

# **STRATEGICKÉ RIADENIE UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA: STRATEGICKÁ SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ ORGANIZÁCIÍ**

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: STRATEGIC SOCIAL RESPONSIBILITY OF ORGANIZATIONS**

**HAJNALKA NÉMETH**

### **Abstrakt**

Koncept spoločenskej zodpovednosti organizácií rieši organizačné, ekonomické a spoločenské problémy, t. j. umožňuje organizácii vybudovať strategickú konkurenčnú výhodu. Príspevok prináša model uplatnenia koncepcie spoločenskej zodpovednosti ako integrálnej súčasť stratégie organizácií od rozhodovania pre alebo proti tejto koncepcii až po jej implementáciu s dôrazom na jej tri aspekty (ekonomický, sociálny, environmentálny). Cieľom je vysvetliť strategický riadiaci proces rozvoja organizácií založený na koncepcii spoločenskej zodpovednosti, ktorá tvorí neoddeliteľnú súčasť stratégie a každodenných operácií konkurencieschopných organizácií. Príspevok prináša príklad na uplatnenie konceptu spoločenskej zodpovednosti vo vybranej organizácii.

**Kľúčové slová:** spoločenská zodpovednosť, konkurenčná výhoda, udržateľnosť, stratégia, rozvoj

### **Abstract**

The concept of social responsibility of organizations solves organizational, economic and social problems, t. j. enables to build a strategic competitive advantage. The paper presents a model of applying the concept of social responsibility as an integral part of strategy from deciding for or against this concept to its implementation with emphasis on its three aspects (economic, social, environmental). The aim is to explain the strategic management process of organizational development based on the concept of social responsibility, which is an integral part of the strategy and day-to-day operations of competitive organizations. The study provides an example of the application of the concept of social responsibility in the selected organization.

**Keywords:** social responsibility, competitive advantage, sustainability, strategy, development

## Úvod

Konkurencieschopnosť vychádza zo schopnosti organizácie včas reagovať na zmeny v prostredí s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu spoločnú hodnotu, a to manažovaním kľúčových spôsobilostí, ktoré sú zdrojom konkurenčných výhod. Význam a potrebu uplatňovania konceptu spoločensky zodpovedného správania organizácií vidieť v jeho hodnote premietnutej do ich celkovej výkonnosti. Vyžaduje si to však vnútornú pripravenosť a aj zavedenie zmien v organizáciách. Spoločenská zodpovednosť ako integrálna súčasť aktivít zohráva významnú úlohu pri formovaní pokrokov súvisiacich s udržateľnosťou. Existuje množstvo motivačných faktorov, ktoré podnecujú k zapojeniu sa do spoločensky zodpovedných postupov s cieľom maximalizovať zisk a vytvoriť hodnotu pre spoločnosť. Akademická pôda priniesla rôzne zistenia o vzťahoch medzi spoločenskou zodpovednosťou a finančnou výkonnosťou, ako aj o chvályhodných aktivitách a budovaní pozitívneho imidžu a reputácie značky.

Činnosti zamerané na vytváranie udržateľných konkurenčných výhod sú čoraz žiadanejšie. Existuje niekoľko organizácií, ktoré sa zameriavajú na uplatnenie tejto koncepcie. Tieto organizácie začínajú nastavením svojej politiky tak, aby ju bolo možné integrovať do stratégie. Riadenie spoločenskej zodpovednosti v organizácii sa zameriava na manažovanie jednotlivých aspektov spoločenskej zodpovednosti (ekonomický, sociálny, ekologický), ktoré sú prepojené s poslaním, víziou, cieľmi a samotnou kultúrou.

Nestačí si nastaviť stratégiu a uplatniť princípy spoločenskej zodpovednosti v procesoch, ale v záujme dosahovania výsledkov je žiaduce prispôbiť sa zmeneným podmienkam. Koncept spoločenskej zodpovednosti v tomto smere môže byť smerodajný z dôvodu, že poskytuje holistický pohľad na riadenie organizácie. Riadenie s uplatnením konceptu spoločenskej zodpovednosti prebieha v rámci určitého systému, t. j. ako ucelený súbor činností, aktivít a procesov, ktorými vedenie organizácie pôsobí na všetky zainteresované strany s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu spoločnú hodnotu manažovaním kľúčových spôsobilostí, ktoré sú zdrojom konkurenčných výhod.

Hlavnou myšlienkou príspevku je predstaviť uplatnenie konceptu spoločenskej zodpovednosti v strategickom riadení organizácií. Predkladaný príspevok pomáha získať lepší prehľad o budovaní, zlepšovaní a zefektívňovaní kvality riadenia činností v organizáciách prostredníctvom systematicky riadenej koncepcie spoločenskej zodpovednosti, ktorá tak umožňuje udržiavať konkurenčnú výhodu.

