

EVOLÚCIA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI A JEJ PODSTATA V STRATEGICKOM RIADENÍ

EVOLUTION OF CORPORATE RESPONSIBILITY AND ITS BASIS IN STRATEGICAL MANAGEMENT

HAJNALKA NÉMETH

Abstrakt

Svet je zmiatý ekonomickými krízami, politickými a environmentálnymi problémami, ale aj úpadkom kultúrnych hodnôt a krízou moderného človeka. Spoločným znakom uvedených oblastí je zodpovednosť, ktorá nepatrí k typickým riešeným oblastiam, skôr pod etiku a morálku. Otázkou je, nakoľko súvisia tieto oblasti a do akej miery sa ovplyvňujú. Odpoveď na ňu možno nájsť v oblasti vzťahov v kontexte histórie ľudstva a historického vývoja rôznych vedných disciplín. Príspevok je nabádaním k pokusom hľadať pôvod spoločenskej zodpovednosti v historickom kontexte a v konkrétnych teóriách, ktoré sa stali hnacím motorom rozvíjania a uplatňovania jej princípov v praxi. Možnosti využitia spoločenskej zodpovednosti ako koncepcie pri strategickom riadení sú spojené s trvalo udržateľným rozvojom a konkurencieschopnosťou organizácií.

Kľúčové slová: zodpovednosť, spoločenská zodpovednosť, historický vývoj, manažérska koncepcia

Abstract

The world is plagued by economic crises, political and environmental problems, but also by the decline of cultural values and the crisis of modern man. A common feature of these areas is responsibility, which is not one of the typical areas addressed. The question is how these areas are related and to what extent they interact. The answer can be found in the field of relations in the context of the history of mankind and the historical development of various scientific disciplines. The contribution encourages attempts to find the origins of social responsibility in the historical context and in specific theories that have become the driving force behind the development and application of its principles in practice. Possibilities of using social responsibility as a concept in strategic management are connected with sustainable development and competitiveness of organizations.

Keywords: responsibility, corporate responsibility, evolution, managerial concept

Úvod

Spoločenská zodpovednosť má svoj evolučný vývoj, ktorý nezastavíme. Dobu, keď ľudia začali chrániť životné prostredie, alebo keď prvýkrát deklarovali základné ľudské práva, možno považovať za obdobie prvých iniciatív spoločenskej zodpovednosti. Ak sa len trochu zamyslíme nad históriou ľudstva, možno tu vymenovať aj viac príkladov (napr. v starom Ríme začali riešiť parlament a demokraciu). Globalizačné výzvy s technologickými zmenami v súčasnosti vedú k tomu, že si organizácie začínajú uvedomovať nebezpečenstvo nezodpovedného zaobchádzania so zdrojmi, kapitálom. Začína prevažovať snaha o preukázanie schopnosti dodávať produkty a služby s ohľadom na potreby a očakávania celej spoločnosti. Pri skúmaní spoločenskej zodpovednosti a jej vzniku by sa nemalo nikdy zabúdať na jej mnohorozmernosť.

Cieľom príspevku je poskytnúť prehľad o spoločenskej zodpovednosti ako koncepcie a strategického nástroja, ktorý sa stáva nielen fenoménom globálnej ekonomiky, ale ovplyvňuje riadenie podnikov ziskovej i neziskovej sféry. Príspevok ponúka možnosť zoznámiť sa s formami tohto nástroja a upozorňuje na možnosti využitia koncepcie v strategickom riadení. Načrtáva genézu vzniku a formovania tejto koncepcie. Zavedenie koncepcie spoločenskej zodpovednosti ako strategického nástroja vytvára výhody pre podniky.

Predkladaný príspevok vychádza z filozofického aspektu a obsahuje analýzu aktuálneho stavu chápania tohto fenoménu. Máloktorá koncepcia je predkladaná z troch aspektov tak ako spoločenská zodpovednosť a jej strategické chápanie (zahŕňajúca tri dimenzie). Napriek tomu jej spochybňovanie trvá od predstavenia pred 50 rokmi. V posledných desaťročiach nadobudlo charakter filantropie a charity, ktoré sa šíria z iných krajín aj do Európy. Prax ovplyvňuje smerovanie vývoja tejto koncepcie a jej využitia vo svete, čo spôsobuje rozmach, ktorý priťahuje množstvo teórií. Je tu pokus o znázornenie tej koncepcie, ktorá spoločenskú zodpovednosť chápe ako strategický nástroj.

Fenomén pojmu zodpovednosť

Pojem zodpovednosti patrí k našim najfrekventovanejším slovám v súčasnosti. Je to pojem, ktorý prešiel dlhým historickým vývojom. Aká je teda situácia v postmodernej dobe, na ktorú je charakteristická kríza globálnych problémov? Ak sa zamyslíme, čo stálo na začiatku zmien a čo tieto zmeny determinovalo v priebehu vývoja ľudstva, odpovede určite nájdeme. S postupným zoslabovaním systému hodnôt a zosilňovaním globalizačných procesov sa stretávame najmä v súčasnosti, keď civilizačná činnosť na čele s vedecko-technickým

vývojom a devastáciou životného prostredia ohrozujú ľudstvo, najmä nerešpektovaním základných etických hodnôt. Civilizačná činnosť dosahuje nepredvídané rozmery.

