

SPP 434 Programy sociálního rozvoje v pracovních organizacích

3. téma: Společenská odpovědnost organizace,
Strategická analýza

Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Definice společenské odpovědnosti firem

Koncept CSR se více objevuje v 70. letech, je uplatňován spíše u větších firem v kontextu udržitelného rozvoje a stanovení vlastních firemních sociálních a etických standardů. Neexistuje jednotné chápání toho, co je společenská odpovědnost firem.

CSR „je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development)

CSR je „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ (Zelená kniha EU)

CSR je pojmenováním určitého přístupu. CSR zahrnuje aktivity, které dělají i firmy, které se k CSR oficiálně nehlásí.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Základní konceptualizace Společenské odpovědnosti firem

Jako pojetí odpovědnosti firem (Carroll 1979) ve čtyřech navazujících (rozdílejících se) rovinách: 1) ekonomická (profit společnosti), 2) legislativní (dodržování zákonů), 3) etická (dělat co je morálně správné), 4) dobrovolná (filantropické aktivity)

Dva základní pohledy na CSR (např. Barth a Wollf 2009): 1) ekonomický model předpokládá maximalizaci zisku a odpovědnost pouze vůči akcionářům. Přínosy pro ostatní aktéry jsou dány mzdou a daní. 2) eticko-normativní model předpokládá, že firmy jsou odpovědné společnosti, ve které fungují a musí chránit základní životní podmínky a zdroje.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Typické znaky CSR

- orientace na dlouhodobé cíle (strategie),
- orientace i na mimo-ekonomické aspekty fungování firmy,
- orientace na optimální zisk (omezuje zisk např. tam, kde hrozí ekologické škody)
- orientace i na dění mimo vlastní firmu,
- respektuje lidská práva,
- vnitřní fungování společnosti je příznivé k zaměstnancům nad rámec povinností daných zákonem,
- založená na strategii „win-win“ (vyhrají všichni).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Triple bottom line (Elkington 1998): People, planet, profit (3P) neboli sociální, ekologický a ekonomický pilíř CSR (viz Trnková 2004, BLF 2008).

Ekonomický pilíř: korektní vztahy s obchodními partnery (včasné platby, odmítnutí korupčního jednání), odpovědný přístup vůči zákazníkům (pravdivé informace o produktech, zákaznický servis).

Sociální pilíř: a) pracovní prostředí (komunikace, zdraví a bezpečnost, odměňování, vzdělávání, harmonizace práce a rodiny...), b) místní komunita (firemní dárcovství a dobrovolnictví, spolupráce ve vzdělávání).

Ekologický pilíř: ekologická výroba (úspora zdrojů: energie, voda..., omezení znečištění, třídění a zpracování odpadu), ekologické produkty.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Důvody pro zavedení společenské odpovědnosti firem

společenská objednávka

- 1) rozhodnutí může být ovlivněno tlakem stakeholders (zákazníci)
- 2) filantropické motivy managerů
- 3) může to zlepšovat vyjednávací pozici firem při jednání se státem ohledně legislativních povinností

přínosy pro firmu:

- 1) může to mít efekt v lepších výkonech pracovníků
- 2) lepší dlouhodobá udržitelnost firmy
- 3) lepší životní prostředí
- 4) prezentace CSR na veřejnosti: a) pomáhá to prodávat produkty firmy, b) to může být využíváno k nalákání kvalitních pracovníků, pokud se firma prezentuje jako „přístupná rodině“ či „vstřícná vůči svým zaměstnancům“

Přínosy nefinanční povahy, ale předpoklad ziskovosti v dlouh, období

Sociální rozvoj pracovních organizací

Klíčové prvky společenské odpovědnosti firem

- 1) Zapojení stakeholders = „jsou osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo které jsou jim ovlivněny“ BLF (2008). Umožňuje rozpoznat aktéry, kteří jsou pro firmu významní. Vnitřní (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci). Partnerství na lokální úrovni (města, veřejné instituce, neziskovky...).
- 2) Dobrovolnost: Je třeba rozlišovat mezi společenskou závazností (plnění podmínek daných ze zákona), společenskou citlivostí (schopnost přizpůsobit se vnějším podmínkám) a společenskou odpovědností (integrace sociálních a ekologických závazků). Společenská odpovědnost je dobrovolná aktivita jdoucí nad rámec zákona. To neznamena že dodržovat zákony je společensky neodpovědné. Problém standardizace (přijetím normy dochází ke kontrole jejího dodržování)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Klíčové prvky společenské odpovědnosti firem

