

ZODPOVEDNÉ RIADENIE PRE NÁSTUP NA CESTU UDRŽATEĽNOSTI A VÝKONNOSTI PODNIKOV

RESPONSIBLE MANAGEMENT FOR EMBARKING ON THE PATH OF SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE OF THE COMPANIES

HAJNALKA NÉMETH

ABSTRAKT

Koncepcia spoločenskej zodpovednosti vychádza predovšetkým z predpokladu zodpovednosti vedenia podnikov voči všetkým zainteresovaným subjektom/stranám. Publikácia prezentuje význam uplatnenia tejto koncepcie pre nástup na cestu udržateľnosti a výkonnosti. Cieľom je upriamiť pozornosť na aktuálnu potrebu uplatnenia systému riadenia spoločenskej zodpovednosti v praxi podnikov v kontexte ich udržateľnosti a rozvoja. Potreba uplatnenia tejto koncepcie pomocou normy ISO 26000 je aktuálnou nevyhnutnosťou v dosahovaní konkurencieschopnosti podnikov. Možnosti využitia spoločenskej zodpovednosti ako koncepcie pri strategickom riadení sú spojené s trvalo udržateľným rozvojom a konkurencieschopnosťou organizácií.

Kľúčové slová: zodpovednosť, spoločenská zodpovednosť, riadenie, výkonnosť, udržateľnosť

ABSTRACT

The concept of social responsibility is based primarily on the assumption of corporate governance responsibility towards all stakeholders. The publication presents the importance of applying this concept to embark on the path of sustainability and performance of companies. The aim is to draw attention to the current need to apply the corporate social responsibility management system in the practice of companies in the context of their sustainability and development. The need to apply this concept using ISO 26000 is a current necessity in achieving the competitiveness of companies. The possibilities of using social responsibility as a concept in strategic management are associated with the sustainable development and competitiveness of organizations

Keywords: responsibility, social responsibility, management, performance, sustainability

Úvod

Sme svedkami meniacich sa požiadaviek podnikateľského prostredia, ako aj spoločenských, ekonomických a environmentálnych problémov, ktoré sú spojené s vplyvom podnikov na spoločnosť. Ak chcú byť podniky konkurencieschopné, musia postupne prijímať nové koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania a inovatívne prístupy, ktoré presahujú tradičné koncepcie CSR. Sociálna inovácia by mohla byť kľúčovým prístupom na dosiahnutie potrebnej udržateľnosti na úrovni podniku (Osburg, Schmidpeter, 2013).

V súčasnosti sú podniky postavené pred nové úlohy (zvýšenie efektivity a kvality riadenia činností, správne fungovanie a zlepšenie chodu prevádzky, vyváženie súkromného a pracovného života, rozvoj zamestnancov, informovanosť a pod.), ktoré si vyžadujú nové skúsenosti a zručnosti. Globalizácia prináša mnohé zmeny súvisiace s krízami rôznych oblastí života a konkurencieschopnosťou, ktoré ovplyvňujú inovácie a udržateľný rozvoj podnikov i krajiny. Téma udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti nie je v našich podmienkach ničím novým. Jednou z výziev, ktorým čelia podniky, je zachovať svoje hodnoty ako napríklad zameranie sa na zákazníka, vzájomná úcta a dôvera, kvalita a pod. a spoločensky zodpovedne podnikáť a pritom rešpektovať záujmy stakeholderov.

Stále viac organizácií využíva spoločenskú zodpovednosť na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti a pritom neustále rastie aj počet správ o spoločenskej zodpovednosti. Rozvoj spoločenskej zodpovednosti podnikov je spojený s dynamikou zmien, globalizáciou a udrzaním konkurencieschopnosti. Spoločenská zodpovednosť podniku (z ang. Corporate Social Responsibility – „CSR“) vyjadruje rozhodnutia a aktivity vedenia v prospech udržateľnosti ekonomickej, sociálnej a ekologickej zodpovednosti podniku. Spoločenská zodpovednosť je založená na troch pilieroch udržateľnosti: Profit – People – Planet (známa ako 3P „Triple Bottom Line“). Vedenie podniku by malo integrovať sociálne a ekologické ciele do podnikových cieľov tak, aby bolo možné kombinovať finančnú výkonnosť so sociálnymi a environmentálnymi výhodami („win-win“ situácia).

Norma ISO 26000 je sprievodcom pre organizácie, ktorá naznačuje zásady potrebné na efektívne fungovanie trvalo udržateľného rozvoja. Predstavuje možnosť integrácie princípu spoločenskej zodpovednosti podnikov do existujúcej stratégie, systému a procesov. Motivuje organizácie, aby dodržiavali právne predpisy, pričom ich usmerňuje pri formulovaní a vykonávaní stratégie spoločenskej zodpovednosti z dlhodobého hľadiska. Normu môžu využívať akékoľvek organizácie v ktoromkoľvek sektore (verejnom, obchodnom a neziskovom), bez ohľadu na veľkosť a geografické umiestnenie.

