

CSR Academy

Kompetenční rámec společenské odpovědnosti firem

Obsah

- 01 Úvod
- 02 Krok vpřed v řízení SOF
- 03 Kompetenční rámec je vytvořen pro vás
- 04 Dosažené úrovně
- 05 První charakteristika
 - Porozumění společnosti
- 06 Druhá charakteristika
 - Budování kapacity
- 07 Třetí charakteristika
 - Obvyklé dotazování podniku
- 08 Čtvrtá charakteristika
 - Vztahy se stakeholdery
- 09 Pátá charakteristika
 - Strategický pohled
- 10 Šestá charakteristika
 - Využití různosti
- 11 Časté otázky
- 12 Poděkování
- 13 Kontakty

CSR Academy: Jsme zde proto, abychom pomohli vám a vaší organizaci

CSR Academy (Akademie společenské odpovědnosti firem) si klade za cíl pomoci vám a vaší organizaci rozvíjet a integrovat učení a zkušenosti z oblasti společenské odpovědnosti firem, a to prostřednictvím prvního dokumentu věnovaného kompetenčnímu rámci společenské odpovědnosti firem pro řídicí pracovníky. Více informací včetně podrobností o struktuře akademie a programových partnerech najdete na webové stránce www.csracademy.org.uk.

Použití Kompetenčního rámce společenské odpovědnosti firem (dále SOF) je zcela bezplatné, od uživatelů však akademie žádá na webové stránce www.csracademy.org.uk vyplnění registračních údajů.

Na své webové stránce přináší CSR Academy také program aktivit pomáhajících organizacím při uplatňování Kompetenčního rámce.

Další informace o školení a rozvíjení možností ve Velké Británii naleznete v interaktivních adresářích webové stránky věnovaných dalším možnostem vzdělávání. V adresářích získá vaše firma informace, ať už má zájem o akreditovaný kurs v oblasti společenské odpovědnosti firem, nebo pokud si vy sám jako řídicí pracovník přejete pokračovat v dalším odborném rozvoji.

Úvod

„Společenská odpovědnost firem dnes směřuje daleko za hranice filantropie minulosti – darování peněz na dobré účely na konci finančního roku – a stává se z ní celoroční odpovědnost, kterou firmy přijímají s ohledem na životní prostředí, jež je obklopuje, na začlenění do místních komunit a s vědomím, že jméno značky závisí nejen na kvalitě, ceně a nezaměnitelnosti, ale rovněž na celkovém spolupůsobení se zaměstnanci, s komunitou a životním prostředím. V současné době je potřeba směřovat k takové míře odpovědného podnikání firem, kdy hodnotíme výsledky nejenom na základě vstupů, ale podle jejich výstupů: podle přínosu, který jsme dali světu, v němž žijeme, a podle toho, čím jsme přispěli ke snížení chudoby.“ Gordon Brown, člen parlamentu a ministr financí

Měnící se obchodní kultura

Podnikání se dnes rozvíjí v novém tržním prostoru. Více než kdykoliv dříve požadují stakeholdeři jeho odpovědné fungování. Zatímco tlak na vytváření zisku je nevyhnutelný, stakeholdeři vyžadují odpovědnost a transparentnost. Odpovědné podnikání a jeho vztah ke komunitě, v níž působí a jíž má zájem sloužit, je daleko významnější než kdykoliv jindy.

Bez ohledu na velikost si společnosti tento nový tržní prostor stále více uvědomují a rozeznávají rostoucí význam rizik týkajících se pověsti. Mnoho společností se přesvědčilo, jaký přínos jim přináší odpovědná obchodní praxe. Tyto společnosti už zdaleka jen neodpovídají na tlak zákazníků, ale řídí své podnikání lepším způsobem. Je to směřování, jež vešlo ve známost pod označením společenská odpovědnost firem (SOF, anglická zkratka CSR).*

Pro některé společnosti není koncept SOF nový, ale u jiných vyvolávají probíhající změny nejistotu. Jaká má být odpověď firmy na tuto měnící se obchodní kulturu? Jak mají řídicí pracovníci vnést SOF do své každodenní praxe?

