl pro odpovědnost vůči životnímu prostředí.
- V roce 2005 byla zavedena metoda BUWAL, která má zajistit efektivnější analýzy environmentálních aspektů a důsledků.
- V roce 2007 byla společnost Audi Hungaria Motor Kft. nominována v kategorii „velkých podniků“ na cenu EMAS 2007 v Lisabonu; jedná se o nejprestižnější ocenění environmentálního managementu podniků s tradicí od roku 2005.

### **Výzvy vyplývající ze zavedení systému EMAS**

Manažer Audi Hungaria Motor Kft. zodpovědný za oblast životního prostředí László Vagdalt uvedl, že podnik byl spokojen s realizací programu EMAS, jelikož v průběhu zavádění systému se nevyskytly žádné zvláštní problémy. To však bylo možné jen díky velkému úsilí a závazkům jak ze strany managementu podniku, tak i zaměstnanců. Navíc během celého procesu vedoucího k získání certifikace EMAS byla společnost Audi Hungaria Motor Kft. podporována mateřskou společností Audi AG a mohla těžit z jejich desetiletých zkušeností se zavedením programu EMAS (certifikace proběhla v listopadu 1995).

## **Oblasti zlepšení**

V managementu společnosti panuje názor, že „základem pro účinný systém environmentálního managementu a/nebo operativní ochranu životního prostředí je přesná znalost environmentálních aspektů a vlivů“. V souladu s tímto názorem jsou tedy úspěchy v ochraně životního prostředí skutečné a výsledky jsou i měřitelné:

- Míra recyklace dosáhla hodnoty 97 %.
- Díky realizaci opatření na úsporu energie bylo možné snížit spotřebu energie o 0,25 %, a to i přesto, že výroba se zvýšila o 140,75 %.
- Díky zavádění moderních technologií šetrných k životnímu prostředí bylo možné snížit znečištění ovzduší o 0,29 %.

### **5.7.2 Volkswagen AG<sup>121</sup>**

Stát: Německo

Účast v programu EMAS od roku 1995

Odvětví: Výroba motorových vozidel

NACE kód: 34.1 – 34.3

Počet zaměstnanců: 115 000

Volkswagen AG je jedním z lídrů v oblasti environmentálního managementu v automobilovém průmyslu. V roce 2004 společnost dodala na trh 5079 milionů vozů z výrobních linek ze závodů v Argentině, Belgii, Bosně, Brazílii, Číně, Německu, Maďarsku, Indii, Izraeli, Itálii, Mexiku, Polsku, Portugalsku, Rakousku, Slovensku, Jižní Africe, Španělsku, České republice, Velké Británii a Ukrajině. Podíl na evropském trhu činí 18,1 %. Koncern získal několik ocenění v oblasti životního prostředí, včetně prvního místa v žebříčku Pacifik Sustainability Index a Ceny za zprávu o udržitelném rozvoji za rok 2004.

Udržitelný management představuje u Volkswagenu, globálního hráče na poli automobilového průmyslu, klíčový prvek firemní kultury. Pouze v případě, že jsou respektovány sociální, ekonomické a ekologické aspekty, může se podnikání vyvíjet v souladu s principy udržitelného rozvoje, vyrábět ekologicky a zaručit i do budoucna pracovní místa. Z toho vyplývá, že environmentální politika je založena na dvou nosných pilířích: prvním je neustálé zlepšování environmentální udržitelnosti výrobků v průběhu celého životního cyklu a druhým je snižování využívání přírodních zdrojů.

Volkswagen byl jedním z prvních výrobců automobilů, kteří se podíleli na testování programu EMAS v roce 1993. Systém byl shledán jako systematický zahrnující v sobě také principy managementu jakosti. EMAS poskytuje jednoznačné a opakovatelné analýzy silných a slabých stránek systému, a to jak na úrovni technologické, tak i organizační.

#### **Výhody plynoucí ze zavedení EMAS**

- Snížená sazba pojištění odpovědnosti za životní prostředí.
- Efektivnější nakládání s odpady.
- Efektivní opatření na úsporu energie.
- Díky inovativní výrobním procesům dochází ke snížení materiálových vstupů.
- Nižší poplatky v povolenacím řízení s ohledem na Federální zákon Dolního Saska a Hesenska (o 30 %).

---

<sup>121</sup> *EMAS Case studie*. [online]. [cit. 11/ 2008]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/vw\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/vw_en.htm)>

- Lze konstatovat, že náklady na audity a odpracované dny pro zavedení EMAS jsou finančně pokryty, a to hlavně díky úsporám nákladů, především díky nově vyvinutému informačnímu systému SEBU, který pomáhá při hodnocení environmentálních dopadů, a díky efektivnější logistice.
- Úspory plynoucí ze snížení spotřeby zdrojů přispívají ke zlepšení poměru nákladů a výnosů.
- Zjednodušené shromažďování a vyhodnocování environmentálních aspektů díky jednotnému informačnímu systému zavedenému ve všech závodech – hodnocení je navíc objektivní, srovnatelné a srozumitelné.

