

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2021/36114651037110788

FUNGOVANIE SPRÁVNÝCH ORGÁNOV VO VYBRANOM PODNIKU

Diplomová práca

2021

Bc. Veronika Kozárcová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**FUNGOVANIE SPRÁVNÝCH ORGÁNOV VO VYBRANOM
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: PhDr. Eliška Záležáková, PhD.

Bratislava 2021

Bc. Veronika Kozárcová



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Veronika Kozárcová
Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., externá forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Fungovanie správnych orgánov s dôrazom na zodpovedné podnikanie vo vybranom podniku

Anotácia: Práca sa sústreďuje na činnosť správnych orgánov vybraného podniku, ako sa podieľajú na správe podniku, aká je ich účinnosť a efektivita, spoluprácu s vrcholovým manažmentom, kompetencie, ako táto funguje, resp. v čom zlyháva a úvahy o riešení stavu. Keďže spoločenská zodpovednosť podnikov nadobúda čoraz väčší význam, v práci je venovaná aj pozornosť tomu, ako vníma vybraný podniky spoločenskú zodpovednosť, ako ju konkrétne v ňom uplatňujú aké majú s ňou skúsenosti, ako sú v podniku nastavené etické kódexy a ich dodržiavanie.

Vedúci: PhDr. Eliška Záležáková, PhD.
Oponent: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
Dátum zadania: 31.08.2020

Dátum schválenia: 06.02.2020
doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcela veľmi pekne poďakovať vedúcej diplomovej práce PhDr. Eliške Záležákovej, PhD. za jej užitočné odborné rady a pripomienky, ktorými prispela k spracovaniu tejto práce, taktiež za jej pozitívny prístup a trpezlivosť. Moje poďakovanie patrí aj Corporate Citizenship Manager spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., pani Zuzane Mravík Zelenickej, za jej promptný prístup k spracovaniu danej témy, ako aj za jej rýchle reakcie a poskytnutie užitočných informácií, ktoré mi poskytla v rámci rozhovoru.

Abstrakt

KOZÁRCOVÁ, Veronika: *Fungovanie správnych orgánov vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: PhDr. Eliška Záležáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2021, 83 s.

Diplomová práca „Fungovanie správnych orgánov vo vybranom podniku“ sa zaoberá problematikou riadenia a správy spoločnosti, ako aj spoločenskou zodpovednosťou podnikania a správania sa podnikov z etického hľadiska. Cieľom tejto práce bolo zistenie vplyvu efektívnosti riadenia správnych orgánov na spoločenskú zodpovednosť a etické sa správanie podniku. Metodický postup bol založený na kvalitatívnom prístupe, pričom nazbierané informácie o týchto oblastiach sme realizovali prostredníctvom riadeného rozhovoru a spracovaním dotazníka vo vybranom podniku. Všetko prebiehalo za účelom navrhnutia doporučení v danej oblasti v konkrétnom podniku.

Kľúčové slová: corporate governance, corporate social responsibility, etický kódex, správa a riadenie spoločnosti, spoločenská zodpovednosť podnikania, správne orgány, spoločnosť s ručením obmedzením, vplyv, konateľ, prezident spoločnosti

Abstract

KOZÁRCOVÁ, Veronika: *Functioning of administrative bodies in a selected company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor: PhDr. Eliška Záležáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2021, 83s.

The diploma thesis "Functioning of administrative bodies in a selected company" deals with the issue of corporate governance, as well as corporate social responsibility and the company's behavior from an ethical point of view. The aim of this work was to determine the impact of the effectiveness of the management of administrative bodies on social responsibility and ethical behavior of the company. The methodological procedure was based on a qualitative approach, while we collected the collected information about these areas through a guided interview and processing of a questionnaire in a selected company. Everything took place in order to make recommendations in the given area in a specific company.

Key words: corporate governance, corporate social responsibility, code of ethics, corporate governance, corporate social responsibility, administrative bodies, limited liability company, influence, executive manager, president of the company

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Vybrané charakteristiky správy a riadenia spoločnosti – Corporate Governance	11
1.1.1 Modely a spôsoby kontroly správy a riadenia spoločnosti.....	13
1.2 Pohľad na teórie správy a riadenia spoločnosti.....	17
1.2.1 Akcionárske teórie pri správe a riadení spoločnosti.....	18
1.2.2 Teória záujmových skupín (Stakeholder theory).....	19
1.3 Pôsobnosť správnych orgánov na Slovensku.....	22
1.3.1 Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.).....	23
1.3.2 Akciová spoločnosť (a. s.).....	25
1.4 Spoločensky zodpovedné podnikanie – Corporate social responsibility.....	27
1.4.1 Normatívna úprava spoločensky zodpovedného podnikania.....	29
1.4.2 Sféry spoločensky zodpovedného podnikania.....	31
1.5 Etický rámec a spoločenská zodpovednosť v správe a riadení podniku.....	34
1.5.1 Etický kódex spoločnosti.....	36
1.6 Dopad pandémie COVID-19 na správu a riadenie podniku a na jeho spoločenskú zodpovednosť.....	38
2 Cieľ práce.....	42
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	43
4 Výsledky práce.....	44
4.1 Charakteristika spoločnosti.....	44
4.2 Vybrané hospodárske výsledky.....	47
4.3 Organizačná štruktúra vybraného podniku.....	48
4.4 Správne orgány.....	49
4.5 Spoločensky zodpovedné podnikanie.....	51
4.6 Etický rámec spoločnosti.....	54

4.7	Zhodnotenie správy a riadenia spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. v súlade s jej spoločenskou a etickou zodpovednosťou.....	56
4.7.1	Riadený rozhovor.....	56
4.7.2	Dotazníkový prieskum manažérov	61
5	Diskusia	71
	Záver	77
	Použitá literatúra	79
	Zoznam príloh.....	83

Úvod

Správa a riadenie podniku je v súčasnosti dlhodobým predmetom záujmu výskumných pracovníkov. Postupy spoločenskej zodpovednosti, o ktorej rozhodujú správne orgány sú dnes kľúčovým problémom pri rozhodovacom procese. Vzťah medzi štruktúrou riadenia a politikou spoločenskej zodpovednosti je rozhodujúci najmä pre definovanie strategického pohľadu podnikov. Podniky sú dnes viac ako kedykoľvek predtým zodpovedné za pozitívny vplyv, či už na sociálne, ekonomické alebo environmentálne aspekty. Spoločenská zodpovednosť podnikov, ako aj environmentálne, sociálne a podnikové riadenie sa stávajú čím ďalej, tým viac prioritou mnohých organizácií, nakoľko hodnotia svoju zodpovednosť voči svojim zamestnancom a širokej komunite, ako aj prihliadajú na výhodu určitých podnikových štruktúr, vrátane benefičných spoločností a firemných nadácií.

Cieľom tejto práce bolo v prvom rade oboznámiť sa so správou a riadením spoločnosti, ktorá sa spája so spoločenskou zodpovednosťou podnikania, ako aj s etickým správaním sa podnikov. Venovali sme vybraným charakteristikám správy a riadenia spoločnosti, kde sme uviedli a opísali modely a spôsoby kontrolovania z pohľadu správy a riadenia spoločnosti. Následne sme charakterizovali najvýznamnejšie teórie správy a riadenia spoločnosti, v rámci čoho sme rozobrali akcionársku teóriu a teóriu záujmových skupín. Taktiež sme sa zaoberali aj pôsobnosťou správnych orgánov v podmienkach Slovenskej republiky, kde podstatnú úlohu tvoria spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti, nakoľko tieto spoločnosti majú výrazné postavenie na Slovensku. Venovali sme sa aj spoločensky zodpovednému podnikaniu s jeho normatívnou úpravou a sférami, ktoré sme si podrobnejšie vysvetlili. Ďalej sme sa zamerali na etický rámec a spoločenskú zodpovednosť v správe a riadení podnikov, pričom sme pozornosť venovali aj etickému kódexu. Napokon sme opísali aj vplyv pandémie koronavírusu COVID-19, ktorý podľa mnohých štúdií a poznatkov z praxe mal výrazný dopad na podnikanie.

Na praktickej rovine sme sa venovali už konkrétnemu vybranému podniku Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., v rámci ktorého sme charakterizovali jeho základné údaje, načrtli organizačnú štruktúru, zloženie, činnosť a kompetencie správnych orgánov, jeho spoločensky zodpovedné podnikanie a etický rámec podnikania. Všetky tieto poznatky sme napokon prekomponovali do riadeného rozhovoru s Corporate Citizenship Manager,

kde sme zisťovali požadované informácie o správe a riadení podniku, ako aj o jeho spoločenskej zodpovednosti a etickej činnosti, a tiež sme vypracovali dotazníkový výskum, ktorý bol smerovaný na vrcholových manažérov, v rámci ktorého sme zistili potrebné skutočnosti vplyvu správnych orgánov na spoločensky zodpovedné podnikanie a etické správanie sa spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Vzhľadom na rýchly rozvoj svetovej komunity, presýtenosti trhov, rôznych ekologických katastrof, či globálnych kríz, začali byť veľmi dôležité otázky, ktoré sa týkajú zaistenia životných podmienok celého spoločenstva a taktiež aj ochrany životného prostredia. Už dnešná doba poskytuje viacero spoločností, ktoré sa orientujú ako na sociálnu oblasť svojho podnikania, tak aj na životné prostredie, v rámci čoho sa snažia nájsť riešenia na dané problémy. S touto problematikou sa spája správa a riadenie spoločnosti, resp. Corporate Governance, v rámci čoho podstatnú úlohu zohráva spoločensky zodpovedné podnikanie alebo Corporate social responsibility.

V dnešnej rýchlo posúvajúcej sa dobe v rámci správy a riadenia spoločnosti a spoločenskej zodpovednosti podnikov dochádza k neustálym zmenám, ktoré je potrebné reflektovať. Môže ísť napr. o potrebu zohľadnenia vyložene miestnych pravidiel a zvláštností, ktoré sú prijaté v rôznych krajinách sveta. Svet 21. storočia je síce globálny, ale musí počítať aj s určitou kultúrnou diverzitou, v rámci čoho sa odráža aj etické správanie sa podnikov, ktoré je rôzne v krajinách po celom svete.

Z toho nám teda vyplýva odpoveď na otázky: „V čom spočíva Corporate Governance, aký má význam Corporate social responsibility pre túto komunitu a aké majú podniky etické podmienky pri ich podnikateľskej činnosti?“. Uvedenými otázkami sme sa venovali v tejto práci.

1.1 Vybrané charakteristiky správy a riadenia spoločnosti – Corporate Governance

Napriek tomu, že problematike správy a riadenia spoločnosti (ďalej len „CG“) sa v poslednej dobe venuje množstvo významných odborných literatúr, či článkov, ich ucelená jednotná definícia neexistuje. Tým, že je to pomerne nový termín, rozdiely môžu byť vyvolané napr. rovnorodosťou oblastí, ktoré skúmajú jednotliví autori, a preto je potrebné ju definovať z viacero pohľadov.

Autori Keasey, Thompson a Wright opisujú koncept CG ako „*štruktúry, procesy, kultúry a systémy, ktoré zaisťujú úspešné fungovanie organizácií*“.¹

Dôležité je aj zakomponovať Organizáciu pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (ďalej len „OECD“), ktorá v roku 2004 opísala CG ako formu „*postupov a procesov, podľa ktorých je organizácia riadená a kontrolovaná. Štruktúra správy spoločnosti zdôrazňuje rozdelenie práv a zodpovednosti medzi rôzne súčasti organizácie, ako sú členovia predstavenstva, manažéri, akcionári a iné zainteresované osoby, a stanovuje pravidlá a postupy pre rozhodovacie procesy.*“²

Z českých autorov je známa Petra Ručková, podľa ktorej CG je „*systém, ktorým sú spravované a riadené jednotlivé verejné a obchodné spoločnosti*“,³ na čo nadväzuje aj definícia Miroslava Hučka, že ide o „*súbor aktivít, ktorých hlavnou úlohou je stanoviť úlohy manažérov na jednej strane a vlastníkov spolu s ostatnými zainteresovanými stranami na strane druhej, špecifikovať a využívať súbor nástrojov pomocou ktorých vlastníci a ostatné zainteresované strany vedú manažérov k plneniu svojich očakávaní.*“⁴

Jednotlivé hore uvedené definície sme vyjadrili v rôznych podobách, no z týchto pohľadov sme ich dali do jedného celku, ktorým je CG vyjadrený ako:

- vládou vo firme,
- korporáčnou vládou,
- správou a riadením spoločnosti a
- kontrolou spoločnosti.

A teda, CG vo všeobecnosti môžeme vymedziť ako správu a riadenie spoločnosti, ktorá v sebe zahŕňa systém procesov, postupov, či pravidiel, na základe ktorých sa má

¹ KEASEY, Kevin a kol. *Corporate governance: economic and financial issues*. New York: Oxford University Press, 1997. s. 2. ISBN 978-0198289913.

² OECD. Glossary of Statistical Terms. [elektronický zdroj]. 2005. [cit. 2005-07-13]. Dostupné na: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>

³ RŮČKOVÁ, Petra. *Corporate Governance v ČR*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 252 s. ISBN 978-80-8694-687-0.

⁴ HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence velkých podniků: Podniky v 21. století*. Praha: C.H.Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

spoločnosť riadiť. Za jej podstatnú stránku považujeme zainteresovanosť všetkých strán spoločnosti (akcionári, manažment, dodávatelia, zákazníci, vláda a pod.), a to tak, aby ich záujmy boli chránené, a aby všetci dodržiavali vhodné a transparentné rozhodovacie procesy. CG sa venuje každej sfére podniku, od riadenia, kontroly, merania výkonnosti až po zverejnenie informácií o ňom.

1.1.1 Modely a spôsoby kontroly správy a riadenia spoločnosti

Typy modelov, ktoré CG zahŕňa sa od seba líšia ako po formálnej stránke, tak aj ekonomickým základom ich fungovania. V tomto prípade môžeme rozoznať dve podoby modelov CG – angloamerický (jednoúrovňový) a európsky (dvojurovňový).

ANGLOAMERICKÝ JEDNOÚROVŇOVÝ MODEL CG

Charakteristickou črtou tohto modelu je dominancia nezávislých osôb a jednotlivých akcionárov, pričom je vyvinutý za predpokladu, že správa spoločnosti sa zameriava na vlastníkov, ktorí sa považujú za jediných nositeľov rizík, a tým práve prináleží zisk.⁵ Najviac používaným je v krajinách Veľkej Británie, USA, Fínska, či Švédska, nakoľko tieto krajiny sa vyznačujú diverzifikovaným, vyspelým a veľmi dobre fungujúcim finančným trhom.

Valné zhromaždenie a rada riaditeľov predstavujú dva podstatné orgány spoločnosti v rámci tohto modelu, pričom vytvárajú základný orgán riadenia podniku.

Na základe angloamerického modelu sa očakáva od spoločnosti to, aby zvyšovala hodnotu svojich akcií a zároveň sledovala záujmy akcionárov. Hrozbou je tu aj bankrot spoločnosti, či dokonca jej nepriateľské prevzatie, čo častokrát vedie k sústredeniu manažmentu na krátkodobé výsledky a na vysoké ceny akcií so snahou chrániť podnik pre jeho prevzatím.⁶

⁵ HURYCHOVÁ, Klára - BORSÍK, Daniel. *Corporate governance: kolektivní monografie*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 280 s. ISBN: 978-80-7478-654-9.

⁶ BAŽANTOVÁ, Ilona – HRABA, Zdeněk. *Corporate Governance - aktuální problémy teorie a podnikové praxe: sborník*. 1. vyd. Praha: Prospektum, 2006. 118 s. ISBN 80-7175-140-580-5.

EUROPSKY DVOJUROVŇOVÝ MODEL CG

Tento typ modelu je založený na predpoklade, že nositeľmi rizika nie sú vlastníci podniku. Skladá sa zo zainteresovaných strán (zamestnanci, vláda a pod.) a v jeho rámci sú tromi podstatnými orgánmi valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada. Rozšírený je hlavne v krajinách Japonska a Európy.

Vnútorňa kontrola a regulácia činností podniku sú silnou stránkou riadenia, pri ktorej sa kontrola nevykonáva s použitím finančných trhov, ale kontrolu realizuje dozorná rada. Na financovanie podnikov sa nepoužíva akciový kapitál, ale bankové úvery.

Systémy vďaka tomuto modelu nevyžaduje v porovnaní s predošlým modelom vyspelé a diverzifikované finančné trhy. Spoločnosti majú možnosť sa oveľa viac koncentrovať na dlhodobé podnikové výsledky.⁷

Tým, že akcionári vkladajú svoje peňažné prostriedky do rôznych firiem, získavajú kontrolné právo, ktoré je ukotvené v právnych normách, a tak je týmto akcionárom poskytovaná aj ochrana ich majetku proti neoprávneným zásahom manažérov, čo im vyplýva aj zo zákona. Ak ani takáto ochrana nie je postačujúca, je nutné, aby sa zaviedli v podniku aj ďalšie spôsoby kontroly CG. Už len z praxe vyplýva, že časom je potrebné zaviesť určité kontrolné spôsoby, mechanizmy, či techniky, pričom existujú vnútorné a vonkajšie.

Vnútorne, resp. interné kontrolné techniky CG

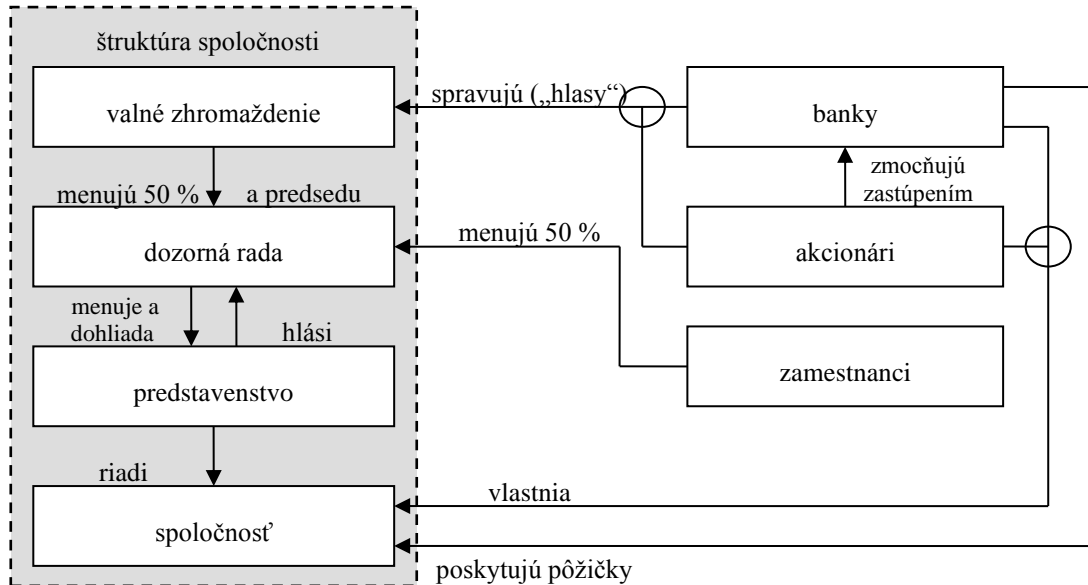
Sú charakterizované tam, kde sa jedná o bankovo orientovaný finančný systém, ktorý sa opiera o teoretický prístup, a ktorý rešpektuje úžitok akcionárov a záujmy zainteresovaných strán. Zakladá sa na internej kontrole a podnikovej regulácii.⁸

Tento spôsob sa používa najmä v krajinách kontinentálnej Európy a v Japonsku, pričom jeho hlavným cieľom je úžitok pre akcionárov a záujmy ďalších subjektov, ktorí sú zúčastnení na aktivitách spoločnosti. Jedná sa napr. o zákazníkov, veriteľov, zamestnancov a pod.

⁷ BAŽANTOVÁ, Ilona – HRABA, Zdeněk. *Corporate Governance - aktuální problémy teorie a podnikové praxe: sborník*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2006. 118 s. ISBN 80-7175-140-580-5.

⁸ ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. *Správa podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 164 s., ISBN 978-80-225-4246-3.

V rámci tejto techniky kontroly sa uplatňuje nemecký typ modelu, označovaný aj ako duálny, ktorý sa používa v tzv. „insider“ systéme, čo predstavuje systém vnútornej kontroly. Ako hlavné orgány spoločnosti sú valné zhromaždenie, dozorná rada a predstavenstvo, pričom je založený na bankách.



Obrázok 1 Interná technika kontroly CG

Zdroj: Schütte, C, 2000.

Interný kontrolný proces obsahuje dvojitú väzbu, a to medzi podnikom a bankou, kde banka zastupuje jeden raz miesto vlastníka a druhý raz veriteľa, čím sa zlepšuje dostupnosť informácií o podniku, a tým sa aj znižuje informačná nevýhoda pre akcionára.

Z interného modelu kontroly vyplýva, že úlohou predstavenstva je realizovať výkonné (exekutívne) aktivity, čiže vykonávať operatívne riadenie spoločnosti a o týchto aktivitách musí pravidelne podávať správy dozornej rade. Predstavenstvo menuje až na päť rokov dozornú radu, ktorú má aj právo v prípade nutnosti odvolávať.⁹ Ak stanovuje zákon, zástupca zamestnancov má právo byť členom dozornej rady. Kontrola sa vykonáva priamo hlasovaním v dozornej rade a rozhoduje o prípadnom odvolávaní manažérov. Vlastníctvo z hľadiska koncentrácie umožňuje akcionárom ovplyvňovať manažérov, a to aktívnou

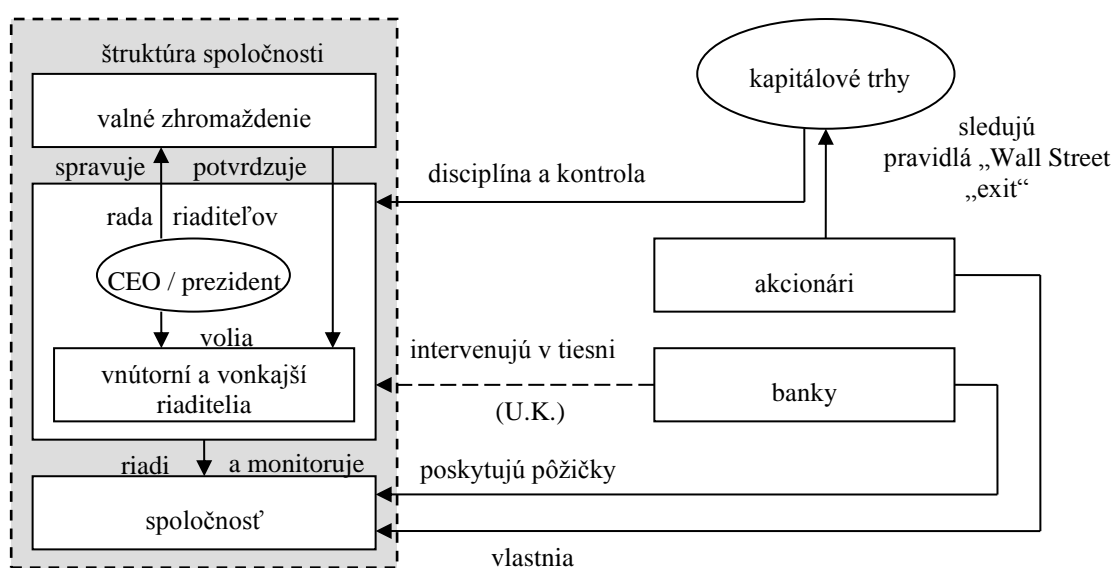
⁹ SCHÜTTE, Clemens. *Privatization and corporate control in the Czech Republic*. Cheltenham: Edward Elgar, 2000, 322 s. ISBN 1-84064-411-7.