Ministerstvo obchodu a průmyslu se zavázalo dosáhnout ve sféře podnikání „razantního kroku vpřed“ v oblasti porozumění a uplatnění konceptu SOF a podpořilo ustavení CSR Academy, která při dosažení tohoto cíle pomáhá.

Rozvíjení kompetencí v oblasti SOF

Podle Akademie se SOF týká řízení vlivu firmy na stakeholdery, životní prostředí a komunitu, v níž působí. Znamená to daleko víc než jen množství peněz darovaných na charitativní účely. Jde o integritu, s níž firma sama sebe řídí, o to, jak naplňuje své poslání, jaké vyznává hodnoty a za čím chce stát, jak začleňuje stakeholdery, vyhodnocuje své působení a jaké zprávy o své činnosti zveřejňuje.

To všechno má přímý dopad na rozhodnutí managementu. Znamená to, že řídicí pracovníci musí brát v úvahu rostoucí škálu a komplexnost faktorů souvisejících s důsledky obchodních operací na finance, životní prostředí a na společnost. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, zabývá se SOF kompetencemi řídicích pracovníků, kteří v tomto měnícím se podnikatelském prostředí působí.

Příspěvkem CSR Academy je vypracování vůbec prvního **Kompetenčního rámce SOF pro řídicí pracovníky**. Je vytvořen tak, aby jim pomohl začlenit koncept SOF do rozhodování a činnosti a k dosažení zmíněného razantního kroku vpřed v porozumění tomuto konceptu. Odpovědné podnikání se ve stále větší míře stává stylem podnikání ve Velké Británii. Předložený Rámec pomůže řídicím pracovníkům ve vaší organizaci s SOF, umožní vaší společnosti být na špičce změn – to znamená nezůstat pozadu.

*Možná jste o tomto směřování slyšeli jako o trvale udržitelném podnikání, firemní odpovědnosti a firemním občanství.

Krok vpřed v řízení SOF

„Vláda o usiluje transformování přístupu k SOF v tom směru, aby nebyla pokládána za „přívazek“, ale za klíčovou součást podnikatelské praxe pro stále rostoucí počet organizací. Nejde o luxus, který si mohou dovolit jen velké společnosti. Mohou se účastnit firmy všech velikostí – pro jejich vlastní přínos stejně jako pro přínos ostatním. Rámec je základem poskytujícím prostředky k tomu, aby byla SOF oceňována jako aktivum v životě každé firmy a každé komunity. Stephen Timms, člen parlamentu, ministr energetiky, elektronického obchodu a pošt

Předložený dokument je prvním Kompetenčním rámcem pro manažery. Klade si za cíl pomoci vašemu podnikání následujícími způsoby.

Zaměření činnosti

Jádrem Rámce je soubor klíčových charakteristik SOF, určených k zaměření činnosti managementu. Některé z charakteristik nejsou nové a společnosti už je aplikují. Tím, že je shrnuje, soustředí se Rámec na osobní kvality, postoje a způsoby myšlení, jimž se řídicí pracovníci potřebují naučit a které dále povedou ke zlepšení výkonu podnikání. Prostřednictvím této soustředěné aktivity bude sama organizace rozvíjet znalostní bázi, soubor zkušeností, správných postojů a reflexů, aby byla efektivním a odpovědným podnikem.

Zakotvení SOF

SOF není určena jen specialistům nebo velkým společností – všichni řídicí pracovníci obchodu a manažeři zítřka musí pochopit, proč do ní jsou zapojeni. Rámec usiluje o zakotvení předloženého souboru charakteristik do vzdělávání, školení a do rozvoje řídicích pracovníků i zaměstnanců. Rámec je nástrojem pro stanovení výkonu ve všech funkcích podnikání. Vyžaduje rozvíjení takových postojů vedoucích pracovníků, které oceňují význam SOF. Díky tomu se SOF stává kursem, podle něhož se lze orientovat v každodenním řízení.

