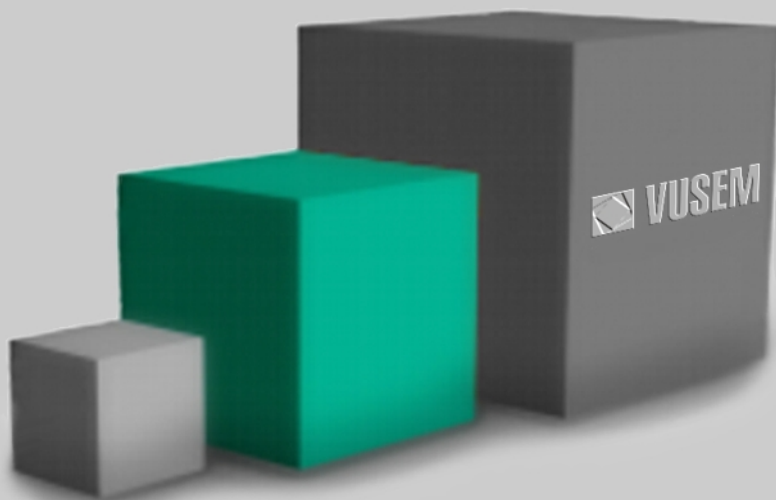




Vedecký časopis
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

Výkonnosť podniku
Ročník V
Číslo 1/2015

ISSN 1338-435X

Výkonnosť podniku

**KOMPETENCIE MANAŽÉROV AKO PREDPOKLAD
UDRŽATEĽNOSTI PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV**

**SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE AKO SÚČASŤ
POSKYTOVANIA ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI**

**ANALÝZA DETERMINANTOV OVPLYVŇUJÚCICH EVOLÚCIU
KONCEPTU TVORBY ZDIEĽANÝCH HODNÔT NA ÚROVNI
PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV**

Výkonnosť podniku

Vydavateľ

Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s.r.o.
Francisciho 910/8
058 01 Poprad

Cieľom časopisu je publikovanie vedeckých príspevkov a pôvodných vedeckých štúdií, diskusných príspevkov, informácií a recenzií v oblasti výkonnosti podniku. Vydávaním vedeckého časopisu chceme prispieť k rozvoju vybraných oblastí ekonomiky a manažmentu podniku z hľadiska teoretických poznatkov a praktických skúseností aplikovaných v hospodárskej praxi nielen na Slovensku.

Príspevky uverejnené v časopise sú recenzované dvoma nezávislými recenzentmi, ktorí ich posudzujú anonymne. O prijatí alebo neprijatí príspevku do časopisu autorov informujeme pred vydaním daného čísla časopisu.

Redakčná rada

Zahraniční členovia redakčnej rady

Dr. Prof. Valerij Konstantinovič Lozenko
Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russian Federation

Dr. Prof. Larisa Alexejevna Ismagilova
Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation

Dr. Prof. Nina Ivanovna Klimova
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

Dr. Prof. Damir Achnafovič Gajnanov
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

Dr. Asc. Prof. Svetlana Alexandrovna Kirillova
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

Dr. Prof. Lutfullin Junir Rifovich
RAS, Russian Federation

Dr. Asc. Prof. František Lipták
Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika

Dr. Prof. Fedor Dimitrijevič Laričkin
Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation

Dr. Asc. Prof. Valentína Dmitrijevna Novoselcova
Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation

Dr. Prof. Tamara Vitaljevna Uskova
Institute of Territories Socio-Economic Development of RAS, Russian Federation

Dr. Asc. Prof. Tatjana Vladimirovna Matjagina
Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation

Dr. Asc. Prof. Ladislav Lukáš
Západočeská univerzita v Plzni, Česká republika

Dr. Prof. Lilia Dvořáková
Západočeská univerzita v Plzni, Česká republika

Domáci členovia redakčnej rady

Dr. Prof. Peter Sakál
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Asc. Prof. Pavol Molnár
Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Asc. Prof. Milan Droppa
Katolícka univerzita v Ružomberku, Slovenská republika

Dr. Asc. Prof. Vladimír Hladlovský

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Gabriela Hrdinová

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Helena Fidlerová

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Ľubomír Šmida

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Katarína Drieniková

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Asc. Prof. Ladislav Kulčár

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Denisa Malá

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Zuzana Závadská

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Branislav Sekera

Investment & Business Consulting, s.r.o. v Trnave, Slovenská republika

Dr. Katarína Zimermanová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Martina Minárová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Asc. Prof. Karol Hatiar

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Ľuboš Polakovič

LOTES Centrum, s.r.o., Slovenská republika

Dr. Asc. Prof. Jana Šujanová

Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Vedecký redaktor

Dr. Prof. Ján Závadský

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Grafická úprava

Ing. Lucia Hudáková

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciam.

Kopírovanie, opakované publikovanie alebo rozširovanie časopisu alebo jeho časti sa povoľuje len s výhradným súhlasom vydavateľa.

Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

© Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu

ISSN 1338-435X

Obsah

Vedecké state

Lukáš Jurík, Peter Sakál

Kompetencie manažérov ako predpoklad udržateľnosti priemyselných podnikov	5
<i>The competencies of managers as a prerequisite for sustainability of industrial enterprises</i>	

Miroslava Kolcúnová

Spoločensky zodpovedné podnikanie ako súčasť poskytovania zdravotnej starostlivosti	13
<i>Corporate Social Responsibility as a part of health care provision</i>	

Peter Sakál, Gabriela Hrdinová

Transformácia ergonomického programu (HCS modelu 3E) do štruktúry manažérstva podniku (IMS) integráciou a využitím modelov QMS, EMS, HSMS v kontexte so stratégiou UR a USZP ...	22
<i>Transformation ergonomics program (HCS model 3E) into structure Management Company (IMS) integration and interfacing QMS, EMS, HSMS in the context of strategy sustainable development and sustainable corporate social responsibility</i>	

Ľubomír Šmida, Peter Sakál

Analýza determinantov ovplyvňujúcich evolúciu konceptu tvorby zdieľaných hodnôt na úrovni priemyselných podnikov	49
<i>The analysis of determinants influencing the evolution of the concept of Creating Shared Value at the level of industrial enterprises</i>	

Zuzana Závadská, Lenka Veselovská

Vybrané metodologické prístupy k hodnoteniu výkonnosti podnikových procesov	61
<i>Selected methodological approaches of business processes performance evaluation</i>	

KOMPETENCIE MANAŽÉROV AKO PREDPOKLAD UDRŽATEĽNOSTI PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV

The competencies of managers as a prerequisite for sustainability of industrial enterprises

Lukáš Jurík, Peter Sakál

Abstract

The main objective of the contribution is to present the results of a questionnaire survey "Sustainable Corporate Social Responsibility No. 6" from the area of competency approach of human resource management and to introduce competencies of managers as an assumption for dissemination and building the principles of sustainable development in industrial enterprises in Slovakia.

Key Words

Sustainable development, competencies of manager, questionnaire survey, analytic hierarchy process

Abstrakt

Hlavným cieľom príspevku je prezentovať výsledky dotazníkového prieskumu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 6" z oblasti kompetenčného prístupu riadenia ľudských zdrojov a predstaviť kompetencie manažérov ako predpoklad šírenia a budovania princípov udržateľného rozvoja v priemyselných podnikoch na Slovensku.

Kľúčové slová

udržateľný rozvoj, kompetencie manažéra, dotazníkový prieskum, analytický hierarchický proces

JEL Classification: C44, J24, M53

Úvod

Vplyvom zmien v globálnom prostredí sa mení aj prístup k riadeniu priemyselných podnikov. Postupne sa do procesu riadenia, pridávajú okrem tradičnej ekonomickej sféry, aj sféra spoločenská a ekologická. Vzniká prístup, ktorý možno označiť ako udržateľný manažment. Vzhľadom k tomu, že základom transformácie od tradičného manažmentu k udržateľnému manažmentu je manažér, a to manažér na akomkoľvek stupni riadenia, je potrebné sa venovať nielen zmene myslenia, ale aj zmene správania a konania manažérov. To sa dá len prostredníctvom zmeny riadenia ľudských zdrojov. Podnikateľské subjekty sú najdôležitejšie zo všetkých činiteľov zmien v súčasnej spoločnosti. Jediný spôsob, akým môže svet dosiahnuť naplnenie princípov udržateľného rozvoja (UR) je, že globálne podniky sa pridajú k filozofii a princípom UR. To však bude od nich vyžadovať, aby podstúpili zásadné premeny na podnikateľský model, ktorý sa zakladá na princípe trojitej zodpovednosti (ekonomika – spoločnosť – príroda) v myslení aj konaní. Skutočná zmena si bude vyžadovať nové hodnoty a nové spôsoby myslenia.

Podľa Jaroslava Drábka (Drábek, 2012) politické, hospodárske, sociálne, ekologické, morálne a ďalšie prejavy globálneho krízového vývoja **zvýraznili otázku relevantnosti súčasného neoliberalného modelu kapitalizmu**, ktorý po dobu 350 rokov predstavoval základnú paradigmu vývoja prevažnej časti globálnej spoločnosti. Mnohí predstavitelia akademickej i podnikateľskej sféry volajú po zmene „súčasného systému“. Dunphy, Griffiths a Benn (2007) uvádzajú, že „podniky prispeli k problému, a preto sa musia podieľať na ich riešení“.

Postupne sa vo vedomí väčšiny vedúcich pracovníkov zrodila myšlienka o nutnosti vytvorenia **nových princípov tvorby systémov riadenia**, formovania novej paradigmy strategického

manažmentu, zodpovedajúcej súčasným tendenciám rozvoja svetovej ekonomiky (Sakál a kolektív, 2007).

Jean a Edward Steadovci (2012) tvrdia, že podniky by sa mali väčšmi sústrediť na to, aby prispievali ku kvalite života vo väčšom spoločenstve. Mali by vytvárať štruktúry, procesy a výrobu, ktorých cieľom je uspokojiť spoločenské, ekologické a ekonomické potreby ľudí, ktorých životy ovplyvňujú.

Riadenie ľudských zdrojov je dôležitým prvkom udržateľného manažmentu (Steadovci, 2012). Zmeny princípov podnikania v súčasnej spoločnosti vyžadujú zmenu profilov manažérov a ich kompetencií, ktoré predstavujú predpoklad plnenia aktivít a činností smerujúcich k udržateľnosti podnikov.

1. Charakteristika manažéra v kontexte UR

Manažér je ten, kto má podriadených, o ktorých práci rozhoduje a riadi ich výkon zadávaním úloh (Tureckiová 2007). Je to osoba zodpovedná za organizáciu a za dosiahnutie organizačných cieľov (Dědina, Odcházal 2007). Ako tvrdí Piškanin a kol. (2010) a tiež Papula a Papulová (2004), manažér je menovaný alebo zvolený. Tým nadobúda formálnu moc a právomoc, ktorá mu dáva právo odmeňovať alebo potrestať podriadených zamestnancov. Jeho schopnosť ovplyvňovať konanie iných zamestnancov je založená na formálnej autorite, ktorá vyplýva z jeho postavenia v hierarchickej organizačnej štruktúre. Manažér vykonáva manažérske aktivity, napr. plánovanie, organizovanie a rozhodovanie (Dvořáková a kol. 2007). Usiluje sa o poriadok a istotu (Kocianová 2012). O medziľudské vzťahy sa nestará buď vôbec, alebo rozhodne nie v prvom rade (Tureckiová 2007). Nezaujíma sa preto toľko o komunikáciu, motiváciu, podporu a angažovanie (Dědina, Odcházal 2007). Manažér hľadá zamestnancov, ktorí budú robiť správne to, čo im je dané. Trvá na dodržiavaní smerníc, procedúr a ďalších foriem firemnej byrokracie. Tým zamestnancov často zbavuje motivačnej energie pre tvorivosť a nápaditosť. V nových situáciách ich necháva samých sebou, za neúspech trestá (Střížová 2005).

Mnohí autori vnímajú **manažéra** ako **základ transformačnej zmeny** prispievajúcej k udržateľnosti. Podľa Steadovcov (Jean a Edward Steadovci 2012) je manažér, ten kto vytvára a šíri povedomie o udržateľnosti smerom k ďalším zamestnancom, ktorý vystupuje ako vzor, a ktorý svojimi rozhodnutiami prispieva k udržateľnosti. To však vyžaduje, aby pri rozhodnutiach bral do úvahy prospech všetkých zainteresovaných subjektov, a tiež do rozhodovacích procesov zahrnul faktory ako príroda, spoločnosť a nakoniec aj hospodársku časť. Súčasťou práce manažérov je vytváranie ľudského kapitálu prostredníctvom investovania do rozvoja ľudského potenciálu na pracovisku, tak že sa zameriavajú na zlepšenie vedomostí, vzdelávania a schopností zamestnancov. Pre podnik môže byť investovanie do ľudského kapitálu zároveň spoločensky zodpovedné a ekonomicky výhodné (Benn a Probert, 2006). Vzdelávanie zamestnancov v oblasti udržateľnosti teda môže pomôcť znížiť spotrebu zásob. Zamestnanci robia každý deň rozhodnutia týkajúce sa toku zdrojov do podniku a z neho, a to od malých rozhodnutí o používaní elektrickej energie, papiera a vody až po väčšie rozhodnutia týkajúce sa dopravy, výroby a nákupu.

Cordano a Frieze (2000) zdôrazňujú, že práve manažéri sú zodpovední za rozvoj, využívanie a neustále zmeny schopností podniku založených na udržateľnosti.

Jaroslav Drábek v článku „Nový model podnikania a vývoj paradigmatu managementu a marketingu“ píše, že zmeny princípov podnikania v postindustriálnej spoločnosti, premietnuté do nového modelu podnikania, kladú na profil manažéra nasledujúce požiadavky (Drábek, 2012):

1. **Orientácia na špičkové výsledky a produkty, schopnosť budovania konkurenčnej výhody.**
2. **Vysoká výkonnosť, produktivita, efektivita.**
3. **Inteligencia, empatia, temperament a schopnosť tvorivého systémového myslenia a rozhodovania, schopnosť divergencie myšlienkových procesov a tvorby alternatív, scenárov a vízií.**
4. **Proinovačné postoje a hodnotová orientácia na rozvoj.**
5. **Komunikačné schopnosti a schopnosť sociálnej interakcie.**
6. **Telesná a duševná kondícia, odolnosť proti psychickej záťaži.**
7. **Schopnosť vytvárať efektívne zákaznícke portfólio výrobkov a služieb.**

8. *Schopnosť využívania znalostného kapitálu ako konkurenčnej výhody a dlhodobého prežitia podniku, budovanie učiacej sa organizácie.*
9. *Vytváranie efektívneho výkonnostného motivačného systému.*
10. *Rešpektovanie zásad a princípov etiky v podnikaní, spoločenskej zodpovednosti podniku a ekologizácie všetkých aktivít a produktov podniku.*
11. *Vytváranie jednoduchej, flexibilnej a plochej organizačnej štruktúry podniku.*
12. *Spĺnomocnenie zamestnancov k samostatnému konaniu podľa ich schopností a na základe vlastných rozhodnutí.*
13. *Uplatnenie synergetiky ako vedeckej disciplíny.*
14. *Podpora talentov a silných osobností, vytváranie tímov a podpora tímovej práce.*
15. *Schopnosť práce v sieťových štruktúrach.*
16. *Citlivosť voči záujmom a potrebám stakeholders, súlad medzi cieľmi manažérov a investorov.*
17. *Emocionálna inteligencia ako schopnosť človeka riadiť samého seba a svoje vzťahy k druhým ľuďom.*

Pre rozsiahlosť týchto požiadaviek by mali mať manažéri pre výkon svojej práce v nových vysoko náročných podmienkach nasledujúce kompetencie (Řezáč, 2009):

1. *Odborná kompetencia, ktorá sa prejavuje vo všetkých organizačných, procesných znalostiach a zručnostiach, napr. znalosť pracovných postupov.*
2. *Metodická kompetencia je schopnosť osvojovať si pružné a efektívne nové znalosti a nové pracovné metódy, napr. postupovať s orientáciou na ciele, rozlišovať priority.*
3. *Sociálna kompetencia nachádza význam v schopnosti nadväzovať konštruktívne vzťahy, dlhodobo ich udržiavať v záujme uskutočňovania spoločných zámerov a cieľov, napr. rešpektovanie odlišných názorov, tolerancia.*
4. *Osobná kompetencia, ku ktorej patrí sebareflexia, schopnosť hodnotiť z nadhľadu seba samého a svoje konanie v určitých situáciách, pozitívny prístup k zmenám.*

2. Analýza uplatňovania kompetenčného prístupu v priemyselných podnikoch na Slovensku

Analýza bola uskutočnená prostredníctvom dotazníkového prieskumu „Udržateľné spoločensky zodpovedné č. 6“. Dotazník „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie č. 6“ bol vytvorený tromi doktorandmi (Ľubomír Šmida, Lukáš Jurík a Monika Šujaková) na UPIM MTF STU pod vedením prof. Sakála, zaoberajúcimi sa oblasťami, ktoré vychádzajú z problematiky USZP: tvorba zdieľaných (spoločných) hodnôt, kompetenčný prístup riadenia ľudských zdrojov a udržateľný marketing.

Dotazník sa skladá z nasledovných oblastí:

1. *identifikačné otázky,*
2. *tvorba zdieľaných (spoločných) hodnôt (Šmida, L.),*
3. *kompetenčný prístup riadenia ľudských zdrojov (Jurík, L.),*
4. *udržateľný marketing (Šujaková, M.).*

Účelom dotazníkového prieskumu bolo získanie čo najvyššieho počtu odpovedí na otázky týkajúce sa vyššie spomenutých oblastí. Pre potreby príspevku budú využité výsledky z oblasti č. 3, ktoré boli predmetom ďalšieho skúmania.

Proces realizácie dotazníkového prieskumu prebiehal z časového hľadiska v danej postupnosti:

1. *Formulácia jednotlivých otázok (priebežne). Na základe skúseností z predchádzajúcich dotazníkových prieskumov „USZP“ zameraných na podnikovú prax sme vytvorili v rámci tímu doktorandov, pod vedením pána prof. Ing. Petra Sakála, CSc., tímový dotazník. Každý z doktorandov zúčastnených na príprave dotazníka vytvoril na základe dovtedajšieho intenzívneho štúdia a s tým súvisiacich skúseností súbor relevantných otázok vzťahujúcich sa ku konkrétnej oblasti výskumu.*

2. **Zostavenie dotazníka** (3 dni). Dotazník „USZP č. 6“ bol zostavený prostredníctvom aplikácie GoogleDocs, kde boli jednotlivé otázky štruktúrované do štyroch vyššie spomenutých oblastí.
3. **Zostavenie databázy kontaktov** (7 dní). Databázu oslovených podnikov sme vytvorili na základe informácií z internetových portálov Revue priemyslu a Európska databanka, osobných kontaktov a kontaktov bakalárov, diplomantov a ďalších doktorandov.
4. **Digitalizácia a rozposlanie dotazníka** (5 dní). Prostredníctvom aplikácie GoogleDocs sme vytvorili internetový odkaz na dotazník. Daný internetový odkaz sme zakomponovali do emailu, ktorý obsahoval úvodné predstavenie a uvedenie do problematiky, ku ktorej sa mali respondenti v jednotlivých oblastiach vyjadriť. Následne sme dotazník rozposlali do výberovej vzorky priemyselných podnikov.
5. **Zber údajov** (45 dní). Dotazníkový prieskum prebiehal od 30.09.2014 do 13.11.2014.
6. **Spracovanie získaných údajov** (14 dní). Pre potreby článku boli spracované odpovede z dotazníkového prieskumu z oblasti č. 3 – **kompetenčný prístup riadenia ľudských zdrojov**.

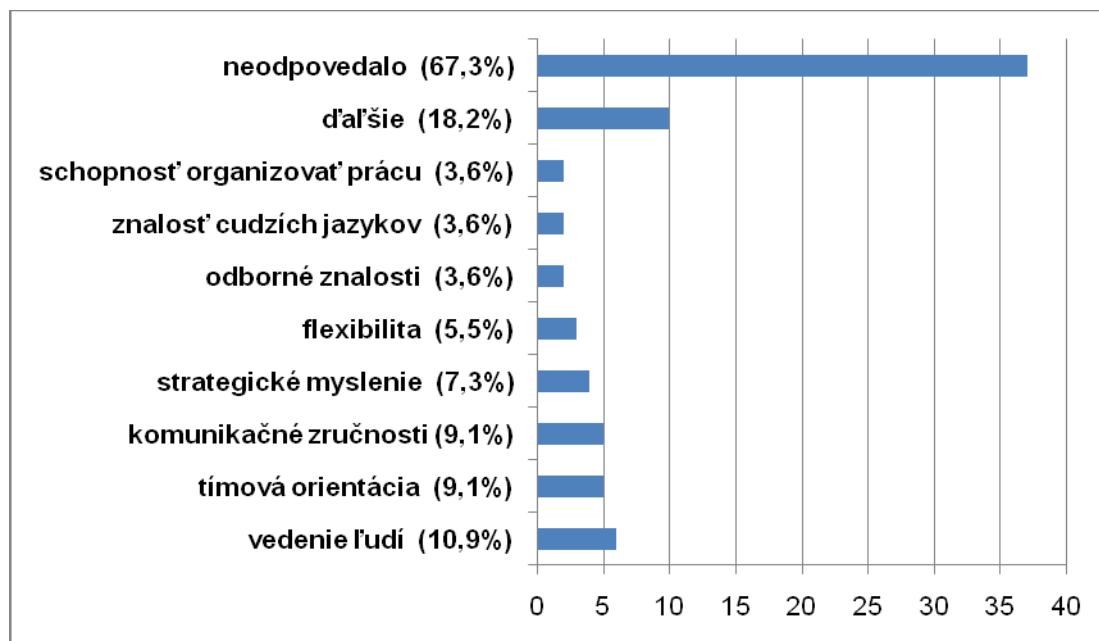
Veľkosť databázy dotazníkového dopytovania bola určená na základe veľkosti základného súboru. Za základný súbor sme, podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky k 31.12.2013, považovali 14 677 priemyselných podnikov. Výberový súbor predstavoval výskumnú vzorku o veľkosti 2% zo základného súboru, čo predstavuje 294 podnikov.

K 13.11.2014 vyplnilo dotazník 55 respondentov, čo súčasne reprezentuje **návratnosť 18,71%**. Vzhľadom na dĺžku dotazníka, početnosť otvorených otázok a zaneprázdnenosť zamestnancov oslovených podnikov považujeme danú návratnosť za dostatočnú. Návratnosť odpovedí sme sa usilovali zvýšiť prostredníctvom telefonických rozhovorov, sociálnych sietí a osobných kontaktov s respondentmi.

3. Výsledky dotazníkového prieskumu USZP č. 6 – uplatňovanie kompetenčného prístupu RLZ

Na otázku „Na ktoré konkrétne kompetencie manažérov kladie Váš podnik najväčší dôraz?“ odpovedalo 18 podnikov, ktoré spolu uviedli 39 rôznych kompetencií, pričom najčastejšie uvádzali schopnosť viesť ľudí (10,9%), tímová orientácia (9,1%), komunikačné zručnosti (9,1%), strategické myslenie (7,3%), flexibilita v konaní, v myslení a v správaní (5,5%), odborné znalosti (3,6%), znalosť cudzích jazykov (3,6%), schopnosť organizovať prácu (3,6%). Do skupiny „ďalšie“ sme zaradili kompetencie, ktoré sa v odpovediach vyskytli aspoň 1 krát, napr. orientácia na výsledok, kreativita, férový postoj k zamestnancom, schopnosť motivovať a stimulovať zamestnancov, čestné konanie, atď. (obr. 1).

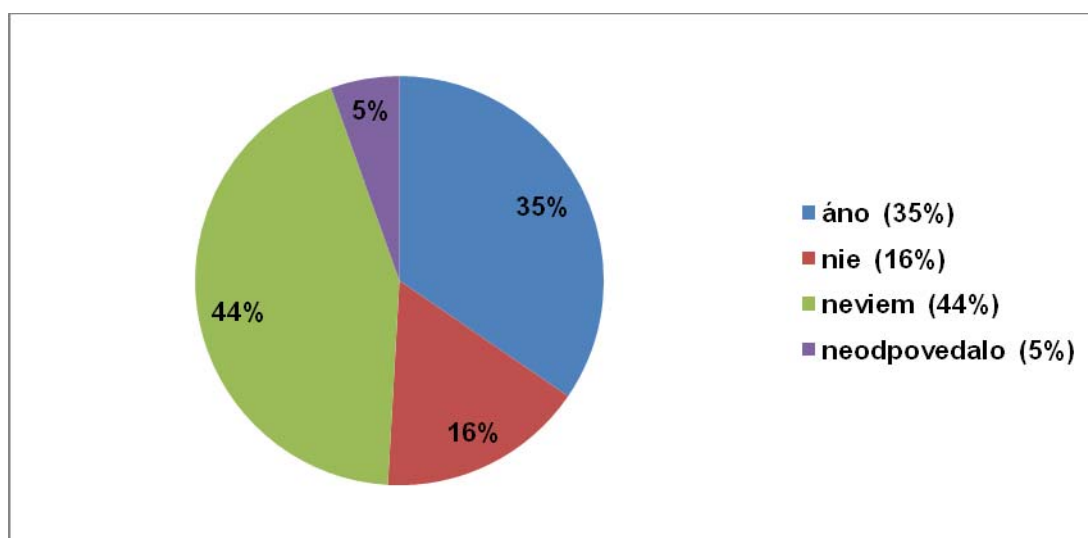
Obrázok 1: Výskyt preferovaných kompetencií u manažérov



Prameň: Jurík, 2015

35% respondentov si myslí, že kompetencie, ktoré sú preferované u manažérov v podniku, podporujú udržateľný rozvoj podniku. Najčastejšie bola odpoveď uvedená pri kompetenciách, ako schopnosť viesť ľudí (4), strategické myslenie (3) a tímová orientácia. Až 44% podnikov nevedelo posúdiť, či kompetencie preferované u manažérov prispievajú k udržateľnému rozvoju podniku. 16% respondentov si myslí, že kompetencie preferované u manažérov neprispievajú k UR podniku (obr. 2).

Obrázok 2: Podpora udržateľného rozvoja prostredníctvom kompetencií manažérov

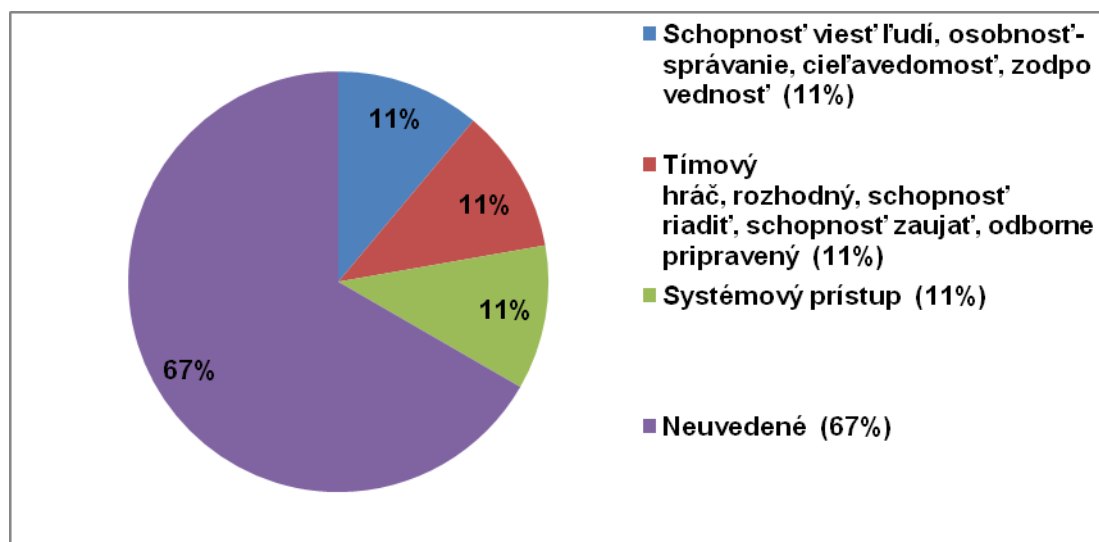


Prameň: Jurík, 2015

Na otázku „Ktoré kompetencie manažérov by podľa Vášho názoru podporili udržateľný rozvoj podnikania?“, mohli odpovedať respondenti, ktorí si nemyslia, že kompetencie ich manažérov podporujú udržateľný rozvoj podniku, t.j. 9 respondenti. Kompetencie manažérov, ktoré by podľa

názorov respondentov mali podporiť udržateľný rozvoj podnikov sú nasledovné: schopnosť viesť ľudí, osobnosť - správanie, cieľavedomosť, zodpovednosť, tímový hráč, rozhodnosť, schopnosť riadiť, schopnosť zaujať a schopnosť uplatňovať systémový prístup (obr. 3).