### **Výzvy vyplývající ze zavedení systému EMAS**

- Interní náklady až do výše 90 000 eur vynaložené při prvním zavedení v závodě ve Wolfsburgu je nutné vidět v souvislosti s více než 50 000 zaměstnanci.
- Celosvětové využití na asijském a americkém trhu bude jednoznačně úspěšné, jelikož se jedná o přidanou hodnotu vůči ISO 14001, a to přinese i vyšší konkurenceschopnost.

### **Zlepšení plynoucí ze zavedení EMAS, např.**

#### *Závod Wolfsburg, Německo*

- Snížení spotřeby vody o 27 % v roce 2004 (srovnání s rokem 2003) díky několika opatřením přijatým v lakovně. Navíc byla snížena spotřeba pitné vody pro chlazení i díky vybudování nové chladicí věže.

#### *Závod Braunschweig, Německo*

- Míra recyklace všech druhů odpadů, včetně lehkých kovů komerčního odpadu, se zvýšila z 96,9 % (rok 2002) na 98,6 % v roce 2003.

#### *Závod Chemnitz, Německo*

- Recyklace více než 90 % odpadních materiálů při výrobě motorů.
- Zavedení systémů rekuperace tepla vede k úsporám nákladů na topení ve výši 114 000 eur.

#### *Závod Dresden, Německo*

- Doprava hotových dílů mezi dvěma závody v Drážďanech je zčásti nahrazena železniční vlečkou, která pojme náklad tří nákladních automobilů.

#### *Závod Pamplona, Španělsko*

- Podpora certifikace pro dodavatele a poskytovatele služeb – od roku 2002 se projektu PROYMA (Provedores y Medio Ambiente) zúčastnilo 45 společností, z nich 26 získalo certifikaci dle normy ISO 14001.
- Pořádání seminářů a konferencí o ochraně životního prostředí přímo v místě.

### **5.7.3 Leonardo 1502 CERAMICA SpA<sup>122</sup>**

Účast v programu EMAS od roku 1997

Stát: Itálie

Odvětví: Výroba keramických obkladů a dlažeb

NACE kód: 26.3

Počet zaměstnanců: 2000

Výrobce keramických dlaždic se sídlem v Emilia-Romagna, regionu s největším počtem registrací EMAS v Itálii, má své jméno odvozeno od slavného umělce Leonardo da Vinci. Společnost buduje svou image na základě výzkumu, technologií, inovací a respektu

<sup>122</sup> EMAS Case studies. [online]. [cit. 11/ 2008]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/leonardo1512\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/leonardo1512_en.htm)>

k životnímu prostředí, v souladu se zájmy slavného umělce. Ve zkušební laboratoři vyvíjí a studuje tým odborníků nové vzory a barvy, testuje je a následně je zahájena výroba nových výrobků, přičemž jsou stále uplatňovány přísné kontroly kvality a požadavky programu EMAS.

Od založení společnosti v roce 1993 je cílem společnosti nabídnout keramické dlaždice vysoké kvality při současném respektování zachování životního prostředí. Tento závazek sdílí všichni zaměstnanci a díky tomu se šíří do všech nových projektů. K zefektivnění tohoto úsilí se společnost registrovala v systému EMAS, čímž se zavázala zlepšovat environmentální management v souladu s nejnovějšími dostupnými technologiemi. Oceňuje význam Environmentálního prohlášení, díky kterému je zajištěna transparentnost a otevřenost vůči veřejnosti.

### **Výhody zavedení EMAS**

- Integrace systémů řízení kvality a bezpečnosti práce v programu EMAS.
- Monitoring školení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí na zaměstnance za posledních 5 let.
- Identifikace hlavních environmentálních vlivů díky propracovanému systému hodnocení.

### **Nejvýznamnější environmentální aspekty přímé:**

- spotřeba přírodních zdrojů (voda, energie, suroviny),
- nebezpečné látky,
- emise.

### **Nejvýznamnější environmentální aspekty nepřímé:**

- Informace spotřebitelům, jak udržovat a ošetřovat výrobek;
- výběr výrobků.

### **Výzvy**

- Zvýšení energetické účinnosti je složité, protože při výrobě je potřeba velké množství elektromotorů.
- Optimalizace spotřeby vody – je nutné identifikovat zdroje plýtvání.
- Časová náročnost sdělování přidané hodnoty vytvořené díky EMAS zaměstnancům i veřejnosti, nutnost třídit zveřejňované informace dle příjemce.

### **Hlavní výsledky v letech 2001 až 2005**

- Snížení spotřeby energie o 27,5 % na m<sup>2</sup>
- Benchmarking: spotřeba energie je 10,2 % pod průměrem odvětví
- Růst množství recyklovaného odpadu o 16,4 %, snížení odpadu určeného pro vnější odstranění ze 40,4 % v roce 2002 na 4,8 % v roce 2004, recyklace odpadů 95,2 %
- Zvýšení recyklace vody o 25 %, snížení objemu odpadních vod o 51 %.