účast'ou v predstavenstve a v dozornej rade. Predstavenstvo sa zodpovedá dozornej rade, pričom v dozorných radách môžu byť zastúpení aj zamestnanci alebo odbory.¹⁰

Vonkajšie, resp. externé kontrolné techniky CG

Sú typické pre krajiny Anglicka, v ktorom ich vyjadrujú tzv. „anglosaským modelom správy spoločnosti“, ktorý vychádza z predpokladu vkladat' svoje voľné peňažné prostriedky priamo do podnikov.

Externá kontrolná technika CG je uplatňovaná najmä tam, kde vlastníctvo podnikov sa rozčleňuje medzi viacerých akcionárov.



Obrázok 2 Externá technika kontroly CG

Zdroj: : Zdroj: Schütte, C, 2000, s.

Jediným orgánom valného zhromaždenia je rada riaditeľov, ktorá má vo svojej pôsobnosti na jednej strane vlastnícku kontrolu a na druhej operatívny spôsob riadenia podniku. Rada riaditeľov pozostáva z vrcholového manažmentu, ktorého dopĺňa určitý počet tzv. „neexekutívnych“, resp. externých riaditeľov. Rada riaditeľov ovláda manažérov a externých riaditeľov menujú manažéri. Akcionári v tomto prípade sú zo strany aktívnej vlastníckej kontroly vopred vylúčení, a to kvôli vysoko rozptýlenému vlastníctvu. Z toho

¹⁰ HUČKA, Miroslav a kol. *Správa spoločností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007. 272 s. ISBN 80-903962-0-3.

vyplýva, že daná kontrola sa vykonáva z externého prostredia prostredníctvom fungujúceho kapitálového trhu, v rámci čoho môže hroziť aj prevzatie podniku.¹¹

Podľa externého typu kontroly CG by mali manažéri rešpektovať záujmy akcionárov, pretože môže nastať rozpor medzi záujmami manažérov a záujmami akcionárov. Manažéri chcú reinvestovať zisk spoločnosti na zabezpečenie jej stability a prosperity, zatiaľ čo akcionári chcú investovať niekam inam, kde je to pre nich najefektívnejšie.¹²

V porovnaní kapitálového trhu s vnútornou vlastníckou kontrolou je kapitálový trh viac citlivý na vývoj ceny akcií. Trhovo orientovaný finančný systém má rozptýlené vlastníctvo dlhov a základného imania. Akcionári sú za uprednostnenie portfóliovej orientácie, pričom dôležitý mechanizmus pre korekciu zlyhania manažmentu je práve verejný kapitálový trh. A práve toto sa môže považovať za dôvod rozličných záujmov vlastníkov a manažmentu.¹³

1.2 Pohľad na teórie správy a riadenia spoločnosti

Ako sme už vyššie uviedli, CG predstavuje systém postupov a pravidiel, ktoré sú používané na kontrolu a riadenie spoločnosti, ako i ochrany záujmov akcionárov. A práve preto je dôležité, aby bola udržiavaná rovnováha medzi rôznymi zainteresovanými stranami spoločnosti. Prostredníctvom CG je možné ovplyvniť manažérov konajúcich vo vlastnom záujme, aby vykonávali také rozhodnutia, ktoré maximalizujú hodnotu spoločnosti pre ich vlastníkov.

Hlavné teórie, ktoré ovplyvnili vývoj CG vychádzajú z prvotných problémov oddelenia vlastníctva od riadenia. Potenciálne problémy oddelenia vlastníctva od riadenia identifikoval Adam Smith už v 18. storočí, ktorý zdôraznil nemožnosť očakávania od

¹¹ ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Medzinárodná správa spoločnosti*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2014. 474 s. ISBN 978-80-7400-482-7.

¹² ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Medzinárodná správa spoločnosti*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2014. 474 s. ISBN 978-80-7400-482-7.

¹³ ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. *Správa podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 164 s., ISBN 978-80-225-4246-3.

manažérov, že budú dohliadať na peniaze spoločnosti rovnako ako v prípade, keby boli ich vlastné.¹⁴

Pri skúmaní a analýze CG sa využíva viacero teórií, ktoré sa zaoberajú konkrétnymi situáciami a problémami spoločnosti. Ich zámerom je hodnotiť, ako a prečo vedenie spoločnosti sa správa tak, ako sa správa a koho záujmy tým sleduje. Ide o teórie akcionárske a záujmových skupín, ktorých cieľom je preskúmať vzťah medzi akcionármi a manažérmi podniku.

1.2.1 Akcionárske teórie pri správe a riadení spoločnosti

Tento prístup spočíva v situácii, kedy akcionári vkladajú svoje finančné prostriedky s cieľom dosiahnuť istý výnos. Obsahom sú teória zastupiteľnosti a teória správcovstva.

TEÓRIA ZASTUPITEĽNOSTI (AGENCY THEORY)

Je považovaná za najvýznamnejšiu teóriu, ktorej podstata spočíva z jednej strany, na ktorej je manažér, resp. agent a z druhej strany akcionára, resp. principála, ktorých vzájomný vzťah si vyžaduje poveriť na manažéra určité právomoci súvisiace s výkonom pracovných činností v podniku.

Hlavným cieľom podniku, ktorý spadá pod teóriu zastupiteľnosti, je záujem akcionárov o rast trhovej ceny akcií a dividend. S týmto sú častokrát spojené aj problémy s nezhodnosťou medzi akcionárom a manažérom. Z praxe vyplýva, že manažér by mal svoju prácu vykonávať v najlepšom záujme toho, kým bol poverený, no realita je častokrát pomerne iná, čo je zapríčinené maximalizáciou úžitku vo svoj prospech. A teda je možné očakávať aj negatívnu situáciu, kedy sa záujmy manažérov nezhodnú so záujmami akcionárov.

Hlavným zámerom tejto teórie je nájsť spôsob, ako zosúladiť záujmy manažérov a majiteľov, a tým minimalizovať náklady zastupiteľnosti. Jednou z možností práve v prípade ziskových spoločností je to, aby manažér získal akcie spoločnosti. Ako ďalšia možnosť sa ukazuje posilnenie práv akcionárov a to tak, aby sa mohli venovať aj

¹⁴ MALLIN, A. Chris. *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2013. 384 s. ISBN 978-0-19-964466-7.

kontrolovaniu činnosti manažérov.¹⁵ Ide teda o vyriešenie problému týkajúci sa zastupiteľnosti a nákladov zastupiteľnosti, ktoré predstavujú vymedzenie nejakej časti nákladov pre prípad vybudovania kontrolných techník, ktoré môžu obmedziť manažérov. Takéto náklady podniky často sú označované aj ako „agency costs“.

TEÓRIA SPRÁVCOVSTVA (STEWARDSHIP THEORY)

Teória správcovstva vychádza predovšetkým zo psychologickej a sociologickej oblasti a prináša humanistický pohľad na správanie sa účastníkov v spoločnostiach. Definujeme ju ako vzájomný vzťah medzi „stewardom“, ktorý predstavuje manažéra a majiteľom firmy, v rámci ktorého steward pracuje pre akcionára spoločnosti, ochraňuje ho a zároveň vytvára pre neho zisk.

Psychologické podstata spočíva vo viacerých pohľadoch. Prvou je motivácia, v rámci ktorej manažéri sú motivovaní možnosťami ich kariérneho rastu a uspokojenia zo svojho úspechu. Ďalej sa jedná o spolupatričnosť s podnikom, kde manažér sa identifikuje s podnikom, ktorý riadi, pritom akceptuje jeho víziu, ciele a má záujem o jeho úspešnosť. Potreba moci ako ďalšia stránka znázorňuje, že manažér má potrebu ovplyvňovať iných a preferuje záujmy podniku pred ďalšími záujmami. Sociologický pohľad teórie správcovstva sa zameriava na filozofiu manažmentu, ktorá hovorí o komunikácii s otvorenou podstatou a o dôvere, ktorú je potrebné vytvoriť. Ako poslednú môžeme uviesť kultúru zeme, ktorou sú manažéri ovplyvňovaní a musia aj s ňou počítať.¹⁶

1.2.2 Teória záujmových skupín (Stakeholder theory)

Autori aj túto teóriu vyjadrujú na základe vlastných poznatkov, takže jednotná ucelená definícia neexistuje. Môžeme ju ponímať v užšom slova zmysla, ako „jednotlivcov alebo skupiny majúce moc reagovať na chovanie korporácie, vyjednávať s korporáciou a meniť strategické ciele korporácie.“¹⁷ Táto definícia je až príliš úzka na správne pochopenie, lebo nezahŕňa skupiny, ktoré sú ovplyvnené činnosťou spoločností a nemajú

¹⁵ ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Medzinárodná správa spoločnosti*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2014. 474 s. ISBN 978-80-7400-482-7.

¹⁶ HUČKA, Miroslav a kol. *Správa spoločností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007. 272 s. ISBN 80-903962-0-3.

¹⁷ GOSSY, Gregor a Paul WENTGES. *A stakeholder rationale for risk management: implications for corporate finance decisions*, 2008. Gabler Edition Wissenschaft. s. 6. ISBN 978-3-8349-9758-6.

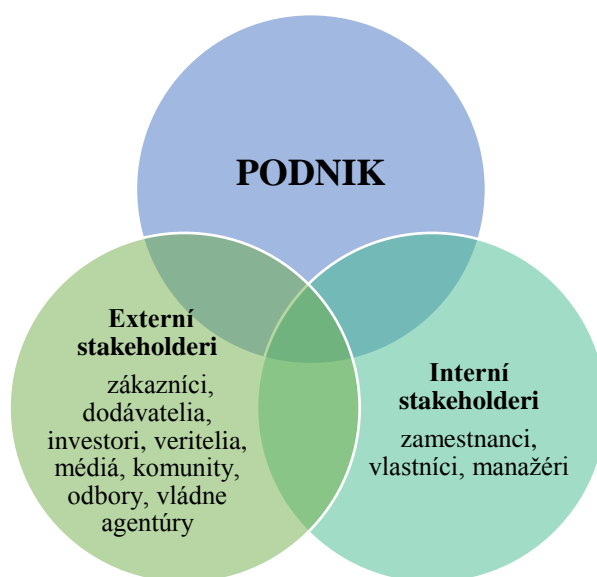
možnosť sami spoločnosť ovplyvniť. Silných stakeholderov autori uvádzajú veriteľov, zamestnancov, spotrebiteľov a štát. Okrem toho môžeme uviesť aj slabých stakeholderov, ktorí majú malý vplyv na činnosť spoločnosti. V tomto smere je vhodná definícia Freemana, podľa ktorého sú stakeholderi „jedinci či skupiny, ktorí môžu ovplyvniť, či byť ovplyvnení činnosťou korporácie. Majú teda určitý záujem na chode a existencii, či neexistencii obchodnej korporácie.“¹⁸ Do tejto skupiny môže patriť verejnosť, spoločnosti, ktoré sa zaoberajú ochranou životného prostredia a pod.

Teória záujmových skupín vychádza z cieľa, ktorým je vytvorenie čo najväčšej hodnoty pre všetkých stakeholderov, čiže pre všetkých zainteresovaných, ktorí sa podieľajú na chode spoločnosti. Môžeme ju brať za jednu z oblastí manažmentu, ktorá nielen formuje, ale aj vysvetľuje stratégiu firmy z dvoch oblastí, a to z hľadiska vzťahu medzi manažérom a akcionárom a z hľadiska zohľadnenia záujmu všetkých zúčastnených strán, ktorí očakávajú férové konanie zo strany majiteľa spoločnosti.

Účastníkmi záujmových skupín môžu byť teda majitelia, manažéri, zamestnanci, dodávatelia, zákazníci, štátne a miestne orgány, finančné a rôzne iné inštitúcie, či široká verejnosť, ktorých samozrejme práva v spoločnosti sú rozdielne. Stakeholderov rozoznávame primárnych (vlastníci, manažéri) a sekundárnych (vláda, verejnosť, médiá).¹⁹ Tiež ich charakterizujeme aj ako interní a externí stakeholderi.

¹⁸ FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge university press, 2010. str. 18-20. ISBN 978-0-521-1174-0.

¹⁹ ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Medzinárodná správa spoločnosti*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2014. 474 s. ISBN 978-80-7400-482-7.



Obrázok 3 Typy stakeholderov podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedený model znázorňuje rozdelenie stakeholderov do skupín podľa ich vzájomného vzťahu k podniku, pričom každá má svoje vlastné potreby, ktorých naplnenie ovplyvňuje pozitívne vnímanie spoločnosti. Manažérov, zamestnancov, vlastníkov môžeme považovať za interných stakeholderov, ktorí existujú v podniku a podieľajú sa priamo na riadení organizácie. Zákazníkov, investorov, vládne agentúry a ďalšie berieme za externých stakeholderov, ktorí majú záujem na úspechu firmy, no nemajú priamy vzťah k riadeniu spoločnosti, ale považujú sa súčasť jej vonkajšieho prostredia.

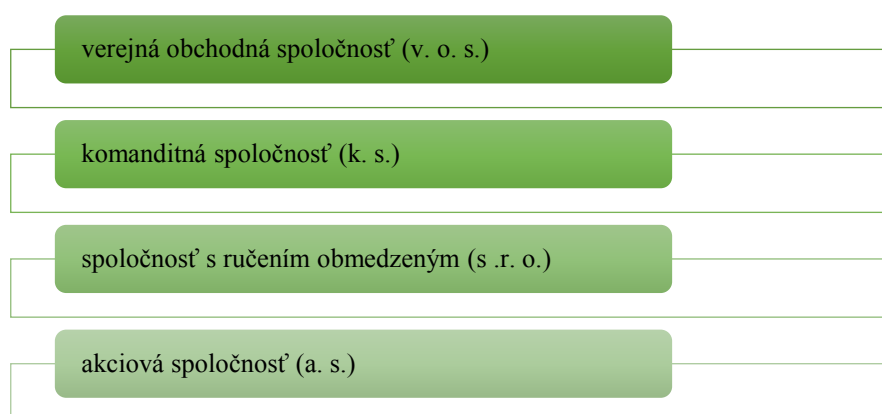
Stakeholderov môžeme teda označiť za dosť významné skupiny, ktoré prispievajú k fungovaniu spoločnosti. Sú neoddeliteľnou súčasťou podniku a zodpovedajú za jeho aktivity. A práve preto by majitelia spoločnosti na týchto členov nemali zabúdať a mali by sa k nim správať zodpovedne, aktívne ich zapájať do aktivít podniku, ako aj akceptovať ich činnosť.

1.3 Pôsobnosť správnych orgánov na Slovensku

Pre Slovenskú republiku je správa orgánov podniku dost' značnou výzvou oproti vyspelým trhovým ekonomikám, no pritom v súvislosti s globalizáciou vyspelý ekonomický trh už vie pracovať s viacerými prvkami správy podniku.

Správne orgány si podniky vytvárajú za účelom ich hlavných interných predpisov, pretože zohrávajú úlohu nezastupiteľnosti, a to v rámci stratégie spoločnosti spolu s hodnotením jej výkonu.

V podmienkach Slovenskej republiky je riadenie správnych orgánov tzv. dvojúrovňovým systémom, ktorí sme si už vo vyššej kapitole uviedli. Obchodné korporácie tvoria obchodné spoločnosti a družstvo. V tejto kapitole sme sa teda zamerali na obchodné spoločnosti, ktorých právna úprava je obsiahnutá v obchodnom zákonníku, pričom tieto spoločnosti sa klasifikujú na základe rôznych ukazovateľov, môžu mať rôznu podobu a formu. Týka sa to spoločností, ktorými sú:



Obrázok 5 Typy obchodných spoločností na Slovensku

Zdroj: vlastné spracovanie

V našom prípade je najviac zakladanými spoločnosťami práve spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti, ktoré sme si v tejto kapitole bližšie špecifikovali.

1.3.1 Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)

Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosťou, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady spoločníkov. Spoločnosť tak môže zakladať jedna osoba, kedy ide o jednoosobovú spoločnosť alebo najviac päťdesiat zakladateľov.²⁰

V zmysle § 105a Obchodného zákonníka spoločnosť s jedným spoločníkom nemôže byť jediným zakladateľom alebo jediným spoločníkom inej spoločnosti. Fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom, no najviac v troch spoločnostiach.²¹

Táto spoločnosť je tvorená obligatónnymi orgánmi – valné zhromaždenie a konatelia a orgánmi fakultatívnymi – dozorná rada.

Valné zhromaždenie

Zo zákona priamo vyplýva fakt, že správny orgán, ktorým je valné zhromaždenie spoločnosti s ručením obmedzeným, je najvyšším orgánom spoločnosti i napriek tomu, že za najvyšší orgán sú považovaní práve spoločníci. A tí tak majú právo byť prítomní na schôdzach a tiež aj na nich môžu hlasovať.²²

Valné zhromaždenie môže mať pôsobnosť stanovenú ako zákonom, tak aj spoločenskou zmluvou, či uznesením valného zhromaždenia.²³ Zo zákonného hľadiska vyplývajú tomuto orgánu všetky náležitosti dané zákonom, ktoré sú obsiahnuté v Obchodnom zákonníku. Pôsobnosť, ktorá vyplýva valnému zhromaždeniu zo spoločenskej zmluvy sa týka najmä rozhodovaním o podstatných záležitostiach spoločnosti z nej vyplývajúcich a kompetencie uznesením, ktoré sa týkajú rozšírenia pôsobnosti o rozhodovanie v prípadoch, ktoré prináležia iným orgánom v spoločnosti, a to na základe právnej úpravy.

²⁰ STRAPÁČ, Peter. *Orgány obchodných spoločností a družstvá*. Bratislava: EUROUNION, 2013. 599 s. ISBN 978-80-89374-23-6.

²¹ §105a zákona č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník.

²² PELIKÁNOVÁ, Irena a kol. *Obchodní právo 2*. Praha: Wolters Kluwer, 2006. 545 s. ISBN 978-80-7357-149-8.

²³ DVORÁK, Tomáš. *Spoločnosť s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 251 s. ISBN 978-80-7478-633-4.

Zvolanie valného zhromaždenia spoločnosti s ručením obmedzeným môže byť zo strany konateľov, a ak si to situácia vyžaduje, tak aj dozornou radou. Dokonca pri mimoriadnych situáciách má právo zvolávať aj likvidátor.

Konatelia

Konatelia ako výkonné štatutárne orgány spoločnosti s ručením obmedzeným, majú svoju pôsobnosť zameranú na vedenie obchodných činností, pričom sú menovaní valným zhromaždením a konajú tak prostredníctvom jej mena. Za konateľov sa považujú len fyzické osoby, ktorých počet nie je limitovaný zákonom, ale môže si ho určiť spoločnosť v spoločenskej zmluve. Samozrejme, členovia musia byť zapísaní v obchodnom registri, aby tak mohli vykonávať svoju činnosť v súlade so zákonom.

Tento orgán sa musí riadiť určitými pokynmi a zásadami, ktoré musia byť v prvom rade schválené valným zhromaždením, a to na základe stanov a právnych predpisov. Ak zákon neurčuje inak, nikto nie je oprávnený konateľom dávať akékoľvek pokyny o vedení obchodnej činnosti spoločnosti.

Dozorná rada

Zriadenie dozornej rady v spoločnosti je na dobrovoľnej báze, nakoľko zo zákona táto podmienka nevyplýva. Dozorná rada má fakultatívny charakter, lebo kontrolu môžu vykonávať aj spoločníci, ktorí sú oprávnení nahliadať do dokumentov spoločnosti a majú právo aj na informácie.²⁴

Nato, aby dozorná rada sa stala orgánom spoločnosti s ručením obmedzeným, musia ju spoločníci a ostatní zakladatelia zakomponovať do spoločenskej zmluvy, a z tohto dokumentu členom dozornej rady vyplýva právo dohliadať na činnosť konateľov, kontrolovať riadne vedenie podnikateľskej činnosti spoločníkov, kontrolovať účtovné knihy či všetky doklady s tým spojené. Ďalej má oprávnenie dohliadať na návrhy rozdeľovania zisku podniku, ako i úhrady jeho strát. Ak to je v záujme spoločnosti, tento orgán môže zvolávať valné zhromaždenie, pričom má právo sa na ňom aj zúčastňovať.

Aby dozorná rada bola založená, musí mať minimálne troch členov, ktorí sú fyzickými osobami a ich funkcie sa nezlučujú s výkonom konateľa spoločnosti. Dozornej

²⁴ STRAPÁČ, Peter. *Orgány obchodných spoločností a družstva*. Bratislava: EUROUNION, 2013. 599 s. ISBN 978-80-89374-23-6.

rade ďalej vyplýva právo zostavovať výročnú správu podnik, u a tú predkladať valnému zhromaždeniu spoločnosti s ručením obmedzeným.

1.3.2 *Akciová spoločnosť (a. s.)*

O akciovej spoločnosti vieme, že jej základné imanie je rozvrhnuté na určitý podiel akcií s určitou menovitou hodnotou.²⁵ Ďalej vieme, že spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojim majetkom, pričom akcionár neručí za záväzky spoločnosti.²⁶

Orgánmi danej spoločnosti sú valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada, ktorých postavenie a kompetencie sú určito dané, a to na základe zákona a vnútropodnikových stanov.

Valné zhromaždenie

Ako jeden z troch obligatórne vytváraných orgánov akciovej spoločnosti a zároveň najvyšším orgánom je valné zhromaždenie, do ktorého pôsobnosti patrí rozhodovanie o najzásadnejších otázkach existencie podniku, teda o otázkach, na ktoré sa vyžaduje rozhodnutie akcionárov ako spoločníkov a ekonomických vlastníkov spoločnosti, čo nie je možné delegovať do pôsobnosti iných orgánov spoločnosti.²⁷ Tiež je dôležité podotknúť, že valné zhromaždenie v rámci akciovej spoločnosti nie je štatutárnym orgánom.

Zvolanie riadneho valného zhromaždenia prebieha zo strany predstavenstva, a to raz do roka, no vo výnimočných prípadoch môže zasadnutie byť aj v iný termín, kedy hovoríme o mimoriadnom valnom zhromaždení. Zvolať má takisto právo aj dozorná rada. Pri zvolaní je potrebné podotknúť aj uznášaniaschopnosť valného zhromaždenia, kde platí presahujúci 30%-tný súčet menovitých hodnôt akcií základného imania akcionárov. V opačnom prípade valné zhromaždenie nie je uznášaniaschopné a je nutné si vybrať iný termín.

²⁵ STRAPÁČ, Peter. *Orgány obchodných spoločností a družstva*. Bratislava: EUROUNION, 2013. 599 s. ISBN 978-80-89374-23-6.

²⁶ §154 zákona č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník.