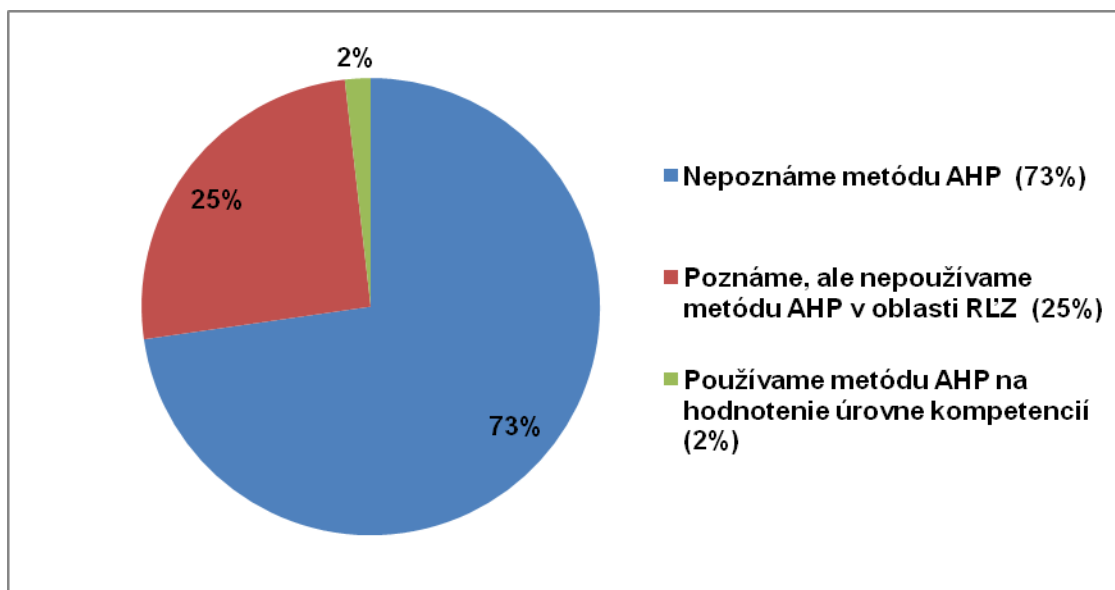
Obrázok 3: Kompetencie manažérov podporujúce udržateľný rozvoj podnikov



Prameň: Jurík, 2015

73% podnikov uviedlo, že nepozná metódu analytický hierarchický proces (AHP). 25% podnikov uviedlo, že metódu AHP poznajú, ale ju nepoužívajú pre hodnotenie kompetencií zamestnancov. 1 podnik, čo predstavuje 2% uviedol, že používa metódu AHP na hodnotenie úrovne kompetencií (obr. 4).

Obrázok 4: Poznanie a používanie metódy AHP pri hodnotení úrovne kompetencií



Prameň: Jurík, 2015

Záver

Výsledky dotazníkového prieskumu preukázali, že kompetencie manažérov môžu prispieť k udržateľnému rozvoju priemyselných podnikov. 16% respondentov si myslí, že kompetencie manažérov, na ktoré sa kladie dôraz v priemyselných podnikoch neprispievajú k udržateľnému rozvoju podnikov. 44% podnikov sa nevie vyjadriť, či kompetencie, ktoré preferujú u svojich manažérov prispievajú k UR podniku. 33% podnikov uviedlo konkrétne kompetencie manažérov, ktoré podľa ich názoru podporia aktivity a princípy smerujúce k udržateľnosti. Sú to kompetencie, ako schopnosť viesť ľudí, osobnosť - správanie, cieľavedomosť, zodpovednosť, tímový hráč, rozhodnosť, schopnosť riadiť, schopnosť zaujať a schopnosť uplatňovať systémový prístup.

V kontexte zmien podnikateľského prostredia a potreby uplatňovania princípov udržateľného rozvoja v priemyselných podnikoch je potrebné prehodnotiť súčasné profily a požiadavky na manažérske pozície a venovať pozornosť tvorby takým modelom kritériám, ktoré by prispeli k udržateľnosti podnikov. Manažér je ten, kto vytvára a šíri povedomie o udržateľnosti smerom k ďalším zamestnancom, ktorý vystupuje ako vzor, a ktorý svojimi rozhodnutiami prispieva k udržateľnosti. To však vyžaduje, aby pri rozhodnutiach bral do úvahy prospech všetkých zainteresovaných subjektov, a tiež do rozhodovacích procesov zahrnul faktory ako príroda, spoločnosť a nakoniec aj hospodársku časť. Pre uplatnenie udržateľného rozvoja v priemyselných podnikoch budú nenahraditeľné miesto zohrávať manažéri na akomkoľvek stupni riadenia. Manažéri a ich vlastnosti (kompetencie) predstavujú predpoklad plnenia aktivít a činností smerujúcich k udržateľnosti podnikov. Preto je nevyhnutné vytvoriť „nový“ kompetenčný model, ktorý napomôže rozvinúť udržateľnosť a jej princípy do aktivít a činností priemyselných podnikov.

Pre úspešné riadenie a vedenie zamestnancov, je nutné meranie a hodnotenie kompetencií, ktoré jednotliví zamestnanci majú k dispozícii. Tieto kompetencie vytvárajú predpoklad pre dosiahnutie udržateľného výkonu zamestnancov, a tým aj celého podniku. Na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU sa venujeme hodnoteniu kompetencií prostredníctvom metódy Analytický hierarchický proces, ktorá v priemyselných podnikoch na Slovensku nie je dostatočne známa.

Príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“ a projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“.

Príspevok je súčasťou projektu VEGA č. 1/0448/13 „Transformácia ergonómického programu do štruktúry manažérstva podniku integráciou a využitím modulov QMS, EMS, HSMS.“

Príspevok je zároveň súčasťou podaného APVV projektu „Systémová analýza a hodnotenia hlavných manažérskych procesov priemyselných podnikov SR na podporu zavádzania cyklickej ekonomiky“.

Zoznam použitej literatúry

1. BENN, S., PROBERT, E. J. 2006. Incremental Change Towards Sustainability: Integrating Human and Ecological Factors for Efficiency. In Managing the Business Case for Sustainability, ed. Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, 542-552 Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
2. CORDANO, M., FRIEZE, I. H., 2000. Pollution Reduction Preferences for U. S. Environmental Managers: Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior. Academy of Management Journal 43, no. 4:627-641.
3. DRÁBEK, J., 2012. Nový model podnikání a vývoj paradigmatu managementu a marketingu. http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2012/editovane_prispevky/Dr%C3%A1bek%20%281%29.pdf.
4. DUNPHY, D., GRIFFITHS, A., BENN, S. 2007. Organizational Change for Corporate Sustainability, 2nd ed. London: Routledge.

5. JURÍK, L., 2015. Návrh využitia metódy AHP pre tvorbu kompetenčného profilu manažérov MSP na Slovensku. (The proposal of using AHP method for creating competency profile managers). Písomná práca k dizertačnej skúške - Dizertačný projekt. Trnava: MTF STU, 2015. 95 s.
6. SAKÁL, P. a kolektív. 2007. Strategický manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia. ISBN 978-80-89291-04-5.
7. STEAD, J.G., STEAD, W.E. 2012. Manažment pre malú planétu. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-216-9.
8. ŘEZÁČ, J., 2009. Nový model podnikání a změna paradigmatu managementu. Praha: Česká manažerská asociace.
9. TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
10. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
11. PIŠKANIN, A., RUDY, J., BAJZÍKOVÁ, L., SULÍKOVÁ, R., ŠAJGALÍKOVÁ, H., WOJČÁK, E., 2010. *Manažment. Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu. 345 s. ISBN 978-80-89037-26-1.
12. PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z., 2004. *Základy podnikania a a manažmentu pre študentov nemanadžerských študijných odborov*. Bratislava: Kartprint. 223 s. ISBN 80-88870-37-2.
13. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
14. KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
15. STRÍŽOVÁ, V., 2005. *Organizace, informace, management*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 167 s. ISBN 80-245-0924-5.
16. TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Lukáš Jurík

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu

Materiálovotechnologická fakulta STU

Paulínska 16

917 24 Trnava

E-mail:

lukas.jurik@stuba.sk

peter.sakal@stuba.sk

Spoločensky zodpovedné podnikanie ako súčasť poskytovania zdravotnej starostlivosti

Corporate Social Responsibility as a part of health care provision

Miroslava Kolcúnová

Abstract

The issue of corporate social responsibility is becoming increasingly more current. The aim of this paper is therefore to highlight the current state of the issue in Slovakia and abroad, provide a view of its importance in terms of achieving business performance, evaluate the state of financing in health facilities and level of implementation of social responsibility in these organizations.

Key Words

Corporate Social Responsibility, business performance, health care

Abstrakt

Problematika spoločensky zodpovedného podnikania sa stáva čoraz viac aktuálnou. Cieľom príspevku je preto poukázať na súčasný stav riešenej problematiky na Slovensku, ako aj v zahraničí, poskytnúť pohľad na jeho význam z hľadiska dosahovania podnikovej výkonnosti, zhodnotiť stav financovania v zdravotníckych zariadeniach a úroveň plnenia spoločenskej zodpovednosti v týchto organizáciách.

Kľúčové slová

spoločensky zodpovedné podnikanie, výkonnosť podniku, zdravotná starostlivosť

JEL Classification: M10, M14

Úvod

V súčasnej ére globalizácie trhového hospodárstva je pre podniky dôležité orientovať sa nielen na maximalizáciu zisku a dosahovanie cieľov vo finančnej oblasti, ale výrazne akcentuje aj potreba zvyšovania sociálnej a ekologickej zodpovednosti podnikateľských subjektov za svoje správanie a konanie. Negatívny vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie, problémy nezamestnanosti, porušovanie ľudských práv a rôzne finančné a korupčné škandály v nadnárodných spoločnostiach v posledných rokoch obrátili pozornosť verejnosti, nevládných organizácií, ale aj podnikateľských subjektov na problematiku spoločenskej zodpovednosti a najmä na spoločensky zodpovedné podnikanie. Rozpočty na zdravotníctvo predstavujú najväčšiu časť verejných výdavkov v rámci celej Európskej únie.

Európania vnímajú zdravotnú starostlivosť ako jedno z kritérií, ktoré odlišuje životnú úroveň v Európe od životnej úrovne v iných štátoch sveta. Starnutie európskej populácie a šok z finančnej krízy priniesli tvrdý stret očakávaní Európanov s realitou. Slovenská ekonomika stále môže ťažiť z konkurenčnej výhody nízkych nákladov práce. Znamená to lepšie šance na zachovanie produkcie aj v časoch, keď sú odberatelia či koneční užívatelia produkcie mimoriadne opatrní. Exituje značná

výkonová medzera medzi slovenskou ekonomikou a krajinami, s ktorými má Slovensko spoločný trh v rámci Európskej únie.

Výkonnosť podniku vnímaná nielen z finančnej, ale aj nefinančnej perspektívy, tak ide ruka v ruku s konkurencieschopnosťou podniku a je podmienená úspešne realizovanými rozvojovými aktivitami. Za pojmom výkonnosť sa skrývajú ako finančné, tak aj nefinančné ukazovatele, ktoré vytvárajú dynamický obraz o konkurencieschopnosti podniku a zároveň odкрývajú možnosti ďalšieho zvyšovania jeho výkonnosti.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Spoločensky zodpovedné podnikanie ako koncepcia udržateľného rozvoja dosiahla svojim významom dôležité miesto v spoločnosti. Možný dosah jeho implementácie do podnikov je tak významný, že sa táto problematika stala predmetom nielen normalizácie v podobe normy ISO 26000, ale aj predmetom udeľovania národných cien za spoločenskú zodpovednosť. Takúto cenu prvýkrát udeľuje aj Slovenská republika prostredníctvom svojho Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo.

Spoločensky zodpovedné podnikanie dnes považujeme za koncepciu udržateľného rozvoja, ktorý môžeme vymedziť ako snahu o zodpovedný vzťah podnikov k vlastnej budúcnosti. Udržateľný rozvoj môžeme vnímať aj ako víziu žiaduceho vývoja ľudskej spoločnosti, ktorá pokrýva otázky ekonomického rozvoja, ochrany životného prostredia a sociálnu problematiku. Napríklad Hyršlová (2009) rozlišuje medzi udržateľným podnikom a podnikom, ktorý uplatňuje koncepciu udržateľného rozvoja a snaží sa, aby jeho podnikateľské aktivity boli v súlade s týmto konceptom (je teda na ceste smerom k udržateľnosti).

Spoločensky zodpovedné podnikanie nadobúda čoraz väčší význam aj z hľadiska dosahovania podnikovej výkonnosti. Bolton a kol. (2011) hovoria o SZP ako o internom procese, ktorý sa musí stať integrálnou súčasťou udržateľného rozvoja podniku. Udržateľný rozvoj je rovnako zakotvený v legislatívnom systéme SR a tu ho môžeme chápať ako rozvoj, ktorý súčasným a budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie všetkých zemských ekosystémov.

2. Vymedzenie zvyšovania výkonnosti podnikov

Rovnováha prírody sa zabezpečuje samoregulačnými zásahmi, ktorých dôsledkom je udržateľná stabilita prírodných systémov. Ak v prírode ohraničíme skupinu živých systémov, ich primárnym cieľom je prežitie. Paralela princípu existencie živých organizmov a podnikov ako sociálno-ekonomických systémov je zhodná práve v potrebe prežitia.

Túto premisu potvrdzuje aj nositeľ Nobelovej ceny z roku 1977 I. Prigogin, ktorý definoval princíp trvalého rastu stupňa komplexnosti otvorených (živých) systémov. Neúprosnosť rozvoja otvorených systémov je rovnaká ako neúprosnosť starnutia uzatvorených systémov. Z toho vyplýva, že kto sa nerozvíja, zanikne (Kopčaj, 1999).

Ak nie je živý systém schopný v dôsledku veľkých výkyvov inak stabilných parametrov okolia prispôbiť sa na ne adaptáciou, dochádza k jeho rozpadu a zániku. Sociálne systémy (aj podnik) sú prakticky vždy nerovnovážne a informácia hrá v nich podstatne významnejšiu úlohu ako v iných systémoch. Je tomu tak preto, že v sociálnych systémoch nepoznáme konkrétne mechanizmy fungovania a preto nemáme inú možnosť ako konštatovať, že ich dynamika spočíva na existencii určitého množstva inštrukcií, ktoré sa podľa potreby šíria na miesto určenia a stimulujú tam konkrétne úkony (Prno, 2002).

2.1 Meranie a hodnotenie výkonnosti podniku

Bauer a kol. (2004) sa venujú výkonnosti podniku z hľadiska vytvorenia rámca pre meranie a hodnotenie. Výkonnosť je ekonomická kategória, ktorá je úzko spätá s pohľadom na jej meranie a

hodnotenie. Boroš (2004) si kladie otázku, kedy je vlastne organizácia výkonná a Burger (2005) definuje niekoľko spôsobov dosahovania výkonnosti. Podnik, ktorého výkonnosť sa má merať a hodnotiť odpovedá jeho vnútornej štruktúre a štruktúre jeho procesov. Stretávame sa tak s výkonnosťou ekonomiky národného hospodárstva, finančnou výkonnosťou podniku, výkonnosťou zamestnancov, výkonnosťou systému manažérstva kvality, výkonnosťou organizácie alebo výkonnosťou podnikových procesov.

Podstatou výkonnosti ako ekonomickej kategórie sú teda tri prvky. Prvým je definovanie cieľovej hodnoty, voči ktorej sa porovnáva aktuálna výkonnosť s výkonnosťou požadovanou. Druhým prvkom sú kritériá hodnotenia cieľov, ktorým je ukazovateľ alebo sústava ukazovateľov výkonnosti. Tretím prvkom výkonnosti je systém jej merania a hodnotenia, ktorý definuje pravidlá pre meranie ukazovateľov a metódy ich hodnotenia. Pre definovanie cieľov, ako zásadného prvku výkonnosti, by malo platiť pravidlo synergie cieľov, keď všetky zainteresované strany na výkonnosti by mali pristúpiť ku kompromisu v prípade ich vnútorného rozporu. To sa zhoduje aj s teóriou stakeholder manažmentu. Ukazovateľ je po celi druhým prvkom systému merania a hodnotenia výkonnosti. Ukazovateľ alebo sústava viacerých ukazovateľov výkonnosti vždy súvisí s konkrétnym cieľom. Výber vhodných ukazovateľov závisí predovšetkým od ich vypovedacej schopnosti, ktorá hovorí o skutočnom výkone sledovanej oblasti. Ukazovatele sa pri hodnotení výkonnosti môžu kategorizovať podľa viacerých hľadísk (Závadský, 2005).

Tretím prvkom systému merania a hodnotenia výkonnosti je samotný systém merania a hodnotenia výkonnosti. Tento systém určuje základné pravidlá, spôsob merania a hodnotenia zvolenej oblasti výkonnosti. Meranie je zistenie objektívnej reality skutočného výkonu. Výkonnosť a proces jej merania založený na troch prvkoch opisuje aj Dižo (1993), ktorý formuloval proces riadenia výkonnosti. Tri základné prvky systému na meranie a hodnotenie výkonnosti predstavujú ciele, ukazovatele výkonnosti a systém merania a hodnotenia (zvolený prístup daný štruktúrou a postupmi merania a hodnotenia). Práve na základe systému merania a hodnotenia, môžeme vymedziť niekoľko základných prístupov k meraniu a hodnoteniu výkonnosti podniku:

1. Meranie a hodnotenie výkonnosti sústavou finančných ukazovateľov (ukazovatele likvidity, ukazovatele aktivity, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele rentability).
2. Strategický systém merania a hodnotenia výkonnosti Balanced Scorecard (finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných procesov, perspektíva učenia sa a rastu).
3. Kontroling.
4. Manažérske účtovníctvo.
5. Model EFQM, ktorý obsahuje kritériá a ukazovatele hodnotiace výsledky podniku v oblasti zákazníkov, zamestnancov, procesov a stratégie.

Cokins (2006) a Čarnický a Fedorko (2005) opisujú riadenie výkonnosti z hľadiska podniku ako celku a nevenujú sa prístupom na meranie a hodnotenie výkonnosti izolovane prostredníctvom vybraných prístupov. Čarnický a Fedorko (2005) označujú takýto koncept ako Corporate Performance Management (CPM).

Finančnou a ekonomickou analýzou sa zaoberá napríklad Lesáková (2004) a Zalai (1997), ktorí detailne prezentujú jednotlivé finančné ukazovatele. Aj v rámci finančných ukazovateľov existujú také, ktoré sa používajú na meranie skutočných ekonomických výsledkov na základe mnohých príčin, ktoré ho spôsobujú. Jedným z takýchto ukazovateľov je aj ekonomická pridaná hodnota EVA (Economic Value Added). Väčšina koncepcií na meranie a hodnotenie výkonnosti vychádza z tvorby hodnoty pre vlastníkov (shareholder value). Ekonomicko – matematický model EVA meria, ako podnik prispel svojimi aktivitami k zmene hodnoty pre vlastníkov. Ďalším prístupom k meraniu a hodnoteniu výkonnosti podniku je kontroling. Pozostáva z troch hlavných prvkov, ktorými sú finančný, investičný a vnútopodnikový kontroling (označovaný ako nákladový kontroling). S kontrolingom úzko súvisí aj reporting, ktorý ako nevyhnutnú súčasť riadenia výkonnosti opisuje Fíbrová (2003).

V súčasnosti sa meranie a hodnotenie výkonnosti podnikov stáva integrálnou súčasťou manažmentu podniku a je súčasťou procesu plánovania. V tomto manažérskom procese je nevyhnutné definovať operatívnu a strategickú výkonnosť prostredníctvom ukazovateľov výkonnosti.

2.2 Princípy spoločenskej zodpovednosti

V rámci tejto časti identifikujeme sedem základných princípov spoločenskej zodpovednosti. Podľa štvrtej kapitoly normy ISO 26000 má správanie organizácie vychádzať z noriem, usmernení alebo pravidiel správania, ktoré sú v kontexte určitých situácií v súlade s akceptovanými princípmi správneho a osvedčeného správania, a to aj v situáciách, ktoré sú pre organizáciu náročné.

Prvým princípom spoločensky zodpovedného podnikania je podľa normy ISO 26000 zodpovednosť a podľa tohto princípu má byť organizácia zodpovedná za svoj vplyv na spoločnosť, hospodárstvo a životné prostredie.

Druhým princípom je transparentnosť, ktorý hovorí o tom, že rozhodnutia a aktivity organizácie, ktoré majú vplyv na spoločnosť a životné prostredie majú byť transparentné.

Tretím princípom spoločenskej zodpovednosti je etické správanie a podľa tohto princípu má byť správanie organizácie založené na hodnotách ako čestnosť, korektnosť a integrita, čo predstavuje záujem o ľudí, zvieratá a životné prostredie a záväzok riešiť vplyv vlastných aktivít a rozhodnutí na záujmy zainteresovaných subjektov.

Štvrtým princípom je rešpektovanie záujmov zainteresovaných subjektov, v rámci ktorého by mala poznať svoje zainteresované subjekty a taktiež by mala poznať a reagovať na ich záujmy.

Ďalším princípom spoločenskej zodpovednosti je rešpektovanie právneho štátu.

Šiestym princípom je rešpektovanie medzinárodných noriem správania pri súčasnom dodržiavaní princípu rešpektovania právneho štátu.

Posledným princípom je rešpektovanie ľudských práv, v rámci ktorého organizácia rešpektuje a presadzuje práva stanovené v Medzinárodnej charte práv.

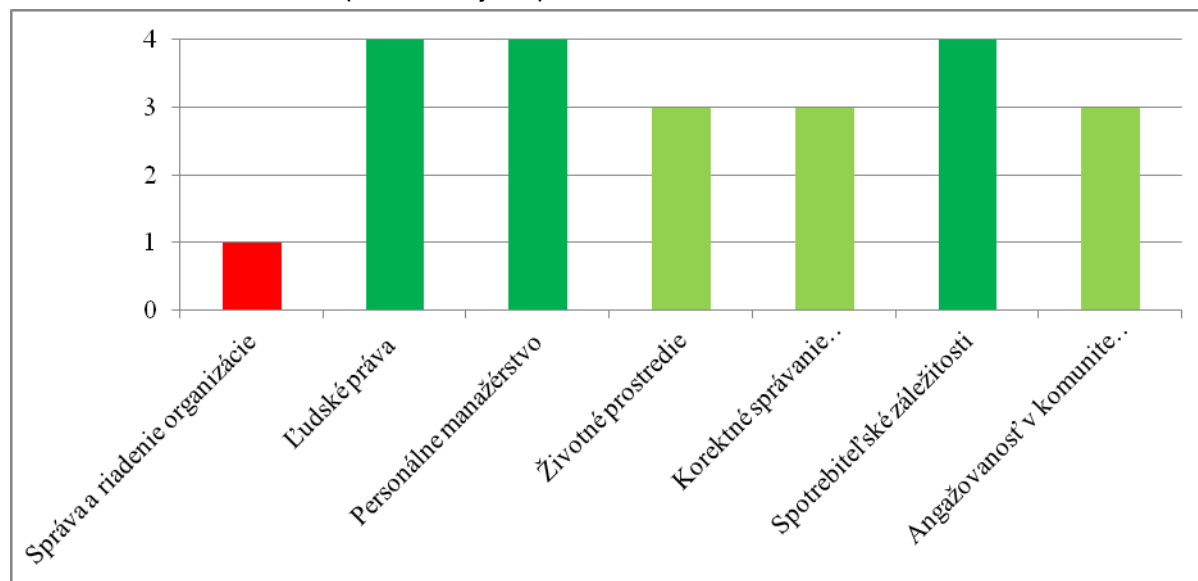
2.3 Zhodnotenie usmernenia ku kľúčovým oblastiam spoločenskej zodpovednosti

Spoločenská zodpovednosť sa týka siedmych kľúčových oblastí, v rámci ktorých zariadenie dosiahne buď najvyššie bodové ohodnotenie, čo znamená že usmernenia v danej oblasti nie len dodržiava, ale má ich upravené aj nejakou formou dokumentácie. Druhou možnosťou je, že zariadenie naplňa usmernenia v danej oblasti, avšak žiadnym spôsobom ich nemá zdokumentované.

Ako môžeme vidieť na obrázku 1, najväčšie nedostatky majú zariadenia v správe a riadení, nakoľko zdravotnícke zariadenia nemajú vypracovaný žiadny systém správy a riadenia, ktorý umožňuje sledovať princípy spoločenskej zodpovednosti a uvádzať ich do praxe. Z toho dôvodu by bolo pre zdravotnícke zariadenia vhodné zaviesť určitý systém, ktorý by analyzoval a hodnotil kľúčové oblasti a témy spoločenskej zodpovednosti.

Ostatné kľúčové oblasti spoločenskej zodpovednosti majú zdravotnícke zariadenia organizácia dostatočne upravené. Tri z nich, ľudské práva, personálne manažérstvo a spotrebiteľské záležitosti sú taktiež upravené prostredníctvom smerníc, nariadení a opatrení. Odporúčania normy v ďalších troch oblastiach, životné prostredie, korektné správanie organizácie a angažovanosť v komunite a rozvoj komunity, zdravotnícke zariadenia naplňajú v oblastiach, ktoré sa ich týkajú, a ktoré môžu ovplyvniť, na druhej strane ich však nemajú žiadnym spôsobom zdokumentované.

Obrázok 1: Kľúčové oblasti spoločenskej zodpovednosti



Zdroj: vlastné spracovanie

3. Financovanie zdravotníckych zariadení

Ekonomika konkrétnej zdravotníckej inštitúcie závisí nielen na čisto ekonomických faktoroch úspešnosti, ako sú odborná povest', výkonnosť, ústretovosť, rozsah ponuky, produktivity, rýchlosť a množstvo výkonov, počet spokojných pacientov a pod., ale do značnej miery súvisí aj s právnou formou inštitúcie. Jednotlivé právne formy majú určité, niekedy veľmi významné ekonomické nuansy, prejavujúce sa v oblasti daňovej, účtovníctva, povinnosti vytvárania rezerv, fondov a pod. Mnohokrát si subjekt právnou formu nemôže zvoliť a manažéri sa musia podriaďovať rozhodnutiu zriaďovateľa či majiteľa inštitúcie.

Praktickí lekári majú možnosť pôsobiť ako fyzické osoby s ručením svojho majetku za svoje záväzky, s vedením jednoduchého účtovníctva a platením dane z príjmu fyzických osôb, alebo sa môžu spojiť do formy kolektívneho výkonu profesie vo forme právnickej osoby s povinnosťou vedenia podvojného účtovníctva, platením daní a rozdielnym ručením za záväzky organizácie. Univerzitné a fakultné nemocnice, hygienické stanice, sú štátne príspevkové organizácie. Ich prípadný prevod na akciové spoločnosti znamená zmenu ekonomických princípov – systému riadenia, princípov hospodárenia, rozdeľovania disponibilného zisku či úrady straty.

Základné ekonomické pojmy však majú všetky právne formy spoločné. Jedná sa o náklady, výnosy, príjmy, výdavky, hospodársky výsledok, cash flow, daň z príjmu a pod.

3.1 Náklady zdravotníckych zariadení

Náklady v peňažnom vyjadrení predstavujú spotrebu vecných prostriedkov a práce. Je to peniazmi vyjadrená čiastka, ktorú je potrebné vynaložiť, aby boli dosiahnuté výnosy. Sú jedným zo základných ukazovateľov výkonnosti podniku a úlohou každého manažéra (či majiteľa) je ich pravidelne sledovať a ovplyvňovať. Riadenie nákladov vyžaduje podrobné znalosti nielen o ich absolútnej výške, ale aj o ich skladbe, mieste vzniku a možnostiach ich eliminácie či zníženia.

3.2 Výnosy zdravotníckych zariadení

Výnosy sú ocenené výkony činností. Každá zdravotnícka inštitúcia je z ekonomického hľadiska firma, ktorá poskytuje zdravotnú starostlivosť a poskytuje služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti. Úhradou zdravotníckych služieb vznikajú prvotné výnosy. Súčasťou celkových výnosov môžu byť aj druhotné, neprevádzkové výnosy (nájomné, stravovanie, pranie a pod.) Príkladom prevádzkových výnosov sú predovšetkým tržby za realizované obdobie alebo výkony. Rozdiel medzi výnosom a príjmom je daný právnym aspektom, kedy výnos je právom, nárokom na príjem a príjem je realizované právo.

Aj u výnosov sledujeme agregované veličiny:

- Celkový príjem.
 - Priemerný príjem na jednotku (napr. pacienta, oddelenie).
 - Marginálny príjem, t.j. zmena celkového príjmu vyvolaná zvýšením činnosti o jednotku výkonu.
- Hlavnou časťou výnosov sú už zmienené tržby za poskytované služby alebo predaný tovar, ktoré tvoria 90 % celkových výnosov.

Rozlišujeme ich na:

- hrubé tržby, súhrn vystavených faktúr v sledovanom období
- čisté tržby, hrubé zníženie o rôzne zľavy poskytnuté odberateľom, dobropisy
- Výnosy by mali minimálne pokryť náklady a snahou každého zdravotníckeho zariadenia by malo byť dosiahnutie zisku.