Predkladaná publikácia si kladie za cieľ podporiť rozvoj koncepcie spoločenskej zodpovednosti, napomôť rozvoju podnikov a skvalitniť systém uplatnenia koncepcie za pomoci normy ISO 26000 v praxi s dôrazom na obsahovo-organizačné zabezpečenia úloh pri realizácii spoločensky zodpovedných aktivít podnikov. Aktuálne informácie v nej nájdu aj odborníci z praxe a zamestnanci rôznych organizácií.

Jedným z cieľov je pomôcť manažérom pri usmerňovaní zamestnancov k systematickej práci, pri spracovaní plánu aktivít spoločenskej zodpovednosti a pri korektnom zaradení aktivít do jednotlivých pilierov/dimenzií spoločenskej zodpovednosti, ako aj pri sledovaní a hodnotení aktivít s cieľom neustáleho zlepšovania. Publikácia poskytne čitateľovi východisko spolu s nápadmi v procese odborného zabezpečenia efektívneho riadenia koncepcie spoločenskej zodpovednosti v praxi.

Spoločenská zodpovednosť a udržateľnosť

Významným vývojom prešiel rámec spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti, keďže sa navzájom úzko dopĺňajú. Cieľom udržateľnosti je vytvorenie takých sociálnych a ekonomických procesov, v ktorých možno zabezpečiť blaho spoločnosti. Trvalo udržateľný rozvoj môžu dosiahnuť komunity a jednotlivci pomocou verejných aktérov, podnikov a organizácií, čo si však vyžaduje zosúladenie prác a spoluprácu všetkých aktérov, aby sa zaviazali k dosiahnutiu cieľov a zapojili sa do každodenných aktivít.

Ako sa teda vyvíja rozdelenie zodpovednosti v rámci trojuholníka: štát – občianska spoločnosť – podniková sféra? Úlohou štátu by malo byť uznávať, podporovať, propagovať a koordinovať podnikové spoločensky zodpovedné správanie, t. j. presvedčiť podnikový sektor o dôležitosti spoločenskej zodpovednosti a udržateľného rozvoja. Spoločenská regulácia je čoraz viac založená na zložitom systéme vzťahov medzi uvedenými sférami a ich intenzívnejšom zapájaní a téma spoločenskej zodpovednosti dodáva tomuto systému nový rozmer.

Agenda 2030 pre trvalo udržateľný rozvoj stanovuje 17 cieľov a 169 čiastkových cieľov udržateľného rozvoja pre krajiny a organizácie po celom svete s cieľom usmerňovať štrukturálnu politickú, ekonomickú a sociálnu premenu jednotlivých krajín v reakcii na meniace sa potreby na miestnych úrovniach aj na globálnej úrovni, ako aj na hrozby, ktorým ľudstvo čelí. Stanovuje priority na makroúrovni. Kľúčovými princípmi sú transformácia, integrácia a univerzálnosť. Je možné ju chápať ako program pre medzinárodné spoločenstvo do roku 2030 v oblasti udržateľného rozvoja.

Na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu, t. j. trojuholníka udržateľnosti hospodárskeho úspechu, sociálnej súdržnosti a ekologickej zodpovednosti boli zadefinované ciele, ktorých napĺňanie by malo viesť k riešeniu najzávažnejších problémov dnešného sveta. Inteligentný rast predstavuje ekonomiku založenú na know-how a inováciách, pričom udržateľný rast má vytýčené hospodárske ciele, ale čelí nedostatkom zdrojov. Cieľom inkluzívneho rastu je vysoká úroveň zamestnanosti, ako aj hospodárska, sociálna a územná súdržnosť.



Obrázok 1 Ciele udržateľného rozvoja

Zdroj: Zajac a kol., 2016.

V roku 2012 vyvinula skupina Boston Consulting Group systém SEDA (z angl. Sustainable Economic Development Assessment), ktorý je založený na prosperite a ekonomickom raste, t. j. je zameraný na hodnotenie udržateľného ekonomického rozvoja. V roku 2018 sa napríklad analyzovalo 152 krajín. Z krajín Vyšehradskej štvorky je na tom najlepšie Česká republika (24.) a najhoršie Maďarsko (37.), pričom Slovensko je na 33. mieste. Najlepšie z krajín sveta sú na tom Nórsko, Švajčiarsko a Estónsko. Začlenenie cieľov udržateľnosti môže podnikom priniesť konkurenčnú výhodu vznikajúcu z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov.

Hodnoty a spoločenská zodpovednosť podnikov

Integráciou spoločenského zlepšenia a tvorby ekonomickej hodnoty, t. j. prepojením podnikových 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. Spoločenská zodpovednosť je naznačená ako hodnota, ktorá je konkurenčnou výhodou a zdrojom diferenciácie, resp. vhodnou formou dosiahnutia synergického efektu, ktorý podporuje zodpovednosť, participáciu a tvorivé prístupy k riešeniu konkurencieschopnosti a udržateľného rozvoja podnikov.