## Udržateľná konkurenčná výhoda

Organizácie stoja pred riešením otázok súvisiacich s transformáciou tradičnej spoločnosti na znalostnú spoločnosť a nájdením možností, ktoré vychádzajú zo zmeny v podnikateľskom prostredí. Dosahovanie pozitívnych výsledkov organizácií je podmienené snahou o uspokojovanie potrieb spoločnosti. Tieto potreby nie je možné uspokojiť bez včasnej reakcie na zmeny a bez toho, aby podniky čelili výzvam (stratégia rastu, inovácia služieb atď.), vďaka ktorým získajú konkurencieschopnosť. Úspech do veľkej miery závisí od schopnosti manažovania a budovania schopností, predovšetkým kľúčových spôsobilostí (z angl. „Core Competencies“), ktoré sú zdrojom konkurenčných výhod (kolektívne učenie a koordinácia znalostí a schopností vedie k trvalo udržateľnej konkurenčnej výhode). Efektívny proces manažovania schopností z explicitných znalostí (procesné inovácie, riadenie výkonnosti) a schopností z tacitných znalostí (organizačná kultúra) je pre konkurencieschopnú organizáciu nevyhnutný. **Komparatívna výhoda** je tak založená na schopnosti vytvárať znalosti a nové nápady, t. j. je potrebné neustále vytvárať znalosti ako hlavný zdroj hodnoty, ktorá je založená na znalostných zamestnancoch, neustálom zlepšovaní a ich neustálom vzdelávaní. Pre úspešné fungovanie a dosiahnutie **strategickej synergie** (Prahalad, Hamel, 1990) je nevyhnutné kombinovať schopnosti a zlepšovať mieru ich využívania. Stratégie sa rozpracovávajú na rôznych úrovniach organizácií a je k dispozícii korporatívna stratégia, podnikateľská stratégia (na úrovni podnikateľských jednotiek) a funkčná stratégia, ktorá sa rozpracováva na základe funkčných oblastí. Z hľadiska strategického riadenia sa využíva rastová, stabilizačná a ústupová stratégia. Strategické riadenie vplýva na rôzne koncepcie (medzistupeň medzi stratégiou a dlhodobým plánom) a pritom sa využívajú manažérske metódy (metódy prognózovania, koncepčné metodické nástroje a inovačné grafy). V záujme efektívneho riadenia funkčných oblastí organizácií je žiaduce spracovať stratégiu pre oblasť financií a účtovníctva, ľudských zdrojov, informačných systémov, marketingu, výroby/prevádzky a pre oblasť výskumu a vývoja.

Silnejšia konkurencia a snaha získať dominantné postavenie na trhoch viedli k narastajúcej dôležitosti stratégie založenej na komplexnom/holistickom systéme, ktorá zohľadňuje aj dlhodobé záujmy spoločnosti a vplyvy na jej budúci vývoj. Táto stratégia zahŕňa opatrenia zamerané na podporu inovácií, pričom súčasné prístupy marketingového controllingu sú založené na riadení hodnoty organizácie (z angl. Value Based Management) a riadení hodnoty zákazníka, t. j. nájdení kompromisu medzi hodnotou pre zákazníka, hodnotou značky a manažovaním vzťahov (z angl. Customer Equity Management). Organizácia môže reagovať na očakávania a požiadavky trhu pomocou stratégie, ktorá maximalizuje jej výkon. Medzi

faktory úspechu organizácií je možné zaradiť inovatívnosť, kultúru, kontinuálny rozvoj, partnerstvá, ale aj marketing (taktiku predaja, public relations, filantropiu, komunikáciu, cenu, imidž, propagáciu, online marketing, poznanie zákazníkov), produkt a služby (kvalitu, dizajn, personalizáciu) a ľudské zdroje (interný branding a pod.).

Ako sa už zdôrazňovalo (Németh, 2020), integráciou spoločenského zlepšenia a tvorby ekonomickej hodnoty, t. j. prepojením politík a postupov, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť a súčasne zlepšujú sociálne a ekonomické podmienky v spoločnosti, sa vytvorí zdieľaná hodnota. Zdieľaná hodnota prináša inovácie, rast produktivity a hospodárskeho rastu (Porter, Kramer, 2006), t. j. dosiahne sa aj trvalo udržateľný rozvoj.

Z cyklického vývoja ekonomiky vyplýva, že práve inovácie sú predpokladom pre udržateľný rast a znalosti vo forme ľudského kapitálu sú predpokladom pre inovácie (Schumpeter, 1934, 1987), t. j. inovácia určuje ekonomický vývoj. Schumpeter inovácie chápal ako nové kombinácie vývojových zmien (okrem dobytia nových zdrojov surovín rozlišuje rôzne druhy inovácií – Tabuľka 1). Inovácia (z lat. „innovare“) znamená obnovenie alebo zavedenie niečoho nového (metódy, procesu, vylepšeného produktu alebo služby), respektíve pokrok alebo zlepšenie (neustále). Inováciu možno chápať aj ako zmenu. Strategická inovácia (systematický prístup) však vyžaduje prístup, ktorý funguje na viacerých úrovniach organizácie. Nadhľad sa často spája s prehľadom o spotrebiteľských trendoch a odvetví, s ich strategickým zosúladením. Vyžaduje sa kombinácia expanzívneho a vizionárskeho myslenia, ktoré skúma dlhodobé možnosti a pragmatické implementácie, ktoré vedú ku krátkodobým vplyvom na podnikanie (Kaplan, 2012).

Typ	Zameranie/Charakteristika	
Inovácie výrobkov	Výroba nových výrobkov	Vylepšenia výrobkov/služieb a pod.
Inovácie procesov	Zavedenie novej výrobnjej metódy	Modernizovaná výrobná alebo distribučná metóda, techniky, hardvér a softvér používané pri podporných aktivitách
Inovácie na trhu	Otváranie nových trhov	Uspokojovanie potrieb zákazníkov, otváranie nových trhov alebo umiestňovanie produktov novým spôsobom
Organizačné inovácie	Nová forma organizácie práce	Rozvoj produktivity znížením transakcií a administratívnych výdavkov, vylepšením uspokojenia pracovných miest, prístupom k netrhovému tovaru alebo znížením poplatkov za rezervy

Tabuľka 1 Typy inovácií

Zdroj: spracované podľa literatúry.