Nástroj pro všechny organizace

Kompetenční rámec se snaží vyjít vstříc potřebám lidí, kteří rozhodují v nejrůznějších společnostech. Snaží se pomoci generálním ředitelům v malých a středních podnicích stejně jako těm řídicím pracovníkům, kteří v záležitostech SOF mají zodpovědnost. Klade si za cíl, aby se SOF stala integrální součástí obchodní praxe, bez ohledu na velikost podniku a typ trhu. Ačkoliv je Kompetenční rámec zaměřen na podnikatelské prostředí, doufáme, že bude přínosem pro organizace všech typů.

Krok vpřed ve vašem podnikání

Pro mnoho organizací byla SOF tradičně jen určitým „přívazkem“. Generální ředitelé s ní mohou mít určité zkušenosti, ale třeba nejsou konfrontováni se širšími požadavky nebo možnostmi, které klade na organizaci. Přijmou-li Rámec všichni řídicí pracovníci, bude stimulovat a uvádět nové myšlení, které celou organizaci prostoupí. Zároveň bude přínosem pro jednotlivé řídicí pracovníky a jejich profesní rozvoj. Rámec bude rovněž přínosný pro podnikání, budování konkurenčních výhod prostřednictvím zlepšení vnitřních a vnějších vztahů v podnikání, pověsti a míry schopnosti inovovat.

Kompetenční rámec je vytvořen pro vás

Rámec byl vypracován tak, aby se stal pružným nástrojem vycházejícím vstříc potřebám společností a organizací všech typů a velikostí.

Některým z nich může vyhovovat přijmout Rámec v předložené podobě a uplatňovat ho v procesu hodnocení vlastního výkonu. Jiní uživatelé mohou mít zájem začlenit jeho prvky do existujících kompetenčních modelů a uvádět „Způsob myšlení SOF“ do svých mechanismů plánování. Další budou pokládat za neefektivnější využít ho jako nástroje vlastního rozvoje některých řídicích pracovníků.

Způsob využití Rámce závisí zcela na konkrétní firmě nebo organizaci, doufáme však, že vám pomůže uvést nebo zlepšit vaši roli v hnutí směřujícím k odpovědnému podnikání.

Srozumitelně... Rámec se skládá ze souboru šesti hlavních charakteristik, které popisují způsoby jednání všech řídicích pracovníků. Vedou k tomu, aby do rozhodování byly začleněny zásady odpovědného podnikání.

Charakteristiky

Porozumění společnosti Pochopení role každého hráče ve společnosti – státu, podnikatelské sféry, odborů, nevládních organizací a občanské společnosti.

Budování kapacity Budování kapacity a vnějšího partnerství, vytváření strategických kontaktů a aliancí.

Obvyklé dotazování v podniku Otevření se novým myšlenkám, podněcování ostatních, aby přijali nové způsoby myšlení a obvyklé dotazování.

Vztahy se stakeholdery Identifikace stakeholderů, vytváření vztahů s vnitřními a vnějšími stakeholdery, začlenění konzultací a vyrovnání požadavků.

Strategický pohled Přijetí strategického pohledu na podnikatelské prostředí.

Využití rozmanitosti Respektování rozmanitosti a přizpůsobení vašeho směřování různým situacím.

Rámec je vytvořen tak, aby mohl být využíván napříč spektrem obchodních funkcí:

- Provozní činnost
- Plánování
- Dodavatelský řetězec
- Finance
- Lidské zdroje
- Marketing

Rámec stanovuje různé dosažené úrovně společně s podrobnými vzorci chování a příklady na případových studiích. Byl vypracován na základě výzkumu, do něhož se zapojilo více než čtyři sta jednotlivců a organizací aktivních v oblasti SOF.