Správanie vedenia podnikov je prispôsobené spoločenským normám, hodnotám a očakávaniam (Seith, 1975). Etika ovplyvňuje manažérske rozhodnutia a aktivity podnikov. Stanovením cieľov etického kódexu možno z podnikovej etiky odvodiť zásady týkajúce sa systému riadenia podniku založeného na hodnotách. Etika (normy) a morálka zahŕňajú zmysel pre správne a nesprávne (prijatý uhol pohľadu na to, čo je správne a nesprávne, dobré a zlé). Normy sú očakávania založené na hodnote (sloboda, rozvoj, ľudské práva, majetok, solidarita, vzdelanie alebo spravodlivosť), ktorá je determinovaná inými hodnotami a hodnoty možno považovať za súbor vzájomne previazaných hodnôt. Hodnoty fungujú na troch úrovniach: individuálnej, sociálno-kultúrnej a organizačnej. Slúžia aj ako štandardy, resp. kritériá (pozri Schwartzov kruhový model hodnôt; Barnea, Schwartz, 1998).

Vzájomný vzťah hodnôt podmieňuje konanie a je vodidlom pre postoje a správanie človeka – manažéra. Návšteva charitatívnej akcie a finančný dar môžu napríklad vyjadrovať a podporovať tradíciu alebo hedonizmus. Je zaujímavé skúmať vzťah hodnoty a postojov alebo vzťah hodnoty a normy, ako aj vzťah hodnoty a správania. Tendencia uprednostňovania určitých stavov skutočnosti pred inými (pozri Hofstede, 2001) sa prejaví v podnikovej kultúre. Preferencia zvolených hodnôt sa odráža v správaní človeka – manažéra. Hodnoty sú prvkami organizačnej kultúry. Podniková kultúra je výsledkom toho, ako zamestnanci myslia a správajú sa, ako reagujú na podnety. Kultúra je tak vytváraná a rozvíja sa na základe viery a skúseností zamestnancov v danom prostredí.

Je možné vyjadriť podnikové ekonomické, sociálne a ekologické ciele, ktoré spadajú do rozsahu riadenia založeného na určitých hodnotách. Štruktúra hodnôt (Wieland, 2003, 2005) je rozdelená na hodnoty výkonu, komunikácie, spolupráce a na morálne hodnoty.

1. Hodnoty výkonu	2. Hodnoty komunikácie	3. Hodnoty spolupráce	4. Morálne hodnoty
Kvalifikácia	Rešpekt	Vernosť	Bezúhonnosť
Orientácia na ciele	Príslušnosť	Tímový duch	Správnosť
Flexibilita	Transparentnosť	Zvládanie konfliktov	Úprimnosť
Tvorivosť a inovatívnosť	Komunikácia	Otvorenosť	Dodržiavanie zmlúv
Kvalita	Zámer riskovať	Efektívna komunikácia	Zodpovednosť

Tabuľka 1 Štruktúra hodnôt

Zdroj: Wieland, 2003, 2005.

Môže manažér transformovať podnikovú kultúru? Ako hodnoty definujú značku a ktoré hodnoty sú rozhodujúce pre úspech? Je možné merať výkonnosť podľa podnikových hodnôt? Pri stanovovaní podnikových cieľov je žiaduce rozhodnúť sa, ktoré výkonnostné ukazovatele (z angl. Key Performance Indicators – „KPI“) budeme sledovať (odzrkadľujú hodnoty) a ako ich budeme merať (aj na úrovni tímov a jednotlivcov). Vývoj ukazovateľov a opatrenia zamerané na rozvoj podniku je potrebné hlásiť predstavenstvu, napr. pomocou Balanced Scorecard (medzi ukazovatele možno zaradiť fluktuáciu zamestnancov, neplánovanú neprítomnosť zamestnancov, počet sťažností, produktivitu, spokojnosť zákazníkov a spätnú väzbu od zákazníkov a zamestnancov). Je potreba zvážiť, ktoré indikátory sú relevantné a odrážajú hodnoty. Ďalej sú tu opatrenia na zapojenie zamestnancov a iné. Rozvíjanie silných stránok a preukázanie hodnôt, ku ktorým sa podnik zaviazal, je kľúčom k úspechu. Kvalita procesov závisí od hodnôt uplatňovaných zamestnancami vo vykonávaní manažérskych operácií ako je plánovanie, organizovanie, kontrola a pod., t. j. postupy založené na hodnotách odrážajú kvalitu práce (hodnotami sú dôslednosť, efektívna komunikácia, tímová práca, vzdelávanie, kolektívna zodpovednosť a iné).

O spoločensky zodpovednom podnikaní sa hovorí v rôznych kontextoch. Medzi najčastejšie používané kontexty a výrazy sa zaraďujú:

- podniková spoločenská zodpovednosť (Corporate Social Responsibility – „CSR“),
- podniková zodpovednosť (Corporate Responsibility – „CR“),
- podnikové občianstvo (Corporate Citizenship – „CC“) (pozri Crane, Matten, 2004).

Existuje niekoľko definícií podnikovej spoločenskej zodpovednosti, ale neexistuje jej jednotná definícia. Môžeme vymenovať nespočetné množstvo definícií, ktoré popisujú spoločensky zodpovedné správanie a konanie, avšak to nebolo cieľom. Jedna z najčastejšie uvádzaných definícií súvisí s menom Carrolla (1991). Pre lepšie pochopenie zodpovednosti v rámci podnikania je žiaduce rozlíšiť tri úrovne podnikového správania (Seith, 1975):

sociálne povinnosti a nariadenia, spoločenská zodpovednosť, sociálna citlivosť.