## **5.8 Závěr**

Ochrana životního prostředí, a tedy i odpovědnost za existenci budoucích generací je záležitostí, která se dotýká všech – jak jednotlivců, domácností, tak i podniků různé velikosti. Podniky by měly usilovat o zavedení EMS, protože kromě ochrany životního prostředí (prostřednictvím čehož mohou dosáhnout zlepšení jména podniku) může podnik počítat jednak s úsporami spojenými s eliminací rizika vzniku havárie a s využíváním nových

ekologicky šetrných technologií, a také s vyššími výnosy, které vzniknou díky vytvoření nových výrobků a získání nových trhů a zákazníků.

Co se týče výhledu do budoucna, je možné očekávat, že ačkoliv se jedná o dobrovolný nástroj environmentálního managementu, že se tato praxe změní – vlivem tlaku zákazníků, odběratelů i státních institucí – a podniky, které zavedou EMS co nejdříve, budou moci těžit ze získané významné konkurenční výhody. O změně environmentálního chování podniků jednoznačně svědčí i statistiky uvádějící vývoj počtu podniků s certifikací EMS.

### Použité zdroje

- [1] *Certifikácia EMS v Slovenskej Republike* [online]. [cit. listopad 2008]. Dostupné z <<http://www.sazp.sk/public/index/go.php?id=1557>>
- [2] *České ekologické manažerské centrum. Zavádění EMAS/EMS v ČR včetně vyhodnocení nákladů a přínosů pro podnikovou sféru. Průzkumová a analytický studie* [online]. Praha: MŽP, 1999. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.env.cz/www/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/369ebeeab817ac26c125696c00378021?OpenDocument#4.%20Praktick%C3%A9%20p%C5%99%C3%ADklady%20zav%C3%A1d%C4%9Bn%C3%AD>>
- [3] *EMAS - Toolkit for small organisations* [online]. [cit. 05/ 2008]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/toolkit\\_2.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/toolkit_2.htm)>
- [4] *EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 04/2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1627281/emas>>
- [5] *EMAS* [online]. Praha: Cenia [cit. 02/2007]. Dostupné z: <[http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)>
- [6] *EMAS* [online]. Praha: Cenia [cit. 06/2008]. Dostupné z: <[http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home\\_EMAS](http://www.cenia.cz/www/webapp.nsf/webitems/home_EMAS)>
- [7] *EMAS Case studies*. [online]. [cit. 11/ 2008]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/audi\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/casestudies/audi_en.htm)>
- [8] *EMS podle normy ISO 14001* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 07/ 2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1633731/zavedeni-systemu-environmentalniho-managementu-ems-podle-normy-iso-14001->>>
- [9] ENGEL, H. W., TÓTH, G. *EMAS jednoduše!* Praha: CPC, listopad 2004.
- [10] *Environmentální indikátory*. [online]. Brno: CVP [cit. 06/2007]. Dostupné z: <<http://www.envirohelp.cz/stranka.asp?id=71>>
- [11] *International Standards for Business, Government and Society. The ISO Survey - 2007 shows ISO management systems standards implemented in 175 countries*. [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf>>
- [12] *ISO 14001* [online]. Brno: CVP [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.envirohelp.eu.com/czech/bestpractices/iso.html>>
- [13] KLÁŠTERKA, J. a kol. *Příručka k programu EMAS*. Planeta, roč. 15, č. 1, 2007. ISSN 1801-6898.



- [14] Kol. autorů. *V podniku ekologicky. Základy ochrany životního prostředí v nejmenších podnicích*. Praha: Ministerstvo životního prostředí České republiky, 2004. ISBN 80-7212-330-0.
- [15] KRAMER, M., BRAUWEILER, J., RITSCHELOVÁ, I. A KOL. *Mezinárodní management životního prostředí*. Svazek II. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 111. ISBN 80-7179-920-3.
- [16] *O čistiší produkci* [online]. Praha: Cenia [cit. 07/2007]. Dostupné z: <[http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSFHM6](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSFHM6)>
- [17] *O ekoznačení* [online]. Praha: Cenia [cit. 11/2004]. Dostupné z: <[http://www.cenia.cz/\\_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/MZPMSFGRIOAW](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/MZPMSFGRIOAW)>
- [18] PEGLAU, R. *Worldwide numer of ISO 14001 certification* [online]. [cit. 11/2008]. Dostupné z: <<http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>>
- [19] *Postup zavedení a proces certifikace EMS* [online]. Praha: NSZM ČR [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://www.nszm.cz/cb21/asp/ibrana.asp?id=3812>>
- [20] *Přehled základních kroků pro zavedení EMS* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1633727/prehled-zakladni-krohu-pro-zavedeni-ems>>
- [21] *Příklad ekomapy* [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje [cit. 10/2007]. Dostupné z: <<http://eko-net.cir.cz/1628301/priklad-ekomapy1>>
- [22] REMETOVÁ, K. *Výkladový slovník odborných termínů v oblasti udržitelné spotřeby a výroby* [online]. [cit. 11/2004]. Dostupné z: <[http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=26](http://www.slovník-usv.info/index.php?option=com_glossary&Itemid=26)>
- [23] STRABAG a. s. *Environmentální prohlášení 2007* [online]. [cit. 10/2008]. Dostupné z <<http://www.strabag.cz/CMSCache/170741.pdf>>
- [24] STRABAG a. s. *Případová studie* [online]. Praha: Cenia [cit. 10/2008]. Dostupné z <[http://www.cenia.cz/\\_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/CENJKFN1C5AM](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/CENJKFN1C5AM)>
- [25] *Strategie udržitelného rozvoje Libereckého kraje 2006 – 2020*. Praha: Ústav pro ekopolitiku, březen 2005.