Dosažené úrovně

Rámec stanovuje pět úrovní, jichž lze v rámci každé charakteristiky dosáhnout podle hloubky požadovaných znalostí a řídicí funkci. Škála postupuje od základní informovanosti až po řízení.

Každá škála obsahuje soubor konkrétních zkušeností a kompetencí zaměřených na dané charakteristiky. Označují se jako „vzorce chování“ a liší se intenzitou v závislosti na požadované úrovni informovanosti (vzorce chování jsou vysvětleny na stranách 07-12). Tyto stanovené série úrovní informovanosti umožňují vedoucím pracovníkům přizpůsobit Rámec tomu, za co jsou odpovědní a vlastním konkrétním potřebám. Především ale poskytují jim samotným vzorce chování, k nimž mají směřovat ve snaze o dosažení lepších kompetencí v oblasti SOF.

Postup od informovanosti k řízení

Informovanost	Široké ocenění základních principů SOF a toho, jak se může dopad projevit v rozhodování.
Porozumění	Základní znalosti určitých okruhů společně s kompetencí aplikovat některé z nich na specifické činnosti.
Aplikace	Schopnost doplňovat základní znalosti okruhů společně s kompetencí aplikovat je na specifické činnosti.
Integrace	Hluboké porozumění okruhům a odbornost v začleňování konceptu SOF do procesu řízení podniku.
Řízení	Schopnost pomoci vedoucím pracovníkům v celé organizaci pracovat takovým způsobem, který plně integruje koncept SOF do rozhodovacího procesu.

První charakteristika: Porozumění společnosti

Pochopení role každého hráče ve společnosti – státu, podnikatelské sféry, odborů, nevládních organizací a občanské společnosti.

Co to znamená v praxi?

Rozumíte tomu, jak váš podnik působí v širším kontextu a znáte jeho vliv na společnost pokud jde o sociální oblast a životní prostředí. Uvědomujete si, že ve společnosti je váš podnik důležitým hráčem a snažíte se, aby byl jeho vliv co možná nejpozitivnější.

Dosažené úrovně Vzorce chování

Informovanost	Vedoucí pracovník si je vědom role různých hráčů ve společnosti a příspěvku, který podnikání přináší.
Porozumění	Vedoucí pracovník si uvědomuje trendy v sociální oblasti a v otázkách životního prostředí a jejich dopad na výkon podniku.
Aplikace	Vedoucí pracovník je v podniku aktivně zapojen do rozvíjení skutečného zájmu v sociální otázce a oblast životního prostředí.
Integrace	Vedoucí pracovník je odpovědný za rozhodnutí managementu, která vyhodnocují a reportují vliv podniku v sociální oblasti a otázkách životního prostředí.
Řízení	Vedoucí pracovník rozvíjí podnikatelské strategie, které jsou v souladu a s legislativou a jdou nad rámec jejich požadavků a standardů SOF.

Jak to lze aplikovat na základní funkce podniku?

Příklad aplikace charakteristiky „Porozumění společnosti“ na

Marketing Je potřeba, aby vaše marketingové kampaně byly ambiciózní i odpovědné zároveň, se začleněním faktorů týkajících se sociální oblasti a životního prostředí. Při vývoji nového produktu je potřeba uvědomit si, jaký dopad tyto výrobky budou mít na životní prostředí a celkově na společnost.

Případové studie

Tesco Tesco aktivně nabízí pracovní příležitosti lidem, kteří několik let nepracovali, osamělým rodičům, starším lidem propuštěným jinde pro nadbytečnost a mladým nezaměstnaným. V prvních devíti obchodních domech, které pracují podle tohoto nového schématu, bylo ze tří tisíc nově vytvořených pracovních míst dva tisíce rezervováno pro nezaměstnané.