## **Spoločenská zodpovednosť ako integrálna súčasť organizácií**

Keďže spoločenská zodpovednosť nie je chápaná jednoznačne, jej prevod do praxe je komplikovaný. Možno však pozorovať iniciatívy organizácií zamerané na presadzovanie spoločenskej zodpovednosti. Spoločenská zodpovednosť (označená aj ako „CSR“) je chápaná ako zosúladenie spoločenskej zodpovednosti s obchodnou stratégiou organizácie, projekt/program spoločenskej zodpovednosti (pre zamestnancov, charita, filantropia a pod.), ďalej ako partnerstvo, a môže znamenať aj novú hnaciu silu inovácie.

Z hľadiska zavádzania zmeny je takúto inovačnú príležitosť možné posúdiť na základe hodnotenia nápadu, identifikovania potreby zmeny a spôsobu jej realizácie cez transformáciu nápadu do výrobku/služby až po samotné hodnotenie trhového potenciálu, potenciálnej konkurencieschopnosti a rizík. Rozsah hodnotenia má vychádzať zo zložitosti nápadu a povahy zmeny a má brať do úvahy nielen podstatu zmeny a riziká, ale aj potenciálny vplyv na činnosti, časový plán a náklady organizácie.

Uplatnenie spoločenskej zodpovednosti je jednou z konkurenčných výhod organizácií a je významným zdrojom príležitostí pre budovanie vzťahov, zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti. Význam a potrebu uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách je možné charakterizovať z nasledovných dôvodov:

- umožňuje organizácii ľahšiu adaptáciu na nové požiadavky a podmienky meniaceho sa prostredia, t. j. reaguje na meniace sa podmienky trhu,
- pružnejšie organizovanie pracovného procesu, zvyšovanie výkonnosti a kvality práce,
- zlepšené vzťahy a vyššia spokojnosť zamestnancov, atraktivita organizácie z hľadiska trhu práce,
- zlepšuje imidž a vzťahy medzi organizáciou a verejnosťou,
- trvalo udržateľný sociálno-ekonomický rast a udržateľný rozvoj organizácie, t. j. možnosť získania konkurenčnej výhody a konkurencieschopnosti,
- systém podporuje vytváranie kultúry kvality a zohľadňuje očakávania zúčastnených strán a spoločnosti,
- iné výhody, napríklad podpora udržateľnosti.

Strategické riadenie spoločenskej zodpovednosti poskytuje organizáciám riešenia pre:

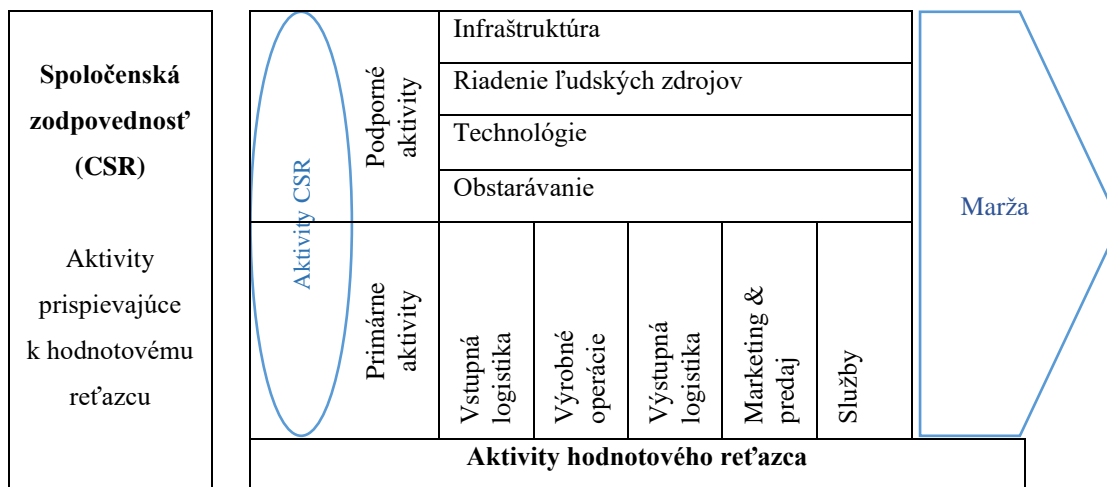
- vyváženie ekonomickej hodnoty s hodnotou spoločenskou,
- efektívny spôsob riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami,
- identifikáciu a reakciu na hrozby a príležitosti, ktorým čelia zainteresované strany,
- rozvoj udržateľných obchodných postupov.

Vedenie organizácie sa v súvislosti s uplatnením konceptu CSR:

- rozhoduje pre alebo proti koncepcii spoločenskej zodpovednosti,
- analyzuje potenciál,
- rozhoduje o základnej strategickej orientácii,
- rozhoduje o miere angažovania vo vybraných oblastiach spoločenskej zodpovednosti,
- rozhoduje o forme realizácie aktivít spoločenskej zodpovednosti.

Koncept spoločenskej zodpovednosti je z určitého hľadiska stratégiou, ktorá je integrovaná do hlavných aktivít a kľúčových kompetencií organizácie s cieľom vytvárať pre spoločnosť hodnotu, a táto stratégia sa stáva súčasťou kultúry a každodenných procesov. Strategická spoločenská zodpovednosť sa zameriava na:

- Identifikáciu zainteresovaných strán.
- Zmapovanie záujmov/požiadaviek na spoločenskú zodpovednosť.
- Hodnotový reťazec a kontext konkurencieschopnosti.
- Sociálne a environmentálne problémy ako nové obchodné príležitosti.