## 6 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ

Výše uvedený text poukázal na hlavní myšlenkové směry CSR (sociální, ekologický, ale i ekonomický). Lze tedy tvrdit, že teorie CSR do jisté míry kopíruje, či vychází ze základních myšlenek trvale udržitelného rozvoje, avšak v užší, specifické rovině, která je vytvořena především úzkou vazbou na konkrétní subjekt, který se rozhodl koncepci CSR do svých podnikových strategických rozhodnutí zařadit.

Naskýtá se zde však otázka, zda realizovaná politika CSR, kterou společnosti deklarují, je skutečně nastavena ve vazbě na trvale udržitelný rozvoj, nebo se jedná pouze o demonstraci pozitivního přístupu k otázkám trvale udržitelného rozvoje, jehož bezprostředním cílem je myšlení „profit only – vše pro zisk“.

I přesto, že firmy myslí na svůj profit, což je pro ně z hlediska ekonomické teorie racionální uvažování, vedou tyto aktivity CSR skutečně k udržitelnému rozvoji? Nejedná se pouze o reklamu našeho chování, a skutečné efekty stojí mimo dosah zájmu?

Bylo by vhodné si uvědomit, že společensky odpovědný přístup není pouze na straně firem. Výše uvedený model společenské odpovědnosti firem se bude v praxi rozvíjet pouze v případě, že si celá populace (strana zákazníka – strana poptávky po zboží) uvědomí význam ekologicky šetrných výrobků, sociálního přístupu, a bude ochotna dané výrobky nakupovat.

*Co je tedy hlavní myšlenka rozvoje CSR v podnikové praxi?*

Přesvědčení celé populace, že šetrný a zodpovědný způsob chování k planetě přinese „profit“ nejen spotřebiteli současnému, ale i budoucímu. Zde se otvírá prostor pro skutečný marketing, který by měl na světě vyvolat potřebu jedince žít v trvale udržitelném světě. Řešením nejsou restrikce, limity, ale změna spotřebitelského chování ve prospěch myšlenek trvale udržitelného rozvoje. Tento marketing, který má přimět spotřebitele k trvale udržitelnému přístupu ke svému životu, je nejen na straně podnikatelského sektoru, ale především na straně vlád, neziskových organizací, či jiných subjektů společnosti, v podstatě nás všech.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Vnímání diskriminace na základě pohlaví

Příloha č. 2 – Vnímání diskriminace na základě etnického původu

Příloha č. 3 – Vnímání diskriminace na základě náboženství

Příloha č. 4 – Vnímání diskriminace na základě tělesného postižení

Příloha č. 5 – Diskriminace na základě věku

Příloha č. 6 – Vnímání diskriminace na základě sexuální orientace

Mohl/a byste sdělit, zda na základě vaší zkušenosti je následující forma diskriminace ve vaší zemi velmi rozšířená, spíše rozšířená, spíše výjimečná anebo zcela výjimečná?