Union Coffee Roasters Spojené pražírny kávy jsou malou společností, která vyhledává pěstitele kvalitní kávy. Všichni dodavatelé musí působit v souladu s mezinárodními a národními zákony, které upravují pracovní podmínky dělníků, a musí mít trvale udržitelnou zemědělskou praxi. Navíc Union Coffee Roaster při nákupu kávy uděluje příplatek za udržitelný rozvoj..

Druhá charakteristika: Budování kapacity

Budování kapacity a vnějšího partnerství, vytváření strategických kontaktů a aliancí.

Co to znamená v praxi?

Když budujete kapacitu ostatních, pomáháte efektivně řídit svůj podnik. Dodavatelé rozumějí vašemu přístupu k životnímu prostředí a zaměstnanci uplatňují v každodenním životě svůj zájem o sociální otázky a o životní prostředí.

Následující tabulka uvádí vzorce chování požadované k dosažení jednotlivých úrovní v oblasti „Budování kapacity“.

Dosažené úrovně	Vzorce chování
Informovanost	Vedoucí pracovník ví, že v podnikání je potřeba partnersky spolupracovat s ostatními, ať už uvnitř nebo vně podniku.
Porozumění	Vedoucí pracovník srozumitelně předává náměty a informace a současně podněcuje spolupráci na základě partnerství.
Aplikace	Vedoucí pracovník je v podniku aktivně zapojen do skupin působících napříč funkcemi se pracovníky na stejné úrovni zařazení, podřízenými a nadřízenými.
Integrace	Vedoucí pracovník je odpovědný za postupy řízení, které podněcují účast a zapojení členů týmu na základě otevřenosti a přístupnosti.
Řízení	Vedoucí pracovník rozvíjí podnikatelské strategie, které mají multifunkční perspektivu strategické realizace v daných oblastech.

Jak to lze aplikovat na základní funkce podniku?

Příklad aplikace charakteristiky „Budování kapacity“ na

Provoz Je potřeba mít vypracovaný systém pro vyhodnocování dopadu dodavatelů na společnost a životní prostředí. Měli byste zplnomocňovat zaměstnance, zvyšovat jejich vzdělanost a budovat kapacitu své pracovní síly.

Případové studie

Waterstones, Macmillan Distribution and Securicor Omega Express Záměrem bylo navrhnout bednu na opětovné použití, která by nahradila lepenkové krabice používané při přepravě knih do Waterstones. Tato úspěšná iniciativa snížila spotřebu o 21 720 lepenkových krabic, ušetřila 15 tun odpadu, zredukovala vnitřní balení, snížila poškozené skladové zásoby a urychlila manipulaci se zbožím.

KPMG a základní škola v Brightonu Spolupráce mezi hlavním účetním KPMG a vedením brightonské základní školy představovala neocenitelnou zkušenost přinášející profesní přínos oběma stranám. Spolupráce založená na respektování, poctivosti a důvěře pomohla v oblasti plánování kádrových rezerv a vedení dobrovolníků.

Třetí charakteristika: Obvyklé dotazování v podniku

Otevření se novým myšlenkám, podněcování ostatních, aby přijali nové způsoby myšlení a obvyklé dotazování.

Co to znamená v praxi?

Svůj podnik nepřetržitě zkoumáte ve vztahu k trvale udržitelné budoucnosti jste otevřeni myšlenkám směřujícím ke zlepšení kvality života lidí a životního prostředí. Jako zastánci tohoto přístupu se spojíte se subjekty mimo podnik, kteří s vámi sdílejí zájem o budoucnost.

Následující tabulka uvádí vzorce chování potřebné k dosažení jednotlivých úrovní v oblasti „Obvyklé dotazování v podniku“.