CSR predstavuje zodpovedné riadenie podniku chápané ako koncepcia riadenia podnikania. CSR je potrebné vnímať aj ako stratégiu riadenia podniku. Podniky môžu spojiť zodpovednosť so svojimi ekonomickými cieľmi prostredníctvom koncepcie CSR. Cieľom je, aby podnik vykonával svoje činnosti v súlade s požiadavkami udržateľnosti špecifickými pre danú spoločnosť. Vďaka konkurenčnej výhode môže podnik dosahovať nadpriemerné výsledky a zohľadnením záujmov spoločnosti možno zvýšiť jeho úspech.

CSR sa chápe ako zmysel zodpovednosti, keďže podnik má vplyv na hospodársku výkonnosť (udržanie ziskovosti), zamestnancov, spoločnosť (príspevok k lepšej spoločnosti) a životné prostredie (zodpovednosť za environmentálne vplyvy). CSR má päť základných dimenzií (Dahlsrud, 2008)

- environmentálny rozmer,
- sociálny rozmer,
- ekonomický rozmer,
- dimenzia zainteresovaných strán,
- dimenzia dobrovoľníctva.

Je tu potreba vymedziť i sociálny podnik, ktorý sa zaväzuje svoje činnosti zamerať na dosiahnutie zmeny v spoločnosti. Vytvorí sa príležitosť na spoluprácu: spoločný podnik sociálnych podnikov spolupracuje na všetkých zámeroch s obchodnými spoločnosťami. Ashoka je najväčšou medzinárodnou organizáciou na podporu týchto sociálnych podnikov (Grameen Danone Foods – Social Business Enterprise je sociálny podnik spoločností Danone a Grameen Bank, ktorý sa zameriava na sociálny záväzok (boj proti chudobe). Príjmy sa investujú do tohto podniku).

Systém riadenia sociálnej zodpovednosti prostredníctvom normy ISO 26000

Rozvoj spoločenskej zodpovednosti podnikov je spojený s dynamikou zmien, udržateľnosťou a konkurencieschopnosťou. Podnik pri svojich rozhodnutiach a činnostiach vplyva na spoločnosť a životné prostredie. Norma ISO 26000 a jej uplatnenie v praxi má tú konkurenčnú výhodu, že ukazuje vzťah medzi udržateľným rozvojom a spoločenskou zodpovednosťou. Podporuje podnik v prehodnocovaní jeho spoločensky zodpovedného správania. Podnik je zodpovedný, koná transparentným a etickým spôsobom. Výsledkom je:

- prispievanie k trvalo udržateľnému rozvoju,
- zohľadnenie očakávania zainteresovaných strán,
- dodržiavanie právnych predpisov a medzinárodných štandardov správania,
- začleňovanie zodpovednosti do chodu prevádzky a jej uplatňovanie vo vzťahoch.

CSR je súbor odporúčaní a možno ju chápať ako systém riadenia. ISO 26000 je medzinárodná norma podávajúca usmernenie k spoločenskej zodpovednosti, t. j. návod na zavedenie princípov spoločenskej zodpovednosti do podnikateľských aktivít. CSR je založená na dobrovoľníctve a je zameraná na podporu podnikov pri vývoji, uplatňovaní a neustálom zlepšovaní ich nástrojov v oblasti spoločenskej zodpovednosti a nemala by sa používať na

meranie výkonu spoločenskej zodpovednosti. Medzi výhody uplatnenia systému riadenia spoločenskej zodpovednosti podnikov patria:

- vytvorenie/získanie konkurenčnej výhody,
- zvýšenie reputácie, posilnenie dobrého mena, zvýšenie hodnoty značky,
- zvýšená schopnosť prilákať a udržať zákazníkov,
- posilnenie podnikovej kultúry,
- posilnená kreativita a empatia zamestnancov,
- príležitosť pre inovácie, učenie sa a neustále zlepšovanie,
- zvýšená lojalita a produktivita zamestnancov,
- zlepšenie vzťahov s rôznymi organizáciami/subjektmi a podnikom.

ISO 26000 sa zameriava na sedem hlavných tém týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti: životné prostredie, korektné prevádzkové postupy, spotrebiteľské záležitosti, angažovanosť v komunite a rozvoj komunity, ľudské práva, pracovné postupy a správa a riadenie podniku. V princípoch sa vyskytuje aj preventívny prístup alebo riadenie environmentálnych rizík. Medzi princípy ISO 26000 sa zaraďujú:

- Byť zodpovedný.
- Byť transparentný.
- Eticky sa správať, konať eticky.
- Rešpektovať očakávania a práva zainteresovaných strán, akceptovať vzťahy medzi záujmami zainteresovaných strán.
- Rešpektovať medzinárodné normy štandardov.
- Rešpektovať a dodržiavať ľudské práva, presadzovať ich.

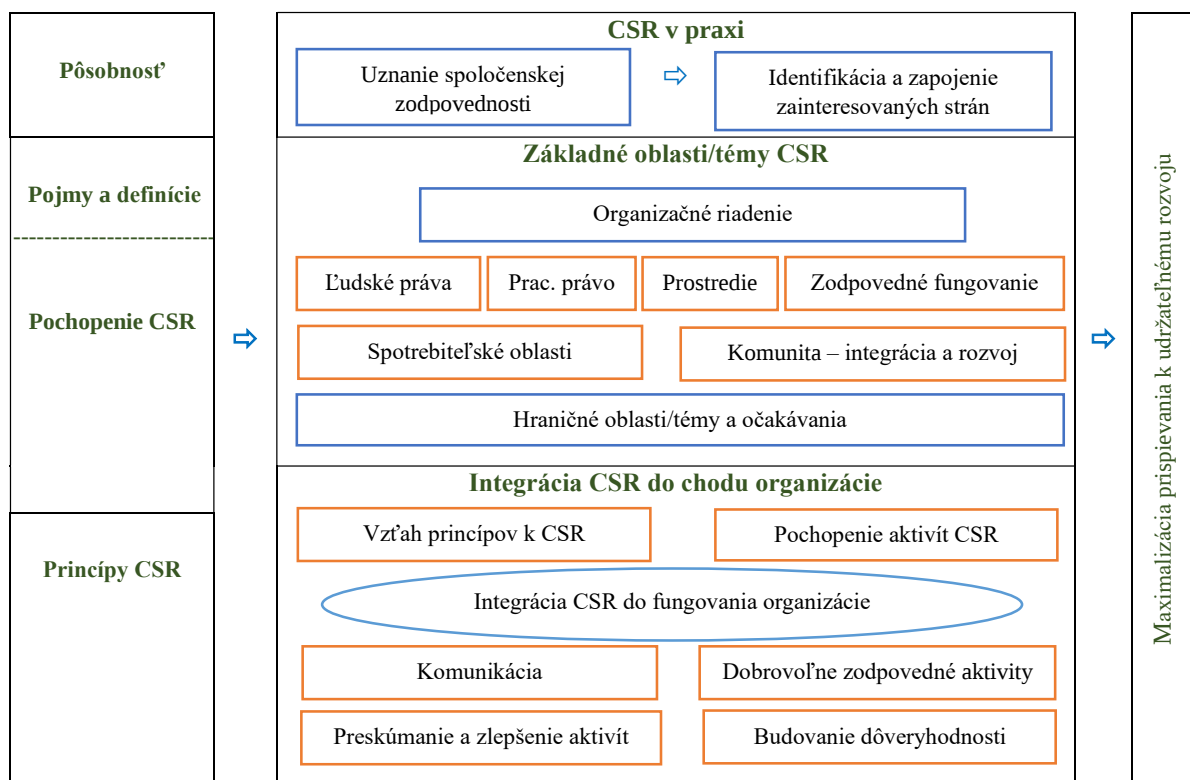
Medzi hlavné témy a oblasti činnosti patria:

- Organizačné riadenie (procesy a štruktúry zodpovednosti).
- Ľudské práva (napr. nediskriminácia, medzinárodné právne normy a pod.).
- Pracovné postupy (napr. sociálny dialóg, ochrana zdravia a bezpečnosti a pod.).
- Ochrana životného prostredia (napr. obmedzenie vplyvov na životné prostredie, udržateľné využívanie zdrojov, ochrana prirodzených biotopov a pod.).
- Spravodlivé/férové správanie (napr. boj proti korupcii, spravodlivá hospodárska súťaž, dodržiavanie vlastníckych práv a pod.).
- Spotrebiteľské oblasti (napr. zákaznícke služby, udržateľná spotreba, dôvernosť údajov o zákazníkoch a pod.).

- Regionálna integrácia a rozvoj životného prostredia (napr. tvorba pracovných miest, sociálne investície a pod.).

ISO 26000 sa týka zásad etického správania a zodpovednosti, transparentnosti, ako aj rešpektovania záujmov zainteresovaných strán.

V rámci požiadaviek majú byť identifikované oblasti ako vedenie, ľudské práva, pracovné vzťahy a prevádzkové postupy, životné prostredie, spotrebiteľské záväzky a záležitosti, občianska angažovanosť a rozvoj komunity.



Obrázok 2 Vzťah medzi udržateľným rozvojom a spoločenskou zodpovednosťou v kontexte normy ISO 26000

Zdroj: spracované podľa normy ISO 26000

Riadenie spoločenskej zodpovednosti podnikov a výkonnosti

Ako sa postaviť k otázke riadenia systému CSR podniku v súvislosti s jeho hospodárskymi cieľmi, čo determinuje implementáciu stratégie CSR a rozvoj podniku v súvislosti so zmenami prostredia a udržateľnosťou? V posledných rokoch sa tieto otázky riešili prehodením podmienok rozvoja podnikov formou rôznych manažérskych nástrojov.

V súčasnosti sa uplatňuje strategický prístup spoločenskej zodpovednosti, ktorý je rozpracovaný z rôznych aspektov a viacerí odborníci sa venovali takémuto prístupu (pozri Smith, 2001; Lantos, 2001; Freeman, 2001; Friedman, Miles, 2002; Marrewijk, 2003; Werther, Chandler, 2005; Porter, Kramer, 2006; Husted, Allen, 2007; Heslin, Ochoa, 2008).