3.3 Hospodárenie zdravotníckych zariadení

Fyzické osoby

Fyzické osoby poskytujú zdravotnú starostlivosť na báze samofinancovania. Vedú jednoduché účtovníctvo a platia daň z príjmu fyzických osôb, čo je založené na porovnávaní príjmov a výdavkov. V tomto režime pracuje veľa súkromných lekárov a ich hospodárenie je ekonomicky úspešné.

Právnické osoby

Základné ekonomické princípy poskytovania služieb sa pri tomto kolektívnom spôsobe poskytovania služieb zdravotnej starostlivosti líši od seba v závislosti na zvolenej právnej forme predovšetkým v spôsobe rozdeľovania zisku/úhrady straty, veľkosti a spôsobu ručenia za záväzky, vedením účtovníctva a platby dane z príjmu. Kým daň z príjmu fyzických osôb sa platí z osobných prostriedkov poplatníka, daň z príjmu právnických osôb sa účtuje na nákladový účet.

Ďalším typom zdravotníckych zariadení sú zariadenia ktorých, zriaďovateľom je Ministerstvo zdravotníctva, prípadne Vyššie územné celky, ktoré v rámci rozpočtu poskytujú príspevok na ich činnosť.

Ďalšími finančnými zdrojmi môžu byť:

- prostriedky získané vlastnou činnosťou,
- prostriedky z inej hospodárskej oblasti než je vlastný predmet činnosti,
- príspevky a dary,
- prostriedky zo štátnych fondov.

Zriaďovateľ zvlášť poskytuje investičné a neinvestičné prostriedky na základe stanoveného limitu výdavkov. Zlepšený hospodársky výsledok zostáva zdravotníckemu zariadeniu ale jeho použitie podlieha schvaľovaniu zriaďovateľa. Vzťah organizácie k rozpočtu zriaďovateľa je daný rozdielom medzi nákladmi a výnosmi, ktorý má vždy charakter straty, príspevok zriaďovateľa je vlastne úhrada straty. Takmer všetky štátne nemocnice a štátne zdravotnícke organizácie sú v súčasnosti vysoko stratové.

3.4 Finančné zdroje zdravotníckych zariadení

- Platby od zdravotných poisťovní – hlavná časť príjmov.
- Príjmy z hospodárskej činnosti (prenájom priestorov, pranie bielizne, ubytovanie).
- Priame platby (platby za nadštandardné služby, a služby súvisiace so zdravotnou starostlivosťou).

Spôsoby úrad:

- úhrada za jednotku výkonu, na základe kalkulácie poskytnutých výkonov a služieb, podľa platného cenníka(USA, predtým aj ČR).
- úhrada za deň hospitalizácie, hradí sa počet ošetrovacích dní s tým, že sú započítané bežné služby daného oddelenia, alebo priemer všetkých služieb poskytovaných zdravotníckym zariadením. Motivuje ku zvýšeniu ošetrovacej doby, nie ku zvýšeniu efektívnosti liečebného procesu (Nemecko).
- úhrady na základe vopred dohodnutých a každoročne zostavovaných paušálov – kalkulácie sú založené na predikcii budúcich výdavkov to znamená predchádzajúcich nákladov zvýšených o infláciu a zisk. Alternatívou môže byť aj fixný vzorec, ktorý berie do úvahy zdravotný stav populácie, jej demografické zloženie a z toho plynúce potreby. Metóda sa javí výhodná pre poisťovne a zdravotnícke zariadenia, ale poškodzuje pacientov, lebo sa nemocnica snaží ušetriť obmedzením starostlivosti (Kanada, ČR).
- DRG úhrada je v tomto prípade spojená s priemernými nákladmi na každú diagnostickú skupinu, kde sa sadzba jednotlivých diagnóz riadi indexom závažnosti poruchy zdravia. Diagnostické skupiny zahŕňajú aj epizódy liečby s približne rovnakými požiadavkami na spotrebu zdrojov a prostriedkov (USA).
- úhrada za „hlavu“ kapitácia, založená na nákladoch na jedného obyvateľa v populácii daného územia.

4. Spoločensky zodpovedné podnikanie zdravotníckych zariadení

Prejavom spoločenskej zodpovednosti zdravotníckeho zariadenia je ochota zakomponovať do svojho rozhodovania spoločenské a environmentálne aspekty a niešť zodpovednosť za vplyv jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie. To znamená transparentné a etické správanie, ktoré musí byť v súlade s príslušnou legislatívou.

Činnosť zdravotníckych zariadení je do značnej miery ovplyvnená legislatívnym prostredím, čo ju núti správať sa spoločensky zodpovedne nie len voči svojim klientom (pacientom), ale rovnako aj voči svojim zamestnancom či životnému prostrediu.

Činnosť a aktivity zdravotníckych zariadení sú neustále pod dohľadom rôznych kontrolných úradov, a to nie len pod dohľadom inšpektorátu práce, ale aj Slovenskou inšpekciou životného prostredia a samozrejme po dohľadom úradu nad zdravotnou starostlivosťou. Z toho dôvodu sú zdravotnícke zariadenia neustále nútené správať sa zodpovedne a naplňovať základné princípy spoločensky zodpovedného podnikania.

Zdravotnícke zariadenia bežne prichádzajú do kontaktu s rôznymi zainteresovanými stranami, a to nie len dodávateľmi, štátom či komunitou. Veľký vplyv na ich činnosť majú práve zamestnanci, ktorí sú zoskupení v rôznych lekárskejších či sesterských komorách a odborových združeniach, z čoho jej vyplýva povinnosť rokovať s uvedenými orgánmi s cieľom zmierňovania negatívnych dôsledkov, napríklad pri zmenách v prevádzke, ktoré môžu mať výrazný vplyv na zamestnanosť. Zdravotnícke zariadenia rovnako prichádzajú do častého kontaktu s asociáciou na ochranu práv pacientov SR, Slovenský pacient, občianske združenie, ktorý v čo najväčšej miere dohliada na dodržiavanie práv pacienta. Aj preto sa zdravotnícke zariadenia a ich zamestnanci musia správať spoločensky zodpovedne a rešpektovať záujmy a práva zainteresovaných strán a rešpektovať všetky ľudské práva.

Cieľom spoločenskej zodpovednosti je prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju. Víziou manažmentu zdravotníckych zariadení je trvalo udržateľný rozvoj, neustále zlepšovanie a modernizácia, zefektívňovanie a skvalitňovanie poskytovaných zdravotníckych služieb.

Záver

Problémy v slovenskom zdravotníctve sú dlhodobé a štrukturálne, kríza však niektoré z nich zvýraznila. V poslednom období rezonovali najmä organizované nátlakové akcie zdravotníckeho personálu – lekárov, ktorým sa podarilo vybojovať štrajkom zvýšenie plátov a zmrazenie transformácie nemocníc na akciové spoločnosti. Skupinové požiadavky prezentovali aj zdravotné sestry. Ministerstvo zdravotníctva pripravilo v roku 2011 rozsiahlu novelizáciu legislatívy týkajúcej sa liekov, ktorá okrem iného zaviedla referencovanie cien liekov na druhú najnižšiu úroveň v EÚ.

Zdravotnícke zariadenia sú najdôležitejším komponentom zdravotníckeho systému sa v posledných rokoch stali vďaka rastúcim a rýchlo meniacim sa tlakom stredom pozornosti rady štátov. V priebehu 80 – 90 rokov v mnohých európskych štátoch boli zrealizované reformy zdravotníctva pričom dôraz bol kladený na reštrukturalizáciu vnútornej aj vonkajšej organizácie nemocníc a posilnenie služieb verejného zdravotníctva s cieľom zvýšiť efektivitu a kvalitu lôžkovej starostlivosti. Skúsenosti krajín strednej a východnej Európy ukazujú na početné nebezpečenstvá vznikajúce pri zavádzaní nových podnikateľských aktivít do zdravotníctva bez zaistenia dostatočnej regulatívnej podpory.

V súvislosti s ekonomickým vývojom, sociálnymi a politickými zmenami, rastúcim vzdelaním a nárokmi zainteresovaných strán na výkonnosť podniku, globalizáciou konkurencie a nástupom nových technológií (najmä informačných a komunikačných technológií), stáva sa naliehavejšou požiadavka uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania. Uplatňovanie koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania v jednotlivých oblastiach služieb, v poskytovaní zdravotnej starostlivosti nevynímajúc, môže podnikom zabezpečiť v stále silnejúcej konkurencii zodpovedajúce postavenie na trhu. Organizácie, ktoré sa chcú v súčasnosti zaradiť medzi vyspelé konkurencieschopné podniky, musia skúmať a hľadať nové nástroje, metódy a technológie, ktoré by mali kladný vplyv na ich rozvoj. Cestou k prosperite by sa mali poučiť z chýb, ktorých sa dopustili iní a zároveň by si mali osvojiť poznanie, ku ktorému dospeli organizácie v iných krajinách, resp. i na domácom trhu.

Zoznam použitej literatúry

1. BAUER, J. TANNER, J. S., NEELY, A. 2004. Developing a performance measurement audit template – a benchmarking study. In *Measuring Business Excellence*, roč. 8, 2004, č. 4, s. 17 – 25, ISSN 1368-3047
2. BOLTON, S. C., KIM, R. C., O'GORMAN, K. D. 2011. Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. In *Journal of Business Ethics*, roč. 101, 2011, č. 1. ISSN 1573-0697. s. 61-74.
3. BOROŠ, P. 2004. Kdy je organizace výkonná? In *Moderní řízení*, roč. 39, 2004, č. 3. ISSN 0026-8720, s. 24 – 25.
4. BURGER, I. 2005. Na hladine: Päť ciest k vysokej výkonnosti. In *Manažér - časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov*, roč. 10, 2005, č. 1. ISSN 1335-1729, s. 6 – 9.
5. COKINS, G. 2006. Řízení výkonnosti organizace. In *Moderní řízení*, roč. 41, 2006, č. 12. ISSN 0026-8720, s.32 – 33.
6. ČARNICKÝ, Š. – FEDORKO, V. 2005. Corporate performance management. In *Moderní řízení*, roč. 40, 2005, č. 2. ISSN 0026-8720, s. 37-38.
7. DIŽO, A. 1993. Proces řízení výkonnosti : Zvyšování manažerské výkonnosti. In : *Ekonomický časopis*, roč. 4, 1993. ISSN 1210-7115, č. 28, s. 9.
8. FIBÍROVÁ, J. 2003. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha : Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
9. HYRŠLOVÁ, J. 2009. *Účetnictví udržitelného rozvoje podniku – Sustainability Accounting at the Corporate Level*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. 179 s. ISBN 978-80-87630-47-9.
10. KOPČAJ, A. 1999. *Řízení proudu změn*. Ostrava: Kopčaj-Slima'90, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.

11. LESÁKOVÁ, Ľ. (2004): *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. 2004. 121 s. ISBN 80-8055-914-7.
12. PRNO, I. 2002. *Teória systémov a riadenia*. Turany : P+M, 2002. 194 s. ISBN 80-968742-0-9.
13. ZÁVADSKÝ, J. (2005): *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB - OZE, 2005. 120 s. ISBN 80-8083-077-0
14. ZALAI, K. a kol. 1997. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 1997. 297 s. ISBN 88848-18-0.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Miroslava Kolcúnová, MPH

Šrobárov ústav detskej tuberkulózy a respiračných chorôb, n.o.

059 81 Dolný Smokovec

E-mail: kolcunova@sudtarch.sk

TRANSFORMÁCIA ERGONOMICKÉHO PROGRAMU (HCS MODELU 3E) DO ŠTRUKTÚRY MANAŽÉRSTVA PODNIKU (IMS) INTEGRÁCIOU A VYUŽITÍM MODULOV QMS, EMS, HSMS V KONTEXTE SO STRATÉGIU UR A USZP

Transformation ergonomics program (HCS model 3E) into structure Management Company (IMS) integration and interfacing QMS, EMS, HSMS in the context of strategy sustainable development and sustainable corporate social responsibility

Peter Sakál, Gabriela Hrdinová

Abstract

This article is the result of conceptual design methodology for development of a sustainable strategy of corporate social responsibility (SCSR) in the context of the HCS model 3E formed a co-author within the said grants and dissertation. On the basis of the use of propositional logic is proposed procedure SCSR incorporation into the corporate strategy of sustainable development and integrated management system (IMS) industrial enterprise.

Key Words

Sustainable strategic management, sustainable corporate social responsibility, integrated management system, HCS model 3E

Abstrakt

Článok je výsledkom návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie spoločensky zodpovedného podnikania (USZP) v kontexte s HCS modelom 3E vytvoreného spoluautorkou v rámci zmienených grantov a dizertačnej práce. Na základe využitia výrokovej logiky je predložený postup včlenenia USZP do podnikovej stratégie udržateľného rozvoja a integrovaného systému riadenia (IMS) priemyselného podniku.

Kľúčové slová

HCS model 3E, udržateľný strategický manažment, udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie, integrovaný manažérsky systém

JEL Classification: C44, J24, M53

Úvod

Ako tomu nasvedčujú stále nové iniciatívy a odporúčenia nadnárodných, európskych i slovenských inštitúcií, zároveň tiež vedecké práce uznávaných autorít svetovej teórie i praxe udržateľného strategického manažmentu, udržateľnosť našej planéty Zem je v rukách nás všetkých. Od nás všetkých závisí, či urobíme ten povestný posledný, no rozhodujúci krôčik, a naša krásna a jedinečná planéta Zem, s celou svojou neopakovateľnou históriou a súčasnosťou skončí vo svojich ruinách a vymizne z nej život.

Mnohí jednotlivci i komunity po celej zemeguli upozorňujú na neudržateľnosť tohto stavu a vývoja udalostí. Apelujú, protestujú, podpisujú petície a referendá, využívajú všetky možnosti tzv. demokratického systému, tak ako si ho ľudstvo definovalo a snaží sa vo svojom živote používať. Nie všetci si však uvedomujeme, čo nám naozaj hrozí...

Základ, podľa autorov tohto článku, je preto v zmene paradigmy myslenia v oblasti tvorby a rozdeľovania bohatstva na tejto planéte Zem, no i v celom, nás obklopujúcom vesmíre a to smerom k skromnosti (udržateľnej výrobe, udržateľnej spotrebe a udržateľnému zisku,...).

Ambície tzv. „vyvolených“ však presahujú tento rámec udržateľnosti. Títo „vyvolení“ si zvykli, že im patrí celá planéta Zem i celý, zatiaľ ešte nepreskúmaný vesmír. Nádejajú sa, že ich sa potenciálna katastrofa na planéte Zem nebude týkať. Zabúdajú však, že planéta Zem, so všetkými svojimi pozitívnymi i negatívnymi geopolitickými, spoločenskými, environmentálnymi i ekonomickými prejavmi je v 21. storočí iná, ako za otrokárstva, feudalizmu, či ranného kapitalizmu! Tiež ich verní prisluhovači a riťolezi si myslia, že im títo „vyvolení“ hodia v prípade katastrofy nejaký. „záchranný pás“. História by nás všetkých mala však poučiť, pretože pozná iné konce, vid. napr. [prejav prof. Petra Piňhy, probošta Kolegiátni kapituly Všetech svätých na Pražském hradě](#)

Článok, bez emócií, využívajúc naše doterajšie poznatky, presvedčenie a aparát výrokovkej logiky, predkladá v syntetickej forme naše riešenie výsostne odborného problému transformácie ergonomického programu (HCS modelu 3E) do štruktúry manažérstva podniku (IMS) integráciou a využitím modulov QMS, EMS, HSMS v kontexte so stratégiou UR a USZP.

1. HCS model 3E verzus SZP

HCS model 3E autorov K. Hatiara, T.M. Cooka a P. Sakála ([Hatiar, Cook, Sakál, 2006](#)), obr. 1, hodnotí človeka ako objekt i subjekt všetkých snažení a jeho autori sa sústredili na koncept, pri ktorom pracovné prostredie sa musí podieľať na budovaní kvality pracovného života každého človeka pri trvalom udržaní kvality životného prostredia i adekvátnych ekonomických podmienok pre celkový kvalitný život človeka. Toto objektívne prepojenie troch E (HCS model 3 E) si zatiaľ mnohé zainteresované strany záujmových skupín slovenských priemyselných podnikov buď vôbec neuvedomujú, alebo si to nechcú pripustiť väčšinou zo zisťných ekonomických dôvodov (Hrdinová, 2009, 2013).

SZP môžeme definovať aj ako dobrovoľný záväzok firiem správať sa v rámci svojho pôsobenia zodpovedne k prostrediu i spoločnosti, v ktorom podnikajú. Môžeme povedať, že v praxi SZP znamená, že zodpovedná firma sa dobrovoľne stará o svojich zamestnancov, vytvára si dobré vzťahy so svojimi obchodnými partnermi, podniká na základe etických princípov, podporuje región, v ktorom pôsobí a minimalizuje negatívne dopady na ŽP.

Oba modely majú tie isté tri piliere:

1. **sociálny,**
2. **ekonomický a**
3. **environmentálny.**

Vízia konceptu **udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania** (USZP) (Hrdinová, 2013) je potom založená na koncepte **HCS modelu 3E**, ktorý je mikro-riešením makro-problémov (v zmysle známej poučky „*mysli globálne – konaj lokálne*“).

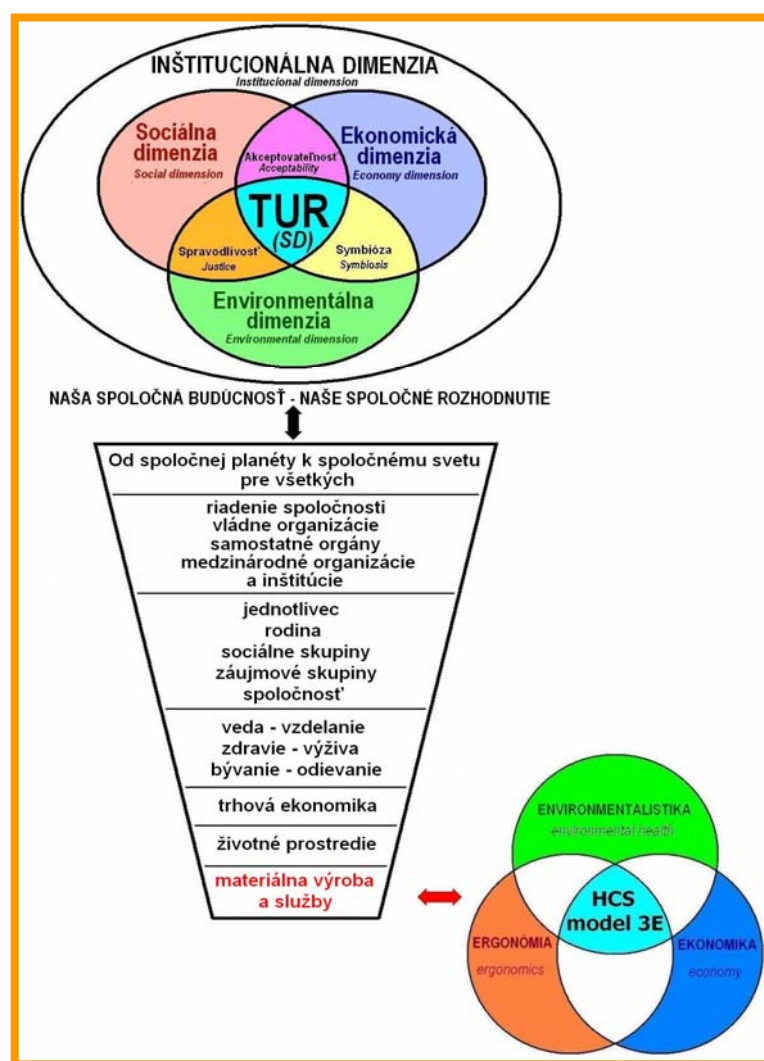
HCS model 3E, obr. 1, bol navrhnutý jeho autormi na základe výsledkov a poznatkov získaných počas štyroch rokov riešenia projektu APVV č. 019/2001: „*Transforming Industry in Slovakia Through Participatory Ergonomic*“.

HCS model 3E je založený na nasledujúcich predpokladoch a vo všeobecnosti pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. **Informácie a masmediálna stratégia pre cieľovú populáciu.**
2. **Kontakty s potenciálnymi partnermi.**
3. **Získanie podpory vrcholového manažmentu podnikov.**
4. **Iniciovanie procesu účastníckej ergonomie v etapách:**
 - a. *Ergonomická analýza pracovných podmienok a hodnotenie rizík.*

- b. *Iniciovanie procesu účastníckej ergonómie cez informovanie vyšetrených zamestnancov a tiež top manažmentu v každom z podnikov (oboznámenie s rizikami - risk announcement).*
- c. *Vytváranie personálnych a materiálnych predpokladov pre proces účastníckej ergonómie (prevencia a kontrola rizík – risk management).*
- d. *Vytvorenie predpokladov pre monitorovanie účinnosti prijatých opatrení.*
- e. *Následné implementovanie navrhnutých preventívnych opatrení do praxe v príslušných prevádzkach podnikov.*

Obrázok 1: HCS model 3E a jeho zameranie na vytváranie materiálnych hodnôt pre TUR cez proces revitalizácie a zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov



Prameň: Hatiar, Cook, Sakál, 2006

Podľa (Hrdinová, 2013), kým HCS model 3E je zameraný viac na materiálnu, resp. výrobnú stránku problému TUR a chápe človeka ako objekt a zároveň aj ako subjekt všetkých snažení, súčasné SZP je zamerané viac na prestížnu, filantropickú a marketingovú stránku vo vzťahu k zainteresovaným stranám.

Gabriela Hrdinová v „Návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“ zameriava práve na novú kvalitu, ktorú HCS model 3E predstavuje, oproti klasicky chápanému a historicky prekonanému konceptu SZP.

Zameriava sa teda na koncept, v ktorom pracovné podmienky majú prispievať k zlepšovaniu kvality života každého zamestnanca v dlhodobu udržateľných a prijateľných podmienkach kvality ŽP a efektívnych ekonomických podmienkach, založených na koncepte „tvorby zdieľaných hodnôt“ (CSV) a novom modeli podnikania podľa stratégie „hra s nenulovým súčtom“.

2. Integrovaný manažérsky systém verzus SZP

Podľa [Jozefa Priesola](#) predstavuje **integrováný manažérsky systém (IMS)** účinný dobrovoľný nástroj na realizáciu vytýčených strategických podnikových cieľov a programov v oblastiach: komplexnej starostlivosti o ŽP; riadenia environmentálnych aspektov; minimalizovania environmentálnych vplyvov; zlepšovania environmentálneho správania a environmentálneho profilu; zvyšovania a neustáleho zlepšovania kvality vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb; napĺňania požiadaviek a očakávaní zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán (stakeholderov) organizácie; dodržiavania bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci; ochrany informačných aktív organizácie – informačnej bezpečnosti; plnenia právnych a iných požiadaviek, ktoré má organizácia dodržiavať.

Stotožňujeme sa s tvrdením J. Priesola, že stratégia budovania IMS musí byť v súlade s podnikovou stratégiou a z nej vyplývajúcimi strategickými cieľmi.

Podľa profesora Jána Zeleného (Zelený, 2010, s. 148) je IMS: „...proces vedúci k sústredeniu aktivít jednotlivých systémov pod jedno spoločné vedenie prostredníctvom zlúčenia samostatných systémov postavenom na báze spoločných znakov, vlastností a činností.“

J. Zelený potom uvádza 2 úrovne budovania IMS v organizáciách:

1. **úroveň – horizontálna integrácia** – vytvorenie IMS zlúčením jednotlivých manažérskych systémov (QMS, EMS, BOZP,...) do jedného spoločne riadeného systému;
2. **úroveň – vertikálna integrácia** – začlenenie vytvoreného IMS do celého systému riadenia organizácie.

Treba tu zdôrazniť, aj podľa slov J. Zeleného, že nech bude v praxi zvolený prvý alebo druhý spôsob, v oboch prípadoch sa vyskytuje požiadavka vytvorenia IMS z vopred identifikovaných manažérskych systémov.

Edita Virčíková ([Virčíková, 2007](#)) konštatuje, že IMS sú veľmi výhodným spôsobom vytvorenia systému riadenia, ktorý zohľadňuje nielen kvalitu výrobkov a služieb (ISO 9001), ale aj prístup k životnému prostrediu (ISO 14001) a bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (OHSAS 18001).

Autori (Hrubec, Virčíková a kolektív, 2009) potvrdzujú, že použitý systémový prístup pri zavádzaní IMS do praxe strategického riadenia organizácií zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, znižuje administratívnu náročnosť a šetrí finančné zdroje.

V časopise „[Transfer inovácií](#)“ sme uviedli svoj názor, že IMS tvorí neoddeliteľnú súčasť stratégie UR a stratégiou SZP podniku a zámerom každej podnikateľskej jednotky by malo byť prispôbovanie podnikových procesov medzinárodne platným normám (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, ISO 27001) a ich integrácia do jednotlivých oblastí činnosti podniku prostredníctvom IMS.

Dôležitý je cieľ integrácie, a to dosiahnutie optimálneho efektu synergie IMS so stratégiou UR a stratégiou SZP.

3. Industriálny (tradičný) model ekonomiky verzus udržateľný (nový) model ekonomiky

Podľa konceptu „*Dolceta*“ industriálny model fungovania **ekonomiky** založený na továrenskej priemyselnej veľkovýrobe po 150 - 200 rokoch vyčerpal svoje rozvojové možnosti, pretože bol založený predovšetkým na celkovej expanzii a neúmernom čerpaní zdrojov a surovín. Nový model fungovania ekonomiky by mal byť založený na celkovej štrukturálnej zmene hospodárstva, spočívajúcej v zmene vzorcov výroby a spotreby, minimalizácii vstupov a efektívnom zhodnocovaní zdrojov, tab. 1.

Tabuľka 1: Industriálny model verzus Udržateľný model

Industriálny model	Udržateľný model
<i>nadvýroba, plytvanie a nadmerná spotreba</i>	<i>diverzifikácia a individualizácia ľudských potrieb, primeraná spotreba</i>
<i>krátkodobé ciele a plánovanie zamerané na maximalizáciu zisku</i>	<i>dlhodobé ciele a plánovanie, orientácia na udržateľný dlhodobý zisk</i>
<i>koncentrácia, centralizácia, hierarchizácia</i>	<i>sieťová organizácia ekonomiky a spoločnosti</i>
<i>jednoduchá, špecializovaná a väčšinou nízko kvalifikovaná pracovná sila</i>	<i>vysoko kvalifikovaná a široko vzdelaná pracovná sila</i>
<i>plytvanie zdrojmi a surovinami, ich neefektívne využívanie</i>	<i>minimalizácia spotreby surovín a energie, maximalizácia ich zužitkovania</i>
<i>nadmerná produkcia odpadov a emisií znečisťujúcich látok</i>	<i>minimalizácia odpadov a nežiaducich výstupov</i>
<i>masová sériová produkcia, uniformita tovarov a služieb</i>	<i>diverzifikácia produkcie a služieb</i>
<i>externalizácia nákladov</i>	<i>maximálna internalizácia nákladov</i>
<i>príroda chápaná ako zdroj surovín</i>	<i>príroda ako skutočná hodnota, dôraz na zachovanie kvality prostredia</i>
<i>likvidácia lokálnych ekonomík prostredníctvom globalizácie</i>	<i>vyváženie globalizácie lokálnymi ekonomickými aktivitami</i>
<i>meranie vyspelosti krajiny na základe veľkosti hospodárskeho produktu</i>	<i>meranie vyspelosti krajiny na základe integrácie ekonomických, sociálnych a environmentálnych ukazovateľov</i>

Prameň: vlastné spracovanie podľa:

<http://www.dolceta.eu/slovensko/Mod5/Uvod-a-vysvetlenie,125.html>

Ako je vidieť z tab. 1, nový model podnikania, o ktorom viac sa zmienime v kap. 3 je založený na zmene tvorby a rozdeľovaní vytvorenej pridanej hodnoty – koncept Created Shared Value (CSV), resp. prechodu zo „stratégie výhra – prehra“ na „stratégiu výhra – výhra“, resp. na „hru s nenulovým súčtom“. Tento nový model podnikania bude tvoriť metodický základ nášho návrhu konceptu metodiky tvorby systému USZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

4. Created Shared Value (CSV) verzus Corporate Social Responsibility (CSR)

Na predstavu amerických profesorov Portera, M.E. a Kramera, M.R. ako zachrániť prednosti kapitalistického systému modifikáciou konceptu CSR konceptom CSV (Creating Shared Value): „[How to Fix Capitalism? Creating Shared Value](http://www.dolceta.eu/slovensko/Mod5/Uvod-a-vysvetlenie,125.html)“, zverejneného v časopise Harvard Business Review, January – February 2011, pp. 63 – 67 - <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>; http://www.people.su/youtube_video-majikl-porter-sozdanie-obshhikh-cennostej-creating-shared-value, rozprúdil na pôde Českej manažerskej asociácie (www.cma.cz) verejnú diskusiu okolo tohto článku profesor Zbyněk Pitra.