Dosažené úrovně Vzorce chování

Informovanost	Vedoucí pracovník ví, že je potřeba, aby byl podnik otevřen novým myšlenkám.
Porozumění	Vedoucí pracovník si uvědomuje, že je potřeba opouštět zavedené způsoby práce a směřovat k inovacím.
Aplikace	Vedoucí pracovník umí dát najevo způsob myšlení, který je hledající, podporuje nové myšlenky a přenáší je do praxe.
Integrace	Vedoucí pracovník je odpovědně podněcuje ostatní, aby se vyrovnávali s novými situacemi.
Řízení	Vedoucí pracovník uplatňuje takový styl řízení, který odpovídá situaci, inspiruje, ovlivňuje a motivuje ostatní k výkonu.

Jak to lze aplikovat na základní funkce podniku?

Příklad aplikace charakteristiky „Obvyklé dotazování v podniku“ na

Strategický management Výsledky podniku je potřeba vyhodnocovat nejen ve finanční rovině, ale v rámci celé škály zájmů společnosti a životního prostředí. Je potřeba odhadovat rizika spojená s pověstí, přesunout úvahy od kategorie finanční ztráty k důvěryhodnosti podniku.

Případové studie

Shell UK Ke zvýšení pocitu bezpečnosti zákazníků i personálu u čerpacích stanic nainstalovala společnost Shell UK nový osvětlovací systém. Automatická čidla měřící světelné podmínky jsou založena na automatickém vypínání a zapínání v optimálních časech. V národní úrovni tato iniciativa ulehčí životnímu prostředí o odhadovaných 10 000 tun CO₂ a vede ke 12% úspoře souvisejících nákladů za elektřinu.

Perfekta Perfekta, zásobující potravinářský průmysl kvalitními přísadami, sídlí v oblasti s plnou zaměstnaností. Pro získání a udržení dobrých zaměstnanců přišla s návrhem balíku iniciativ ke stabilizaci zaměstnanosti. Balíčům umožňuje pracovat v takových dnech a hodinách, aby se mohli věnovat svým dalším povinnostem, a tím se jejich počet zdvojnásobil.

Čtvrtá charakteristika: Vztahy se stakeholdery

Určení stakeholderů, vytváření vztahů s vnitřními a vnějšími stakeholdery, začlenění do konzultací a vyrovnání požadavků.

Co to znamená v praxi?

Vašimi stakeholdery jsou ti, kteří mají vliv na podnik nebo má podnik vliv na ně. Váš podnik rozumí možnostem a rizikům, která představují, konzultuje s nimi a jejich názory bere v úvahu.

Následující tabulka uvádí vzorce chování požadované k dosažení jednotlivých úrovní v oblasti „Vztahy se stakeholdery“.

Dosažené úrovně Vzorce chování

Informovanost	Vedoucí pracovník ví, že podnik potřebuje dosáhnout dobrých vztahů se širokou škálou stakeholderů.
Porozumění	Vedoucí pracovník si zná klíčové stakeholdery podniku a jedná v souladu s tím.
Aplikace	Vedoucí pracovník je aktivně zapojen do vytváření vztahů a vedení konzultací se zástupci stakeholderů.
Integrace	Vedoucí pracovník je zodpovědný za rozhodnutí managementu, která na vliv stakeholderů systematicky berou zřetel.
Řízení	Vedoucí pracovník pomáhá rozvíjet strategii podniku, která vyrovnává potenciálně konkurenční požadavky skupin stakeholderů.

Jak to lze aplikovat na základní funkce podniku?

Příklad aplikování charakteristiky „Vztahy se stakeholdery“ na

Komunikaci Je potřeba, abyste se stakeholdery pravidelně komunikovali a prohlubovali vztahy uvnitř podniku i navenek. Zapojte se do dvoustranných rozhovorů se zaměstnanci prostřednictvím odborů a/nebo volených zástupců.

Případové studie

Co-operative Bank Co-operative Bank zapojila své klienty do plně kvalifikovaných kampaní představujících na škále významných okruhů důvěryhodnost banky. Věnovala prostředky na vedení úderných kampaní a donace směřovala na výdaje klientů.