Postindustrializmus s rozvojom informačných technológií (informačná spoločnosť) zasahuje do všetkých oblastí spoločenského života. Je nepravdepodobné, že organizácia, ktorá pocíti dopad postmodernity a globalizácie, by nepodnikla minimálne opatrenia vo svojom prostredí. V neposlednom rade musíme mať na zreteli ešte oblasť, na ktorú sa zabúda - nielen informačné technológie ovplyvňujú organizácie a ich napredovanie, ale platí to aj opačne. Popri súčasných zásadných spoločenských a kultúrnych zmenách, ktoré menia hodnoty súčasného človeka, vo svete sa zameriava na ekonomickú prosperitu a zisk, personalizáciu (posilňovanie individuality človeka) ako základnej hodnoty (Lipovetsky, 2008).

Spoločenská zodpovednosť patrí v rámci koncepcií, resp. manažérskych nástrojov medzi tie, ktoré ponúkajú možnosť zosúladiť oblasť ekonomickej výkonnosti, angažovanosť a lojalitu zamestnancov, a to všetko s ohľadom na životné prostredie. Nízke zastúpenie uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti umožňuje využiť priestor pre jej podporu vytvorením mechanizmov stimulujúcich k presunu manažérskych nástrojov v organizáciách. Špecifiká potrieb organizácií je žiaduce zohľadniť v implementovaných manažérskych nástrojoch, ako je aj koncepcia a nástroj spoločenskej zodpovednosti (model ZET, ISO 26000 a pod.).

Najväčších priateľov koncepcie spoločenskej zodpovednosti nájdeme medzi systémami manažérstva kvality, ako je model CAF alebo model výnimočnosti EFQM. Orientácia na ekonomický výkon môže generovať potrebné financovanie aktivít, umožní rozvoj inovačných aktivít a s ním spojené zvýšenie konkurenčnej schopnosti organizácie. Organizácia nemusí uplatniť aktivity, ktoré nebudú mať výstupy relevantné pre hospodársku prax. Manažment zohráva pri uplatnení princípov spoločenskej zodpovednosti, najmä pri zodpovednosti ako jedného z nosných pilierov morálnej spoločnosti nenahraditeľnú úlohu. Stáva sa príkladom na vytvorenie spolupráce medzi neziskovými organizáciami a praxou.

Otázkou je, či existuje nejaký súvis medzi celospoločenským vývojom a zodpovednosťou jednotlivca, resp. jednotlivcov. Otázka zodpovednosti, resp. spoločenskej zodpovednosti nie je nová. Je obsiahnutá v úvahách zameraných smerom k viacerým problematikám a oblastiam spoločenského života (napr. právo, morálka a pod.), t.j. je predmetom dávnych filozofických diskusií a je v súčasnosti chápaná ako nová etická paradigma. Je však potrebné zamyslieť sa, nakoľko je zodpovednosť zlučiteľná s jednotlivými vednými disciplínami a nakoľko je závislá od histórie ľudstva v prepojení na etiku, politiku a právo či iných oblastí.

S prehľadom o evolúcii spoločenskej zodpovednosti možno podniknúť kroky na svojej ceste k lepšiemu pochopeniu a prepojeniu jej základných oblastí, ako hospodárstvo, ľudské zdroje

a prostredie. Prvou úlohou by malo byť vysvetlenie, či existuje vôbec nejaký spoločenský problém. Ide o základný rozdielny problém zahrňujúci fungovanie ekonomiky a spoločnosti (na úrovni štátu). Ekonomické problémy sú spojené s aktuálnou situáciou sociálnej sféry, ďalej ekologickými otázkami, ako aj politickou klímou i kultúrou, t.j. všetko so všetkým súvisí.

Komplikovaný fenomén zodpovednosti (má rozličné významy) a jeho previazanosť so spravodlivosťou a konaním voči spoločnosti ako takej sťažuje situáciu pri zohľadnení jeho dimenzie a miery v podnikateľskom živote nielen z aspektu manažéra, resp. majiteľa/konateľa, ale aj organizácie.

Zodpovednosť má vymedzené podmienky svojho vzniku a vývoja. Ak chceme pôvod overiť, treba odpovedať na otázky: Čo je zodpovednosť, čo alebo kto garantuje zodpovednosť? Kde má spoločenská zodpovednosť svoje korene a ako sa rozvíjala po jednotlivé stáročia?

Zodpovednosť patrí k tematickým oblastiam, ktorými sa etika zaoberala od svojich počiatkov, zároveň však úzko súvisí s princípom spravodlivosti. Zodpovednosť, podobne ako spravodlivosť, má v dejinách vplyv na formovanie hospodárskeho života. Zodpovednosť v sebe zahŕňa ideu záväzku a sľubu (Villey, 1977). Morálna zodpovednosť teda súvisí s ľudskou dôstojnosťou vďaka autonómii, od ktorej závisí. Zakladá sa na slobode (ako jedna z nutných podmienok tradičnej morálnej zodpovednosti) a schopnosti racionálneho konania (Lévy-Bruhl, 1884).