V rovnomernom článku „[Ako zachrániť prednosti kapitalistického systému?](http://www.dolceta.eu/slovensko/Mod5/Uvod-a-vysvetlenie,125.html)“

(<http://cma.cz.data9.websupport.sk/wp-content/uploads/2014/02/HBR11-Porter1.pdf>) profesor Pitra zodpovedal na tieto najčastejšie kladené otázky spomenutej verejnej diskusie:

- 1) *Ako sa menia spôsoby formulácie podnikateľskej stratégie organizácie, ktorá sa zameria na optimalizáciu spoločenského prospechu zo svojich podnikateľských aktivít?*
- 2) *Akú úlohu musí zohrať nový model podnikania pri implementácii novo koncipovanej podnikateľskej stratégie?*
- 3) *Ako zostaviť model podnikania, ktorý sleduje optimalizáciu spoločenského prospechu?*
- 4) *Ako sa zmení úloha predstaviteľov vrcholového manažmentu organizácie, ktorá sa rozhodne uplatniť nový model podnikania?*
- 5) *Neskončí snaha o optimalizáciu spoločenského prospechu podnikateľských aktivít v rovnakej pasci, ako iniciatívy plnenia záväzkov SZP?*

Podľa (Pitra, 2011; Řezáč, 2012, s. 13), „...**koncept navyšovania spoločenského prospechu**“ (CSV – **Creating Shared Value**) sa výrazne odlišuje od doteraz značne frekventovaného „**konceptu spoločenskej zodpovednosti organizácií**“ (SZP; CSR – **Corporate Social Responsibility**) nasledovne, tab. 2.

Tabuľka 2: Porovnanie konceptov CSR a CSV

Koncept CSR	Koncept CSV
<i>Pridaná hodnota:</i> finančná podpora spoločensky prospešných aktivít	<i>Pridaná hodnota:</i> podnikateľské i spoločenské prínosy z hlavných aktivít
<i>Prejav:</i> filantropické aktivity, starostlivosť o ŽP, firemné občianstvo	<i>Prejav:</i> Spolupráca pri tvorbe spoločných hodnôt (firemných a spoločenských)
<i>Realizácia:</i> Ako dobrovoľná autonómna odozva na požiadavky okolia, nezávislá na úsilí o zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti	<i>Realizácia:</i> Integrálna súčasť realizácie podnikateľskej stratégie, v priamej súvislosti s plnením finančných cieľov
<i>Agenda:</i> je vymedzovaná externými štandardmi a vyžaduje samostatné účtovníctvo v rámci k tomu zriadeného útvaru	<i>Agenda:</i> je súčasťou špecifických (individuálnych v každej organizácii) opatrení, prispievajúcich k realizácii podnikateľských zámerov štandardnými organizačnými útvarmi

Prameň: spracované podľa (Pitra, 2011; Řezáč, 2012, s. 13)

Koncept CSV sa stal základom pre návrh konceptu USZP (Hrdinová, 2013).

5. Balanced Scorecard (BSC) verzus SZP

Metóda **Balanced Scorecard (BSC)** je moderná a často používaná metóda na hodnotenie strategickej výkonnosti organizácií, ktorá bola vyvinutá profesormi R.S.Kaplanom a D.P.Nortonom (Kaplan, Norton, 2001). Jedná sa o strategickú metódu riadenia, ktorá pracuje so vzájomne previazanými široko poňatými finančnými i nefinančnými kritériami. Metóda je charakteristická stabilným a štandardizovaným systematickým postupom formulácie a riadenia podnikovej stratégie, zameraným na 4 základné oblasti (perspektívy): *finančnú, zákaznicku, interných procesov a zamestnaneckú*.

Stotožňujeme sa so všeobecne prevládajúcim názorom, že metóda BSC je považovaná, i podľa P. Sakála (Sakál a kolektív autorov, 2007), J. Hyršlovej (Hyršlová, 2009), L. Kuldovej (Kuldová, 2010; 2012) za jeden z najúčinnějších nástrojov pre integráciu ekonomických, environmentálnych a sociálnych aspektov v rámci SPM. Je tomu tak z toho dôvodu, že sa jedná o multidimenzionálny (viackritériálny) prístup, v podnikovej praxi pomerne rozšírený a obľúbený, postihujúci všetky významné oblasti ovplyvňujúce úspešnosť podnikania. Kombinuje meranie výkonnosti s riadením výkonnosti vo všetkých oblastiach významných pre UR podniku.

V podnikateľskej praxi stoja doposiaľ veľmi často environmentálne a sociálne indikátory samostatne – teda mimo ostatné finančné a nefinančné ukazovatele, ktoré charakterizujú výkonnosť

podniku. Riešenie predložil P. Sakál v (Sakál a kolektív autorov, 2007), keď navrhol využívať environmentálne orientovaný BSC a environmentálne indikátory.

Podľa L. Kuldovej (Kuldová, 2012, s. 37) v SZP nemožno vo všetkých prípadoch používať na hodnotenie strategickej výkonnosti podniku finančné merítka. Úspech môže byť meraný spoločenským účinkom. BSC v tomto prípade slúži na vyjasnenie priorít organizácie a zrozumiteľnú komunikáciu so všetkými zainteresovanými skupinami. Dôležitá je synergia organizácie ako celku, vrátane konceptu SZP.

R.S.Kaplan a D.P. Norton (Kaplan, Norton, 2001) uvádzajú nasledovné kľúčové zásady implementácie SZP do BSC:

- ***mobilizovať zmenu zhora (vrcholové vedenie),***
- ***transformovať stratégiu SZP do prevádzkových podmienok,***
- ***dosiahnuť systémovú integráciu organizácie a stratégie SZP,***
- ***motivovať zamestnancov tak, aby sa stratégia stala prirodzenou súčasťou a úlohou každého pracovníka,***
- ***udržať stratégiu SZP v dlhodobom horizonte a premeniť ju na nepretržitý proces.***

Ďalej je potrebné:

- ***rozšírenie stratégie*** – rozšírenie systému BSC a strategických máp o SZP,
- ***vyladenie organizácie*** – vyladenie organizácie ako celku, zapojenie zainteresovaných skupín,
- ***motivovanie zamestnancov*** – motivácia zamestnancov v rámci sociálneho piliera, komunikácia stratégie SZP vo vnútri podniku i vonku,
- ***začlenenie novovytvorenej stratégie do všetkých podnikových procesov.***

Pri integrácii SZP do BSC navrhuje využiť L. Kuldová (Kuldová, 2010, s. 38) nasledujúce 2 možnosti:

1. ***začlenenie Triple-bottom Line (People, Planet, Profit) do základných perspektív BSC a vytvorenie novej SZP perspektívy – udržateľného rozvoja (Planet);***
2. ***vytvorenie novej perspektívy SZP v rámci BSC.***

Je potrebné určiť silné investičné príležitosti z hľadiska ich spoločenského účinku a rastu. Základné štyri perspektívy BSC možno prispôbiť stratégii SZP. V tomto prípade je SZP nefinančným ukazovateľom, ktorý možno v rámci BSC kvantifikovať. Podniky si v súčasnej dobe už uvedomujú, že i nefinančné ukazovatele majú podstatný vplyv na ich finančnú výkonnosť. Maximálny zisk v klasickom BSC je nahradený nami zavedeným udržateľným (legitímnym) ziskom, ktorý rešpektuje princípy nami zavedeného konceptu USZP.

6. Cost Benefit Analysis (CBA) verzus SZP

V práci ([Sakál a kolektív autorov, 2007](#)) bol podaný výklad a praktické použitie **metódy analýzy nákladov a výnosov - Cost Benefit Analysis** v HCS modeli 3E na riešenie hodnotenia ekonomickej efektívnosti tzv. spoločenských (ergonomických, environmentálnych) projektov v kontexte TUR a SZP.

Podľa autorov sa za spoločenský, t.j. verejne prospešný investičný projekt (akciu) považuje taký projekt, ktorého zmyslom nie je maximalizácia zisku, resp. čistého cash flow investora, ale zvýšenie úžitku akýchkoľvek subjektov, ktorých blaho leží investorovi na srdci. Medzi takéto projekty sa zaraďujú aj environmentálne a ergonomické projekty.

Rozdiel medzi investíciami realizovanými v komerčnej sfére je zásadný. Investora zaujíma nielen úžitok investujúceho subjektu, ale aj úžitok iného subjektu. Okrem toho sú obvykle verejne prospešné projekty realizované za účelom dosiahnutia nielen efektov nefinančnej povahy, ale veľmi často i nehmotnej povahy.

V oboch prípadoch, v sfére komerčnej i vo verejnom sektore, je cieľom hodnotenia investície zodpovedanie nasledujúcich dvoch otázok:

1. *Je investícia „zmysluplná“?*
2. *Ktorý z investičných projektov je „najlepší“ ?*

Okrem dvoch uvedených základných otázok investičného rozhodovania je pre projekty verejnej aj súkromnej sféry spoločná i základná myšlienka, totiž že **realizácia projektu by mala priniesť viac pozitív ako negatív**. K jednoznačnému vyčísleniu či daná investícia tento princíp napĺňa, alebo nie, bolo skonštruované celé množstvo rozhodujúcich (kriteriálnych) ukazovateľov, ktoré je možné za určitých podmienok považovať za použiteľné pre hodnotenie investícií ako komerčných, tak aj verejných.

I keď hodnotenie komerčných investícií nie je možné považovať za jednoduché, zhodnotiť projekt so spoločenskými efektmi je predsa len zložitejšie.

Rovnako sa touto problematikou detailne zaoberala i Ľubica Mrvová, členka nášho tímu KEGA, vo svojej DizP ([Mrvová, 2010](#)).

Profesor Ján Zelený v (Zelený, 2008, s. 117) konštatuje, že CBA predstavuje jeden z najčastejšie využívaných nástrojov ex ante analýzy a hodnotenia „*verejnoprospešných projektov*“. Teda projektov, zmyslom ktorých je zvýšenie úžitkov aj ďalších subjektov a nie iba maximalizácia zisku alebo cash-flow investora. Hlavným princípom metódy CBA je podľa neho hľadanie odpovedí na otázku „*Čo komu realizácia zamýšľaného projektu môže priniesť a čo komu môže vziať?*“.

7. Analytický hierarchický proces (AHP) verzus SZP

Ako je všeobecne známe, tak zložitý systém ako firma vyžaduje viackriteriálne prístupy k hodnoteniu jej výkonnosti (Sakál a kolektív autorov, 2007, 2009; Souček, 2010). Zo vzájomného podmieňujúceho vzťahu princípov strategického myslenia a zložitosti človekom riešených problémov potom vyplýva, že pri strategickom rozhodovaní je potrebné využívať i súčasné moderné nástroje rozhodovania, matematické modely i softvérové vybavenie počítačov.

Jedným z takýchto nástrojov viackriteriálnej optimalizácie je i analytický hierarchický proces (AHP) a softvérový nástroj Expert Choice, ktorý sme zakúpili na UPMK MTF STU Trnava z finančných prostriedkov nami riešeného projektu podporovaného Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „[Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility \(CSR\)](#)“ od firmy Cals servis s.r.o., ktorá je oficiálnym dilerom softvéru OmegaPS pre ČR, SR, Maďarsko a Poľsko a s úspechom ho využívame pri riešení prác ŠVOČ, BP, DP i DizP a zároveň sme ho zaviedli i do pedagogického procesu v predmete Operačná analýza. Pre tento predmet boli napísané i rovnomenné skriptá (Hrablík Chovanová, Sakál, Drieniková, Naňo, 2012).

Tento nástroj je odporúčaný i Slovenskou agentúrou pre životné prostredie (SAŽP) v materiáli: „[Využitelnosť programu Expert Choice pri realizácii zákona 127 Národnej rady Slovenskej republiky](#)“. Posudzovanie vplyvov pripravovaných stavieb, zariadení a činností na ŽP je stanovená zákonom 127 Národnej rady Slovenskej republiky zo dňa 29. apríla 1994. V § 7 zákona sa určuje povinnosť, aby zámer obsahoval aspoň dva varianty a to variant zámeru a variant stavu (nulový variant).

V správe o hodnotení musí byť dokladované porovnanie variantov a návrh optimálneho variantu. Požiadavku komplexného hodnotenia vplyvov jednotlivých variantov na ŽP je možné splniť jedine multikriteriálnym vyhodnotením, spočívajúcim vo výpočte syntetického ukazovateľa priority variantov.

Teória multikriteriálneho (komplexného) vyhodnocovania variantov obsahuje viacero metód, pomocou ktorých je možné vykonať výpočet požadovaného syntetického ukazovateľa.

Metódy sa vzájomne odlišujú náročnosťou výpočtov a mierou strát vstupných informácií. Jednou zo skupín metód sú metódy založené na párovom porovnávaní. V uvedenej skupine je najviac prepracovaná metóda AHP (Analytical Hierarchy Process) vypracovaná profesorom T. Saatyom (USA), ktorá tvorí základ programu Expert Choice. Problematiku AHP verzus SZP sme riešili v niekoľkých témach DP.

Z tejto spolupráce máme následne rovnako niekoľko úspešných publikácií, ktoré vzišli ako výsledok našich aplikácií AHP metódy s použitím softvéru Expert Choice, napr.:

- http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP2012_1.pdf,
- http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2011/1/PDF/drienikova_hrdinova_nano_sakal.pdf a [citáciu](#) tohto článku vo *World Academy of Science, Engineering and Technology* 59 2011 od autorov - [Sun Mei, Nagata Katsuya, and Onoda Hiroshi](#): „*Corporate Sustainable Development Assessment Base on the Corporate Social Responsibility*“.

Ukazuje sa, aj na základe našich skúseností, že využitie AHP metódy a softvéru Expert Choice je dobrou príležitosťou pre zvýšenie efektívnosti zodpovedných strategických rozhodnutí i pre slovenské priemyselné podniky/MSP, a preto tento nástroj sme využili pri svojom „*Návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E*“.

8. Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E

Z definície konceptu [HCS modelu 3E](#), obr. 2, vyplýva, že:

$$\text{HCS model 3E} \approx (\text{UKP} \wedge \text{UKV} \wedge \text{UKŽ}), \quad (1)$$

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunkt,
- UKP – udržateľná kvalita práce,
- UKV – udržateľná kvalita produkcie (výrobkov a služieb),
- UKŽ - udržateľná kvalita života.

Z aktuálneho dokumentu „[Národný program kvality](#)“ (NPK na roky 2013-2016) vyplýva, že:

$$\text{NPK} \approx (\text{UKP} \wedge \text{UKV} \wedge \text{UKŽ}) \quad (2)$$

Podľa vytvoreného konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E, obr. 2, platí:

$$\text{UR/TUR} \supset \text{USZP} \supset \text{IMS} \quad (3)$$

tzn., že IMS je podsystem (⊃) USZP a tento je podsystem (⊃) UR/TUR.

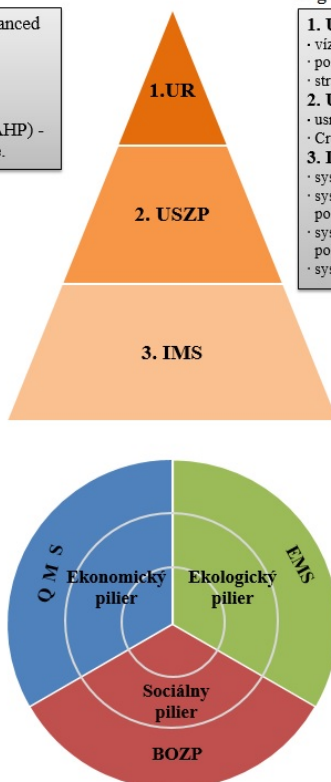
Obrázok 2: Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E

Nástroje:

- Environmentálne orientované Balanced Scorecard (BSC),
- Cost Benefit Analysis (CBA),
- Creating Shared Value (CSV),
- HCS model 3E,
- Analytický hierarchický proces (AHP) - softvérový produkt Expert Choice.

Legenda:

- 1. Udržateľný rozvoj:**
 - vízia udržateľného rozvoja podniku,
 - poslanie udržateľného rozvoja podniku,
 - stratégia udržateľného rozvoja podniku.
- 2. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie:**
 - usmernenie k spoločenskej zodpovednosti podľa STN ISO 26 000,
 - Creating Shared Value.
- 3. Integrovaný manažérsky systém:**
 - systém manažérstva kvality (QMS) podľa STN ISO 9000,
 - systém environmentálneho manažérstva (EMS) podľa STN ISO 14000,
 - systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) podľa STN ISO 18000,
 - systém manažérstva informačnej bezpečnosti podľa STN ISO 27 000.



Prameň: Hrdinová, 2013

A ak **UR/TUR** je podľa [ISO 26000](#):

$$\text{UR/TUR} \approx (\text{Soc,p} \wedge \text{Env,p} \wedge \text{Ek,p}), \quad (4)$$

kde:

⇒ - je symbol operácie podsystem,

≈ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

∧ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunkt,

Soc,p – sociálny pilier,

Env,p – environmentálny pilier,

Ek,p - ekonomický pilier,

potom musí byť aj:

$$\text{USZP} \approx (\text{Soc,p} \wedge \text{Env,p} \wedge \text{Ek,p}). \quad (5)$$

Obr. 2 znázorňuje predstavu o hierarchičnosti podsystémov **UR/TUR**, **USZP** a **IMS** v rámci zápisu (3). Zároveň pôdorysom sme chceli vyjadriť nevyhnutnosť (ekvivalentnosť) USZP a jeho troch pilierov – vzťahy (4) a (5). To znamená, že všetky podsystémy **UR/TUR**, **USZP** a **IMS** musia obsahovať všetky tri piliere: sociálny pilier, environmentálny pilier, ekonomický pilier (čo je podľa nás z metodického hľadiska veľmi podstatné).

Zároveň na ľavej strane obr. 2 sú umiestnené odporúčané i využívané pri efektívnom fungovaní USZP exaktné nástroje a koncepty. Ako však naznačil Peter Ponický už v názve svojej prezentácie „**Kvalita nie je výsledkom použitia nástrojov kvality**“ (Ponický, P., 2012), teda, našimi slovami, [ak](#)

nie sú vyriešené základné systémové otázky, potom pri riešení čiastkových problémov budeme narážať vždy na tieto neriešené systémové. Tým sa samozrejme nedosiahne požadovaný cieľ a naše snahy sú už vopred neefektívne a odsúdené na neúspech. Citovaný autor na seba položenú otázku: „**kto a čo tvorí kvalitu**“ vo svojom článku sám aj odpovedá: „**LUDIA a ich VZŤAHY**“!

My dodávame: „ZMENA PARADIGMY MYSLENIA“!

Z **normou STN ISO** vyplýva, že:

$$\text{IMS} \approx (\text{QMS} \wedge \text{EMS} \wedge \text{BOZP} \wedge \dots) \quad (6)$$

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunkt,
- QMS – systém manažérstva kvality (STN ISO 9000),
- EMS – systém environmentálneho manažérstva (STN ISO 14000),
- BOZP – systém bezpečnosti a ochrany pri práci (STN ISO 18000).

Hoci skoro všetky historicky vzniknuté definície SZP obsahujú tri zložky/aspekty/dimenzie: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu, definícia SZP v norme STN ISO 26000 ekonomickú zložku neobsahuje. Ak je v zmienenej norme zohľadnený holistický/systémový prístup, tak už v tejto definícii SZP a TUR je porušený, pretože ak je TUR systém, potom SZP ako jeho podsystem sa musí skladať z tých istých prvkov, teda troch dimenzií: hospodárskej, spoločenskej a environmentálnej, ktoré sú navzájom prepojené!

Podľa **vytvoreného konceptu**, obr. 2, potom vyplýva, že udržateľné SZP je závislé na využití konceptov a nástrojov podľa vzťahu:

$$\text{USZP} = f(\text{HCS model 3E; CSV; CBA; BSC; AHP, IMS, ...}) \quad (7)$$

kde:

f - je symbol funkcie.

Preto **navrhujeme využívať uvedené exaktné nástroje a koncepty strategického riadenia pri tvorbe udržateľnej stratégie SZP priemyselných podnikov/MSP na Slovensku na zvýšenie kvality samotného USZP** (v kontexte s konštatovaním P. Ponického).

Nami predloženou modifikáciou Porterovho hodnotového reťazca v časopise „[Transfer inovácií](#)“, obr. 3, je možné v podniku dosiahnuť udržateľnú tvorbu súhrnných hodnôt podniku, tzv. koncept „**Created Shared Value – CSV**“, ktorý spolu s novým modelom podnikania sa stal základom pre našu víziu konceptu tvorby metodiky USZP.

Obrázok 3: Modifikovaný Porterov hodnotový reťazec



Prameň: Šmída a kol., 2011 podľa Porter, 1993

<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/198-203.pdf>

Z modifikovaného Porterovho hodnotového reťazca vyplýva, že:

$$USZP \approx (U\text{Log}, \text{vst.} \wedge UV\text{ýr.} \wedge U\text{Log}, \text{výst.} \wedge U\text{MaP} \wedge USZ \wedge UZ \wedge U\text{RTg} \wedge U\text{MLZ} \wedge U\text{PI} \wedge UMZ) \quad (8)$$

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunkt,
- ULog,vst. - udržateľná vstupná logistika,
- UVýr. - udržateľná výroba,
- ULog,výst. - udržateľná výstupná logistika,
- UMaP - udržateľný marketing a predaj,
- USZ - udržateľné služby zákazníkom,
- UZ - udržateľné zabezpečovanie,
- URTg - udržateľný rozvoj technológie,
- UMLZ - udržateľný manažment ľudských zdrojov,
- UPI - udržateľná podniková infraštruktúra,
- UMZ - udržateľná marža/zisk.

Potom, na základe vlastného spracovania podľa (Kuldová, 2012, s. 35), sú **sociálne dopady na modifikovaný Porterov hodnotový reťazec vo formálnom logickom vyjadrení nasledovné:**

$$U\text{Log}, \text{vst.} \approx (\text{emisie} \wedge \text{preťaženia} \wedge \text{redukcia odpadov} \wedge \text{redukcia technologických prestojov} \wedge \text{podpora aktivít dodávateľov} \wedge \dots \wedge) \quad (9)$$

$$UV\text{ýr.} \approx (\text{emisie} \wedge \text{odpady} \wedge \text{biodiverzita} \wedge \text{ekologické dopady} \wedge \text{energia} \wedge \text{voda} \wedge \text{BOZP} \wedge \text{nebezpečné materiály} \wedge \text{bezodpadové/čisté technológie} \wedge \dots \wedge) \quad (10)$$

ULog,výst. $\approx$ (nakladanie s odpadmi pri balení $\wedge$ dopady prepravy $\wedge$... $\wedge$) (11)

UMaP $\approx$ (marketing a neklamlivá reklama $\wedge$ cenové praktiky $\wedge$... $\wedge$) (12)

USZ $\approx$ (likvidácia zastaraných výrobkov $\wedge$ zaobchádzanie s motorovými olejmi $\wedge$ tlačiarenskými farbami $\wedge$ osobné údaje zákazníkov $\wedge$... $\wedge$) (13)

UZ $\approx$ (zadávanie verejných zákaziek $\wedge$ kontrola dodávateľských reťazcov $\wedge$ odmietanie detskej práce $\wedge$ odmietanie podplácania $\wedge$ spravodlivé ceny poľnohospodárom $\wedge$... $\wedge$) (14)

URTg $\approx$ (partnerstvo s univerzitou $\wedge$ etické výskumné praktiky $\wedge$ bezpečnosť produktov $\wedge$ zachovanie surovín $\wedge$ recyklácia $\wedge$... $\wedge$) (15)

UMLZ $\approx$ (vzdelávanie a školenie pracovníkov $\wedge$ diversity manažment $\wedge$ zdravotná starostlivosť a ostatné benefity $\wedge$ outplacement $\wedge$... $\wedge$) (16)

UPI $\approx$ (finančné výkazníctvo $\wedge$ vládne praktiky $\wedge$ transparentnosť $\wedge$ lobing $\wedge$... $\wedge$) (17)

UMZ $\approx$ CSV (18)

To znamená, že udržateľnú maržu/udržateľný zisk je možné dosiahnuť iba zmenou paradigmy tvorby a rozdeľovania bohatstva/zisku – teda využitím konceptu CSV.

Ďalej, na základe (Hrdinová, 2013) podľa (Porter, 1993, s. 206), sú uvedené **udržateľné reprezentatívne technológie v modifikovanom Porterovom hodnotovom reťazci vo formálnom logickom vyjadrení nasledovne:**

ULog,vst. $\approx$ (Utg dopravy $\wedge$ Utg manipulácie s materiálom $\wedge$ Utg skladovania a uskladňovania $\wedge$ Utg komunikačného systému $\wedge$ Utg testovania $\wedge$ Utg informačného systému $\wedge$... $\wedge$) (19)

UVýr. $\approx$ (Utg základného výrobného postupu $\wedge$ Utg materiálu $\wedge$ Utg obrábacích strojov $\wedge$ Utg manipulácie s materiálom $\wedge$ Utg balenia $\wedge$ Utg údržby $\wedge$ Utg testovania $\wedge$ Utg projektovania budov a prevádzky $\wedge$ Utg informačného systému $\wedge$... $\wedge$) (20)

ULog,výst. $\approx$ (Utg dopravy $\wedge$ Utg manipulácie s materiálom $\wedge$ Utg balenia $\wedge$ Utg komunikačného systému $\wedge$ Utg informačného systému $\wedge$... $\wedge$) (21)

UMaP $\approx$ (Utg reklamných a propagačných prostriedkov $\wedge$ Utg audio a videozáznamov $\wedge$ Utg komunikačného systému $\wedge$ Utg informačného systému $\wedge$... $\wedge$) (22)

USZ $\approx$ (Utg diagnostiky a testovania $\wedge$ Utg komunikačného systému $\wedge$ Utg informačného systému $\wedge$... $\wedge$) (23)

UZ $\approx$ (Utg komunikačných systémov $\wedge$ Utg informačných systémov $\wedge$ Utg dopravných systémov $\wedge$... $\wedge$) (24)

URTg $\approx$ (Utg výrobkov $\wedge$ Utg návrhu výrobkov pomocou PC $\wedge$ Utg experimentálneho závodu $\wedge$ Utg pre vývoj softvéru $\wedge$ Utg informačných systémov $\wedge$... $\wedge$) (25)

$$\mathbf{UMLZ} \approx (\text{Utg školenia a výcviku} \wedge \text{Utg výskumu motivácie} \wedge \text{Utg informačných systémov} \wedge \dots \wedge) \quad (26)$$

$$\mathbf{UPI} \approx (\text{Utg informačných systémov} \wedge \text{Utg plánovania a rozpočtovania} \wedge \text{Utg administratívnych prác} \wedge \dots \wedge) \quad (27)$$

kde:

Utg - udržateľná technológia.

Na základe systémovej analýzy príslušných dokumentov a konceptov môžeme tvrdiť, že:

$$\mathbf{SPRÁVA} \supset \mathbf{NPK} \supset \mathbf{UR} \supset \mathbf{USZP} \quad (28)$$

tzn., že **USZP** je podsystém ($\supset$) **UR**, tento je podsystém ($\supset$) **NPK** a tento je podsystém **SPRÁVA**.

A ak **SPRÁVA** je podľa [SPRÁVA EK](#):

$$\mathbf{SPRÁVA} \approx (\mathbf{Soc,p} \wedge \mathbf{Env,p} \wedge \mathbf{Ek,p}) \quad (29)$$

potom sú, aspoň formálne (de jure), teoreticky, vytvorené základné systémove predpoklady na zavedenie udržateľnej stratégie SZP v kontexte s HCS modelom 3E v podnikoch (MSP) v EÚ i na Slovensku a sú, aspoň teoreticky, vytvorené *základné európske systémove predpoklady*, aby „Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“ sa dostal z polohy „utópie“ do polohy „reálnosti“.

10. Návrh implementácie konceptu UR do stratégie podniku

Ak podnik koná zodpovedne voči našej planéte Zem, čiže sa riadi princípmi UR, je nutné aby bol koncept UR včlenený do podnikových politík, procesov a stratégie podniku.

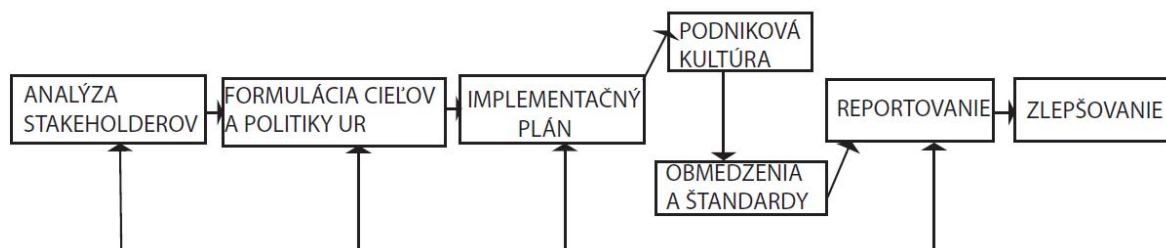
V našom spoločnom článku (Hrdinová, Drieniková, Naňo, Sakál, 2011) „[Udržateľné SZP – integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku](#)“ na konferencii „[IN LOOK DAYS 2011](#)“ sme navrhli včlenenie konceptu UR do stratégie UR podniku. V rámci tohto procesu implementácie sa vyžaduje nová kultúrna orientácia, nové ekonomické myslenie a nové hodnoty založené na koncepte HCS modelu 3E, koncepte CSV – teda „*hre s nenulovým súčtom*“ a rozsiahle zdokonalenie systémov, technológií, zvyklostí a pracovných postupov v podniku.