- 3) Jedinečnost: Implementace společenské odpovědnosti v konkrétní firmě je vždy jedinečná, protože vychází z konkrétních podmínek a problému společnosti nebo jejího okolí. Je možné využít obecné metodiky implementace a CSR a upravit je pro konkrétní podmínky.
- 4) Koncepčnost a dlouhodobost: dva přístupy (B a W 2009)
 - a) „bolt on“ přístup = nízká míra implementace CSR do fungování společnosti (do vlastního podnikání), aktivity jsou častěji jednorázové, neexistuje jednotná strategie, spíše orientace mimo firmu na dárcovství a firemní dobrovolnictví (vypadat dobře, udělat to rychle) – stakeholders sami přicházejí.
 - b) „build in“ přístup = zahrnutí CSR do činností firmy (firemních procesů), např. ekologičtější výroba, podpora pracovního prostředí, definice CSR vychází z podmínek společnosti – dochází se spolupráci a partnery mimo organizaci.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Klíčové prvky společenské odpovědnosti firem

5) Měřitelnost CSR: Je třeba rozlišovat zda měříme efekty aktivit (mohou pomoci dětem z MŠ) a nebo přínosy pro firmu (levnější výroba).

Barth a Wolff (2009) rozlišují:

- a) output (výstup) = změna strategie (např. „investice 3000000 Kč do ekologičtější výroby“),
- b) outcome (výsledek) = změna v konkrétních procesech a aktivitách (změna výrobního zařízení),
- c) impact (účinek) = dopad těchto opatření (firma vyprodukuje méně nebezpečných odpadů + došlo ke snížení výrobních nákladů)

Problémy měřitelnosti: CSR zůstává u výstupů, diskutované standardy, obtížné měření nepřímých efektů (motivace zaměstnanců), průkaznost aktivit a výsledků (souvislost, dlouhodobost, kauzalita, skrytá proměnná), neochota firem investovat do měření (obtížné, nezajímá).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Klíčové prvky společenské odpovědnosti firem

6) Komunikace a transparentnost CSR:

- důležitá je průběžná komunikace se stakeholdery
- vnitřní komunikace (standardní prostředky)
- vnější komunikace: firmy zpracovávají výroční zprávy nebo CSR report (Global Report Initiative), kde informují o oblasti SOF. + informují i jinak (např. na svých výrobcích, na webových stránkách, reklamní kampaně apod.)
- neochota některých firem prezentovat výsledky: je to pro ně něco navíc, neochota k zapojení třetí strany nebo z důvodu neochoty chlubit se, že udělali dobré věci (Burgetová 2009)
- malý zájem médií o problematiku CSR

Sociální rozvoj pracovních organizací

Limity a kritika společenské odpovědnosti firem

- Nevyjasněnost konceptu (platí méně než dříve) V důsledku jedinečnosti mohou existovat rozdíly mezi tím, co firmy vnímají jako svou odpovědnost co deklarují, že realizují a tím, co je ve skutečnosti realizováno.
- Společenská odpovědnost je dobrovolná aktivita. Nezájem o CSR u firem, které mají významné dopady na lokalitu.
- Kritika ze strany neo-liberálů (Milton Friedman 1970). Starat se o něco jiného než o zisk není v zájmu akcionářů. O společenské problémy se má starat stát. Očekávají menší zisk. Administrativní zátěž. CRS je jen rétorika.
- Kritika (spíše od aktivistů od NGO), že CSR je jen zástěrka pro některé země a firmy, která má odvést pozornost od jejich skutečného jednání. Pro prosazení ochrany lidí a životního prostředí jsou potřeba zákony.
- Zůstává jen u vypracování strategie. Problém „window-dressing“
- Opatření v sociální oblasti je obtížné konsensuálně definovat a měřit
- Nákladnost opatření. Udržitelnost. Opatření jsou v ohrožení v situaci ekonomických problémů

Sociální rozvoj pracovních organizací

Příklad procesu zavedení CSR (Hohnen 2007, upraveno)

- 1) Analýza situace ve firmě a vyhodnocení důvodů pro CSR (seznámení se s tématem CSR, stávající problémy a aktivity v oblasti spadající do CSR, zhodnocení přínosů CSR, identifikování stakeholders, tvorba týmu pro řešení)
- 2) Tvorba první strategie CSR (jednotlivec či týmově - zajištění podpory managementu) – jaké jsou klíčové oblasti?
- 3) Diskuze a dotvoření první strategie CSR (zjištění postojů stakeholders, získání aktérů pro realizaci CSR, stanovení cílů a měřitelných či ověřitelných indikátorů)
- 4) Implementace strategie CSR (zainteresování aktérů)
- 5) Zajištění průběžného monitorování vývoje a zpětné vazby od aktérů.
- 6) Zhodnocení a zlepšení strategie (uzavření kruhu)

Je možné využít metodologii pro akční výzkum (výzkumník je zároveň aktérem a tvůrcem opatření)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vstupní analýza problému (vs. na cíle orientovaný přístup)

Je prvním krokem souvisejícím s definicí problému nebo oblasti, kterou se zabýváme. Cílem je shromáždit poznatky potřebné pro prvotní formulaci strategie.