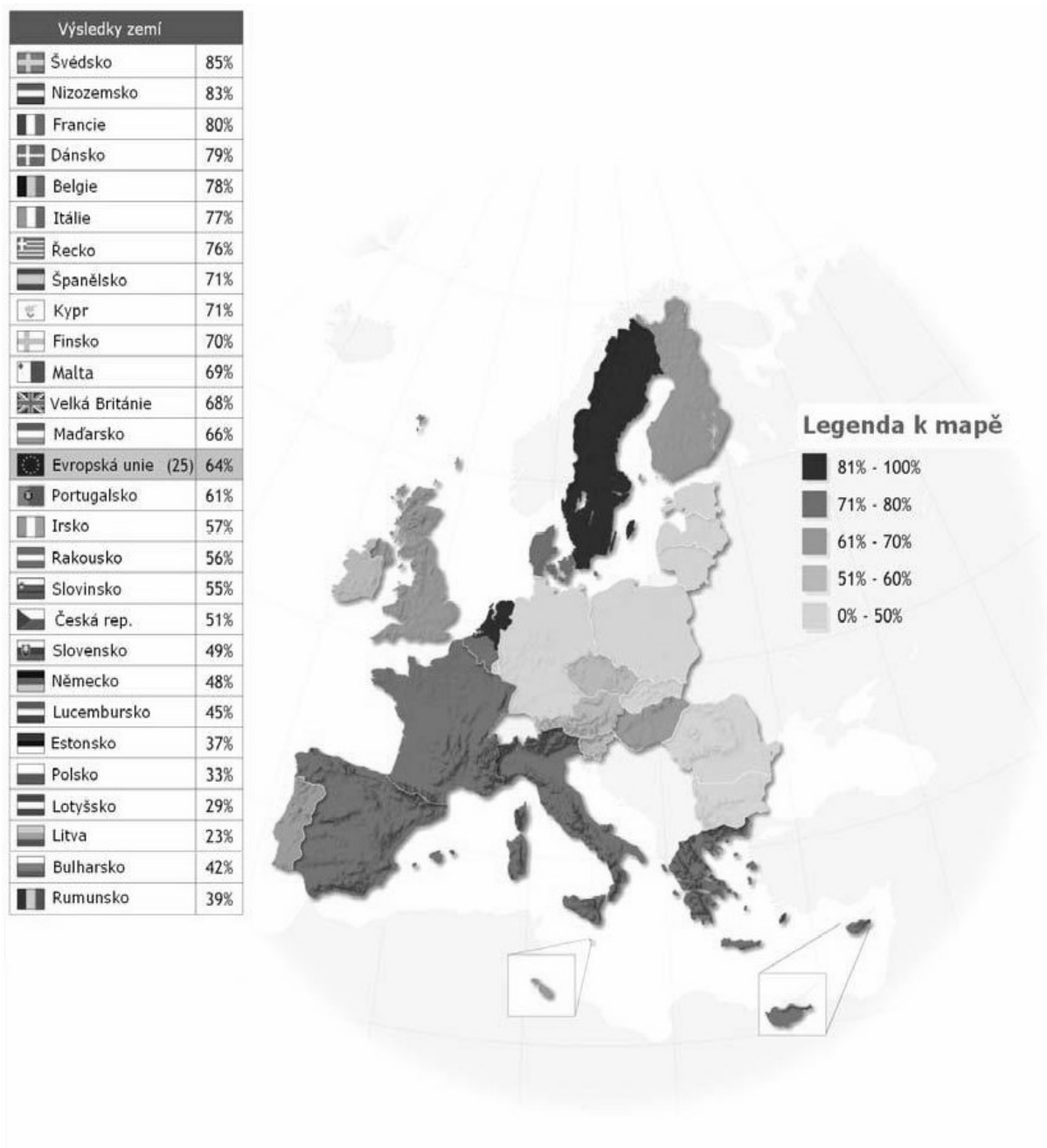
### Diskriminace na základě pohlaví



Zdroj: *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)

Mohl/a byste sdělit, zda na základě vaší zkušenosti je následující forma diskriminace ve vaší zemi velmi rozšířená, spíše rozšířená, spíše výjimečná anebo zcela výjimečná?