Vývoj ľudstva od starovekých rímskych zákonov cez dnešný stav e-commerce, cez vývojové štádiá sociálnych reforiem, ako aj expandujúcich podnikov, až po záverečné štádiá druhého svetového povojnového obdobia je dokumentovaný. Pocit zodpovednosti sa má mravnému subjektu stať atribútom života tak, aby sa rozhodoval a konal s ohľadom na dôsledky jeho konania (Gluchman, 1994). Otázne je, či človek prevzal zodpovednosť za (predvídateľné) následky svojho konania (Weber, 1990).

Pojem zodpovednosti je predmetom dávnych filozofických diskusií (napr. Aristoteles - teória dobrovoľného alebo morálneho konania) (Rojka, 2016). Z určitého aspektu zmysel pojmu zodpovednosti sa stráca, nastáva kríza zodpovednosti (Engel, 1995), pritom sa nastoľuje otázka etablovania zodpovednosti ako etickej paradigmy. Otázne je, či je možné súhlasiť s výrokom o modernej spoločnosti, že sa stala beztvorou masou jedincov (Saint – Exupéry).

Pri hľadaní pôvodu moderného konceptu zodpovednosti môžeme vychádzať z prístupu Pufendorfa (prirodzenoprávna teória), ktorý sa zameriaval na úzku spojitosť zodpovednosti a povinnosti, i z prístupu Teilharda a jeho pohľadu na evolúciu (prejav jednotiaceho stvoriteľského pôsobenia; zmysel evolúcie a jej konečného smerovania).

Moderná koncepcia zodpovednosti sa spája s filozofickými premisami morálky povinnosti, t.j. zodpovednosť neexistuje bez záväzku (Giuliani, 2012). „*Implikuje princípy správania človeka ako morálnej a zodpovednej bytosti, a to do tej miery, do akej človek neočakáva odplatu za svoje činy zvonka, ale do akej si záväzky stanovuje sám na základe uznania seba samého ako slobodnej príčiny svojho konania*” (Smreková, 2010, s. 898). V tomto smere je možné spomenúť Mouniera a jeho názor na vybudovanie spoločnosti, ktorá vytvára priestor na sebarealizáciu jednotlivca a stáva sa spoločenstvom osôb, ľudí, a to s rešpektovaním základných etických hodnôt. Vytvorenie takejto spoločnosti, označenej ako personalistická, zahŕňa aj požiadavku zodpovednosti, t.j. ľudia sú si vedomí, že sú členmi jednotného spoločenstva, je žiaduce brať ohľad na potreby druhých. A práve konanie so zreteľom na iných je konaním zodpovedným (Vargová, 2002).

Na tomto mieste sa dá konštatovať, že sa jedná o termín vyskytujúci sa v mnohých významoch. Otázkou je, či má význam uchopiť tento pojem z rôznych aspektov.

Historický vývoj spoločenskej zodpovednosti

Po krátkom priereze vývoja v chápaní zodpovednosti je možné objasniť vývoj vnímania spoločenskej zodpovednosti.

V súčasnosti sa environmentálne problémy sveta vnímajú ako vyústenie globalizácie. Z čoho však problémy pramenia? Z neprimeraného využitia prírodných zdrojov? Nemohli by sme tu hovoriť o zlyhaní zodpovednosti? Teda súčasné problémy sveta sú výrazom krízy ľudstva či krízy spoločenských hodnôt?

O spoločenskej zodpovednosti sa intenzívnejšie píše len od 20. storočia, a to so zameraním na podnikateľskú sféru. Historický vývoj spoločenskej zodpovednosti možno rozdeliť do rôznych období. Nasledovný prehľad vývoja chápania koncepcie, najmä samotného výrazu zodpovednosti poskytuje informácie s udalosťami, ktoré ovplyvnili smerovanie dejín, a to berúc do úvahy prvú formu a iniciatívy spoločensky zodpovedného správania organizácií.

Získanie širšieho prehľadu o termíne „zodpovednosť“ v celospoločenskom ponímaní umožňuje začleniť tento výraz do rámca širšieho diskurzu, keďže sa rozšírila nielen idea „sociálnej zodpovednosti“, ale aj idea „spoločenskej zodpovednosti“. Uplatnenie princípov spoločenskej zodpovednosti vidieť na celom svete najmä od 50. rokov 20. storočia, odkedy je spoločenská zodpovednosť považovaná za akýsi globálny fenomén a trend.

Vývoj spoločenskej zodpovednosti možno členiť na nasledovné fázy s vývojom jedinečných trendov (Matten, Moon, 2005; Carroll, 2008; Johnson, 2010; Chaffee, 2017; Németh, 2018):

1) Sociálna zložka v podnikateľskej sfére bola prítomná od starovekých čias, keď sa začali písať rímske zákony (azyly, domovy pre chudobných a starých, nemocnice a sirotince). Zmena nastala po období kultúrneho zlomu (1349 - 1350) a následne, keď vypukla morová epidémia (15. storočie). Výrazné zmeny nastali v období renesancie a humanizmu, t.j. v období paradigmatických zmien v kultúre a vedecko-technických objavov. Organizácie boli považované za nástroj sociálneho rozvoja, a tak sa spoločenská zodpovednosť rozšírila v 16. a 17. storočí (Chaffee, 2017). 18. storočie je však známe ako obdobie osvietenstva, na ktoré bolo charakteristické:

- sociálne svedomie – prehĺbenie racionalizmu a vplyv na utváranie hodnôt,
- rýchly ekonomický rast,
- vytváranie systémov sociálneho zabezpečenia s paternalistickým prístupom zameraným na ochranu a udržanie zamestnancov,
- spoločnosti sa začali venovať zlepšovaniu kvality života.