- 1) Volba tématu či identifikace problému – orientace v problému, rozpoznání obsahu problému. Existují nějaké příznaky toho, že existuje problém? Nemusí být vždy zřejmé čeho se týká, v čem spočívá, nebo to může ukazovat na jiný problém. Symptomy nemusí být příčiny problému.
- 2) Formulace (definice) problému a jeho významu a závažnosti (=) Má smysl to řešit? Nevzniknou řešením jiné problémy? Rozbor příčin řešení problému + legitimita problému.
- 3) Analýza firmy a zvláště podmínek, které ho mohou případně ovlivňovat a nebo které mohou mít vliv na jeho řešení (tj. nejen souvisejících s problémem).
- 4) Předpoklad vývoje v klíčových oblastech (scénáře).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Některé možné problémy objevující se v organizaci

- nejistá ekonomická situace, riziko propouštění (nejistota, její vliv na zaměstnance)
- špatná či chybějící komunikace vedení firmy se zaměstnanci
- nejsou brány v potaz specifické podmínky zaměstnání (např. sociální pracovníci nemají supervizi)
- špatná organizace práce a nedostatečná organizační kapacita (nestíhá se nebo odbude práce)
- špatné pracovní podmínky (např. nedostatek místa, hluk)
- rivalita a nevraživost mezi zaměstnanci, názorové střety, obtěžování
- špatná adaptace nových pracovníků
- stagnace zaměstnanců po delší době ve firmě (odcházejí)
- obtížná harmonizace práce a rodiny
- vysoká nemocnost a fluktuace

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vnější kontext organizace	Vnitřní kontext organizace	Volba postupů v:	Downstream, postoje pracovníků a jejich blaho
technologické, tržní, politické, a sociální kontexty	volba organizační struktury a strategií, zvláště managementem organizace	<ul style="list-style-type: none"> - pracovním procesu/výrobě - zaměstnávání a vzdělávání - průmyslových vztazích (kolektivní vyjednávání) -sociálních vztazích (i vztahy mimo firmu – odp. fir.) 	- reálné dění na pracovišti

zdroj: Gospel (2003:3)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Strategická analýza neboli analýza východisek (Grasserová a kol. 2010):

- Revize regulátorů řízení a dosavadních strategií s vlivem ve sledované oblasti (firemní hodnoty)
- Analýza zainteresovaných stran (stakeholders): mají vliv nebo jsou ovlivňováni organizací
- Analýza vnějšího prostředí (vše mimo vlastní organizaci) – zjišťuje především, které faktory vnějšího prostředí jsou pro firmu významné, nemusí se přitom jednat o přímou souvislost s oblastí řešení
- Analýza vnitřního prostředí (vlastní situace v podniku, problémy, zdroje...)
- Syntéza poznatků z předchozích bodů (jak výše uvedené body ovlivňují firmu jako celek)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Institucionální nastavení podmínek.

„Stát vytváří (a chrání) soubor pravidel a procesů, které určují, jak pracuje ekonomika kapitalistických zemí“ (Offe a Ronge 1882).

- 1) Ochrana lidských práv (Listina ZPaS, Evropská sociální charta)
- 2) Pravidla ekonomického fungování jednotlivých subjektů (jednotná měna, daně) a jejich vzájemných vztahů (např. omezení v oblasti dominance na trhu, pravidla prodeje zboží).
- 3) Opatření v oblasti trhu práce – stanovuje minimální standardy, zakazuje či omezuje určité činnosti (minimální mzda, omezení dětské práce, maximální odpracovaná doba týdně) – stanovuje také implicitní standard chování uvnitř firem.
- 4) Role v kolektivním vyjednávání (upravuje podmínky, účastní se)
- 5) Zákony v oblasti životního prostředí
- 6) Další volitelné nástroje využívané státem (pobídky, příspěvky, granty) – např. ve mohou ovlivňovat zájem zaměstnavatelů o vzdělávání, zvyšování lidského kapitálu.
- 7) Opatření sociální politiky s nepřímým dopadem na firmy jako je např. rodičovská dovolená či nemocenské a důchodové pojištění, „cena“ ztráty zaměstnání.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Institucionální nastavení podmínek fungování trhu práce.