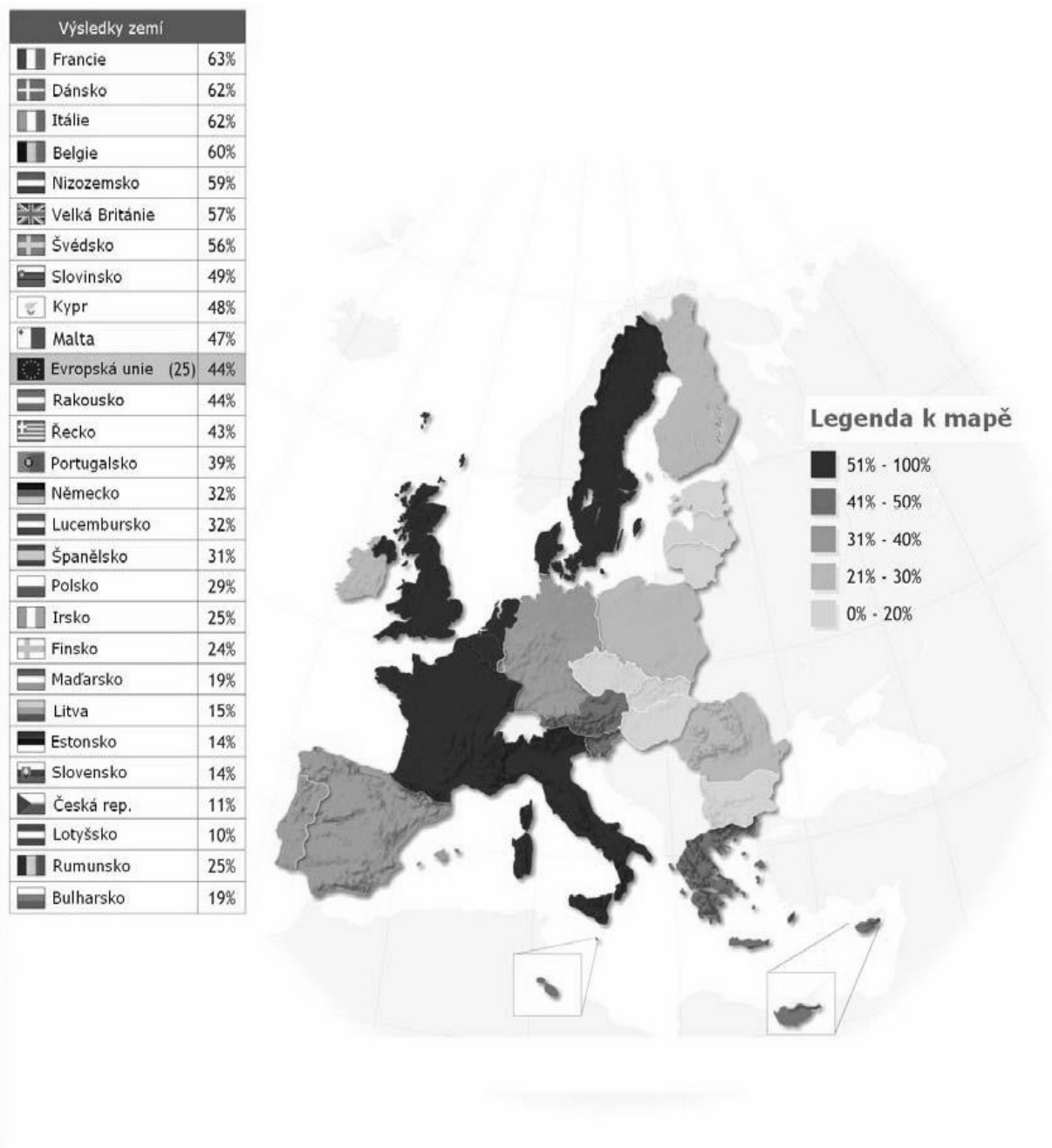
### **Diskriminace na základě etnického původu**



Zdroj: *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)

Mohl/a byste sdělit, zda na základě vaší zkušenosti je následující forma diskriminace ve vaší zemi velmi rozšířená, spíše rozšířená, spíše výjimečná anebo zcela výjimečná?

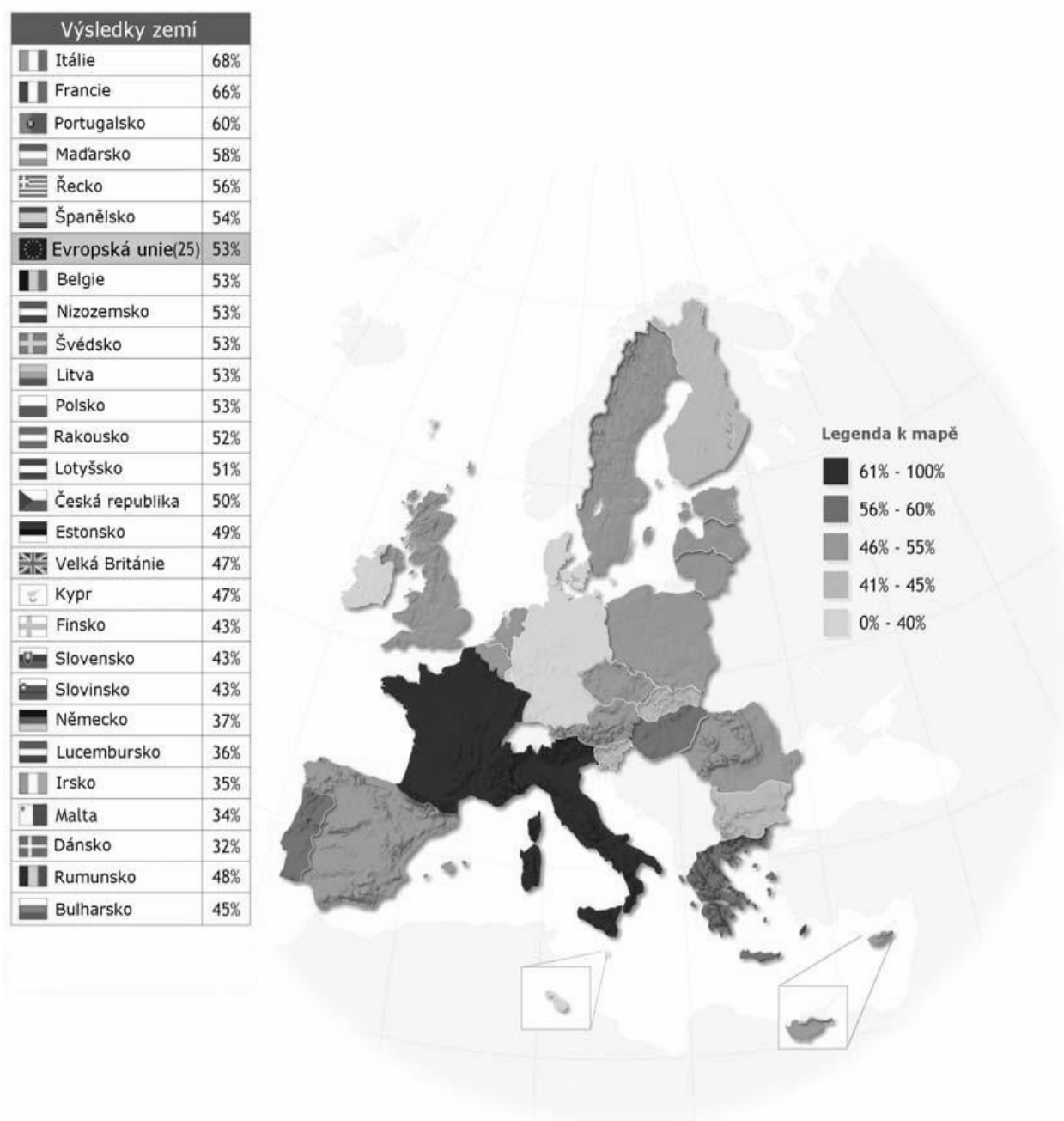
### **Diskriminace na základě víry a náboženství**