Pri riadení a stratégii podniku podľa princípov UR a (Hrdinová, 2013) je potrebná realizácia nasledovných [siedmich krokov](#):

1. **Vykonanie analýzy stakeholderov.**
2. **Určenie politík a cieľov UR.**
3. **Navrhnutie a realizácia plánu implementácie.**
4. **Vytvorenie podpornej podnikovej kultúry.**
5. **Vytvorenie obmedzenia a štandardov výkonu.**
6. **Spracovanie správy..**
7. **Zlepšenie interných monitorovacích procesov.**

Na základe vyššie uvedených siedmich krokov sme navrhli a upravili grafické znázornenie implementácie konceptu UR do riadenia a stratégie UR podniku, obr. 4, kde ako poslednú fázu neuvádzame iba zlepšovanie monitorovacích procesov, ale zlepšovanie ako také, spolu so spätnou väzbou na ostatné kroky.

Obrázok 4: Proces implementácie princípov UR do riadenia a stratégie UR podniku



Prameň: vlastné spracovanie podľa (ISO STN 26000, 2011)

Podnikanie v súlade s princípmi UR znamená, že konečným cieľom, o ktorý sa podnik usiluje je práve udržateľnosť,

Presadzovanie filozofie UR na úrovni podniku prináša podľa (Hrdinová, 2013) nasledovné výhody:

- **zvyšuje sa ekonomicko-environmentálna účinnosť technologických procesov,**
- **zmierňujú sa negatívne dopady na zdravie, ŽP a majetok,**
- **UR môže slúžiť ako marketingový nástroj dosahovania ekonomických výsledkov,**
- **implementácia prístupov UR predstavuje prevenciu voči prípadným problémom pri jednaní so štátnymi orgánmi, samosprávou a s ostatnými predstaviteľmi občianskej spoločnosti,**
- **prijatie princípov UR takisto zvyšuje pozitívny vzťah zamestnancov k podniku, čo takisto prispieva k dosahovaniu významných ekonomických výsledkov,**
- **podnik sa stáva prítiahlivejší pre prípadných investorov a medzinárodnú spoluprácu.**

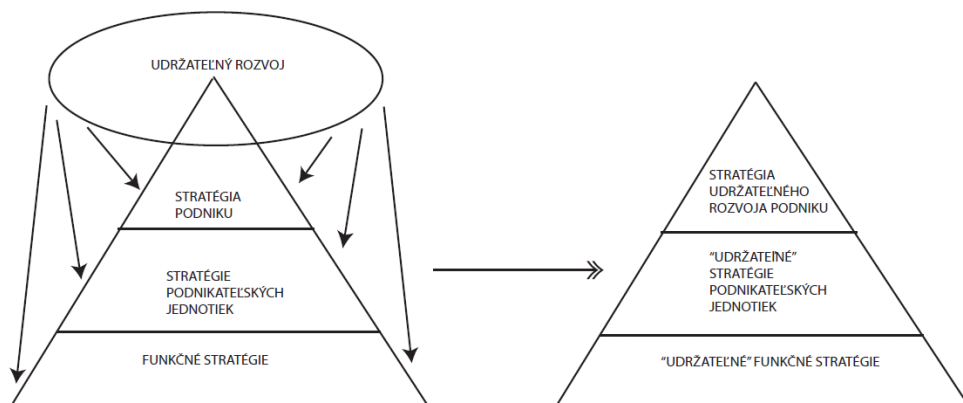
Podľa nášho názoru stratégia UR podniku je v podstate komplexnou resp. hlavnou podnikovou stratégiou, ktorá sa opiera o princípy konceptu UR. Je to hlavná stratégia podniku, ktorý prijíma zodpovednosť za stav okolitého prostredia a chce konať tak, aby jeho aktivity nemali iba ekonomický, ale i environmentálny a sociálny dopad.

Na obr. 5 je ilustrovaná stratégia UR podniku v hierarchickom usporiadaní, po nej nasledujú udržateľné stratégie strategických podnikateľských jednotiek (SPJ) a udržateľné funkčné stratégie. Tu sme opäť použili pojem „**udržateľný**“, čo je pochopiteľné, keďže dosahovanie stanovených cieľov stratégií na nižších úrovniach pomáhajú naplňovať ciele nadradenej, v tomto prípade stratégie UR podniku.

Na každej hierarchickej úrovni v rámci klasifikácie stratégií v podniku, či už malého alebo veľkého, je potrebné zakomponovať myšlienky UR.

Ak sa podnikové vedenie rozhodlo podnikat' s ohľadom na princípy UR, je potrebné prijatie aj ďalších opatrení, aby podnik skutočne vykonával činnosti smerom k dosahovaniu udržateľnosti. Keďže UR bude ovplyvňovať všetky procesy v podniku, je potrebné zakomponovať aspekty konceptu UR nielen do komplexnej podnikovej stratégie, ale i na nižšie hierarchické úrovne, aby sa s princípmi UR mohol stotožniť každý v podniku. Práve preto sme aj k nižším hierarchickým úrovniam stratégií pridali prívlastok „**udržateľný**“.

Obr. 5 Transformácia klasickej stratégie podniku na stratégiu UR



Prameň: Hrdinová, 2013

Okrem stanovenia stratégie UR podniku je potrebné sformulovať aj víziu UR, poslanie UR a strategické ciele UR. Vízia UR by mala zreteľne vyjasniť smer, ktorým sa podnik ubera – smerom udržateľnosti, motivovať a koordinovať ľudí.

Komplexná stratégia UR podniku - ako podnikový dokument - je potom stratégiou UR tohto podniku, ktorá by mala mať podľa (Hrdinová, 2013) nasledovnú štruktúru:

1. **Úvod.**
2. **Analýza celkovej situácie podniku** – východisková pozícia, prehľad výkonov podniku z pohľadu jednotlivých pilierov UR.
3. **Vízia UR podniku založená na novom modeli podnikania, ktorý sleduje optimalizáciu spoločenského prospechu podnikateľských aktivít podniku.**
4. **Poslanie UR podniku na základe vízie UR podniku.**
5. **Definovanie strategických cieľov UR podniku.**
6. **Identifikovanie strategických cieľov zainteresovaných strán.**
7. **Analýza externého prostredia podniku** (jednotlivých zložiek makroprostredia – politickej, hospodárskej, sociálnej, technologickej, právnej, demografickej, environmentálnej, medzinárodnej, atď.).
8. **Analýza odvetvového prostredia podniku** (Porterov model 5-tich síl).
9. **Analýza interného prostredia podniku** (analýza zdrojov podniku – ABC analýza, analýza schopností podniku – modifikovaný Porterov hodnotový reťazec).
10. **SWOT analýza podniku.**
11. **Tvorba vízie, poslania a strategických cieľov stratégie UR podniku** (rast a rozvoj podniku, diverzifikácia podnikania, riadenie a hodnotenie podnikového portfólia metódami portfóliovej analýzy - matica BCG, GE, matica životného cyklu odvetvia).
12. **Tvorba vízie, poslania a strategických cieľov podnikateľských stratégií podniku na úrovni strategických podnikateľských jednotiek - SPJ** (stratégia nákladového vodcovstva, stratégia diferenciačná, špecializačná stratégia).
13. **Tvorba vízie, poslania a strategických cieľov udržateľných funkčných stratégií podniku.**
14. **Udržateľná marketingová stratégia podniku.**
15. **Udržateľná výrobná stratégia podniku.**
16. **Udržateľná inovačná stratégia podniku.**
17. **Udržateľná stratégia informačno-komunikačných technológií podniku.**
18. **Udržateľná personálna stratégia podniku.**
19. **Udržateľná finančná stratégia podniku.**
20. **Udržateľná environmentálna stratégia podniku.**
21. **Organizácia v podniku.**

22. *Risk manažment podniku.*
23. *Riadenie zmien v podniku.*
24. *Spoločné podnikanie.*
25. *Implementácia stratégie UR*
26. *Kontrola plnenia stratégie UR.*

Podmienkou uplatnenia navrhutej vízie a poslania UR podniku na základe **konceptu optimalizácie spoločenského prospechu**, resp. vytvárania zdieľaných hodnôt – konceptu CSV, je **výrazná zmena fungovania** prevažnej väčšiny aj slovenských podnikov a zmena paradigmy myslenia zainteresovaných strán – a, podľa Z. Pitru – „doprevádzaná účelnou aplikáciou znalostného manažmentu“.

Najvýraznejšími prejavmi tejto podstatnej zmeny musí byť podľa (Pitra, 2011):

1. *Zmena v chápaní plánovania nových produktov (výrobkov a služieb) a metód prípravy ich vstupu na nové cieľové trhové segmenty.*
2. *Zameranie na zvyšovanie produktivity nielen vo vnútri hodnotového reťazca podniku, ale v celom dodávateľskom reťazci, ktorého je podnik súčasťou.*
3. *Podpora rozvoja strategických aliancií a klastrov do inovačných ekosystémov, ktorých spája nový model podnikania a optimalizácia spoločenského prospechu na základe precízne sformulovaných (pre všetky zainteresované strany výhodné) zmluvných vzťahov, ktoré zabránia známej „kontraproduktívnosti“.*

Podniky môžu využiť pri tvorbe svojej komplexnej stratégie UR nami navrhnutú **štruktúru strategického dokumentu**. **Koncept tejto komplexnej stratégie UR podniku musí vychádzať z predstavy o dlhodobom spoločenskom poslaní podniku v globálnej svetovej ekonomike.**

Samotné poslanie, vychádzajúce z vízie, musí byť formulované stručne, výstižne a zrozumiteľne (Sakál a kolektív autorov, 2007) a malo by obsahovať maximálne 100 slov.

Tak ako sme už konštatovali, naznačený *formálny proces tvorby podnikateľskej stratégie sa využitím konceptu CSV zásadne nemení.*

V stručnosti je možné celý proces tvorby komplexnej stratégie UR podniku formálne znázorniť

4 fázami strategického manažmentu ako procesu podľa (Hrdinová, 2013) nasledovne:

$$PT\ S\ UR \approx (ANALÝZA \wedge TS\ UR \wedge IMPLEMENTÁCIA \wedge KONTROLA) \quad (30)$$

kde:

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunkt,

PT S UR – proces tvorby stratégie UR,

ANALÝZA – analýza externého prostredia podniku, odvetvového prostredia podniku, interného prostredia podniku, SWOT analýza

TS UR - tvorba stratégie UR (vízie, poslania a podnikovej, podnikateľskej, funkčných stratégií),

IMPLEMENTÁCIA - implementácia stratégie UR,

KONTROLA - kontrola plnenia stratégie UR,

a zapísať **myšlienkový pochod pri tvorbe komplexnej stratégie UR podniku podľa (Hrdinová, 2013) nasledovne:**

$$PT\ S\ UR \approx A1 \rightarrow A2 \rightarrow A3 \quad (31)$$

kde:

PT S UR – proces tvorby komplexnej stratégie UR podniku,

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

→ - je symbol operácie implikácie (“ak” – „potom”) – implikátor,

A1 – operátor A1 – zdôvodnenie spoločenského zmyslu existencie podniku (špecifikácia dlhodobého spoločenského i podnikateľského poslania podniku – akceptácia zmeny paradigmy myslenia smerom k UR a USZP rozhodujúcimi zainteresovanými stranami),

A2 – operátor A2 – vytvorenie predstavy o jeho potvrdzovaní v konkrétnych spoločensko-ekonomických podmienkach (tvorba vízie UR a USZP o budúcom – v strednodobom časovom horizonte – podnikateľskom úspechu),

A3 – operátor A3 – uvedenie tejto predstavy do života voľbou konkrétnych strategických podnikateľských cieľov a realizáciou scenárov ich úspešného dosiahnutia (formulácia udržateľnej podnikateľskej stratégie a zostavenie plánov implementácie ňou sledovaných zámerov).

Rozhodujúcim momentom pre úspešnú implementáciu stratégie UR v podniku je, aj podľa našich skúseností, dodržanie uvedeného logického postupu procesu tvorby komplexnej stratégie UR podniku (31) a **následné zabezpečenie transformácie** dobre zadefinovaných strategických cieľov do operatívnych plánov.

Nástrojom tejto transformácie je práve „**nový model podnikania**“, založený na „**hre s nenulovým súčtom**“, oproti klasickému/prežitému modelu (vyskytujúcemu sa ešte stále v učebniciach strategického manažmentu), založenému na „**zvyšovaní hodnoty pre akcionárov**“ a predstave, že podnikanie je „**hra s nulovým súčtom**“, keď výhra jedného z aktérov hry je zároveň prehrou pre všetkých ďalších aktérov.

Zároveň, **pri tvorbe nového modelu podnikania**, ktorý sleduje **optimalizáciu spoločenského prospechu** (založenom na koncepte CSV) si musia podnikatelia 21. storočia uvedomiť, že **dnešné trhy definujú spoločenské potreby a nie ekonomické záujmy a podnikateľské správanie na nich pôsobiace podnikateľských subjektov a tak musia radikálne zmeniť svoje systémové podnikateľské myslenie a správanie**.

Je potrebné, aby si podnikatelia 21. storočia uvedomili, že **rovnaká miera prevádzkového zisku nie je zdrojom rovnakej pridanej hodnoty!**

Je veľmi dôležité pre teóriu i prax strategického manažmentu v kontexte s tvorbou udržateľnej stratégie SZP, aby si všetky zainteresované strany uvedomili, že **jedinou alternatívou UR na planéte Zem je, že úroveň konkurencieschopnosti akéhokoľvek podnikateľského subjektu a kvality života miestnej komunity**, v ktorom pôsobí, sú (aj boli i v minulosti, keď si to vedome, či nevedome nechceli pripustiť) v **21. storočí „spojité nádoby“! Platí tu opäť logická ekvivalencia!**

Ak **podnikateľský subjekt (PS)** potrebuje prosperujúcu **miestnu komunitu (MK)**, potom miestna komunita (MK) tiež potrebuje úspešný podnikateľský subjekt (PS)

Teda platí:

$$PS \approx MK$$

(32)

kde:

$\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

PS - podnikateľský subjekt,

MK - miestna komunita.

Potom, pridaná hodnota, ktorá je generovaná inovačným úsilím podnikateľského subjektu, sa dokáže maximálne zhodnotiť v jeho hospodárskej činnosti iba vtedy, keď budú pre realizáciu inovácií v spoločnosti vytvorené organizačné a sociálne predpoklady. Tzn., že iba vtedy, keď v každom článku [hodnotového reťazca](#), od producenta primárnych vstupov až po konečného spotrebiteľa, získa z komercializácie inovačného riešenia určitý podiel na ním generovanej pridanej hodnote.

Tak, ako je stále uznávané, zmyslom podnikania (i v našom [Obchodnom zákonníku](#)) je a vždy bude *dosahovanie maximálneho zhodnotenia do neho vložených investícií vo forme maximálneho zisku*. **Obsah podnikania sa určite nezmení, musí sa však zmeniť forma, ktorou je to dosahované** (G.H. - dialektika: „forma a obsah“). Musí sa zmeniť [paradigma zisku](#).

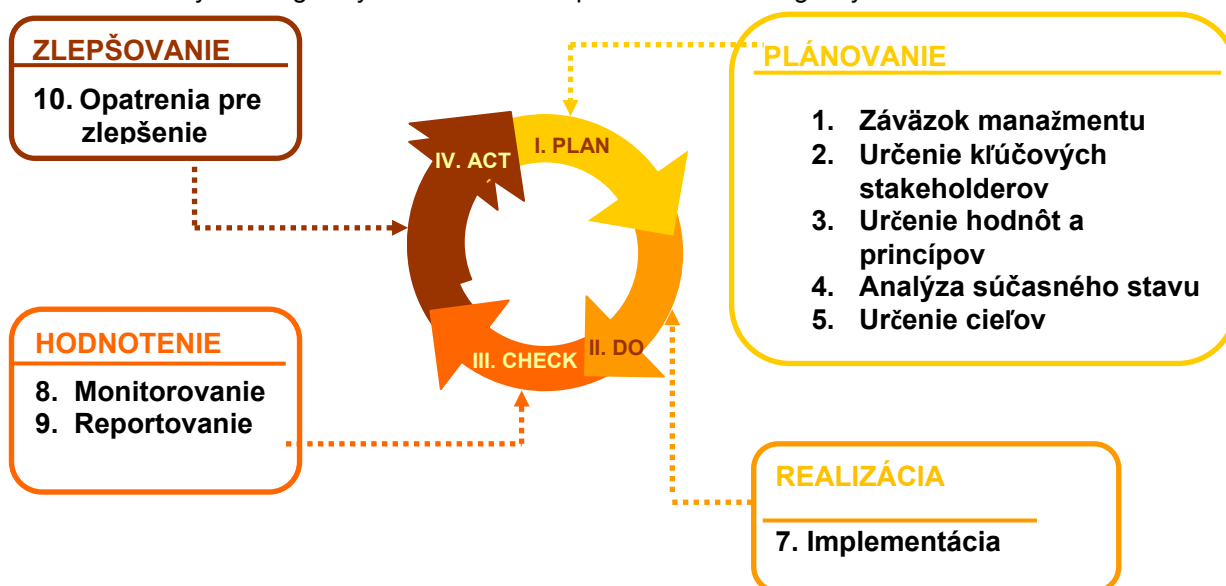
Potom prijatie pravidiel „**hry s nenulovým súčtom**“ („win-win“ stratégia rozhodovania - „výhra-výhra“) znamená zmeniť paradigmu myslenia podnikateľov (a nielen ich) podľa (Pitra, 2011) nasledovne: „**Musíme sa vzdať časti nami vytvorenej pridanej hodnoty v prospech ďalších aktérov hry. Za to môžeme získať zase časť nimi vytvorenej pridanej hodnoty. Výsledkom je, že každý z hráčov získa výnos, vo svojom súhrne presahujúci výnos, ktorý by získal komercializáciou iba ním samotným vygenerovanej pridanej hodnoty.**“.

11. Návrh implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku

Tak ako každý proces implementácie určitého hierarchického systému do organizácie, aj zavádzanie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku (ako pod systému systému stratégie UR podniku), je dlhodobá, zložitá, náročná na čas, námahu a úsilie, nové informácie a poznatky a teda i zmenu myslenia - komplexná úloha. Hlavným cieľom implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku je úspešná integrácia jednotlivých oblastí SZP (ekonomická, sociálna a environmentálna) do vízie, poslania, strategických cieľov a hodnôt podniku, do jeho kultúry a operatívnych rozhodnutí na všetkých úrovniach riadenia tak, aby zodpovedný prístup celkovo podporoval dlhodobé udržanie sa podniku na trhu.

(Hrdinová, 2013), obr. 6, navrhuje využiť **postup implementácie systému konceptu udržateľnej stratégie SZP do praxe strategického riadenia** (nielen priemyselných) podnikov, podľa (Steinerová, Makovski, 2008; Steinerová, Wasko, 2008), ktorý bol modifikovaný, implementovaný a verifikovaný v (Hrdinová, 2009): 1. Závazok manažmentu. 2. Určenie kľúčových stakeholderov. 3. Určenie hodnôt a princípov. 4. Analýza súčasného stavu. 5. Analýza súčasného stavu. 6. Akčný plán. 7. Implementácia. 8. Monitorovanie. 9. Reportovanie. 10. Opatrenia pre zlepšenie.

Obr. 6 Modifikovaný Demingov cyklus 10 krokov implementácie stratégie systému USZP



Prameň: Hrdinová, 2013 podľa (Steinerová, Wasko, 2008; Steinerová, Makovski, 2008)

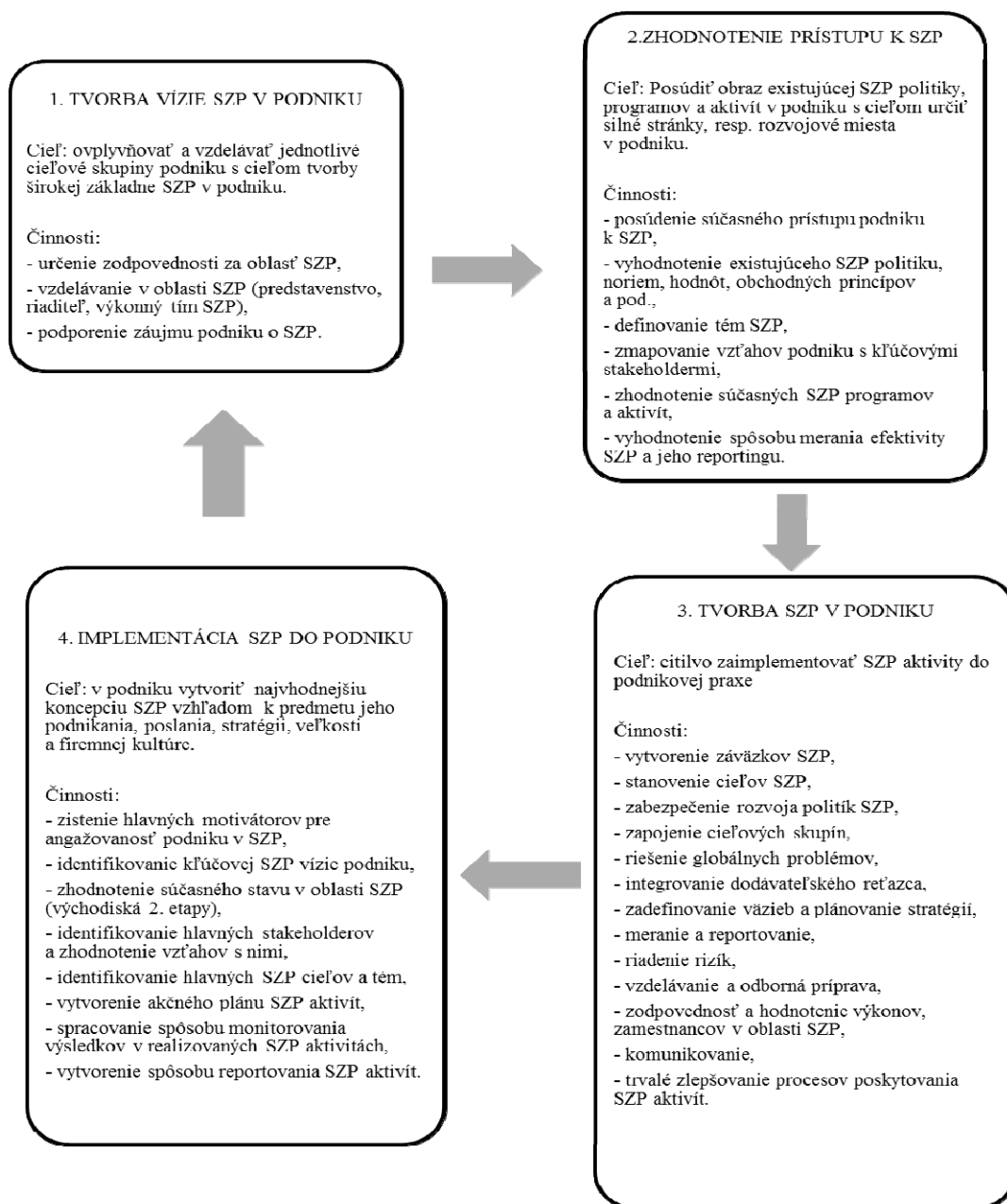
Obr. 6 predstavuje štvor-fázový proces implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku, ktorý sme spracovali podľa (Pavlík, Bělčík a kol., 2010).

Vychádzajúc z obr. 6, konkrétne zo štvrtej fázy implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku, ktorá je úzko prepojená na tretiu (tvorba SZP v podniku), môžeme proces implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku bližšie opísať na základe Demingovho PDCA cyklu, ktorý bol nami aplikovaný v konkrétnych slovenských priemyselných podnikoch a bol rozdelený do nasledovných 10 krokov, obr. 7.

Navrhujeme využiť postup implementácie systému konceptu udržateľnej stratégie SZP do praxe strategického riadenia (nielen priemyselných) podnikov, ktorý sme spracovali podľa (Steinerová, Makovski, 2008; Steinerová, Wasko, 2008) a nami bol modifikovaný, implementovaný a verifikovaný v DP (Hrdinová, 2009):

1. **Závazok manažmentu.** V prvom rade je nutné, aby so SZP bolo stotožnené vrcholové vedenie, pretože bez jeho podpory by SZP malo iba malú šancu na úspech. Manažment, ktorý musí byť presvedčený o nevyhnutnosti spoločensky zodpovedného prístupu, následne rozšíri hodnoty aj medzi zamestnancov, ktorých by v ideálnom prípade malo zapojiť aj do rozhodovania o voľbe zodpovedných činností. Vedenie by sa malo verejne prihlásiť k SZP, vyjadriť svoju podporu zodpovednému podnikaniu a tiež sa zaviazat' k opatreniam, ktoré budú viesť k zlepšeniu podnikových dopadov na trh, pracovné prostredie, miestnu komunitu a ŽP. V tomto kroku je tiež nutné rozhodnúť o prerozdelení zdrojov a stanoviť SZP pracovný tím, ktorý bude pôsobiť pod vedením vrcholového alebo SZP manažéra. Ostatní členovia tímu by mali byť z oddelenia ľudských zdrojov, PR, marketingu, predaja z jednotlivých divízií.
2. **Určenie kľúčových stakeholderov.** V tomto kroku si spoločnosť bude musieť stanoviť kľúčových stakeholderov, čiže tých čo majú vysoké požiadavky na podnik a zároveň disponujú veľkým vplyvom na podnik, aby ich následne mohla zapojiť do procesu implementácie. Okrem akcionárov, manažérov, zamestnancov a zákazníkov sa môže jednať aj o širšiu verejnosť, ako je samospráva, úrady, dodávatelia a pod. Podnik sa musí vynasnažiť, aby porozumel ich potrebám a tiež by si mala uvedomiť, že kľúčoví stakeholderi predstavujú bohatý zdroj informácií.
3. **Určenie hodnôt a princípov.** Podnik by sa mal zamerať na tvorbu hodnôt, ktoré sú preň vo vzťahu k jednotlivým kľúčovým stakeholderom dôležité. Napríklad pre zamestnancov sa považuje za najdôležitejšie vzdelávanie a rozvoj, akcionári budú požadovať transparentnosť, zákazníci osobný prístup a hodnotu pre miestnu komunitu bude predstavovať aktívna podpora zo strany podniku. Podnikové hodnoty sú výrazom všeobecných preferencií podniku. Tieto sa často zaskomponávajú aj do formulácie poslania podniku. Podnik si tiež môže spísať princípy zodpovedného správania sa, ktoré budú predstavovať základ SZP stratégie. Odporúča sa tiež formulovať etický kódex, ktorý predstavuje súbor pravidiel vychádzajúcich z hodnôt a princípov podniku a vymedzujú štandard profesionálneho jednania.

Obr. 7 Implementácia konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku



Prameň: Hrdinová, 2013 podľa (Pavlík, Bělčík a kol., 2010)

- 4. Analýza súčasného stavu.** Je nutné vykonať vnútornú analýzu podniku ako aj analýzu okolia. Vnútorným prieskumom si podnik ohodnotí pozíciu, na ktorej sa nachádza v rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti. Touto analýzou by sa priemyselné podniky mali zamerať predovšetkým na zákonné požiadavky v oblasti ŽP, starostlivosť o zamestnancov, zákaznícky servis, na súčasné SZP aktivity spoločnosti a spôsob merania ich výkonu, na prehľad politík podniku a dokumentov. Takisto by nemali zabúdať ani na očakávané prínosy zodpovedného správania sa a pod. Analýzou okolitého prostredia, kde sa bude hodnotiť externé okolie podniku, sa určujú možné externé podnety (globalizácia, technologický rozvoj, nová legislatíva...), realizuje sa prieskum SZP aktivít a konkurenčných nástrojov a tiež sa porovnáva výkonnosť s najlepšou praxou v odbore (benchmarking).
- 5. Určenie cieľov.** V tomto kroku si podnik stanoví smer, ktorým by sa chcela uberať v súvislosti s SZP. Podnik si v rámci jednotlivých oblastí SZP stanoví ciele, ktoré budú

korešpondovať

s podnikovými hodnotami a princípmi. Tieto ciele sa môžu vytýčiť na obdobie jedného roku a po jeho uplynutí sa následne vyhodnotí ich splnenie.