Základní principy ochrany v pracovních vztazích jsou zakotveny i mezinárodním právem např. v tzv. *Evropské sociální chartě* a jejím dodatkovém protokolu (ČR ratifikovala 1999, ne všechny články).

- svobodná volba povolání,
- spravedlivé, bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní podmínky,
- spravedlivá odměna zajišťující slušnou životní úroveň,
- právo na kolektivní vyjednávání (a organizovat se),
- ochrana rodičů na trhu práce,
- právo na poradenství a odbornou přípravu*, stanovit přiměřenou pracovní dobu,
- vyšší odměna za přesčasovou práci,
- dva týdny dovolené,
- rovné příležitosti, výkonem podložená rovnost mužů a žen v oblasti odměňování,
- přiměřeně dlouhá výpovědní lhůta,
- právo pracovníků na informace a moci se podílet na zlepšování pracovních podmínek.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Významné faktory organizačního prostředí

System PESTLE (Grasserová a kol. 2010):

- (P)olitické: politická stabilita, role klíčových institucí, strategické záměry vlády, vliv politických stran (významné ve veřejném sektoru)
- (E)konomické: makroekonomické faktory (vývoj ekonomiky, ekonomická stabilita), přístup k financím, daňové podmínky
- (S)ociální: složení obyvatelstva, životní úroveň, dostupnost pracovní síly...
- (T)echnologické: výzkum, technologická úroveň, rychlost realizace nových technologií
- (L)egislativní: právní normy (např. úprava pracovních podmínek), právní prostředí, vymahatelnost práva
- (E)kologické: přírodní a klimatické vlivy (náklady na topení), využívání surovin, ochrana životního prostředí

Bývá využíváno pro delší časová období (je to náročné)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Významné faktory organizačního prostředí

(Viturka a kol. 2010)

- Obchodní faktory: blízkost trhů, role konkurence, obchodní partneři
- Pracovní faktory: dostupnost a kvalita pracovních sil
- Infrastrukturní faktory: dopravní komunikace, doprava, informační a komunikační technologie
- Lokální faktory: podnikatelská a znalostní báze, faktor asistence veřejné správy, neziskové organizace
- Cenové faktory: cena práce, cena nemovitostí
- Enviromentální faktory: Urbanistické a přírodní atraktivity území, enviromentální kvalita území

- Kulturní faktory (Hall 1998): kultura země má vliv na vše ostatní

Významné jsou především: rozsah vnějšího prostředí, dynamika či stabilita vnějšího prostředí, závislost na vnějším prostředí (veřejné finance), povinnost organizace, veřejný tlak (aktivisté proti výrobkům z kůže) a možnost organizace ovlivňovat vnější prostředí.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vztah mezi ekonomickým prostředím, fungováním firem a kvalitou pracovního života

Některé výzkumy (např. Brown et al. 2008) dokládají, že existuje vazba mezi ekonomickými podmínkami, především dostatkem pracovní síly a zlepšováním kvality práce v organizacích.

Pokud je např. vysoká nezaměstnanost pak, firmy mohou zvyšovat intenzitu práce hrozbou propuštění zaměstnanců nebo mohou některá opatření zrušit z ekonomických důvodů, v obtížné ekonomické situaci firmy také někdy klesá autonomie pracovníků (vedoucí přebírá odpovědnost) a obecný pocit jistoty zaměstnání.

Naopak v situaci tzv. „těsných“ trhů práce zaměstnavatelé vědí, že bude obtížné jinde získat kvalitní pracovníky a že jejich zapracování bude pracné a nákladné (někdy odhadováno až na desetinásobek platu zaměstnance) – vyplatí se více investovat do těch, které mají a vyjít jim vstříc, vytvářet jim vhodné podmínky.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Analýza zainteresovaných stran (stakeholders):

- a) identifikace skupin aktérů (nemusíme o nich vědět)
- b) informace a předpoklady o rolích aktérů a zájmech aktérů (proč jsou aktéry?, jsou v souladu se zájmy organizace?)
- c) identifikace zástupců zainteresovaných stran (osob, zástupců skupin osob a organizací)

-
- d) cíle komunikace s aktéry
 - e) oslovení zástupců zainteresovaných stran
 - f) zpětná vazba a spolupráce zainteresovaných stran (informování, připomínkování, účast)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vnitřní prostředí organizace (Kociánová 2010)

- charakter organizace (velikost, veřejný - soukromý sektor)
- charakter pracovní činnosti organizace (ovlivňuje charakter práce a řadu pracovních podmínek)
- strategie a politika organizace
- ekonomická situace organizace (ovlivňují prostředky pro personální oblast)
- organizační struktura
- technické vybavení organizace
- personální a kvalifikační struktura zaměstnanců organizace
- organizační kultura
- management, zaměstnanci a jejich zástupci

Sociální rozvoj pracovních organizací

Charakter organizace

„Ideální“ modely forem organizace práce (1) na základě empir. výzkumu Lorenz a Valeyle (2003). Mladší lidé více (3), skandinávské země více (4), liberální země více (3), jihoevropské méně (3) a (4).