²⁷ ŽITŇANSKÁ, Lucia a kol. *Základy obchodného práva*. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 631 s. ISBN 978-80-8078-276-4.

Predstavenstvo

Akciová spoločnosť ako právnická osoba je len konštrukciou právnych teoretikov – nemá možnosť konať sama, ale len obligatórne kreovaným orgánom – predstavenstvom.²⁸ Predstavenstvo je teda orgánom štatutárnym, ktoré je tvorené povinne. Jeho konanie je podložené zapísaním do obchodného registra. Podstata výkonu predstavenstva spočíva najmä v riadení spoločnosti a konaní v jej mene, operatívnom rozhodovaní, či zaistení vedenia účtovníctva.

Člen predstavenstva musí mať predpoklady, ako sú schopné riadenie akciovej spoločnosti, či už na profesionálnej a odbornej úrovni, ale aj na úrovni etickej, pričom môže ísť iba o fyzickú osobu.

Nad otázkou zloženia členov predstavenstva sa zaoberá valné zhromaždenie, nakoľko združuje akcionárov spoločnosti ako vlastníkov. Samozrejme, právo voliť člena predstavenstva má aj dozorná rada, ale v tomto prípade sa už prihliada na názory akcionárov, z dôvodu voľby členov dozornej rady zo strany valného zhromaždenia.

Dozorná rada

Dozorná rada ako kontrolný orgán akciovej spoločnosti, ktorých členovia, ako sme už vyššie spomenuli, sú volení valným zhromaždením, svoju činnosť v spoločnosti začínajú zápisom do obchodného registra, pričom majú vo svojej kompetencii dohliadať na činnosť predstavenstva, dohliadať na účtovné záznamy, kontrolovať podnikateľskú činnosť a naplňovať činnosti spojené s právnymi predpismi akciovej spoločnosti. Ďalšou aktivitou je aj dohliadať na činnosť valného zhromaždenia a kontrolovať delenie zisku. Podobne ako u spoločnosti s ručením obmedzeným, v prípade straty môže rozhodovať dozorná rada o jej úhrade. Všetci členovia dozornej rady, ktorých musí byť minimálne traja, majú právo nahliadať do hocijakých záznamov, ktoré sa týkajú podnikateľskej činnosti akciovej spoločnosti.

²⁸ STRAPÁČ, Peter. *Orgány obchodných spoločností a družstva*. Bratislava: EUROUNION, 2013. 599 s. ISBN 978-80-89374-23-6.

Pri riadení dozornej rady v akciovej spoločnosti je dôležité podotknúť, že dozorná rada nemá priame alebo nepriame riadenie spoločnosti a ani nezasahuje do riadenia predstavenstva.²⁹

Členovia správnych orgánov obchodných spoločností sledujú dva podstatné smery, a to pohľad do vnútra riadenej a spravovanej spoločnosti a pohľad navonok, čiže na okolie podniku, ktoré je obklopené či už sociálnym, politickým a ekonomickým prostredím a konkurenciou, s ktorou je potrebné pracovať.

1.4 Spoločensky zodpovedné podnikanie – Corporate social responsibility

Moderný termín a čím ďalej viac považovaný za dôležitý je koncept spoločenskej zodpovednosti podnikov alebo CSR, ktorý v literatúre uvádzajú autori aj ako korporatívna spoločenská zodpovednosť. Tento termín je široko definovaný a ukazuje na to, že praktiky CSR sú dobrovoľným prejavom podnikov.

Na CSR neexistuje jednotné ponímanie aj napriek tomu, že tento termín vznikol pomerne dávno. Prvé koncepcie sa objavili podľa autora Kunza už v druhej polovici 20. stor., podľa ktorého bolo dôvodom zmena v názoru spoločností ako celku na podniky. Od spoločností sa začalo oveľa viac očakávať, a to tak, aby sa aktívne venovali úlohe zlepšovať svoje okolie, a tým aj ovplyvňovať život vôkol seba.³⁰ CSR je teda téma, ktorá sa neustále vyvíja a zastrešuje významnú pozíciu.

Dôležitým rysom definícií CSR je to, že sú univerzálne, čím vymedzujú rámec a základné princípy pre všetky typy podnikov, bez ohľadu na predmet ich podnikania alebo veľkosť.³¹ Taktiež je podstatné aj to, že podniky si zavádzajú CSR na báze dobrovoľnosti, pričom sa nemusia riadiť nejakými striktne vymedzenými hranicami.

²⁹ DVOŘÁK, Tomáš. *Akciová společnost a Evropská společnost*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 972 s. ISBN 80-7357-12-0X.

³⁰ KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. 176 s. ISBN 978-80-271-0506-1.

³¹ KOŠIČIAROVÁ, Ingrida. *Manažment obchodnej spoločnosti*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. 393 s. ISBN 978-80-7418-276-1.

Pri definovaní CSR môžeme uviesť výklad Európskej únie, podľa ktorej je CSR „koncept, v ktorom firmy integrujú sociálne a environmentálne otázky do svojich podnikových operácií a do svojich vzťahov so stakeholdermi na dobrovoľnom základe“.³² Už z tejto definície vyplýva, že zámerom Európskej únie je podporovať podniky, aby do svojich aktivít zaradili otázky týkajúce sa sociálnej a environmentálnej oblasti, ako i oblasť ľudských práv, či uspokojenie spotrebiteľských záujmov.

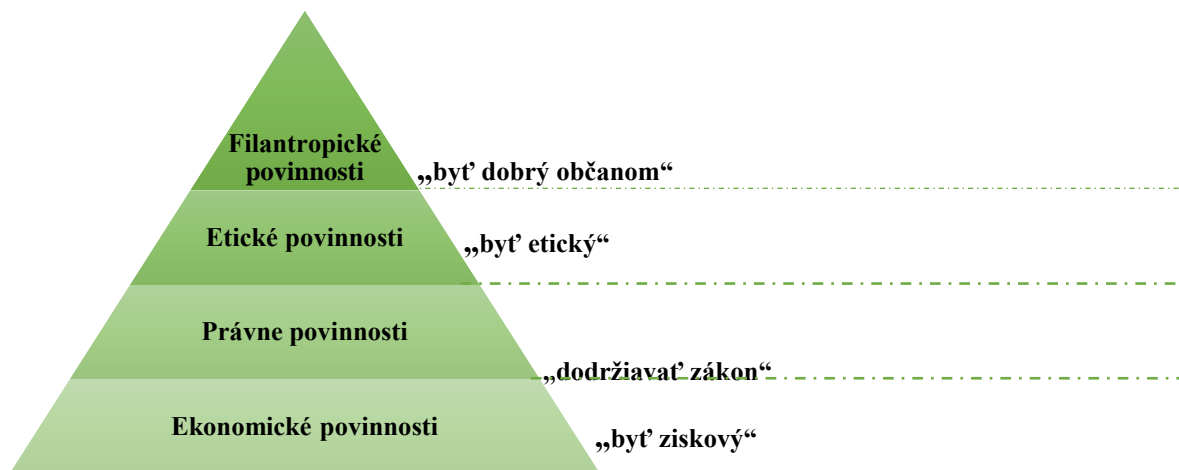
Ďalšou definíciou je ponímanie CSR zo všeobecného hľadiska, kde ide o neustály záväzok v rámci etického správania sa podnikov. Podniky by mali prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju firmy, a tým zlepšovať kvalitu života pracovníkov spoločne s ich rodinami. Takisto by mali prispievať aj k lokálnej komunite a spoločnosti ako celku.³³

Na lepšie pochopenie, podrobnejšie priblížil CSR autor Carroll, ktorý zostrojil pyramídový model CSR. Tento model pozostáva zo štyroch úrovní, resp. povinností, na základe ktorých môže byť podnik hodnotený, a to vzhľadom na jeho správanie a aktivity, či už na trhu, alebo v jeho samotnom vnútri. Model býva označovaný aj ako „Pyramid of Social Responsibility Model“, v našom preklade Carrollova pyramída, resp. Carrollov model spoločenskej zodpovednosti.

³² Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. [elektronický zdroj]. 2001. s. 8. Dostupné na:

https://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm

³³ ANTOŠOVÁ, Mária. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o., 2012. ISBN 978-80-8078-530-7.



Obrázok 4 Pyramída povinností spoločenskej zodpovednosti podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa HASKI-LEVENTHAL, Debbie, 2018

Táto pyramída poskytuje bližší obraz o CSR, v rámci ktorej podniky by sa mali riadiť štyrmi základnými povinnosťami. V prvom rade ide o povinnosti filantropické, ktorých vyjadrením „byť dobrým občanom“ znamená zlepšenie kvality života komunity zo strany spoločností. Etické povinnosti zahŕňujú etické správanie a konanie spoločností či už voči svojim zamestnancom, alebo širokej verejnosti. Z právneho hľadiska ide o tzv. „dodržiavanie zákonov“, teda rešpektovanie zákonov a vládnych nariadení a napokon ekonomické s povinnosťou „byť ziskový“ sú zamerané na zvyšovanie zisku spoločnosti spolu s jeho bohatstvom a hodnotami.

1.4.1 Normatívna úprava spoločensky zodpovedného podnikania

Na národnej a medzinárodnej úrovni je CSR je upravovaná viacerými normami alebo normatívnymi dokumentami. Za najznámejšie sa považujú ISO 26 000 a SA 8000. Tiež je sem vhodné uviesť aj platformu EcoVadis a organizáciu OECD, ktoré sa svojim spôsobom spájajú s normami v rámci CSR.

ISO 26 000

Predstavuje tzv. „dobrovoľnú“ medzinárodnú normu založenú za účelom metodických pokynov k základným princípom spoločenskej zodpovednosti, pričom rozlišuje spoločenskú zodpovednosť a zapojenie zainteresovaných strán. Obsahom sú hlavné oblasti a problémy, ktoré sa týkajú CSR a spôsoby, ktorými je možné implementovať CSR v rámci podniku. Témy sa týkajú napr.:

- správou a riadením spoločností,
- ľudskými právami,
- pracovnými podmienkami,
- životným prostredím a pod.

Zmyslom normy ISO 26 000 sú aj určité princípy CSR, ako je transparentnosť, etické chovanie, zodpovednosť, ľudské práva a cieľom je zdôrazniť to, aký význam majú výsledky a lepší profil podniku v rámci CSR.

SA 8000

Jedná sa o medzinárodnú normu a certifikačný štandard vydaný Organizáciou pre ľudské práva zamerané na spoločenskú zodpovednosť (Social Accountability International). Zameriava sa na tri oblasti, a to na zákazníka, zamestnanca a zainteresované strany s cieľom im poskytnúť normu, ktorá je založená na medzinárodných zmluvách o ľudských právach a zákonníka práce, ktoré chránia ich potreby. Jej obsahom sú úseky týkajúce sa:

- detskej a nútenej pracovnej sily,
- ochranou zdravia a bezpečnosti pri práci,
- právom na združovanie,
- diskrimináciou,
- odmenou za prácu a pod.

EcoVadis

EcoVadis je medzinárodne uznanou certifikačnou platformou, ktorá skúma a hodnotí CSR na základe platných štandardov na medzinárodnej úrovni. Jej podstatou je hodnotenie spoločností, a to z hľadiska 21 kritérií, ktoré sa zaraďujú do nasledujúcich skupín:

- životné prostredie,
- etika,
- dodržiavanie ľudských práv,
- spravodlivé obchodné praktiky a
- udržateľný rozvoj.

Cieľom EcoVadis je poskytovanie spoločnostiam úplnú transparentnosť výkonu podniku v oblasti CSR, s čím sa spája aj vyjadrenie spoločnosti Carmeuse, pre ktorú je tento certifikát „základným rámcom a uznaním na medzinárodnej úrovni, čo umožňuje dlhodobú strategickú víziu pre spoločnosť a veľkú ekonomickú a reputačnú príležitosť, ktoré demonštrujú zákazníkom, dodávateľom a zamestnancom odhodlanie prispievať k lepšiemu svetu.“³⁴

OECD

Účelom medzinárodnej organizácie OECD je formulovať základné princípy a propagovať CSR. Ich smernice pre nadnárodné podniky majú za cieľ odporúčať a uvádzať pravidlá, ktoré sú formulované vládou a týkajú sa CSR. Cieľom normy OECD je poskytnutie základného referenčného rámca pre CSR.³⁵ Témy sa týkajú rôznych škál, ako napr.:

- riadenie firmy,
- vzťahy so zamestnancami,
- životné prostredie,
- transparentnosť a iné.

1.4.2 Sféry spoločensky zodpovedného podnikania

Viacerí autori pripúšťajú, že základom myšlienky CSR je koncept nazývaný ako „Tripple Bottom Line“, čiže trojitý základ podnikania, ktorý bol oficiálne pomenovaný Johnom Elkingstonom v roku 1994. Jedná sa o koncept, ktorý presadzuje spektrum parametrov a kritérií plánovania, merania a vyhodnocovania firemných výkonov, výsledkov a postupov, tak pozitívnych ako aj negatívnych, posudzovaných v troch líniách – ekonomickej (profit), environmentálnej (planet) a sociálnej (people).³⁶ Tiež sú označované aj ako 3P, ktoré uvádza nasledujúca tabuľka.

³⁴ CARMEUSE SLOVAKIA, s.r.o. [elektronický zdroj]. Dostupné na: <https://www.carmeuse.com/sk-sk/ecovadis>

³⁵ ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT. 2015. OECD. [elektronický zdroj]. 2015. [cit. 2015-11-03]. Dostupné na: http://www.oecd.org/document/28/0,2340,en_2649_201185_2397532_1_1_1_1,00.h

³⁶ ZELENÝ, Ján. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. 1. vyd. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UNM, 2008. 163 s. ISBN 978-80-8083-690-0.

3P	Témy
PEOPLE	<ul style="list-style-type: none"> • ľudské práva, zdravie a bezpečnosť pri práci • rovnaké príležitosti,...
PROFIT	<ul style="list-style-type: none"> • etický kódex podnikov, • budovanie vzťahov so zákazníkmi, transparentnosť,...
PLANET	<ul style="list-style-type: none"> • ochrana životného prostredia • ekologická podniková kultúra,...

Tabuľka 1 Obsahové témy 3P

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Košičiarová, I. a kol. Manažment obchodnej spoločnosti. Ostrava: Key Publishin s.r.o., 2017

SOCIÁLNA SFÉRA

Je označovaná ako „PEOPLE“ a je zameraná na dve skupiny stakeholderov:

- 1. Odbory a zákazníci**, pre ktorých je snahou podnikov vytvárať také aktivity a procesy, ktoré by smerovali k zlepšovaniu alebo zvyšovaniu produktivity, spokojnosti a lojality ich pracovníkov. Môžeme sem zahrnúť napr. preventívne programy v oblasti zdravotníctva, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, rovnaké príležitosti, rozvoj zamestnancov z hľadiska ich profesie, či zamestnávanie diverzifikovaných ľudí.
- 2. Verejnosť a neziskové organizácie**, ktoré sú zamerané na zodpovedné a najmä dobrovoľné správanie sa podnikov, ktorých cieľom je prispievať k lepším vzťahom s okolím. Ide napr. o rast zamestnanosti a infraštruktúry v mieste pôsobenia, rozvoj kultúry, filantropie, či sociálnej integrácie.

EKONOMICKÁ SFÉRA

Ekonomická oblasť alebo „PROFIT“ je viazaná s rastom spoločnosti a ekonomiky a ich vzájomného pôsobenia. Zameriava sa na hodnotu spoločnosti a zahŕňa akcionárov, zamestnancov, manažérov a vrcholový manažment, ďalej investorov a zákazníkov a iných

stakeholderov, ktorí môžu mať vplyv na podnikateľskú činnosť.³⁷ Okrem toho sa sféra spája aj so zvyšovaním transparentnosti obchodných aktivít, ekonomického rastu, konkurencieschopnosti, korupcie, zlepšovaním vzťahov s obchodnými partnermi, ochranou duševného vlastníctva a pod. V rámci tejto oblasti môžu stakeholdermi vďaka transparentnosti vidieť prácu spoločnosti a rozhodnúť, či je v súlade s ich vlastnými názormi.

ENVIROMENTÁLNA SFÉRA

Táto sféra označovaná aj ako „PLANET“, ktorej sa v súčasnej dobe venuje veľká pozornosť, má podstatný význam pri jej uplatňovaní v spoločnostiach. Nezodpovedné využívanie prírodných zdrojov, znečisťovanie životného prostredia priemyselným odpadom, či iné negatívne dopady, budú mať výrazne zlý vplyv ako na podnik, tak aj na celú planétu.³⁸ Už dnes sa podniky snažia v značnej miere zameriavať práve na túto problémovú oblasť, a to napr. znižovaním uhlíkovej stopy, obalových odpadov, využívaním vody a ich celkového vplyvu na životné prostredie. Firmy, ktoré majú veľký negatívny dopad na životné prostredie (ťažobný a potravinársky priemysel) majú možnosť pristupovať k environmentálnej sfére s využitím redukcie a benchmarkingu, ktorý predstavuje určitý nástroj na zmenu cieľa učením sa od najlepších. Ide o proces, ktorý porovnáva a meria vlastné procesy s procesmi vo vybraných vedúcich organizáciách s cieľom získať informácie o odchyľkach. Tie môžu tak pomôcť firmám identifikovať a zaviesť lepšie procesy do ich podnikateľskej činnosti.³⁹

³⁷ PRSKAVCOVÁ, M. a kol.: *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

³⁸ GUPTA, Ankit. *Triple Bottom Line (TBL a 3BL)* [elektronický zdroj]. SAMVAD International Journal of Management, 2011. s. 71-77. Dostupné na: <https://www.sibm.edu/assets/pdf/samvad2.pdf>

³⁹ Benchmarking. [elektronický zdroj]. 2015. Dostupné na:

<https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/benchmarking/>

1.5 Etický rámec a spoločenská zodpovednosť v správe a riadení podniku

Súčasný nový trend, kde tzv. nadnárodná spoločnosť sa chápe ako orgán spoločnosti, sa hlavné zložky základných ľudských práv stali globálne aplikovateľné, v rámci čoho otvorené trhy požadujú od trhových hráčov, aby ich dodržiavali.⁴⁰

Podniky pre svetovú komunitu sú tzv. motorom ekonomiky, pretože ich cieľom je prispievať nielen k hospodárskemu a sociálnemu rozvoju, ale aj k vytváraniu pracovných miest, rozvíjaniu zručností, technológií a samozrejme k dostupnosti tovarov a služieb. Naopak, ich obchodné aktivity môžu mať aj negatívny dopad či už na ľudstvo, alebo životné prostredie, a práve preto očakávame od nich, aby konali zodpovedne a zároveň aby identifikovali a riadili riziká, ktoré im vyplývajú z ich podnikateľskej činnosti.

Na Slovenku sa spoločnosti v rámci svojej podnikateľskej činnosti zvyčajne riadia záväznými právnymi predpismi Slovenskej republiky, Európskej únie, a taktiež aj zásadami CG, či CSR, ktoré odpovedajú medzinárodným normám a odporučeniam. V tomto prípade ide o vzťahy k akcionárom, obchodným partnerom, zákazníkom, ale aj zamestnancom, štátnym i regionálnym orgánom, pri ktorých je dôležitá etická zodpovednosť zo strany spoločností.

Etickú zodpovednosť môžeme charakterizovať vo všeobecnosti ako plnenie očakávaní spoločnosti, ktoré i keď nie sú zákonom stanovené, od podnikov sa očakávajú a uznávajú. A práve preto ako správa a riadenie spoločnosti, tak aj spoločenská zodpovednosť podnikania veľmi úzko súvisí s etickým správaním sa podnikov.

Z pohľadu CG je cieľom etiky zvyšovať efektivitu správy podniku, kde sa jedná najmä o vzťahy medzi vlastníckmi a výkonným manažmentom spoločnosti, pričom kvalitná správa podniku konkretizuje súvzťažnosť sféry kapitálu manažmentu, a to najmä na báze vedomej osobnej zodpovednosti.⁴¹

⁴⁰ LUKÁČKA, Peter. *Kategória zodpovednosti a zodpovedné podnikanie v právnom prostredí Slovenskej republiky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019. 120 s. ISBN 978-80-571-0080-5.

⁴¹ PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody, Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-1621-3.

Jednou zo známych slovenských inštitúcií, ktorí sa zaoberajú kódexom správy a riadenia spoločností na Slovensku môžeme uviesť Slovenskú asociáciu Corporate Governance, ktorá sa zameriava na správne orgány podnikov s cieľom podať im najmodernejšie princípy CG, v rámci ktorých ide o správu a aktualizáciu Kódexu správy spoločností, a to na základe vývoja OECD princípov CG a odporúčaní Európskej komisie.⁴² Ako príklad vieme uviesť kódex z roku 2016, ktorý uvádza šesť princípov. Základným princípom tohto kódexu je informácie o zabezpečení účinného rámca správy spoločností. Medzi podstatné princípy patria:

- práva akcionárov, spravodlivé zaobchádzanie s akcionármi, kľúčové funkcie vlastníctva,
- inštitucionálni investori, kapitálové trhy a iní sprostredkovatelia,
- úloha zainteresovaných strán pri správe spoločností,
- zverejňovanie informácií a transparentnosti,
- zodpovednosť orgánov podnikov.⁴³

Cieľom kódexu správy a riadenia spoločnosti je hlavne zabezpečenie odborného rastu zúčastnených, ako i možných členov predstavenstva a dozornej rady v podnikoch, vytvorenie profesionálnych zázemí, ktoré sú potrebné na získavanie aktuálnych predstáv z oblastí CG⁴⁴, a tým pádom dopomôcť firmám sa v tejto oblasti zdokonaľovať.

Etikou a spoločenskou zodpovednosťou sa zaoberá tzv. „Zelená kniha“ nazývaná aj ako Podpora európskeho rámca pre spoločenskú zodpovednosť podniku, vydaná v roku 2001, ktorá podáva informácie o rozvoji európskej spoločenskej zodpovednosti, s cieľom budovať lepšiu spoločnosť a lepšie životné prostredie. Pri pohľade na CSR, najpodstatnejšia úloha tejto knihy spočíva v skvalitňovaní vzťahov medzi podnikom, štátom a ľuďmi, pričom z jej úlohy vyplýva:

⁴² SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA CORPORATE GOVERNANCE. [elektronický zdroj]. Dostupné na: <https://sacg.sk/about/>

⁴³ Kódex správy spoločností na Slovensku. [elektronický zdroj]. 2016. 17 s. Dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2019/10/web_kodex_2016_02.pdf

⁴⁴ Kódex správy a riadenia spoločností na Slovensku. [elektronický zdroj]. 2008. 50 s. dostupné na: https://www.otpbanka.sk/data/files/Pravne%20info/K%C3%B3dex-spr%C3%A1vy-a-riadenia_spolo%C4%8Dnost%C3%AD-na-Slovensku_1.pdf

- rešpektovanie sociálnych vzťahov a životného prostredia,
- dodržiavanie ľudských práv.

Vo vyššej kapitole sme uviedli CSR s jej troma sférami, ako je ekonomická, sociálna a environmentálna, a práve tieto oblasti sú dôležité pri etickom správaní sa podnikov. Už je na zvážení, ako a čím sa budú v týchto oblastiach podniky zaoberať v rámci ich etického správania a konania.