6. **Akčný plán.** *V tomto kroku sa tvorí akčný plán tzn., že sa určujú SZP aktivity, ktoré budú viesť k naplneniu stanovených cieľov. V tejto etape si podnik bude musieť konkretizovať a upresňovať praktické informácie ako: alokácia zdrojov, definovanie právomocí a zodpovedností a tiež časový plán.*
7. **Implementácia.** *V tejto fáze by sa podnik mal riadiť vytvoreným akčným plánom a zavádzať tak SZP do každodenného života podniku.*
8. **Monitorovanie.** *V tomto kroku bude podnik, hodnotiť výkon prostredníctvom skupiny kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov. Týmto poskytne manažérom údaje potrebné pre vykonanie ďalších rozhodnutí. Do tvorby ukazovateľov sa budú aktívne zapájať aj stakeholderi spoločnosti.*
9. **Reportovanie.** *Prostredníctvom SZP reportu alebo prostredníctvom prezentácie na web stránok podniku sa poskytne kompletný obraz výkonu SZP. V reporte by nemali absentovať informácie o splnení vytýčených cieľov z predchádzajúceho roka a zároveň stanovenie nových cieľov na ďalšie obdobie.*
10. **Opatrenia pre zlepšenie.** *V poslednom kroku by daný podnik mal navrhnúť opatrenia na zlepšenie výkonu v oblasti SZP, rozšíriť zodpovedné aktivity, poprípade zmeniť celú SZP stratégiu. Výsledné podklady pre zlepšenia by sa mali tvoriť na základe výstupov merania výkonu a návrhov od jednotlivých stakeholderov.*

V podnikovej praxi pojmy TUR/UR a SZP spolu veľmi úzko súvisia, dá sa povedať, že sú navzájom totožné. Podniky ich vnímajú ako jeden ucelený celok a považujú ich za synonymá. Všetky podniky, ktoré podnikajú na základe princípov SZP či UR reportujú o svojom podnikaní v tomto smere, či už prostredníctvom „Správy o (trvalo) udržateľnom rozvoji podniku“ alebo „Správy o spoločenskej zodpovednosti podniku“ popr. pod iným názvom správy, ktoré sú vo svojej podstate zhodné, líšia sa iba pomenovaním, avšak nie obsahom.

12. Návrh integrácie konceptu udržateľnej stratégie SZP v podnikovej praxi do IMS

USZP je podľa (Hrdinová, 2013) samé o sebe vlastne stratégiou, ktorú by mal podnik vytvárať a nasledovať ju. Je však zrejmé, že okrem troch hlavných častí, z ktorých sa na základe UR skladá, t.j. „triple-bottom-line“, teda má tieto tri piliere: ekonomický, environmentálny a sociálny, sú tu aj iné časti integrovaného manažérskeho systému (IMS) podniku, ktoré takisto v koherencii so samotným SZP tvoria celkovú stratégiu podniku.

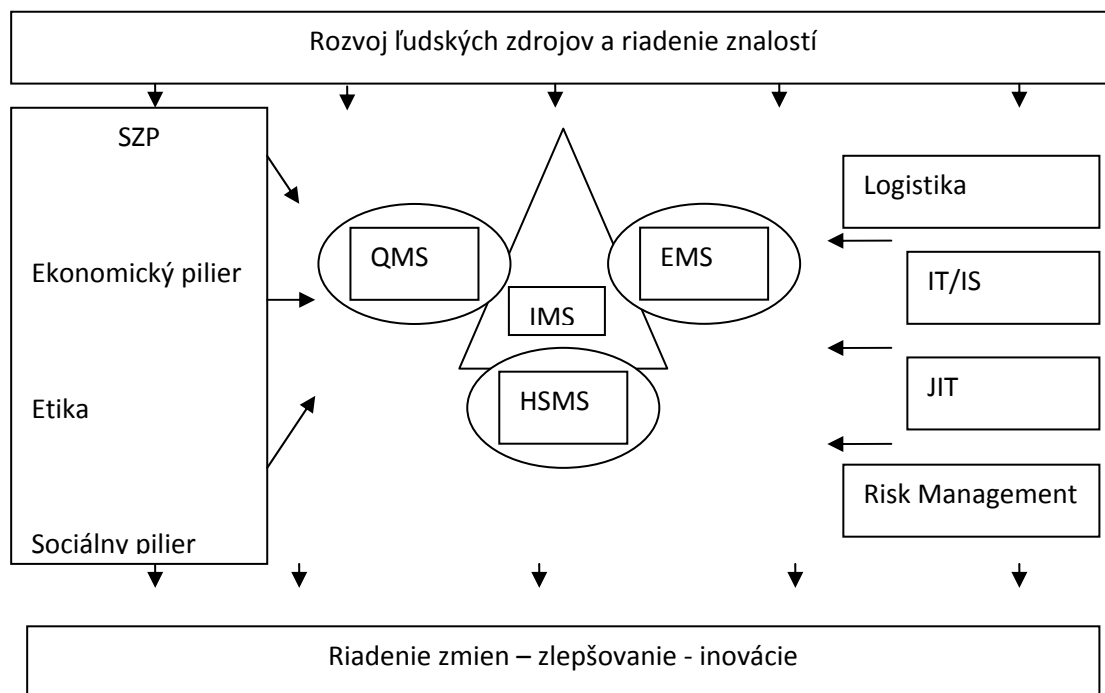
Koncept udržateľnej stratégie SZP ako taký, by mal pokrývať všetky procesy vo vnútri podniku, a preto je potrebné ho chápať ako integrálnu súčasť stratégie UR, či už priemyselného alebo aj iného podniku/organizácie.

Tento základný systémový a metodický problém vzniká predovšetkým v dôsledku stále vyšších a vyšších nárokov na integráciu podnikových procesov a hľadanie synergických efektov z fungovania síce jednotlivých častí manažmentu, ale v konečnom dôsledku poskytujúcich ucelený/systémový/holistický pohľad na podnik v podobe jednej zjednocujúcej stratégie.

Takýto objektívny trend možno badať aj v informačno-komunikačných technológiách (IKT), ktorých, pri neustále sa rozvíjajúcich možnostiach čo sa manažérskych systémov týka, pribúda, a preto vzniká potreba ich taktiež integrovať do väčších celkov resp. tak, aby väčšie celky pokrývali.

Jednou z možností, ako možno chápať integráciu konceptu udržateľnej stratégie SZP v rámci komplexnej podnikovej stratégie UR, je aj podľa (Hercík, 2010) jeho zaradenie do podnikovej stratégie UR, kde v strede sa nachádza IMS aj s ďalšími podsystémami, ako sú rozvoj ľudských zdrojov a riadenie znalostí, riadenie zmien – zlepšovanie – inovácie, ako aj logistika, IT/IS, JIT a risk management, (obr. 8).

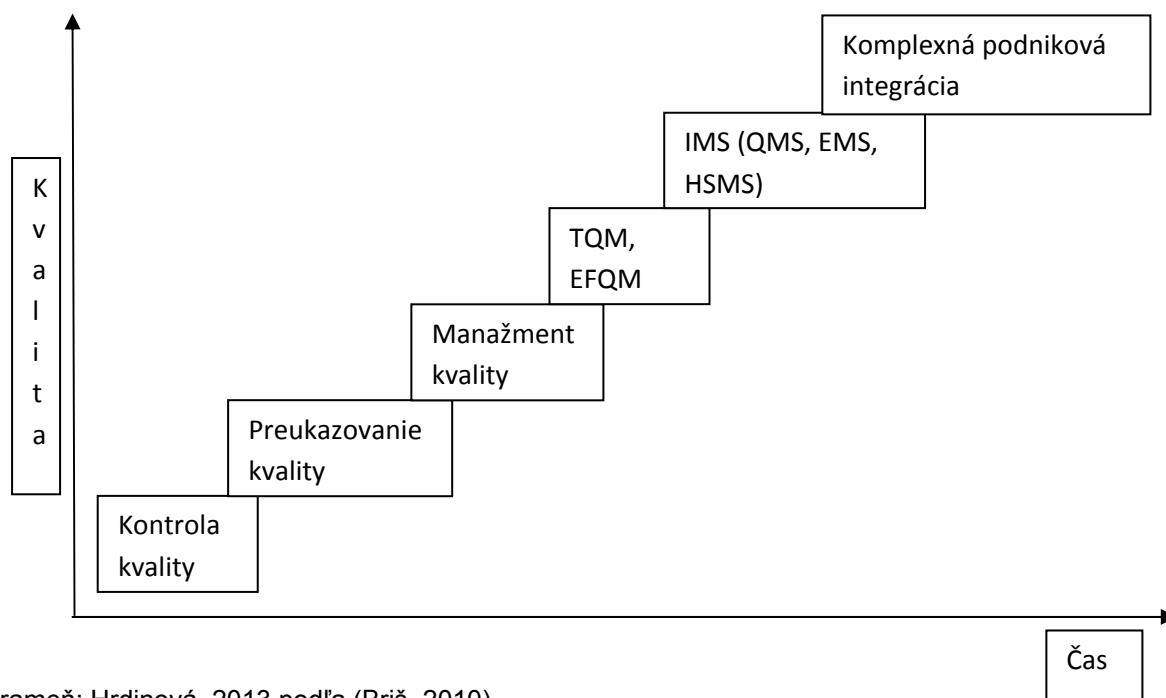
Obrázok 8: Vzťah SZP ku komplexnej podnikovej integrácii



Prameň: Hrdinová, 2013 podľa (Hercík, 2010)

Súvis chronologického usporiadania vývoja od kvality ku komplexnej podnikovej integrácii ukazuje nasledujúci obr. 9, ktorý opisuje, kde sa nachádza udržateľná stratégia SZP, ak uvažujeme o nej ako o integrálnej súčasť celkovej podnikovej stratégie UR.

Obrázok 9: Vývoj systémov riadenia kvality v čase



Prameň: Hrdinová, 2013 podľa (Briš, 2010)

V článku (Hrdinová, Drieniková, Naňo, Sakál, 2011) na konferencii „[IN LOOK DAYS 2011](#)“ autori navrhli včlenenie konceptu UR do stratégie UR podniku. V rámci tohto predstavili i tzv. „prístup GRC“, (Broady, Roland, 2008), čo je skratka troch anglických slov: G – governance, R – risk management a C – compliance.

Skratka GRC je predovšetkým pre nezasvätených gréckym akronymom.

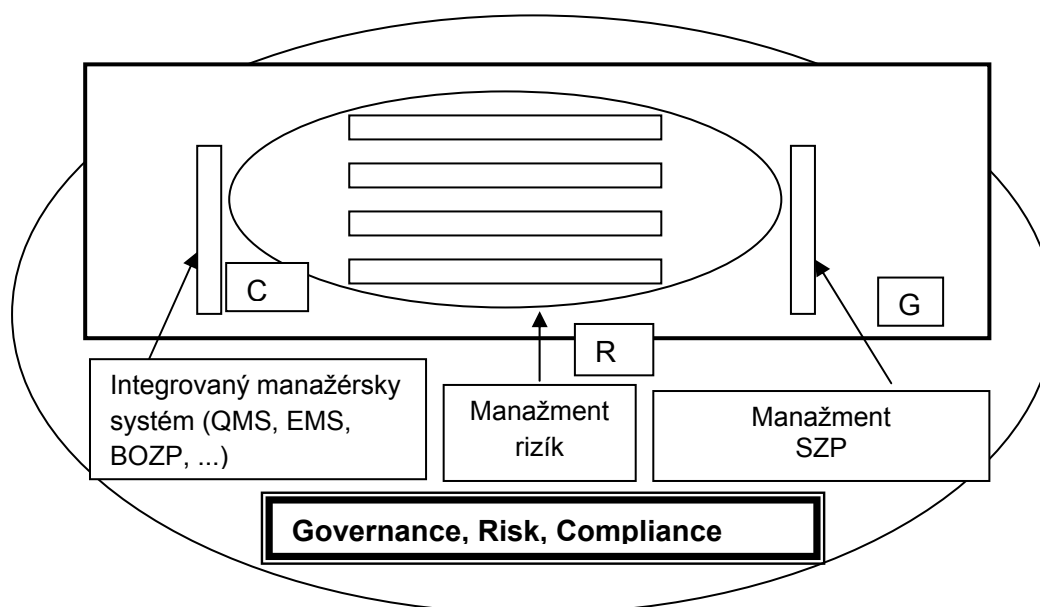
G - znamená Governance – vedenie, vláda, moc. V skratke to znamená, že je potrebné sa starať o biznis, zabezpečiť sa, že veci sú vykonávané v súvislosti s podnikovými štandardami (tým sa myslia predovšetkým tie, ktoré sú dané externými regulačnými úradmi a nie tie, ktoré sú dané podnikovým manažmentom). Taktiež to znamená nastaviť vopred jasne očakávania toho, čo má byť spravené tak, že každý účastník tohto procesu bude na rovnakej strane s ohľadom na to ako beží.

R - znamená Risk – riziko. Všetko, čo robíme, zahŕňa nejaký článok rizika. Či už sa jedná o voľné prebehovanie cez cestu alebo hranie sa so zápalkami, je celkom jasné, že určité riziká nie sú brané do úvahy. Ak sa jedná o podnikanie, akokoľvek, riziko sa stáva cestou ako pomôcť v dvoch prípadoch a to ochrániť hodnotu a vytvoriť pridanú hodnotu pri strategickom expandovaní podnikania alebo pridávaní nových výrobkov a služieb.

C - je to, čo každý dnes o vás vie, t.j. Compliance – zhoda, dodržiavanie mnohých zákonov a smerníc ovplyvňujúcich biznis (a obyvateľov). Niektorí však toto C považujú, resp. rozširujú aj o výraz **Controls – kontrola**, riadiace prvky v tom zmysle, že je potrebné vložiť určitú kontrolu v miestach alebo činnostiach pre zabezpečenie toho, že zhoda bola dosiahnutá. Toto môže znamenať monitorovanie podnikových prevádzkových emisií alebo zabezpečenie, že podnikové dokumenty týkajúce sa importu a exportu sú v objednávke.

Keď integrujeme jednotlivé podsystémy G, R a C do systému GRC, potom GRC sa javí ako niečo, čo podnik núti byť len tým, čo musí robiť v starostlivosti o zodpovedné podnikanie, ale chce byť akousi **paradigmou** ako pomôcť budovať zodpovedné podnikanie najlepšou možnou cestou a omnoho viac – „**určiť si, čo bude touto cestou – USZP“ (G.H.)**, obr. 10.

Obr. 10 Komplexná podniková integrácia systému manažmentu s aplikáciou na GRC



Prameň: Hrdinová, 2013 podľa (Broady, Roland, 2008)

Teda, využívajúc opäť operátory výrokovej logiky, môžeme GRC zapísať nasledovne:

$$\text{GRC} \approx (\text{G} \wedge \text{R} \wedge \text{C}) \quad (33)$$

kde:

- ≈ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- ∧ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunktork,
- G** - **Governance** (vedenie, vláda, moc),
- R** - **Risk** (riziko),
- C** - **Compliance** (zhoda, dodržiavanie), **Controls** (kontrola).

Z vyššie uvedeného zápisu vyplýva, že udržateľná stratégia SZP nemôže existovať iba ako jediná stratégia v podniku. Vždy tvorí jednu z častí systému strategického riadenia podniku, teda je integrálnou časťou takejto komplexnej stratégie UR podniku spolu s ostatnými manažérskymi systémami - IMS. Spolu tvoria symbiózu a nemôžu oddelene jeden bez druhého fungovať.

Udržateľná stratégia SZP podniku v takejto stratégii UR podniku plní predovšetkým tú funkciu, že ju robí udržateľnou. To z toho dôvodu, že je založená na koncepte HCS modelu 3E, koncepte CSV a princípoch UR. Splnením základných požiadaviek na ňu kladených, s aplikáciou na podnikovú prax, prináša úžitok v podobe vytvorenia komplexnej stratégie UR podniku.

Tento článok nadväzuje na výsledky ukončeného projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“ a projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ so študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“

Článok je súčasťou prebiehajúceho projektu VEGA č. 1/0448/13 „Transformácia ergonomického programu do štruktúry manažérstva podniku integráciou a využitím modulov QMS, EMS, HSMS.

Článok je zároveň súčasťou podaného APVV projektu „Systémová analýza a hodnotenia hlavných manažérskych procesov priemyselných podnikov SR na podporu zavádzania cyklickej ekonomiky“.

Zoznam použitej literatúry

1. BRIŠ, P., 2010. Management kvality. Zlín: UTB ve Zlíne, 2010, Tribun EU, s.r.o. ISBN 978-80-7318-912-9.
2. BROADY, D.V., ROLAND, H.A., 2008. SAP GRC for Dummies. Indiana: Wiley Publishing, 2008. 342 s. ISBN 978-0-470-333174-4.
3. FIDLEROVÁ, H., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P., ŠMIDA, L., 2014. Udržateľný strategický manažment vs. udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie vs. integrovaný manažérsky systém strategických podnikateľských jednotiek – Charakteristika predloženého projektu. In Výkonnosť podniku. Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu ISSN 1338-435X. Dostupné na: < http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP1_2014.pdf > [Citované: 11.3.2015].
4. HATIAK, K., COOK, T.M., SAKÁL, P., 2006. HCS MODEL 3E ÚČASTNÍCKEJ ERGONOMIE. A “HCS 3E” MODEL OF PARTICIPATORY ERGONOMICS. [on line] Trnava: *Internetový časopis MtF STU*. Dostupné na: < http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf > [Citované: 11.3.2015].
5. HERCÍK, P., 2010. Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace. Dizertačná práca. Zlín: UTB FME V ZLÍNE. 2010. 162 strán.
6. HRABLIK CHOVANOVÁ, H., SAKÁL, P., DRIENIKOVÁ, K., NAŇO, T., 2012. Operačná analýza. Časť II. Trnava: AlumniPress, 2012. 223 strán. ISBN 978-80-8096-165-7. EAN 97880896 1657.
7. HRDINOVÁ, G., 2013. Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR). [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MtF STU, 2013. 228 s.

8. HRDINOVÁ, G., 2009. Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme CHIRANA PROGRESS, s.r.o. PIEŠŤANY. [Diplomová práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. – Vedúci DP: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc., - Trnava: MTF STU, 2009. 87 strán.
9. HRDINOVÁ, G., DRIENIKOVÁ, K., NAŇO, T., SAKÁL, P., 2011. Udržateľné SZP - integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku. In: *In Look Days 2011: International Scientific Conference*, 13. - 14. October 2011, Aula Maxima, Technical University of Košice, Slovakia. - Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2011. - ISBN 978-80-970118-2-6. - S. 1-16
10. HYRŠLOVÁ, J., 2009. Účetníctví udržitelného rozvoje podniku – Sustainability Accounting at the Corporate Level. Praha: VŠE Praha, 2009. 179 strán. ISBN 978-80-86730-47-9.
11. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2001. BALANCED SCORECARD. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001. 267 strán. ISBN 80-7261-037-6.
12. KULDOVÁ, L., 2010. Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. Plzeň: OPS, 2010. 193 strán. ISBN 978-80-7211-408-5.
13. KULDOVÁ, L., 2012. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem. Strategická CSR. Plzeň: NAVA, nakladatelská a vydavatelská agentura, 2012. 173 strán. ISBN 978-80-7211-408-5.
14. MRVOVÁ, L., 2010. Návrh metodiky hodnotenia ekonomickej efektívnosti environmentálnych investícií v rámci fungovania EMS v MSP SR. [Doktorandská dizertačná práca]. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - MTF STU Trnava 2010. 168 strán.
15. Národný program kvality SR na obdobie rokov 2013 – 2016. Dostupné na: http://www.unms.sk/?narodny-program-kvality_SR_-na-obdobie-rokov-2013-2016 [Citované: 11.3.2015].
16. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol., 2010. Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 176 strán. ISBN 978-80-247-3157-5.
17. PONICKÝ, P., 2012. Kvalita nie je výsledkom použitia nástrojov kvality. In Zborník 9. Národnej konferencie o kvalite „Manažérstvo kvality vo verejnej správe“. Bratislava: MH SR, Spoločnosť pre kvalitu, 2012. 367 strán.
18. PORTER, M. E., 1993. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1993. 626 strán. ISBN 80-85605-12-0.
19. PITRA, Z., 2011. JAK ZACHRÁNIT PŘEDNOSTI KAPITALISTICKÉHO SYSTÉMU? Praha: Česká manažerska organizace, 2011. 23 strán.
20. ŘEZÁČ, J., 2012. Nový model podnikání a změna paradigmatu managementu. Praha, 2012.
21. SAKÁL, P. a kolektív autorov, 2007. Strategický manažment v praxi manažéra. 1. vydanie. Trnava: SP SYNERGIA, 2007. 703 strán. ISBN 978-80-89291-04-5.
22. SOUČEK, Z., 2010. Firma 21. Století. (Předstihneme nejlepší!!!). Druhé vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2010. 258 strán. ISBN 978-80-7431-007-2.
23. SPRÁVA o sociálnej zodpovednosti podnikov: zodpovedné a transparentné správanie podnikov a udržateľný rast (2012/2098(INI)). [Citované: 11.3.2015]. Dostupné na internete: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+PDF+V0//SK> [Citované: 11.3.2015].
24. STEINEROVÁ, M., WASKO, S.A., 2008. Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním. Praha: ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, 32 strán.
25. STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D., 2008. Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním. [online]. [Košice], 2008. 33s. [Citované: 11.3.2015]. Dostupné na internete: http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf [Citované: 11.3.2015].
26. ŠMIDA, L., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P., 2011. Predpoklady budovania spoločensky zodpovedného podnikania ako súčasť udržateľnej spoločnosti. In. Transfér inovácií 21/2011.

- Dostupné na internete: < <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/198-203.pdf> >[Citované: 11.3.2015].
27. VIRČÍKOVÁ, E., 2007. Integrované manažérske systémy. (Učebné texty pre poslucháčov 2. ročníka Bc. štúdia). Košice: Hutnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2007. 106 strán. ISBN 978 – 80 – 8073 – 761 – 0.
 28. ZELENÝ, J., 2008. Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií). Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2008. 163 strán. ISBN 978-80-8083-690-0.
 29. ZELENÝ, J., 2010. Environmentálna politika a manažérstvo organizácií. Vysokoškolská učebnica: diel prvý. Environmentálna politika, manažérstvo a spoločenská zodpovednosť. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2010. 180 strán. ISBN 978-80-8083-972-7.
 30. www.scss.sk [Citované: 11.3.2015].

Adresa a kontaktné údaje autorov

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Ing. Gabriela Hrdinová, PhD.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu

Materiálovotechnologická fakulta STU

Paulínska 16

917 24 Trnava

Odbor cestnej dopravy a pozemných komunikácií

Krajinská cesta 5053/13

921 25 Piešťany

E-mail:

peter.sakal@stuba.sk

Gabriela.Hrdinova@minv.sk

Analýza determinantov ovplyvňujúcich evolúciu konceptu tvorby zdieľaných hodnôt na úrovni priemyselných podnikov

The analysis of determinants influencing the evolution of the concept of Creating Shared Value at the level of industrial enterprises

Ľubomír Šmida, Peter Sakál

Abstract

The paper is focused on the analysis of determinants influencing the evolution of the Creating Shared Value concept. The concept has to be developed in accordance with the historical context and in parallel with natural and anthropogenic changes to do not lose the importance in addressing issues connected with sustainability. In the paper we aimed at the determinants from social, environmental and economic perspective.

Key Words

Determinant, Creating Shared Value, Sustainable Corporate Social Responsibility, Sustainable Development.

Abstrakt

Príspevok je zameraný na analýzu determinantov ovplyvňujúcich evolúciu konceptu tvorby zdieľaných hodnôt. Súbežne s prirodzenými i podmienenými zmenami, ktoré ovplyvňujú vývoj v spoločnosti sa musí, s vedomým historických súvislostí, vyvíjať aj koncept tvorby zdieľaných hodnôt, ak nemá jeho významnosť pri riešení problémov spätých s udržateľnosťou poklesnúť. V príspevku sme sa v tejto súvislosti zamerali na determinanty z hľadiska sociálneho, environmentálneho a ekonomického.

Kľúčové slová

Determinant, tvorba zdieľaných hodnôt, udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie, udržateľný rozvoj.

JEL Classification: L20, M14, Q01

Úvod

Vo svetle dlhodobého vývoja svetovej ekonomiky a s tým súvisiacim vplyvom nových pravidiel fungovania ekonomiky a spoločnosti sa priemyselné podniky dostávajú k pomyslenej hranici nutnej zmeny prístupu k tvorbe nových hodnôt, bohatstva. Realizácia zmeny systému tvorby bohatstva si vyžaduje prehodnotenie doterajších klamných predpokladov neobmedzeného rastu globálneho hospodárstva a nasmerovanie na tvorbu bohatstva v prostredí akceptujúcim ekonomické záujmy, spoločnosť a životné prostredie ako súrodý celok.

Podnikateľské prostredie je definované množstvom požiadaviek, ktorým sa musia podniky podriaďovať, v prípade, že chcú byť konkurencieschopné a eventuálne aj prosperovať. Medzi tieto nároky patrí aj akceptácia podniku ako sociálno-ekonomicko-environmentálneho systému. V dôsledku stále neutíchajúcich globálnych spoločenských, environmentálnych i ekonomických problémov spojených s neobmedzeným ekonomickým rastom sa totiž neustále vynárajú otázky vplyvu podnikov na spoločnosť a životné prostredie. Jedným z konceptov, ktorý podniky postupne prijímajú ako prínosný v procese znižovania negatívneho vplyvu na spoločnosť a životné prostredie je koncept **spoločensky zodpovedného podnikania (SZP)**.

Koncept SZP vychádza z konceptu **udržateľného rozvoja (UR)**, ktorý je založený na troch pilieroch, sociálnom, environmentálnom a ekonomickom. Vytvorenie predpokladov na komplexné

prepojenie daných troch oblastí zodpovednosti podnikania v rámci všetkých podnikateľských aktivít si z dlhodobého hľadiska vyžaduje riadenie SZP na strategickej úrovni. Pochopenie, že SZP prispieva k zdokonaľovaniu strategického riadenia podnikov je nevyhnutným predpokladom pre UR podnikov.

Existujú rôzne pomenovania, prístupy a koncepty SZP. V príspevku sa budeme bližšie venovať konceptu **tvorby zdieľaných hodnôt** (TZH), ktorý okrem iných aspektov zahŕňa aj nami propagovanú myšlienku aplikácie opatrení v intenciách **udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania** (USZP) v rámci celého hodnotového reťazca. Koncept TZH teda predstavuje využívaný nástroj pri efektívnom fungovaní USZP, obrázok 1.

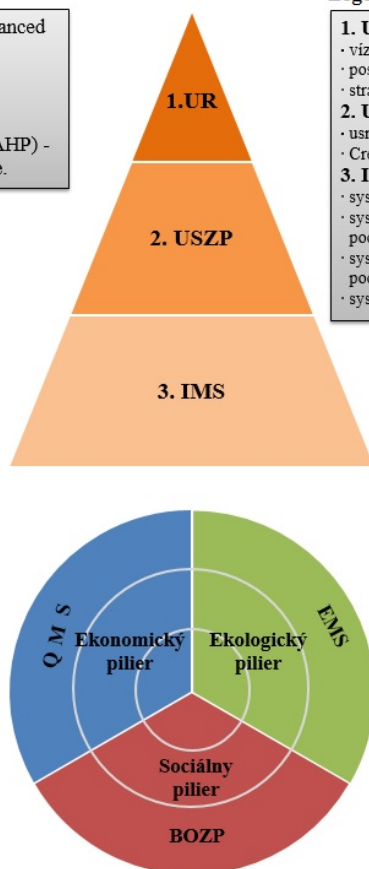
Obrázok 1: Metodika tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E

Nástroje:

- Environmentálne orientované Balanced Scorecard (BSC),
- Cost Benefit Analysis (CBA),
- Creating Shared Value (CSV),
- HCS model 3E,
- Analytický hierarchický proces (AHP) - softvérový produkt Expert Choice.

Legenda:

- 1. Udržateľný rozvoj:**
 - vízia udržateľného rozvoja podniku,
 - poslanie udržateľného rozvoja podniku,
 - stratégia udržateľného rozvoja podniku.
- 2. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie:**
 - usmernenie k spoločenskej zodpovednosti podľa STN ISO 26 000,
 - Creating Shared Value.
- 3. Integrovaný manažérsky systém:**
 - systém manažérstva kvality (QMS) podľa STN ISO 9000,
 - systém environmentálneho manažérstva (EMS) podľa STN ISO 14000,
 - systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) podľa STN ISO 18000,
 - systém manažérstva informačnej bezpečnosti podľa STN ISO 27 000.



Prameň: Hrdinová, 2013

Vykonávanie USZP opatrení akéhokoľvek podniku v rámci vlastného hodnotového reťazca je prínosom nielen pre podnik, resp. pre spoločnosť, v ktorej pôsobí. V prípade zapojenia podniku do globálnych hodnotových reťazcov prispieva podnik týmto spôsobom k udržateľnému rozvoju na globálnej úrovni.

1. Vznik a evolúcia konceptu tvorby zdieľaných hodnôt

V roku 2006 Michael Porter a Mark Kramer vydali **prelomovú štúdiu** „*The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*“, v ktorej **predostreli vlastný názor na vtedajší stav SZP**. V štúdiu sa **venovali spojeniu SZP a konkurenčnej výhody** a predstavili **nový pojem – „Creating Shared Value“** (tvorba zdieľaných hodnôt), (Kuldová, 2012).

Michael Porter a Mark Kramer (2006) **argumentovali, že aplikácia SZP je v mnohých podnikoch odtrhnutá od podnikateľskej stratégie a neprospieva verejnosti**. Podniky vytvárajú

hodnoty iba na základe optimalizácie krátkodobých ziskov, a to predovšetkým za cenu zanedbávania potrieb zákazníkov. Je potrebné si uvedomiť, že podnik neexistuje vo vákuu, je obklopený okolím, spoločnosťou, bez ktorej by svoje zisky nemohol vytvárať (Kuldová, 2012).