Obrázok 1 CSR ako integrálna súčasť organizácie

Zdroj: Porter, Kramer, 2006.

### Strategický riadiaci proces spoločenskej zodpovednosti

Riadenie konceptu spoločenskej zodpovednosti znamená súbor manažérskych postupov slúžiacich na získavanie a udržiavanie konkurencieschopnosti a zabezpečenie prínosu k dosahovaniu cieľov organizácie. Systém manažerstva spoločenskej zodpovednosti je ekonomicko-manažérskym a strategickým prístupom, prostredníctvom ktorého sa dosiahne výkonnosť, efektívnosť a neustály rozvoj a teda aj konkurencieschopnosť založená na využití konkurenčnej výhody a strategických schopnostiach organizácie s ohľadom na meniace sa

požiadavky zainteresovaných strán a podnikateľského prostredia. Manažovanie spoločenskej zodpovednosti z iného aspektu znamená ucelený systém so strategickým prístupom vedenia k optimalizácii všetkých procesov, t. j. udržiavanie takej úrovne procesov, činností a aktivít organizácie, ktoré umožňujú úspešne dosahovať strategické ciele na všetkých úrovniach s ohľadom na záujmy všetkých zainteresovaných strán. Zmyslom takejto koncepcie by mali byť zodpovedné rozhodnutia smerujúce k zvyšovaniu kvality, zlepšovaniu výkonnosti a efektívnosti, ako aj udržateľnému rozvoju organizácie s využitím rôznych manažérskych nástrojov a metód. Efektívna stratégia je založená na hodnotách a je účinná, ak:

- vychádza zo stratégie a poslania organizácie,
- je založená na strategických schopnostiach,
- zohľadňuje všetky zdroje organizácie,
- je prepojená so všetkými činnosťami, systémami, procesmi a oddeleniami organizácie,
- je v súlade s prostredím organizácie, odzrkadľuje požiadavky zainteresovaných strán,
- je spojená s výkonnosťou,
- je kultúra organizácie zameraná na zodpovednosť a neustále zlepšovanie.

Úspešnosť integrácie spoločenskej zodpovednosti do stratégie podmieňujú faktory ako:

- pripravenosť na zmenu (posúdenie pripravenosti samohodnotením podniku),
- súčasný stav systému spoločenskej zodpovednosti,
- premena priorít organizácie a ich premietnutie do akčného plánu,
- rozpracovanosť cieľov a strategického plánovacieho procesu,
- sústredenie sa na kľúčové procesy ako na zdroje konkurenčnej výhody,
- primerané rozdelenie kompetencií, úloh a zodpovedností,
- neustály rozvoj zamestnancov,
- primerané využívanie tímovej práce,
- podpora inovatívneho vedenia,
- úroveň podnikovej kultúry a jej zvyšovanie (definícia budúcej kultúry vychádzajúca z aktuálnych hodnôt a špecifikácia budúcich hodnôt),
- efektívna alokácia zdrojov,
- zabezpečenie plnohodnotnej a efektívnej komunikácie,
- sledovanie a kontrola priebehu aktivít, hodnotenie a identifikácia príležitostí na zlepšenie.

Strategický riadiaci proces pozostáva z etáp, ktoré je možné zhrnúť do štyroch krokov:

- 1- Určenie pozície: zamerať sa na strategické problémy a schopnosti (identifikácia trhových príležitostí a hrozieb, určenie silných a slabých stránok a pod.).

- 2- Príprava stratégie: stratégia zahŕňa poslanie, víziu, hodnoty, konkurenčnú výhodu, dlhodobé ciele (vyvážený rámec s cieľmi), prognózu a finančný projekt.
- 3- Príprava plánu: zahŕňa SWOT analýzu, ciele, ukazovatele, ciele podľa oddelenia, ciele tímov alebo skupín, zosúladenie ročného rozpočtu s plánom.
- 4- Reporting: komunikácia s celým podnikom, príprava harmonogramov, školenia, komunikácia so všetkým zainteresovanými stranami organizácie, aktualizácia stratégie a plánu (preskúmať koncom roka, plánovať dopredu).

Z hľadiska strategického riadenia a hodnotenia výkonnosti je žiaduce sa zamerať na strategickú mapu a strategické ciele, t. j. zdefinovať kľúčové ukazovatele výkonnosti. Výhodu strategického riadenia je možné vidieť v/vo:

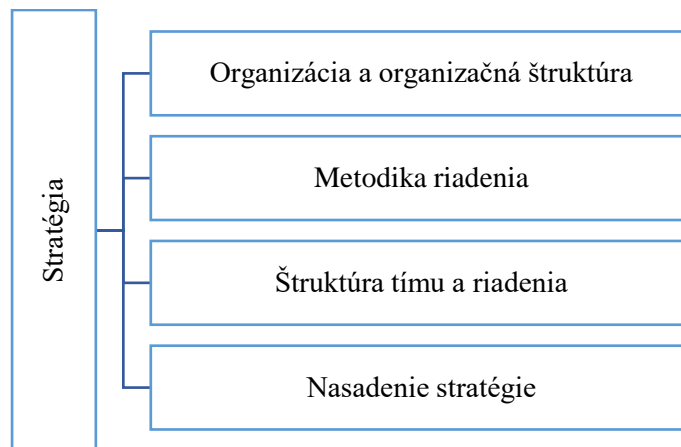
- vypovedacej schopnosti finančných a nefinančných ukazovateľov pre vedenie,
- riešení informačno-technických problémov súvisiacich s riadením organizácie a meraním a zvyšovaním výkonnosti, plánovaní a tvorbe scenárov,
- prehľadnení reportingu a kontrole,
- monitorovaní a optimalizácii procesov.