Najpoužívanejšími a najvýznamnejšími nástrojmi etického riadenia podnikov sú práve etické kódexy, ktoré podrobnejšie sme si opísali v nasledujúcej kapitole.

1.5.1 Etický kódex spoločnosti

Etické kódexy podnikov predstavujú dokumenty v písomnej forme, ktoré už v súčasnosti niektoré podniky zverejňujú aj na ich webových stránkach. Uvádzajú základné etické princípy správania sa, ako aj úhrn morálnych pravidiel, či požiadaviek. Jedná sa teda o normy, princípy a ideály, na základe ktorých by sa mali riadiť nielen členovia spoločností, ale aj spoločnosť ako celok.⁴⁵ Cieľom týchto dokumentov je ako zlepšiť etickú situáciu podniku, tak aj eliminovať negatívne dopady na etické správanie sa podnikov v jeho internom a externom prostredí.

Pre podniky je dôležité, že si môžu etické kódexy navrhovať a tvoriť z vlastnej iniciatívy a roviny, čo znamená, že ich štruktúra a obsah sa medzi jednotlivými podnikmi líši a sú na dobrovoľnom zvážení každého z nich. Podstatné je to, že pri spracovaní etického kódexu by mali podniky vychádzať z ich základných hodnôt, taktiež aj z filozofie a strategických cieľov.⁴⁶, čo môžeme považovať za základnú podmienku jeho založenia.

Etický kódex podniku ďalej charakterizujeme aj ako určitú smernicu, ktorej cieľom je upraviť a zamerať sa na rad viacero oblastí, ktoré sa rozlišujú podľa odborov na etický kódex profesionálnych asociácií, ich členov, podnikateľských subjektov a hospodárskych združení, pričom ich oblasti sa môžu týkať:

⁴⁵ JANOŠKOVÁ, Katarína. *Podnikateľská etika*. Žilina: EDIS-vydavateľské centrum ŽU, 2019. 113 s. ISBN 978-80-554-1538-3.

⁴⁶ SEKNIČKA, Pavel – PUTNOVÁ, Anna. *Etika v podnikaní a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

- dobrých vzťahov so zákazníkmi, zamestnancami, dodávateľmi, akcionármi i širokou verejnosťou a
- životným prostredím, ktorému je v súčasnosti nevyhnutné dostatočné venovanie pozornosti.

Už dnešná doba prináša viacero podnikov, ktoré sa aktívne venujú ochranou životného prostredia a usilujú sa o to, aby ich podnikateľská činnosť mala čo najmenší zlý dopad naň, a práve preto sa etické kódexy odporúčajú zahrnúť aj do rôznych vzdelávacích programov podnikov. Zavedenie etického kódexu prináša množstvo prínosov pre podnik, kde ide napr. o:

- podporu a pomoc pri riešení etických problémov,
- objasnenie si filozofie podniku a strategických cieľov etických hodnôt,
- pomoc pri odolávaní neracionálnym požiadavkám nadriadených i podriadených,
- odhalenie nelegálnych operácií a podvodov,
- pomoc manažmentu pri komunikácii etických noriem, ktoré sa vzťahujú ku CSR,
- elimináciu nežiadúcich praktík,
- riešenie etických priestupkov a ďalšie.⁴⁷

Sami môžeme v dnešnej širokej spoločnosti vidieť, že etické kódexy majú možnosť vyriešiť veľa otázok týkajúcich sa etického správania sa podnikov. Či už dokážu podnik chrániť pred nepriaznivými vplyvmi, viažu sa aj na zamestnancov, z ktorých mnohí sú hrdí na to, že pracujú v spoločnostiach, ktoré sa riadia takýmto správaním, lebo to umožňuje ľahšie a rýchlejšie identifikovať a harmonizovať svoje záujmy v súlade s etickými hodnotami spoločnosti.⁴⁸ A práve preto správne nastavený etický kódex podniku vie poskytnúť všetkým stranám užitočné rady a návody, ktoré majú pre všetky strany pozitívny vplyv.

⁴⁷ PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody. Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

⁴⁸ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

1.6 Dopad pandémie COVID-19 na správu a riadenie podniku a na jeho spoločenskú zodpovednosť

Pandémia koronavírusu COVID-19 narušila v značnej miere ekonomiku a životy podnikov, a to bez ohľadu na to, či mali schopnosť pokračovať ďalej vo svojej podnikateľskej činnosti, alebo nie. Tento nepriaznivý stav sa dotkol podnikania rôznymi spôsobmi a na rôznych úrovniach, v rámci čoho sa z časti dotkol aj správy a riadenia spoločnosti, a takisto aj spoločensky zodpovedného podnikania.

Na druhej strane pandémie vytvorila aj celosvetovo obrovské výzvy pre viacerých podnikateľov. Niektoré firmy sa už pokúšali profitovať z tejto situácie, a to či už vysokým nafukovaním cien, alebo zavádzajúcimi výrobkami. S týmto problémom sa zaoberala krajina Veľkej Británie, kde s cieľom obmedziť potenciálne rozširujúce sa prospechárstvo pokašiteľov o profit, zriadila tzv. „watchdog“, čiže strážneho psa pre takéto nepriaznivé podnikanie. Úrad pre hospodársku súťaž a trhy (Competition and Markets Authority, CMA) Veľkej Británie dokonca zriadil v roku 2020 aj osobitnú pracovnú skupinu zameranú na tvrdé zákroky proti takýmto nekalým podnikateľom.⁴⁹

Vzhľadom na rozsiahlu povahu pandémie väčšina riaditeľov spoločností od začiatku jej vypuknutia čelila značným požiadavkám pri riešení mimoriadnej situácii, no i napriek tomu sa museli naďalej pasovať so svojimi podnikovými povinnosťami. Vo všeobecnosti platí, že riaditelia spoločnosti sú zodpovední za dohľad nad riadením a záležitosťami spoločnosti, čo vyžaduje, aby riaditelia v dobrej viere vyvinuli primeraný systém monitorovania a podávania správ na úrovni CG. Dôležité je poznamenať, že nie je úlohou riaditeľa riadiť všetky činnosti spoločnosti a zároveň aj problémy týkajúce sa pandémie, na to predsa má vedúcich pracovníkov, ktorí mu môžu napomôcť pri schopnosti splňať svoje podstatné povinnosti.

V rámci zodpovednosti a dobrej správy a riadenia spoločnosti anglickí predstavitelia Kucera William, Jodi Simala a Noreuil Andrew sa spoločne zamerali na odporúčania alebo rady týkajúce sa nepriaznivej situácie. Ide o nasledujúce odporúčania:

⁴⁹ HIBGWEU, He – LLOYD, Harris. *Journal of Business Research: The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. [elektronický zdroj]. Veľká Británia, 2020. s. 176-182. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

- posilnenie existujúcich informačných systémov spoločnosti, ktoré používajú orgány správy,
- vytvorenie výboru ,
- lepšia a silnejšia komunikácia s vedením spoločnosti ,
- vypracovanie havarijného plánu,
- vyhodnocovanie možných narušení prevádzky a obchodných vzťahov.⁵⁰

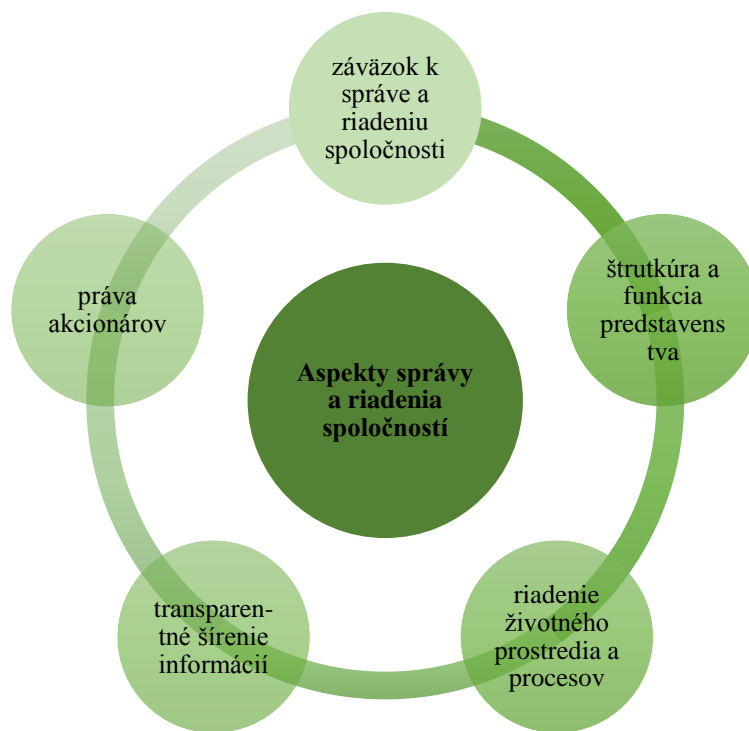
Cieľom tohto návodu je predísť negatívne mu dopadu COVID-19 na podniky, aspoň v minimálnom rozsahu, čo vedie k plynulejšej spolupráci medzi vedením spoločnosti a jej správnymi orgánmi, a tým pádom aj k jej lepšiemu chodu celého podniku.

Dané návody môžeme nadviazať s tzv. aspektmi správy a riadenia spoločnosti, na ktoré sa zamerala americká investičná spoločnosť IDB Invest, podľa ktorej je úlohou správnej rady v súčasnej pandemickej situácii delegovať svoje právomoci spoločnosti na iných pracovníkov spoločnosti, alebo tímy, ktoré sa budú zaoberať najviac zasiahnutými a riskantnými sektormi. Ako užitočný nástroj na prevenciu pred koronavírusom uviedla vytvorenie krízového výboru a plánu reakcie.⁵¹

Ako už vyššie uvádzame, spoločnosť IDB Invest sa v rámci nepriaznivej situácie COVID-19 zameriavala na oblasti, ktoré môžu byť najviac zasiahnuté, pričom sa riadila aj určitými stránkami, resp. aspektami zameranými na CG.

⁵⁰ KUCERA, William a kol., *COVID-19 and Corporate Governance: Key Issues for Public Company Directors*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. [elektronický zdroj]. 2020. Dostupné na: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/29/covid-19-and-corporate-governance-key-issues-for-public-company-directors/>

⁵¹ IDB Invest. *Corporate Governance: COVID-19 and the Board of Directors*. [elektronický zdroj]. 7s. Dostupné na: <https://www.idbinvest.org/en/publications/corporate-governance-covid-19-and-board-directors>



Obrázok 5 Aspekty správy a riadenia spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa IDB Invest

Ako uviedla výkonná riaditeľka Business Leaders Forum Vagasská: „ *Biznis stratégia a CSR stratégia by nemali byť oddelené svety. Naopak, spoločenská zodpovednosť by mala biznis hnať dopredu, určovať jeho priority a ďalšie smerovanie.* “⁵² Táto kríza otestovala spoločnosti aj v súlade s ich záväzkom k etickému obchodnému správaniu a výrazne aj CSR. Zatiaľ čo niektoré podniky padli až na svoje dno, museli začať prepúšťať zamestnancov, naopak iné sa začali viacej venovať pomoci, či už v podobe:

- finančných darov,
- zdravotníckych zariadení,
- kupovaním výrobkov a zariadení pre boj s pandémiou, nástrojov užitočných pre lekárov a zdravotnícky personál (plášte, masky, dezinfekcie, rukavice a pod.),
- rôznych potravinových zbierok,

⁵² MAŤO, Vladimír. *TREND.sk: Spoločensky zodpovedné podnikanie je v dnešnej dobe nevyhnutné.* [elektronický zdroj]. 2010. [cit. 2020-11-29]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/trend-archiv/spolocensky-zodpovedne-podnikanie-je-dnesnej-dobe-nevyhnutne>

- vytvárania projektov v oblastiach ekológie, zdravotného štýlu, zdravia a iné.

Keďže žijeme v inteligentnej dobe založenej na internete, niektoré firmy mali možnosť poskytovať podporu svojim zamestnancom, umožnili im prácu z domu, a tým pádom zamestnanci neprišli o svoje pracovné miesta a zamestnávateľia mohli naďalej pokračovať vo svojej podnikateľskej činnosti.

Daná nepriaznivá kríza spojená s COVID-19 vytvorila množstvo problémov a nátlakov, pre či už malé podniky, alebo veľké medzinárodné spoločnosti, no ponúkla im možnosť zamerať sa lepšie a aktívnejšie práve na oblasti, ktorými sa zaoberali len okrajovo, prípadne len vtedy, keď to bolo potrebné, alebo im to prišlo ako výhoda. A práve táto situácia niektoré firmy posunula k rozšíreniu svojej pôsobnosti v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Je možné, že niektoré podniky, ktoré sa nevenovali oblasti CSR, začali sa venovať práve tejto sfére, aby si udržali svoje postavenie na trhu, resp. rozšírili svoju podnikateľskú činnosť, a tým pádom sa dostali širokej verejnosti do povedomia.

2 Cieľ práce

Cieľ našej práce sa sústreďuje na činnosť správnych orgánov vo vybranom podniku, spoločenskú zodpovednosť riadenia a etické správanie sa podnikov. Nakoľko správa a riadenie spoločnosti zohráva významnú úlohu v podniku, zisťovali sme fungovanie správnych orgánov a ich správanie sa vzhľadom k vrcholovému manažmentu, v čom spočívajú ich kompetencie, aký majú vplyv na činnosť spoločenskej zodpovednosti vybraného podniku a ako sa podieľajú na uplatňovaní etického kódexu. Pri daných zisteniach sme sa vo výslednom efekte venovali úvahám o možných riešeniach.

Tento cieľ sme uplatnili v spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., kde sme sa v prvom rade v prvom rade opreli o charakterizovanie vybraného podniku, spoločne s jeho vybranými hospodárskymi výsledkami a organizačnou štruktúrou. Ďalej sme skúmali správne orgány danej spoločnosti, kde sme zistili, že správnymi orgánmi sú valné zhromaždenie a dvaja konatelia, pri ktorých sme zisťovali ich práva a kompetencie v spoločnosti. V rámci spoločenskej zodpovednosti podnikania sme sa zamerali na hlavné aktivity spoločnosti v tejto oblasti a následne sme sa venovali aj etickému rámcu spoločnosti s dôsledkom na etický kódex. Zároveň sme cieľ uplatnili aj pri zhodnotení správy a riadenia vybraného podniku, kde sme uplatnili riadený rozhovor s Corporate Citizen Manager spoločnosti a dotazníkovým prieskumom zameraný na vrcholových manažérov spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., v rámci ktorých sme zisťovali aj fungovanie správnych orgánov v spoločnosti, ako aj ich vzťah ku vrcholovému manažmentu.

3 Metodika práce a metody skúmania

Na spracovanie našej diplomovej práce venujúcej sa fungovaniu správnych orgánov vo vybranom podniku sme využili výskumné metódy, ktoré predstavujú konkrétne postupy zberu a analýzy údajov, pričom ich rozvoj boli neoddeliteľnou súčasťou nášho výskumného zámeru. Jednalo sa o metódy:

- **Literatúra a štúdium interných firemných materiálov** – ide o získavanie poznatkov, ktoré sú dané našou prácou. Pri spracovaní štvrtej kapitoly sme využili najmä internetové zdroje spoločnosti a jej interné podnikové dokumenty, ako sú výročná správa spoločnosti, spoločenská zmluva a pod.
- **Pozorovanie**, v rámci ktorého ide o cieľavedomé, systematické a organizované sledovanie skúmaných javov alebo objektov. Pozorovanie sme použili v štvrtej kapitole tejto práce.
- **Analýza a syntéza** – pri analýze ide o proces, ktorý predstavuje reálny alebo myšlienkovitý rozklad skúmaného javu, resp. situácie na jednotlivé oblasti, ktoré sú predmetom ďalšieho skúmania. Syntéza sa považuje za myšlienkové spojenie poznatkov, ktoré boli získané analytickými metódami v jeden celok. Tieto metódy sme preniesli do štvrtej kapitoly.
- **Komparácia**, ktorá má za účel zisťovať zhodné a rozdielne charakteristiky určitých procesov a javov na základe ich porovnávania sme tiež využili vo štvrtej kapitole.
- **Riadený rozhovor** založenom na verbálnej komunikácii s respondentom, kde rozhovor prebiehal v štvrtej kapitole, vo forme ôsmich otázok na kompetentnú osobu vybraného podniku s cieľom zistiť, ako prebieha daná problematika v podniku. Mali sme tu možnosť zistiť, či už problémové oblasti a navrhnúť riešenia na ich odstránenie alebo zlepšenie.
- **Dotazník** – ide o získavanie primárnych dát, v rámci ktorého sú cieľové skupiny oslovené otázkami s využitím dotazníka, v súčasnosti najvyužívanejšie elektronickou formou. V našej práci bolo obsahom dotazníka 12 otázok, ktoré boli smerované na manažérov spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovakia, s.r.o. a boli použité vo štvrtej kapitole.

4 Výsledky práce

V tejto časti diplomovej práce sme sa podrobnejšie venovali spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., pričom sme zbierali a zisťovali údaje venované danej téme prostredníctvom rozhovoru s Corporate Citizenship Manager pre oblasť Corporate Social Responsibility pani Zuzanou Mravík Zelenickou, ktorá pre spoločnosť pracuje viac ako 7 rokov a má dostatočný prehľad k skúmanej téme tejto práce a na základe dotazníkového prieskumu, ktoré sme vytvárali a smerovali na vrcholových manažérov daného podniku.

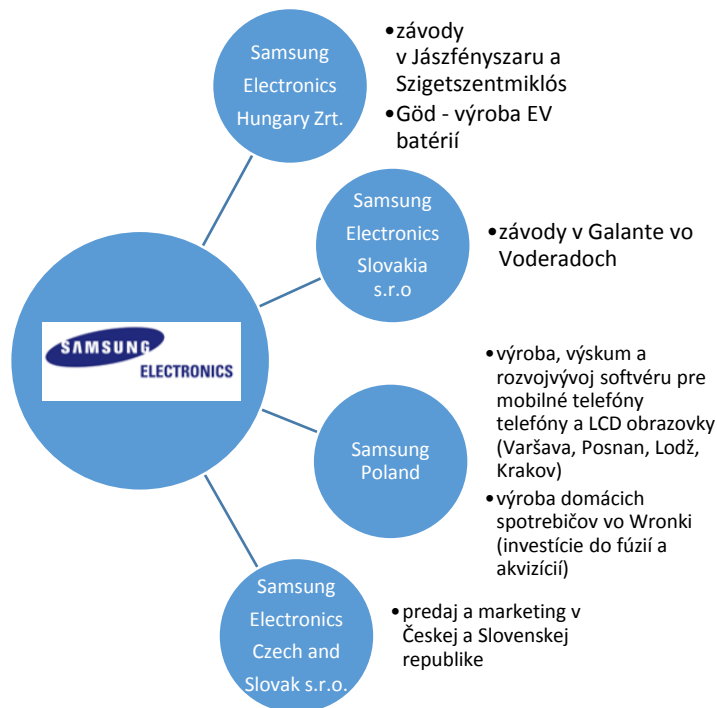
4.1 Charakteristika spoločnosti

Skupina Samsung považovaná za najväčšieho výrobcu a distribútora elektroniky po celom svete bola založená v roku 1938 Kórejčanom Lee Byung–chulom. V našom preklade predstavuje tzv. „tri hviezdy“ so symbolom niečoho veľkého. Na základe odhadov, spoločnosť má hodnotu okolo 326 miliárd dolárov, čo je veľmi pekný hospodársky výsledok tejto spoločnosti. Je predstavovaná ako najväčšia spoločnosť v Južnej Kórei, pričom v súčasnosti riadi niekoľko dcérskych spoločností po celom svete. Jej medzinárodné spoločnosti sú navzájom prepojené a združené pod jednotnou značkou Samsung, v rámci čoho skupina Samsung pozostáva z troch významných a hlavným medzinárodných spoločností, ktorými sú:

- **Samsung Electronics Co., Ltd.,**
- **Samsung Heavy Industries Co., Ltd.,**
- **Samsung Engineering & Construction.**

Samsung Heavy Industries Co., Ltd. je spoločnosťou zaoberajúcou sa stavaniu lodí a Samsung Engineering & Construction je vedúcou globálnou stavebnou spoločnosťou, ktorej významné dielo spočíva aj napr. v stavbe mrakodrapu Burdž Chalífa v Dubaji, ktorý je dodnes najväčšou budovou sveta.

Samsung Electronics Co., Ltd v súčasnosti je najväčším výrobcom spotrebnej elektroniky na svete a zamestnáva viac ako 280 000 ľudí v 74 krajinách. V rámci V4 sa dcérske spoločnosti nachádzajúce v Maďarsku, Poľsku, Čechách a na Slovensku.



Obrázok 6 Skupina Samsung Electronics Co., Ltd v krajinách V4

Zdroj: vlastné spracovanie

Nakoľko v našej práci sme si za vybraný podnik vybrali jeden zo skupiny Samsung, venovali sme sa ďalej práve len spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o..

Základné informácie o spoločnosti

Obchodný názov: Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

Sídlo: V Parku 2323/14, 148 00 Praha 4

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

IČO: 28 98 73 22

DIČ: CZ28987322

Predmet podnikania: výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 9 živnostenského zákona



Obrázok 7 Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. so sídlom v Prahe a Bratislave

Zdroj: www.google.sk

Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. pôsobí na českom a slovenskom trhu, s oficiálnym sídlom v Prahe, pričom pôsobí aj na Slovensku, konkrétne v meste Bratislava, kde sa jedná o organizačnú zložku. Táto spoločnosť je vo vlastníctve dvoch spoločností, konkrétne Samsung Electronics Europe Holding Coöperatief U.A. so sídlom v Holandsku, s vlastníctvom vo výške 68, 86% obchodného podielu. Ďalším vlastníkom je Samsung Zrt. so sídlom v Maďarsku a s vlastníctvom 31,14 % obchodného podielu.

Spoločnosť má približne 200 zamestnancov, z toho cca 150 v Čechách a cca 50 na Slovensku. Hlavná úloha tejto spoločnosti spočíva **v propagácii, marketingu a predaju výrobkov Samsung Electronics v Čechách a na Slovensku**. Logo Samsung Electronics Co., Ltd. je pre všetky dcérske spoločnosti jednotné, čiže týmto logom sa prezentuje aj náš vybraný podnik.

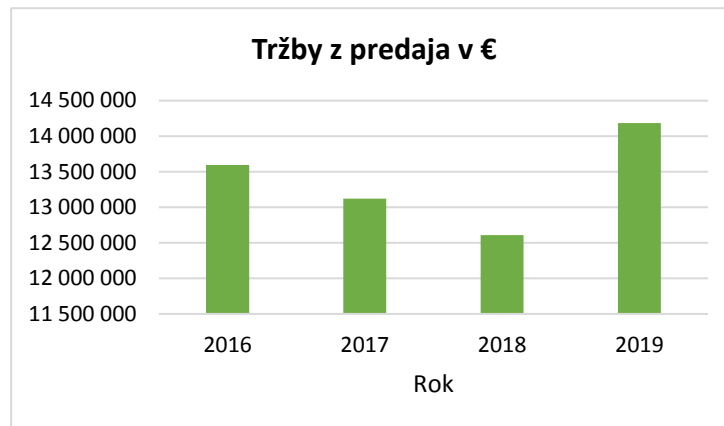


Obrázok 8 Logo Samsung Electronics

Zdroj: stiahnuté z www.google.sk

4.2 Vybrané hospodárske výsledky

V súčasnej dobe sa Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. zameriava na predaj mobilných zariadení, spotrebičov pre domácnosť, predaj televízií a pamäťových médií a monitorov, a pod. Nakoľko mnoho činností a aktivít spoločnosti je závislé aj od jej finančných výsledkov, je dôležité uviesť aj jej vývoj tržieb z predaja a výsledný efekt podnikovej činnosti.