V 19. storočí sa zaznamenal výrazný rozvoj vedy a techniky a zrodil sa masový človek. Koncom 19. storočia sa filantropické úsilie opäť zameriavalo na vytváranie schém sociálneho zabezpečenia.

2) 20. storočie a vytváranie systémov sociálneho zabezpečenia – toto obdobie sa rozoberie do nasledovných etáp s uvedením charakteristických zmien na dané obdobie:

a) 1900 – 1930 (Matten, Moon, 2005; Carroll, 2008):

- presadzované sociálne reformy - prijatá osobitná legislatíva založená na spoločenských zodpovednostiach,
- rastúca úroveň urbanizácie a industrializácie,
- na trhu práce nové obavy a výzvy pre poľnohospodárov (nové vzájomne prepojené hospodárstvo),
- vytváranie odborov zameraných na zlepšenie pracovných podmienok (obavy zo straty rodinných hodnôt),
- prevzatie zodpovednosti za vyváženú maximalizáciu ziskov (vytváranie a udržiavanie rovnováhy s požiadavkami klientov, pracovnej sily a komunity).

b) Po druhej svetovej vojne sa zosilnili požiadavky na spoločenskú zodpovednosť (napr. v prípade zničeného európskeho hospodárstva a zničenej infraštruktúry). Požiadavky hospodárskej pomoci (chápané ako zodpovedné správanie) boli

stanovené a stali sa základom pre obnovu zničenej Európy. Filantropia sa stala súčasťou nadnárodných korporácií s princípmi ako správcovstvo a dobročinnosť.

- c) 50. a 60. roky 20. storočia sa označujú ako moderné obdobie spoločenskej zodpovednosti (filantropická éra). Záujem o uplatnenie tejto koncepcie bol ovplyvnený rastúcou informovanosťou o hnutiach ako protestnou kultúrou (občianske práva a protivojnové protesty).

Obdobie 1953 - 1967 je charakterizované využívaním strategického darčovstva spojeného s obchodnými záujmami (investície a strategické partnerstvá s komunitami). Rozšírilo sa povedomie o celkovej zodpovednosti za podnikanie a jeho zapojenie do komunitných záležitostí. V období 1968 - 1973 sa spoločnosti začali zameriavať na spoločenské problémy, ako rasová diskriminácia, problémy so znečistením.

- d) V 70. rokoch 20. storočia vzrástlo povedomie o spoločenskej zodpovednosti a charakteristické boli jedinečné trendy, vysoká inflácia a energetická kríza. Chápanie spoločenskej zodpovednosti (ako produkt procesu industrializácie) bolo ovplyvňované sociálnymi hnutiami a novými právnymi predpismi. S rozvojom internacionalizácie úlohy nadnárodných korporácií sa čoraz viac dotýkali aj iných oblastí než zvyknutých (Matten, Moon, 2005).

V období 1974 – 1978 spoločnosti začali riešiť otázky spoločenskej zodpovednosti (napr. zmena správnych rád, preskúmanie podnikovej etiky, zverejňovanie spoločenských výsledkov). Zameriavalo sa na to, čo by organizácie mohli urobiť pre zlepšenie sveta.

- e) V 80. rokoch 20. storočia nastali zmeny, keďže rozvíjajúce sa podniky zaujímali o zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. V tomto období sa vytvorili nové nástroje a modely zamerané na hodnotenie spoločenskej zodpovednosti. Ako príklad možno uviesť nasledovné:

- Tuzzolino a Armandi (1981) predložili rámec potrebnej hierarchie, prostredníctvom ktorého možno hodnotiť spoločensky zodpovedné správanie na základe piatich kritérií (ziskovosť, organizačná bezpečnosť, príslušnosť k odvetviu, postavenie na trhu a konkurencieschopnosť, sebarealizácia),
- Strand (1983) navrhol systémový model, ktorý uvádzal spojenie medzi organizáciou a jej spoločenskou zodpovednosťou, reakciou a reakciami identifikujúc vnútorné a vonkajšie účinky správania organizácií,