Podniky, ktoré sú pod silným vplyvom, alebo úplnou kontrolou zainteresovaných subjektov orientujúcich sa na úspešnosť podniku v dlhodobom horizonte nemôžu tak jednoducho využívať pracovníkov, vykorisťovať dodávateľov, zanedbávať investície a presúvať zisky predovšetkým na výplaty dividend (Chang, 2013).

Aj Peter Drucker (2002) uvádza, že **zdravý podnik nemôže existovať v chorej spoločnosti. Výkonný podnik sa musí o spoločnosť zaujímať aj v prípade, že miestne spoločenstvo samé nevidí žiaden problém.**

Potvrdzujú to vo svojich prácach aj Gabriela Hrdinová (2013a), Peter Ponický (2011) a Jana Šnircová (2013).

V posledných rokoch sa však ostrá deliaca línia medzi záujmami podnikov a spoločnosti začala rozmazávať. Stále viac podnikov si uvedomuje, že môžu spoločnosti pomáhať omnoho efektívnejšie, ak aktivity v oblasti SZP prepoja so svojimi kľúčovými kompetenciami. Tento prístup im umožňuje využívať svoje odborné znalosti, hodnotové reťazce, a vplyv pre zásadnú podporu spoločenských tém (Bockstette, Stamp, 2012).

Komplexný koncept nového prístupu k SZP predostreli Michael Porter a Mark Kramer v roku 2011 vo svojom ďalšom príspevku „*Creating Shared Value*“ (Porter, Kramer, 2011). Koncept **tvorba zdieľaných hodnôt** prezentovaný Michaelom Porterom a Markom Kramerom **predstavuje koncept zameraný na prepojenie spoločenských a ekonomických cieľov**, čo viedlo autorov prostredníctvom konceptu k **definovaniu novej epochy kapitalizmu**.

Valerie Bockstette a Mike Stamp (2012) tvrdia, že **mnohé podniky pochopili, že ak chcú prosperovať, sú závislé na zdravej a dobre fungujúcej spoločnosti**. Najvyspelejšie podniky sa začali pozeráť na angažovanosť v spoločenských témach prostredníctvom inej optiky. Rozpoznali svoj obrovský potenciál pre pomoc a podporu spoločenského pokroku. Tieto **podniky sa preto snažia tvoriť „zdieľanú hodnotu“**, t.j. zahrnutím spoločenských tém do svojich hlavných obchodných stratégií vytvárať úžitok pre spoločnosť a súčasne posilňovať svoju dlhodobú konkurencieschopnosť, čo si **vyžaduje zmenu paradigmy myslenia v podniku**.

Podľa Michaela Portera a Marka Kramera (Porter, Kramer, 2011, Bockstette, Stamp, 2012), **môžu podniky tvoriť zdieľanú hodnotu prostredníctvom nasledujúcich troch možností:**

1. **Redefinovaním hodnotových reťazcov.** Podniky môžu zdokonaľovať kvalitatívne, množstevné, nákladové aspekty a aspekty spoľahlivosti svojich vstupov i distribúcie a súčasne pôsobiť ako dobrý správca dôležitých prírodných zdrojov a hybná sila ekonomického a spoločenského rozvoja.
2. **Zmenou vo vnímaní (prehodnotení) produktov a služieb.** Možnosť uspokojovania spoločenských potrieb aj poskytovania služieb na existujúcich trhoch, hľadanie nových možností, alebo znižovanie nákladov pomocou inovácií.
3. **Zlepšovaním miestnych podmienok.** Previazanosť podniku s ich okolím, podniky si uvedomujú, že k svojmu úspešnému fungovaniu potrebujú spoľahlivých miestnych dodávateľov a napr. fungujúcu dopravnú, alebo telekomunikačnú infraštruktúru, rovnako ako potrebujú nachádzať vo svojom regióne kvalifikovaných pracovníkov.

Perspektíva udržateľnosti podnikania založenom na TZH je skrytá v dôvere, ktorú si podnik v danom prípade nevybuduje navonok skvelým imidžom. Predpokladom úspešnosti je vzájomná podpora všetkých zúčastnených subjektov, pri ktorej sa odкрýva filozofia podnikania a prípadná snaha o rýchle obohatenie.

Napriek skutočnosti, že koncept TZH predstavuje podľa nášho názoru vyšší stupeň spoločenskej zodpovednosti, ktorý vedie (nielen) k ekonomickému úspechu, sa musí koncept TZH vyvíjať, ak nemá poklesnúť jeho významnosť pri riešení problémov spätých s udržateľnosťou.

2. Analýza determinantov ovplyvňujúcich evolúciu konceptu tvorby zdieľaných hodnôt

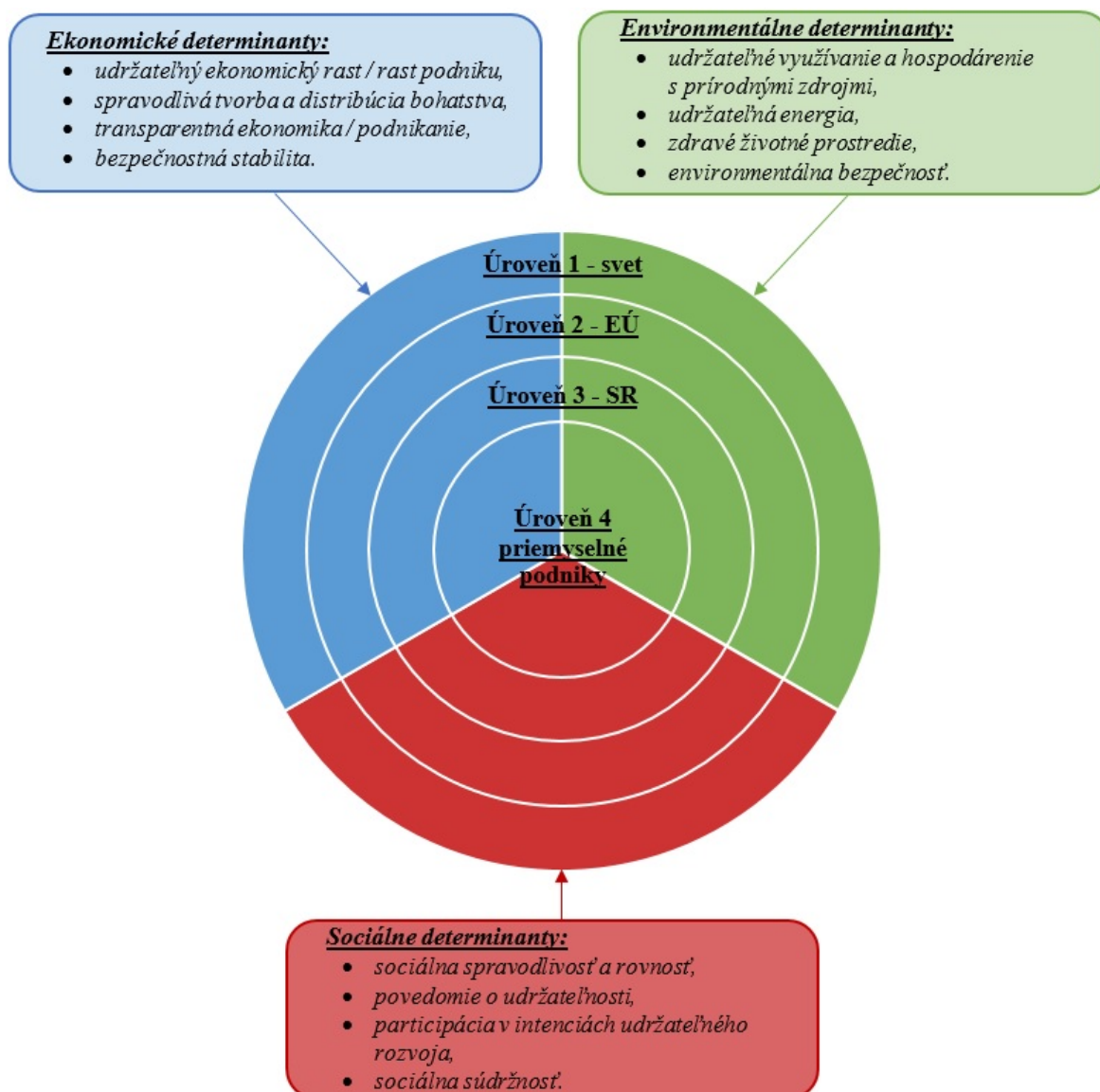
Z dôvodu absencie celistvých názorov a poznatkov na determinanty, ktoré ovplyvňujú evolúciu TZH sme pri stanovovaní determinantov vychádzali z dostupných názorov a poznatkov predovšetkým z oblasti UR, USZP a čiastočne aj TZH.

Skúmanie determinantov ovplyvňujúcich evolúciu TZH je dôležité z dôvodu potreby porozumenia obojstranných väzieb medzi nimi. Pre potreby tohto príspevku sme sa zamerali na analýzu determinantov na úrovni priemyselných podnikov, ktoré sú previazané na determinanty vyššieho rádu.

Determinanty ovplyvňujúce evolúciu konceptu TZH sme v intenciách UR a USZP analyzovali z troch hľadísk – **sociálneho, environmentálneho a ekonomického**, ktoré sa prelínajú **od globálnej úrovne až po úroveň priemyselných podnikov**.

Súbor determinantov a hierarchiu analýzy determinantov ovplyvňujúcich evolúciu TZH uvádzame na obrázku 2.

Obrázok 2: Súbor determinantov a hierarchia analýzy determinantov ovplyvňujúcich evolúciu tvorby zdieľaných hodnôt



Zdroj: vlastné spracovanie

Sociálne, environmentálne a ekonomické determinanty sme na každej úrovni analyzovali osobitne. Napriek tomu sú jednotlivé subsystémy, od globálnej úrovne až po úroveň priemyselných podnikov, vnútorne prepojené. **Interkonektivita jednotlivých determinantov vyjadruje potrebu rozvoja konceptu TZH prostredníctvom systémového prístupu**, od čoho sa súčasne odvíjajú **potenciálne vyššie/synergické prínosy aplikácie konceptu TZH v konkrétnom prostredí**, kde dochádza k systémovému riešeniu problémov. TZH sa tak môže razantne odlišiť od bežných praktík SZP, ktoré vystupujú predovšetkým ako čiastkové, okrajové, prípadne neekonomické riešenia.

2.1 Analýza sociálnych determinantov

Ako uvádzajú Magnus Boström (2012) a Hany Harby (2013), **existuje široké spektrum sociálnych determinantov**, ktoré ovplyvňujú smerovanie celosvetovej spoločnosti. Vychádzajúc z hĺbkovej analýzy Kevina Murphyho (2012), však **medzi hlavné determinanty ovplyvňujúce evolúciu TZH v kontexte UR radíme:**

1. **sociálnu spravodlivosť a rovnosť,**
2. **povedomie o udržateľnosti,**
3. **participáciu v intenciách udržateľného rozvoja,**
4. **sociálnu súdržnosť.**

Ad 1) Sociálna spravodlivosť a rovnosť si na podnikovej úrovni z hľadiska snahy o TZH vyžaduje, podľa Jean a Edwarda Steadovcov (2012), **zameranie podnikov na spoločenskú efektívnosť**. Z hľadiska spoločenskej efektívnosti by mali byť podniky zodpovedné za vyvíjanie a udržiavanie spravodlivého a slušného pracoviska a spoločnosti. Zamestnanci, ľudský kapitál podniku, sa pri vytváraní hodnôt nepovažujú za obyčajný nástroj, prostriedky vedúce k cieľom. Sami sa stávajú cieľom. Prostredníctvom spoločenskej efektívnosti sa môžu podniky zúčastniť na riešení mnohých významných problémov udržateľnosti.

Monika Olszewska (2013) sa prikláňa k názoru, že **koncept TZH môže prispieť k znižovaniu sociálnych nerovností za predpokladu**, že sa podniky rozvíjajú v súlade s etikou a zameriavajú sa na také hodnoty, ako je dôvera, česťnosť, lojalita a spravodlivosť.

Ján Košturiak a Jan Chal' (2008) uvádzajú v tejto súvislosti, že je potrebné budovať pevné hodnoty v pracovníkoch a v podnikovej kultúre, ku ktorým patria *spravodlivosť, statočnosť, striedmosť, rozvaha a múdrosť, viera, nádej a láska*.

Ako je uvedené v Deklarácii Medzinárodnej organizácii práce o sociálnej spravodlivosti pre spravodlivú globalizáciu (MOP, 2008), **produktívne, ziskové a udržateľné podniky, spolu so silnou sociálnou ekonomikou a životaschopným verejným sektorom, sú rozhodujúce pre udržateľný hospodársky rozvoj a pracovné príležitosti.**

Ad 2) Povedomie o udržateľnosti sa prelína interným aj externým prostredím podnikov. Podľa Marka Kramera a kol. (2013) **si zvyšovanie povedomia o udržateľnosti s dôrazom na TZH vyžaduje, aby sa podniky transformovali z pasívnych konzumentov talentov na katalyzátory pre kvalifikovanú pracovnú silu.** Týmto spôsobom môžu podniky prispieť k riešeniu súčasnej celosvetovej krízy

vo vzdelávaní, ktorá ohrozuje sociálnu stabilitu a ekonomický pokrok.

Angažovanie podnikov v oblasti zvyšovania povedomia o udržateľnosti v prospech TZH si vyžaduje (Kramer a kol., 2013):

1. **Premenu vzdelávania na dynamický ekosystém, v ktorom predstavujú podniky integrálnu súčasť.**
2. **Hľadanie nedostatkov v kvalifikovanej pracovnej sile nielen v podniku, ale aj medzi dodávateľmi, zákazníkmi a inými zainteresovanými subjektmi.**
3. **Hľadanie nových zdrojov talentov medzi znevýhodnenými skupinami ľudí.**
4. **Uplatnenie širšieho pohľadu na vzdelávanie zamestnancov a ich odborný potenciál prostredníctvom zohľadnenia aktuálnych a budúcich potrieb podniku, ako aj príležitostí pre osobný a profesijný rast zamestnancov.**

5. **Budovanie partnerstiev v rámci odvetví i medzi odvetviami so zámerom riešenia nedostatkov spojených s kvalifikovanou pracovnou silou.**
6. **Spolupracovanie s vládami a vzdelávacími inštitúciami v oblasti rozvoja politiky vzdelávania, učebných plánov a noriem, ktoré budú zodpovedať potrebám zamestnancov.**

Rovnako aj OSN (2013) zdôrazňuje, že **je prínosné v prospech TZH aby sa podniky zapojili do riešenia výziev v oblasti vzdelávania v rámci spolupráce s vládami a vzdelávacími inštitúciami.** Začlenením problematiky vzdelávania do jadra podnikania prostredníctvom investovania do vzdelávacej infraštruktúry a vzdelávania pracovnej sily tak môžu podniky podľa OSN zužitkovať príležitosti v danej oblasti.

Ad 3) Participácia v intenciách udržateľného rozvoja je reprezentovaná angažovaním zamestnancov podnikov, obchodných partnerov a ostatných zainteresovaných subjektov na riešení problémov spojených s UR (McElhaney, 2011). To si podľa Philipa Kotlera a kol. (2010) vyžaduje, aby participujúce subjekty vyznávali porovnateľné hodnoty. Ako uvádzajú Robert Strand a Edward Freeman (2012), je taktiež dôležité aby daná spolupráca vychádzala zo snahy o vzájomný prospech a dosahovanie kolaboratívnych výhod (stratégia výhra-výhra).

Podľa Petra Sengea (2007) si **orientácia na UR podniku a spoločnosti vyžaduje akceptáciu základných princípov globálneho strategického riadenia v podnikoch:**

1. **Strategickí lídri by mali cez množstvo svojich komunikačných kanálov verejne vyhlásiť, že organizácie, pre ktoré pracujú sú odhodlané podieľať sa na riešení vážnych problémov spojených s udržateľnosťou.**
2. **Strategickí lídri by mali začať spolupracovať s inými organizáciami so zámerom pomôcť zmeniť schopnosti prostredia na udržateľné.**
3. **Strategickí lídri musia skutočne pripraviť organizácie na to, že podstúpia radikálne zmeny toho, ako fungujú a vytvoria alternatívne produkty, postupy a podnikateľské modely.**

Významným faktorom úspešnosti participácie podnikov na významných problémoch udržateľnosti s ohľadom na TZH je neustále vyvíjanie a vylepšovanie schopností podnikov z ohľadom na meniace sa požiadavky prostredia smerom k udržateľnosti (Stead J., Stead, E., 2012).

A4) Sociálna súdržnosť je na podnikovej úrovni reprezentovaná prostredníctvom praktík zamedzujúcich rôzne formy obmedzovania, diskriminácie, a potláčania zákonom stanovených práv pre jednotlivé zainteresované subjekty, medzi ktoré možno, podľa Márie Agafonovej (2006) a Heleny Barancovej (2014), aktuálne zaradiť mobbing, bossing, šikanovanie, sexuálne obťažovanie, diskrimináciu podľa rasy, pohlavia, národnosti, veku, či potláčanie práva na štrajk.

Pre podporu sociálnej súdržnosti by mali podniky zabezpečiť (MOP, 2007):

1. **Sociálny dialóg a dobré pracovné vzťahy.**
2. **Rozvoj ľudských zdrojov založený na sociálnom dialógu a účasti zamestnancov.**
3. **Podmienky práce, ktoré zabezpečujú bezpečné a motivujúce pracovné prostredie a vzájomne prospešnú flexibilnú organizáciu práce.**
4. **Spravodlivé rozdeľovanie, aby pracovníci mali schopnosť sa zúčastňovať na úspechu podnikov a získať spravodlivý podiel na prínosoch ekonomických aktivít a zvýšenej produktivite.**
5. **Implementáciu konceptu SZP.**
6. **Dobré riadenie podniku a obchodné praktiky, ktoré sú založené na takých hodnotách ako je zodpovednosť, poctivosť a transparentnosť, rešpektovanie zákonnosti a základných zásad a práv pri práci.**
7. **Podporu zásad udržateľných podnikov v rámci celého dodávateľského reťazca.**

Dôležitým aspektom rozvíjania sociálnej súdržnosti je uskutočňovanie sociálneho dialógu prostredníctvom trojstrannosti – tripartity – medzi vládami a reprezentatívnymi organizáciami pracovníkov a reprezentatívnymi organizáciami zamestnávateľov v rámci konkrétnych štátov a aj za ich hranicami (MOP, 2008).

2.2 Analýza environmentálnych determinantov

Environmentálne determinanty odzrkadľujú potrebu riešiť environmentálne problémy, ktoré sú predovšetkým výsledkom podmienených zmien v prostredí. Birgit Lode a Nils Meyer-Ohlendorf (2012) upriamujú pozornosť v rámci environmentálnej oblasti Rio+20 udržateľných rozvojových cieľov predovšetkým na zdroje, vodu a energiu.

Komplexné poňatie environmentálnej stránky TŽH si však z nášho pohľadu vyžaduje orientovať sa na nasledovné determinanty:

1. **udržateľné využívanie a hospodárenie s prírodnými zdrojmi,**
2. **udržateľná energia,**
3. **zdravé životné prostredie,**
4. **environmentálna bezpečnosť.**

Ad 1) Udržateľné využívanie a hospodárenie s prírodnými zdrojmi si na podnikovej úrovni z hľadiska snahy o TŽH vyžaduje, podľa Jean a Edwarda Steadovcov (2012), **zameranie podnikov na ekologickú efektívnosť.** *Ekologická efektívnosť je spoločne so spoločenskou efektívnosťou nevyhnutným predpokladom prechodu k priemyselnému ekosystému typu III, ktorý je reprezentovaný uzatvoreným hodnotovým reťazcom do cyklu. Priemyselnému ekosystému typu III predchádza priemyselný ekosystém typu I, ktorý je reprezentovaný prostredníctvom tradičného Porterovho hodnotového reťazca, spopularizovaného v 80. rokoch 20. storočia. Ďalším priemyselným ekosystémom je priemyselný ekosystém typu II, ktorý sa pohybuje v hraniciach ekologizácie.*

Na dosiahnutie tohto stavu by sa mali produkty vyrábať iba z dvoch typov materiálov (Stead J., Stead E., 2012):

1. **biologických živín, materiálov, ktoré sa biologicky rozkladajú a môžu sa vrátiť do biologického cyklu;**
2. **technických živín, materiálov, ktoré sa biologicky nerozkladajú, ale môžu neustále kolovať v priemyselnom cykle.**

Zameranie podnikov na ekologickú efektívnosť sa neminie definovaním špecifických konceptov, akými sú 3R, 4R, alebo 5R. *Dané koncepty predstavujú súbor akcií v prospech udržateľného využívania a hospodárenia s prírodnými zdrojmi.*

Rozložením na jednotlivé časti **5R** znamená **reduce** (redukovať), **repair** (opraviť), **reuse** (znova použiť), **recycle** (recyklovať), **rot** (nechať zhníť), (Rivcowm, 2014).

Pozitívnym príkladom kolektívnej podpory udržateľnosti je pôsobenie podnikov v ekologických industriálnych parkoch, kde podniky spolupracujú navzájom a s lokálnou komunitou so zámerom zdieľať zdroje a znižovať množstvo odpadu a znečistenie (Lowe, 2001; Saikku, 2006).

Ad 2) Udržateľná energia by sa spolu s ďalšími zdrojmi mala z hľadiska ekologickej efektívnosti premieňať na výroby, ktorých odpad následne slúži ako vstup pre iné biologické, prípadne priemyselné cykly (Stead, J., Stead, E., 2012).

V súčasnosti majú podniky veľa možností na nákup, alebo výrobu zdrojov obnoviteľnej energie a iných energetických služieb, ktoré neobsahujú fosílna palivá a jadrovú energiu. Veľké podniky majú často možnosť využívať teplo z výrobných procesov a vyrábať z neho paru na elektrinu. Podniky môžu taktiež využívať veterné a solárne fotovoltacké články (Stead, J., Stead, E., 2012).

Ad 3) Zdravé životné prostredie sa na podnikovej úrovni vzťahuje k práci a pracovným podmienkam. *Jedná sa o uplatňovanie zásad bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov pri práci, pričom prínosným je uplatňovanie účastníckej ergonómie.*

Pre proces uplatňovania účastníckej ergonómie je nevyhnutnou požiadavkou hodnotenie účinnosti prijatých opatrení. Hlavnými kritériami daného hodnotenia sú dopad na zdravie a prínosy z nákladov (Hatiar a kolektív, 2006).

Ad 4) Environmentálna bezpečnosť súvisí s realizovaním opatrení v prospech ochrany ŽP, akým je znižovanie, resp. zamedzenie negatívneho vplyvu podnikov na interné a externé ŽP podniku, vrátane požiarnej ochrany a prevencie havárií.

Z hľadiska TZH považujeme za vhodný prístup k environmentálnej bezpečnosti ofenzívny prístup, ktorý je zameraný na zaradenie požiadaviek ochrany ŽP už do plánovacích a projektových úvah v dlhodobom horizonte. Snahou je zabrániť tlaku štátu a verejnosti a získať časový predstih na rozhodovanie o existujúcom znečisťovaní ŽP a možnostiach jeho znižovania (Sakál a kol, 2007).

2.3 Analýza ekonomických determinantov

Ekonomické determinanty TZH vychádzajú z nevyhnutných cieľov globálnej ekonomiky smerujúcej k UR, za ktoré Herman Daly a Joshua Farley (2004) považujú **udržateľný rozsah, efektívne rozdelenie a spravodlivú distribúciu.** Práve prostredníctvom podnikov a začlenením uvedených cieľov do ich udržateľných stratégií sa má podľa Jean a Edwarda Steadovcov (2012) podporiť riešenie kľúčových problémov ekonomiky – snaha o neobmedzený rast, ignorovanie prírodného kapitálu, hyperindividualizmus a nepochopenie dynamiky obchodu a globalizácie.

V súlade s nevyhnutnosťou riešiť dané kľúčové problémy považujeme za potrebné zamerať sa na nasledovné determinanty ekonomickej stránky TZH:

1. **udržateľný ekonomický rast,**
2. **spravodlivá tvorba a distribúcia bohatstva,**
3. **transparentná ekonomika,**
4. **bezpečnostná stabilita.**

Ad 1) Udržateľný rast podniku súvisí so schopnosťou podniku inovovať, prijímať príslušné technológie priaznivé pre ŽP, rozvíjať znalosti a ľudské zdroje a zvyšovať produktivitu

za účelom zachovania konkurencieschopnosti na vnútroštátnych a medzinárodných trhoch. Udržateľné podniky by mali taktiež aplikovať takú prax na pracovisku, ktorá je založená na plnom rešpektovaní základných zásad a práv pri práci a medzinárodných pracovných noriem a podporovať dobré vzťahy medzi vedením a zamestnancami ako dôležitý prostriedok zvyšovania produktivity a vytvárania dôstojnej práce (MOP, 2007).

Udržateľnosť predstavuje rodiači sa megatrend, ktorého **priebeh je do istej miery predvídateľný.** Ak porozumieme tomu, ako podniky zarobili na minulých megatrendoch (elektrifikácia, vzostup masovej produkcie, globalizácia, hnutie kvality, revolúcia informačných technológií), môže nám to pomôcť pri formovaní stratégií a systémov ďalšieho rozvoja (Modernířízení, 2012).

Ako v prípade kvality, tak aj v informačných technológiách sa **vedúce podniky na trhoch vyvíjali v štyroch hlavných štádiách tvorby hodnôt** (Modernířízení, 2012):

1. **Sústredenie sa na znižovanie nákladov, rizík a plytvania a na dodávky produktov v spoľahlivej, kontrolovanej kvalite.**
2. **Nové riešenie vybraných produktov, procesov, alebo podnikových funkcií v záujme optimalizácie ich funkčnosti a výkonnosti.** To bol posun od vykonávania starých vecí novým spôsobom k vykonávaniu nových vecí novým spôsobom.
3. **Rast výnosov prostredníctvom integrácie inovatívnych prístupov do základných podnikových stratégií.**
4. **Diferenciácia ponuky hodnôt pre zákazníkov** (vo vzťahu ku konkurencii) **prostredníctvom nových podnikateľských modelov, ktoré využívali tieto inovácie k zlepšeniu podnikovej kultúry, manažmentu podnikových značiek a ďalších nehmotných faktorov s cieľom zaistiť podniku trvalú konkurenčnú výhodu.**

Dôležitým posunom v procese dosahovania udržateľného rastu podniku je prechod od tradičného finančného účtovníctva k účtovaniu celkových nákladov (Visser, 2013). Jedná sa o aplikáciu finančných účtovníckych systémov, ktoré dokážu zarátať aj krátkodobé a dlhodobé ekonomické, spoločenské a environmentálne náklady na podnikanie (Stead J., Stead E., 2012).

Ako uvádza Zdeněk Pitra (2012), **tento pohľad je potrebné uplatniť voči celému hodnotovému reťazcu** (od ťažby surovín až po dodávku finálneho produktu), nie len voči jednému

článku reťazca, *prostredníctvom zavedenia združeného ukazovateľa výkonnosti celého hodnotového reťazca – VCI (Value Chain Index).*

V dôsledku nedostatkových prírodných a energetických zdrojov a ambiciózných sociálnych a environmentálnych cieľov nemôžu podniky EÚ konkurovať nízkymi cenami a výrobkami s nízkou kvalitou. Konkurencieschopnosť podnikov EÚ na celosvetových trhoch závisí od ich schopnosti prikloniť sa k inováciám, produktivite, efektívnemu využívaniu zdrojov a vysokej pridanej hodnote (EK, 2014).

Ad 2) Spravodlivá tvorba a distribúcia bohatstva je na úrovni podnikov ovplyvňovaná spôsobom tvorby a rozdeľovania zisku, ktoré v súčasnosti absentujú etické princípy. Podniky usilujúce sa o rast zisku prostredníctvom rastu tržieb by v hraniciach spravodlivosti mali realizovať ďalšie množstvo výkonov na nových trhoch resp. zvýšiť potrebu výrobu na už existujúcom trhu, alebo presvedčiť zákazníka, aby za výkony zaplatil viac (napr. zlepšením ich úžitkových parametrov, doplnením služieb k výkonom, a pod.), (Šnircová, 2014).