Graf 1 Tržby z predaja spoločnosti za roky 2016 až 2019

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky



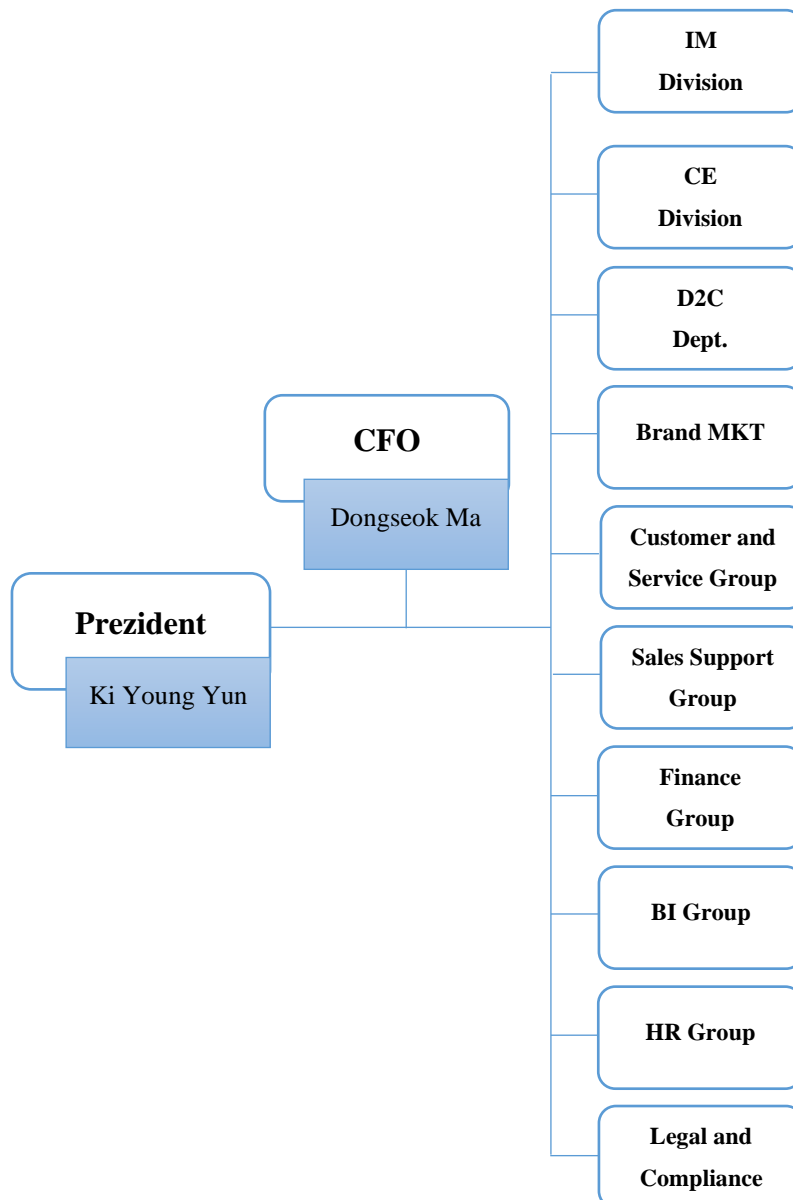
Graf 2 Výsledok hospodárenia spoločnosti za roky 2016 až 2019

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky

V roku 2018 tržby spoločnosti klesli oproti roku 2017. Dôvodom bolo to, že v tomto období sa spoločnosť zameriavala skôr na podporu marketingu a obchodných aktivít, ktoré boli smerované koncovým užívateľom. Spoločnosť sa špecializovala na nové typy tzv. „experience zones“, teda na nové predajné výstavné displeje, ktoré umožňovali interaktívny spôsob predaja a v rámci nich spotrebiteľ mohol vyskúšať nové technológie bez

obmedzenia. A to sa odzrkadlilo v nasledujúcom období 2019, kedy tržby narástli takmer o 13%. Zároveň zisk spoločnosti má v medziobdobiach 2016 až 2019 zrovnateľné hodnoty, takže Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. si udržuje svoju stabilnú pozíciu na trhu.

4.3 Organizačná štruktúra vybraného podniku



Obrázok 9 Organizačná štruktúra Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

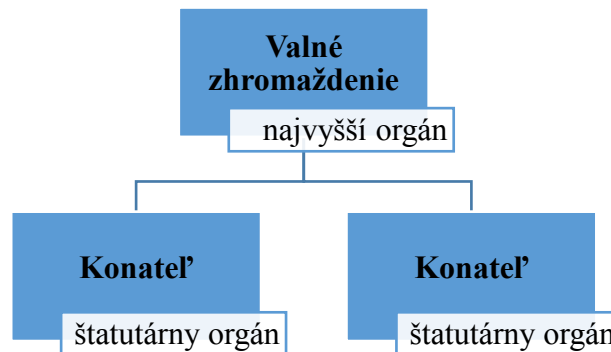
Zdroj: vlastné spracovanie

Z organizačnej štruktúry je zreteľné, že pozostáva z desiatich divízií a odborov, ktoré riadi prezident spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. Ki Young Yun a CFO riaditeľ (finančný riaditeľ) Dongseok Ma, teda Kórejčania, ktorí sú zároveň aj konateľmi danej spoločnosti. Pod jednotlivé divízie a odbory spadá viacero ďalších oddelení, kde aktivity CSR by sme našli pod odborom Brand MKT.

4.4 Správne orgány

Cieľom spoločnosti Samsung Electronics Co., Ltd. je stať sa globálnym lídrom, ktorý rastie spolu s ľuďmi a miestnymi komunitami, pričom pracuje s filozofiou „Venovať svoje ľudské zdroje a technológie na vytváranie vynikajúcich produktov a služieb, a tým prispievať k lepšej globálnej spoločnosti.“

Správne orgány v pôsobnosti Samsung Czech and Slovak, s.r.o.



Obrázok 10 Orgány spoločnosti Samsung Czech and Slovak, s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť Samsung Czech and Slovak, s.r.o. má zriadený najvyšší orgán Valné zhromaždenie a dvoch štatutárnych orgánov, konateľov. Jedným z konateľov je Ki Young Yun (Sean), ktorý je zároveň aj prezidentom spoločnosti a druhý je CFO (finančný riaditeľ) Dongseok Ma (Dennis). Spoločnosť nemá zriadenú dozornú radu. Zo spoločenskej zmluvy danej spoločnosti vychádzajú kompetencie valného zhromaždenia a dozornej rady.

Valné zhromaždenie ako právnická osoba má vo svojej pôsobnosti:

- schvaľovanie rokovaní vykonaných v mene spoločnosti pred jej vznikom, podľa Obchodného zákonníka,
- schvaľovanie riadnej, mimoriadnej, konsolidovanej a účtovnej závierky, rozhodovanie o rozdelení zisku alebo iných vlastných zdrojov a úhrad strát,
- schvaľovanie stanov a ich prípadných zmien,
- rozhodovanie o zmene obsahu spoločenskej zmluvy spoločnosti,
- rozhodovanie o zvýšení alebo znížení základného imania spoločnosti, alebo o pripustení nepeňažného vkladu, či o možnosti započítania peňažnej pohľadávky voči spoločnosti proti pohľadávke na splatenie vkladu,

- menovanie, odvolávanie a odmeňovanie konateľov,
- vylúčenie spoločníka podľa ustanovení v Obchodnom zákonníku,
- rozhodovanie o fúzii, prevodu imania na spoločníka, rozdelenie a zmena právnej formy,
- schválenie zmluvy o výkone funkcie,
- a ďalšie kompetencie, ktoré do pôsobnosti valného zhromaždenia zveruje zákon alebo stanovy.

Valné zhromaždenie má ďalej právo udeľovať a odvolávať prokúru.

Konatelia

Ako sme už vyššie uviedli, spoločnosť Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. má dvoch konateľov spoločnosti, z ktorých každý je oprávnený konať v mene spoločnosti, a to samostatne. Konatelia sú zodpovední za obchodné vedenie danej spoločnosti. Vznik konateľov je zápisom do obchodného registra. Podpisovanie v mene spoločnosti uskutočňujú konatelia tak, že k obchodnej firme pripojí svoj podpis. Všetky finančné zmluvy, ktoré boli uzatvorené v mene spoločnosti, musia byť podpísané konateľom spoločnosti a finančným riaditeľom spoločnosti.

Konatelia sú ďalej povinní zaistiť riadne vedenie predpísanej evidencie a účtovníctva, viesť zoznam spoločníkov a informovať spoločníkov o záležitostiach firmy.

Keďže pri konateľoch sme hovorili o prezidentovi spoločnosti a CFO riaditeľovi, tak práve oni zodpovedajú a riadia celý chod tejto spoločnosti, čiže zaistujú a zodpovedajú za jej každodennú činnosť. Náleží im právo obchodného konania a môžu požiadať valné zhromaždenie o udelenie pokynu týkajúce sa obchodného konania. Konatelia zastupujú spoločnosť pri jej konaní, uzatvárajú zmluvy s dodávateľmi, zákazníkmi aj so zamestnancami spoločnosti. Ich činnosť je spojená aj s pravidelnou a aktívnou komunikáciou s vedením spoločnosti v Kórei, ako aj riešenie pracovných záležitostí s vrcholovým manažmentom všetkých oddelení Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., a to tak aby spoločnosť fungovala a dosahovala požadované výsledky. Takisto majú konatelia vplyv na spoločnosť, pretože oni sú tí, ktorí sprostredkujú informácie tzv. hore, teda najvyššiemu vedeniu spoločnosti, takže všetky aktivity a činnosti oddelení ide najskôr cez nich, konkrétne, najskôr cez finančného riaditeľa a následne prezidentovi danej

spoločnosti. Konatelia okrem daných kompetencií zodpovedajú aj za výročnú správu spoločnosti.

4.5 Spoločensky zodpovedné podnikanie

Samsung v globálnom svete má za cieľ udržať riadenie spoločnosti na základe vytvárania integrovaných hodnôt. V rámci toho, že zameranie tejto spoločnosti je smerované na poskytovanie inovatívnych produktov a služieb v celom hodnotovom reťazci založenom na kľúčových hodnotách, spoločnosť sa usiluje o vytváranie hodnôt či už z prostredia ekonomického, spoločenského alebo životného. Okrem finančného vplyvu, sleduje aj ten nefinančný, a to prostredníctvom procesov, ktorými spoločnosť môže maximalizovať pozitívny dopad a zároveň minimalizovať dopady negatívne.

Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. sa riadi globálnymi hodnotami spoločnosti, ktoré musia byť v súlade s cieľmi Organizácie spojených národov (OSN) v rámci trvalo udržateľného rozvoja, pričom ich prijíma valné zhromaždenie spoločnosti Samsung so sídlom v Kórei. Samsung z celosvetového pohľadu sa riadi systémom udržateľného riadenia, ktorý pozostáva z dvoch hlavných hodnôt udržateľnosti spoločnosti. Hovoríme o hodnotách:

- a) **Ekonomických**, ktoré sú zamerané na maximalizáciu zisku a hodnôt pre akcionárov, a do ktorých sú zahrnuté inovácie produktov a služieb.
- b) **Sociálne**, ktoré prispievajú k trvalej udržateľnosti spoločnosti a je ich celkovo spolu 17. Týmto hodnotám sa v rámci svojich aktivít venuje práve spoločenská zodpovednosť spoločnosti.



Obrázok 11 Globálne hodnoty spoločnosti Samsung

Zdroj: www.samsung.com

Spoločnosť Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. sa zameriava na ľudské zdroje a na technológie vytvárania vynikajúcich produktov a služieb, čím prispieva k lepšej spoločnosti v globálnom smere. Jej spoločenská zodpovednosť je zameraná konkrétne na dve hlavné hodnoty udržateľného rozvoja spoločnosti, a to na kvalitné vzdelávanie a odstraňovanie rozdielov.

Kvalitné vzdelávanie



Spoločnosť Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. sa snaží prostredníctvom riešení vylepšiť kvalitu vzdelávania, a to z dôvodu, že existuje veľa študentov, ktorí nemajú prístup k takémuto vzdelaniu. Prístup k tomuto vzdelávaniu je nerovný, rastie pomaly, zatiaľ čo informačné technológie sa vyvíjajú oveľa rýchlejšie dopredu, a to nestačí sa prispôbovať mnohým školám. A práve na tento problém sa spoločnosť zameriava, v rámci čoho podniká iniciatívy na vytvorenie takej infraštruktúry, ktorá zlepšuje dostupnosť informačných technológií vo vzdelávaní a zameriava sa aj na rôzne riešenia, ktoré sa prispôbujú infraštruktúre pre školy, napr. so zastaranou digitálnou infraštruktúrou. Spoločnosť uznáva aj dôležitosť potreby školy integrovať do svojich vzdelávacích programov venujúcich sa technológiám

a digitálnym riešeniam, ktoré musia byť prispôsobené pre každú školu zo strategického pohľadu inak, nakoľko má každá škola či už iný rozpočet, ciele, potreby a pod.

Cieľom Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. pri uplatňovaní tejto hodnoty v rámci spoločensky zodpovedného podnikania je hlavne vzdelávať, a tým znižovať medzery v miestnom vzdelávaní a podporovať výchovu tvorivých talentov s ponúkaním inteligentného vzdelávacieho prostredia, ktoré je poháňané najnovšou technológiou IT.

Odstraňovanie rozdielov



Nerovnosti, ktoré sú založené či už na príjme, veku, pohlaví, sexuálnej orientácii, rasy, zdravotného postihnutia, etnického pôvodu, náboženstva, pretrvávajú nielen v rámci krajiny, ale aj po celom svete. Táto nerovnosť ohrozuje dlhodobé sociálne a ekonomické podmienky, a tým ničí pocity uspokojenia ľudí s ich vlastnými hodnotami.

Zámerom spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. je aj prispievať k riešeniu nerovnosti v príjmoch, znižovať chudobu v miestnych komunitách prostredníctvom vytváraním pracovných miest, ďalej ponúkať prispôsobené služby zraniteľným skupinám a implementovať politiku na ochranu práv týchto osôb, či už sa jedná napr. o migrujúcich pracovníkov.

V rámci spoločenskej zodpovednosti podnikania sa Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o sčasti venuje aj dvom strategickým programom:

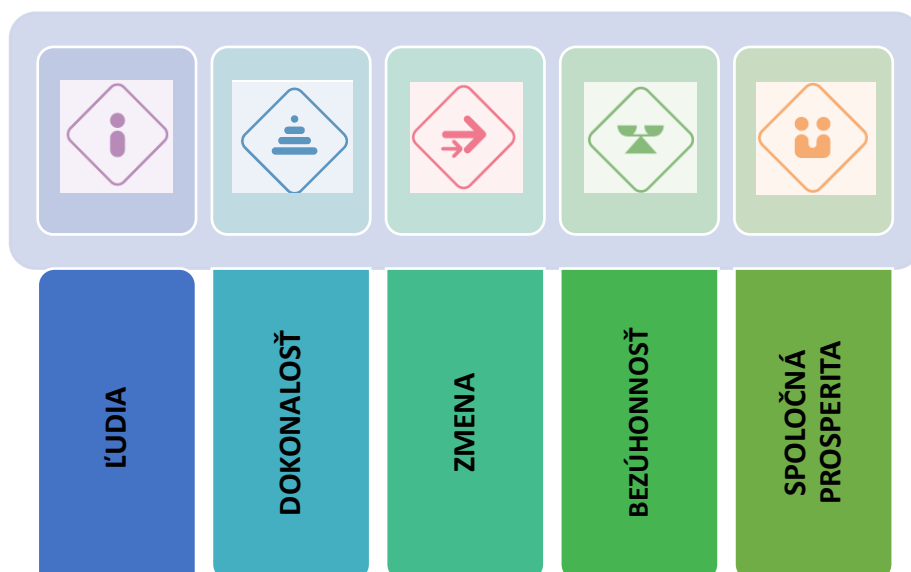
- 1. Samsung For Impact** – jedná sa o akceleračný program určený na objavovanie a posilňovanie začínajúcich podnikateľov a na pracujúcich podnikateľov s cieľom dosiahnuť spoločenské dobro prostredníctvom svojho podnikania, resp. vývojom inovatívnych technológií so sociálnym účelom. Cieľom tohto programu je vyvíjať nové technologicky orientované riešenia, ktoré môžu prispieť k Európskej zelenej dohode a k udržateľnosti ekonomického životaschopného obchodného modelu.
- 2. Well Connected** – podpora mladých aj dospelých na získavanie väčších právomocí používateľov technológií, aby vytvorili jedinečnú a osobitnú iniciatívu v priemysle.

4.6 Etický rámec spoločnosti

Keďže spoločnosť Samsung je roziahnutá po celom svete, venuje sa analýze rozdielov či už v zákonoch, postupoch alebo reguláciou v jednotlivých krajinách, v rámci čoho v každej krajine postupuje podľa ich právnych a etických zásadách. Ďalej sa venuje aj vyvíjaniu a implementácii globálnych zásad v prípade ochrany osobných údajov, ktorých cieľom je zaistiť rešpektovanie zákazníkov a zamestnancov, aby boli uchránené ich súkromné údaje.

Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. z pohľadu etického rámca sa riadi Globálnym etickým kódexom skupiny Samsung a Pokynmi pre obchodné konanie, ktorých cieľom je vyvíjať snahu o systematickú správu predpisov a etických rizík. Tieto dokumenty stanovujú správanie sa všetkých zamestnancov, pričom za dodržovanie týchto predpisov je zodpovedný tím pre dodržovanie predpisov, ktorý spadá priamo pod výkonného riaditeľa spoločnosti v Kórei. Úlohou vedúceho tímu pre dodržovanie predpisov je zúčastňovať sa všetkých schôdzach správnej rady, a to z toho dôvodu, aby dopomohol správnej rade pri dôležitých rozhodnutiach v oblasti etických noriem.

Spoločnosť sa ďalej riadi určitými kľúčovými hodnotami a obchodnými princípmi, ktoré sú základom pre globálny etický kódex v súlade s právnymi a etickými normami, a takisto s plnením požiadaviek spoločenskej zodpovednosti. Nasledujúci obrázok uvádza hlavné kľúčové hodnoty spoločnosti.



Obrázok 12 Kľúčové hodnoty spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy

Dané kľúčové hodnoty má spoločnosť zapracované do Globálneho etického kódexu skupiny Samsung, ktorý ich podrobnejšie opisuje v rámci 41 bodov.

V rámci tohto kódexu spoločnosť opisuje aj svoje tzv. „Samsung Business Principles“, resp. obchodné princípy, ktorými sú:

- 1. Zákony a etické normy**, kde ide najmä o rešpektovanie dôstojnosti a rozmanitosti ľudí, čestnú súťaž v súlade so zákonmi a obchodnou etikou, udržiavanie transparentného účtovníctva prostredníctvom presných účtovných záznamov, či nezasahovanie do politiky a zachovania si neutrality.
- 2. Čistá organizačná kultúra**, v rámci ktorej sa spoločnosť venuje oddeleniu súkromného a verejného života od obchodných činností, ochranou a rešpektovaním duševného vlastníctva spoločnosti a iných ľudí, i zdravotnou atmosférou.
- 3. Zákazníci, akcionári a zamestnanci**, kde ide o spokojnosť zákazníkov, orientácia na hodnotu pre akcionárov, či lepšia kvalita života zamestnancov.
- 4. Životné prostredie, bezpečnosť a zdravie zamestnancov**, ktoré sa venuje hlavne ekologickému riadeniu spoločnosti, ako aj bezpečnosti a zdravia zamestnancov spoločnosti.
- 5. Spoločensky zodpovedný firemný občan**, čiže vykonávanie základných povinností, vzájomná spolupráca a prosperita s obchodnými partnermi, spoločenská a kultúrna charakteristika a princípy kooperatívneho riadenia.

Spoločnosť s cieľom vytvorenia etickej firemnej kultúry sa venuje aj oznamovaniu nekalých praktík zamestnancov, ktoré môžu viesť k neoprávnenému zisku alebo k stratám spoločnosti, jej dodávateľov, či iných zainteresovaných externých strán. Pritom poskytuje prísne udržateľnú identitu oznamovateľa.

Taktiež má spoločnosť vytvorený aj Kódex správania sa pre dodávateľov, v rámci ktorého sa venuje partnerstvám, či už napr. s mimovládnyimi organizáciami, vládou, miestnymi komunitami. Zaoberá sa aj prácou a ľudskými právami, zdravím a bezpečnosťou, životným prostredím, etikou, či manažérskym systémom.

Skupina Samsung má vytvorené a zdieľané aj určité pracovnoprávne predpisy, ktoré sa týkajú:

- zákazu detskej práce,
- zamestnávania študentov v Číne,
- smerníc pre zamestnávanie učňov v Indii,
- postupov pre migrujúcich pracovníkov a
- zásad prevencie diskriminácie a obťažovania na pracovisku.

4.7 Zhodnotenie správy a riadenia spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. v súlade s jej spoločenskou a etickou zodpovednosťou

V rámci zhodnotenia správy a riadenia spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. v nadväznosti na spoločenskú zodpovednosť a etický rámec podniku sme uskutočnili riadený rozhovor s Corporate Citizenship Manager a dotazníkový prieskum vrcholových manažérov spoločnosti.

4.7.1 Riadený rozhovor

Rozhovor prebiehal s Corporate Citizenship Manager, pani Zuzanou Mravík Zelenickou, ktorá je zodpovednou manažérkou CSR v Čechách a na Slovensku a pracuje pre spoločnosť Samsung už viac ako 8 rokov. Pôsobila určitý čas aj v spoločnosti Samsung v Kórei, takže má dostatočné množstvo skúseností, ako aj spoluprácu so správnymi orgánmi spoločnosti, tak aj s vrcholovým manažmentom a vie, ako funguje táto spoločnosť v danej oblasti. Rozhovor sme vykonali online formou prostredníctvom video-komunikačného kanála Google Meet, nakoľko situácia COVID-19 si vyžadovala prísne opatrenia.

Z daného rozhovoru s manažérkou sme zistili nasledovné skutočnosti:

1. Opíšte, akým spôsobom fungujú v rámci Vašej spoločnosti správne orgány?

Spoločnosť Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., ako aj celá skupina Samsung funguje na takom princípe, že každé dva až štyri roky sa mení vedenie spoločnosti. S každou novou zmenou prichádzajú aj nové stratégie, nové nápady a prehodnocovania. Dôvodom je hlavne to, že v Kórejskom ponímaní je dlhodobá záležitosť jeden až dva roky, čiže dlhodobé plány v aktivitách spoločnosti sa nedajú nastaviť, skôr len tie krátkodobé.

Kórejské vedenie nemyslí dopredu, myslia v kvartáloch. V pracovnom prostredí spoločnosti sa robí napr. manažment plán na rok dopredu, ale ten sa za to obdobie min. stokrát zmení, lebo Kórejské vedenie potrebuje výsledky na týždennej báze a hneď.

Takže všetky oddelenia, resp. divízie spoločnosti, ktoré pracujú na dlhodobých aktivitách musia myslieť súčasne aj na to, že možno o rok až dva bude v spoločnosti nové vedenie, nový prezident, a tým pádom aj nové nápady a nové názory. Všetko je teda ovplyvniteľné touto zmenou, a tak to funguje vo všetkých medzinárodných spoločnostiach spadajúce pod Samsung.

V rámci fungovania správnych orgánov v spoločnosti to funguje tak, že prezident spoločnosti, ktorý je zároveň aj konateľom, všetky aktivity, nápady alebo návrhy musí predniesť vrcholovému vedeniu v Kórei.

2. Aké je zastúpenie ľudí vo vrcholovom manažmente vašej spoločnosti?

Spoločnosť má okolo 200 zamestnancov, pričom sa upriamuje na propagáciu, marketing a predaj svojich výrobkov po Čechách a Slovensku, kde väčšina zastupujúcich sú muži. Z tých celkových 200 zamestnancov je cca 25 ľudí, ktorí pochádzajú z Kórei, takže ten kórejský prvok sa objavuje denno denne v rozhodnutiach spoločnosti. Spoločnosť má štyri ženy manažérky, ostatnú skupinu vrcholových manažérov tvoria muži.

3. Akým spôsobom sa spoločnosť rozhoduje, ktorým aktivitám v rámci CSR sa bude venovať, ovplyvňujú Vás nejakým spôsobom pri tomto výbere správne orgány?

Pani Zelenická uviedla, že ich rozhodovanie správnych orgánov výrazne ovplyvňuje. V zásade je to tak, že vedenie v Kórei definuje nejakú globálnu stratégiu a nejaký globálny cieľ spoločnosti. Konkrétnou stratégiou na Českom a Slovenskom trhu v rámci CSR je vzdelávanie, teda umožniť vzdelávanie mladým ľuďom do 30 rokov. Jedná sa hlavne o digitálne kompetencie alebo prípravu vstupu na trh práce. Funguje to na princípe, že spoločnosť dostane z vrcholového vedenia v Kórei stratégiu, ktorá vychádza z nejakých štúdií a cieľom je, aby bola súčasne globálne využiteľná, teda v rámci celej skupiny Samsung. Táto stratégia stanovuje tri hlavné piliere programov, tzv. „deadlines“, ktoré má realizovať. Jeden projekt je zameraný na vysokoškolských študentov, druhý na mladšiu generáciu, ako sú stredoškoláci a tretí sa venuje kybernetickej bezpečnosti. Takže funguje to na princípe, že vedenie v Kórei zadá príkaz, akými pevnými programami sa bude spoločnosť zaoberať, aké sú cieľové skupiny, ako má vyzeráť akadémia a toto je látka, ktorú bude spoločnosť učiť. Spoločnosť má takúto stratégiu implementovať na lokálne prostredie

v Čechách a na Slovensku. A práve toto sú veci, ktorými správne orgány ovplyvňujú aktivity.

„*Tam, kde ja mám možnosť zasiahnuť je, že si môžeme vybrať z tých troch projektových programov jeden, ktorý je pre nás relevantný, a na ktorý máme dostatok finančných prostriedkov*“. Uviedla pani Zelenická. Spoločnosť síce musí rešpektovať deadlines, ktoré sú dané, no čiastočne ich môže upraviť na ich lokálne prostredie, v rámci čoho si nájde lokálneho partnera z neziskového sektora alebo akademickej sféry, s ktorým určitý projekt budú realizovať, pričom sa držia toho, aby ten projekt v rámci CSR bol klasifikovaný ako globálny strategický a zároveň, aby dával zmysel v rámci lokálnej úrovni, tak aby bolo vrcholové vedenie v Kórei spokojné.

4. Ktoré aktivity v rámci CSR v súčasnosti realizujete v súvislosti s globálnou stratégiou určenou hlavným kórejským vedením?

Momentálne sa v rámci aktivít CSR venujú projektu s názvom *Tvoje šance #futureskills*, ktorý majú zameraný na desiatich študentov vo veku 17-21 rokov pochádzajúcich z Čiech a zo Slovenska. Títo mladí ľudia na sebe pracujú a rozvíjajú svoje schopnosti, pričom venujú tomuto projektu maximum svojho voľného času. Tento program je kombináciou online, ale aj offline vzdelávacích workshopov, kde podstatný dôraz je v individuálnom rozvoji každého z účastníkov programu a je zameraný na praktické budúce zručnosti, ktoré sú potrebné v dnešných technológiách meniace sa s trhom práce. Títo mladí ľudia sa okrem zúčastnenia na týchto workshopoch venujú aj práci na tímovom projekte *Solve for Tomorrow*, tiež aj na exkurziách a kurzoch podľa vlastného výberu.

CSR aktivita *Solve for Tomorrow*, ktorá je komplexne navrhnutá z globálnej firmy vedenia v Kórei predstavuje súťaž tímových projektov. Študenti sú zložení z 2-3 členov, majú teda vytvorené tímy a pracujú na projektovom zadaní prostredníctvom metodológie Design Thinking. Cieľom je naučiť týchto študentov vymýšľať a testovať nápady, analyzovať trh, takisto aj konkurencieschopnosť svojich projektov a vytvoriť pritom nejaký svoj prototyp. Celý tento program končí prezentáciou tímových projektov s vyhlásením jedného víťaza.

Pre pani Zelenickú sú tieto aktivity veľkou záľubou, má veľmi rada svoju prácu, a i keď sú z veľkej časti ovplyvnené kórejským vedením, tak keď niekoho táto práca baví, bude ju vedieť robiť aj tak, aby to vyhovovalo aj druhej strane, čiže vrcholovému vedeniu.

5. Máte možnosť vykonávať aj vlastné aktivity v oblasti CSR?

V minulosti bola v tomto smere o dosť väčšia voľnosť. Takéto striktné nariadenia držania sa globálnych projektov prišlo koncom roka 2020, a to najmä kvôli zmene vo vedení lokálneho prezidenta spoločnosti. Je možné že o dva roky, kedy sa možno vymení znova vedenie, tak sa ukáže, že spoločnosť bude môcť robiť menšie projekty. Napr. je to aj o presvedčivosti, teda kto vie presvedčiť lokálneho prezidenta, aby ho nadchol nejaký projekt.

Je pravdou, že spoločnosť má aj nejaké lokálne aktivity, ktoré úplne neprezentujú do Kórei, ale vlastne ich lokálne riešia. To je napr. darovanie produktov, čo je špecifické pre túto spoločnosť, pretože sa im podarilo lokálne vyjednať s ich prezidentom, že môžu ich produktové vzorky, ktoré by sa museli zničiť, lokálne darovať školám, nemocniciam, škôlkam a darujú im tak druhý život. Je to aktivita, pri ktorej si musia dávať pozor, ako a kam a kedy ju komunikujú, a to najmä kvôli najvyššiemu vedeniu v Kórei. Zároveň vykonávajú aj také aktivity, ako sú dobrovoľníctvo, menšie bezplatné aktivity, čisto lokálne.

6. Akým spôsobom prebieha komunikácia medzi CSR, vrcholovým manažmentom a správnyimi orgánmi spoločnosti?

Pani Zelenická osobne nemám problém pracovať s vrcholovým manažmentom, pretože asi štyri alebo päť rokov spadala priamo pod prezidenta spoločnosti. V tej dobe bola organizačná štruktúra nastavená tak, že bol prezident a pod ním boli CSR a ostatné divízie, resp. oddelenia. Čiže jej hlavným nadriadeným bol dlho prezident, finančný riaditeľ a jeden kórejský koordinátor, ktorý bol jej kórejská kontrola. V súčasnosti spadá pod marketingový tím, kde jej priamou nadriadenou vrcholovou manažérkou je marketingová manažérka.

Každé aktivity v oblasti CSR musia prejsť schválením. Schvaľuje ich marketingová manažérka, kórejský koordinátor, následne to je CEO (finančný manažér) a prezident. Kórejský koordinátor je človek, ktorý vlastne prekladá niektoré veci CFO riaditeľovi, teda je to taká medzi spojka. Každý jeden úsek v spoločnosti má pod sebou jedného takéhoto koordinátora.

V rámci práce máva pani Zelenická aj pravidelné mesačné mítingy práve s ich prezidentom a on je veľakrát ten človek, ktorému prvýkrát názory alebo návrhy prezentuje. Je to o vybudovaní si vzťahu a dôvery s ním, pričom je dôležité vedieť, prečo tie veci sa prezentujú, vedieť ich odôvodniť a ukázať, ako to s čím súvisí a zapadá do tej globálnej stratégie. V situácii, ak to nezapadá, tak je potrebné vysvetliť dôvod, prečo by sa to tak malo

robiť. Nepísaným pravidlom u kórejského vedenia je, že sa im nehovorí nie, neodmietať to, čo oni hovoria. Musí sa len vedieť diplomatickým spôsobom navrhnúť im inú alternatívu.

Súčasný prezident spoločnosti sa veľmi spolieha na to, aby veci, ktoré sa v rámci spoločnosti robia, čiže aj všetky aktivity CSR, boli v súlade s ústredím v Kórei. On na tom veľmi trvá, nevie si veľa vecí presadiť na lokálnej úrovni, nevie až tak profesionálne zdieľať nápady alebo návrhy s Kórejským najvyšším vedením. Takže je to o tom prezidentovi, či vie komunikovať s hlavným predstavením v Kórei. Samozrejme, nejedná sa o všetky aktivity v rámci spoločnosti.

7. Ako ste spokojná s nastavením globálneho etického kódexu vo vašej spoločnosti

Etické veci, prístupy k okoliu, to sú samozrejme veci, ktoré sú veľmi lokálne, pretože podliehajú ako lokálnej legislatíve, ale zároveň aj nejakým lokálnym požiadavkám.

Všetky agendy prichádzajú z Kórei. Tie sú mnohokrát iba preložené, alebo sú adaptované ako tak na lokálne prostredie, čo podľa slov pani Zelenickej je nedokonalé. Oni sami sa už v podstate niektoré veci snažia zmeniť veľa rokov, to sú napr. aj informácie, ktoré sú na aktuálnych webových stránkach. K týmto záležitostiam uviedla, že 95% informácií ktoré sú uvedené v globálnom etickom kódexe sú vlastne korporátne globálne informácie, ktoré sú len preložené z nejakej globálnej oficiálnej stránky Samsungu. Nie sú nejakým spôsobom doplnené o tie lokálne. Nikto sa úplne nezamýšľal nad tým, aby sa to preklapilo alebo adaptovalo na tú českú, slovenskú alebo inú národnú kultúru. Práve ich CSR sa napr. 7 rokov snaží o vytvorenie lokálnej CSR stránky, s lokálnym etickým kódexom, no je to trať na dlhú dobu.

8. Ako ovplyvnila nepriaznivá situácia koronavírusu COVID-19 Vašu činnosť v oblasti CSR a celkovú činnosť spoločnosti?

Prvou vecou je to, že hlavné vedenie v Kórei začalo znižovať tzv. budget, teda finančný rozpočet, a to hlavne z dôvodu, že predstavitelia spoločnosti mali výhľad, že sa firme nebude dariť v nasledujúcom období. To spôsobilo znižovanie prísunu peňazí na CSR, resp. spoločensky prospešné aktivity. Napriek tomu, že to nie podľa názoru pani Zelenickej v súlade s nejakými všeobecnými odporúčaniami, je to proste tak, a tak sa to deje všade. Tiež uviedla, že má overené informácie z jednej veľkej nemenovanej celosvetovej spoločnosti, že aj u nich sa to tak deje, a tí ktorí hovoria, že to tak nie je, je to reálne tak. Správne orgány spoločnosti sa tak rozhodli a spoločnosť to musí akceptovať. To neznamená,

že na súčasných aktivitách nepracujú, CSR aktivity realizujú prostredníctvom online priestoru, i keď práca s ľuďmi sa určite vykonáva lepšie osobným stretnutím.

Ďalšou vecou je, že všetky činnosti sa museli presunúť do online priestoru, čiže home office alebo prácu z domu, čo nevyhovovalo najvyššiemu vedeniu v Kórei. Kórejčania sú založený na takej pracovnej činnosti, že musia svojich zamestnancov doslova vidieť na pracovisku, aby uverili, že ich zamestnanci pracujú. Teda fyzická prítomnosť na pracovisku je pre nich povinnosťou. V minulosti home office bolo v spoločnosti len ojedinelé, ak tak dvaja ľudia to mali v spoločnosti povolené z tých 200 zamestnancov. Vedenie spoločnosti v Kórei umožnilo takto pracovať napr. matkám na materskej dovolenke, ktoré z ich pohľadu pre spoločnosť predstavujú významnú pracovnú silu. Je to založené na vzťahu, ktorý si s nimi počas tej práce zamestnanci budujú. V rámci COVID-19, pre kórejské vedenie to bol poriadny šok a obrovská zmena myslenia. Nakoľko oni si ctia príkazy, nariadenia a zákazy, museli akceptovať aj nariadenia vlády Českej a Slovenskej republiky.

Koronavírus spôsobil aj veľa pozitívnych zmien v spoločnosti. Vedenie a zamestnanci vidia výsledky spoločnosti, takže v podstate to funguje a ľudia pracujú dokonca o dosť viac. Čísla a výsledky sa dajú dosiahnuť aj takýmto spôsobom, čo sa odrazilo napr. aj v tom, že spoločnosť Samsung bola minulý rok vyhodnotená ako celosvetovo najlepší zamestnávateľ, teda bol na 1. pozícii.

Kórejské vedenie sa adaptovalo na túto situáciu a napr. v rámci spoločnosti každý zo zamestnancov dostal finančný balík, aby si nakúpil potrebné zariadenia, ako obrazovky, tablety, myši a pod., aby bolo možné pracovať z domu. Tiež sa zamerali na vyriešenie internetov v domácnostiach, aby ľudia zvládali napr. online mítingy. K tej prvej priečke určite dopomohlo aj to, že nejaká finančná podpora išla priamo do nemocníc, niektoré závody začali vyrábať zdravotnícke pomôcky a spoločnosť poskytla v rámci benefitov pre svojich zamestnancov PCR testovanie zadarmo.

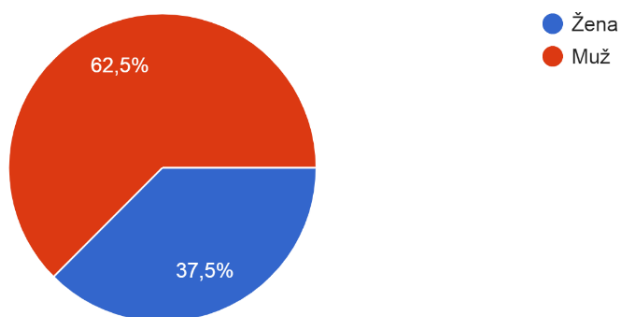
4.7.2 Dotazníkový prieskum manažérov

V tejto časti sme sa venovali dotazníkovým prieskumom, ktorý bol zaslaný desiatim manažérom v rámci spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o., ktorí pracujú pre spoločnosť niekoľko rokov a sú v denno-dennom kontakte s orgánmi spoločnosti. Prieskum obsahoval 12 otázok, ktoré sme zamerali na ich pohlavie, vek, spokojnosť s fungovaním, zmenou správnych orgánov a komunikáciou s nimi, dôležitosť CSR a ich

vnímanie na túto problematiku, očakávanej zmeny konateľa, ako aj vnímanie úloh správnych orgánov spoločnosti. Daný prieskum absolvovalo 8 vrcholových manažérov spoločnosti.

Otázka 1.: Aké je Vaše pohlavie?

V spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. v súčasnosti zastáva pozíciu 10 vrcholových manažérov zodpovedných za jednotlivé oddelenia. Ako uvádza graf, túto pozíciu v spoločnosti zastáva viac mužov ako žien. Nakoľko spoločnosť sa predstavuje ako spoločnosť, ktorá je zameraná na rovnoprávnosť žien a mužov, z nášho pohľadu to tak nevyzerá, pretože aj vrcholové vedenie podniku má možnosti zamestnávať odborne a profesionálne zdatné ženy v spoločnosti.

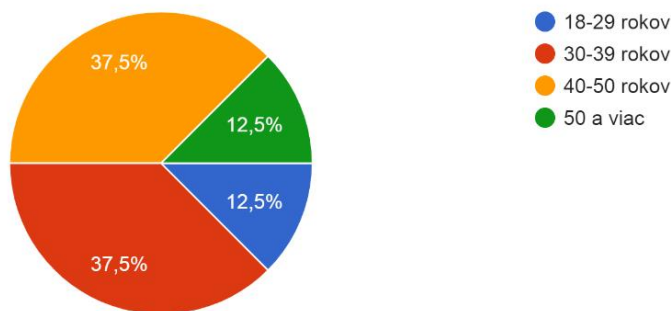


Graf 3 Grafické zhodnotenie pohlavia v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 2.: Aký je Váš vek?

Vek vrcholových manažérov sa pohybuje najviac medzi 30 až 50 rokov, čiže ide v podstate o zastúpenie vekových kategórií, kde majú možnosť vykonávať túto pozíciu aj ľudia v mladšom a staršom veku, a tým pádom majú možnosť odovzdávať skúsenosti starší mladším generáciám a mladší majú možnosť odovzdávať mnoho nápadov, ktoré idú s modernou dobou dopredu.

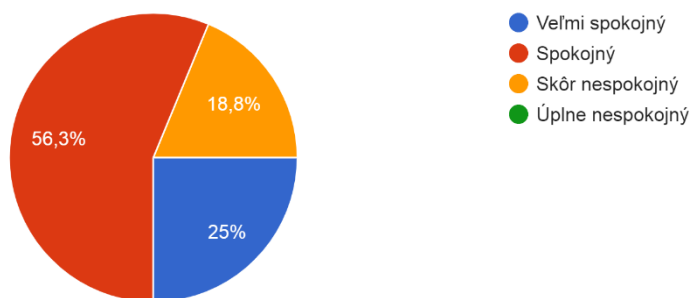


Graf 4 Grafické zhodnotenie veku vrcholových manažérov v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 3.: Ako ste spokojný s fungovaním konateľov vo Vašej spoločnosti? Ak ste uviedli skôr nespokojný a úplne nespokojný, prečo?

Vrcholoví manažéri uviedli v rámci fungovania konateľov spoločnosti, že ich spokojnosť v rámci 25% je veľmi dobrá, 56% je na dobrej úrovni a 18% respondentov sú skôr nespokojní. Pri nespokojnosti vrcholoví manažéri uvádzali, že dôvodom nespokojnosti je súlad ich funkcií, ktoré sú navzájom prepojené, teda konateľ a prezident, konateľ a CFO riaditeľ, pričom niekedy sa zdá, že práve oni nevedia čo majú robiť, i keď sú profesionálne a odborne zdatný v tejto brandži. Jedná sa tu o Kórejčanov, ktorí majú prísne stanovené podmienky na vykonávanie ich činností, no spoločnosť sa musí riadiť podľa ich kórejskej kultúry, ktorá je značne od českej a slovenskej odlišná, a tým pádom je ich fungovanie neprimerané na dané oblasti. Tiež sa snažia do spoločnosti zaviesť také praktiky, ktoré pochádzajú z Kórei, a ktoré sú v spoločnosti skôr neuplatniteľné, len ich zamestnanci musia rešpektovať. Jedným z respondentov uviedol, že i keď konatelia majú profesionálne vystupovanie a odborné vzdelanie, môže to porovnať s predošlým vedením, ktoré bolo oveľa viac v tomto smere zdatnejšie a ich fungovanie bolo na pravom mieste, aj v súlade s požiadavkami zamestnancov spoločnosti.

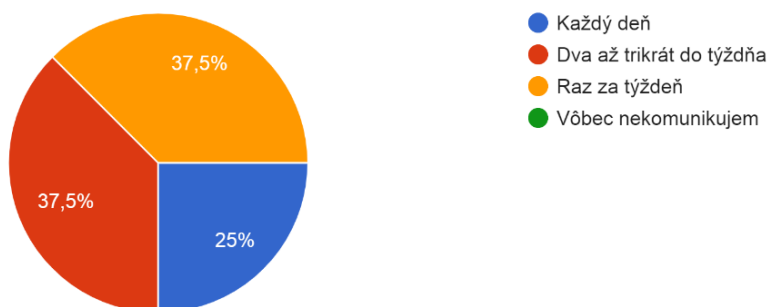


Graf 5 Grafické zhodnotenie spokojnosti s fungovaním konateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 4.: Ako často komunikujete so správnymi orgánmi vo Vašej spoločnosti? Ak ste uviedli v predchádzajúcej otázke vôbec nekomunikujem, prečo?

V rámci komunikácie s prezidentom spoločnosti vrcholoví manažéri uviedli, že ich komunikácia prebieha v 37,5% raz za týždeň a dva až trikrát do týždňa. 25% respondentov uviedlo, že každý deň. Ani jeden z účastníkov dotazníka neuviedol, že vôbec. Je to pravdepodobne vec toho, že v tejto spoločnosti zastávajú istú pozíciu, pri ktorej je pravidelný kontakt s konateľmi spoločnosti veľmi dôležitý a podstatný.



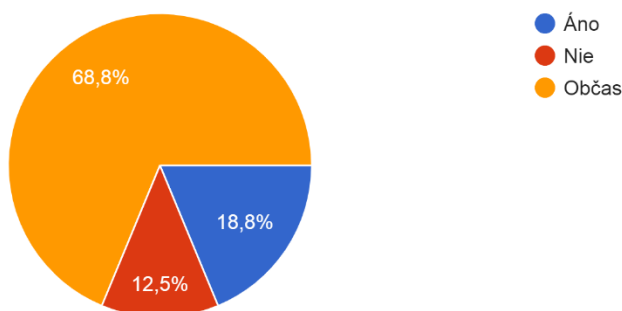
Graf 6 Grafické zhodnotenie komunikácie s prezidentom spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 5.: Ovplyvňuje Vašu pracovnú činnosť rozhodovanie správnych orgánov spoločnosti? Ak ste uviedli v predchádzajúcej otázke áno alebo občas, môžete uviesť dôvod akým spôsobom?

Pri ovplyvňovaní pracovnej činnosti vrcholových manažérov zo strany správnych orgánov spoločnosti sme sa dozvedeli, že väčšinu vrcholových manažérov, teda v 69 % občas ovplyvňuje ich rozhodovanie, v 18% bola odpoveď áno a niečo cez 12% respondentov uviedlo, že nie. Dôvodmi, akým spôsobom sú ovplyvňovaní vrcholoví manažéri sa vyjadrili, že sa jedná hlavne o oblasti aktivít, ktoré sa týkajú ich pracovnej činnosti, v rámci čoho každá podstatná aktivita sa musí diskutovať s finančným riaditeľom a prezidentom, a napokon sa musí čakať, aby to prezident podal ďalej najvyššiemu vedeniu do Kórei, teda je to zdĺhavý proces. Ide napr. o predloženie nejakého vytvoreného pracovného dokumentu, ktorý ide na schválenie konateľom, prechádza to dlhým časovým obdobím, kým to schvália a častokrát sa dokument vráti späť s pripomienkami, ktoré musíme prerobiť a znova predkladáme konateľom spoločnosti na schválenie.

Jeden z respondentov uviedol, že keďže zastáva funkciu vrcholového manažéra divízie, musí počítať s tým, že niektoré navrhnuté aktivity konatelia odmietnu, lebo nie sú v súlade s ich požiadavkami. Veľa vecí musí prerábať nanovo. Správne orgány ďalej zadávajú podmienky na plnenie aktivít, ktoré sú skôr neuplatniteľné na území ČR a SR, ale vrcholoví manažéri sa snažia ich prekomponovať v súlade s lokálnym územím a podmienkami konateľov spoločnosti.

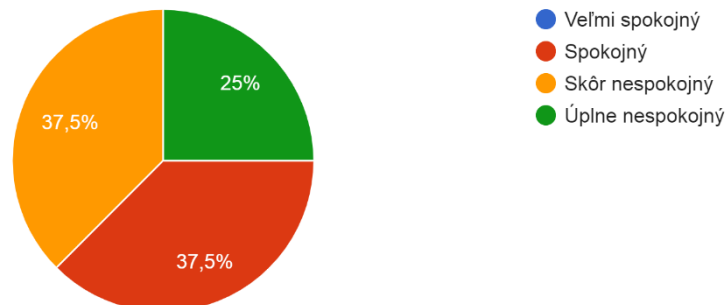


Graf 7 Grafické zhodnotenie vplyvu správnych orgánov na činnosť vrcholových manažérov
Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 6.: Ste spokojný so zmenou kórejského vedenia vo Vašej spoločnosti každé 2 až 4 roky? Ak ste uviedli v predchádzajúcej otázke skôr nespokojný alebo úplne nespokojný, prečo?

Z tejto otázky vychádzali celkom primerané odpovede, kde respondenti uviedli spokojnosť v 37%, skôr nespokojnosť tiež v 37% a úplnú nespokojnosť v 25%. Pri nespokojnosti sme po vrcholových manažéroch chceli vedieť, prečo je to z ich strany tak, v rámci čoho uviedli viacero dôvodov. S každým novým vedením sa často aj menia nové nápady, návrhy, prichádzajú nové podmienky a plány. Keď si chce odbor niečo rozbehnúť, musí sa uvažovať aj nad tým, že príde nové vedenie, ktoré môže dlhodobé plány zamietnuť. Takže musí sa myslieť v krátkodobom procese. Pre vrcholových manažérov je to rýchla doba a zvykanie si na nové vedenie je pre nich tak často náročné, pretože celkovo s kórejskou kultúrou sa ťažko nadväzujú vzťahy a behom chvíle do vedenia nastupujú ďalší a ďalší noví ľudia. Vrcholovým manažérom prekáža aj to, že si plánujú dopredu nejaké pracovné plány, a musia myslieť hlavne na to, že príde nová zmena vedenia, a o to dosť horšie, že to bude znova kórejské vedenie, s ktorým si musia najskôr nadobudnúť určitú vzájomnú spoluprácu. Čiže keď už je vytvorený nejaký ten pracovný vzťah, a keď už sa dostanú do nových podmienok nového vedenia, tak čoskoro

príde ďalšie nové vedenie, ktorému sa musia znova prispôbovať. Je to o trpezlivosti, nakoľko Kórejské vedenie má iné zmýšľanie a iné pracovné postupy a predpoklady na obchodné vedenie spoločnosti.

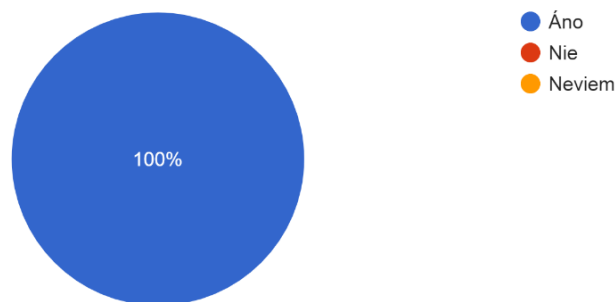


Graf 8 Grafické zhodnotenie spokojnosti so zmenou kórejského vedenia v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 7.: Zohráva podľa Vás spoločenská zodpovednosť v podniku dôležitú úlohu vo Vašej spoločnosti?

Spoločenská zodpovednosť podniku podľa oslovených respondentov dotazníka, zohráva v spoločnosti zrejme dôležitú úlohu. Všetci vrcholoví manažéri túto oblasť v spoločnosti uznávajú a podporujú, nakoľko pre nich zrejme zohráva význam aj v rámci toho, že spoločnosť posúva dopredu a umožňuje vzdelávať sa v oblastiach spoločnosti.

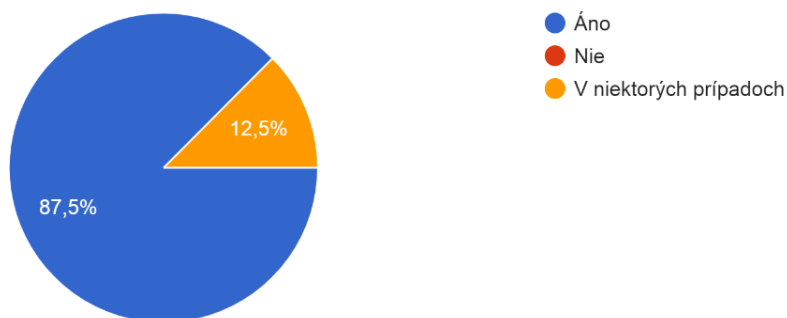


Graf 9 Grafické zhodnotenie dôležitosti CSR v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 8.: Je podľa Vás Globálny etický kódex skupiny Samsung uplatniteľný aj vo Vašej spoločnosti? Ak ste uviedli v niektorých prípadoch, môžete uviesť v akých?

Zo všetkých oslovených 87,5% odpovedalo, že daný kódex je uplatniteľný v spoločnosti. 12,5 % uviedlo, že v niektorých prípadoch, a to pre zamestnancov, ktorých sa týka napr. BOZP.

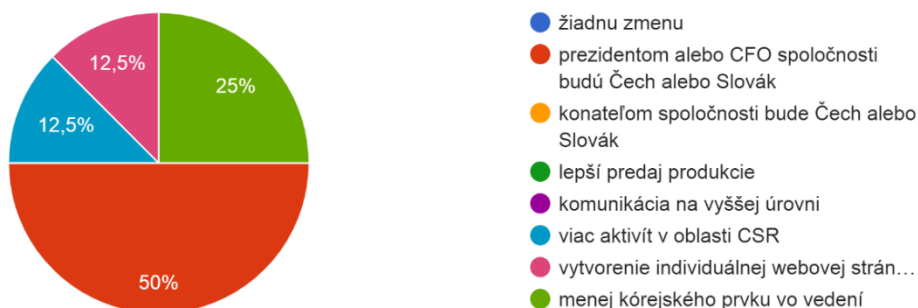


Graf 10 Grafické zhodnotenie uplatniteľnosti Globálneho etického kódexu spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 9.: Čo očakávate od ďalšej zmeny konateľ'a spoločnosti?

V tejto časti odpovedí vrcholoví manažéri sa vyjadrili s očakávaním lepšieho predaja produkcie, lepšej komunikačnej úrovni, vo viacej aktivít v oblasti CSR, pričom najviac odpovedí v prípade 50% korešpondovalo s odpoveďou, že prezidentom spoločnosti alebo finančným riaditeľom bude Čech alebo Slováč. Čiže vrcholoví manažéri stále očakávajú, že ich vedenie bude pozostávať aj z českej alebo slovenskej pracovnej kultúry, ktorá vnesie do ich spoločnosti lepšiu a porozumiteľnejšiu komunikáciu.

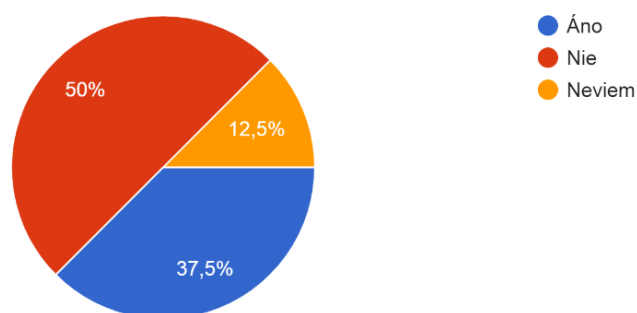


Graf 11 Grafické zhodnotenie očakávania zmeny konateľ'a spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 10.: Ovplynula Vás nepriaznivá situácia COVID-19 vo Vašich pracovných aktivitách? Ak ste uviedli áno, môžete uviesť akým spôsobom?

Situácia koronavírusu neovplyvnila pracovné aktivity 50% respondentom. 37,5% boli ovplyvnení a 12,5% uviedlo, že nevedia. V danej otázke sme sa sústredili na to, aby sa vyjadrili, akým spôsobom boli ovplyvnení COVID-19 pri ich pracovnej činnosti. Tu sa jednalo najmä o prácu, ktorá sa preniesla do domáceho prostredia, kde je to veľmi náročné. Je ťažké pracovať z domu cez internet, nie je to ani pohodlné a veľa vecí sa nevie rýchlo vyriešiť. Takisto to zaberá veľa času zo dňa, ako keby sa práca vykonávala priamo v kancelárii na pracovisku. Pandémia ovplyvnila chod niektorých rozbehnutých aktivít v rámci oddelenia, veľa vecí sa muselo riešiť z domu cez internet, pričom osobný kontakt je prvoradý pri riešení dôležitých pracovných vecí. Práca z domu, či mítingy online formou s podnikovým vedením predstavovali obmedzenie v rámci ťažšej komunikácie. Na druhej strane sa vyskytla možnosť vyskúšať aj takýto typ práce, pretože kórejské vedenie neuznáva typ práce z domu, ale museli prijať a rešpektovať nariadenia vlády SR.



Graf 12 Grafické zhodnotenie uplatniteľnosti ovplyvnenia COVID-19 na pracovnú činnosť vrcholového manažmentu

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka 11.: Ako vnímate úlohu správnych orgánov vo Vašej spoločnosti, máte možnosť sa vyjadriť, prípadne presadiť si svoje návrhy? Uved'te vlastnými slovami.

Pri tejto otázke sme po vrcholových manažéroch spoločnosti žiadali ich vyjadrenia, v rámci čoho vyplynulo, že išlo hlavne o komunikáciu so správnymi orgánmi spoločnosti, teda s prezidentom a finančným riaditeľom, ako sa s nimi dokážu zamestnanci dohodnúť, ako ich vedia presvedčiť, aký si s nimi vybuodovali osobný vzťah v rámci spoločnosti. Vrcholoví manažéri vnímajú postavenie správnych orgánov za dôležitú a podstatnú funkciu, ktorí musia riešiť záležitosti, či už v jej vnútri alebo v okolí, a zároveň musia

dohliadať na požadované výsledky spoločnosti, riešiť negatívne záležitosti a komunikovať so všetkými divíziami a odbormi. Zhodnotili ich úlohy na profesionálnej úrovni, pričom si robia svoju prácu v rámci ich zastávajúcich funkcií. Pri ich činnostiach je potrebné vnímať a hlavne brať aj ich spôsob pracovnej kultúry, ktorá je od tej slovenskej odlišná. Tiež zhodnotili aj to, že ak náhodou nastane nepredvídateľný problém, tak nemajú problém to odkonzultovať a hľadať spoločné riešenia. Pri presadzovaní svojich návrhov alebo nápadov zhodnotili, že je dôležité, aby sa takéto veci podávali správnym orgánom opatrne, aby pochopili význam veci a dôležitosť pre spoločnosť. Ako sme už vyššie uviedli, je to najmä o vybudovaní si vzťahu s nimi a o schopnosti presvedčenia. Pri tejto otázke viacerí z respondentov uviedlo, že svoje návrhy alebo nápady majú možnosť presadiť pri správnych orgánoch spoločnosti. Jeden z respondentov podotkol pekný výrok, že ak je pre vrcholového manažéra práca jeho koníčkom, dokáže si svoju prácu robiť tak, aby spĺyvala s pokynmi a nariadeniami konateľov spoločnosti.

Otázka 12.: Ako vnímate spoločenskú zodpovednosť vo Vašej spoločnosti, čo pre Vás znamená, máte návrhy na jej zlepšenie, prípadne je pre Vás prínosom? Uved'te vlastnými slovami.

Všetci vrcholoví manažéri pri tejto otázke uviedli, že spoločenská zodpovednosť Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. je pre spoločnosť určite prínosom, v rámci čoho uviedli nasledujúce skutočnosti:

- činnosti v tejto oblasti zveľaďujú Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. medzi komunitou,
- má možnosť spoločnosť posunúť vpred na trhu,
- dáva spoločnosť do éteru širokej verejnosti, pričom učí mladých ľudí vyvíjať a učiť sa novým veciam v oblastiach spoločnosti, kde spoznávajú jej pracovné prostredie,
- spoločnosť tieto aktivity zviditeľňuje, i keď by mohlo byť realizovaných viacero aktivít, ale je to ovplyvnené kórejským vedením, ktoré dané aktivity zadáva,
- je to niečo, čo je nad rámec právnych predpisov, v rámci čoho ľudia v tejto oblasti robia nejaké dobrovoľné aktivity,
- poskytuje priestor mladým ľuďom, CSR sa snaží využívať priestor na aktivity v tejto oblasti.

V rámci nápadov vyplynuli úvahy napr. o zapracovaní reklamných kampaniach o CSR aktivitách, pridanie viacerých aktivít zameraných na spotrebiteľov produktov spoločnosti, lebo oni sú práve to, čo necháva zamestnancov v tejto práci byť lepšími. Ďalším nápadom bolo, aby sa mohli aktivity preniesť aj na starších ľudí, resp. seniorov, ktorí sa môžu naučiť lepšiemu pochopeniu týchto produktov.

5 Diskusia

V tejto časti kapitoly sme zhrnuli nazbierané informácie, ktoré sme zistili z praktických poznatkov o spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. a zo zistených informácií z rozhovoru a z dotazníkového prieskumu, ktorý bol viazaný na vrcholových manažérov vo vybranom podniku. Na základe týchto zistení sme zistili skutočnosti, ktorým sme následne hľadali spôsoby návrhov na vyriešenie.

Spoločnosť pozostáva z 10-tich divízií a odborov, na ktorých stoja vrcholoví manažéri najviac vo veku 30 až 50 rokov, v rámci čoho ide o profesionálnych a výkonných odborníkov, ktorí pracujú vo svojom odbore a v spoločnosti niekoľko rokov majú nadobudnuté mnohé odborné skúsenosti, ktoré môžu odovzdávať či už mladším generáciám a taktiež sa prejavujú v tvorivom myslení, ktoré je pre túto spoločnosť veľkým prínosom. Nakoľko sa spoločnosť vyznačuje podľa dostupných informácií na globálnej webovej stránke skupiny Samsung, že uplatňuje rovnosť žien aj mužov pracujúcich v spoločnosti, naša spoločnosť má na pozíciách vrcholových manažérov viac mužov ako žien a v rámci toho by bolo jedným z riešení prijatie na posty vrcholových manažérov ženy a mužov na základe rodovej rovnosti, teda prijatie 50% mužov a 50% žien na tieto posty, a to na základe ich odborného vzdelania a dosiahnutej praxe.

V spoločnosti je uplatňovaný externý typ kontroly správy a riadenia spoločnosti, vzhľadom na to, že správne orgány spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. pozostávajú z valného zhromaždenia a dvoch konateľov, pričom na všetky činnosti konateľov dohliada najvyššie vedenie v Kórei. Konateľmi spoločnosti sú zároveň prezident a finančný riaditeľ spoločnosti, ktorí sú Kórejčania a majú náročnú úlohu, pretože musia fungovať ako pre celú spoločnosť, tak aj pre vedenie v Kórei a zároveň vykonávať postavenie správnych orgánov – konateľov spoločnosti. Toto má obrovský vplyv na pracovné aktivity zamestnancov, ako aj celej spoločnosti. Pri tomto probléme by sme navrhovali nasledovné:

- oddelenie súbehu funkcie konateľa od pracovného pomeru zamestnanca, nakoľko tento súbeh je z praktického hľadiska pre konateľov výhodný a zároveň náročný. Ak spôsobí konateľ škodu napr. jeho zlým rozhodnutím o obchodnom vedení, tak nie je možné aplikovať dôvod, že konateľ vystupoval ako zamestnanec. Takýto súbeh môže viesť v spoločnosti k negatívnym dopadom a najviac sa to môže dotknúť aj vrcholových manažérov, ktorí pre spoločnosť pracujú a majú zastúpenie

zodpovednosti za ich celý ich odbor alebo divíziu. V tomto prípade by teda bolo vhodné, aby pozíciu konateľov vykonávali právnické alebo fyzické osoby a pozíciu prezidenta a CFO riaditeľa zastávali iné profesionálne osoby. Naším odporúčaním by bolo aj to, aby funkciu jedného konateľa a CFO riaditeľa zastávala odborná osoba z Česka, nakoľko sa podnik má sústrediť práve na lokálnu oblasť, v ktorej má miesto svojho podnikania. Tým sa uľahčí aj spolupráca vrcholových manažérov divízií a odborov ako s vedením podniku, tak aj so správnymi orgánmi spoločnosti a nebude v spoločnosti prevládať prvok kórejského vedenia.

- ďalším návrhom v tejto problémovej oblasti z našej strany by mohlo byť zriadenie dozornej rady, ktorá v spoločnosti absentuje. Dozorná rada by mala mať minimálne 25% členov, ktorí by boli nezávislí na manažmente a boli by bez akýchkoľvek vzťahov so spoločnosťou, aby ich predstavitelia spoločnosti neovplyvňovali pri ich nezávislom úsudku. Dozorná rada by mala možnosť vytvoriť systém brzd a protiváh, pričom by vykonávala kontrolnú funkciu a dohliadala na činnosť konateľov spoločnosti. Vykonávala by tzv. uľahčovaniu prácu konateľom spoločnosti, nakoľko v jej kompetencii by bolo aj nahliadanie do obchodných aktivít a účtovných kníh, a tým pádom by sa konatelia mohli zamerať na ich ďalšie pracovné aktivity.

Vrcholoví manažéri sú z väčšej časti spokojní s fungovaním správnych orgánov v spoločnosti. Komunikácia medzi nimi býva častokrát na dvoj až trojdňovej báze za týždeň, čiže musia spolu komunikovať o pracovných aktivitách odborov a divízií veľmi často. V tomto smere sme sa snažili zistiť, prečo vyjadrujú aj nespokojnosť s ich fungovaním, kde sa najviac vyskytovala problematika používania kórejskej pracovnej kultúry v podnikovom procese a v ich fungovaní, i keď ich vystupovanie je profesionálne a majú aj množstvo odborných znalostí. Vrcholoví manažéri sa častokrát musia ich fungovaniu prispôbovať. V tomto prípade je ťažké niečo nastavovať, nakoľko už vyššie uvádzame, aby pozíciu aspoň jedného z konateľov zastával odborný človek z Čiech, ktorý by mohol zakomponovať do tejto problematiky aj tú pracovnú kultúru z lokálnej úrovne, a to tak, aby sa vzájomne prepájala aj s kórejskou.

V tomto smere sme chceli aj poznať, ako správne orgány ovplyvňujú vrcholových manažérov pri ich pracovnej činnosti. Ako najväčší problém sme zaznamenali dobu čakania na schválenie pracovných návrhov, v rámci čoho podstatné pracovné veci sa musia delegovať od zamestnanca oddelenia na vrcholového manažéra, ten to musí preštudovať nejaký čas a podať finančnému riaditeľovi, ktorí tiež potrebuje istý čas na naštudovanie a

schválenie. Následne od finančného riaditeľa postupuje vec prezidentovi spoločnosti, kde prebieha ten istý proces a prezident to musí zaslať na schválenie najvyššiemu vedeniu v Kórei. Pri týchto schvaľovaniach je problém hlavne v tom, že návrh pripomienkuje CFO riaditeľ, ktorý to dáva na opravu späť oddeleniu, po ich zapracovaní to schváli a vec postupuje prezidentovi spoločnosti, ktorí tiež vec pripomienkuje a zasiela opäť oddeleniu na opravu. Takže oddelenie musí niekoľkokrát prepracovávať svoje návrhy a čakať istú dobu na spätnú väzbu. Tento proces je zo strany vrcholových manažérov zdĺhavý, čakacia doba na spätnú odpoveď nie je rýchla. Túto problémovú oblasť by sme mohli vyriešiť tým, že by sa určil jeden deň v týždni na pracovnú poradu, ktorá by bola zameraná len na riešenie pracovných návrhov, a to v zastúpení vrcholový manažér odboru alebo divízie s daným pracovným návrhom, ďalej finančný riaditeľ a prezident spoločnosti. Daná vec na tejto porade by prešla hneď pripomienkami od prezidenta aj CFO riaditeľa spoločnosti. Po ich zapracovaní by následne daný návrh prešiel schvaľovacími podpismi cez obidvoch konateľov spoločnosti a daný návrh by sa zaslal už len do Kórei. Tento schvaľovací proces sa tým pádom urýchli a ušetrí sa čas, v rámci ktorého oddelenie čaká na spätnú väzbu.

Ďalšou problémovou oblasťou je spôsob komunikácie so správnymi orgánmi spoločnosti, ktorá je náročná a kde je dôležité podotknúť, že vrcholoví manažéri musia vedieť veľmi dobre rozprávať v anglickom jazyku, nakoľko konatelia sú Kórejcami. Pri navrhovaní alebo riešení určitých pracovných záležitostí musia byť vrcholoví manažéri opatrní v rámci komunikácie s konateľmi, musia si postupne vybudovať k nim vzťah, aby návrhy schvaľovali a súhlasili s nimi. V tomto smere naším odporúčaním by mohlo byť to, aby bol poskytnutý kurz manažérskej komunikácie, resp. komunikačné zručnosti manažérov pri práci s vedením podniku, ktorý je založený na inej podnikovej kultúre.

Správne orgány podľa výskumu určitým spôsobom ovplyvňujú aj rozhodovanie v rámci CSR. Ako sme zistili vyššie, spoločnosť sa musí riadiť globálnou stratégiou, ktorú zadáva vedenie v Kórei a tou sa musia riadiť všetky spoločnosti v skupine Samsung. Problém je v tom, že správne orgány v Kórei nevedia, aká stratégia CSR na lokálnej úrovni v rámci spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. je najvhodnejšia. Oni si určujú, že spoločnosť bude vzdelávať, tak bude zameraná práve len na to. Z rozhovoru však vyplýva, že spoločnosť má možnosť aktivity v oblasti CSR čiastočne poupravovať, no musia byť v súlade s globálnou stratégiou. Jedným z riešení by mohlo byť, aby oddelenie CSR tzv. tlačilo na konateľov spoločnosti, aby túto problematiku zmenili u vedenia v Kórei

a mohla si spoločnosť sama určovať, akými aktivitami sa v tejto oblasti bude zaoberať, samozrejme s prihliadaním na výšku budgetu a danými globálnymi stratégiami.

Pri spoločenskej zodpovednosti bolo z dotazníkového prieskumu jasné, že toto oddelenie považujú vrcholoví manažéri za dôležitú súčasť spoločnosti, nakoľko zveľaďuje spoločnosť medzi širokou verejnosťou. Zo strany vrcholových manažérov boli uvedené aj ich pohľady nápadov. Nás výslovne oslovilo zameranie sa na reklamné kampane o CSR aktivitách. Ako návrh by sme mohli uviesť zamestnať jedného až dvoch odborných pracovníkov venujúcim sa analýzou a vytváraním reklamných kampaní, ktorí majú bohaté praktické skúsenosti v tomto smere. Tento tím by tak čelil v návrhu a spracovaní kampaní v oblasti CSR, ktoré by komunikoval s daným oddelením a následne postupoval správnym orgánom spoločnosti. Tým pádom spoločnosť by mohla mať lepšiu viditeľnosť medzi komunitou, zistili by sa oblasti, ktorými by mohol odbor CSR smerovať a zároveň by sa na tomto základe dosahovali aj lepšie propagačné, predajné a zároveň aj finančné výsledky spoločnosti..

Spoločnosť podľa dostupných informácií nemá zriadený Kódex správy a riadenia spoločnosti. Navrhovali by sme teda vytvorenie napr. Príručky správy a riadenia spoločnosti, ktorej obsah by pozostával z rozsahu, vykonateľnosti a definícií a skratiek spoločnosti, ďalej z jej hodnôt, misií a vízií, zásad správy a riadenia spoločnosti, z kódexu správania sa spoločnosti, ktorý by bol nadviazaný na etické a spravodlivé praktiky spoločnosti. Ďalej by uvádzal aj aké hodnoty sú prvoradé v spoločnosti a aké sú podmienky zaobchádzania so zákazníkmi, dodávateľmi, konkurentmi, vládou a pod., čiže so všetkými zainteresovanými stranami spoločnosti. Takáto príručka by mohla mať za následok zvyšovanie transparentnosti a zdôrazňovania potreby riadenia manuálu správy a riadenia spoločnosti. Cieľom uplatnenia tejto príručky by bolo zvyšovanie transparentnosti, poctivosť a zodpovednosti spoločnosti, pričom by spoločnosť zdôraznila svoju potrebu riadenia manuálu správy a riadenia spoločnosti.

Spoločnosť sa ďalej riadi Globálnym etickým kódexom vytvorený skupinou Samsung v Kórei, prostredníctvom ktorého vedenie v Kórei presadzuje svoje hodnoty ako na internej oblasti, tak aj navonok skupiny Samsung, ktoré sú zamerané na všetky zainteresované strany po celom svete. Problém však nastáva v jazykovom preklade, pretože tento kódex je iba priamo preložený do jazykov kompetentných spoločností po celom svete a nie je nastavený priamo na lokálnu oblasť, kde má spoločnosť miesto svojho podnikania. Návrhom na riešenie by teda bolo zriadiť v spoločnosti tím, ktorý by pozostával z českých

a slovenských zamestnancov spoločnosti, ktorí by sa zamerali na analyzovanie a následne vytvorenie takého etického kódexu spoločnosti, ktorý by spadal pod českú a slovenskú lokálnu úroveň tejto spoločnosti a viazal by sa priamo na túto spoločnosť. Tým pádom všetci zamestnanci spoločnosti by boli stotožnení s etickými hodnotami, a mali by aj lepší prehľad o ich korektnom správaní či už medzi sebou, vzhľadom na zákazníkov, spoločnosť, vonkajšiemu prostrediu atď. podľa etického kódexu spoločnosti, pričom by spoločnosť sa mohla stať dlhodobou dôveryhodnou a uznávanou spoločnosťou hlavne v Čechách a na Slovensku, kde pôsobí.

Jedným z problémov, na ktoré sme sa zamerali bola aj koronakríza, na ktorú nebola spoločnosť pripravená. V tejto oblasti môžeme poznamenať, že pracovné miesta neboli nijako ohrozené. Kórejské vedenie zaistilo, aby sa tieto miesta neregulovali. Skôr bol problém vo vládnych nariadeniach ČR a SR, kde mali problém v tom, aby ich zamestnanci pracovali z domu. Pri tomto probléme už Kórejské vedenie nemalo inú možnosť ako túto skutočnosť akceptovať. Problém bol aj v nastavovaní budgetu pre spoločnosť, v čom bol zaznamenaný výrazný nízky prísun peňazí na aktivity CSR, nakoľko spoločnosť očakávala obrovské straty. No opak je pravdou, spoločnosti sa začalo ešte viac dariť, ako začali zamestnanci pracovať z domu. Ďalším problémom vrcholových manažérov pri tejto otázke z dotazníka bolo hlavne to, že táto pracovná činnosť z domu pre nich bola náročná, predlžovala im klasický pracovný čas. Z našej strany ako odporúčanie by bolo vhodné napr. poskytnúť zo strany spoločnosti zamestnancom školenie zamerané na zvládanie práce z domou a ďalším odporúčaním by boli pravidelné, napr. raz do týždňa určené práce z domu, aby zamestnanci boli nastavení a schopní pracovať aj takýmto spôsobom.

Čo vidíme ako dosť veľký nedostatok je, že spoločnosť Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. ako dcérska spoločnosť nemá zriadenú samostatnú webovú stránku s kompletnými informáciami. Zistiť o tejto spoločnosti informácie v rámci internetu je veľmi náročné, v skutočnosti skoro žiadne. Tu navrhujeme zriadenie webovej stránky, ktorá by bola zameraná priamo iba na túto spoločnosť, a to prednostne v českom, slovenskom a anglickom jazyku. Na tejto stránke by bolo vhodné okrem bežných základných údajov o spoločnosti, uviesť aj zloženie organizačnej štruktúry spoločnosti, ich predajné a marketingové pracovné činnosti, pravidelne aktualizovať správne orgány spoločnosti, teda prezidenta a CFO riaditeľa, s opisom ich krátko životopisu a kompetencií, pretože sa menia každé dva až štyri roky. Tiež dostupnosť každoročných výročných správ a zverejnenie už vytvoreného etického kódexu na lokálnej úrovni. Obsahom tejto stránky by bolo aj

uvedenie aktivít a kontaktov na kompetentných v oblasti CSR, ktorými sa v súčasnosti spoločnosť zaoberá, ktoré plánuje a pod. Týmto návrhom by sa spoločnosť viac dostala do povedomia ako zákazníkov, tak aj celej širokej verejnosti, a tým pádom by mohla viac profitovať.

Tiež by sme tu mohli zhrnúť otázku zmeny konateľa v spoločnosti, ktorá sa deje v pravidelných intervaloch. Od respondentov sme zistili, že od jeho zmeny očakávajú v najbližšom období či už lepšiu komunikáciu, lepší predaj, či viacej aktivít v oblasti CSR, pričom najviac by prijali vo vedení prezidenta alebo CFO riaditeľa spoločnosti človeka, ktorý by bol pôvodom Čech alebo Slovák, nakoľko by to bolo aj pre vrcholových manažérov aj zamestnancov uľahčenie v ich spolupráci. Tým, že je to zahraničná spoločnosť, je ťažké ovplyvniť rozhodnutia vedenia v Kórei, ktoré určuje tieto miesta. V tomto smere by mohlo dopomôcť vytvorenie odborov alebo združenie zamestnancov v spoločnosti, ktorí by sa zamerali na vytvorenie nejakej kolektívnej zmluvy, v ktorej by bolo zaznamenané a schválené, aby v zastúpení konateľa alebo prezidenta, alebo CFO riaditeľa, mal svoje miesto aj jeden odborný zamestnanec pochádzajúci z lokálnej úrovne spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o..

Záver

Cieľom tejto diplomovej práce bolo preskúmať fungovanie správnych orgánov vybraného podniku vzhľadom ku jeho spoločensky zodpovednému podnikaniu a etického riadenia, ako tieto tri podstatné prvky so sebou súvisia a v rámci vybraného podniku sa viažu na seba.

Celková diplomová práca pozostávala z piatich kapitol, pričom prvá časť práce pozostávala najmä z teoretických poznatkov. V rámci daných oblastí sme si vymedzili a definovali ich základné charakteristiky, priblížili sme si ich činnosť, pôsobnosť, či aktivity, a taktiež sme venovali pozornosť aj pôsobnosti správnym orgánom v podmienkach Slovenskej republiky, aká je ich kompetencia vzhľadom na ich postavenie v podniku. Nakoľko správne orgány sú najvyšším orgánom spoločnosti, majú najväčšiu moc upravovať a zadávať príkazy alebo nariadenia, a práve preto sme pozornosť upriamili aj na ich činnosť, ktorá má výrazný dopad na spoločenskú zodpovednosť podniku a na jeho etický rámec správania sa. Keďže súčasná situácia bola ovplyvnená aj koronavírusom, zisťovali sme, aký má dopad COVID-19 na dané oblasti.

V ďalšej časti sme už vychádzali z praktických zistení, ktoré sme analyzovali v našom vybranom podniku Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.. V druhej časti sme sa teda zamerali na identifikovanie základných informácií o podniku, jeho organizačnej štruktúry, pôsobnosti, činnosti a kompetencií správnych orgánov, ako aj aktivity jeho spoločenskej zodpovednosti a etického správania. V rámci toho sme upriamili pozornosť aj na vzťahy medzi vrcholovým manažmentom a správnymi orgánmi, s cieľom zistiť názory manažérov na danú problematiku. Všetky skúmané prvky sme zisťovali na základe riadeného rozhovoru s Corporate Citizenship Manager vybraného podniku, dotazníkovým prieskumom zameraný na vrcholových manažérov, z dostupných informáciami na webovej stránke spoločnosti, účtovných závierok a výročnej správy spoločnosti.

Na základe metodického výskumu, ktorý bol realizovaný v spoločnosti, sme teda vydedukovali, že daná spoločnosť síce je dcérskou spoločnosťou skupiny Samsung s pôsobením v Čechách a na Slovensku, jej zamestnanci nemajú príliš veľké kompetencie v rozhodovaní sa na lokálnej úrovni, nakoľko túto spoločnosť riadia a ovplyvňujú prezident spoločnosti a finančný manažér, ktorí sú zároveň konateľmi spoločnosti a pochádzajú z Kórei. Ich kórejská pracovná kultúra je založená na inom ponímaní, v akom by chceli zamestnanci spoločnosti pracovať, no oni sú zameraní hlavne na výsledky spoločnosti a na

to, čo je z ich pohľadu lepšie v rámci pracovných nariadení, príkazov a stratégií. Zistili sme, že ich fungovanie v spoločnosti je na veľmi profesionálnej úrovni, nakoľko majú možnosť pracovať ako konatelia iba istú dobu v spoločnosti, a pre nich je význam posúvať sa niekam ďalej, kde to je ešte lepšie. Vrcholoví manažéri spoločnosti musia s nimi spolupracovať tak, ako si to vyžaduje ich pracovné prostredie, a čím lepší vzťah si s nimi nadobudnú, tým majú viac možností svoje návrhy u nich presadzovať. Od etických hodnôt spoločnosti sa odvíjajú aj aktivity CSR, v rámci ktorých spoločnosť musí presadzovať iba stratégie dané najvyšším vedením v Kórei.

Použitá literatura

Knižné zdroje

1. ANTOŠOVÁ, Mária. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o., 2012. ISBN 978-80-8078-530-7.
2. BAŽANTOVÁ, Ilona – HRABA, Zdeněk. *Corporate Governance - aktuální problémy teorie a podnikové praxe: sborník*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2006. 119 s. ISBN 80-7175-140-5.
3. CAROLL, A. B.: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. In: *Business Horizons*, 1991, vol. 34, no. 4
4. ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Medzinárodná správa spoločnosti*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2014. 474 s. ISBN 978-80-7400-482-7.
5. DVOŘÁK, Tomáš. *Akciová společnost a Evropská společnost*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 972 s. ISBN 80-7357-12-0X.
6. DVOŘÁK, Tomáš. *Spoločnosť s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 251 s. ISBN 978-80-7478-633-4.
7. FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge university press, 2010. str. 18-20. ISBN 978-0-521-1174-0.
8. GOSSY, Gregor a Paul WENTGES. *A stakeholder rationale for risk management: implications for corporate finance decisions*, 2008. Gabler Edition Wissenschaft. s. 6. ISBN 978-3-8349-9758-6.
9. HASKI-LEVENTHAL, Debbie. *Strategic corporate social responsibility : tools & theories for responsible management*. Edited by David L. Cooperrider. First edition. Los Angeles: Sage, 2018. xxx, 377. ISBN 9781473998018.
10. HUČKA, Miroslav a kol. *Správa spoločností*. 1. vyd. Praha: Kernberg, 2007. 272 s. ISBN 80-903962-0-3.
11. HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence veľkých podniků: Podniky v 21. století*. Praha: C.H.Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
12. HURYCHOVÁ, Klára - BORSÍK, Daniel. *Corporate governance: kolektivní monografie*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 280 s. ISBN 978-80-7478-654-9

13. JANOŠKOVÁ, Katarína. *Podnikateľská etika*. Žilina: EDIS-vydavateľské centrum ŽU, 2019. 113 s. ISBN 978-80-554-1538-3.
14. KEASEY, Kevin a kol. *Corporate governance: economic and financial issues*. New York: Oxford University Press, 1997. s. 2. ISBN 978-0198289913.
15. KUNZ, Vilém. *Spoločenská zodpovednosť firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
16. KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. 176 s. ISBN 978-80-271-0506-1.
17. KOŠIČIAROVÁ, Ingrida. *Manažment obchodnej spoločnosti*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. 393 s. ISBN 978-80-7418-276-1.
18. LUKÁČKA, Peter. *Kategória zodpovednosti a zodpovedné podnikanie v právnom prostredí Slovenskej republiky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019. 120 s. ISBN 978-80-571-0080-5.
19. MALLIN, A. Chris. *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2013. 384 s. ISBN 978-0-19-964466-7.
20. PELIKÁNOVÁ, Irena a kol. *Obchodní právo 2*. Praha: Wolters Kluwer, 2006. 545 s. ISBN 978-80-7357-149-8.
21. PRSKAVCOVÁ, M. a kol.: *Společenská zodpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
22. PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody, Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-1621-3.
23. RUČKOVÁ, Petra a kol. *Corporate Governance v ČR*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 252 s. ISBN 978-80-8694-687-0.
24. Schütte, C.: *Privatization and Corporate Control in the Czech Republic*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Glos, 2000
25. SEKNIČKA, Pavel – PUTNOVÁ, Anna. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.
26. SCHÜTTE, Clemens. *Privatization and corporate control in the Czech Republic*. Cheltenham: Edward Elgar, 2000, 322 s. ISBN 1-84064-411-7.

27. STRAPÁČ, Peter. *Orgány obchodných spoločností a družstva*. Bratislava: EUROUNION, 2013. 599 s. ISBN 978-80-89374-23-6.
28. ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. *Správa podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 164 s., ISBN 978-80-225-4246-3.
29. ZELENÝ, Ján. *Enviromentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. 1. vyd. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UNM, 2008. 163 s. ISBN 978-80-8083-690-0.
30. ŽITŇANSKÁ, Lucia a kol. *Základy obchodného práva*. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 631 s. ISBN 978-80-8078-276-4.
31. Zákon č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník.

Internetové zdroje

32. Benchmarking. [elektronický zdroj]. 2015. Dostupné na:
<https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/benchmarking/>
33. Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. [elektronický zdroj]. 2001. s. 8. Dostupné na:
https://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm
34. CARMEUSE SLOVAKIA, s.r.o. [elektronický zdroj]. Dostupné na:
<https://www.carmeuse.com/sk-sk/ecovadis>
35. GUPTA, Ankit. *Triple Bottom Line (TBL a 3BL)* [elektronický zdroj]. SAMVAD International Journal of Management, 2011. s. 71-77. Dostupné na:
<https://www.sibm.edu/assets/pdf/samvad2.pdf>
36. Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. [elektronický zdroj]. 2001. s. 8. Dostupné na:
https://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm
37. HIBGWEU, He – LLOYD, Harris. *Journal of Business Research: The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. [elektronický zdroj]. Veľká Británia, 2020. s. 176-182. Dostupné na:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

38. OECD. Glossary of Statistical Terms. [elektronický zdroj]. 2005. [cit. 2005-07-13].
Dostupné na: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
39. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT. 2015. OECD. [elektronický zdroj]. 2015. [cit. 2015-11-03]. Dostupné na:
http://www.oecd.org/document/28/0,2340,en_2649_201185_2397532_1_1_1_1,00.h
40. SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA CORPORATE GOVERNANCE. [elektronický zdroj].
Dostupné na: <https://sacg.sk/about/>
41. IDB Invest. *Corporate Governance: COVID-19 and the Board of Directors*. [elektronický zdroj]. 7s. Dostupné na:
<https://www.idbinvest.org/en/publications/corporate-governance-covid-19-and-board-directors>
42. Kódex správy spoločností na Slovensku. [elektronický zdroj]. 2016. 17 s. Dostupné na: https://sacg.sk/wp-content/uploads/2019/10/web_kodex_2016_02.pdf
43. Kódex správy a riadenia spoločností na Slovensku. [elektronický zdroj]. 2008. 50 s. dostupné na: https://www.otpbanka.sk/data/files/Pravne%20info/K%C3%B3dex-spr%C3%A1vy-a-riadenia_spolo%C4%8Dnost%C3%AD-na-Slovensku_1_pdf
44. KUCERA, William a kol., *COVID-19 and Corporate Governance: Key Issues for Public Company Directors*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. [elektronický zdroj]. 2020. Dostupné na:
<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/29/covid-19-and-corporate-governance-key-issues-for-public-company-directors/>
45. MAŤO, Vladimír. *TREND.sk: Spoločensky zodpovedné podnikanie je v dnešnej dobe nevyhnutné*. [elektronický zdroj]. 2010. [cit. 2020-11-29]. Dostupné na:
<https://www.trend.sk/trend-archiv/spolocensky-zodpovedne-podnikanie-je-dnesnej-dobe-nevyhnutne>
46. Výročná správa. [elektronický zdroj]. 2019. Dostupné na:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=381046>
47. www.samsung.com

Zoznam príloh

Príloha A – Otázky riadeného rozhovoru smerované na respondenta vybraného podniku

Príloha B – Dotazníkový prieskum manažerov spoločnosti vybraného podniku

Príloha A

Otázky riadeného rozhovoru zamerané na Corporate Citizenship Manager spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.:

1. Opíšte, akým spôsobom fungujú v rámci Vašej spoločnosti správne orgány?
2. Aké je zastúpenie ľudí vo vrcholovom manažmente Vašej spoločnosti?
3. Akým spôsobom sa spoločnosť rozhoduje, ktorým aktivitám v rámci CSR sa bude venovať, ovplyvňujú Vás nejakým spôsobom pri tomto výbere správne orgány?
4. Ktoré aktivity v rámci CSR v súčasnosti realizujete v súvislosti s globálnou stratégiou určenou hlavným kórejským vedením?
5. Máte možnosť vykonávať aj vlastné aktivity v oblasti CSR?
6. Akým spôsobom prebieha komunikácia medzi CSR, vrcholovým manažmentom a správnymi orgánmi spoločnosti?
7. Ako ste spokojná s nastavením globálneho etického kódexu vo vašej spoločnosti?
8. Ako ovplyvnila nepriaznivá situácia koronavírusu COVID-19 Vašu činnosť v oblasti CSR a celkovú činnosť spoločnosti?

Príloha B

Dotazníkový prieskum manažérov spoločnosti Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.:

Dobrý deň,

moje meno je Veronika Kozárcová a som študentkou 6. ročníka externého štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave na Fakulte podnikového manažmentu. Touto cestou sa na Vás obraciam so žiadosťou o vyplnenie nasledujúcich dotazníkových otázok, ktoré sa týkajú diplomovej práce vedenej pod názvom: Fungovanie správnych orgánov vo vybranom podniku. Získané informácie od Vás sú výlučne predmetom použitia diplomovej práce. Za vyplnenie dotazníka Vám vopred ďakujem.

1. Aké je Vaše pohlavie?

- a) Žena
- b) Muž

2. Aký je Váš vek?

- a) 18-29 rokov
- b) 30-39 rokov
- c) 40-49 rokov
- d) 50 a viac rokov

3. Ako ste spokojný s fungovaním konateľov vo Vašej spoločnosti? Ak ste uviedli skôr nespokojný a úplne nespokojný, prečo?

- a) Veľmi spokojný
- b) Spokojný
- c) Skôr nespokojný
- d) Úplne nespokojný

4. Ako často komunikujete so správnymi orgánmi vo Vašej spoločnosti? Ak ste uviedli vôbec nekomunikujem, prečo?

- a) Každý deň
- b) Dva až trikrát do týždňa
- c) Raz za týždeň
- d) Vôbec nekomunikujem

- 5. Ovplyvňuje Vašu pracovnú činnosť rozhodovanie správnych orgánov spoločnosti? Ak ste uviedli áno alebo občas, môžete uviesť dôvod akým spôsobom?**
- a) Áno
 - b) Nie
 - c) Občas
- 6. Ste spokojný so zmenou kórejského vedenia vo Vašej spoločnosti každé 2 až 4 roky? Ak ste uviedli skôr nespokojný alebo úplne nespokojný, prečo?**
- a) Veľmi spokojný
 - b) Spokojný
 - c) Skôr nespokojný
 - d) Úplne nespokojný
- 7. Zohráva podľa Vás spoločenská zodpovednosť v podniku dôležitú úlohu vo Vašej spoločnosti?**
- a) Áno
 - b) Nie
 - c) Neviem
- 8. Je podľa Vás Globálny etický kódex skupiny Samsung uplatniteľný aj vo Vašej spoločnosti? Ak ste uviedli v niektorých prípadoch, môžete uviesť v akých?**
- a) Áno
 - b) Nie
 - c) V niektorých prípadoch
- 9. Čo očakávate od ďalšej zmeny konateľ'a spoločnosti**
- a) Žiadnu zmenu
 - b) Prezidentom alebo CFO riaditeľom spoločnosti budú Čech alebo Slovák
 - c) Konateľom spoločnosti bude Čech alebo Slovák
 - d) Lepší predaj produkcie
 - e) Komunikácia na vyššej úrovni
 - f) Viac aktivít v oblasti CSR
 - g) Vytvorenie individuálnej webovej stránky
 - h) Menej kórejského prvku vo vedení

10. Ovplynula Vás nepriaznivá situácia COVID-19 vo Vašich pracovných aktivitách? Ak ste uviedli áno, môžete uviesť akým spôsobom??

- a) Áno
- b) Nie
- c) Neviem

11. Ako vnímate úlohu správnych orgánov vo Vašej spoločnosti, máte možnosť sa vyjadriť, prípadne presadiť si svoje návrhy? Uved'te vlastnými slovami.

12. Ako vnímate spoločenskú zodpovednosť vo Vašej spoločnosti, čo pre Vás znamená, máte návrhy na jej zlepšenie, prípadne je pre Vás prínosom? Uved'te vlastnými slovami.