### **Integrácia spoločenskej zodpovednosti do organizácie**

Strategické riadenie spoločenskej zodpovednosti si vyžaduje systémový prístup, ktorý funguje na viacerých úrovniach organizácie s podporou konvenčných prístupov a vychádza z potrieb trhu a spoločenských trendov v reakcii na globalizačné zmeny. Strategickú spoločenskú zodpovednosť je možné definovať ako strategicky riadený proces, ktorého cieľom je zlepšovanie kvality riadenia činností a zvyšovanie hospodárskej výkonnosti a ktorý podporuje udržateľný rozvoj (inovácie pre trvalú konkurenčnú výhodu) s prihliadnutím na zdroje organizácie, pričom využíva netradičné a tradičné prístupy stratégie dosahovania konkurencieschopnosti. Implementácia stratégie znamená transformáciu cieľov organizácie do akčného plánu (napríklad vytvorenie vyváženého akčného plánu pomocou Balanced Scorecard).

Integrácia spoločenskej zodpovednosti do stratégie organizácie (znázornené na obrázku) si však žiada zásah do organizačnej štruktúry, stanovenie metodiky riadenia a nastavenie štruktúry tímu a riadenia organizácie a napokon nasadenie stratégie. Je potrebné využiť osvedčený plánovací proces a nastaviť ho tak, aby bol v súlade so strategickým plánom, ktorý by mal byť pripravený na implementáciu.





Obrázok 2 Integrácia spoločenskej zodpovednosti do organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie.

### Spoločenská zodpovednosť v praxi

Vedenie organizácie si uvedomuje svoju úlohu v krajine a vykonáva svoje činnosti na základe svojho poslania s cieľom vytvárať hodnoty pre spoločnosť. Spoločenská zodpovednosť je integrálnou súčasťou organizácie a považuje sa za jeden z kľúčových pilierov aktivít organizácie. Zahŕňa činnosti potrebné na udržateľný rozvoj a jeho činností v rámci štyroch oblastí, pričom sa dodržiavajú príslušné zákony a nariadenia, pravidlá a normy, chráni životné prostredie a aktivity sa realizujú v súlade s potrebami spoločnosti.

Pri začatí aktivít v roku 2009 si vedenie objasnilo svoje vzťahy so spoločnosťou. Prioritné opatrenia vidieť v tabuľke, ktorá zahŕňa oblasti s aktivitami. Vedenie pracovalo na dosiahnutí všetkých cieľov stanovených v akčnom pláne do konca roku 2014 a vytváralo opatrenia. Plán aktivít predstavil prioritné problémy ako aj postup do roku 2017.

Oblasť	Hlavné aktivity	Oblasti aktivít
Organizácia	Organizačné riadenie	Filozofia a manažovanie Zverejňovanie informácií a komunikácia
	Prevádzkové postupy	Plán kontinuity činnosti Obstarávatel'ské činnosti
Prostredie	Prostredie	Usmernenia o environmentálnych opatreniach
Ludia	Ludské práva	Poskytovanie bezpečného pracovného prostredia
	Pracovné postupy	Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom
Spoločnosť a komunita	Zákazníci	Usmernenia o zabezpečení kvality
	Zapojenie sa do aktivít komunity	Posilnenie spolupráce s orgánmi, organizáciami a komunitami

Tabuľka 2 Prioritné opatrenia

Zdroj: vlastné spracovanie.

Pracovný tím diskutuje o vzťahoch medzi zúčastnenými stranami a klasifikuje zainteresované strany (zákazníci, zamestnanci vrátane ich rodín, akcionári a investori, obchodní partneri, lokálne komunity, vláda, životné prostredie). Pre splnenie cieľov bolo nevyhnutné, aby sme očakávania začlenili aj do riadenia aktivít. Komunikácia so zainteresovanými stranami organizácie (úlohy v rámci komunikácie – pozri tabuľku 3) prebieha rôznymi spôsobmi. V rámci komunikácie sa využíva webová stránka (informácie), riadenie práce formou diskusie, riadenie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov, ako aj pravidelné stretnutia s miestnymi samosprávami. Podporou miestnych kultúrnych podujatí, školského vzdelávania a iných aktivít sa zamestnanci zapájajú do života spoločnosti a komunity.

Zainteresované strany	Úlohy
Zákazníci	Poskytovanie bezpečných výrobkov a služieb Zabezpečenie kvality a výroba z pohľadu zákazníkov Ochrana osobných údajov
Zamestnanci	Rešpektovanie ľudských práv Rešpektovanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom Spravodlivé hodnotenie Zabezpečenie ochrany zdravia pri práci
Akcionári a investori	Primeraná návratnosť zisku prostredníctvom dividend Včasné zverejnenie informácií Zvýšenie podnikovej hodnoty
Partneri	Podpora CSR v celom dodávateľskom reťazci
Miestne komunity	Dobrovoľnícke činnosti a spolupráca s organizáciami Spolupráca s miestnymi obyvateľmi Rešpektovanie miestnej kultúry, tradícií a zvykov Ochrana životného prostredia
Životné prostredie	Formulácia politik ochrany životného prostredia Spolupráca s organizáciami s cieľom ochrany životného prostredia Recyklácia Šetrenie energie

Tabuľka 3 Úlohy v rámci komunikácie so zainteresovanými stranami

Zdroj: vlastné spracovanie.