- 1) Tradiční: nízká role a vysoká neformálnost organizace práce, střední monotónnost úkolů, vyšší úroveň potřeby jejich řešení, průměrná autonomie
(zvláště tradiční řemeslníci, řidiči kamiónů, služby a obchod)
- 2) Tayloristická (Fordisitická): minimální učení se a řešení problémů, nízká úroveň autonomie pracovníků, nízká úroveň složitosti úkolů, vysoká monotónnost úkolů, značná omezení při stanovování pracovního tempa, vysoká pracovní rotace, týmová spolupráce.
(montážní pracovníci v průmyslových podnicích)

Sociální rozvoj pracovních organizací

„Ideální“ modely forem organizace práce (2) – modely vysokého výkonu

- 3) Lean production (model štíhlé výroby - někdy též označován jako high performance system): hierarchický model - průběžné učení se a řešení problémů, vysoká spolupráce, kontrola spolupracovníky a pracovní rotace (zastupitelnost), nízká autonomie a přísné normy pro standardy výkonu a kvality (výkonoví pracovníci a manažeři)
- 4) Learning model (učící se organizace): více decentralizovaný model - průběžné učení se a řešení problémů, vysoká úroveň autonomie pracovníků, vysoká úroveň složitosti úkolů, nízká monotónnost úkolů, malá omezení při stanovování pracovního tempa, nízká pracovní rotace, malá týmová spolupráce (kompetentní profesionálové, tvůrci inovací a technologií – největší efekt).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Strategie organizace

- zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí organizace
- je plánovaná, organizovaná a kontrolovaná
- vychází z poslání (smyslu organizace) a vize (kam chce směřovat)
- zpravidla obsahuje definované cíle
- zpravidla je alespoň částečně formální
- strategie jako plán, jako model chování „pattern“, jako charakter práce
- zahrnuje návrhy akcí
- firemní strategie, obchodní strategie, strategie CSR
- reálnost a akceptace strategie
- důležitost strategie pro strategickou analýzu

Sociální rozvoj pracovních organizací

Přenos firemní strategie a role organizační kultury

Organizační kultura je pojem, který zahrnuje „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů“ (Lukášová, Nový a kol. 2004). Základem jsou uznávané a sdílené firemní hodnoty (Bláha a kol. 2005). Formalizovaná a neformální (v pracovní smlouvě, ve vnitřní směrnici, v manuálu pro zaměstnance, v dopise zaměstnancům, ústně). Jaké jsou klíčové neformální hodnoty a normy?

- Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobá strategie,
- Dostatečné informování zaměstnanců (např. formální komunikace v klíčových věcech, firemních hodnotách),
- Formování očekávání firmy vůči zaměstnancům a změn těchto očekávání (a zpětná vazba), Jasně vymezení kompetencí a odpovědnosti.
- Vyhnout se „kultuře obviňování“ (blame culture)
- Problém pokud je organizační kultura v rozporu s hodnotami a normami lidí (neetické chování vůči zákazníkům či klientům).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Ekonomická situace

- Ziskovost, dostatek prostředků pro chod organizace
- Finanční rezervy, dostupnost finančních prostředků
- Jiné investice
- Způsob vynaložení finančních prostředků

Organizační struktura

- uspořádání stupňů členění organizace po horizontální a vertikální stránce
- prostorové hledisko (dislokace pracovních míst)
- složení zaměstnanců firmy: profese, kompetence, úkoly jednotlivých pracovníků a oddělení
- identifikace klíčových pracovníků, pracovníků a pracovníků kteří jsou významní pro analýzu (cílová skupina)
- rozlišení rozdílných podmínek zaměstnanců

Sociální rozvoj pracovních organizací

Role a pozice pracovníků v organizaci (1/2)

V některých firmách také existují vnitřní a vnější firemní trh práce. Pracovníci nemají stejné podmínky (jádro a periferie), lidé na periférii jsou např. častěji propuštěni. Teoretický model podle Atkinsona (1984) a Handyho (1989):