Z dôvodu, že existujú v podnikoch možnosti ako sa vyhnúť danému konaniu ale dochádza k situácii, kedy sa trhy deformujú aj prostredníctvom (Šnircová, 2014):

- ***zvyšovania cien bez vylepšení, resp. zdokonalení produktov;***
- ***poklesu nákladov zo spotreby nakúpených vstupov na úkor dodávateľa;***
- ***nepriznania spravodlivej mzdy na úkor zamestnancov;***
- ***nezohľadnenia všetkých faktorov ovplyvňujúcich úroveň pôsobenia konkrétnych výrobných činiteľov v nákladoch.***

Ako ďalej Jana Šnircová (2014) uvádza, ***takto dosiahnutý zisk nenesie pečať spravodlivosti a nemá nárok byť dlhodobou udržateľný. Rozhodujúcim nástrojom v prospech spravodlivosti v tvorbe a rozdeľovaní bohatstva je výchova človeka k morálke, zodpovednosti za svoje konanie, k objavovaniu iných než čisto zištných motívov svojho konania.***

Tomáš Sedláček (2013), v kontexte budúceho vývoja spoločnosti, tvrdí, že je potrebné rozumnejšie rozdelenie zisku. Philip Kotler a kol. (2010) dodávajú, že je potrebné, aby podniky boli príkladom a podporili svojimi aktivitami remoralizáciu trhov a rekapitalizáciu chudobných. Philip Kotler a Milton Kotler (2013) považujú za prínosnú v tejto oblasti práve stratégiu SZP.

Ad 3) Transparentné podnikanie nepatrí v SR medzi hlavné priority podnikov. Podľa organizácií Transparency International (TIS, 2012) a Ernst & Young (2014) o tom svedčí fakt, že podniky v SR sa nezaujímajú vo veľkej miere o znižovanie korupcie a podporu etiky v podnikaní. Čiastočne sa tak deje z dôvodu strachu zo straty podnikateľských príležitostí. Avšak ako tvrdí Wayne Visser (2013), transparentnosť v podnikaní predstavuje nevyhnutnú podmienku pre TZH.

Transparentnosť v podnikaní je možné čiastočne sledovať aj prostredníctvom vydávania reportov (výročných správ) o udržateľnosti, resp. spoločenskej zodpovednosti. Ako uvádza Dana Zdražilová a kol. (2010) problémovou stránkou daných reportov však býva ich subjektivnosť a ani následné hodnotenia podnikov prostredníctvom rôznych indexov, akými sú švajčiarsky Dow Jones Sustainability Index, anglický FTSE4Good Index, či belgický Ethibel Index, neumožňujú objektivizáciu prezentovaných výsledkov podnikov.

Pozitívom v danej oblasti je existencia podnikov a ďalších organizácií, ktoré sú vo svojom jadre založené na etických princípoch, ako je napr. medzinárodný podnikateľský projekt Ekonomika spoločenstva, etické banky Triodos (Veľká Británia) a JAK Medlemsbank (Švédsko), alebo rozbiehajúci sa projekt etického finančného družstva v Českej republike.

Ad 4) Bezpečnostná stabilita podniku je stav, kedy nie je konkrétny podnik vystavený rizikám a ohrozeniam, ktoré by mohli výrazne znížiť jeho výkonnosť potrebnú na plnenie základných funkcií a dosahovanie cieľov (Šimák a kol., 2014).

Medzi základné zložky bezpečnosti podniku možno zaradiť desať nasledovných parciálnych zložiek (Dufinec, 2011):

1. ***fyzická ochrana osôb a majetku nachádzajúcich sa v podniku;***
2. ***ekonomická bezpečnosť aktív podniku;***
3. ***environmentálna bezpečnosť;***

4. **bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci v podniku;**
5. **bezpečnosť a ochrana osobných údajov osôb pohybujúcich sa v podniku;**
6. **bezpečnosť informačných systémov;**
7. **bezpečnosť a ochrana vnútorného poriadku podniku;**
8. **bezpečnosť a ochrana utajovaných skutočností nad rámec osobných údajov;**
9. **bezpečnosť infraštruktúry, menovite kritickej, podľa charakteru podniku;**
10. **bezpečnosť produkcie ako aspekt jej kvality.**

Základné parciálne zložky bezpečnosti podniku predstavujú jednotlivé aspekty komplexnej bezpečnosti podniku zabezpečovanej procesmi. Pri zachovaní ich úrovne na náležitej hladine rizík a ohrození možno hovoriť o bezpečnom podniku (Dufinec, 2011).

Záver

Tvorba zdieľaných hodnôt predstavuje dynamicky sa rozvíjajúci koncept, ktorý v posledných rokoch získava široké uplatnenie v podnikoch a ďalších organizáciách po celom svete. Koncept TZh sa však musí, neustále vyvíjať a verifikovať, aby nestratil na svojej dôležitosti pri riešení významných problémov udržateľnosti. Koncept TZh by mal podľa nás, akceptovaním vyššie analyzovaných determinantov, smerovať k tvorbe udržateľných zdieľaných hodnôt realizáciou tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt.

Úspešnosť evolúcie TZh je do značnej miery ovplyvnená presadením politiky/problematiky UR, USZP a TZh do popredia globálnych záujmov prostredníctvom globálneho vládnutia, ako uvádza Joseph Stiglitz (2006) v súčasnosti chaotického a nekoordinovaného globálneho vládnutia bez globálnej vlády.

Zainteresovaným subjektom, ktorým prináša súčasný neudržateľný systém značné výhody budú vyvíjať odpor voči zásadným zmenám, ochotne využijú svoje schopnosti a hoci aj nelegitímne a privilegovane, ale zabránia možným zmenám (Stiglitz, 2006), preto je podľa nás nevyhnutné vyvinúť v prospech evolúcie TZh aj tlak „zdola“, prostredníctvom malých a stredných podnikov.

Tento príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“ a projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“.

Príspevok je taktiež súčasťou projektu VEGA č. 1/0448/13 „Transformácia ergonomického programu do štruktúry manažérstva podniku integráciou a využitím modulov QMS, EMS, H&SMS.

Zároveň je príspevok súčasťou podaného projektu APVV „Systémová analýza a hodnotenia hlavných manažérskych procesov priemyselných podnikov SR na podporu zavádzania cyklickej ekonomiky“.

Zoznam použitej literatúry

1. AGAFONOVÁ, Mária. 2006. *Etika*. Košice: TUKE.
2. BARANCOVÁ, Helena. 2014. Mobbing a šikanovanie zamestnanca ako forma zneužitia práva. In: *Societas et iurisprudentia*. Roč. II, č. 2. ISSN 1339-5467
3. BOCKSTETTE, V., STAMP, M. 2012. *Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí*. Praha: BNT-MCSRC.
4. BOSTRÖM, Magnus. 2012. A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. In: *Sustainability: Science, Practice, & Policy*. Volume 8, Issue 1.
5. DALY, H., FARLEY, J. 2004. *Ecological Economics: Principles and Applications*. Washington, DC: Island Press.

6. DRUCKER, Peter. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-066-X
7. DUFINEC, Imrich. 2011. Manažerstvo bezpečnosti podniku. In: *Manažerstvo bezpečnosti*. ISBN 978-80-89282-43-2
8. EK (Európska komisia). 2014. *Za obnovu európskeho priemyslu*. Brusel: EK. KOM(2014) 14 v konečnom znení.
9. EY (Ernst & Young). 2014. *Získať, alebo udržať si zákazku prostredníctvom nekalých praktík, akými sú neprimerané náklady na reprezentáciu*. [cit. 2014-12-28]. Dostupné na internete: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2014_Global_Fraud_Survey_SK/\\$FILE/12.6.2014_EY%20Global%20Fraud%20Survey%20prieskum%202014%20tlacova%20sprava_SK.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2014_Global_Fraud_Survey_SK/$FILE/12.6.2014_EY%20Global%20Fraud%20Survey%20prieskum%202014%20tlacova%20sprava_SK.pdf)
10. HATIAŘ, K. a kolektív. 2006. *HCS MODEL 3E ÚČASTNÍCKEJ ERGONOMIE. A "HCS 3E" MODEL OF PARTICIPATORY ERGONOMICS*. [cit. 2014-01-27]. Dostupné na internete: http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf
11. HRDINOVÁ, Gabriela. 2013. *Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)*. Dizertačná práca. Trnava: MTF STU. Evidenčné číslo: MTF-10904-31238
12. HRDINOVÁ, Gabriela. 2013a. Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR). *Výkonnosť podniku*, III(2/2013), 43 – 92. ISSN 1338-435X
13. CHANG, Ha-Joon. 2013. *23 Rzeczy, których nie mówią ci o kapitalizmie*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej. ISBN 978-83-63855-48-2
14. KOŠTURIÁK, J., CHALÍ, J. 2008. *Inovace, vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7
15. KOTLER, P. a kol. 2010. *Marketing 3.0*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-59882-5
16. KOTLER, P., KOTLER, M. 2013. *Osm strategií růstu – Jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0076-6
17. KRAMER, Mark a kol. 2013. *The new role of business in global education*. Washington, DC: FSG.
18. KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem*. Plzeň: NAVA TISK. ISBN 978-80-7211-408-5
19. LODE, B., MEYER-OHLENDORF, N. 2012. Rio+20: Sustainable Development Goals – The Environmental Pillar. In: *SWP Working Papers*. 2012/01.
20. LOWE, Ernest A. 2001. *Eco-industrial Park Handbook for Asian Developing Countries*. Blachford: Indigo Development.
21. MCELHANEY, Kellie. 2011. *Dobrý biznis*. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-193-3
22. MODERNÍ ŘÍZENÍ. 2012. Imperativ udržitelnosti. *Moderní řízení*, XLVII(8), 10 – 12. ISSN 0026-8720
23. MOP (Medzinárodná organizácia práce). 2008. *Deklarácia Medzinárodnej organizácie práce o sociálnej spravodlivosti pre spravodlivú globalizáciu*. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na internete: <http://employment.gov.sk/deklaracia-mop-o-socialnej-spravodlivosti-pre-spravodlivu-globalizaciju.pdf>
24. MOP (Medzinárodná organizácia práce). 2007. *Rezolúcia a závery o podpore udržateľných podnikov*. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na internete: <http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/medzinarodna-spolupraca/medzinarodne-organizacie/medzinarodna-organizacia-prace-mop/96-zasadnutie-generalnej-konferencie-medzinarodnej-organizacie-prace.html>
25. MURPHY, Kevin. 2012. The social pillar of sustainable development. In: *Sustainability: Science, Practice, & Policy*. Volume 8, Issue 1.
26. OLSZEWSKA, Monika. 2013. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej a zmiany obowiązującego sposobu gospodarowania. In: *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*. ISSN 1899-2226. Vol. 16, s. 97-111.
27. OSN. 2013. *THE SMARTEST INVESTMENT: A FRAMEWORK FOR BUSINESS ENGAGEMENT IN EDUCATION*. New York: UN Global Compact Office
28. PITRA, Zbyněk. 2012. *Organizace usilující o změnu svého podnikatelského chování se musí vyrovnat s požadavky na komplexní zabezpečení jejího provedení*. Praha: Česká manažerská asociace.
29. PONICKÝ, Peter. 2011. *Udržitelnost a lidská/společenská odpovědnost*. Ostrava: DTO.
30. PORTER, M., KRAMER, M. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Strategy & Society: Harvard Business Review*. 84(December). ISSN 0258-0534

31. PORTER, M., KRAMER, M. 2011. How to Fix Capitalism? Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*. Január – Február 2011, 63 – 67. ISSN 0017-8012
32. RIVCOWM. 2014. *Five R's of Responsible Waste Management*. [cit. 2014-12-15]. Dostupné na internete: <http://www.rivcowm.org/opencms/WasteGuide/FactSheets/FiveRs.pdf>
33. SAIKKU, L. 2006. *ECO-INDUSTRIAL PARKS*. Mikkeli: Regional Council of Etelä-Savo. ISBN 952-5093-50-6.
34. SAKÁL, P. a kolektív. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP Synergia. ISBN 978-80-89291-04-5
35. SEDLÁČEK, Tomáš. 2013. *Ekonomía dobra a zla*. Praha: 65. pole. ISBN 978-80-87506
36. SENGE, Peter M. 2007. Waking the Sleeping Giant: Business as an Agent for Consumer Understanding and Responsible Choice. In: *Journal of Corporate Citizenship*. No. 26
37. STEAD, J.G., STEAD, W.E. 2012. *Manažment pre malú planétu*. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-216-9
38. STRAND, R., FREEMAN, R.E. 2012. *The Scandinavian Cooperative Advantage: Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia*. Frederiksberg: CBS Center for Corporate Social Responsibility. ISBN 978-87-92114-25-9
39. ŠIMÁK, L. a kol. 2014. Modulácia hraničných hodnôt ekonomickej bezpečnosti podnikov. In: *Ekonomika poľnohospodárstva*. Roč. XIV, č. 2/2014. ISSN 1338-6336
40. ŠNIRCOVÁ, Jana. 2013. Kríza ako výzva. In: *Finančný manažér*. XIII(2), 40 – 42. ISSN 1335-5813
41. ŠNIRCOVÁ, Jana. 2014. Je skutočne zisk zodpovedný za dôchodkovú nerovnosť a chudobu v spoločnosti? In: *Nerovnosť a chudoba v Európskej únii a na Slovensku II*. ISBN 978-80-553-1909-4
42. TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVAKIA (TIS). 2012. *NATIONAL INTEGRITY SYSTEM ASSESSMENT SLOVAK REPUBLIC*.
43. VISSER, Wayne. 2013. Creating shared value: Revolution or clever con? In: *Wayne Visser Blog Series*, 17 June 2013.
44. ZADRAŽILOVÁ, D. a kolektív. 2010. *Spoločenská zodpovednosť podniků*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Ľubomír Šmida

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Materiálovotechnologická fakulta STU

Paulínska 16

917 24 Trnava

Tel: +421 33 55 11 033

Email:

lubomir.smida@stuba.sk

peter.sakal@stuba.sk

Vybrané metodologické prístupy k hodnoteniu výkonnosti podnikových procesov

Selected methodological approaches of performance evaluation of company's processes

Zuzana Závadská, Lenka Veselovská

Abstract

Concepts that directly evaluate the performance of business processes as a normative diction are the systems of quality management. These normalized concepts come close to the performance management of business processes. The most common method of performance management of business processes in the quality management system is the management of quality objectives under Article 5 of the ISO 9001 standard, which represent the different variables involved in the processes of the quality management system. An excellent tool of process performance evaluation based on the quality objectives and in particular to identify critical areas of processes is process benchmarking. Application of this method is useful in organizations of various types and sizes, priority is used in the engineering and automotive industries. The results of the process benchmarking are essential for improving key business processes.

Key words: Process, Performance, Evaluation, Benchmarking

Abstrakt

Koncepcie, ktoré hodnotia priamo výkonnosť podnikových procesov ako normatívna dikcia, sú systémy manažérstva kvality. Tieto normalizované koncepcie sa najviac približujú k riadeniu výkonnosti podnikových procesov. Najčastejšou metódou riadenia výkonnosti podnikových procesov v systémoch manažérstva kvality je riadenie cieľov kvality podľa článku 5 normy ISO 9001, ktoré predstavujú jednotlivé ukazovatele procesov zahrnutých do systému manažérstva kvality. Vynikajúcim nástrojom hodnotenia výkonnosti procesov v nadväznosti na ciele kvality, ale najmä na identifikáciu kritických miest procesov je procesný benchmarking. Aplikácia tejto metódy je vhodná v organizáciách rôzneho druhu a veľkosti, prioritne sa využíva v strojárskom a automobilovom priemysle. Výsledky procesného benchmarkingu sú základom zlepšovania hlavných podnikových procesov.

Kľúčové slová: proces, výkon, hodnotenie, benchmarking

JEL Classification: M10, M20

Úvod

Z výsledkov analýz niektorých konceptov, ktoré hodnotia celkovú výkonnosť podniku vyplýva, že výkonnosť procesov je neoddeliteľnou súčasťou celkovej výkonnosti a podnikový proces je východiskovou bázou pre všetky z týchto prístupov. Cieľom príspevku je poukázať na charakteristiky, ktoré určujú základný opis každého ukazovateľa, teda na atribúty merania a hodnotenia výkonnosti. V tomto článku sa zameriame na:

1. zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa,
2. periodicitu hodnotenia ukazovateľa,
3. akcia pri prekročení hodnoty ukazovateľa
4. a metóda hodnotenia.

1. Základná charakteristika vybraných atribútov

1.1 Atribút „zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa“

Zvyčajne je zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa spojená so zodpovednosťou za definovanie cieľovej hodnoty, to znamená, že jeden manažér riadi „svoje“ ukazovatele. Toto hodnotenie má charakter sledovania vývoja procesu a v prípade, že nie sú dosahované požadované parametre výkonnosti, tento manažér zabezpečí nápravné opatrenie alebo hlási odchýlku vopred stanovenému vyššie postavenému manažérovi. Takéto hodnotenie výkonnosti má tak operatívny charakter. Zodpovednosť za hodnotenie teda súvisí predovšetkým s operatívnym hodnotením výkonnosti. Hodnotenie však realizujú aj iní manažéri v podniku, prípadne vrcholové vedenie. To nie je potrebné zaznamenávať, pretože prístup k výsledkom výkonnosti možno vopred stanoviť. Zamestnanec zodpovedný za hodnotenie ukazovateľa by mal poznať frekvenciu s akou výkonnosť daného procesu prostredníctvom jednotlivých ukazovateľov hodnotí. Ak je systém merania a hodnotenia automatizovaný, môže zodpovedného zamestnanca automaticky upozorniť na potrebu hodnotenia, prípadne systém sám hlási odchýlku, či už pozitívnu alebo negatívnu.

1.2 Atribúty „periodicita hodnotenia ukazovateľa a akcia pri prekročení hodnoty ukazovateľa“

Vrcholové vedenie, prípadne vopred určený zamestnanec, môžu k výsledkom zaujať stanovisko kedykoľvek, bez ohľadu na definovanú periodicitu hodnotenia. Každá situácia, ktorá spôsobuje nedostatočnú výkonnosť podnikových procesov môže mať špecifické príčiny so špecifickými spôsobmi ich riešenia. Pre každý ukazovateľ by však mala byť určená systémová akcia a to v dvoch prípadoch, keď výkonnosť je v intervale „prekročenie“ alebo v intervale „neplnenie“. Závažnejšou je druhá možnosť. Akcia nemusí byť opísaná podrobne, skôr by mala mať rámcový charakter a určovať postup v prípade neplnenia požadovanej výkonnosti. Samozrejme, rozsah opisu môže byť pre rôzne druhy ukazovateľov diferencovaný.

1.3 Atribút „metóda hodnotenia“

Ak sú to ukazovatele na strategickej úrovni, je možné opísať viacero možností neplnenia výkonnosti v nadväznosti na rôzne príčiny. V tejto súvislosti je vhodné použiť metódu FMEA (Failure Mode and Effect Analysis – metóda analýzy možných chýb a ich dôsledkov). Metóda má za úlohu identifikovať všetky potenciálne druhy porúch (v tomto prípade nedostatočnú výkonnosť), ich príčiny a dôsledky na činnosť príslušného systému ako celku. Kritickosť jednotlivých druhov porúch sa potom kvantitatívne vyhodnocuje pomocou takzvaného rizikového čísla, ktoré je dané ako súčin pravdepodobnosti výskytu potenciálnej poruchy, jej významu a pravdepodobnosti jej odhalenia. Nemenej významnou súčasťou tejto metódy je návrh nápravných opatrení na odstránenie výskytu alebo dôsledkov jednotlivých porúch (chýb). Výsledky aplikácie tejto metódy tak možno využiť pri formulovaní akcií pri prekročení hodnoty ukazovateľa, či už negatívnom alebo pozitívnom.

Hodnotenie výkonnosti podnikových procesov možno uskutočniť na základe vhodne zvolenej sústavy ukazovateľov alebo len jednotlivých ukazovateľov. Princíp hodnotenia môže byť v prípade aplikácie metód dvojaký:

1. Ukazovateľ bol vytvorený na základe aplikácie danej metódy – napríklad ukazovateľ nákladov procesu kalkulovaných podľa činností bol generovaný až na základe aplikácie metódy ABC (Activity based Costing – kalkulácia nákladov podľa činností).
2. Metódu je možné aplikovať až keď máme zvolené ukazovatele výkonnosti procesu – napríklad procesný benchmarking využíva pri hodnotení už existujúce meradlá výkonnosti procesov a hodnotí ich podľa rôznych kritérií.

Na základe toho sa pri opise atribútu „metóda hodnotenia“ musí uviesť aj primárna a sekundárna súvislosť, to znamená, že nestačí uviesť iba metódu hodnotenia, ale je potrebné charakterizovať, či primárny je ukazovateľ alebo daná metóda.

Jednotlivé metódy, ktoré sa uplatňujú pri hodnotení výkonnosti procesov, je možné rozdeliť do troch základných skupín: jednoduché grafické metódy, komplexné metódy hodnotenia výkonnosti

procesov a metódy tvorby diferencovaných analytických vzťahov pomocou informačných systémov. Grafické metódy a metódy popisnej štatistiky sú určené pre efektívne zobrazenie skúmaného problému príslušnou grafickou reprezentáciou. Niektoré nástroje vychádzajú zo základných štatistických prepočtov a tieto výsledky interpretujú formou grafu, alebo zobrazujú skúmaný objekt. Tieto metódy majú veľkú výhodu v tom, že sú základom vizualizácie. A vizualizácia riešených problémov vedie k rýchlejšej a najmä jednoduchšej identifikácii príležitostí pre zvyšovanie výkonnosti. Ak je riešený problém formulovaný formou rozsiahlej správy, štatistických tabuliek a pod., časový interval pre získanie obrazu o probléme, môže častokrát odradiť k hľadaniu samotného problému alebo jeho príčiny. Ak je na verejne dostupnom mieste v organizácii zobrazený graf alebo postupový diagram, všetci zamestnanci, ktorí sa zúčastňujú na zvyšovaní výkonnosti, získajú rýchly prehľad o výsledkoch a možných problémoch. Najčastejšie sa využívajú stĺpcové diagramy, pavúkove diagramy a koláčové diagramy. Veľmi progresívnou formou je zobrazenie pomocou intervalového diagramu s orientovanou úsečkou, ktorej uhol sa mení v závislosti na práve dosahovanej výkonnosti, pričom jednotlivé intervaly sú odlišné aj farbou signalizujúcou prekročenie hodnôt. Tento spôsob sa často používa aj pri koncepcii BSC. Komplexné metódy hodnotenia výkonnosti procesov môžu využívať aj kombinácie predchádzajúcich metód. Základom ich aplikácie je predovšetkým vytvorenie špecifických kritérií a vzťahov, ktoré vo výslednom pohľade posudzujú výkonnosť podnikových procesov. Medzi najčastejšie používané prístupy patrí procesný benchmarking, indexy spôsobilosti procesov, indexy výkonnosti procesov, kalkulácia nákladov podľa činností a six sigma spôsobilosť. Pozornosť zamierame najmä na **procesný benchmarking**. Procesný benchmarking začína definovaním procesu, výberom procesných atribútov a ukazovateľov výkonnosti, ktoré chceme porovnávať. Určí sa ich priorita, pozitívna alebo negatívna tendencia a významnosť. Ďalej nasleduje zber údajov o vlastnom procese, potom o procese externom, z ktorým sa chce podnik porovnávať. Na základe získaných údajov sa expertne alebo meraním stanoví úroveň jednotlivých atribútov alebo ukazovateľov a následne sa vypočíta celková úroveň procesu. Metódu možno aplikovať v troch rôznych fázach manažmentu výkonnosti procesov:

1. Pri definovaní cieľových hodnôt ukazovateľov, kedy porovnáваме ciele podniku s tými, ktoré dosahuje konkurencia.
2. Pri meraní výkonnosti procesov, keď procesným benchamrkingom hodnotíme vývoj procesov v čase alebo podľa obchodných prípadov.
3. Pri zvyšovaní výkonnosti procesov, keď výsledky benchmarkingu vytvárajú predpoklad pre určenie inovácie – zmeny.

Pri porovnávaní výkonnosti procesov je potrebné zohľadniť:

- ☐ minimálnu alebo maximálnu hodnotu, ktorú daný parameter nadobúda v rámci celej množiny porovnávaných subjektov,
- ☐ optimalizačný trend pre daný parameter,
- ☐ váhu daného parametra.

Ak porovnáваме veľké množstvo subjektov a parametrov, nie je možné rýchlo identifikovať kritické miesta. Tento stav je daný práve mechanizmom výpočtu, ktorý benchmarking využíva. Riešením je automatizácia benchmarkingu. Tu však postačuje aj definovanie funkcií a vzťahov v tabuľkovom procesore, kedy je možné meniť a dopĺňať hodnoty daného ukazovateľa – parametra aj priebežne. Aplikácia procesného benchmarkingu je využiteľná v troch situáciách:

1. Porovnávanie výkonnosti procesov podľa časových období – subjektom porovnania sú rôznorodé ukazovatele reprezentujúce jednotlivé procesy a parametrami porovnania sú sledované časové obdobia.
2. Porovnávanie výkonnosti procesov podľa jednotných ukazovateľov – subjektom porovnania sú rôzne procesy a parametrami sú rovnaké ukazovatele pre viacero procesov (tento prístup je determinovaný viacerými rovnakými procesmi v podniku, keď jedným ukazovateľom hodnotíme viacero procesov)
3. Porovnávanie výkonnosti procesov s cieľom zistenia ich celkovej výkonnosti – subjektom porovnania sú časové obdobia a parametrami sú ukazovatele reprezentujúce rôzne procesy.

Aplikácia jednotlivých metód bez ohľadu na to, či je v prvom kroku zavedená metóda, ktorá generuje ukazovateľ výkonnosti procesu alebo sa v prvej fáze najprv stanoví ukazovateľ a tie sa stanú predpokladom implementácie danej metódy, vždy vytvára základňu pre zvyšovanie výkonnosti podnikových procesov.

Zvyšovanie výkonnosti podnikových procesov, ktoré je poslednou a trvalou fázou obsahu manažmentu výkonnosti podnikových procesov tak vychádza z dvoch základných predpokladov, či ide o strategickú alebo operatívnu úroveň výkonnosti procesov, pričom metódy a prístupy k zvyšovaniu výkonnosti sú rovnaké.

Záver

Principiálne možno akúkoľvek metódu vzťahovať na proces, pretože vždy sú predmetom ich riešenia podnikové činnosti. A podnikové činnosti sú tak súčasťou práce funkčných útvarov, ako aj procesných tímov. Rozdiel medzi funkčným a procesným manažmentom je však v nazeraní na tieto činnosti. Na základe analýzy vybraných metodologických prístupov k meraniu a hodnoteniu výkonnosti podnikových procesov nie je možné jednoznačne definovať, ktorý z nich je najvhodnejší. Všetky v konečnom dôsledku hodnotia výkonnosť podnikových procesov, či už priamo alebo nepriamo. Rozdiely medzi prístupmi k hodnoteniu výkonnosti procesov sú vo východiskách pre meranie a hodnotenie a vo vnútornej štruktúre systému merania a hodnotenia (vzájomné väzby medzi ukazovateľmi, väzby medzi ukazovateľmi a cieľmi, hierarchia výkonnosti, metódy merania a hodnotenia). V článku sme poukázali aj na aplikáciu procesného benchmarkingu. Použitie procesného benchmarkingu dáva podnikom tri možnosti nazerania na výkonnosť procesov. Správnu identifikáciou kritických miest alebo neefektívnych procesov aplikáciou tejto metódy možno jednoznačne naštartovať konkrétnu zlepšovaciu aktivitu. Preto jej využitie je v praxi viac ako žiaduce.

Zoznam použitej literatúry

1. KAPLAN, S.R. – NORTON, D.P. 2004. Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harward Business School Publishing Corporation, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2
2. KOLCÚNOVÁ, M. Ekonomická a sociálna línia spravovania zariadenia poskytujúceho zdravotnú starostlivosť a zvyšovania jeho výkonnosti v kontexte spoločenskej zodpovednosti. In *Diagnostika a liečba v pediatrickej pneumológii a ftizeológii*. Martin: Jesseniova lekárska fakulta, 2012. s. 107 – 110. ISBN 978-80-89544-35-6. s. 86-90.
3. KOLCÚNOVÁ, M. Spoločenská zodpovednosť zdravotníckeho zariadenia ako predpoklad jeho výkonnosti. In LISNÍK, A. a kol. eds. *Sociálne poslanstvo Jána Pavla II. pre dnešný svet „Univerzita ako miesto dialógu“*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v dňoch 29. – 30. apríla 2014 v Poprade. Ružomberok: Verbum, 2014. ISBN 978-80-561-0151-3. s. 480 – 488.
4. ZAIRI, M. - SINCLAIR, D. 1995. Effective process management through performance measurement - Part II: benchmarking total quality based performance measurement for best practice. In: Business Process Management Journal, roč. 1, 1995, č. 2, s. 8-72.
5. ZAIRI, M. - SINCLAIR, D. 1995. Effective process management through performance measurement - Part III: an integrated model of total quality based performance measurement. In: Business Process Management Journal, roč. 1, 1995, č. 3, s. 50-65.
6. ZÁVADSKÝ, J. 2009. Teoretické aspekty hodnotenia výkonnosti podnikových procesov. In *Współczesne wyzwania wobec zarządzania*. Katowice : Uniwersytet Śląski, 2009. ISBN 978-83-913962-6-1. s. 342-346.

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Zuzana Závadská, PhD.
 Ing. Lenka Veselovská
 Ekonomická fakulta UMB
 Inštitút manažérskych systémov
 Francisciho 910/8, 058 01 Poprad
 Slovenská Republika
 E-mail: zuzana.zavadska@umb.sk
 lenka.veselovska@umb.sk