Zdroj: *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)

Mohl/a byste sdělit, zda na základě vaší zkušenosti je následující forma diskriminace ve vaší zemi velmi rozšířená, spíše rozšířená, spíše výjimečná anebo zcela výjimečná?

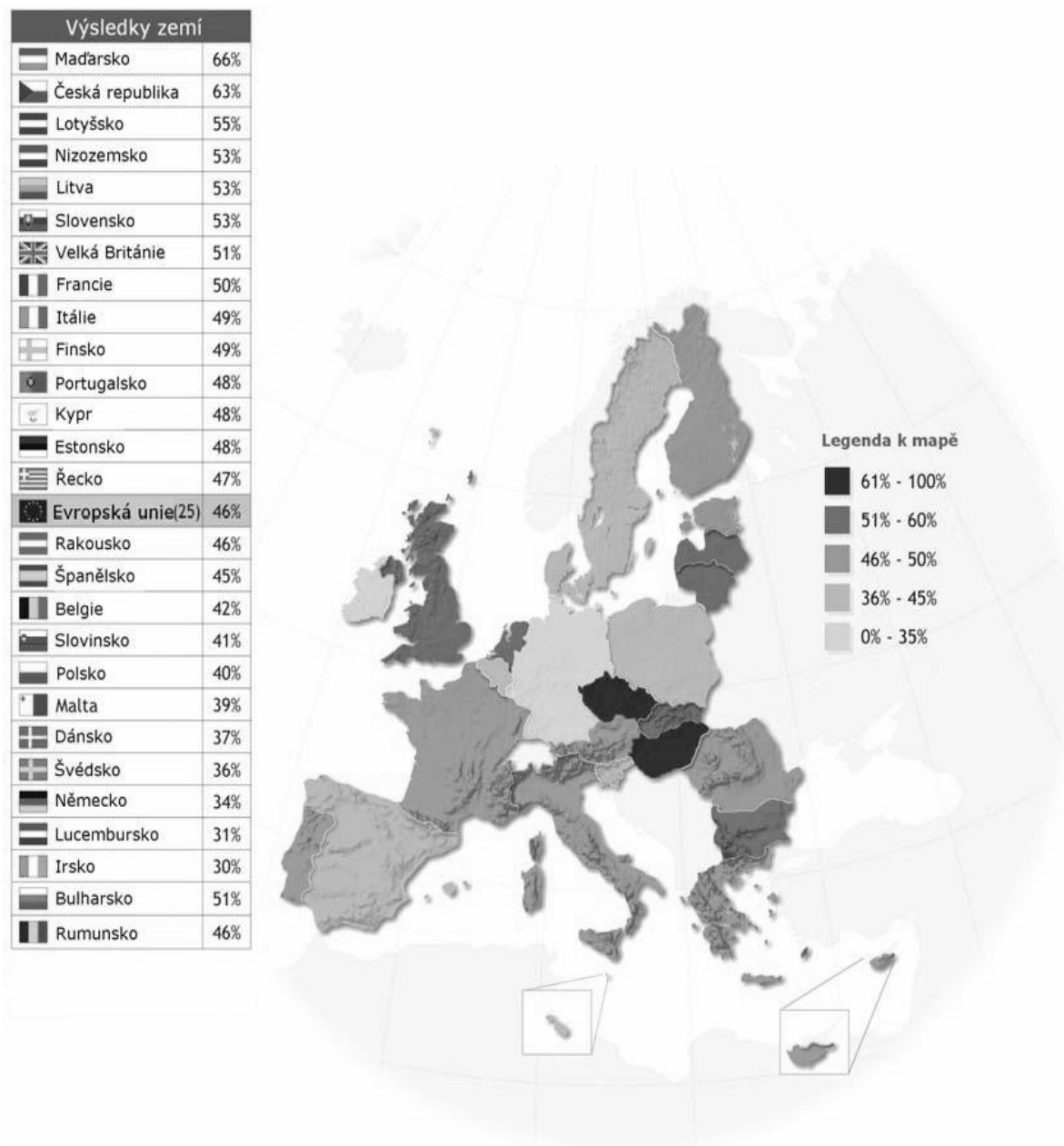
### **Diskriminace na základě tělesného postižení**



*Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)

Mohl/a byste sdělit, zda na základě vaší zkušenosti je následující forma diskriminace ve vaší zemi velmi rozšířená, spíše rozšířená, spíše výjimečná anebo zcela výjimečná?