Možnosti hodnotenia, respektíve skúmania stavu systému spoločenskej zodpovednosti sú rôznorodé a možnosti presadzovania rôznych modelov/rámcov hodnotenia sú neobmedzené (napríklad kontrolling, samohodnotenie, rôzne metodologické rámce a pod.). Samohodnotenie sa stáva samozrejmom súčasťou politiky organizácie, ktorá sa usiluje o trvalo udržateľný rozvoj s orientáciou na dosahovanie dlhodobého hospodárskeho prospechu. Je možné ho definovať ako nezávislé skúmanie spoločenskej zodpovednosti s cieľom zistiť, či činnosti a s nimi súvisiace výsledky sú v súlade s plánovanými zámermi a či sa tieto zábery realizujú

efektívne. Hlavným cieľom hodnotenia je preverovanie súladu spoločenskej zodpovednosti so stratégiou a cieľmi organizácie, a to:

- zistiť, či existuje vybudovaný systém riadenia,
- zistiť, či zdokumentovaný systém a jeho jednotlivé prvky, výrobky alebo služby zodpovedajú požiadavkám príslušných noriem a smerníc,
- zistiť, či je zdokumentovaný systém zavedený do procesov,
- overiť, či prebiehajú reálne procesy v súlade so zdokumentovaným systémom,
- overiť, či je zavedený systém účinný,
- poskytnúť presnú formuláciu zistených nezhôd podložených objektívnymi dôkazmi,
- podať návrhy a odporúčania na zlepšovanie.

Samohodnotenie sa zvyčajne realizuje preskúmaním situácie, auditom a dotazníkmi. Cieľom nasledovného hodnotiaceho dotazníka (pozri prílohu) je zistiť, aký je súčasný stav uplatňovania jednotlivých dimenzií spoločenskej zodpovednosti, na ktoré je potrebné sa zamerať v budúcnosti. Komplexnejšia analýza spoločenskej zodpovednosti je však žiadanou aktivitou v každej organizácii, ktorú je potrebné realizovať pravidelne. Hlavné oblasti spoločenskej zodpovednosti sú premietnuté do výrokov a hodnotia sa na stupnici od 1 do 5 na základe miery preukázania dôkazov (hodnota 5 zodpovedá 100 % preukázaniu dôkazov za výrok, hodnota 1 vyjadruje nepodložené dokazovanie).

V súlade s opatreniami sa činnosti uskutočňujú na základe cieľov organizácie. Výsledky sa predložia vedeniu, pričom hodnotenie vykonáva osoba zodpovedná za marketing.

Úspešné aktivity a ciele dosiahnuté v oblasti spoločenskej zodpovednosti pozitívne ovplyvňujú budúcnosť organizácie, čo zabezpečuje kontinuálny rozvoj, zlepšovanie sa s ohľadom na meniace sa podmienky trhu, očakávania a požiadavky všetkých zainteresovaných strán. Samohodnotenie spoločenskej zodpovednosti privedie organizáciu k zlepšeniu riadenia kvality činností a zvyšovaniu výkonnosti. Rozvíjanie aktivít uplatnením princípov spoločenskej zodpovednosti je možné považovať za základný kameň konkurencieschopnosti organizácie. Plánovanie aktivít na základe dostupných dát a vykonaných analýz je predpokladom efektívneho riadenia organizácie a dosahovania jej konkurencieschopnosti.

Systém riadenia spoločenskej zodpovednosti ako integrálnej súčasť stratégie organizácie prináša pozitívne výsledky. Z hľadiska prepojených dimenzií/oblastí Balanced Scorecard, predstavuje finančná perspektíva výsledný vplyv, pričom perspektívy učenia a rastu, ako aj interné a zákaznícke perspektívy súvisia s ľudskými zdrojmi. Pri vytváraní strategickej mapy sa rešpektujú rôzne faktory ovplyvňujúce výkonnosť. Ako ciele sa zvyčajne zadefinujú:

zvýšenie ziskovosti, optimalizácia nákladov, orientácia na zákazníka a ďalšie. Najviac žiadaná je oblasť prepojenia finančných a marketingových ukazovateľov. Z hľadiska sledovania ukazovateľov bolo úlohou aj vytvorenie systému strategického riadenia a skupiny ukazovateľov výkonnosti v každej funkčnej oblasti. Efektívnym nástrojom na zobrazovanie ukazovateľov výkonnosti a sledovanie ich plnenia je a využíva sa „dashboard“ (interaktívny a informačný panel vytvorený pomocou tabuľkového procesora MS Excel). Vedenie sa zaujíma o finančnú výkonnosť a rozhoduje na základe ukazovateľov, počnúc výkonom obchodných zástupcov napríklad podľa celkových tržieb. Žiaduce však je skúmať aj počty (napríklad počet zamestnancov a obchodných zástupcov a ich výkon) a reklamné a komunikačné aktivity (počet návštev a kliknutí na určitú časť webovej stránky, náklady na získanie nového zákazníka a pod.).