- a) Pevné jádro pracovníků – zpravidla vedoucí a manažeři: stálé kontrakty ale značný požadavek na funkční flexibilitu a schopnosti
- b) První okrajová skupina – lidé, kteří mají zaměstnání na plný úvazek, ale kteří zůstávají na jedné pozici (a s nimiž se nepočítá), více sekundární trh práce, numerická flexibilita
- c) Druhá okrajová skupina – lidé s prací na dobu určitou, absolventi, lidé s omezenými úvazky nebo sdílející pracovní místo – mohou být dobře propuštěni
- d) Lidé bez přímé vazby na firmu – jako dočasní zaměstnanci, lidé z pracovních agentur a firem sjednaných na dílčí úkoly, lidé pracující na živnostenský list

Též model organizačních sítí. Bývá také zpochybňován: zaměstnavatelé nemají strategii

Sociální rozvoj pracovních organizací

Role a pozice pracovníků v organizaci (2/2)

Existují i jiná vysvětlení odlišných pozic pracovníků v organizaci.

Organizace v teoretické rovině plní následující základní funkce: plní své výrobní cíle (komerční vytvářejí zisk), vytvářejí podporu pro naplnění těchto cílů a snaží se (byť ne vždy) fungovat tak, aby cíle mohly plnit i do budoucna.

Mintzberg (1979, 1983) definoval jinou verzi jádra a periferie. Členy operačního jádra zde jsou ti, kdo vytvářejí produkt (tj. naplňují primární cíle), dále zde jsou dvě skupiny manažerů (vedení a střední management), technická podpora (plánují, kontrolují) a pomocní pracovníci (aby firma fungovala) =) kritériem může být význam pracovníků pro firmu.

Pro pracovníky, kteří jsou pro firmu důležití se někdy v HRM používá termín *klíčoví zaměstnanci* (jsou to ti nejlepší, kvalifikovaní, pracují dobře, jsou považováni za nezbytné pro správné fungování firmy)*. =) Firmy mají zájem, aby u nich klíčoví zaměstnanci zůstali.

*Ve Velké Británii tak jsou označováni důležití zaměstnanci veřejného sektoru - je ve veřejném zájmu jim poskytovat dobré podmínky (např. bydlení), aby neodešli do komerčního sektoru.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Spravedlivý přístup k zaměstnancům

„Spravedlnost“ je důležitá i proto, že dává lidem zpětnou vazbu k jejich pozici v rámci organizace, zda jsou respektováni. Někteří lidé jsou citlivější na pocíťovanou (domnělou) „nespravedlnost“ (charakter).

rozdělovací spravedlnost (distributive justice) – tj. férové rozdělení zdrojů na mzdy a odměny (podle zásluh – např. odpracované roky, podle výkonu, všem stejně, podle potřeb). Riziko nepotismu (upřednostňování příbuzných či přátel na základě blízkého vztahu více než na základě výkonu)

procedurální spravedlnost (procedural justice)– férové a transparentní procesy, ve kterých jsou činěna rozhodnutí (nejde jen o odměňování, např. rozdělení práce, uplatnění standardů).

Jsou ve vzájemné interakci – procedurální ovlivňuje i rozdělovací.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Management, zaměstnanci a jejich zástupci

Postoje managementu a zaměstnanců jsou klíčové pro realizaci strategie. Kvalita pracovních vztahů. Pro práci je zpravidla potřeba dlouhodobý vztah. 1) pracoviště jako konfliktní místo (zaměstnavatel a zaměstnanci mají odlišné zájmy) a 2) pracoviště spolupracujících subjektů (zaměstnavatel a zaměstnanci mají společný zájem).

Čtyři klíčové aspekty v pracovních vztazích (Lowe a Schellenberg 2001) :

- 1) Komunikace – dostatek informací, zpětná vazba
- 2) Vliv (moc) – může ovlivnit průběh své práce, může se vyjádřit k rozhodnutím
- 3) Důvěra – může se spolehnout (např. při změně)
- 4) Sounáležitost (commitment) – identifikace s organizací, s jejími cíli, ale také s prací a s profesí (může být spjatý s prací, ale ne s firmou a opačně)

– pracovních podmínek, pracovního úsilí, pracovního zájmu (chce jí vykonávat) a pracovní motivace.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Pracovně-zaměstnavatelské vztahy - dva základní modely pracovních vztahů (Gospel 1992).