- začali sa preskúmať súvislosti spoločenskej zodpovednosti a finančnej výkonnosti organizácií,
 - Wartick a Cochran (1985) preformulovali Carrollovo chápanie spoločenskej zodpovednosti do rámca zásad, procesov a sociálnych politík.
- f) 90. roky 20. storočia – charakteristický je trend rastúceho záujmu o spoločenskú zodpovednosť chápanú ako výsledok medzinárodného prístupu k trvalo udržateľnému rozvoju v spojení s globalizáciou. Spoločenská zodpovednosť sa vníma ako výsledok nových foriem zapojenia zainteresovaných strán, zvýšených požiadaviek a vládnej regulácie. Pre nadnárodné korporácie znamenalo nové príležitosti (Carroll, 2015) s argumentmi založených na:
- udržateľnosti,
 - podnikateľskej etike,
 - výkonnosti,
 - ekologickom marketingu,
 - teórii zainteresovaných strán,
 - teórii občianstva.
- 3) 21. storočie a globálne uznanie koncepcie – medzinárodné certifikácie určené na riešenie spoločenskej zodpovednosti mali vplyv na globálne uznanie tejto koncepcie. Manifest je kľúčovým dokumentom (CSR Europe 2016) z toho dôvodu, že uvádza strategický prístup s cieľom zabezpečenia vytvárania hodnôt pre svoje zainteresované strany (CSR Europe 2016). Manifest sa zameriava na vytváranie hodnoty v kľúčových oblastiach, ako:
- spoločenský vplyv prostredníctvom podpory zodpovedných a udržateľných obchodných praktík,
 - angažovanosť a spokojnosť s členstvom v CSR Europe, ktorá má zaručiť kontinuitu práce pri dosahovaní poslania a spoločenského vplyvu,
 - finančná stabilita,
 - zapojenie zamestnancov (individuálny rozvoj a investície do organizačných kapacít),
 - hodnotenie vplyvov na životné prostredie s cieľom určiť oblasti zlepšenia.

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 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).

Čo môžeme predpokladať, aké sú perspektívy vývoja tejto koncepcie a samotnej hodnoty „zodpovednosti“? Dá sa hovoriť, že uplatnenie princípov spoločenskej zodpovednosti smeruje k zlepšeniu kvality života spoločnosti, udržateľnému rozvoju a k zachovaniu etických hodnôt? Ďalšou otázkou je: Akú „zodpovednosť“ prebudiť (alebo aspoň ochotu meniť sa a prevziať viac zodpovednosti za svoje činy) a ako priviesť ľudí a vlády k činom, resp. v akej miere sa dá prebudiť záujem o problémy spoločnosti? Rozmer zodpovednosti by mal ukazovať a aj v budúcnosti ukázať smer celej spoločnosti, organizáciám rôzneho typu, ako aj samotnej krajine.

Berúc do úvahy súčasné problémy, ich podstatu tvorí práve zodpovednosť a jej dimenzia. Existuje pokus o obnovu idey zodpovednosti voči celej spoločnosti? Odpovede nám dávajú určitý smer, ktorý predurčuje budúcnosť ľudstva. Netreba však zabúdať, že súčasnosť je zložitejšia ako predtým. Ak je možné hovoriť o budúcnosti ľudstva, tak len v kontexte dimenzie a miery zodpovednosti.

Ekonomická evolúcia, vzácne zdroje a zodpovednosť

Smith v Bohatstve národov hovorí, že spontánne procesy trhovej ekonomiky pomáhajú presúvať vzácne zdroje tam, kde sú najviac potrebné, ďalej zabezpečujú, že každý môže robiť to, v čom má komparatívnu výhodu a všetky činnosti sú prispôsobené dostupnosti zdrojov, preferencii ľudí a technológiám.

Rovnako dôležité je upozorniť na to, kto je za evolúciu zodpovedný. Sú to rozhodnutia jednotlivcov – zákazníkov, t.j. tlak spotrebiteľského výberu. Pre dosahovanie ekonomických aktivít je žiaduce vytvoriť mechanizmy podpory spolupráce v rámci organizácií a zapojenie všetkých zainteresovaných strán do uplatnenia tejto koncepcie už na národnej úrovni.

Je tu na mieste, aby sa spomenuli tri spoločné črty trhového procesu a evolúcie. Ekonomická teória hovorí, že zisk a strata znamenajú nástroj prevedenia nápadov na spoločného menovateľa takzvanej „spoločenskej vhodnosti“ a odobratia vzácných zdrojov. Zdroje sú

alokované a technológie využité tak, aby boli preferencie spotrebiteľov uspokojené. Je teda možné identifikovať dosah (ne)zodpovednosti na celú spoločnosť?

Dedičnosť tvorí prienik medzi interpretovaním fungovania trhu a evolučnými procesmi, pritom cenová štruktúra zabezpečuje vývoj kultúrnej evolúcie v oblasti výrobných procesov. Ako už vieme, v procese objavovania nových informácií, trhový mechanizmus prináša jedinečné možnosti inovácie a kreativity. Je možné tieto jedinečné možnosti využívať zodpovedným prístupom, t.j. zodpovedne voči celej spoločnosti?

Vývoj smeruje k vzťahovo-relačnému marketingu s nadviazaním strategických partnerstiev a dlhodobej spolupráce, interaktívnym vzťahom a dialógom medzi všetkými zainteresovanými stranami organizácie s cieľom poznať zákazníka a jeho potreby. Strategický model spoločenskej zodpovednosti má byť udržateľný a mal by mať priestor na uplatňovanie zodpovednosti a ľudskosti ako hodnoty vo všetkých troch dimenziách: ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. Dokázali by sme identifikovať dimenziu a mieru zodpovednosti v kontexte organizácie akéhokoľvek typu? Ak sa to koná s rešpektovaním základných etických hodnôt, tak s ktorými a v akej miere? Ďalšie otázky sa vynárajú v súvislosti s riešením problému zodpovednosti v kontexte konkrétnych organizácií.

Popularita „spoločenskej zodpovednosti“ rastie postupne a tento trend môže viesť k rozvoju koncepcie strategického rámca trvalej udržateľnosti. Spoločenská zodpovednosť je koncepcia a životný štýl v jednom, ktorá má svoje významné miesto vo všetkých organizáciách.

Možnosti využitia koncepcie spoločenskej zodpovednosti

Koncepciu spoločenskej zodpovednosti, resp. konať zodpovedne je v organizáciách žiaduce uplatniť. Rešpektovanie základných etických hodnôt je nesmierne dôležité. Je potrebné uvažovať o miere individuálnej zodpovednosti v rámci kolektívu? Ak áno, tak ako to premietnuť do kolektívnej zodpovednosti a v akej miere sa to má uplatniť?

Poukázať na zodpovednosť, ktorá ovplyvňuje formovanie hospodárskeho života, sa dá prostredníctvom prierezu ponímania zodpovednosti vo vzťahu k dôsledkom konania.

Musíme si uvedomiť to, že efektívne využívanie koncepcie v praxi, no zároveň koncepcia spoločenskej zodpovednosti (pomocou modelu ZET, resp. iným modelom, normami a pod.) môže poslúžiť ako jeden z nástrojov na vytváranie, dodržiavanie a zlepšovanie systému v súkromnej alebo verejnej sfére, v nezávislosti od veľkosti subjektu, v ktorých sa tak dostáva do popredia záujmu a už dávnejšie sa uplatňuje v nadnárodných korporáciách.

Keďže cieľom je momentálne „zadovážiť“ si takú predstavu o tejto koncepcii, ktorá by sa dala zakomponovať do stratégie organizácie a tiež do plánov vo vzťahu k zákazníkom a dodávateľom a iným organizáciám, zdá sa, že ako nástroj pre riadenie a prepojenie troch kľúčových oblastí – ekonomická výkonnosť, sociálna angažovanosť, environmentálna zodpovednosť – je najpriateľnejším prístupom k trvalo udržateľnému rozvoju aj pre malé a stredné podniky. Mohli by sme si klásť nasledovné otázky:

- Aké výhody má koncepcia spoločenskej zodpovednosti?
- Aké sú možnosti využitia koncepcie spoločenskej zodpovednosti?

Výhody uplatnenia spoločenskej zodpovednosti v porovnaní s inými manažérskymi modelmi vidieť v nasledovných silných stránkach uplatnenia koncepcie spoločenskej zodpovednosti:

- Pridaná hodnota - hodnota pre spoločnosť, ako aj pre organizáciu.
- Aktér zmeny - udávajúci smerovanie.
- Líderstvo.
- Posun fungovania organizácie bližšie k trvalo udržateľnému rozvoju.
- Dobrá povest'.
- Konkurenčný faktor.

Je možné využiť koncepciu spoločenskej zodpovednosti v redefinovaní hodnotových reťazcov a vo vnímaní produktov / služieb.

Spoločenská zodpovednosť ako nástroj podporujúci stratégiu organizácie

Princíp tvorby pridanej hodnoty presahuje klasické rozdelenie zodpovednosti podnikov a zodpovednosti vlády alebo spoločnosti (Porter, Kramer, 2011), pritom programy spoločenskej zodpovednosti sa zameriavajú väčšinou na povest' organizácie, resp. ako súčasť public relations majú iba obmedzené spojenie s podnikaním. Podnikové činnosti a procesy by mali byť chápané ako hodnototvorné aktivity s celospoločenským dopadom (napr. v rámci kvality). Z uvedených vyplýva, že je potreba chápať túto koncepciu nielen ako nástroj zviditeľnenia sa organizácií, ale aj ako uplatnenie etiky v podnikaní, t.j. zodpovedného prístupu k spoločnosti a ako uplatnenie koncepcie trvalo udržateľného rozvoja, s ktorým sa dá dosiahnuť konkurenčná výhoda a konkurencieschopná organizácia (Németh, 2016).

Ako je možné riadiť organizáciu pomocou tohto nástroja, resp. ako uchopiť spoločenskú zodpovednosť pri zostavení stratégie?

Stratégia uplatnenia koncepcie spoločenskej zodpovednosti do veľkej miery súvisí so stratégiou na úrovni organizácie, ako aj so schopnosťou manažérov včas reagovať na zmeny trhu, so schopnosťou vytvárať alternatívy riešení a v neposlednom rade to súvisí s dôslednosťou a rozhodnutiami ako takých na strategickej úrovni. Hodnotová inovácia by mohla byť základným kameňom stratégie, ktorá je založená na zvyšovaní hodnoty pre zákazníka a spoločnosť. Rozhodujúce je však uplatnenie celostného prístupu k riadeniu organizácie a k etickým hodnotám, t.j. kultúre. Kľúčovú úlohu zohráva integrácia koncepcie spoločenskej zodpovednosti do podnikateľskej stratégie. Pod integráciou chápem spájanie (prepojenie, respektíve mix) všetkých prvkov, funkcií, systémov, metód, nástrojov a technológií o firme, a to v záujme dosahovania synergických efektov.