Fusion Personel (balírna ovoce) Pro velkou část pracovní síly Fusionu není angličtina mateřským jazykem, což vyvolávalo určité problémy. Vedení vyvinulo školicí program „Dynamické zkušenosti“, který poskytoval základy gramotnosti, počítání a jazyka. Podniku to přineslo stabilizaci zaměstnanců, zvýšenou produktivitu, kvalitnější práce a zlepšení vztahů ze zákazníky.

Pátá charakteristika Strategický pohled

Přijetí strategického pohledu na podnikatelské prostředí.

Co to znamená v praxi?

Zajišťujete, aby byly zájmy společnosti a životního prostředí začleněny do celkové strategie podniku, aby se SOF stala „běžným podnikáním“. Směřování přicházející shora se ve vašem podniku promítá v přístupu všech a zahrnuje informovanost o dopadech činnosti každého člověka v jeho každodenní roli na společnost a životní prostředí.

Následující tabulka uvádí vzorce chování potřebné k dosažení jednotlivých úrovní v oblasti „Strategický pohled“.

Dosažené úrovně Vzorce chování

Informovanost	Vedoucí pracovník ví, že podnik potřebuje strategickou vizi.
Porozumění	Vedoucí pracovník rozumí podniku, zákazníkům a trhu, způsobu, jakým podnik pracuje, jeho struktuře, kultuře a tomu, jakým způsobem všechno souvisí s SOF.
Aplikace	Vedoucí pracovník aktivně sdílí strategii podniku se zaměstnanci a stakeholdery.
Integrace	Vedoucí pracovník je odpovědný za rozhodování managementu, která integrují SOF do strategie podniku.
Řízení	Vedoucí pracovník působí jako zastávce SOF se schopností účinně argumentovat, jaký je přínos SOF pro strategii organizace.

Jak to lze aplikovat na základní funkce podniku?

Příklad aplikování charakteristiky „Strategický pohled“ na

Finance Finance byste měli řídit dlouhodobě, rozumět nákladům a přínosům obchodních operací v oblasti společnosti a životního prostředí. Tyto náklady je potřeba brát v úvahu v těsné souvislosti s finančními aspekty. I to pomůže při rozhodování.

Případové studie

Scottish Power Program kácení stromů ohrožujících silnoproudé vedení za 20 miliónů liber se realizoval ve spolupráci s místními komunitami. Omezil vážné důsledky škod způsobených bouří a následné újmy na důvěryhodnosti firmy po bouřích v roce 2003.

Happy Computers Happy Computers, firma specializovaná na počítačové školení, své zaměstnance aktivně zapojuje do strategických vizí a základních hodnot společnosti. Klíčovou prioritou je budování firmy, která zaměstnance motivuje a uděluje jim odpovědnost, vytváří vyváženost pracovního života. Omezení nepříznivých dopadů na prostředí umožnilo, aby firma pokračovala v růstu.

Šestá charakteristika: Využití různosti

Respektování různosti a přizpůsobení vašeho směřování různým situacím.

Co to znamená v praxi?

Respektujete různost lidí, tuto rozmanitost využíváte a berete na ni zřetel ve spravedlivé a transparentní personální praxi. Díky podpoře zdraví, pohody a názorů vašich zaměstnanců se bude ve vašem podniku každý cítit oceňován.

Následující tabulka uvádí vzorce chování potřebné k dosažení jednotlivých úrovní v oblasti „Využití různosti“.

Dosažené úrovně Vzorce chování

Informovanost	Vedoucí pracovník ví, že je důležité respektovat různost.
Porozumění	Vedoucí pracovník chápe, že podnik má přizpůsobit svůj přístup, vyjadřování a názory různým situacím, kulturám a sektorům.
Aplikace	Vedoucí pracovník se aktivně účastní vytváření takového pracoviště, které je pokládáno za spravedlivé, a kulturně a rasově rozmanité dodavatelské základny.
Integrace	Vedoucí pracovník je odpovědný za rozvíjení možností zaměstnanců, za poskytování zpětné vazby na výkon, za stanovení pracovních cílů a sledování dosaženého pokroku.
Řízení	Vedoucí pracovník rozvíjí podnikové strategie, které oceňují zaměstnance a zákazníky bez ohledu na pohlaví, rasu, handicap, věk, sexuální orientaci nebo náboženství.

Jak to lze aplikovat na základní funkce podniku?

Příklad aplikování charakteristiky „Využití rozmanitosti“ na

Lidské zdroje Musíte kontrolovat dodržování rovnosti, uvědomovat si spojení mezi pracovní silou a komunitou. Při stanovování praxe na pracovišti, modelů povyšování a rozvoje má být různost prioritou.

Případové studie

Lloyds TSB, Program pro handicapované Společnost Lloyds TSB vypracovala speciální strategii, jejímž cílem je odstranit jakoukoliv formu diskriminace handicapovaných lidí v podniku. Změna vedla k většímu počtu zakázek od handicapovaných zákazníků a rozšířila výběr a dostupnost zaměstnání pro lidi s handicapem.

Listawood Rodinný podnik vyrábějící škálu reklamních produktů nabízí pružnou pracovní kulturu, která je přátelská k rodině, bez rozdílů v platových tarifech mezi zaměstnanci s plným a částečným úvazkem. Tato kultura umožnila, že ze 180 zaměstnanců firmy představují ženy dvě třetiny a tvoří také dvě třetiny zaměstnanců s nejvyššími platy.

Poděkování

Kompetenční rámec SOF byl vypracován pro Ministerstvo obchodu a průmyslu (DTI), jež oceňuje přínos následujících skupin a jednotlivců při přípravě tohoto dokumentu.

Kompetenční rámec je založen na výzkumu vedeném DTI a Skupinou odpovědnosti firem pod názvem „Změny způsobů myšlení managerů“, zprávě o vývoji profesních zkušeností pro praxi společenské odpovědnosti firem. Zprávě přispěl výzkum a analýza z Ashridge Consultants a z AccountAbility. Nadto přispělo více než čtyři sta jednotlivců se zkušeností v oblasti SOF.

V souvislosti s publikováním zprávy ustavilo DTI Řídící skupinu pro zkušenosti v oblasti SOF, jejímž úkolem bylo vypracování Kompetenčního rámce SOF, a doporučilo vytvoření a formu CSR Akademie. Za přispění k tomuto procesu děkuje Ministerstvo obchodu a průmyslu následujícím:

Clive Mather
Shell UK (Prezident správní rady)

Peter Bateson
Church Lukas

Bryan Cress
CBI

Peter Davies
Business in the Community

Charlotte Dixon
South East of England Development Agency,
SEEDA

Stephanie Draper
Forum for the Future

Mike Emmott
CIPD

Michael Hastings
BBC

Stephen Hill
Royal Holloway,
University of London

Will Hutton
Work Foundation

Gaynor Kenyon
Scottish Power

Peter Lacy
European Academy of
Business In Society

Jerry Marston
Whitbread plc and
Corporate Responsibility
Group

David Robinson
Comunity Links

Peter Rosen
Bovince

Andrew Sentance
British Airways

Janet Williamson
TUC

Kontakty

CSR Academy, Bay 426
151 Buckingham Palace Rd
London SW1W 9SS
United Kingdom
Telefon: +44 (0) 207 215 4174/4194
E-mail: enquiries@csracademy.org.uk
www.csracademy.org.uk

© Crown Copyright Depratment of Trade and Industry
Zůstaňte prosím s námi v kontaktu a zaregistrujte se na www.csracademy.org.uk.
První vydání 2004