## **Záver**

Na dverách klope nová éra, éra zodpovednosti. Organizácie čelia mnohým problémom a sociálnym potrebám. Spoločenská zodpovednosť z aspektu synergie jej troch línií (ekonomická výkonnosť, sociálna angažovanosť, environmentálna zodpovednosť) výrazne určuje konkurencieschopnosť organizácií. Zámerom tohto príspevku bolo zdôrazniť úlohu strategického riadenia pri získaní trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody organizácií a zvýrazniť potrebu neustáleho inovovania. Úlohou bolo poukázať na to, že spoločenská zodpovednosť je integrálnou súčasťou konkurencieschopných organizácií, a to z viacerých dôvodov. Kultúra zodpovednosti organizácie je determinantom rozvoja a neustáleho zlepšovania, t. j. zohráva významnú úlohu pri dosahovaní výkonnosti. Príspevok poukazuje na proces strategického riadenia s cieľom zvyšovania výkonnosti a prosperity organizácie. Integrácia troch aspektov spoločenskej zodpovednosti do procesov organizácie môže prinášať výhody spojené s udržateľnosťou a konkurencieschopnosťou. Je však na vedení, ako koncepciu spoločenskej zodpovednosti uchopia. Efekt uplatnenia princípov tejto koncepcie však pokračuje ďalej, pretože nezahŕňa len zavádzanie, ale vytvára aj nové možnosti pre organizácie. Na základe toho poskytuje riešenia rôznym organizáciám a podporuje ich pri zlepšovaní kvality riadenia činností alebo zabezpečovaní udržateľného rozvoja, čo prispieva aj k zlepšeniu kvality života celej spoločnosti. V dôsledku toho má spoločenská zodpovednosť ako integrálna súčasť stratégie organizácií dôležitú úlohu pri napredovaní, zosilňovaní konkurencieschopnosti a prináša aj riešenie, ako posunúť menšie organizácie alebo startupy na úroveň konkurencieschopných korporácií.

## **Zoznam použitej a odporúčanej literatúry**

- CARROLL, A. B. 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. In *Organizational Dynamics*. 2015, roč. 44, č. 2, s. 87–96.
- FANG, S. R. a kol. 2010. Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. In *African Journal of Business Management*. 2010, č. 1, s. 120–132.
- KAPLAN, S. 2012. *The Business Modell Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.
- NÉMETH, H. 2020. Zodpovedné riadenie pre nástup na cestu udržateľnosti a výkonnosti podnikov. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2020, roč. 8, č. 4, 16 s.
- PRAHALD, C. K. – HAMEL, G. 1990 The Core Competence of the Corporation. In *Harvard Business Review*. Maj-Jun 1990.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 2006. Strategy and Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2006, s. 78–92.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011, č. 1, s. 2–17.
- SCHUMPETER, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. 1987. *Teória hospodárskeho vývoja*. Bratislava: Pravda, 1987. ISBN 990000941X.

## **Kontakt**

PhDr. Bc. Hajnalka Németh

Business Solutions & Consulting

e-mail: h.nemeth.mazarova@gmail.com

## PRÍLOHY

### Príloha 1 Príklad výrokov k hodnoteniu situácie spoločenskej zodpovednosti organizácie

<p>Vízia, poslanie a hodnoty podniku sú sformulované a rozvíjané a je zabezpečená širšia komunikácia so všetkými zainteresovanými stranami.</p> <p>Rozvíja sa manažérsky systém zabezpečujúci neetické správanie sa, riešenie etických dilem.</p> <p>Je zabezpečený systém manažérskych štruktúr na zabezpečenie výkonnosti a trvalého zlepšovania.</p> <p>Problematika spoločenskej zodpovednosti sa pravidelne diskutuje na úrovni vrcholového vedenia.</p> <p>Existuje zdokumentovaná politika alebo stratégia spoločenskej zodpovednosti.</p> <p>Sú jasne stanovené a dokumentované zodpovednosti, právomoci a vzájomné vzťahy zamestnancov podieľajúcich sa na realizácii spoločenskej zodpovednosti.</p> <p>Sú stanovené aspekty spoločenskej zodpovednosti v ekonomickej oblasti.</p> <p>Sú stanovené aspekty spoločenskej zodpovednosti v sociálnej oblasti.</p> <p>Sú stanovené aspekty spoločenskej zodpovednosti v environmentálnej oblasti.</p> <p>Podniková kultúra podporuje víziu, poslanie a stratégiu spoločenskej zodpovednosti podniku.</p> <p>Podnik má definované hodnoty a pravidlá správania (etický kódex).</p> <p>Je zavedený mechanizmus pre realizáciu etického kódexu a pre opatrenia v prípade nedodržania pravidiel.</p> <p>Podnik má definovaný protikorupčný záväzok.</p> <p>Podnik kladie dôraz na spravodlivú hospodársku súťaž.</p> <p>Podnik pri výkone svojich činností uznáva medzinárodné štandardy.</p> <p>Politika riadenia podniku je v súlade so zákonmi, predpismi, smernicami a najlepšimi postupmi.</p> <p>Podniková stratégia zahŕňa ucelený súbor prvkov spoločenskej zodpovednosti („triple bottom line“).</p> <p>Politika podniku je zdieľaná tak do vnútra podniku, ako i navonok.</p> <p>O stratégii spoločenskej zodpovednosti sa informuje navonok i dovnútra podniku.</p> <p>Sú objasnené nosné priority spoločenskej zodpovednosti vo väzbe na činnosti podniku.</p> <p>Je vytvorená, zdokumentovaná a udržiavaná koncepcia spoločenskej zodpovednosti k zabezpečeniu definovaných požiadaviek tejto oblasti, ako aj spracovaná ďalšia súvisiaca dokumentácia.</p> <p>Preskúmanie spoločenskej zodpovednosti manažmentom je vykonávané pravidelne a vedie sa o preskúmaní záznam.</p> <p>Je rozvíjaná stratégia a plánovanie, ako aj rozvoj manažérskoho informačného systému na základe stálego monitorovania dosahovania cieľov spoločenskej zodpovednosti podniku.</p>
<p>Sú identifikované interné a externé zainteresované strany, aktuálne informácie sú udržiavané.</p> <p>Zisťujú sa kľúčové problémy, záujmy a potreby zainteresovaných strán a pravidelne sa hodnotia.</p> <p>Zisťuje sa potenciál vytvárania hodnôt, zavedenia hodnotového systému rešpektujúci všeobecné hodnotové rámce celej spoločnosti.</p> <p>Monitoruje sa vnímanie zainteresovaných strán ohľadom plnenia ich potrieb a očakávaní v oblasti spoločenskej zodpovednosti a realizujú sa pravidelné prieskumy spokojnosti.</p> <p>Úspešnosť zapojenia zainteresovaných strán sa hodnotí pravidelne na základe relevantných ukazovateľov.</p> <p>Je zabezpečená efektívna spätná väzba od zákazníkov.</p> <p>Je zabezpečená efektívna spätná väzba od dodávateľov.</p>
<p>Existujú jasné ciele (súbor cieľov) pre implementáciu stratégie spoločenskej zodpovednosti.</p> <p>Podnik využíva metódy strategického plánovania.</p> <p>Systémy a procesy riadenia sú zavedené tak na strategickej, ako i na operatívnej úrovni.</p> <p>Pravidelne sa plánujú a preskúmajú programy spoločenskej zodpovednosti a nové sa implementujú.</p> <p>Zamestnanci sú vyškolení všestranne a všetky školenia, semináre a kurzy sa realizujú efektívne.</p> <p>Používa sa transparentný systém merania výkonnosti.</p> <p>Podnik má zostavený motivačný program, podporuje zamestnancov a pôsobí ako vzor správania sa.</p> <p>Sú k dispozícii písomné zásady ochrany zdravia a bezpečnosti, ktoré spĺňajú požiadavky zákonov, požiadaviek rôznych odborov a medzinárodných noriem.</p> <p>Realizujú sa opatrenia pre zabezpečenie zdravia, bezpečnosti a sociálnej starostlivosti zamestnancov.</p> <p>Realizuje sa prieskum spokojnosti zamestnancov a pravidelne sa hodnotí ich spokojnosť.</p>