Vzhľadom na vyššie uvedené výhody uplatnenia tejto koncepcie je možné to premietnuť do strategických opcií, berúc do úvahy aj cieľ z krátkodobého a dlhodobého časového hľadiska (pozri Galbreath, 2006).

V nižšie uvedenej tabuľke je možné vidieť tri oblasti/dimenzie spoločenskej zodpovednosti, ktoré tvoria neoddeliteľnú súčasť tejto koncepcie. Za významný možno považovať celostný prístup, ktorý by mohol viesť k včasnému rozpoznaní zdrojov rizík, zameranie sa na príležitosti a neustále zlepšovanie sa, čo však vyžaduje okrem iného aj uplatnenie cyklu PDCA. Uplatnenie vyššie spomenutých prístupov umožní presadzovať záujmy manažmentu každej organizácie tak, že budú akceptovateľné a pozitívne vnímané všetkými zainteresovanými stranami, čím by sa mala dosiahnuť požadovaná konkurenčná výhoda a konkurencieschopnosť.

	Sociálna oblasť	Ekonomika	Životné prostredie
Cieľ	spoločensky zodpovedná organizácia		
	Zodpovedný zamestnávateľ výkonnosť zamestnancov	Konkurencieschopná organizácia zodpovedný rozvoj	Environmentálny líder zodpovedný voči spoločnosti
Cesta	Stratégia riadenia EZ Brand management	Obchodné & ľudské práva Podpora trvalo udržateľného rozvoja	Stratégia ochrany a starostlivosti o životné prostredie Produkty s ohľadom na životné prostredie
	Rozvíjanie ľudského kapitálu a plán. kariéry	Podpora inovácií Manažérstvo kvality a rizík	Budovanie vzťahov a spolupráca
	Zodpovednosti a právomoci	Orientácia na zákazníka	Angažovanosť a iniciatívy Filantropia, charita
	Ľudské zdroje – angažovanosť, strategické schopnosti, otvorená komunikácia a spolupráca		
	Kultúra a hodnoty organizácie, etické správanie		

* Koncepcia v sociálnej oblasti má zásadný vplyv, v ekonomickej oblasti má stredný až vysoký vplyv; v tretej oblasti vidieť malý strategický vplyv s minimálnym sociálnym dopadom na organizáciu (krátkodobé prínosy a k dispozícii obmedzené finančné prostriedky).

Tabuľka 2 Stratégia spoločenskej zodpovednosti zohľadňujúca jej tri oblasti (dimenzie)

Zdroj: vlastné sprac.

Náčrt: Ako zavádzať systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti?

Organizácia bude pripravená konať rýchlo zoči-voči neočakávanej turbulencii. Nadväzujúc na kontinuitu možno spomenúť cyklus PDCA z dôvodu. Možno tak identifikovať aj cyklus riadenia spoločenskej zodpovednosti, ktorý je založený na neustálom zlepšovaní a možno ho zhrnúť nasledovne (Németh, 2016):

- identifikácia zdrojov, rizík/príležitostí, ako aj nesprávnych reakcií manažmentu na zmeny,
- plánovanie: zahŕňa plán systému, zostavenie kľúčových alternatív a stratégií, výber stratégie,
- implementácia plánu strategického riadenia,
- kontrola,
- dosiahnutie udržateľnosti.

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

Záver

Doterajšie skúsenosti poukazujú na nedostatočný transfer informácií o spoločenskej zodpovednosti od profesionálov k verejnosti a možnostiach využitia tejto koncepcie. Dostatočná spolupráca rôznych typov organizácií by spôsobila prenos informácií aj medzi sektormi, ktoré ovplyvňujú krajinu presadiť nové prístupy a manažérske nástroje. Spolupráca by zviditeľnila aj skúsenosti menších podnikov, t.j. „best practise“. V tomto smere by bolo žiaduce rôznymi nástrojmi motivovať organizácie a štátnu správu na využívanie služieb verejnej správy v oblasti presadenia systémov manažérstva kvality a spoločenskej zodpovednosti.

V súčasnosti sa viac ako kedykoľvek predtým vynára požiadavka dialógu medzi profesionálmi, orgánmi štátnej správy a organizáciami rôzneho typu o tom, ako sa

zodpovedne správať a vykonávať činnosti so zameraním na trvalo udržateľný rozvoj, a to v súlade s požiadavkami spotrebiteľov, zamestnancov, všetkých zainteresovaných strán v synergii so životným prostredím a celou spoločnosťou. V príspevku išlo o skúmanie možností uplatnenia koncepcie spoločenskej zodpovednosti v prostredí organizácií, v praxi. Domnieva sa, že informačná spoločnosť potrebuje práve takýto prístup s uplatnením komplexnej dimenzie riešenia zodpovednosti na úrovni všetkých organizácií.

Na záver si dovoľím stručne dodať, že problémy súčasného sveta je možné vnímať a chápať najmä ako dôsledok evolúcie ľudstva. Spoločenská zodpovednosť ako hodnota, ale aj ako koncepcia je aktuálnou záležitosťou, v ktorej môže zohrať významnú úlohu každý z nás, ako i každá jedna organizácia, ktorá chce konať zodpovedne voči všetkým zainteresovaným stranám, voči celej spoločnosti a dbať na trvalo udržateľný rozvoj našej krajiny. Túto skutočnosť som chcela vyzdvihnúť a vyzvať tých, ktorým záleží na budúcnosti, aby heslo „konať zodpovedne“ bolo viac než len trendom.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- 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.
- COCHRAN, P. L. - WOOD, R. A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. In *The Academy of Management Journal*. 1984, roč. 27, č. 1, s. 42–56.
- CHAFFEE, E. C. 2017. The origins of corporate social responsibility. In *University of Cincinnati Law Review*. 2017, roč. 85, s. 347–373.
- CHANDLER, D. 2016. *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. USA: SAGE Publications, 2016.
- CHANDLER, D. - WERTHER, W. B. 2013. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation*. 3. vyd. USA: SAGE Publications, 2013.
- ENGEL, L. 1995. *La responsabilité en crise*. 1995.
- FRIEDMAN, A. L. - MILES, S. 2002. Developing stakeholder theory. In *Journal of management studies*. 2002, roč. 39, č. 1, s. 1–21.
- FREEMAN, R. E. 2001. A stakeholder theory of the modern corporation. In *Perspectives in Business Ethics* Sie. 2001, č. 3, s. 144.

- GALBREATH, J. 2016. Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations. In *Corporate Governance International Journal of Business in Society*. 2006, roč. 6, č. 2, s. 175-187.
- HABISCH, A. a kol. (eds.). 2005. *Corporate Social Responsibility. Across Europe*, Heidelberg: Springer Berlin, 2005.
- HESLIN, P. A. - OCHOA, J. D. 2008. Understanding and developing strategic corporate social responsibility. In *Organizational Dynamics*. 2008, roč. 37, č. 2, s. 125–144.
- HUSTED, B. W. - ALLEN, D. B. 2007. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. In *Long Range Planning*. 2007, roč. 40, č. 6, s. 594–610.
- JOHNSON, T 2010. *A Critical Examination of Firestone's Operations in Liberia: A Case Study Approach*. Authorhouse, USA, 2010. s 28-33.
- KALAJTZIDIS, J. 2010. Princíp zodpovednosti a princíp spravodlivosti vo finančnej etike. In 5. študentská vedecká konferencia[elektronický zdroj] : zborník príspevkov. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2010.s. 220-227.
- LANTOS, G. P. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. In *Journal of Consumer Marketing*. 2001. roč. 18, č. 7, 595–632.
- LÉVY-BRUHL, L. 1884. *L'idée de responsabilité*. Paris: Librairie Hachette, 1884.
- LIPOVETSKY, G. 2008. *Éra prázdnoty. Úvahy o súčasnom individualizmu*. Praha: Prostor, 2008.
- MATTEN, D. - MOON, J. 2005. A Conceptual Framework for Understanding CSR. In HABISCH, A. a kol. (eds.). 2005. *Social Responsibility across Europe*. Berlin: Springer, 2005. č. , s. 335-356.
- MARREWIJK, M. 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. In *Journal of Business Ethics*. 2003, roč. 44, č. 2, s. 95-105.
- NÉMETH, H. 2016. Spoločenskou zodpovednosťou ku konkurencieschopnejšej firme. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, roč. 24, č. 4, s. 22-27.
- NÉMETH, H. 2018. Od výkonnosti k hodnoteniu spoločenskej zodpovednosti. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, roč. 25, č. 2, s. 9-55.
- PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. In *Harvard Business Review*. January - February 2011. s. 62-77.

- PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2006. Strategy & Society. In *Harvard Business Review*. 2006, December, s. 1–16.
- ROJKA, Ľ. 2016. Variácie morálnej zodpovednosti. In *Studia theologica*. 2016, roč. 18, č. 2, s. 135-154.
- SMREKOVÁ, D. 2010. What Does Assuming Responsibility Mean? Towards the Concept of Imputation in Contemporary Ethics. In *Filozofia*. 2010, roč. 65, č. 9, s. 893-906.
- STRAND, R. 1983. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. In *Academy of management review*. 1983, roč. 8, č. 1, s. 90–96.
- TRAPP, N. L. 2012. Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. In *Public Relations Review*. 2012, roč. 38, č. 3, s. 458–465.
- VILLEY, M. 1977. Esquisse historique sur le mot responsable. In *Archives de philosophie du droit*. Tom 22. La responsabilité. Paris, 1977.
- WATERHOUSE, B. C. 2017. The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. In *Financial History*. 2017, s. 14–17.
- WARTICK, S. L. - COCHRAN, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. In *Academy of Management Review*. 1985, roč. 10, č. 4, s. 758–769.
- WEBER, M. 1990. *Politika ako povolanie*. Bratislava: Spektrum, 1990.

KONTAKT

PhDr. Bc. Hajnalka NÉMETH

P.N.L. Elektro, s.r.o.,

e-mail: nemeth.pnlelektro@gmail.com