### **Diskriminace na základě věku**



Zdroj: *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)



Mohl/a byste sdělit, zda na základě vaší zkušenosti je následující forma diskriminace ve vaší zemi velmi rozšířená, spíše rozšířená, spíše výjimečná anebo zcela výjimečná?

### **Diskriminace na základě sexuální orientace**



Zdroj: *Diskriminace v Evropské unii* [online]. [cit. 2007-10-17]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev\\_rok\\_rov\\_prilez\\_2007/dokumenty\\_errp/diskriminace.pdf](http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rzrk/ev_rok_rov_prilez_2007/dokumenty_errp/diskriminace.pdf)

## Rejstřík

### A

altruismus 25, 26

### B

balance scorecard 76, 77

benefit 13, 14, 26, 59, 60, 61, 65, 66, 67, 79

### C

Caused Related Marketing 11

CENIA 110, 112, 120, 141, 142, 145

certifikace 57, 118, 125, 127, 131, 132, 141, 147, 149

EBC\*L 52, 53, 54, 55

Corporate Citizenship 17, 18

Corporate Governance 25, 46

Corporate Social Responsibility, CSR 8,-13, 17-18, 20-27, 30-31 46, 49, 59, 62, 153

CVTS 56, 72-74

### D

další odborné vzdělávání 70-73, 78

diskriminace 81-86, 105-106

### E

ecomapping 112

ekologicky šetrný výrobek 111

ekonomické postavení 87

EMAS 109-111, 113, 115-124, 126-128, 130, 139-150

EMS 146, 150, 151

environmentální aspekty 117, 119, 122, 136, 150

environmentální audit 127

environmentální pilíř 10

environmentální politika 19, 117, 122, 135, 148

environmentální prohlášení 127

environmentální řízení 18, 110, 115, 140

### E

etický kodex 11, 12

etika 11, 25, 26

etnický původ 83

Eurostat 56, 68-70, 90, 91, 94, 97

### F

filantropie 15-16, 25, 27

firemní vzdělávání 70, 78

### G

gender 81, 105-107

genderově integrovaná organizace 105

Greenwashing 21

### H

havárie 124-125, 150

### I

investice do lidského kapitálu 63-64

ISO 14001 109-111, 115-118, 121, 125, 127, 129-132, 134-141, 145-146, 149

ISO 26000 30-31

### L

lidský kapitál 46, 49, 63, 69

### M

matchingový fond 17

metody vzdělávání 52

### N

náboženství 81, 83-86, 106, 154

nápravné opatření 126

P počet registrací 140

pohlaví 81, 84-86, 105-106

pracovní prostředí	59
preventivní opatření	117
preventivní opatření	117, 125-126
<b>R</b>	
Registr EMAS	117
rovné příležitosti	13, 59-60, 81, 107
<b>S</b>	
sdílený marketing	11, 15, 17
sexuální orientace	17, 85-86
sociální marketing	15-16
sociální pilíř	12, 14-15, 17, 59
sociální podnik	26
společenská	
odpovědnost firem	28-29
Stakeholders	10, 17, 19-24, 28
system	
environmentálního	110-111, 116, 119,
managementu	130-131, 133, 148
<b>Š</b>	
školení	11, 14, 19, 39-41, 52, 56 – 59, 62, 68-69, 73, 78, 91, 103, 105, 122, 124, 131, 137, 150
<b>T</b>	
trh práce	63, 107
Triple-Bottom-Line	10, 12
trvale udržitelný rozvoj	18, 25, 34-35, 47, 153
<b>V</b>	
věk	42, 62, 64, 69, 73, 83- 93, 95-98, 106, 159
vzdělání	28, 50, 53, 55, 63-64, 68-69, 74, 81, 87, 89- 91, 93-95
vzdělávací program	51
vzdělávací systém	91
vzdělávání dospělých	50, 57
<b>Z</b>	
zájmové skupiny	12, 16, 20, 22-24, 45
zaměstnanecká výhoda	45, 65
zaměstnanost	59, 63, 81-82, 87, 92- 93, 95-98, 100, 105- 106, 108
<b>Ž</b>	
životní prostředí	15, 18, 32-33, 42-45, 62, 110-112, 115-116, 118-119, 124-125, 131, 135-136, 138- 140, 148