Od roku 2000 sa do povedomia verejnosti dostáva aj prepojenie zdieľanej hodnoty s koncepciou spoločenskej zodpovednosti (Porter, Kramer, 2011; Trapp, 2012) označená ako tretia generácia koncepcie, pritom sa však zameriava na optimalizáciu hodnoty (nový komponent strategickej spoločenskej zodpovednosti – pozri Chandler, Werther, 2013; Carroll, 2015; Chandler, 2016). Tvorba a implementácia stratégie je dlhodobý proces, keďže v plánoch sa často vyskytnú očakávania zainteresovaných strán. Vyžaduje si to zmenu procesov a nové, resp. aktualizované plány.

Strategická CSR zahŕňa prepojenie CSR aktivít s kľúčovými kompetenciami podniku, čo umožňuje efektívne využívanie znalostí či hodnotového reťazca (Porter, Kramer, 2011). Fang a kolektív (2010) uviedli z hľadiska strategickej orientácie podniku, berúc do úvahy tvorbu hodnoty, 4 typy stratégií CSR. Sú to:

- strategická spoločenská zodpovednosť,
- strategická filantropia,
- sociálna podnikateľská činnosť – podnik hľadajúci zisk,
- sociálne podnikanie – rozvoj podnikania.

Strategickú orientáciu CSR je možné vnímať z aspektu udržania alebo vytvorenia hodnoty (pozri tabuľku 2).

Strategická orientácia	Perspektíva hodnoty		
	Udržanie hodnotu		Vytvoriť hodnotu
	odpoveď	1. Reaktívna stratégia (reakcia len na určité požiadavky)	2. Stratégia využívania vplyvov (požiadavky zainteresovaných strán)
	vplyv	3. Obranná stratégia (robiť to, čo je potrebné)	4. Proaktívna stratégia (vytváranie a uspokojovanie potrieb, z dôvodu získavania vedúceho postavenia v odvetví)

Tabuľka 2 Stratégie spoločenskej zodpovednosti podľa perspektívy hodnoty

Zdroj: Fang a kol., 2010.

	Sociálna oblasť		Ekonomika		Životné prostredie
Cieľ	spoločensky zodpovedná organizácia				
	Zodpovedný zamestnávateľ		Konkurencieschopná organizácia		Environmentálny líder
	výkonnosť zamestnancov		ziskovosť		zodpovedný voči environmentu
Cesta	Stratégia riadenia L&Z		Obchodné & ľudské práva		Stratégia ochrany

	Brand management		Podpora trvalo udržateľného rozvoja		a starostlivosti o životné prostredie Produkty s ohľadom na životné prostredie
	Rozvíjanie ľudského kapitálu a plánovania kariéry		Podpora inovácií Manažérstvo kvality a rizík		Budovanie vzťahov a spolupráca
	Zodpovednosti a právomoci, rozvoj		Orientácia na zákazníka		Angažovanosť a iniciatívy
	Ľudské zdroje – angažovanosť, strategické schopnosti, otvorená komunikácia a spolupráca				
	Kultúra a hodnoty organizácie, etické správanie				

Tabuľka 3 Stratégia spoločenskej zodpovednosti v praxi

Zdroj: Németh, 2019.

Implementácia CSR

Ak sa zamyslíme nad podmienkami pre implementáciu CSR a jej stratégie do stratégie podniku, je okrem pridanej hodnoty nutné prihliadať aj na monitorovanie finančnej návratnosti. Už dávno vieme, že meranie vplyvu CSR je zložitý proces, keďže každé meranie má byť zmysluplné, a preto je potrebný referenčný bod v zmysle prijatých kritérií. Z aspektu merania účinnosti CSR je dôležitá samotná hodnota integrácie stratégie a vytvorenie novej hodnoty s dôsledkami pre spoločnosť.

Ako implementovať stratégiu resp. zaviesť systémy riadenia CSR? Existuje viacero modelov postupu formulácie a implementácie stratégie. Kroky v súlade so systémom riadenia CSR pomocou normy ISO 26000 sú tieto:

- samohodnotenie, skúmanie súčasného stavu CSR a stanovenie cieľov,
- identifikácia a koordinácia členov tímu,
- rozvíjanie záväzku zainteresovaných strán,
- stanovenie merateľných cieľov a príprava plánu CSR,
- nepretržité sledovanie a kontrola plnenia plánu,
- komunikácia a reporting,
- opakované sebahodnotenie, kontrola pokroku a nepretržitá komunikácia

V manuáli od „The Danish Business Authority“ možno nájsť proces zavedenia CSR v štyroch etapách, ktoré zabezpečujú integráciu oblastí CSR do stratégie podniku. Ide o:

- analýzu: zmapovanie existujúceho prístupu k CSR a analýzy rizík, analýza zainteresovaných strán a pod.,
- strategické oblasti a politika CSR: materiál, priority, politika CSR – vychádza sa z cieľov a hodnôt; tvorba krátkeho zoznamu tém a kategorizácia tém/oblastí CSR,

- ciele: nastavenie úrovne cieľov, faktory úspechu a kľúčové ukazovatele výkonnosti – zostavenie kritických faktorov a ukazovateľov výkonnosti,
- akčné plány a komunikáciu: organizácia práce, spracovanie plánu, komunikácia – vypracovanie aj komunikačnej stratégie a aktualizácia komunikačného plánu.

Vedenie musí zvážiť, či pre svoju stratégiu použije systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti s mnohými ďalšími modelmi a metódami (napr. Balanced Scorecard), ktoré väčšinou nevyužije, alebo mu bude stačiť jeden nástroj umožňujúci implementáciu stratégie spoločenskej zodpovednosti (napr. model ZET, model CAF).

Hodnotenie výkonnosti systému

Na základe analýzy publikácií na tému hodnotenia a merania CSR možno dodať, že hodnotenie uplatnenia kritérií, princípov a stratégie CSR je problematické. Jedným z najznámejších koncepčných rámcov merania výkonnosti je vyvážená tabuľka výsledkov označená ako „Balanced Scorecard“ („BSC“), ktorú vyvinuli a propagovali Kaplan a Norton (1992). Účelom zostavenia BSC bolo vyváženie finančných a nefinančných ukazovateľov pri meraní výkonnosti podniku. Zohľadňuje nasledovné štyri perspektívy:

- Finančná perspektíva.
- Spotrebiteľská / zákaznícka perspektíva.
- Interná perspektíva a perspektíva procesov.
- Zamestnanecká alebo perspektíva učenia sa a inovácií.

Možno spomenúť aj rámec na začlenenie stratégie CSR prostredníctvom spoločného používania BSC a ukazovateľov výkonu GRI, ako to urobil kolektív zo zahraničia (Panayiotou a kol., 2009) alebo hodnotiace modely. Modely slúžia na diagnostiku a permanentné meranie výkonnosti podnikov, ktoré integrujú rôzne modely i ukazovatele (napr. model ZET využívaný v SR v rámci Národnej ceny SR za spoločenskú zodpovednosť).

Metodologický rámec hodnotenia CSR s vyváženými ukazovateľmi výkonu od Panayiotou a kolektívu (2009) vychádza zo strategickej orientácie podniku a je založený na vyváženej kombinácii ukazovateľov výkonu CSR. Ukazovatele v uvedenom rámci sú vyberané rovnakým spôsobom, ako sa vyberajú strategické ukazovatele výkonnosti v koncepcii BSC (ukážka na integráciu CSR a BSC je na Obrázku 3).

Formulovanie stratégie vrátane sledovania výkonnosti GRI sa skladá z analýzy CSR, implementácie a hodnotenia výkonnosti. Proces hodnotenia je náročný, pretože je väčšinou založený na kvalitatívnych atribútoch, ktoré sa ťažko premietajú do merateľných výsledkov. Spätná väzba umožní prispôbienie stratégie CSR podnikovej stratégii a naopak.

1. Základná perspektíva:			
Meradlá pre hodnotovú (finančnú) perspektívu			
Výstupné meradlá	Hybné sily		
	Marketingový mix	Znižovanie nákladov	Využitie zdrojov (investície)
Zisk - kladný výsledok hospodárenia	Rast predaja podľa segmentov zákazníkov: 5 – 8 % ročne	Zvyšovanie zisku, tj. zisk vyšší než minuloročný	Pozitívny vývoj výnosu a nákladov, Tržby
Zvýšiť výnosy a znížiť náklady	Získanie nových zákazníkov: 75 % výnosu nových zákazníkov	Efektívne využívanie zdrojov Znižovanie nákladov - náklady nižšie ako náklady minuloročné	Návratnosť investícií: 2 roky Produkty – inovácie
Zabezpečenie likvidity na úrovni 100 %	Zvýšenie predaja – nové trhy	Sledovať obežný majetok, zásoby a krátkodobé záväzky	Tržby
2. Základná perspektíva:			
Meradlá pre zákaznícku perspektívu			
Výstupné meradlá	Hybné sily		
	čas	kvalita	cena
Zvyšovanie predaja	90 % splnených termínov	Počet reklamácií: 5/rok	Cenová ponuka – akcie, zľavy
Spokojnosť zákazníkov	5 – 8 % servisných zásahov	Dotazníky na subjektívne hodnotenie kvality	Porovnávanie cien s minulým obdobím
3. Základná perspektíva:			
Meradlá pre perspektívu podnikových procesov			
Výstupné meradlá	Hybné sily		
	Doba trvania procesov	Kvalita procesov	Náklady na proces
Zvyšovanie produktivity práce = výnos / počet zamestnancov	Optimalizácia doby trvania montáží	Miera chýb: 1/100 Množstvo odpadu: 100 kg/rok	Optimalizácia počtu zamestnancov Znižovanie nákladov
4. Základná perspektíva:			
Meradlá pre perspektívu učenia sa a rastu			
Výstupné meradlá	Hybné sily		
	Schopnosti zamestnancov	Vlastnosti inf. systému	Motivácia
Spokojnosť zamestnancov (dotazník)	Pomer obsadzovania strategických prac. miest: 2/3	Informácie o dianí v podniku	Elektronická komunikácia
Kvalifikovaná pracovná sila	Vzdelávacie aktivity	Strategické informácie	Manažéri s cieľmi

Obrázok 3 Ukážka integrácie CSR a perspektív BSC

Zdroj: vlastné spracovanie.

Systém hodnotenia výkonnosti BSC je efektívny manažérsky nástroj, ktorý vytvára spojenie medzi úrovňou fungovania podniku a stratégiou CSR. BSC berie do úvahy povahu environmentálnych a sociálnych aspektov aplikovaných na hospodárske ciele a umožňuje využiť potenciál riadenia udržateľnosti a CSR. Je to efektívny nástroj na vytvorenie a riadenie strategických opatrení CSR a merateľných cieľov. Integrácia otázok udržateľnosti do perspektív BSC vedie k vytvoreniu udržateľného BSC.

Záver

Podnik môže veľa získať, ak sa bude otázkou CSR zaoberať a je pripravený začleniť prístup zodpovednosti do svojich každodenných činností. Môže to znamenať efektívnu komunikáciu, úsporu nákladov, rozvoj, ako aj konkurenčnú výhodu a v konečnom dôsledku to prispeje k efektívnejšej práci. Nezabúdajme na CSR ako hodnotu, t. j. prvok podnikovej kultúry.

Premena existujúcej stratégie podniku je zložitý proces. Nejde len o pretrvanie podniku. Nech si zvolíme ktorýkoľvek z postupov, žiaduce je pritom zohľadniť, ktoré hybné sily prispievajú k významu uplatneniu zásad a princípov CSR do budúcnosti, akým spôsobom je možné zvýšiť hospodársky rast podniku, do akej miery treba zapracovať systém riadenia CSR do stratégie podniku a ako čeliť dôsledkom zmeny podnikateľského prostredia pri tvorbe akčných plánov.

Z uvedených skutočností vyplýva, že spoločenskú zodpovednosť by sme nemali chápať len ako nástroj Public Relations, ale aj ako koncepciu trvalo udržateľného rozvoja a konkurencieschopnosti. Za významný možno považovať celostný prístup, ktorý by mohol viesť k včasnému rozpoznaní zdrojov rizík a ich využitiu ako príležitostí. Uplatnenie uvedených skutočností umožní presadzovať záujmy manažmentu podnikov tak, že všetky zainteresované strany ich budú akceptovať a vnímať pozitívne.

Predkladaný príspevok si nekládol za cieľ obsiahnuť všetky otázky týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti. Zámerom bolo len objasniť vybrané problémy, ktoré môžu byť považované za kľúčovú oblasť konkurencieschopnosti – ako je norma ISO 26000, t. j. systém riadenia spoločenskej zodpovednosti v kontexte udržateľnosti.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BARNEA, M. F. - SCHWARTZ, S. H. 1998. Values and Voting. *Political Psychology*. 1998, roč. 19, č. 1, s. 17 – 32.

- BCG. 2018. *Striking a Balance Between Well-Being and Growth. The 2018 Sustainable Economic Development Assessment*. 2018. [online]. [cit. 29. 3. 2019]. Dostupné na: <<https://www.bcg.com/>>.
- BCG. 2019. *SEDA 2018 Guide*. [online]. [cit. 29. 3. 2019]. Dostupné na: <<https://www.bcg.com/publications/interactives/seda-2018-guide.aspx>>.
- CARROLL, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991. [online]. [cit. 9. 3. 2017]. Dostupné na: <<http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>>.
- 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.
- CRANE, A. – MATTEN, D. 2004. *Business ethics*. Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-925515-6.
- DAHLSTRUD, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 2008, č. 15, s. 1 – 13.
- FANG, S. R. a kol. 2010. Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. *African Journal of Business Management*. 2010, č. 1, s. 120 – 132.
- FOLKE, C. a kol. 2016. Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*. 2016, roč. 21, č. 3, s. 41.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. vyd. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996, s. 76.
- NÉMETH, H. 2018. Integrácia SZ do stratégie organizácie. *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, č. 2.
- NÉMETH, H. 2019. Evolúcia spoločenskej zodpovednosti a jej podstata v strategickom riadení. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2019, č. 4.
- OSBURG, T. - SCHMIDPETER, R. 2013. Social Innovation to Drive Corporate Sustainability. In *Social Innovation, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2013. ISBN 978-3-642-36539-3.

PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 2006. Strategy and Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *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.

SEITH, S. P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. In *California Management Review*. 1975, roč. 17, č. 3.

STN ISO 26000. Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.

The Danish Business Authority. *Manual: From Principle to Practice: Strategic CSR in small and medium enterprises*. København: The Danish Business Authority, 46 s.

WIELAND, J. 2003. Values Management Systems and their Auditing: Concept, Instruments and Empirical Experiences. Wieland, J. - Grüniger, S. 2003. *Standards and Audits for Ethics Management Systems*. Berlin: Springer, 2003.

WIELAND, J. 2003. Values Management System ZfW: A New Standard for Values Driven Management. In *Standards and Audits for Ethics Management Systems - The European Perspective*. Heidelberg: Springer, 2003.

WIELAND, J. 2005. Corporate Governance, Values Management, and Standards. *The European Perspective, Business & Society*. 2005, č. 44, s. 74 – 93.

ZAJAC, L. a kol. 2016. *Ciele udržateľného rozvoja*. Bratislava: OZ Človek v ohrození, 2016. 27 s. ISBN 978-80-89817-06-1.

KONTAKT

PhDr. Bc. Hajnalka NÉMETH

ÚNMS SR

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