- 1) vztahové zaměstnání: typicky na dobu neurčitou, pravděpodobně dlouhodobé, s emočními (rozuměj osobnějšími) vztahy mezi pracovníky, důležitým aspektem je důvěra. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se vytváří psychologický kontrakt zahrnující míru, ve které strany předpokládají (věří) že sliby i povinnosti budou naplňovány – jedná se o reciprocitu ve vzájemném vztahu. Práce je spojena se statusem (jako zaměstnance i ve společnosti) a kariérou či alespoň vzájemnou důvěrou a jistotou (akceptace stavu), pracovník je někdy chápán jako investice (náklady zapracování)
- 2) pokud takový kontrakt nefunguje, obě strany se zaměřují více na sebe. Vzniká transakční zaměstnání: krátkodobé zaměstnání spojené s kompenzací za určité úkony – pracovníci ani zaměstnavatelé nejsou ve vztahu emočně zainteresováni. Individualistický model kariéry manažera, případně systém optimalizovaného najímání a propouštění tzv. kontrakt. Ten může existovat i mezi dodavatelem a klientem v oblasti pracovních vztahů (IT specialisté). Zvyšuje ale náklady na jednotlivé transakce a také nejistotu, že služba bude řádně vykonána (Schmid 2002). Riziko oportunistu.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Týmová práce při tvorbě strategie

- má-li analýzu dělat jednotlivec a nebo tým?
- je přínosem z důvodu větší názorové rozmanitosti a větší legitimacy (zástupce vedení a různých oddělení v organizaci)
- důležitá je role managementu a vlastníků (jsou nositeli návrhu?)
- komunikace týmu ven (zpětná vazba k návrhům)
- mohou vnikat různé stupně odporu ze strany jednotlivých prvků organizace
- rizika „týmová odpovědnost“, „skupinové myšlení“

Může být vnímáno jako rozpor mezi diverzitou (různé dovednosti a přednosti lidí, různé názory) a integrací (schopnost vyjednávat a domluvit se). =) efektivní skupiny vs. řešitelé. – kdy se vyplatí pracovat skupinově?

Sociální rozvoj pracovních organizací

Management diversity:

V jednom zaměstnání jsou různí lidé (muži, ženy, mladí, staří, různý původ, náboženské vyznání, různé zdravotní handicapy, sexuální orientace)

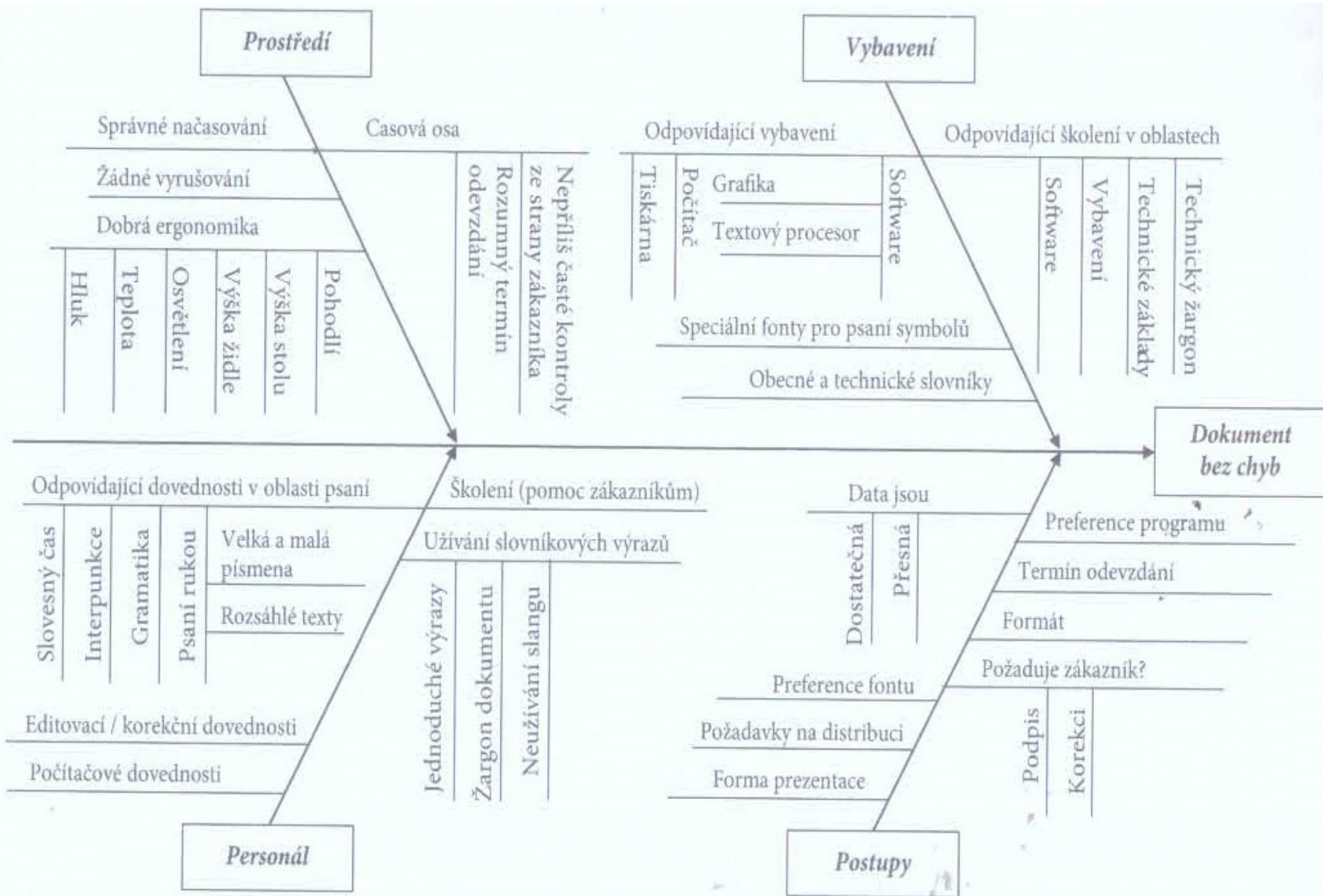
MD: jedná se o strategický přístup, který v řízení a komunikaci:

- Respektuje při výběru pracovníků různorodost a odlišnost
- Prosazuje týmovou spolupráci
- Rozpoznává a respektuje odlišností i podobnosti zaměstnanců
- Akceptuje jejich odlišné hodnoty a nesnaží se měnit jejich osobnost
- Bere v úvahu rozdílné názory
- Nepřipouští diskriminaci
- Umožňuje všem pracovníkům rozvíjet jejich potenciál
- Odpovědně řeší konflikty vyplývající z diverzity. Je třeba hledat řešení citlivě (kompromis, soutěžení, spolupráce...).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Analýza a syntéza poznatků

- Metoda scénářů (předpoklad dalšího vývoje v klíčových oblastech)
- Participativní metody (brainstorming)
- Metoda scénářů (předpoklad dalšího vývoje v klíčových oblastech)
- Konceptuální diagram: např. graf příčin a důsledků – viz následující snímek (zdroj Grasserová a kol. 2010)
- SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)



Obrázek 6.2 Příklad diagramu příčin a důsledku pro výsledek dokument bez chyb

Sociální rozvoj pracovních organizací

Bariéry a specifika výzkumu v organizaci

- riziko negativního postoje vedení firmy nebo přílišného zasahování vedení do výzkumu
- předpojatost výzkumníka (zná organizaci =) zná výsledek výzkumu i řešení dopředu)
- často malý výzkumný vzorek (jakou metodu zvolit?)
- je náročné na formulaci otázek: Jaké informace chceme zjistit? jakým způsobem je nejlépe zjistíme?
- role pracovního prostředí (lidé jsou v práci, nemají na to čas)
- problém anonymity a konfidentiality (obava, aby se i přes anonymitu nedalo dovodit, kdo vyplňoval a aby data nebyla zneužita)
- riziko opatrných odpovědí, riziko obecných odpovědí
- klíčová fáze zpětná vazba a diskuze řešení

Sociální rozvoj pracovních organizací

Seminární práce

- odevzdat do 14.3.2011
- do IS studijní materiály/odevzdávárny/seminární zadání 1
- každá seminární práce bude v názvu obsahovat jméno autora
- každá seminární práce bude založena na práci s literaturou
- rozsah seminární práce minimálně 4000 znaků
- téma seminárního zadání je CSR (je v IS)
- neodevzdání pouze v odůvodněných případech

Sociální rozvoj pracovních organizací

Literatura k tématu:

- Trnková, Jana (2004) Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumů v ČR
<<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>
- Pavlík, Bělčík a kol. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada (vybrané části)
- Barth, Regine, Wolff Franzizska (2009). „Corporate Social Responsibility and sustainability impact: opening the arena“. Pp 3-25 In Barth, Regine, Wolff Franzizska (eds.) *Corporate Social Responsibility in Europe*. UK/USA: Edward Edgar.
- Gospel, Howard (2003). *Quality of working life. A review of changes in work organisation, conditions of employment and work-life arrangements*. Conditions of Work and Employment Series no. 1. ILO: Geneva (čti od str. 25)