

# KONCEPT PODPORUJÚCI KONKURENCIESCHOPNOSŤ: NÁBEH KONCEPCIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V PODNIKOKH

## THE CONCEPT SUPPORTING THE COMPETITIVENESS: START UP OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT IN COMPANIES

HAJNALKA NÉMETH

### ABSTRAKT

Význam riadenia a rozvoja konceptu spoločenskej zodpovednosti v organizáciách narastá so zvyšujúcou sa premenlivosťou a konkurencieschopnosťou prostredia podnikov. Zmeny sa tak prejavujú nárastom rozmanitosti a náročnosti úloh zamestnancov a manažérov. Spoločenská zodpovednosť je aktuálnou témou najmä v súvislosti s procesom globalizácie a môže byť argumentom pre dosiahnutie konkurencieschopnosti ako dôležitý prvok vo fungovaní a napredovaní podniku, avšak otázky sú úlohy vedenia pri zavedení tejto koncepcie a možný nábeh prípravy jej programov, ako aj perspektívy pôsobenia odborníkov na spoločenskú zodpovednosť v podnikoch.

**Kľúčové slová:** spoločenská zodpovednosť, zavádzanie, integrácia do manažérskeho činností, nábeh prípravy konceptu

### ABSTRACT

The importance of management and development of the concept of social responsibility in organizations is growing with the increasing variability and competitiveness of the corporate environment. The changes are reflected in an increase in the diversity and complexity of the tasks of employees and managers. Social responsibility is a topical issue especially in the context of the globalization process and can be an argument for achieving competitiveness as an important element in the functioning and progress of the company, but the role of management in implementing this concept and the possible start of preparation of its programs are questionable, as well as the perspectives of the work of experts in this field in companies.

**Keywords:** social responsibility, implementation, integration into managerial activities, start of concept preparation

## Úvod

Svetová ekonomika zaznamenáva zmeny, v rámci ktorých dochádza k prehĺbovaniu globalizačného procesu a pritom sa mení postavenie nielen veľkých, ale aj malých a stredných podnikov. Globalizácia a internacionalizácia nastolili zmeny, ktoré sa dotkli podnikov a ich prostredia. Podnikateľské prostredie sa vyznačuje vysokými nárokmi na schopnosť podnikov úspešne sa vyrovnávať s prichádzajúcimi výzvami, požiadavkami a hrozbami globalizácie. Prispôsobenie sa požiadavkám a podmienkam konkurenčného prostredia, t. j. zvyšovanie adaptačných schopností podnikov je priam žiaduce. Je to možné, ak podnik ponúka kvalitné konkurencieschopné výrobky a služby, pravidelne vyhodnocuje vývojové procesy v súlade s požiadavkami trhu, rozvíja svoj potenciál a súdržnú kultúru, ktorá podporuje zvyšovanie výkonnosti, efektívnosti a neustále zlepšovanie.

V súčasnosti sa proces globalizácie a internacionalizácie naďalej pokračuje a zasahuje všetky oblasti spoločenského života. V takomto prostredí narastá význam etického správania, a teda aj uplatnenie princípov spoločenskej zodpovednosti v praxi. So zodpovednosťou ako takou sa stretávame v každodennom živote, t. j. pri riešení rôznych situácií. Výskyt a miera nezodpovedného správania dosahuje varovný signál nielen pre zákazníkov, ale aj pre širokú verejnosť. Jedným z trendov je posun postojov organizácií smerom k otázkam spoločenskej zodpovednosti i otázkam environmentálneho charakteru. Tento trend dokumentujú mnohé štúdie a výskumy, ktoré poukazujú na vnímanie problémov spoločenského života, ako aj na akceptovanie princípov spoločenskej zodpovednosti ako metódy podmieňujúcej úspešnosť podnikov v konkurenčnom prostredí. Záujem odborníkov o spoločenskú zodpovednosť ako nástroja narastá a čoraz viac je tu potreba zameriavať sa na zistenie príčin správania a rozhodovaní manažérov a hľadať spôsoby, ako zlepšiť výkonnosť, efektívnosť a kvalitu práce tak v podnikoch, ako i v organizáciách verejnej správy.

Zámerom práce je podať informácie o úlohách vedenia pri zavedení koncepcie spoločenskej zodpovednosti a poskytnúť možný nábeh jej prípravy, ako aj perspektívy pôsobenia odborníkov na spoločenskú zodpovednosť v podnikoch a organizáciách verejnej správy. Hlavné ciele:

- poukázať na úlohu vedenia pri zavedení koncepcie,
- naznačiť perspektívy práce odborníkov na túto oblasť,
- naznačiť možný nábeh prípravy koncepcie spoločenskej zodpovednosti ako projektu,
- zhodnotiť pôsobenie odborníkov v podnikoch a v organizáciách verejnej správy.

Pri spracovaní témy sa vychádzalo z odborných publikácií a štúdií, pričom sa využili poznatky získané z praxe (autorka pracovala ako konzultantka, projektová manažérka i špecialistka marketingu). Predložený materiál je podkladom k rigoróznej práci s problematikou konkurencieschopnosti a spoločenskej zodpovednosti podnikov. Práca je určená študentom, manažérom, širokej verejnosti a môže sa využiť ako východiskový materiál k ďalším výskumom, štúdiám a analýzám.

### **Ponímanie spoločenskej zodpovednosti**

Vzostup povedomia spoločenskej zodpovednosti v organizáciách ovplyvnili globálne hnacie sily, medzi ktoré sa zaraďuje globalizácia a jej faktory, ako napríklad ekologická udržateľnosť, morálna povinnosť, technológie, sila značky a pod. Popularita „spoločenskej zodpovednosti“ rastie postupne a tento trend môže viesť k rozvoju koncepcie strategického rámca trvalej udržateľnosti. Spoločenská zodpovednosť je manažérsky nástroj, ktorý má svoje významné miesto vo všetkých organizáciách.

Základom spoločenskej zodpovednosti (ďalej aj ako „SZ“) podnikov je dodržiavanie etických princípov voči všetkým zainteresovaným stranám, t. j. smerom navonok aj dovnútra (Sedlák a kol., 2010). Spoločenská zodpovednosť je ponímaná veľmi široko: je chápaná ako filantropia, public relations, teda nielen ako dodržiavanie etických princípov (napríklad pri ponuke kvalitných služieb). SZ má vplyv na stakeholderov -samotnú organizáciu, zákazníkov, spoločnosť a životné prostredie. Vplyv konceptu spoločenskej zodpovednosti na tieto subjekty a prostredie je možné zaznamenať už vo výrobných procesoch produktov, spotrebe vody a pod.

Spoločenská zodpovednosť môže byť v zahraničnej literatúre označená skratkou „CSR“ (z angl. „corporate social responsibility“), ktorá sa vo väčšine prípadov chápe (prekladá) ako sociálna zodpovednosť podnikov smerom „dovnútra“ a v prípade nadnárodných korporácií ako filantropia. V súvislosti s prekladom z anglického jazyka („Corporate Social Responsibility“) je nutné poznamenať, že pojem spoločenská zodpovednosť podnikov má v slovenčine širší význam, než aký zodpovedá anglickému termínu (anglický výraz „social“ znamená sociálnu zodpovednosť). Spoločenská zodpovednosť spolu so sociálnou zodpovednosťou podnikov tvorili nové inštitúty ekonomickej teórie, keďže v právnej vede sa v tejto oblasti pred rokom 2009 iba začínali výskumné, vedecké a odborné prístupy na rôznych úrovniach (Tkáč, 2009).

Pri vymedzení samotného pojmu SZ je potrebné vychádzať z prvkov (troch aspektov/dimenzií) modelu ZET spolutvoriacich koncepciu spoločenskej zodpovednosti.

Tieto tri aspekty konštituuju ekonomicko-manažersku definíciu SZ takým spôsobom, že poskytujú návod pre plánovanie procesov, usmernení a implementáciu konceptu SZ. Podniky by tak mohli zabezpečiť udržateľný rozvoj s dôrazom na neustály rozvoj a rast zohľadňujúc ekonomickú výkonnosť s ohľadom na sociálnu a environmentálnu oblasť.

### **Koncept spoločenskej zodpovednosti podporujúci poslanie a ciele podnikov ako ekonomicko-manažerska disciplína**

Spoločenskú zodpovednosť možno vnímať ako vedu o sociálnych a environmentálnych aspektoch spoločenského života, ale aj ako samostatný odbor zohľadňujúci ekonomické a manažerske teórie. Spoločenskú zodpovednosť možno charakterizovať ako špeciálnu ekonomicko-manažersku disciplínu, ktorá sa zameriava na sociálno-ekonomické problémy, na problémy celospoločenského charakteru. Cieľom konceptu SZ v rámci celej krajiny je ochrániť spoločnosť pred škodlivými vplyvmi a umožniť podnikom dobrovoľne sa zaviazat' k princípom SZ a zvyšovať kvalitu práce, života a výroby, ďalej rozvoj podnikov zodpovedným správaním voči životnému prostrediu a zdrojom a podieľať sa na zabezpečení zvyšovania kvality života celej spoločnosti.

Význam a potrebu uplatňovania konceptu spoločensky zodpovedného správania, t. j. uplatňovania princípov s konceptom spoločenskej zodpovednosti v podnikoch je možné z nasledovných dôvodov:

- umožňuje podnikom 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 podniku z hľadiska trhu práce,
- trvalo udržateľný sociálno-ekonomický rast a udržateľný rozvoj podniku, t. j. možnosť získania konkurenčnej výhody, konkurencieschopnosti,
- systém podporuje vytváranie kultúry kvality a zohľadňuje očakávania zúčastnených strán a spoločnosti,
- iné výhody, ako napríklad zabezpečuje zlepšovanie kvality, zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti.

## **Úloha vedenia pri zavedení koncepcie spoločenskej zodpovednosti**

Vzhľadom na závažnosť spoločenskej zodpovednosti podnikov je nevyhnutné implementovať zásady do podnikateľských zámerov a stratégií. To vyžaduje, aby si vrcholový manažment uvedomil dosah a dôsledok spoločensky zodpovedného správania, ale i to, že samotná zodpovednosť sa môže prejaviť vo výkonnosti a efektívnosti, v konkurencieschopnosti.

Prístup vedenia ku konceptu spoločenskej zodpovednosti je v jednotlivých podnikoch predurčený faktormi, ako poslanie, úroveň vyspelosti, tempo rozvoja podniku a inými. Najviac je podmienený postojom vedenia podniku k uplatňovaniu princípov spoločenskej zodpovednosti, ako aj k rozvoji a využívaniu potenciálu podniku.

Riadenie podnikov vyžaduje vykonávanie manažérskych funkcií, ako sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola. Rozdielne podmienky pre riadenie, resp. uplatnenie konceptu spoločenskej zodpovednosti v podnikoch sú dané predovšetkým povahou výziev a spôsobom i rozsahom uskutočňovania funkcií. Netreba však zabudnúť na prostriedky vyčlenené pre riadenie tejto koncepcie a profesionalitu uplatňovaných postupov, ako i na vzťahy na pracovisku, medzi ľuďmi.

Ako východiskový rámec pre voľbu určitého prístupu k riešeniu riadenia a rozvoji konceptu spoločenskej zodpovednosti v podniku by malo slúžiť predovšetkým posúdenie podnikovej stratégie a analýza podnikových procesov s charakterom, úlohami a požiadavkami vedenia podniku. Prejavujú sa dva hlavné postoje vedenia podnikov k riadeniu konceptu spoločenskej zodpovednosti. Prvou je presvedčenie, že podnik žiadne riadenie konceptu spoločenskej zodpovednosti nepotrebuje. Druhé presvedčenie vychádza z hodnoty „kvality“, ktorá je spojená so spoločenskou zodpovednosťou. Rozdiel medzi podnikateľskými subjektmi a organizáciami verejnej správy spočíva v miere pozornosti vedenia venovanej tomuto konceptu a v objeme vyčlenených prostriedkov na túto oblasť. Niektoré organizácie verejného sektora a podniky (medzinárodné korporácie) sa vyznačujú pomerne vyspelou úrovňou riadenia spoločenskej zodpovednosti, keďže pozornosť venujú zvyšovaniu kvality práce, výkonnosti, rozvoju a rozvíjaniu podnikovej kultúry. Odlišnosť podôb riadenia spoločenskej zodpovednosti v podnikoch teda závisí od zainteresovanosti vedenia na riadení spoločenskej zodpovednosti a od objemu disponibilných zdrojov.

Vrcholový manažment podniku sa môže rozhodnúť, či odborné činnosti týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti bude vykonávať sám, prípadne s pomocou niektorého zo svojich spolupracovníkov. Môže sa rozhodnúť, či zriadi samostatnú funkciu manažéra, alebo zriadi v rámci organizačnej štruktúry špecializovaný útvar v súlade s aktuálnymi i očakávanými

potrebami v oblasti riadenia SZ. Vedenie podniku sa môže rozhodnúť aj pre outsourcing (k riešeniu zavádzania konceptu SZ zabezpečiť externého špecialistu).

Ak vedenie dospeje k záveru, že uplatnenie spoločenskej zodpovednosti ako nástroja je významným faktorom konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku, malo by sa pristúpiť k získavaniu potrebných informácií k rozhodovaniu o tom, ako sa bude postupovať v tejto oblasti, ďalej konzultovať s odborníkmi a porovnať sa s najlepšimi v praxi pomocou benchmarkingu a následne vypracovať rámcový strategický zámer týkajúci sa postupov v tejto oblasti s ohľadom na disponibilné zdroje.

Po rozhodnutí, že vedenie aplikuje princípy spoločenskej zodpovednosti do svojich aktivít a zdokonaľuje svoje procesy, musí v prvom rade vymenovať tých zamestnancov, ktorí budú naklonení aj iným aktivitám SZ. Povedomie SZ a tým súvisiace správanie zamestnancov musí byť ovplyvňované aj hospodárskymi podnetmi a inými motívmi rôzneho charakteru (napríklad zabezpečovanie príležitostí zamestnancom, ochrana zdravia pri práci, udržanie hospodárskeho rozvoja a pod.). Presadzovanie podobných cieľov do konkrétnych procesov je často sťažené účinkami na prostredie a pod vplyvom očakávania určitých výhod a zainteresovaných strán.

V procese strategického rozhodovania lídrov sa rozhoduje aj podľa kritérií, kam a na čo investovať. Vzrastajúce povedomie o všetkých aspektoch spoločenskej zodpovednosti by malo vedenie zohľadňovať vo všetkých podnikových procesoch. Je však možné identifikovať niekoľko bariér, ktoré bránia v zavádzaní princípov SZ. Medzi tieto je možné zaradiť napríklad nedostatok informácií. Na identifikáciu toho, či organizácia je pripravená na implementáciu koncepcie spoločenskej zodpovednosti ako jeho kľúčovej (nevyhnutnej) súčasti, zatiaľ neboli uskutočnené štúdie a výskumy. Problém plánovania predstavuje viacero výziev smerom ku skvalitneniu rozhodovacieho procesu, medzi ktoré možno zaradiť:

- nedostatočnú kvantitu a kvalitu informácií,
- nedostatočnú integráciu s následnými problémami,
- nedostatočnú kvalitu a konzistentnosť informácií pre plánovanie.

Pri riadení konceptu spoločenskej zodpovednosti je možné aktivity členiť tak, aby v organizačnej schéme boli zohľadnené. Možno tak uviesť tri úrovne činností v rámci riadenia konceptu:

- strategická úroveň riadenia konceptu: podniková stratégia a rozvoj konceptu spoločenskej zodpovednosti,
- analyticko-metodická úroveň riadenia konceptu: analyticko-metodická činnosť a rozvojové aktivity (zlepšovanie),

- realizačno-intervenčná úroveň riadenia konceptu: zahŕňa odborné činnosti, prevádzkové riadenie, budovanie a ovplyvňovanie vzťahov.

Ak sa vedenie podniku rozhodne uplatňovať koncepciu SZ vo všetkých dimenziách, musí sa angažovať na tvorbe stratégie, prevedení analytickej činnosti, koncepčných a realizačných činností a rozvoji potenciálu podniku s vytvorením podmienok pre prácu vrátane zvyšovania úrovne podnikovej kultúry.

Vzhľadom na uvedené sa ponúka návod, ako postupovať pri rozhodovaní o voľbe prístupu k riadeniu koncepcie SZ. Rozhodnutie o tom, aký prístup zvoliť, je v kompetencii vedenia podnikov. Ako by malo vedenie podniku postupovať? Základný rámec pre úvahy o potrebe, respektíve možnosti zavedenia riadenia koncepcie SZ vyžaduje rozbor strategických zámerov, procesov, činností, úloh a požiadaviek vedenia. Zmysluplné rozhodnutie o najvhodnejšom prístupe k riadeniu konceptu SZ sa odvíja od východiskovej situácie podniku, od strategických zámerov a cieľov, nákladnosti a efektívnosti krokov. Základným faktorom je zostavenie prehľadu o tom, čo je pre podnik žiaduce a čo podniku môže ponúknuť know-how. Rozhodovanie o prístupe k riadeniu konceptu SZ vyžaduje, aby boli realizované prípravné a realizačné kroky. Je potreba:

- vykonať analýzu,
- spracovať strategické zábery a ciele,
- stanoviť požiadavky a kritériá na zdroje,
- navrhnúť alternatívy prístupov k riadeniu SZ s ohľadom na efektívnosť systému riadenia, ďalej stanoviť kritériá navrhnutých alternatív a následne vyhodnotiť alternatíva a vybrať variantu, ktorá sa javí ako najlepšia, ktorá vyhovuje kritériám,
- vypracovať plán krokov/postupov a činností pri realizácii vybranej alternatívy,
- implementovať vybranú alternatívu,
- sledovať pokrok, vyhodnotiť fungovanie zavedeného systému a navrhnúť opatrenia pre optimalizáciu.

Podpora zavedenia a udržania spoločenskej zodpovednosti v podnikoch by mala vychádzať z cieľov a hodnôt podnikov, mala by reflektovať potreby podniku a jej zamestnancov, ako i potreby a požiadavky ďalších zainteresovaných strán. Efektívna stratégia je založená na hodnotách vedenia podniku a je účinná, ak:

- vychádza z podnikovej stratégie,
- je prepojená so všetkými činnosťami, systémami, procesmi a oddeleniami (útvarmi, odbormi) podniku,
- je v súlade s prostredím podniku,

- je spojená s výkonnosťou podniku,
- odzrkadľuje požiadavky zainteresovaných strán.

### **Riadenie spoločenskej zodpovednosti v podniku**

Riadenie SZ znamená súbor manažérskych postupov slúžiacie k získaniu a udržiavaniu konkurencieschopnosti podniku (organizácie) a zabezpečenie toho, aby sa prispievalo k dosahovaniu cieľov podniku. Riadenie SZ je **ekonomicko-manažérskym a strategickým prístupom**, prostredníctvom ktorého sa dosiahne **výkonnosť, efektívnosť a neustály rozvoj podniku** a tým pádom aj **konkurencieschopnosť** založená na využití konkurenčnej výhody a strategických schopnostiach podniku s ohľadom na meniace sa požiadavky zainteresovaných strán a environmentu.

Koncepcia riadenia SZ znamená posun od filantropického chápania SZ cez sociálnu zodpovednosť smerom ku komplexnejšiemu chápaniu spoločenskej zodpovednosti podniku v najširších sociokultúrnych a systémových súvislostiach, vrátane strategických. Podľa uvedeného riadenie SZ znamená ucelený systém so strategickým prístupom vedenia podniku k optimalizácii všetkých podnikových procesov, t. j. udržiavanie takej úrovne procesov, činností a aktivít podniku, ktoré umožňujú úspešne dosahovať strategické ciele na všetkých úrovniach podniku s ohľadom na záujmy všetkých zainteresovaných strán. Zmyslom takejto koncepcie riadenia SZ v podnikoch by mali byť zodpovedné rozhodnutia smerujúce k zvyšovaniu kvality, zlepšovaniu výkonnosti a efektívnosti, ako aj udržateľného rozvoja podniku využitím rôznych manažérskych nástrojov a metód.

Uplatnenie konceptu SZ odzrkadľujúc podnikovú kultúru by malo integrovať všetky oblasti riadenia podniku, t. j. má vplyv na rozhodovanie v:

- riadení finančných zdrojov a investícií,
- riadení obchodu a marketingu,
- riadení kvality,
- riadení výroby, zásobovania a logistiky,
- riadení ľudských zdrojov,
- riadení informačných a komunikačných technológií,
- vo výskume, vývoji a technickom rozvoji,
- riadení ochrany životného prostredia a bezpečnosti práce.

Medzi typické znaky koncepcie riadenia SZ možno zaradiť:

- uplatňovanie strategického prístupu k riadeniu zdrojov podniku,
- spoluúčasť všetkých manažérov a zamestnancov na riadení SZ,



- integráciu politík a cieľov v jednotlivých oblastiach riadenia do jedného celku,
- uplatňovanie efektívnej komunikácie,
- úsilie zamerané na dosiahnutie konkurenčnej výhody,
- súčinnosť vedenia a zamestnancov v záujme dosiahnutia efektívnosti a kvality,
- uplatňovanie princípov manažérstva kvality.

### **Stratégia spoločenskej zodpovednosti**

Vzhľadom na fakt, že SZ nie je chápaná jednoznačne, komplikuje sa jej prevod do praxe. Možno však pozorovať iniciatívy podnikov zamerané na presadzovanie stratégie spoločenskej zodpovednosti. Vznikli rôzne štandardy usmerňujúce implementáciu konceptu SZ. Uprednostňujeme tie, ktoré sú založené na PDCA cyklu, t. j. metóde využívanej pre postupné zlepšovanie procesov.

V medzinárodných štandardoch sa pre SZ používa označenie „CSR” (uvádza sa aj ako sociálna zodpovednosť) a pritom zahŕňa tri oblasti/dimenzie (ekonomická, sociálna, environmentálna). Existuje mnoho štandardov a modelov venujúcich sa problematike CSR, ktoré usmerňujú zavádzanie tohto nástroja do organizácie. Medzi najčastejšie používané patria ISO26000, model ZET, ale existujú aj rôzne medzinárodné usmernenia.

Stratégia SZ vyžaduje, aby vedenie vyslovilo záväzok a integrovalo plán stratégie. Z aspektu zainteresovaných strán možno ciele, ukazovatele i benefity stratégie SZ aj vymenovať (nižšie uvedený obrázok). Stratégia alebo strategický zámer sa odvíja od jasne definovanej vízie a poslania podniku, t. j. nákup technologických zariadení, optimalizáciu procesov a zaškolenie zamestnancov. Stratégia by mala obsahovať, respektíve odkazovať na realizovateľný plán aktivít, ktoré by mali nadväzovať na existujúce aktivity v súlade s podnikovými cieľmi (Obrázok 1). Tabuľka znázorňuje jednotlivé kroky zavádzania konceptu SZ.

Strategické opcie				
Zainteresované strany	Cieľ	Meranie / Ukazovatele	Benefity	Horizont
Stratégia zameraná na akcionárov	Profit	Finančné výsledky	Finančné	Krátkodobá vízia
Altruistická stratégia	Spätná väzba	Dotácia	Benefity sa nemusia merať	Prerušované/načasované plánovanie
Recipročná stratégia	Vzájomní priatelia	Vykazovanie na základe činnosti	Výkon Trhové ciele HR	Strednodobé až dlhodobé plánovanie
Stratégia zameraná na občanov	Zodpovednosť Transparentnosť Udržateľnosť Zodpovednosť	<u>Triple bottom line</u> Holistické	Hmotné	Dlhodobé plánovanie

Obrázok 1 Strategické opcie SZ zohľadňujúc zainteresované strany

Zdroj: Galbreath, 2006, s. 179.

Implementácia stratégie znamená transformáciu strategického plánu do akčného plánu.

Úspešnosť implementácie stratégie podmieňujú faktory, ako:

- vybudovanie systému SZ,
- premena priorít podniku na akčné plány,
- rozpracovanie strategických cieľov a strategický plánovací proces na jednotlivých oddeleniach,
- primerané rozdelenie úloh a kompetencií, delegácia právomocí,
- podpora inovatívneho vedenia,
- primerané využívanie tímovej práce,
- zvyšovanie úrovne podnikovej kultúry - definícia budúcej kultúry vychádzajúca z aktuálnych hodnôt a špecifikácia budúcich hodnôt,
- efektívna alokácia zdrojov (finančných, ľudských),
- sústredenie sa na kľúčové procesy ako na zdroje konkurenčnej výhody,
- zabezpečenie plnohodnotnej a efektívnej komunikácie,
- kontrola priebehu implementácie stratégie.

PDCA	Koncepčná fáza a vymedzenie úloh	Kroky
Plánovanie	Analýza SZ a tvorba stratégie	Zostavenie tímu. Identifikácia legislatívnych požiadaviek.

		Preskúmanie podnikových dokumentov, procesov a aktivít. Identifikácia a zapojenie kľúčových stakeholderov. Príprava zoznamu navrhovaných aktivít. Tvorba plánu postupu.
<b>Realizácia</b>	Stanovenie a realizácia záväzkov	Diskusia so stakeholdermi. Vytvorenie tímu. Príprava pracovnej verzie. Konzultácia s dotknutými. Nastavenie merateľných cieľov a identifikácia výkonnostných ukazovateľov. Zapojenie zamestnancov. Školenie. Tvorba komunikačného plánu. Zverejnenie záväzkov.
<b>Kontrola</b>	Overenie a reportovanie o pokroku	Meranie a overenie výkonnosti. Reportovanie o výkonnosti.
<b>Zlepšovanie</b>	Hodnotenie a zlepšenie	Hodnotenie výkonnosti. Identifikácia príležitostí na zlepšenie. Zapojenie stakeholderov.
<b>Benchmarking</b>	Jeden cyklus je dokončený.	Začať s plánovaním a začať nový cyklus.

Tabuľka 1 Model zavádzania a udržiavania konceptu spoločenskej zodpovednosti s využitím cyklu Plan-Do-Check-Act

Zdroj: Hohnen, 2007.

Reportovanie o aktivitách SZ môžeme chápať nielen ako informovanie verejnosti o výsledkoch podniku, ale aj ako nástroj sledovania pokroku, čo naznačuje smerovanie k neustálemu zlepšeniu, zvyšovaniu kvality, efektívnosti a výkonnosti podnikových procesov. Zlepšenie uplatneného systému SZ v podnikoch predpokladá ochotu meniť sa a prispôbovať požiadavkám zainteresovaných strán. V tomto smere je možné uvažovať o rozvoji systému. **Návrh rozvoja konceptu SZ prostredníctvom akčného plánu**, ktorý by mal popísať:

- význam a opodstatnenie uplatnenia konceptu SZ v podniku, ako aj zameranie na činnosť podniku v prepojení na jednotlivé oddelenia,
- zhodnotenie súčasného stavu uplatnenia princípov SZ v podniku,
- plán rozvoja SZ na ďalšie obdobie (krátkodobé, dlhodobé).

Pre zabezpečenie cieľov by mal byť plán rozvoja SZ rozpracovaný do osobitných opatrení, ktorými sú zmena a doplnenie poslania, cieľov a vízie pre konkurencieschopnosť podniku, podporu ochrany spoločnosti a životného prostredia. Hlavným cieľom akčného plánu v podniku môže byť podpora rozvoja podnikových strategických schopností. Akčný plán môže riešiť aj spôsob zapojenia jednotlivých oddelení podniku do celospoločenských problémov pomocou odborníka na SZ.

### **Kompetencie odborníkov na spoločenskú zodpovednosť**

**Spoločenská zodpovednosť je súčasťou kvality**, t. j. vymedzenie vzťahov kvality a spoločenskej zodpovednosti možno charakterizovať v rámci systémov manažérstva kvality. V súčasnosti profesia manažéra SZ ako taká v praxi neexistuje. Práca odborníka na SZ nemá tradíciu, keďže na Slovensku sme sa v praxi nemohli stretnúť špecialistu SZ, ale skôr pracovníka na marketing a PR. Vykonanie tejto funkcie však predpokladá oveľa viac. Je teda nevyhnutné zmieniť sa o kompetenciách odborníkov na túto oblasť.

Práca odborníka zameraného na spoločenskú zodpovednosť v rámci predkladanej práce predstavuje prácu v kontexte integrovanej disciplíny, ktorá sa zaoberá problematikou spoločenskej zodpovednosti v najširšom význame, a to aj ako ochotu a zodpovedný prístup k spoločnosti, schopný riešiť podnikové i celospoločenské problémy prostredníctvom rôznych manažérskych nástrojov a prístupov k riadeniu podnikov. Možno tak dodať, že uvedené si v podnikoch vyžadujú vytvorenie vlastných spoločensky zodpovedných stratégií na dosiahnutie konkurenčnej výhody a konkurencieschopnosti.

Ak cieľom je identifikovať kompetencie odborníka na SZ, musí sa vychádzať z odboru „ekonomika a manažment podniku“ (zahŕňa aj špecializáciu na oblasť SZ). Práca manažérov sa vyprofilovala, ako aj práca ekonóma, oddelene od seba. Nadväzujúc na túto ideu ekonóm-manažér je chápaný ako odborník s vysokými morálnymi a etickými predpokladmi, ktorý so svojou činnosťou prispieva k dosiahnutiu konkurencieschopnosti podniku. Odborník (profesionál) riadi podnik, zaoberá sa plánovaním, organizáciou práce, koordináciou, vedením ľudí a kontrolou, svojou činnosťou tak prispieva k optimalizácii procesov, zvyšovaniu výkonnosti a efektívnosti, ako i rastu a optimalizácii zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii. V súčasnosti je orientácia povolania ekonóma-manažéra orientovaná na odborný výkon, ktorý

vykonáva kvalifikovaný pracovník. Za profesionálne kompetencie odborníka na SZ možno považovať spojenie nasledovných kompetencií:

- schopnosť porozumieť vzniku situácie, identifikovať súvislosti, orientovať sa v systémoch, ktoré sa navzájom prelínajú,
- schopnosť ovládať rôzne manažérske metódy a techniky,
- rozhodovať na základe presných a aktuálnych informácií,
- schopnosť komunikovať a kooperovať,
- viesť ľudí ako i schopnosť iniciovať ľudí k spolupráci, podporovať a viesť ich k samostatnosti, ako aj iné kompetencie, ktoré sú základom pre efektívne vedenie ľudí,
- dosiahnuť výkonnosť a efektivitu, zvyšovanie kvality práce,
- pružne reagovať na nepredvídané problémy a optimalizovať procesy,
- iné.

Odborník v procese zlepšovania a rozvoja podnikov je spájaný najmä s manažérstvom kvality a pozornosť je orientovaná na výkonnosť. Práca takéhoto odborníka v mnohom zachádza aj do oblasti vzdelávania (napríklad vzdelávanie kolegov) a v prípade že sa vykonáva audit, tak odborník môže pôsobiť aj ako konzultant a audítor. Takú činnosť môžu vykonávať odborníci, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie a sú pre túto činnosť odborne pripravení.

### **Integrácia konceptu spoločenskej zodpovednosti do manažérskych činností**

V poslednom období sa čoraz viac zvyšuje počet podnikov nachádzajúcich sa v zložitej situácii, ktorí vykazujú rôzne znaky zodpovedného správania. **Koncepcia spoločenskej zodpovednosti by mala preniknúť do všetkých oblastí riadenia podnikov.** Rozmanitosť úloh a činností v súčasnom konkurenčnom prostredí na trhu práce kladie na (potenciálnych) zamestnancov vysoké nároky. Na ich zvládnutie je potrebné, aby mali rozsiahle vedomosti a skúsenosti. V rámci spoločenských javov v súčasnom konkurenčnom prostredí podnikov je kľúčový odborník (profesionál), ktorý ovláda rôzne manažérske nástroje a má poznatky o ekonomickej stránke podnikania.

Základnou úlohou odborníka na SZ je zabezpečiť plynulý priebeh implementácie koncepcie SZ do života podniku zahŕňajúc organizáciu práce, plánovanie činností a pridelovanie práce členom tímu realizácie konceptu SZ. Pre zamestnanca, ktorý napríklad vedie účtovníctvo (mohli by sa vymenovať i ostatné funkcie), uvedené činnosti nad rámec svojej práce budú náročné. Pri uplatňovaní práce odborníkov na SZ na Slovensku je potrebné

siahnuť po poznatkoch z iných krajín, v ktorých takáto práca úspešne funguje. Odborník na túto oblasť ponúka podporu a pomoc podnikom v rôznych oblastiach, ako:

- pri riešení sociálnych problémov a sociálnej oblasti,
- pri integrácii manažérskych systémov, nástrojov a metód,
- pri zlepšovaní a rozvíjaní aktivít,
- pri marketingových a propagačných aktivitách,
- pomoc pri zvyšovaní výkonnosti a zlepšovaní kvality, podpora pri optimalizácii procesov,
- hľadanie alternatívnych metód na odstránenie problémov rôzneho charakteru s celospoločenským dopadom.

Integráciou konceptu SZ do manažérskych funkcií je možné hlavné skupiny činností manažmentu prepojiť s oblasťami spoločenskej zodpovednosti, ktoré tak zasahujú do jednotlivých úrovní riadenia a úloh manažérov podniku:

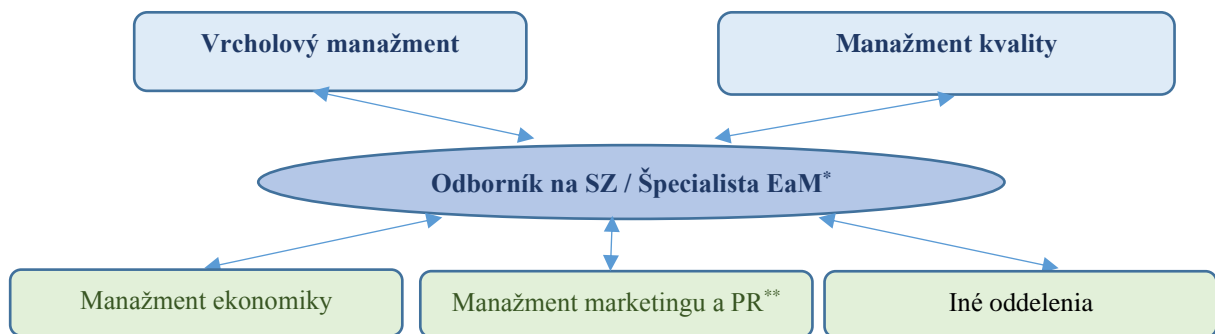
- plánovanie – koncepciu SZ by mal podnik začleniť do strategického zamerania na základe vytýčených cieľov premietajúcich sa do plánov podniku, ktoré smerujú k plneniu očakávaní vedenia; plánovanie zahŕňa finančné plánovanie, plánovanie investícií, nákupov, výroby, ako aj personálne plánovanie,
- organizovanie - uplatnenie zásad SZ pri organizácii práce, aktivít a činností, pri rozdelení úloh a zodpovedností, aby sa plány mohli uskutočňovať,
- vedenie ľudí – uplatnenie zásad SZ s cieľom usmerňovania na dosahovanie očakávaných výsledkov, a to zvýšením účasti zamestnancov na rozhodovaní, vytváraním a zlepšením ich pracovných podmienok, ich motiváciou a kontinuálnym vzdelávaním,
- rozhodovanie a riadenie informácií – od analýz až po riešenie a monitorovanie vplyvov rozhodnutí (na základe faktov, presných a aktuálnych informácií a dát) na prostredie a zdroje podniku,
- kontrolovanie je úzko spojené s plánovaním a rozhodovaním – je tu potreba hodnotenia výkonnosti a efektívnosti podniku prostredníctvom skupiny kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov, ako aj identifikácia príležitostí na zlepšenie.

Medzi úlohy odborníka na SZ sa zaraďuje aj evidencia aktivít a vytvorenie harmonogramu práce. Okrem svojej činnosti môže byť odborník na SZ prítomný pri auditoch, poradách a pri riešení závažných strategických krokov voči konkurentom. Prítomnosť odborníka na SZ sa môže stať pre podnik využívaným inštitútom pri riešení problémov

týkajúcich sa znižovania nákladov, zvyšovania zisku, starostlivosti o environment a iných problémov. Činnosti špecialistu SZ:

- smerujú k rôznym zainteresovaným stranám v konkurenčnom prostredí,
- zodpovedajú optimalizácii procesov, ktorá smeruje k zvyšovaniu výkonnosti a efektívnosti,
- smerujú k dosiahnutiu cieľov a konkurencieschopnosti podniku.

Spolupráca a prepojenie pozície špecialistu na SZ je znázornená na obrázku nižšie, z ktorého vyplýva, že odborník na SZ je v stredobode a je akýmsi centrom pri riešení konceptu SZ. Tvorí kľúčový prvok v rámci riešenia podnikových problémov týkajúcich sa ekonomickej výkonnosti a sociálnej oblasti, či aj otázok ochrany zdravia pri práci a starostlivosti o environment.



\* Ekonomika a manažment podniku

\*\* Public relations

Obrázok 2 Spolupráca odborníka na spoločenskú zodpovednosť v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie.

V rámci svojej činnosti odborník na SZ vypracováva v spolupráci s kolegami plán aktivít na jeden rok. Aktivity sa môžu organizovať v spolupráci s inými **podnikmi a organizáciami**, respektíve s odborníkmi na oblasť SZ. Pre potreby zlepšovania a rozvoja podniku sa môže vydávať informačný materiál slúžiaci pre verejnosť a vedenie podniku, a to na základe hodnotenia realizovaných aktivít. Na nástenkách a intranete podniku sa môžu podávať aj relevantné informácie pre zamestnancov. V rámci svojej činnosti špecialista SZ vykonáva rôzne úlohy, ktoré možno zosumarizovať aj do nasledovných oblastí:

- odborník v rámci informovanosti a vzdelávania zabezpečuje:
  - informovanosť všetkých zainteresovaných strán - poskytovať transparentné informácie,
  - vzdelávacie aktivity a prednášky,

- programy, ktoré sú zamerané na formovanie postojov a hodnôt, na zvyšovanie úrovne podnikovej kultúry,
- b) v rámci budovania vzťahov koncentruje sa na podchytenie partnerov,
- c) v procese zlepšovania dominuje snaha o rozvoj aktivít SZ a výkonnosť. Je nevyhnutné včas a efektívne zasiahnuť v spolupráci so všetkými manažérmi a vrcholovým vedením, prípadne partnerskou organizáciou, ktorá môže byť nápomocná.

### **Potreba a perspektívy práce odborníkov na spoločenskú zodpovednosť**

Na Slovensku nie je oficiálne zavedená do praxe disciplína odbornej práce spoločenskej zodpovednosti. Uplatnenie odborníka v podnikoch a organizáciách verejnej správy má veľké perspektívy, pretože množstvo a intenzita spoločenských, sociokultúrnych a hospodárskych problémov si vyžaduje odbornú pomoc na riešenie existenčného problému podnikov.

Odborník na SZ by mohol ponúknuť kvalitné informácie o postupoch pri riešení dosiahnutia výkonnosti, informovanosti a rozvoja podniku. Dôvodom, prečo je práca špecialistu na SZ v podnikoch kľúčová pre zlepšenie konkurencieschopnosti podniku, je mnoho. Ako príklady možno uviesť:

- efektívnejšie zvládnutie informovanosti zainteresovaných strán, ako aj špeciálnej stránky riadenia SZ,
- zvyšovanie kvality práce, produkcie a života,
- zlepšenie výkonnosti a efektívnosti,
- dostatočná profesionálna opora a podpora pre vedenie a ďalšie zainteresované strany, s ktorou môžu kedykoľvek diskutovať a riešiť aj nepredvídané situácie a problémy,
- zvyšovanie lojality, spolupráce a budovania vzťahov medzi zamestnancami a inými zainteresovanými stranami, vďaka čomu je možné zlepšiť ekonomické výsledky podniku,
- trvalo udržateľný rozvoj podniku a kontinuálne zlepšovanie,
- zviditeľnenie podniku, zlepšenie povedomia podniku u zainteresovaných strán a spoločnosti, budovanie značky,
- dosiahnutie konkurencieschopnosti podniku,
- zvýšenie príťažlivosti podniku pre prípadných investorov a medzinárodné korporácie.



V nadnárodných korporáciách je možné vytvoriť samostatné pracovisko kvality a SZ na čele s jeho manažérom. Vzhľadom na to, že koncepciu SZ by mal zavádzať špecialista odboru ekonomiky a manažmentu podniku, vidieť tu priestor na vytvorenie funkcie manažéra – špecialistu SZ, ktorý ovláda rôzne manažérske nástroje a má široký odborný rozhľad v problematike, akými sú ekonomika, marketing a PR, a okrem iného ovláda projektové riadenie a systémy manažérstva kvality. Takýto odborník by mal integrovať uplatňované systémy v podniku. **Integračný špecialista SZ v podniku** by sa mohol podieľať na:

- spracovaní analýzy súčasného stavu,
- plánovaní a riadení projektu aktivít SZ v súlade s navrhnutou stratégiou,
- rozdeľovaní úloh a koordinovaní aktivít,
- organizovaní práce v súlade s cieľmi podniku,
- spolupráci s oddeleniami a manažérmi na integrácii rôznych systémov,
- analyzovaní výsledkov a zabezpečovaní korekcie zásahov kontinuálneho zlepšovania,
- zabezpečení a kontrolovaní priebehu aktivít, priebehu plnenia úloh a ich konsolidácie s plánom, ako i kontrolovať dodržiavanie postupov,
- vypracovaní a kontrolovaní dodržiavania harmonogramov prác,
- zabezpečení aktivít SZ,
- vytvorení analytickej dokumentácie s výstupmi,
- aplikovaní systému hodnotenia implementácie konceptu, riadiť a zabezpečiť hodnotenie produktivity, ako i merania efektivity,
- pravidelnom sledovaní a vyhodnocovaní výsledkov vo všetkých troch oblastiach SZ,
- zabezpečení reportovania výsledkov,
- riešení problémových situácií týkajúcich sa oblasti SZ, prijímať a realizovať nápravné opatrenia na ich odstránenie v rámci svojich kompetencií,
- má zodpovednosť za plnenie plánu a nastavované akčné plány - za kvalitu, plnenie termínov a produktivitu,
- má zodpovednosť za pridelovanie pracovných úloh tímu,
- spolupodieľať sa svojimi návrhmi na rozvoji podniku – zodpovednosť za zavádzanie návrhov do praxe.

V menších podnikoch môže zodpovednosť za realizáciu konceptu SZ prevziať externá organizácia, respektíve externý odborník. Je tu tak potreba premyslieť si úlohy externého odborníka, t. j. **práca konzultanta** pre oblasť SZ by mohla zahŕňať:

- implementáciu systému,
- poskytovanie konzultačnej podpory pri spracovaní stratégie a plánu aktivít,
- poskytovanie konzultačnej podpory tímu na realizáciu aktivít SZ a vedenia,
- podávanie návrhov na zlepšovanie procesov, aktivít a činností, ako i zabezpečenie ich realizácie, spoluprácu na zlepšovaní a optimalizácii riešení,
- navrhovanie úprav systému podľa požiadaviek všetkých zainteresovaných strán - spoluprácu na rozvoji podniku,
- organizuje prácu, činnosti tímu,
- vedenie školení s cieľom systematickej permanentnej prípravy zamestnancov,
- spoluprácu s oddeleniami pri požiadavkách týkajúcich sa troch oblastí SZ, a to: ekonomickej výkonnosti, sociálnej a environmentálnej oblasti.

Ak sa jedná o pozíciu **metodika a audítora systému SZ**, tak sa navrhuje vychádzať z nasledovného popisu úloh špecialistu na SZ:

- poskytuje podporu pri tvorbe a optimalizácii metodických postupov vo zverenej oblasti,
- sledovanie zmien a trendov v oblasti kvality a CSR, navrhuje zmeny a pripravuje podklady na zapracovávanie zmien,
- poskytuje metodickú pomoc tímu pri realizácii implementácií zmien,
- vedie agendu, spracováva analýzy, vyhodnocuje požiadavky ku zmenám SZ, pripravuje reporty a spracováva prehľad o odporúčaných zmenách vrátane ich zdôvodnenia,
- podieľa sa na identifikácii kľúčových úloh pre rozvoj konceptu SZ,
- spolupracuje pri tvorbe stratégie a stratégie hodnotenia SZ,
- spolupracuje na tvorbe a aktualizácii metodológie interného auditu (hodnotenia systému SZ),
- analyzuje a zaznamenáva (zmapuje) procesy v príslušnej oblasti v súlade s metodikou predpisov podniku (buď s návrhmi, alebo bez návrhov optimalizácie),
- vykonáva audity SZ (hodnotenie) v súlade so stratégiou podniku (hodnotenie implementácie systému do praxe a fungovania spoločnosti), navrhuje odporúčania

a opatrenia k zisteným nedostatkom, vykonáva kontrolu plnenia opatrení vyplývajúcich z auditov,

- poskytuje poradenstvo a podporu kolegom a oddeleniam v príslušných oblastiach,
- (spolupracuje pri externých auditoch kvality),
- (pripravuje a realizuje školenia, vypracováva a aktualizuje harmonogram vzdelávania zamestnancov a zabezpečuje vzdelávacie aktivity - SZ, kvalita a iné).

### **Nábeh prípravy programov spoločenskej zodpovednosti**

Rozhodnutie o implementácii koncepcie SZ je jedným z konkurenčnej výhody podnikov a je významným zdrojom príležitostí pre budovanie vzťahov, zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov. Rozhodovanie vedenia organizácie je založené na analýze a očakávaných benefitoch aktivít a ich nákladov. Koncepcia SZ je podstatne širšia než koncepcia sociálnej zodpovednosti, nakoľko okrem nej je pozornosť venovaná dvom skupinám: ekonomickej výkonnosti a environmentálnej zodpovednosti.

### **Projektovanie zmien**

Zahájenie programov SZ vyžaduje podporu z oblasti financií, marketingu, PR a iných. Riadenie projektov je uznávaným spôsobom, ako efektívne manažovať procesy, činnosti a aktivity v podnikoch. Podniky si uvedomujú, že rôzne manažérske nástroje a metódy im umožňujú realizovať svoje aktivity s prihliadaním na financie, kvalitu a čas, ako aj zohľadniť riziká a príležitosti s cieľom zlepšiť výkonnosť projektu.

Úlohou vedenia je vytvoriť i nové funkcie s cieľom zosúladenia činností jednotlivých oddelení. Projektový manažér môže koordinovať funkcie s cieľom zabezpečenia pripravenosti podniku na zavedenie koncepcie SZ. Postup pri projektovaní a zavedení zmien môže pozostávať z nasledujúcich 6 krokov:

- uskutočnenie analýzy zainteresovaných strán podniku,
- komparácia zložiek existujúcej koncepcie s požiadavkami novej koncepcie, ktoré odrážajú strategické, operatívne a prevádzkové ciele podniku,
- stanovenie zmien a nastavenie cieľov,
- príprava projektu na zmeny,
- realizácia plánu implementácie a kreovanie podpornej kultúry,
- kontrola výsledkov a návrh opatrení.

Kvalita projektu (zavedenie systému SZ) bude závisieť od kvality prípravy projektu.

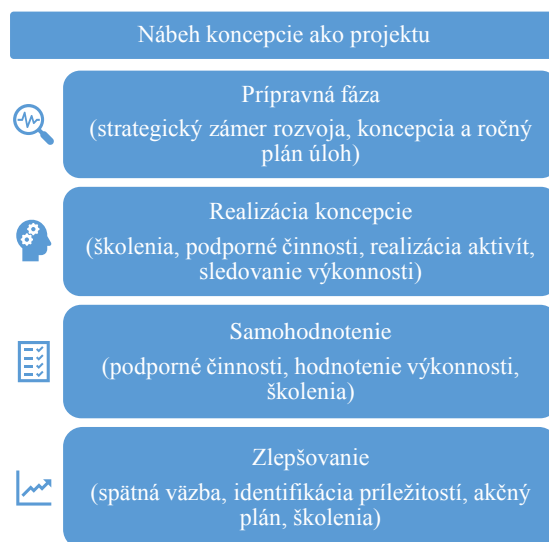
Medzi základné požiadavky patrí:

- väzba na stratégiu podniku - prispievanie k strategickým podnikovým cieľom využívajúc konkurenčné výhody podniku,
- hodnotenie projektu – uplatnenie súboru kritérií (kvantitatívnych, kvalitatívnych),
- forma vyjadrenia rizika projektu - presadenie analýzy rizík projektu (použiť pokročilý prístup ku kvantifikácii rizika projektu, napríklad simuláciu Monte Carlo),
- ak sa projekt pripravuje na rôznych oddeleniach podniku, je potreba pripraviť spoločný scenár hodnôt externých faktorov projektu.

Ako sa už v predchádzajúcej časti naznačilo, existuje viacero modelov postupu formulácie a implementácie stratégie. Je teda možné spoločné kroky vymenovať:

- prípravná fáza - transformácia stratégie do harmonogramu prác zohľadňujúc aj rôzne zdroje,
- realizácia - zahŕňa od obstarania a koordinácie zdrojov až po hodnotenie plnenia cieľov podľa stanovených meradiel výkonnosti (pomocou Balanced Scorecard),
- samohodnotenie,
- zlepšovanie.

Projekt má špecifický cieľ, ako aj dátum začatia a ukončenia projektu, pritom zohľadňuje finančné zdroje, ktoré sú limitované. Odporúča sa podnikom využívať projektový prístup, ktorý sa v súčasnosti dostáva do popredia záujmov aj menších podnikov a používa sa ako nástroj riadenia rôznych procesov (napríklad zákazka je chápaná ako projekt, ktorý zahŕňa výrobu, dodanie a montáž nábytku u zákazníka). Počas projektu sa sledujú míľniky a v prípade potreby sa prijímajú nápravné opatrenia. Model projektového prístupu k riadeniu implementácie stratégie SZ vidieť na obrázku, ktorý je založený na cykle PDCA.



Obrázok 3 Model projektového riadenia implementácie stratégie v rámci cyklu Plan-Do-Check-Act

Zdroj: vlastné spracovanie.

### **Kreovanie kultúry zameranej na spoločenskú zodpovednosť**

Organizačná kultúra má vplyv na úspešnosť implementácie systému, a to v závislosti od typu organizačnej kultúry. V organizácii s kultúrou kvality je kvalita zakorenená vo všetkých aspektoch organizačného života. Pri použití metódy demingového cyklu pri budovaní kultúry organizácie môžu zvýšiť svoju konkurencieschopnosť (Nugraha, Latief, 2019).

Najväčší vplyv na zavádzanie zmien, teda aj na zavedenie akéhokoľvek manažérského systému, majú určité prvky, t.j. predpoklady, na ktoré treba klásť väčší dôraz, než na ostatné: riadenie zmeny ako projektu, prepojenie práce zamestnancov so stratégiou a priebežná otvorená komunikácia - informačné a motivačné prepojenie. Efektívna komunikácia má významný vplyv na úspech zavádzania rôznych systémov, ako aj na výkonnosť a efektívnosť (Nwabueze, Mileski, 2018). Je možné zostrojiť model zvýšenia úrovne kultúry založeného na hodnotách výnimočnosti a zodpovednosti. Zodpovednosť je základnou hodnotou. K tejto základnej hodnote sa môže pridať aspekt právomoci, - vzrastá tak význam zapojenia zamestnancov do procesu rozhodovania, zvyšuje sa lojalita zamestnancov a s tým aj výkonnosť, pokrok a rozvoj organizácií. Spojenie zásad manažérstva kvality a princípov spoločenskej zodpovednosti znamená integráciu dvoch systémov, čo vedie k dodaniu novej pridanej hodnoty k existujúcim. Uvedomelosť a cieľavedomosť vstupujú do tvorby hodnôt, tzv. realizácia a aplikácia zmeny je vecou a zodpovednosťou danej organizácie. Preto je

kultúra organizácie spätá s oblasťami spoločenskej zodpovednosti (ekonomická, sociálna, environmentálna).

Princípy a zásady výnimočnosti prispievajú aj k jednote systémov a kompatibilite s inými systémami, ktoré pôsobia v danej organizácii. Premennivosť hodnôt a systémov manažerstva vplyvajú na aplikáciu tvorby pridanej hodnoty, a tak k rozvíjaniu kultúry a sami sú prostredníctvom kultúry ovplyvňované systémami. Podniky sú zamerané na určitú koncepciu finančnej výkonnosti, pričom nevyužitý zdroj a zapojenie zainteresovaných strán vytvára segment hodnôt. Zvyšovanie úrovne kultúry vyjadruje súlad s hodnotami organizácie v spoločenských vzťahoch s princípmi spoločenskej zodpovednosti. Pri úvahách o zmenách a transformácii, nemožno dostatočne zdôrazniť význam inovácií a orientáciu na hodnôt.

## **Záver**

V práci sme formulovali len tie oblasti, ktoré sa považujú za najdôležitejšie v uplatnení konceptu SZ v praxi. V súčasnosti dochádza k analýze a dopĺňaniu pôvodných teórií a k ich prehodnocovaniu, respektíve odskúšaní v praxi. Dá sa predpokladať, že aj vplyvom globálnej ekonomickej krízy tento stupeň miery zapojenia sa malých a stredných podnikov do budovania vzťahov so zameraním na rozvoj konceptu SZ v praxi bude ešte prevládajúcou formou pôsobenia v spoločnosti a očakávanie samotnej disciplíny ako významnej formy pôsobenia manažérov je v súčasnosti nereálne.

Podniky sa vyznačujú istými osobitosťami a odlišujú sa od ostatných podnikov svojím prístupom k jednotlivým faktorom úspešnosti a konkurencieschopnosti. Tieto osobitosti je potrebné rešpektovať a brať do úvahy pri rozhodnutiach. Konkurencieschopnosť je založená na trvalej podpore, ktorá prispieva k dosiahnutiu cieľavedomého a trvalo udržateľného rozvoja podniku. Transformácia podniku je v súčasnom konkurenčnom boji života dôležitá. Úspešná transformácia však závisí od ochoty, kultúry a kapacity podniku. Je dôležité poznať a určiť vplyv jednotlivých faktorov na formovanie a zvyšovanie úrovne kultúry podnikov.

Za jeden z najdôležitejších nástrojov zabezpečenia konceptu spoločenskej zodpovednosti a teda aj úspešnosti podniku možno považovať kultúru podniku. Kultúru podniku chápeme ako komplexný fenomén, na ktorý vplyva sústava vzájomne prepojených faktorov. Hlavne v menších a stredných podnikoch môže zodpovednosť za vykonávanie aktivít prevziať odborník, ktorý by mal zabezpečiť vytvorenie strategického zámeru na čele s cieľmi za jednotlivé oblasti SZ (ekonomická výkonnosť, sociálna starostlivosť a environmentálna ochrana) s plánom aktivít.

V predkladanom materiáli sa charakterizovali kompetencie odborníka na SZ odzrkadľujúc integráciu úloh do jednotlivých manažérskych funkcií a hodnotila sa úloha odborníkov – manažérov v rôznych súvislostiach. Zistilo sa, že odborník na SZ môže byť zamestnaný v podnikoch, ale aj ako externý konzultant môže podporovať prácu odborného tímu v podniku. Funkciu špecialistu je možné integrovať do všetkých aspektov činností manažérov. Úloha vedenia nemôže byť v tomto implementačnom procese podceňovaná.

V práci sa ďalej uviedol nábeh prípravy programov SZ, ktoré uľahčujú proces implementácie konceptu SZ do podnikových činností. Jednotlivé aktivity sú spojené s rôznym stupňom rozvoja v podniku (niektoré aktivity už uplatňované a niektoré sa len plánujú). Vedenie pritom musí mať neustále na pamäti skutočnosť, že uplatňovanie SZ v podniku im prinesie nielen ekonomické, ale i mimoekonomické prínosy. Každý podnik sa na riadenie podniku a jednotlivých oddelení pozerá iným spôsobom, avšak zavedením optimálnych procesov, aktivít a činností sa môže podnik prostredníctvom konceptu SZ stať výkonnejším, efektívnejším, a teda aj konkurencieschopnejším.

Kultúru môžeme pokladať za cestu k úspechu organizácií. Aj z toho dôvodu má zmena kultúry nezastupiteľné miesto, že tvorí jadro každej jednej organizácie a je zdrojom konkurenčnej výhody. Je významná z hľadiska stanovenia cieľov, spracovania plánov, efektívneho a výkonného organizovania ľudských a materiálnych zdrojov, rozvoja zamestnancov, vytvárania pracovného prostredia. V budúcnosti je možné očakávať že spoločenská zodpovednosť sa bude okrem ďalších výziev zaoberať aj bojom s negatívnymi vplyvmi zmien v spoločnosti. Realizáciou opatrení sa vplyvy zmien dajú čiastočne eliminovať. Spoločenská zodpovednosť má vo svojom koncepte všetko, čo organizácia potrebuje riadiť, aby bola konkurencieschopná, rozvíjala svoje schopnosti a vedela čeliť novým výzvam.

Koncept SZ by tak mal slúžiť ako ekonomicko-manažérsky prístup, ktorého používanie pomáha pri vytváraní rámca pre vedome orientované zlepšovanie, výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku. Koncept SZ zohráva teda významnú úlohu v rámci tvorby stratégie podniku s cieľom chrániť záujmy všetkých zainteresovaných strán. V predkladanom integrovanom prístupe k SZ sa pokúsilo poukázať na to, že projektové riadenie má veľký potenciál podporovať udržateľný rozvoj konceptu SZ vrátane jej hospodárskych, sociálnych a environmentálnych aspektov.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- GALBREATH, J. 2006. 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.
- HOHNEN, P. 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007.
- MALHI, R. S. 2013. Creating and Sustaining: A Quality Culture. In *Journal of Defense Management*. ISSN 2167-0374, 2013, S3.
- MARSINA, Š. 2010. *Projekt ako nástroj implementácie podnikovej stratégie*. Bratislava: Ekonóm, 2010. 64 s.
- NÉMETH, H. 2014. Zvýšenie úspešnosti podnikov v kontexte vnútropodnikovej komunikácie. In *Kvalita*. 2014, roč. XXII., č. 2, s. 44-48.
- NÉMETH, H. 2016. Spoločenskou zodpovednosťou ku konkurencieschopnejšiemu firmu. In *Kvalita*. 2016, č. 4, s. 22.
- NÉMETH, H. 2017. Od výkonnosti k hodnoteniu spoločenskej zodpovednosti. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2017, č. 2, s. 48.
- NÉMETH, H. 2018. Integrácia spoločenskej zodpovednosti do stratégie organizácie. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, č. 2, s. 24.
- NÉMETH, H. 2018. Spoločenská zodpovednosť a značka zamestnávateľov. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, č. 1, s. 36.
- NÉMETH, H. 2018. Spoločenská zodpovednosť organizácií ako konkurenčná výhoda krajiny. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, č. 3-4, s. 36.
- NÉMETH, H. 2018. *Spoločenská zodpovednosť ako odpoveď na globalizáciu a programy spoločenskej zodpovednosti v praxi*. Štúdiá k rigoróznemu práci.
- NUGRAHA, S. - LATIEF, Y. 2019. Developing quality culture in power plant construction company to improve competitiveness. In *International Journal of Engineering and Advanced Technology* 2019, roč. 8, č. 5, s. 654-661.
- NWABUEZE, U. - MILESKI, J. 2018. Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. In *Journal of International Studies*. 2018, roč. 11, č. 1, s. 50-66.
- SEDLÁK, M. a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s.



TKÁČ, V. 2009. Ľudské práva a podniková sociálna zodpovednosť. In *Európska dimenzia podnikovej sociálnej zodpovednosti a jej vplyv na reguláciu pracovnoprávných vzťahov*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2009. 354 s. ISBN 978-80-7097-780-4, s. 17-29.

## **Kontakt**

PhDr. Bc. Hajnalka Németh

Špecialista systému riadenia kvality ÚNMS SR

e-mail: [h.nemeth.mazarova@gmail.com](mailto:h.nemeth.mazarova@gmail.com)