<p>Je zavedený systém riadenia pracovných podmienok a dodržiavania ľudských práv.</p> <p>Je zavedený systém, ktorý umožňuje hodnotenie vplyvu stratégie a programov spoločenskej zodpovednosti na prostredie a aktivity podniku.</p> <p>Sú zavedené procesy na zabezpečenie toho, aby boli požiadavky spoločenskej zodpovednosti efektívne, zo strany zainteresovaných strán implementované (získovanie spokojnosti, audity a pod.).</p> <p>Hodnotiace procesy umožňujú pravidelné získavanie potenciálu vytvárania hodnôt a / alebo účinnosti s ohľadom na ekonomické, sociálne a ekologické aspekty spoločenskej zodpovednosti.</p> <p>Pravidelne sa sleduje úspešnosť aktivít, výkonnosť a efektívnosť spoločenskej zodpovednosti.</p> <p>Hodnotenie sa využíva na neustále zlepšovanie stratégie, systémov a / alebo procesov.</p> <p>Existuje súbor ekonomických ukazovateľov, ktorý umožňuje s inými podnikmi.</p> <p>Existuje súbor ekologických ukazovateľov, ktorý umožňuje komparáciu s inými podnikmi.</p> <p>Existuje súbor sociálnych ukazovateľov, ktorý umožňuje komparáciu s inými podnikmi.</p> <p>Sú zavedené opatrenia k zmierneniu vplyvov podniku na prostredie.</p> <p>Je zavedený systém riadenia ochrany životného prostredia.</p> <p>Podnik plánuje, preskúmava zmeny, t. j. systematicky zabezpečuje rozšírenie účelného manažérskeho systému (napríklad projektové riadenie, procesné riadenie a pod.).</p>
<p>Výkazy obsahujú dôkazy o dosiahnutých čiastkových cieľoch a výsledkoch.</p> <p>Pravidelne sa vydáva správa o spoločenskej zodpovednosti.</p> <p>Podnik sa venuje budovaniu vzťahov s komunitou, udržiava a rozvíja vzťahy s profesijnými združeniami, záujmovými skupinami a mimovládnyimi organizáciami.</p> <p>Podnik sa aktívne zúčastňuje na celospoločensky prospešných projektoch, dobrovoľných akciách alebo zúčastňuje sa na činnostiach záujmových skupín, profesijných združení, zastupiteľských organizácií.</p> <p>Podnik sa pravidelne zapája do programov zameraných na ochranu životného prostredia.</p> <p>Podnik komunikuje, zaviedol stratégiu a plánovanie, pravidelne ich preskúmava a aktualizuje ich.</p> <p>Existuje stratégia pre vonkajšiu a vnútornú komunikáciu záležitostí podniku.</p> <p>Využívajú sa rôzne spôsoby a formy komunikácie, aby zainteresované strany boli o spoločensky zodpovednom správaní informovaný.</p> <p>Sú zavedené procesy pre integrovanie výsledkov do ďalších plánovacích činností.</p> <p>Podnik rozvíja súčasné koncepcie marketingu.</p>

Tabuľka 4 Príklad výrokov k hodnoteniu situácie spoločenskej zodpovednosti organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie.