

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 16200/D/2011/2305761894

*RAST VÝZNAMU SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI FIRIEM
(CSR) V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ*

2011

Ing. Elena Liptáková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

*RAST VÝZNAMU SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI FIRIEM
(CSR) V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ*

Dizertačná práca

Študijný program: *Manažment medzinárodného podnikania*

Študijný odbor: *6225900 Medzinárodné podnikanie*

Školiace pracovisko: *Katedra medzinárodného obchodu*

Školiteľ: *doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD.*

Bratislava, 2011

Ing. Elena Liptáková



Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Elena Liptáková
Študijný program: manažment medzinárodného podnikania (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.18 Medzinárodné podnikanie
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Rast významu spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) v medzinárodnom podnikaní

Cieľ: Poukázať na rastúci význam spoločenskej zodpovednosti firiem v kontexte prebiehajúcich globalizačných trendov v období finčno-hospodárskej krízy. Na základe kvalifikovanej analýzy existujúcich noratívov aplikácie spoločenskej zodpovednosti firiem vo svete formulovať odporúčania pre podnikateľskú sféru.

Anotácia: Zamerať prácu na ozrejenie rastúceho významu vzťahu CSR a etiky podnikania v súčasnosti. Poskytnúť kvalifikovaný prehľad interakčných vzťahov medzi podnikateľskými aktivitami firiem v súvislostiach ich negatívnych- pozitívnych dopadov na užšie aj širšie okolie. Zamerať sa na hľadanie možností eliminácie negatívnych dopadov vyplývajúcich z podnikateľských aktivít firiem, z pozície firmy samotnej ako aj tlaku okolia (domáceho aj medzinárodného) v zmysle zachovania- zlepšenia podmienok pre trvalo udržateľný rozvoj.

Školiteľ: doc. Ing. Otilia Zorkóciová, CSc.
Katedra: KMO OF - Kat. medzinárodného obchodu OF
Vedúci katedry: prof. Ing. Peter Baláž, PhD.
Dátum zadania: 01.10.2007

Dátum schválenia: 01.10.2007

prof. Ing. Peter Baláž, PhD.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som hccla pod'akovat' doc. Ing. Otílii Zorkóciovej, PhD. za jej pomoc, odborné vedenie, pripomienky a usmernenie k spracovaniu dizertačnej práce.

ABSTRAKT

LIPTÁKOVÁ, Elena: *Rast významu spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) v medzinárodnom podnikaní.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2011, 186 s.

Cieľom dizertačnej práce je poukázať na rastúci význam spoločenskej zodpovednosti firiem v kontexte prebiehajúcich globalizačných trendov v období finčno-hospodárskej krízy. Na základe kvalifikovanej analýzy existujúcich normatívov aplikácie spoločenskej zodpovednosti firiem vo svete formulovať odporúčania pre podnikateľskú sféru. Hlavný prínos práce predstavuje zdôvodnenie prostredníctvom normatívneho prístupu, prečo by si firmy mali osvojiť CSR a ponúknuť princípy na implementáciu strategického prístupu k spoločenskej zodpovednosti firiem, ktoré možno univerzálne aplikovať u všetkých podnikateľských subjektov. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 7 grafov, 8 tabuliek a 13 príloh. Kapitola Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí je venovaná komplexnému prehľadu problematiky spoločenskej zodpovednosti firiem od zadefinovania tejto stále sa vyvíjajúcej oblasti bádania až po uvedenie stupňov implementácie zodpovedného prístupu v podnikaní. Časť Výsledky a diskusia prináša prehľad podnikateľskej etiky a CSR v medzinárodnom kontexte ako základu pre porozumenie situácie a očakávaní spotrebiteľov v tej-ktorej krajine sveta spolu s analýzou úrovne CSR vo vybraných krajinách Európy. Cieľom tejto kapitoly je ponúknuť návod pre podnikateľské subjekty ako dosiahnuť čo najefektívnejší prístup k CSR. Časť Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce sumarizuje dosiahnuté teoretické a praktické výsledky dizertačnej práce s vyhodnotením stanovených hypotéz a zhrnutím návrhov a odporúčaní pre oblasť CSR.

Kľúčové slová:

Spoločenská zodpovednosť firiem, podnikateľská etika, trvalá udržateľnosť, nadnárodné korporácie, ISO 26000, Corporate Governance, strategický prístup k CSR, „UN Global Compact Management Model“, Implementačná príručka pre kanadský obchod

ABSTRACT

LIPTÁKOVÁ, Elena: *The growing importance of corporate social responsibility (CSR) in international business*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Business. – Thesis supervisor: doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2011, 186 p.

The aim of thesis is to point out the growing importance of corporate social responsibility in the context of ongoing globalization trends in the period of financial-economic crisis. Based on qualified analysis of existing normative applications of corporate social responsibility in the world to formulate recommendations for the business. A major contribution of the work is a justification through normative approach, why the companies should adopt CSR principles and offer the principles for implementation of a strategic approach to corporate social responsibility which can be universally applied for all businesses. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 7 charts, 8 tables and 13 annexes. The Chapter Current state of the field at home and abroad is dedicated to the comprehensive review of the issue of corporate social responsibility from defining of this evolving research area to presenting the degrees in implementation of a responsible business approach. Part Results and discussion provides an overview of business ethics and CSR in the international context as a foundation for understand the situation of consumer expectations in each country of the world together with an analysis of CSR levels in selected countries of Europe. This chapter aims to offer a guidance for businesses how to get the most effective approach to CSR. Part Theoretical and practical benefits of the dissertation thesis summarizes achieved theoretical and practical results of the work together with the assessment of the stated hypotheses and summary of suggestions and recommendations for every area of CSR.

Keywords:

Corporate social responsibility, business ethics, sustainability, transnational corporations, ISO 26000, Corporate Governance, strategic approach to CSR, „UN Global Compact Management Model“, An Implementation Guide for Canadian Business

OBSAH

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....	12
 2 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ.....	16
2.1 Podnikateľská etika ako východisko spoločenskej zodpovednosti firiem.....	16
2.1.1 <i>Koncept trvalej udržateľnosti ako hlavný cieľ podnikateľskej etiky.....</i>	<i>18</i>
2.2 Definovanie pojmu spoločenskej zodpovednosti firiem.....	20
2.3 Benefity vyplývajúce z implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem.....	29
2.4 Negatívne aspekty spoločenskej zodpovednosti firiem.....	33
2.5 Historický vývoj spoločenskej zodpovednosti firiem.....	36
2.5.1 <i>História spoločenskej zodpovednosti firiem pred rokom 1900.....</i>	<i>37</i>
2.5.2 <i>História spoločenskej zodpovednosti firiem od roku 1900 až po súčasnosť.....</i>	<i>38</i>
2.6 Spoločenská zodpovednosť firiem v kontexte globalizácie.....	46
2.6.1 <i>Koncepcie spoločenskej zodpovednosti firiem.....</i>	<i>48</i>
2.6.2 <i>Východiská a štandardy týkajúce sa zodpovednosti firiem.....</i>	<i>51</i>
2.6.3 <i>Meranie a reportovanie spoločenskej zodpovednosti firiem.....</i>	<i>54</i>
2.7 Implementácia spoločenskej zodpovednosti firiem.....	56
2.7.1 <i>Cesta k implementácii zodpovedného prístupu v podnikaní.....</i>	<i>57</i>
2.8 Corporate Governance.....	59
 3 CIEĽ A METÓDY PRÁCE.....	62

4 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ FIRIEM V MEDZINÁRODNOM KONTEXTE V POROVNANÍ SO SR.....	65
4.1 Implementácia spoločenskej zodpovednosti firiem pred a v období finančno-hospodárskej krízy v medzinárodnom kontexte.....	65
4.2 Diferenciácia prístupov k spoločenskej zodpovednosti firiem v rôznych častiach sveta.....	77
4.3 Porovnanie úrovne spoločenskej zodpovednosti firiem vo vybraných krajinách Európy.....	80
4.3.1 Porovnanie úrovne spoločenskej zodpovednosti firiem v troch západných krajinách EÚ.....	80
4.3.2 Porovnanie úrovne spoločenskej zodpovednosti firiem v krajinách V4.....	83
4.3.3 Porovnanie spoločenskej zodpovednosti firiem a jej hlavných trendov vo vybraných západných krajinách Európy a krajinách V4.....	88
4.4 Situácia v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem na Slovensku.....	92
4.4.1 Historický vývoj spoločenskej zodpovednosti firiem v SR.....	93
4.4.2 Prieskumy vnímania a implementácia CSR v SR.....	93
4.5 Základné východiská pre konkretizáciu možných postupov implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem do podnikateľských stratégií firiem.....	102
4.5.1 Dôvody vedúce podnikateľské subjekty ku spoločensky zodpovednému správaniu.....	102
4.5.1.1 Vnútorný motív pre realizáciu spoločenskej zodpovednosti firiem.....	104
4.5.1.2 Racionálne motívy pre realizáciu spoločenskej zodpovednosti firiem.....	109

4.5.2 Včlenenie holistickej spoločenskej zodpovednosti firiem do hlavných strategických činností firmy.....	112
4.5.3 Implementácia efektívnej spoločenskej zodpovednosti firiem – konkretizácia postupov pre podnikateľské subjekty.....	120
4.5.3.1 „UN Global Compact Management Model“.....	120
4.5.3.2 Implementačná príručka pre kanadský obchod.....	126
4.5.3.3 Porovnanie dvoch komplexných nástrojov implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem.....	139
4.5.3.4 Prípadová štúdia – návrh strategickej implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem v spoločnosti Grafobal, a.s., Skalica.....	142

5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	159
6 ZÁVER.....	167
7 ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	172
8 PRÍLOHY.....	186

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

- BE** (Business Ethics) – podnikateľská etika
- BLF** (Business Leaders Forum) - neformálne združenie firiem, ktoré sa usilujú presadzovať a rozširovať princípy CSR na Slovensku
- BP** (British Petroleum) - jeden z najväčších petrochemických koncernov a dynamicky sa rozvíjajúcich petrolejárskych spoločností na svete.
- CC** (Corporate Citizenship) – firemné občianstvo
- CE** (Corporate Ethics) – firemná etika
- CG** (Corporate Governance) – spravovanie podniku
- CRM** (Cause-related marketing) - dobročinný marketing
- CS** (Corporate Sustainability) – firemný trvalo udržateľný rozvoj
- CSP** (Corporate Social Performance) – firemný spoločenský výkon
- CSR** (Corporate social responsibility) – spoločenská zodpovednosť firiem
- CSR 2** (Corporate Social Responsiveness) – firemná sociálna vnímavosť
- ETI** Ethical Trading Initiative
- EÚ** Európska únia
- FLA** Fair Labor Association
- GC** (Global Compact) - strategický rámec pre podniky, ktoré sa rozhodli zladit' firemnú činnosť s desiatimi všeobecne prijatými princípmi OSN
- GRI** (Global Reporting Initiative) – nezávislá medzinárodná inštitúcia usilujúca sa o zvýšenie kvality, spoľahlivosti a využiteľnosti výročných správ o spoločensky zodpovednom podnikaní
- ILO** (International Labor Organisation) – Medzinárodná pracovná organizácia
- INEKO** Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy
- ISO** (International Organisation for Standardization) – Medzinárodná organizácia pre normalizáciu
- MDGs** (Millennium Development Goals) – Miléniové rozvojové ciele
- MSP** malé a stredné podniky
- MVO** mimovládne organizácie
- NCPs** (National Contact Points) – Národné kontaktné strediská

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) - Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

OSN Organizácia spojených národov

MVO mimovládna organizácia

PR (Public Relations) – styk s verejnosťou

SA8000 prvá auditovateľná norma v oblasti sociálnej zodpovednosti

SR Slovenská republika

SRI (Socially Responsible Investment) – spoločensky zodpovedné investície

STN EN ISO 9001:2008 - systém kvality

STN EN ISO 14001 – environmentálny manažérsky systém

STN ISO/IEC 27001:2006 - systém manažérstva informačnej bezpečnosti

STN OHSAS 18001:2008 - systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia

TBL (Triple bottom line) – koncept trojitej výsledovky

TNK transnacionálne korporácie

TUR Trvalo udržateľný rozvoj

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) - Svetová obchodná rada pre udržateľný rozvoj

ŽP životné prostredie

1 Úvod do problematiky

Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR) predstavuje istý nepísaný kontrakt medzi podnikateľským subjektom a miestnou komunitou, v ktorej podnik realizuje svoju podnikateľskú činnosť. Dáva mu tzv. „licenciu“ na realizovanie činnosti. Práve finančné inštitúcie mali možnosť okúsiť, aké dôsledky má nedodržanie podmienok stanovených touto „licenciou“, pričom následky v značnej miere niesla aj široká verejnosť. Všeobecnú nespokojnosť verejnosti pritom vyvolalo najmä odhalenie štedrých bonusov pre manažérov, či iných vedúcich pracovníkov, pričom hlavné bremeno finančno-hospodárskej krízy niesli a nesú bežní občania, tým že vlády naliali verejné financie do mnohých finančných inštitúcií. Tieto skutočnosti dokazujú nevyhnutnosť prísť k strategickému prístupu podnikateľských subjektov k CSR, ktorý presahuje len aspekt firemnej filantropie a má skôr charakter integrálnej súčasti firemných hodnôt či celkovo kontextu, v rámci ktorého sa usilujú podnikateľské subjekty dosahovať zisky. CSR nepredstavuje len imidžový prvok v rámci marketingovej stratégie, ale jedná sa o spôsob, akým podnikateľské subjekty riešia dilemy týkajúce sa výroby produktov, poskytovania služieb a tiež ako a komu budú ponúkané.

Na začiatku každého zodpovedného prístupu k podnikaniu musí byť snaha o dosahovanie zisku. CSR, ktoré by viedlo k zámernému znižovaniu ziskov, bankrotu, prepúšťaniu a pod., nepredstavuje spoločensky zodpovedné podnikateľské správanie. Avšak je potrebné neopomenúť úskalie povýšiť zisk nad všetko ostatné. Možno sa vydať cestou devastácie zdrojov, od ktorých podnikateľská činnosť priamo závisí, či zneužiť dôveru spotrebiteľov a ignorovať dôsledky. Takéto počínanie môže prinášať zisky v krátkodobom horizonte, ale z dlhodobého hľadiska nedokáže vytvoriť udržateľný model podnikania.

Globálne výzvy akými sú klimatická zmena, vysoká zločinnosť a nízka gramotnosť v niektorých častiach sveta, sa nepodarí vyriešiť bojom proti nadnárodným korporáciám. V skutočnosti multinacionálne korporácie vedia prísť mnohokrát s lepšími riešeniami na vzniknuté problémy ako samotní politici či mimovládne organizácie. Je nevyhnutné vidieť podnikateľské subjekty nie len ako súčasť problému, ale skôr ako prostriedok riešenia. Podobne aj CSR by nemalo byť len „dobré mať“, ale vedúci pracovníci by sa mali usilovať

o strategický prístup k CSR vedúci k trvalej udržateľnosti a práve takýto pohľad predstavuje súčasnú výzvu v oblasti CSR.

Finančno-hospodárska kríza, ktorá prepukla koncom roka 2007 priniesla do popredia najvýznamnejší aspekt podnikateľskej etiky a tým je spoločenská zodpovednosť firiem. Za príčiny tejto krízy sa vo všeobecnosti považujú tri hlavné faktory¹. Prvým je označovaná bublina na trhu nehnuteľností, ktorá bola vyvolaná nízkymi úrokovými sadzbami a ľahkovážnym poskytovaním hypoték. Druhým faktorom, ktorý zohral významnú úlohu, bolo podcenenie rizika, najmä investormi na Wall Street, a tretím zlyhanie regulačných mechanizmov v období narastajúcej likvidity globálneho finančného trhu. Výsledkom je zodpovednosť za krízu, ktorú nesú makléri poskytujúci pôžičky za výhodné provízie, aj keď bolo zrejmé, že ich bude možné len ťažko, ak vôbec, splatiť. Ďalšími sú podnikateľské subjekty, ktoré nezastavili tieto rizikové transakcie, regulátori, ktorí nedostatočne kontrolovali operácie na trhu a napokon investori, ktorí ponúkali riskantné a komplikované finančné produkty.

Prebiehajúca finančno-hospodárska kríza poukázala na prepojenosť dnešného sveta, v ktorom rozhodnutia firiem jednej krajiny môžu mať globálne dosahy. V tejto súvislosti je nutné si položiť otázky, ktoré nevyhnutne súvisia s podstatou spoločenskej zodpovednosti firiem, a tými sú: „Čo to znamená pre spoločnosť ako takú, keď rozsiahle zlyhanie podnikateľského sektora vedie ku globálnym spoločenským a hospodárskym dosahom? Ako to môže ovplyvniť prostredie, v ktorom si hľadáme prácu či firmy, ktoré budú založené v budúcnosti? Akým spôsobom by sa mali zmeniť spoločenské očakávania od takýchto firiem, a aká by mala byť odozva u podnikateľských subjektov? A napokon, aké povinnosti by mali niesť jednotlivci, organizácie či celá spoločnosť, aby sa predišlo podobnej kríze v budúcnosti?“²

Nech už nazývame spoločenskú zodpovednosť firiem trojitá výsledovka (TBL), firemné občianstvo (CC), trvalo udržateľný rozvoj (TUR), či firemná etika (CE), každý z týchto konceptov ovplyvňuje všetky zložky podnikania. Podnikanie má zasa nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe bohatstva a blahobytu spoločnosti. CSR predstavuje

¹ WERTHER, W.B., Jr., CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Los Angeles: SAGE, 2011. s. xxi. ISBN 9781412974530 a 1412974534.

² WERTHER, W.B., Jr., CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Los Angeles: SAGE, 2011. s. xxii. ISBN 9781412974530 a 1412974534.

prepojenie medzi podnikateľským sektorom a spoločnosťou a prináša zároveň osôh pre obe tieto zložky. V tomto všetkom zastávajú významnú pozíciu vlády, ako tvorcovia noriem a zákonov zaväzujúcich občanov i jednotlivé podnikateľské subjekty. Neziskové či mimovládne organizácie predstavujú zasa priekopníkov v oblastiach, do ktorých sa dobrovoľne biznis či politici veľakrát nepúšťajú, a tak predstavujú akoby „hnacie motory“ usilujúce sa o verejné blaho. Napriek týmto skutočnostiam by však vláda a neziskové organizácie nedokázali fungovať bez odvádzania daní či filantropických aktivít firiem. Faktom je, že podnikateľské subjekty vytvárajú väčšinu dobrých vecí v spoločnosti. Na druhej strane sú zároveň príčinou klimatickej zmeny, zneužívania pracovnej sily či globálnej krízy. Na reguláciu podnikateľskej činnosti majú v značnej miere vplyv neziskové organizácie, ale najmä vládne nariadenia. Vlády sú však veľakrát nedostatočne flexibilné a kvôli korupcii a lobbingu nedochádza k prijatiu účinných zákonov. V dnešnom turbulentnom svete je výzvou určiť správnu úlohu a postavenie podnikateľských subjektov v spoločnosti, čo odrážajú aj vzniknuté škandály vo finančnom sektore na začiatku nového tisícročia, ktoré viedli k celosvetovým dopadom a ohrozeniu stability celého sveta.

V dizertačnej práci sa chceme venovať spoločenskej zodpovednosti firiem ako najvýznamnejšiemu konceptu podnikateľskej etiky, ktorej význam vzrástol najmä v súvislosti s prebiehajúcou finančno-hospodárskou krízou. Podnikateľské subjekty brali CSR v minulosti veľakrát ako imidžovú záležitosť, ktorá mala viesť k zvýšeniu renomé značky a zlepšeniu povesti, ale od strategického prístupu to bolo značne vzdialené. V dizertačnej práci prinášame viaceré prieskumy z obdobia pred a počas krízy, ktoré naznačujú smerovanie CSR a tiež rastúci záujem o túto oblasť podnikania.

Prvá časť doktorandskej práce má za cieľ poskytnúť komplexný prehľad problematiky spoločenskej zodpovednosti firiem od zadefinovania tejto stále sa vyvíjajúcej oblasti bádania až po uvedenie stupňov implementácie zodpovedného prístupu v podnikaní. V teoretickej časti uvádzame východiská CSR a rozsiahly prehľad príbuzných pojmov, ktoré sa veľakrát zamieňajú s pojmom spoločenská zodpovednosť firiem. CSR je témou, ktorá je v dnešnej dobe nanajvýš aktuálna, ale zároveň predstavuje neustále sa vyvíjajúci fenomén, na ktorý existuje množstvo názorov a pohľadov, kde vzniká priestor pre budúce vedecké bádanie a potrebu vytvorenia jednotnej definície uznávanej po celom svete. V tejto časti prinášame tiež možné úskalia CSR zabraňujúce jej efektívnej implementácii, pričom

vyzdvihujeme nevyhnutnosť zo strany vedenia firmy ako základného predpokladu strategického prístupu k CSR. Postavenie CSR v dnešnom globalizujúcom svete je tiež súčasťou tejto kapitoly, v ktorej sa venujeme nevyhnutnosti CSR v prostredí, kde dochádza k prepájaniu sveta v takmer všetkých oblastiach, čo so sebou prináša pozitíva i hrozbu neobmedzenej moci transnacionálnych korporácií. Uvádzame tu aj potrebu globálnej regulácie, ktorá má však v súčasnosti len dobrovoľný charakter.

V časti výsledky a diskusia prinášame prehľad podnikateľskej etiky a CSR v medzinárodnom kontexte ako základu pre porozumenie situácie a očakávaní spotrebiteľov v tej-ktorej krajine sveta spolu s analýzou úrovne CSR vo vybraných krajinách Európy. Cieľom tejto kapitoly je ponúknuť návod pre podnikateľské subjekty ako dosiahnuť čo najefektívnejší prístup k CSR, z ktorého môže benefitovať najmä samotný podnikateľský subjekt, ale aj zamestnanci, miestna komunita a napokon i životné prostredie. Naším zámerom je rozšíriť pohľad podnikateľov od jediného cieľa, a tým je dosahovanie zisku pre svojich akcionárov, k zohľadňovaniu záujmov viacerých stakeholderov. Takáto úloha nie je vôbec jednoduchá, keďže existuje veľké množstvo literatúry k problematike CSR, ktorá veľakrát prináša skôr zmätok, a nie návod ako postupovať. V predkladanej dizertačnej práci uvádzame nielen rozsiahly teoretický prehľad oblasti CSR pre lepšie zorientovanie sa a pochopenie významu CSR, ale zároveň prinášame komplexný manuál uvádzajúci „ako na to“. V centre tohto úsilia stojí normatívny prístup k CSR, ktorý nám dáva zdôvodnenie, prečo by si firmy mali osvojiť CSR, a na základe neho približujeme vnútorný a racionálne motívy vedúce podnikateľské subjekty k spoločensky zodpovednému správaniu. Vyústením je priblíženie efektívnych implementačných rámcov CSR s praktickou aplikáciou na konkrétnom podnikateľskom subjekte.

2 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ

“Ak stratíte doláre vo firme prijatím zlých rozhodnutí, budem to vedieť pochopiť. Ak stratíte povesť firmy, budem nemilosrdný.”

Warren Buffett,
najväčší svetový burzový investor

2.1 Podnikateľská etika ako východisko spoločenskej zodpovednosti firiem

Podnikateľská etika (z angl. Business Ethics) v dnešnom globalizujúcom svete vyvoláva rôzne diskusie, pričom „jedni tvrdia, že predstavuje akési oxymoron“³, čiže je nezlúčiteľná s podnikaním, lebo samotné podnikanie je neetické či nemorálne. Na druhej strane v medzinárodnom podnikaní existuje veľa príkladov škandálov týkajúcich sa podnikateľskej činnosti ako napr. zneužívanie detskej pracovnej sily, environmentálne katastrofy zapríčinené chemickým odpadom, úplatky korporácií vládnyim činiteľom, predaj zdraviu škodlivých výrobkov zákazníkom a pod. „Takéto neetické počínanie však neznamená, že tieto rozhodnutia nevychádzali z určitých hodnôt alebo pravidiel. Z tohto vyplýva, že aj to, čo sa javí ako „zlá“ etika je určitý druh etiky. V tejto súvislosti má význam pokúsiť sa porozumieť, prečo boli určité rozhodnutia urobené a zároveň zistiť, či sa môžu v budúcnosti realizovať prijateľnejšie či lepšie obchodné rozhodnutia a prístupy.“⁴ Nekalé praktiky podnikateľských subjektov neznamenaajú, že etika v podnikaní nemá miesto.

³ COLLINS, J. W. 1994. Is business ethics an oxymoron? In *Business Horizons*. ISSN 0007-6813. 1994, roč. 37, č. 5, s. 1-8.

⁴ Voľne spracované podľa CRANE, A., MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 614. ISBN 9780199564330.

„Ako viacerí autori uvádzajú, mnohé každodenné obchodné aktivity vyžadujú určité základné etické štandardy, akými sú čestnosť, spoľahlivosť a spolupráca.“⁵ Je nemožné podnikat', ak by manažéri vždy klamali, dodávatelia neplnili ich podmienky a zamestnanci odmietali spolupracovať.

Podstatou podnikateľskej etiky je poskytnúť odpovede, prečo by mali byť určité rozhodnutia ohodnotené ako etické alebo neetické, správne alebo nesprávne. Podnikateľskú etiku možno definovať, ako „štúdiu podnikateľských situácií, aktivít a rozhodnutí z pohľadu ich správnosti alebo nesprávnosti“⁶. Tu treba upozorniť, že sa jedná o prehodnocovanie toho, čo je *morálne* správne a nesprávne, a nie obchodne či finančne správne či nesprávne.

Otázkou je, aký rozdiel existuje medzi právom a etikou, keďže obidve sa venujú tomu, čo je správne a čo nie. Dochádza pri nich k určitému prelínaniu, ale zároveň sú v určitom smere odlišné. Právo kodifikuje etické princípy do určitých spoločenských pravidiel, noriem a zákazov, a zároveň predstavuje akési minimálne prijateľné štandardy správania. Existujú oblasti, ktoré spadajú pod miestnu legislatívu, ale netýkajú sa etiky (napr. jazdenie v pravom alebo ľavom jazdnom pruhu), avšak mnohé sporné otázky v podnikaní či iných oblastiach nevymedzujú zákony a práve tu má miesto etika, ktorá by mala určiť, čo je a čo nie správne v danej situácii. Inak povedané, etika je potrebná tam, kde sú „hodnoty v rozpore“⁷. Veľa sporných otázok v podnikaní, či už na strane vedenia firmy alebo jej stakeholderov, nie je možné jednoznačne vyriešiť, z čoho vyplýva, že v mnohých situáciách neexistujú definitívne „správne“ odpovede (napr. etika v pornografickom priemysle, testovanie výrobkov na zvieratách atď.). Podnikateľská etika, ktorá nevedie k jednoznačným odpovediam na to, čo sú alebo nie sú „správne“ rozhodnutia, by mala pomáhať dospieť k lepším rozhodnutiam. „Etika sa snaží racionalizovať morálku“⁸, aby tak dospela k etickej teórii, ktorá sa môže aplikovať v každej situácii a predstavuje tak potenciálne riešenie etických problémov.“⁹

⁵ COLLINS, J. W. 1994. Is business ethics an oxymoron? In *Business Horizons*. ISSN 0007-6813. 1994, roč. 37, č. 5, s. 1-8. a WATSON, T. J. 1994. *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*. London : Routledge, 1994. s. 180. ISBN 0-415-09230-2.

⁶ CRANE, A., MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 502. ISBN 9780199564330.

⁷ TREVIÑO, L. K., NELSON, K. A. 2007. *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. Hoboken, NJ : Wiley, 2007. s. 407. ISBN 0471755257 a 9780471755258.

⁸ **Morálka** sa zaoberá normami, hodnotami a presvedčeniami zakotvenými v spoločenských procesoch, ktoré definujú, čo je správne a nesprávne pre jednotlivca alebo podnikateľský subjekt. Zdroj: Business Ethics

⁹ Voľne spracované podľa CRANE, A., MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate*

Napriek mnohým dôvodom, prečo je podnikateľská etika dôležitá, verejnosť je voči nej pomerne skeptická a naďalej existujú mnohé nevyriešené etické problémy. Na druhej strane však dochádza k narastajúcemu záujmu o riešenie otázok týkajúcich sa podnikateľskej etiky zo strany študentov, akademikov, vlád, spotrebiteľov aj podnikateľských subjektov. „Na obchodných školách sa stále viac vyučuje o podnikateľskej etike a to z dôvodu rôznych škandálov podnikateľských subjektov“¹⁰, nehovoriac o množstve literatúry zaoberajúcou sa touto problematikou. Dá sa konštatovať, že nastal boom priemyslu podnikateľskej etiky, čo znamená, že narastá počet pracovných pozícií venujúcich sa podnikateľskej etike, dochádza k stále širšej ponuke etických produktov a služieb, pričom narastá informovanosť verejnosti a ich požiadaviek na nové etické štandardy u firiem (napr. organizácia Ethics Girls podporujúca ideu etiky pri nakupovaní, viac na www.ethicsgirls.co.uk).

2.1.1 Koncept trvalej udržateľnosti ako hlavný cieľ podnikateľskej etiky

Silnejúca globalizácia so sebou priniesla nové výzvy a potreby. Je nevyhnutné riešiť problémy ako rastúce environmentálne znečistenie vedúce ku globálnemu otepľovaniu, dôsledky hromadného prepúšťania, presmerovávanie produkcie do oblastí s lacnou pracovnou silou, využívanie detskej práce a pod. Táto situácia vo svete viedla k potrebe prehodnotiť ciele a následky podnikateľskej činnosti v globálnom kontexte. „Na základe Summitu Rio Earth v roku 1992 sa začal šíriť *koncept trvalej udržateľnosti*, ako nový koncepčný rámec na hodnotenie podnikateľskej činnosti, alebo skôr priemyselného a spoločenského vývoja vo všeobecnosti.“¹¹ Problém predstavuje chápanie tohto pojmu, ktorý si firmy, vlády, akademici či iné subjekty vysvetľujú rôznym spôsobom, čo následne ovplyvňuje aj jeho implementáciu.

Pojem trvalá udržateľnosť je najviac spájaný s „*konceptom trvalo udržateľného*

Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 180. ISBN 9780199564330.

¹⁰ DEARLOVE, D. 2006. Money scandals focus minds on need for ethics. In *The Times*, 19. 1. 2006.

¹¹ Voľne spracované podľa CRANE, A., MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 205. ISBN 9780199564330.

rozvoja (TUR)¹², ktorý hovorí o spôsobe ekonomického rastu, ktorý pokrýva potreby spoločnosti vytváraním podmienok blahobytu v krátkodobom, strednodobom, no najmä dlhodobom horizonte.¹³ Vychádza z predpokladu, že napriek stále väčšiemu „rozvoju by sa pri napĺňaní dnešných potrieb spoločnosti nemali ohroziť možnosti uspokojovania potrieb budúcich generácií“¹⁴. Samotná Európska únia si kladie trvalo udržateľný rozvoj za svoju prioritu, čo dokazuje aj prijatie *Stratégie EÚ pre trvalo udržateľný rozvoj* v máji 2001, ktorá má za cieľ „zabezpečiť vysokú úroveň environmentálnej ochrany, sociálnej spravodlivosti a kohézie, ekonomickej prosperity a aktívnu celosvetovú podporu trvalo udržateľného rozvoja“¹⁵. V roku 2002 sa uskutočnil **Svetový summit trvalo udržateľného rozvoja** v Johannesburgu, kde „boli prijaté záväzky, pracovné programy a časové plány vo viacerých oblastiach ochrany životného prostredia.“ EÚ tu vynikla tým, že si stanovila dokonca ambicióznejšie ciele v porovnaní s ostatnými účastníkmi.

Trvalá udržateľnosť bola v minulosti skôr spájaná so zabezpečením trvalej udržateľnosti životného prostredia, avšak na základe konceptu „triple bottom line“ došlo k jej rozšíreniu z environmentálnej oblasti aj na ekonomickú a spoločenskú oblasť. Autorom konceptu „triple bottom line“ je John Elkington. V knihe *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* z roku 1998 obrazne označuje podnikateľské subjekty za „kanibalov“ v prudko sa rozvíjajúcom kapitalistickom svete, kde sa stáva bežným, že sa firmy navzájom usilujú zničiť v rámci tvrdého konkurenčného boja. Vidličkou, ktorej používanie kanibalmi naznačuje pokrok, je v 21. storočí pre podnikateľské subjekty *koncept trvalo udržateľného podnikania* (z angl. originálu concept of sustainable business). Tento koncept, ktorý bol väčšinou chápaný v zmysle trvalej udržateľnosti životného prostredia, podľa Elkingtona pozostáva z troch oblastí, a to „ekonomickej prosperity, kvality životného prostredia a sociálnej spravodlivosti“¹⁶, ktoré možno spolu označiť ako koncept „triple bottom line“. Ak si firmy osvoja tento nový trend v podnikaní prinesie to podľa Elkingtona prospech nielen podnikateľským subjektom, ale aj

¹² **Trvalo udržateľný rozvoj** (z angl. Sustainable Development)

¹³ EUROPSKAUNIA: Stratégia trvalo udržateľného rozvoja. [online] [cit. 2010-05-26]. Dostupné na internete: <http://www.europskaunia.sk/strategia_trvalo_udrzatelneho>.

¹⁴ CRANE, A., MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 483. ISBN 9780199564330.

¹⁵ EUROPSKAUNIA: Trvalo udržateľný rozvoj. [online] [cit. 2010-05-26]. Dostupné na internete: <http://www.europskaunia.sk/trvalo_udrzatelny_rozvoj1>.

¹⁶ JEURISSEN, R. 2000. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 01674544, 2000, roč. 23, č. 2, časť 2, s. 229-231.

akcionárom, iným zainteresovaným subjektom, spoločnosti a tiež životnému prostrediu.

Opodstatnenosť konceptu triple bottom line (TBL) vyplýva aj z nemožnosti riešiť trvalú udržateľnosť životného prostredia bez súčasného zohľadňovania spoločenských a ekonomických aspektov. Napr. v prípade výstavby ciest môžu environmentalisti namietat', že dochádza k poškodzovaniu životného prostredia, avšak na druhej strane nová infraštruktúra prináša odľahčenie cestnej premávky a nové pracovné pozície v mieste výstavby. Podľa Elkingtona nie je TBL ani tak o vytvorení rôznych techník vykazovania a meraní výkonu za účelom dosiahnutia výsledkov vo všetkých troch rovinách TBL, ale *skôr o revolúcii v spôsobe zmýšľania podnikateľských subjektov o trvalej udržateľnosti a ich konaní v rámci ich podnikateľskej činnosti*. K tomuto má viesť aj jeden z najvýznamnejších konceptov podnikateľskej etiky a tým je spoločenská zodpovednosť firiem.

2.2 Definovanie pojmu spoločenskej zodpovednosti firiem

Prebiehajúca hospodárska kríza nastolila otázku významu spoločenskej zodpovednosti podnikateľských subjektov či celkovo úlohy podnikov v spoločnosti. Fundamentálne poslanie podnikateľských subjektov maximalizovať zisk, aby sa dosiahol, čo najväčší prospech pre akcionárov, nezohľadňujúc alebo len v menšej miere zohľadňujúc záujmy ostatných zainteresovaných subjektov, bol otrasený a je v súčasnosti veľkou otázkou. Veď práve snaha o maximalizáciu zisku pre akcionárov a zvyšovanie rizika v podnikaní boli príčinou dnešnej hospodárskej krízy. „Spojenie odmien vedúcich pracovníkov s cenou akcií vytvorilo podnety vedúce k využívaniu rizikovejších nástrojov v podnikaní generujúcich vyššie zisky.“¹⁷ Banky tak cez snahu dosahovať, čo najlepšie výsledky začali robiť rizikové operácie ohrozujúce stabilitu finančného systému i celej spoločnosti. Následne cez prepuknutie finančnej a neskôr hospodárskej krízy sa ukázalo, že došlo k veľkému obohacovaniu jednotlivcov (najmä vedúcich pracovníkov), čo bolo značne kritizované a malo ohromné následky, od straty povesti finančných a podnikateľských subjektov, cez samotné bankroty spoločností. Avšak čo je potrebné riešiť nie je ani tak

¹⁷ WERTHER, W.B., Jr., CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Los Angeles: SAGE, 2011. s. 53. ISBN 9781412974530 a 1412974534.

chamtivosť jednotlivcov, ako skôr systém odmien, ktorý podkopáva podstatu trvalej udržateľnosti v podnikaní a celkovo spoločenskú zodpovednosť firiem.

Definovanie pojmu „*spoločenská zodpovednosť firiem*“ (z angl. Corporate Social Responsibility – CSR) nie je tak jednoduché. „Pri definovaní CSR je dôležité brať do úvahy normatívny prístup, pri ktorom si treba klásť otázku, *za čo by mali byť podnikateľské subjekty zodpovedné v spoločnosti*, ale aj ideologický prístup opisujúci, *ako by mala byť organizovaná politická ekonómia spoločnosti, aby sa zabezpečila kontrola moci podnikateľských subjektov*“¹⁸. Z tohto dôvodu možno CSR považovať za akúsi oblasť bádania, do ktorej treba ešte hlbšie preniknúť a s vyvíjajúcim sa globálnym prostredím stále presnejšie definovať. „Windsor v širšom ponímaní rozumie pod CSR akýkoľvek koncept týkajúci sa spôsobu, ako by si mali manažéri poradiť so všeobecnou firemnou politikou a sociálnymi otázkami.“¹⁹ „McWilliams a Siegel zasa užšie definujú CSR ako činnosti podporujúce určitý spoločenský prospech presahujúci púhe záujmy firmy a to, čo je požadované zákonom.“²⁰

Podnikateľské subjekty zohrávajú významnú úlohu pri vytváraní pracovných miest a bohatstva v spoločnosti a majú zároveň vo svojich rukách veľkú moc (ekonomickú, politickú či spoločenskú). CSR napomáha, aby podnikateľské subjekty postupovali na „svojej ceste“ správnym spôsobom. Samotné CSR existuje už od doby, kedy ľudia začali uskutočňovať podnikateľskú činnosť, ale definovanie pojmu CSR je stále vo vývoji. Nejedná sa len o **filantropiu**²¹, ale ide o implementáciu CSR princípov do základných obchodných stratégií. Aj v rámci krajín EÚ je rôzna úroveň poznania a implementácie CSR. Niektoré podniky sa ešte len oboznamujú s názvom „corporate social responsibility“, iné stavajúc na predchádzajúcich environmentálnych alebo spoločenských aktivitách vytvárajú sofistikovanejšie CSR stratégie. Niektoré dcérske spoločnosti v zahraničí len prebrali CSR záväzky od materských spoločností a tak je úplne bežné, že CSR princípy sú

¹⁸ CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 325. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

¹⁹ WINDSOR, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. In *Journal of Management Studies*. ISSN 0022-2380, 2006, roč. 43, č. 1, s. 93–114.

²⁰ McWILLIAMS, A., SIEGEL, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425 roč. 26, č. 1, s. 117-127.

²¹ **Filantropia**: Akákoľvek snaha zmierniť ľudskú biedu a utrpenie, zlepšiť kvalitu života, pomôcť alebo udržať isté hodnoty, a to formou darov, služieb alebo iných dobrovoľníckych aktivít. Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM: *Slovník pojmov*. [online] [cit. 2010-03-19]. Dostupné na internete: <<http://www.blf.sk/10893>>.

súčasťou ich obchodných postupov a obchodnej stratégie.

Pojem spoločenská zodpovednosť firiem začal vznikať už v polovici minulého storočia, pričom Howard R. Bowen sa považuje za prvého teoretika, ktorý sa ju pokúsil definovať. V roku 1953 napísal: *"Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiadúce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti"*.

„Koncom 60-tych a v 70-tych rokoch vznikli mnohé definície vyzdvihujúce vzťah medzi podnikateľským subjektom a socioekonomickým systémom. Empirický výskum dal v 80-tych rokoch 20. storočia podnet na vznik mnohých alternatívnych konceptov CSR, ako napr. “spoločenská výkonnosť podnikania, teória shareholderov či etika podnikania”²².

Medzinárodné korporácie ako PricewaterhouseCoopers, KPMG a Burson Marsteller začali, pre väčší záujem o oblasť CSR, od 90-tych rokov ponúkať poradenské služby, pričom vychádzali z vlastných skúseností a najmä väčších finančných prostriedkov, ktoré im umožňovali angažovať sa v rôznych spoločensky zodpovedných aktivitách, či lepšie implementovať CSR. Za posledných približne 20 rokov nastal rozmach konzultantských aj rôznych neziskových organizácií podporujúcich výmenu skúseností firiem v oblasti aplikácie CSR, napomáhajúcich implementácii CSR, tiež organizujúcich konferencie týkajúce sa tejto problematiky. Medzi významnejšie patria Business for Social Responsibility, SustainAbility, no najmä európska sieť CSR Europe, združujúca približne 75 multinacionálnych korporácií a 27 partnerských organizácií, z rôznych krajín sveta. CSR Europe je európskym lídrom a kladie si za cieľ “podporovať svojich členov pri implementácii CSR do každodenných aktivít firmy”²³. Ako sme už spomínali CSR nemá všeobecne uznávanú definíciu, čo vyplýva aj z neustáleho vyvíjania sa tohto fenoménu, avšak za účelom utvorenia predstavy o obsahu CSR uvádzame nasledovné príklady definícií:

- ◆ Svetová obchodná rada pre udržateľný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development) definuje CSR ako „kontinuálny záväzok podnikov prispievať k ekonomickému rozvoju pri súčasnom zlepšovaní kvality života zamestnancov, ich rodín,

²² Voľne spracované podľa MOSNÁROVÁ, B. 2006. Prečo sa firmy zaoberajú CSR? In: *Marketing - Stratégie connecting* [online]. 2006, s. 19. [cit. 2010-01-11]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/11697>.

²³ CSR Europe: *About Us*. [online]. [cit. 2010-01-25]. Dostupné na internete: http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html.

rovnako ako miestnej komunity a spoločnosti ako celku“²⁴.

- ◆ Európska komisia, v Zelenej knihe s názvom “*Podporovanie európskeho rámca pre CSR* (“*Promoting a European framework for CSR*”) uvádza, že CSR “je koncept, v rámci ktorého firmy integrujú sociálne a environmentálne záujmy do ich podnikateľskej činnosti, v spolupráci so zainteresovanými subjektami (z angl. stakeholders) na dobrovoľnej báze”²⁵.
- ◆ *Implementačná príručka pre kanadský obchod (An Implementation Guide for Canadian Business)*, ktorá vznikla ako nástroj na podporu tvorby a implementácie CSR stratégií vo firmách, definuje CSR nasledovne: “Pod CSR sa rozumie spôsob, akým firmy integrujú svoje sociálne, ekonomické a environmentálne záujmy do ich hodnôt, kultúry, rozhodovacích procesov, stratégie a činností transparentným a zodpovedným spôsobom a takto vytvárajú lepšie postupy v rámci firmy ako takej, vytvárajú bohatstvo a prispievajú k rozvoju spoločnosti.”²⁶
- ◆ *Business Leaders Forum (BLF)* - neformálne združenie firiem, ktoré sa usilujú presadzovať a rozširovať princípy CSR na Slovensku - definuje spoločenskú zodpovednosť firiem ako: “koncept podnikania, v ktorom sa podniky dobrovoľne rozhodnú implementovať do svojich obchodných stratégií a aktivít také rozhodnutia, ktoré prispievajú k zlepšeniu stavu spoločnosti a k čistote životného prostredia pri rešpektovaní záujmov všetkých zainteresovaných subjektov.”²⁷

Na základe spomínaných definícií možno konštatovať, že CSR sa týka nasledovných oblastí:

- ◆ ide o rešpektovanie životného prostredia pri vykonávaní firemnej činnosti, snaha firmy chrániť životné prostredie pri súčasnej otvorenosti, reagovať na požiadavky či

²⁴ WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: *Business Role: Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete:

⟨<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE00Q>⟩.

²⁵ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [online] [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete:

⟨http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf⟩.

²⁶ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete:

⟨[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)⟩.

²⁷ BUSINESS LEADERS FORUM: *Zodpovedné podnikanie*. [online] [cit. 2008-05-10]. Dostupné na internete: ⟨<http://www.blf.sk/podnikanie>⟩.

očakávania stakeholderov,

- ♦ právo zamestnancov na kolektívne vyjednávanie, zabezpečenie rovnosti medzi mužmi a ženami, zabránenie diskriminácii kvôli veku, rase alebo etnickému pôvodu, náboženstvu či telesnému postihnutiu, primerané pracovné podmienky, čo sa týka zdravia a bezpečnosti na pracovisku,
- ♦ snaha firmy vychádzať v ústrety rodinám – napr. flexibilná pracovná doba, prispôsobené pracovné podmienky pre ženy na materskej dovolenke (možnosť mať dieťa na pracovisku či flexibilný pracovný čas),
- ♦ otvorenosť pre potreby miestnej komunity, kde podnikateľský subjekt pôsobí a pod.

Inými slovami povedané spoločenská zodpovednosť firiem pozostáva z **troch pilierov** a to ekonomického, environmentálneho a sociálneho:²⁸

1. pilier: *Ekonomika*

- * Manažment a organizačné zabezpečenie CSR,
- * ekonomická výkonnosť,
- * prítomnosť na trhu,
- * nepriame ekonomické vplyvy,
- * zodpovednosť za produkt.

2. pilier: *Ekológia*

- * Materiály,
- * energia, voda,
- * biologická rozmanitosť,
- * emisie, odpady, odpadové vody,
- * ekologické dopady produktov, zhoda s legislatívou, doprava, ostatné vplyvy.

²⁸ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: *Systém hodnocení společenské odpovědnosti firem* [online] [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=393>>.

3. pilier: *Sociálna zodpovednosť*

- * Ľudské práva,
- * komunita, korupcia, verejná politika, konkurenčné správanie, zhoda s legislatívou,
- * zamestnávanie a primeraná práca.

S pojmom CSR sa často zamieňajú pojmy ako Triple Bottom Line (TBL, 3BL, 3P - People, Profit, Planet), Corporate citizenship (CC), Corporate sustainability (CS), Corporate Ethics (CE), Corporate Social Investment (CSI), Socially Responsible Investment (SRI), Corporate Social Responsiveness (CSR 2), Corporate Social Performance (CSP) a pod. Podnikateľské subjekty mnohokrát nielen CSR rôzne označujú, ale aj chápu a napokon aj odlišne implementujú.

Koncept „**Triple Bottom Line**“²⁹ predstavuje spektrum parametrov a kritérií plánovania, merania a vyhodnocovania firemných výkonov, výsledkov a výstupov (úspechov), ktoré sú posudzované v troch rovinách a to – ekonomickej (Profit), environmentálnej (Planet) a sociálnej (People). Pri TBL ide vlastne o tvorbu a poskytovanie ekonomických analýz a správ, pričom sa berú do úvahy aj environmentálne a sociálne aspekty. V koncepte TBL, ale aj v koncepte CSR, je potrebné brať do úvahy prístupy k dvom skupinám subjektov a to k **zainteresovaným skupinám** (angl. stakeholderom) a **akcionárom** (angl. shareholderom).

Firemné občianstvo (z angl. Corporate Citizenship - CC) je koncept podľa ktorého sa firma chápe ako subjekt, ktorý v určitej komunite a lokalite vykonáva svoje podnikateľské aktivity, a od ktorého sa očakáva, že bude do určitej miery eticky, environmentálne a sociálne zodpovedný. Táto zodpovednosť však vychádza z vlastnej iniciatívy a nie je vyžadovaná zákonom (jedná sa o filantropickú časť spoločenskej zodpovednosti). V rámci tejto koncepcie by firma mala brať do úvahy požiadavky *primárnych stakeholderov*, ktorými sú vlastníci, zamestnanci, zákazníci, obchodní partneri, blízke komunity a pod. Primárni stakeholderi sa vyznačujú tým, že majú priame záujmy vo firme. Koncepcia CC vychádza z predpokladu, že práve spoločensky zodpovedné správanie firmy voči svojmu okoliu môže viesť k dlhodobej prosperite.

“**Firemný trvalo udržateľný rozvoj** (z angl. Corporate Sustainability - CS)

²⁹ z angl. Triple Bottom Line - TBL, 3BL, 3P - People, Profit, Planet

predstavuje stratégiu a praktiky zabezpečovania súčasných požiadaviek stakeholderov tak, aby ich uspokojovanie bolo v súlade so zásadami TUR, teda aby súčasné aktivity umožnili uspokojovať potreby aj budúcim generáciám najmä z pohľadu dostatočnosti a spektra prírodných zdrojov a z pohľadu tvorby a ochrany životného prostredia.”³⁰

V centre pozornosti **firemnej etiky** (z angl. Corporate Ethics - CE) sú morálne aspekty správania sa jednotlivcov a skupín v rámci firmy. CE predstavuje len časť spoločenskej zodpovednosti firmy. Je však bežné, že sa CSR mylne nahrádza pojmom firemná etika alebo v niektorých prípadoch pojmom **podnikateľská etika** (z angl. Business Ethics - BE).

Pod pojmom **spoločensky zodpovedné investície** (z angl. Socially Responsible Investment - SRI) možno chápať “investície či investičné akcie, pri ktorých sa zohľadňujú nielen ekonomické stránky ich návratnosti, ale aj ich sociálne, environmentálne a etické dosahy”³¹.

Firemná sociálna vnímavosť (z angl. Corporate Social Responsiveness - CSR 2) - je alternatívou k CSR. Rozdiel však spočíva v tom, že CSR 2 obnáša konkrétnu stratégiu, ktorá reaguje na konkrétny spoločenský problém. Rozdiely vyjadruje aj nasledovná tabuľka:

30 ZELENÝ, J. 2007. Orientácia v oblasti systémového inžinierstva – Základ úspešného environmentálneho inžiniera. In: *Ekológia a environmentalistika* [online]. 2007. [cit. 2008-08-30]. Dostupné na internete: <http://www.tuzvo.sk/files/FEE/dekanat_fee/3b_ZelenyII_AFE.pdf>.

31 ZELENÝ, J. 2007. Orientácia v oblasti systémového inžinierstva – Základ úspešného environmentálneho inžiniera. In: *Ekológia a environmentalistika* [online]. 2007. [cit. 2008-08-30]. Dostupné na internete: <http://www.tuzvo.sk/files/FEE/dekanat_fee/3b_ZelenyII_AFE.pdf>.

Tabuľka 1: Porovnanie kritérií a aspektov CSR a CSR 2

	CSR	CSR 2
Hlavný prístup	etický	pragmatický
Analýza zameraná na	spoločnosť	podnik
Pozornosť sústredená na	zámery	prostriedky
Dôraz kladený	záväzkom	reakciám
Úloha podniku	morálny subjekt	výrobca tovarov a služieb
Rozhodovací rámec	dlhodobý	stredne až krátkodobý

Prameň: ZELENÝ, J. 2007. Orientácia v oblasti systémového inžinierstva – Základ úspešného environmentálneho inžiniera. In: *Ekológia a environmentalistika* [online]. 2007. [cit. 2008-08-30]. Dostupné na internete: <http://www.tuzvo.sk/files/FEE/dekanat_fee/3b_ZelenyII_AFE.pdf>.

Pojem **firemný spoločenský výkon** (z angl. Corporate Social Performance - CSP) v sebe zahŕňa trojdimenzionálny model logického prepojenia konceptov CSR a CSR 2. Prvá dimenzia identifikuje oblasti, v ktorých je spoločenská zodpovednosť firmy žiadaná alebo očakávaná, druhou dimenziou sa definuje rozsah tejto zodpovednosti a tretiu dimenziu tvoria konkrétne reakcie firmy na identifikované problémy.

Nech už firmy využívajú akékoľvek označenie pre ich spoločensky zodpovedné správanie, dôležité je, aby sa zmenil postoj firiem orientovaný iba na zisk, na postoj zohľadňujúci taktiež stakeholderov či komunitu, v ktorej firma pôsobí. Výzvou dneška zostáva docieľiť širšie povedomie o pojme spoločenská zodpovednosť firiem a informovanie o benefitoch a dôvodoch rastúceho záujmu v súvislosti s týmto konceptom.

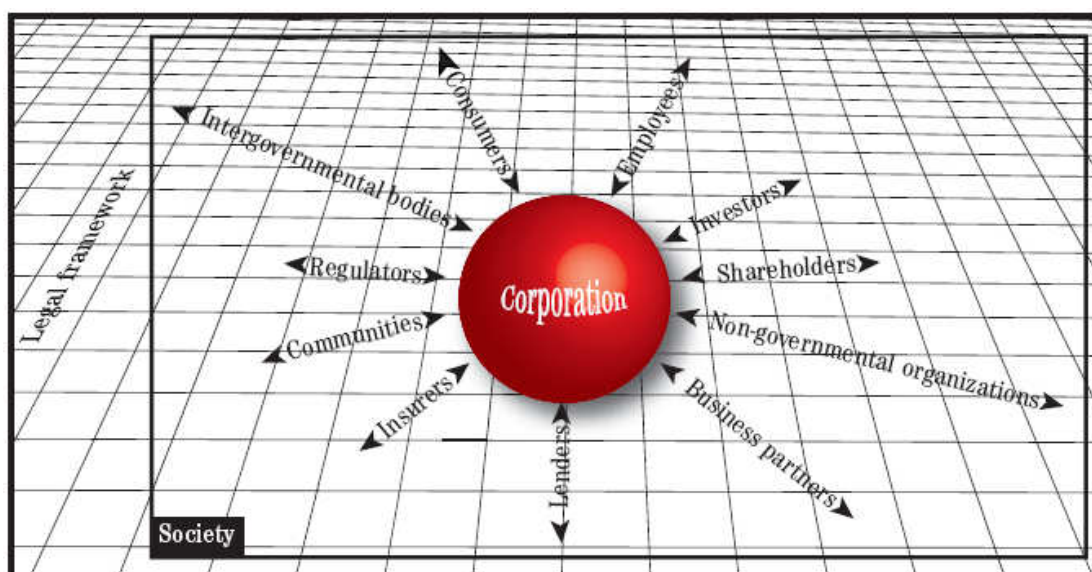
Shareholder versus stakeholder prístup

Firma svojou činnosťou ovplyvňuje mnohé subjekty alebo spätne mnohé subjekty majú vplyv na chod firmy. V koncepte CSR sa stretávame s dvomi hlavnými skupinami subjektov a to zainteresovanými subjektmi a akcionármi.

Pojmom **zainteresované subjekty** (z angl. stakeholders) sa označujú zamestnanci, spotrebitelia, medzivládne orgány, zákonodarcovia, miestne komunity, poisťovatelia, poskytovatelia pôžičiek, obchodní partneri, mimovládne organizácie, investori, akcionári a

pod. Tento široký okruh subjektov je určitým spôsobom v interakcii s podnikateľským subjektom a práve z tohto dôvodu je veľmi podstatné mať kvalitné základy, tzn. správne hodnoty a priority, podľa ktorých firma realizuje svoje aktivity. Ak má firma dobrý hodnotový rebríček zohľadňujúci vlastných zamestnancov, miestnu komunitu i životné prostredie, povedie to k obojstranným benefítom a spokojnosti.

Graf 1: Zainteresované subjekty prichádzajúce do interakcie s podnikateľským subjektom



Vysvetlivky:

Corporation – korporácia
 Consumers – spotrebitelia
 Employees – zamestnanci
 Investors – investori
 Shareholders – akcionári
 Non-governmental organisations – mimovládne organizácie
 Business partners – obchodní partneri
 Lenders – poskytovatelia pôžičiek
 Insurers – poisťovatelia
 Communities – miestne komunity
 Regulators – zákonodarcia
 Intergovernmental bodies – medzivládne orgány
 Society – spoločnosť
 Legal framework – právny rámec

Prameň: INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18] Dostupné na internete:

<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>

Akcionári (z angl. shareholders) predstavujú skupinu vlastníkov či podielnikov,

ktorí sa zúčastňujú na benefitoch firmy. Existuje však rozdiel v očakávaníach zo strany stakeholderov a shareholderov. V minulosti prevládala najmä hodnotová orientácia podnikateľských subjektov, zameraná na vlastníkov či akcionárov. Ak sa podnikateľský subjekt rozhodne pre hodnotovú orientáciu zameranú na akcionárov (koncept známy ako „**Shareholder Value**“), firma sa bude usilovať, a to prostredníctvom „zvyšovania hodnoty aktív, zvyšovania trhovej hodnoty spoločnosti a/alebo zabezpečovania dividendových výnosov“³², v prvom rade o dosahovanie, čo najvyšších ziskov. V súčasnosti sa však do popredia stále viac dostáva koncept „**Stakeholder Value**“, ktorý okrem vlastníkov či akcionárov zohľadňuje potrebu vytvárania hodnôt aj pre iné zainteresované skupiny. Koncept Stakeholder Value vychádza z toho, že všetci stakeholderi majú podiel na úspechu podniku. Len prostredníctvom zvyšovania hodnoty aj pre iných stakeholderov (nielen akcionárov) možno v konečnom dôsledku dosiahnuť zhodnocovanie akcionárskeho kapitálu (koncept „*Value Based Management*“). Tento posun firemnej hodnotovej orientácie je podmienený viacerými skutočnosťami, akými sú, naliehavejšia hrozba globálneho otepľovania, vznik hospodárskej krízy či väčšie uvedomovanie si potreby trvalej udržateľnosti. Vzájomný hodnotový vzťah podnikateľského subjektu a zainteresovaných skupín vyjadrujú aj ich vzájomné očakávania (viac príloha 1).

Podnikateľské subjekty zohľadňujúce záujmy všetkých zainteresovaných skupín sú flexibilnejšie – vedia promptnejšie reagovať na rôzne zmeny a zároveň predchádzajú vzniku možných rizík, ktoré by mohli poškodiť firmu či mali dosah na zníženie tržieb. Schopnosť načúvať názorom stakeholderov zároveň umožňuje byť inovatívnejším a lepšie akceptovateľným v miestnej komunite.

2.3 Benefity vyplývajúce z implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem

Úspech v podnikaní a spoločensky zodpovedné správanie firmy spolu veľmi úzko súvisia. Je očividné, že firmy so skutočným záväzkom k firemnej zodpovednosti sú nesporne viac stabilné, lepšie riadené, a preto predstavujú lepšie dlhodobé investície.

³² PAPULA, J. 2008. *Hodnotová orientácia ako koordinujúci prvok strategického manažmentu*. [online] [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/02/hodnotov-orientcia-ako-koordinujci.html>>.

„Svetová obchodná rada pre udržateľný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) zaznamenala, že logická stratégia založená na integrite, dobrých hodnotách a dlhodobom prístupe prináša jasné obchodné benefity podnikom a prispieva k všeobecnému blahu spoločnosti.“³³

Kľúčové faktory, ktoré viedli k zvýšenému záujmu o CSR sú nasledovné:³⁴

- ◆ *globalizácia*, ktorá súvisí s presahovaním národných hraníc, činnosťou multinacionálnych korporácií či globálnymi dodávateľskými reťazcami, vedie k väčšiemu záujmu o CSR v súvislosti s postupmi manažmentu ľudských zdrojov, ochranou životného prostredia, zdravím, bezpečnosťou a pod.,
- ◆ *vládne a mimovládne organizácie*, ako napr. OSN, OECD a ILO vytvorili dohody, deklarácie, smernice, princípy a iné nástroje, ktoré ponúkajú spoločenské normy pre zodpovedné riadenie,
- ◆ *pokroky v komunikačných technológiách*, ako napr. internet, mobilné telefóny, personal digital assistants (PDAs) uľahčujú sledovanie obchodných aktivít a rozširovanie informácií o nich. Mimovládne organizácie tiež pravidelne pútajú pozornosť prostredníctvom ich webových stránok, ktoré uvádzajú problematické obchodné praktiky.
- ◆ *spotrebitelia a investori* majú stále väčší záujem podporovať zodpovedné obchodné praktiky a vyžadujú viac informácií o tom, ako podnikateľské subjekty čelia rizikám a príležitostiam v súvislosti so spoločenskými a environmentálnymi problémami,
- ◆ *obyvatelia* mnohých miest považujú za samozrejmé, že korporácie by mali spĺňať štandardy v oblasti spoločenskej a environmentálnej starostlivosti nezávisle od toho, kde pôsobia,
- ◆ *výhody implementácie princípov CSR* – spoločensky zodpovedné firmy si uvedomujú, že efektívny prístup k CSR môže znížiť riziko zániku podniku, otvára nové možnosti a prispieva k zlepšeniu povesti značky a tiež firemnej reputácii.

³³ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18] Dostupné na internete:

<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

³⁴ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18] Dostupné na internete:

<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

- ◆ Spoločenská zodpovednosť firiem predstavuje prijatie dobrovoľného záväzku zo strany podnikateľských subjektov presahujúceho “zákonný rámec”. Prijatie dobrovoľných predpisov či opatrení firmou môže mať rôzne dôvody od ochrany pred vydávaním nežiaducich zákonných predpisov, zo strany štátu, až po snahu nadobudnúť cez prezentovanie sa ako “spoločensky zodpovedná firma”, viaceré benefity, ako:³⁵
- ◆ *Lepšie predvídanie a riadenie stále rastúceho spektra rizík.* Brať do úvahy záujmy rôznych strán zaujímajúcich sa o firemné dosahy, je jedným zo spôsobov ako predchádzať rizikám a riadiť ich.
- ◆ *Zlepšovanie firemnej reputácie.* Organizácie, ktoré konajú spoločensky zodpovedne si môžu budovať reputáciu, zatiaľ čo firmy, ktoré konajú nemorálne si môžu zničiť hodnotenie firemnej značky, či poškodiť reputáciu najmä v prípade, ak vyjde najavo určitá nelegálna činnosť firmy. Ak si chce firma udržať dobrú reputáciu či zlepšiť hodnotu značky mala by vychádzať z hodnôt, akými sú dôvera, spoľahlivosť, kvalita a dôslednosť.
- ◆ *Lepšia schopnosť zamestnať, rozvíjať a udržať personál.* Firmy, ktoré veľa investujú do svojich zamestnancov v podobe rôznych školení ako napr. účtovnícke či audítorské firmy, a tiež umožňujú zamestnancom absolvovať najnovšie kurzy v zahraničí, očakávajú, že v budúcnosti sa im to vráti, v podobe naakumulovaných zručností zamestnanca. Ak však firma nezabezpečí priaznivé pracovné prostredie, kde sa férovo správa k zamestnancom a panuje priateľská a tvorivá pracovná klíma, môže sa stať, že sa zamestnanec rozhodne firmu opustiť. Firmy realizujúce CSR sú oveľa vnímavejšie na potreby zamestnancov, čím sa im darí lepšie zamestnať a udržať kvalitnú pracovnú silu.
- ◆ *Lepšia konkurencieschopnosť a umiestnenie na trhu.*
- ◆ *Zvýšená pracovná efektívnosť a úspora nákladov.* Tento prínos súvisí najmä so zvýšenou efektívnosťou, čo sa týka systematického prístupu k riadeniu, ktorý zahŕňa neustále zlepšenia, napr. zhodnotenie environmentálnych a energetických

35 INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18] Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

aspektov firemnej činnosti môže odhaliť možnosti zmeny z neefektívnych zdrojov k ziskovým a možnosti rozsiahlej redukcie využívania energie v rámci spoločnosti.

- ◆ *Lepšia schopnosť získavať a budovať účelné a efektívne vzťahy v rámci dodávateľského reťazca.* Rovnako zmýšľajúce firmy môžu vytvárať obojstranne ziskové dlhodobé obchodné vzťahy. Väčšie firmy môžu v rámci obchodných vzťahov stimulovať menšie k implementácii CSR prístupu. Napríklad niektorí výrobcovia áut trvajú na tom, aby ich dodávatelia boli certifikovaní v oblasti štandardov environmentálnych riadiacich systémov.
- ◆ *Väčšia schopnosť reagovať na zmenu.* Spoločnosť otvorená „počúvať“ je, vďaka pravidelnému dialógu so zainteresovanými stranami, v lepšej pozícii predvídať a reagovať na regulačné, ekonomické, spoločenské a environmentálne zmeny, ktoré sa môžu objaviť.
- ◆ *Prístup ku kapitálu.* Finančné inštitúcie stále viac zohľadňujú spoločenské a environmentálne kritériá pri projektoch, ktoré hodnotia. Keď rozhodujú o tom, kde umiestniť ich peniaze, investori pozerajú na indikátory efektívneho CSR manažmentu.
- ◆ *Lepšie vzťahy s regulátormi.* Vo viacerých súdnych procesoch, vlády urýchlili schvaľovacie procesy pre firmy, ktoré sa podujali na spoločenské a environmentálne aktivity mimo tých, ktoré boli vyžadované predpismi.

Firmy so skutočným záväzkom k spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti sú nesporne viac stabilné a vzniká u nich väčšia pravdepodobnosť, že budú dosahovať vyššie zisky. Toto tvrdenie potvrdzujú aj viaceré štúdie. Odpoveď na otázku prečo sa prejavuje rastúci záujem o oblasť spoločenskej zodpovednosti firiem vysvetľujú nasledovné skutočnosti:³⁶

- ◆ rastú očakávania obyvateľov, spotrebiteľov, rôznych autorít a investorov v rámci globalizácie a prebiehajúcich priemyselných zmien,
- ◆ plnenie spoločenských kritérií firmami ovplyvňuje či budú spotrebiteľia investovať do ich produktov,

36 CEMA-NET: *Comparison*. [online] [cit. 2008-08-25]. Dostupné na internete: <<http://www.cema-net.org/working-groups/social-responsibility/comparison>>.

- ♦ rastie záujem o ochranu životného prostredia z dôvodu zhoršovania jeho kvality a hrozby klimatickej zmeny,
- ♦ nové informačné a komunikačné technológie umožňujú lepšiu transparentnosť a obeh informácií týkajúcich sa aktivít podnikov.

Nevenovanie pozornosti spoločenskej zodpovednosti firiem môže zvädzať k podľahnutiu lobistickým tlakom. Ďalším rizikom je, že kladenie dôrazu na riadenie firmy bez akýchkoľvek noriem môže viesť k opomenutiu stanoviť si jasné a dobre definované pravidlá v rámci firmy i v činnosti realizovanej navonok. Iným úskalím je zavedenie jednotných pravidiel na rôzne situácie, pričom sa očakáva, že sa tieto pravidlá budú uplatňovať v rozvinutých aj v rozvojových krajinách rovnakým spôsobom. Každopádne angažovanosť firmy pre dobro spoločnosti prináša mnohé prínosy, ale na správnu a efektívnu realizáciu CSR, ktorá by viedla k benefitom z dlhodobého hľadiska a zabezpečila by trvalú udržateľnosť, je potrebný skutočný záujem podnikateľského subjektu o CSR a ochota doň aj investovať či už finančne alebo aj časovo.

2.4 Negatívne aspekty spoločenskej zodpovednosti firiem

Vo svete existuje veľa autorov podporujúcich CSR a usilujúcich sa propagovať tento aktuálny trend, na druhej strane existuje aj veľa skeptikov a proti argumentov týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti firiem. Niekedy je až absurdné odpovedať na otázku, ako doceliť dobrú implementáciu CSR, keď ani neexistuje jednotná definícia tohto pojmu. Podnikateľské subjekty, či rôzne organizácie, prejavujúce záujem o akési spoločenské angažovanie sa (väčšinou za účelom dosiahnutia vyšších ziskov, či iných benefitov) rôzne chápu a následne aj implementujú (keď vôbec implementujú a nezastavia sa len pri prázdnych slovách a budovaní len akéhosi, spoločensky zodpovedného imidžu) samotné CSR. Tieto aktivity, ktoré spadajú pod CSR mnohokrát ešte aj odlišne označujú, a tak zostáva veľkou výzvou do budúcnosti prísť s univerzálnou definíciou spoločenskej zodpovednosti firiem a tiež pochopením prečo a ako ju reálne implementovať.

Podľa Karnaniho „v prípadoch, keď zisky a verejné záujmy sú na rovnakej úrovni, je myšlienka spoločenskej zodpovednosti firiem pre podnikateľské subjekty nepodstatná.

V situáciách, v ktorých sú zisky a verejné blaho v protiklade, budú výzvy na spoločenskú zodpovednosť firiem takmer vždy neefektívne, lebo vedúci pracovníci by takmer nikdy dobrovoľne nekonali v prospech verejných záujmov a proti záujmom akcionárov.³⁷

Potravinárske firmy usilujúce sa o výrobu zdravších jedál, či automobilový priemysel zvyšujúci zisky cez výrobu áut na elektrinu alebo palivovo úspornejšie dopravné prostriedky, len dokazujú existenciu synergie podnikateľských záujmov a verejného blaha. Firmy zvyšujú zisky a získavajú nových zákazníkov, pričom zákazníci či rôzne mimovládne organizácie sa tešia benefitom, ktoré to prináša spoločnosti a životnému prostrediu. Otázkou však je, či za týmito spoločensky zodpovednými krokmi zo strany podnikateľských subjektov stojí úprimný záujem o pomoc širokej verejnosti, alebo len firemné záujmy. Odpoveď je asi jasná. Väčšinou až tlak mimovládnych organizácií či možnosť zníženia nákladov, alebo iné firemné benefity privedú podnikateľské subjekty k spoločenskému angažovaniu sa.

„K zmene môže dôjsť v prípade tlaku akcionárov požadujúcich trvalo udržateľný rast v dosahovaní ziskov, pri nahradení nekompetentných manažérov a pri spojení motivačných podnetov pre vedúcich s odmeňovaním za dosiahnutie úspechu firmy z dlhodobého hľadiska.“³⁸ Ak si firmy uvedomia, že trvalá udržateľnosť v podnikaní je pre nich podstatnejšia ako krátkodobé riskantné dosahovanie ziskov ohrozujúce stabilitu firmy, budú ochotné „obetovať“ určité firemné zisky na budovanie spoločensky zodpovedného prístupu v podnikaní. Realita ukazuje, že angažovanie sa v CSR znamená určité straty (hlavne z pohľadu dodatočných výdavkov na CSR), avšak z dlhodobého hľadiska môže priniesť významné benefity.

Ak je prvoradou prioritou akcionárov, čo najvyššie zhodnotenie akcií, aj keby určitý manažér chcel prispieť k budovaniu verejného blaha, môže sa stať, že dôjde o prácu alebo môže mať minimálne z toho problémy. Výsledkom je iba prezentovanie mnohých podnikateľských subjektov ako spoločensky zodpovedných, pričom sa však jedná len o

³⁷ KARNANI, A. The Case against Corporate Social Responsibility. In *Wall Street Journal - Eastern Edition* [online]. 2010, roč. 256, č. 45 [cit. 2010-11-24]. Dostupné na internete:

<<http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=2116813731&SrchMode=1&id=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1290603543&clientId=57509>>.

³⁸ KARNANI, A. The Case against Corporate Social Responsibility. In *Wall Street Journal - Eastern Edition* [online]. 2010, roč. 256, č. 45 [cit. 2010-11-24]. Dostupné na internete:

<<http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=2116813731&SrchMode=1&id=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1290603543&clientId=57509>>.

„greenwashing“³⁹. Dvere k filantropickým aktivitám či angažovaniu sa v prospech spoločnosti sú dokorán otvorené pre podnikateľov vlastniacich celú firmu, ktorí tak nepodliehajú prípadným prekážkam zo strany iných nadriadených, ktorí by mohli robiť prekážky snahám pri implementácii CSR. Inou skupinou, ktorá sa môže voľne angažovať pre verejné blaho sú bohatí vedúci pracovníci veľkých nadnárodných korporácií či verejných podnikateľských subjektov, od ktorých sa priamo očakáva určité spoločenské angažovanie sa, avšak z vlastných zdrojov.

Vládna regulácia predstavuje ďalšiu možnosť ako docieľiť implementovanie určitého spoločensky zodpovedného správania podnikateľských subjektov. Úskalím v tomto prípade je prijatie neefektívnych či nesprávnych legislatívnych nariadení (uzákonenie predpisov zvýhodňujúcich viac podnikateľské subjekty na úkor verejnosti cez lobbying rôznych priemyselných skupín). V rozvojových krajinách je vládna regulácia navyše ohrozená korupciou, rodinkárstvom, nedostatočnou právnou vymáhatelnosťou a pod.

Mimovládne či iné organizácie zastupujúce záujmy verejnosti sú tiež nástrojom na obmedzenie či zabránenie podnikateľských aktivít poškodzujúcich verejné blaho. Nie vždy však majú tieto organizácie úprimný záujem prispieť k zmene a niekedy neprimerane vyvolávajú spory s určitými podnikateľskými subjektmi, čím dochádza k súdnym sporom a demotivácii podnikov meniť svoje podnikateľské správanie. V rozvojových krajinách navyše mnohokrát nemajú MVO dostatočné finančné prostriedky na informovanie verejnosti a podniknutie konkrétnych krokov pre zlepšenie či riešenie určitých spoločenských problémov.

Asi najideálnejšie sa môže javiť dobrovoľná iniciatíva správať sa spoločensky zodpovedne zo strany samotných podnikateľských subjektov. Avšak aj takáto samoregulácia podnikateľského subjektu má svoje úskalia. Podniky sa mnohokrát zamerajú len na určité viditeľné aktivity v prospech miestnej komunity či ochrany životného prostredia (ŽP), aby tak zabránili budúcej legislatívnej úprave ich podnikateľských aktivít, pričom súčasne dochádza k značnému poškodzovaniu verejnosti a ŽP podnikateľskou činnosťou v inej oblasti. Vláda by mala byť preto značne obozretná a sledovať negatívne

³⁹ **Greenwashing** (zelené pranie) – správanie sa firmy ako environmenálne priateľská, ale v skutočnosti sa jedná len o jeden z nástrojov tzv. public relations, viac na <<http://www.dolceta.eu/slovensko/Mod5/spip.php?article236>>.

externality podnikateľských subjektov, napriek ich zjavnému verejnému angažovaniu sa a v prípade potreby zasiahnuť vhodnou legislatívnou úpravou.

Veľkou výzvou v celom podnikateľskom svete sú hodnoty uplatňované vedením firiem. Od týchto ľudí najviac závisí, či a ako sa bude pristupovať k zamestnancom, miestnej komunite i životnému prostrediu. Snahy podriadených o spoločensky zodpovedné správanie by bez podpory vedenia firmy takmer vždy narážali na odpor a bolo by takmer nemožné presadiť spoločensky zodpovedné správanie vo firme. Práve z tohto dôvodu sme sa v práci zamerali na normatívny prístup k CSR a snahe zdôvodniť, prečo je dôležité CSR, a ako ho možno implementovať.

2.5 Historický vývoj spoločenskej zodpovednosti firiem⁴⁰

Mnohí autori považujú koncept CSR za pomerne nový, avšak v skutočnosti CSR existuje tak dlho, ako podnikanie samotné. Vo svete existujú rôznorodé názory na CSR, pričom jedni tvrdia, že CSR vôbec nemá nič spoločné s podnikaním⁴¹, iní zasa vidia medzi nimi súvislosť, ale nepovažujú CSR za dobrú vec v spojitosti s podnikaním⁴² a podľa názoru iných má CSR pre podnikanie strategický význam.

S historickým objasnením CSR je dôležité upozorniť na etymologickú definíciu slova “spoločnosť” (z angl. company). Slovo “company” má pôvod v latinčine a je možné ho odvodiť z dvoch latinských slov a to cum a panis, čo v preklade znamená “spoločné lámanie chleba” (“breaking bread together”⁴³). Z tohto jasne vyplýva, že slovo company má pôvodne sociálny či spoločenský význam. Napriek tomu, že koncept CSR má pôvod už pri samotnom zrode podnikania, bolo definované iba nedávno, no doteraz neexistuje jeho jednotná definícia. História CSR je možné rozdeliť na dve obdobia a to na obdobie pred

⁴⁰ Voľne spracované podľa ASONGU J. J. 2007. The History of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business and Public Policy* [online]. 2007, vol. 1, no. 2 [cit. 2010-03-02]. Dostupné na internete: <http://www.jbponline.com/article/viewFile/1104/842>

⁴¹ FREEMAN, R.E., LIEDKA, J. 1991. Corporate social responsibility: A critical approach – corporate social responsibility no longer a useful concept. In: *Business Horizons* [online]. 1991, júl-august [cit. 2010-03-04]. Dostupné na internete: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11015279/.

⁴² FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. [online]. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 202 s. [cit. 2010.03.01] Dostupné na internete: <http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/ipe/friedman.htm>.

⁴³ Arndt, M. 2003. *An Ode to ‘The Money-Spinner.’* In: *Business Week* [online]. 2003, marec 24 [cit. 2010-02-02]. Dostupné na internete: http://www.businessweek.com/magazine/content/03_12/b3825029_mz005.htm.

rokom 1900 a na obdobie po roku 1900 až do súčasnosti.

2.5.1 História spoločenskej zodpovednosti firiem pred rokom 1900

Už v dávnej minulosti existovali historické záznamy dokazujúce prepojenosť podnikateľského sektora so spoločnosťou a životným prostredím. Z historického hľadiska je jedným z prvých záznamov takejto prepojenosti vydanie zákonov na ochranu lesov a s nimi súvisiacu reguláciu ťažobnej činnosti pred takmer 5 000 rokmi. „Kráľ starovekej Mezopotámie Hammurabi vydal okolo roku 1700 pred Kristom kódex, podľa ktorého spôsobená smrť či nepríjemnosti miestnym občanom, zapríčinené nedbalosťou staviteľov, krčmárov a farmárov, boli trestané rozsudkom smrti.“⁴⁴ Starovekí rímski senátori zasa očakávali platenie dostatočne vysokých daní od podnikateľov vtedajšej doby a ak sa tak nedialo udeľovali im sankcie. Z ich daní mali byť následne financované vojnové ťaženia. Z týchto príkladov možno vidieť, že už v tých dobách sa očakávalo, že podnikatelia budú zohľadňovať pri svojej podnikateľskej činnosti potreby spoločnosti.

Prvky CSR možno badať už v dávnej minulosti aj v Afrike. Na tomto kontinente odborníci ako napr. lekári, si nemohli účtovať za poskytovanie svojich služieb neprimerané poplatky, ktoré by ľudia neboli schopní zaplatiť a z tohto dôvodu ich služby boli dostupné každému. V tradičných afrických kultúrach sa podnikanie chápalo ako niečo, čo malo v prvom rade slúžiť celej spoločnosti a až potom sa zohľadňovali záujmy samotného podnikateľa.

S nástupom industrializácie, od druhej polovice 19. storočia, kedy dochádza k rozmachu železníc a oceliarskeho priemyslu, s narastajúcim vplyvom podnikateľskej činnosti na životné prostredie a tiež rastúcou závislosťou ľudí od podnikateľských subjektov, nadobúdal koncept CSR postupne nové podoby.

⁴⁴ BRASS Centre: *History of corporate social responsibility and sustainability* [online]. 2007, [cit. 2010-03-02]. Dostupné na internete: <http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf>.

2.5.2 História spoločenskej zodpovednosti firiem od roku 1900 až po súčasnosť

Dnešná podoba takpovediac moderného konceptu CSR sa zrodila približne v 20. rokoch minulého storočia. V roku 1929 sa Wallace B. Donham, dekan Harvard Business School, vyjadril nasledovne: “Podnikanie začalo už v dávnej histórii, ale podnikanie v takej podobe, ako ho poznáme dnes predstavuje čosi nové – nové v rozširujúcom sa pohľade, nové v novom význame pre spoločnosť. Podniky sa však ešte nenaučili, ako zvládnuť tieto zmeny, ani ešte dostatočne nechápu rozsah ich zodpovedností na budúce generácie.”⁴⁵

Otázkou spoločenskej zodpovednosti firiem sa zaoberali viacerí autori už v **30-tych rokoch 20. storočia**, ako napr. Wendell Wilkie, ktorý viedol podnikateľov k novému rozmeru v podnikaní a to zmyslu pre spoločenskú zodpovednosť. Za významného autora v oblasti CSR je považovaný však najmä Archie B. Carroll, ktorý vo veľkej miere prispel k rozvoju konceptu spoločenskej zodpovednosti v podnikaní. Prišiel s modelom, ktorý rozlišuje štyri významné súčasti CSR a to ekonomickú, právnu, etickú a filantropickú (voliteľnú) zodpovednosť.⁴⁶ Novodobá história CSR sa podľa neho datuje v USA od polovice 20. storočia a spája sa s menom Howarda R. Bowena a jeho knihy Spoločenské zodpovednosti podnikateľa (z angl. originálu Social Responsibilities of the Businessman) z roku 1953, ktorá sa považuje za prvú z kníh zaoberajúcou sa problematikou CSR.

Spôčiatku sa CSR ponímalo ako *spoločenská zodpovednosť podnikov* (z angl. originálu social responsibility of businesses) a to najmä v zmysle spoločenského prínosu pracovníkov podniku pre spoločnosť ako celok.⁴⁷ Jednalo sa teda skôr o chápanie CSR ako morálnej povinnosti než o akýsi zoznam povinných pravidiel, ktoré treba dodržiavať. **Od 50. rokov 20. storočia** bola spoločenská zodpovednosť podnikov doplnená o myšlienku, že „podniky potrebujú rovnako zohľadňovať rôzne záujmy, požiadavky a oblasti (ekonomickú, sociálnu, etickú) týkajúce sa spoločnosti ako celku“⁴⁸. Medzi takéto

⁴⁵ BRASS Centre: *History of corporate social responsibility and sustainability* [online]. 2007, [cit. 2010-03-02]. Dostupné na internete: <http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf>.

⁴⁶ CARROLL, A., B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. In *Business Horizons*, 1991, júl-aug., č. 42, s. 39-48.

⁴⁷ Voľne spracované podľa CÓRDOBA, J.-R. - CAMPBELL, T. Implementing CSR Initiatives – The Contribution of Systematic Thinking. In *Pensamiento & Gestión*. ISSN 1657-6276, 2007, č. 23, s. 112-130.

⁴⁸ CÓRDOBA, J.-R. - CAMPBELL, T. Implementing CSR Initiatives – The Contribution of Systematic

požiadavky možno zaradiť rozličné právne nariadenia, etické kódexy a rôzne iné činnosti, ktoré majú okrem generovania zisku prispievať aj k blahobytu verejnosti.

Napriek väčšiemu záujmu o túto problematiku bol aj v **60. rokoch** chápaný obsah pojmu CSR nejednoznačne. V roku 1960 Keith Davis zadefinoval spoločenskú zodpovednosť ako „rozhodnutia a činnosti podnikateľov robené z dôvodov aspoň čiastočne presahujúcich priame firemné ekonomické a technické záujmy“⁴⁹. Ďalšími autormi, ktorí sa venovali CSR v 60. rokoch boli Eells a Walton a tiež Joseph McGuire (1963), ktorý tvrdil, že za dominantné treba považovať ekonomické záujmy podnikateľských subjektov, ale popri právnych povinnostiach by mali mať firmy aj určitú zodpovednosť voči spoločnosti, ktorá presahuje ekonomické a právne povinnosti. Negatívnym spôsobom sa k spoločenskej zodpovednosti staval známy ekonóm Milton Friedman, ktorý pokladal doktrínu CSR za zlú od základov. Z jeho článku „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“ z roku 1970 vyplýva, že jedinou spoločenskou zodpovednosťou podnikateľského subjektu je snaha o maximalizáciu zisku a to v rámci daného právneho systému. Tvrdil, že: „Len pár trendov by mohlo tak komplexne podkopať základy našej slobodnej spoločnosti, ako prijatie spoločenskej zodpovednosti vedúcimi pracovníkmi firiem namiesto toho, aby sa zamerali na vytváranie, čo najväčšieho množstva peňazí pre svojich akcionárov“⁵⁰. Pri svojej argumentácii vychádzal z troch hlavných predpokladov:⁵¹

1. Len ľudské bytosti majú morálnu zodpovednosť za ich počínanie.
2. Zodpovednosťou manažérov je konať výlučne v záujme akcionárov.
3. Sociálne otázky a problémy sú záležitosťou štátu a nie podnikových manažérov.

Tieto jeho tvrdenia však mali viacero odporcov (napr. Wood, 1991). Vedeckí pracovníci ako Orlitzky (2003), Russo a Fouts (1997), Waddock a Graves (1997) dokonca poukázali na fakt, že angažovanosť v spoločenskej a environmentálnej oblasti pozitívne vplýva na finančné výsledky firmy, avšak Friedman a jeho zástancovia stále obhajovali tvrdenie, že firemný sociálny prístup nie je v súlade s hlavným cieľom podnikateľskej

Thinking. In *Pensamiento & Gestión*. ISSN 1657-6276, 2007, č. 23, s. 112-130.

⁴⁹ CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505.

⁵⁰ CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505.

⁵¹ CRANE, A., MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 223. ISBN 9780199564330.

činnosti, a tým je maximalizácia zisku a vytváranie hodnoty pre akcionárov. Friedman bol jednoducho proti akejkoľvek forme firemného altruizmu, akými sú spoločenská zodpovednosť či firemné občianstvo (z angl. originálu corporate citizenship). Viacerí odborníci následne vyvodili závery, že „podnikateľské subjekty nemajú žiadne, alebo majú len minimálne spoločenské povinnosti presahujúce právny rámec“⁵². Spomínaný článok bol interpretovaný mnohými autormi rozdielne. Niektorí z nich tvrdili, že podľa Friedmana usilovanie sa dosiahnuť vlastný záujem neznamená sebeckosť a podnikatelia sa nemajú oň snažiť na úkor jednotlivcov či spoločnosti. Podľa Cosans CH. „v spoločnosti, kde sa spolupráca cudzích ľudí uskutočňuje cez prostriedky súkromného sektora, dosiahnuté zisky podnikateľských subjektov predstavujú vlastne sociálny mechanizmus, ktorý zabezpečuje zdroje na uspokojenie potrieb zákazníkov, zatiaľ čo zamestnanci a investori sú odmeňovaní za ich námahu“⁵³.

Rozdielnosť názorov, ohľadne CSR, sa prejavila aj u ďalších autorov. McGuire J. a Backman J. chápu spoločenskú zodpovednosť ako niečo, čo zahŕňa, ba dokonca presahuje, ekonomickú a právnu oblasť podnikania, pričom iní (napr. Henry Manne, 1972) pod CSR rozumejú čosi, čo presahuje ekonomické a právne kritériá, čiže spoločenská zodpovednosť je ponímaná ako dobrovoľná činnosť.

V rámci iného prístupu sa spoločenská zodpovednosť odvíja od určitého zoznamu oblastí (napr. problém chudoby, rasová diskriminácia, problém znečisťovania ovzdušia a iné), pri ktorých sa očakáva zodpovedný postoj organizácií. Komisia pre hospodársky rozvoj (z angl. originálu Committee for Economic Development - CED) ako jedna z prvých v roku 1971 zadefinovala oblasti, ktoré možno považovať za ekonomické a neekonomické v súvislosti so spoločenskou zodpovednosťou v podnikaní. Jednalo sa o koncept „troch sústredných kruhov“ (z angl. originálu "three concentric circles"):⁵⁴

➤ *Vnútorý kruh* predstavuje zodpovednosť podnikateľského subjektu v ekonomickej oblasti týkajúcu sa produktov, pracovných miest a ekonomického rastu.

⁵² COSANS, CH. 2008. Does Milton Friedman Support a Vigorous Business Ethics? In *Journal of Business Ethics*. ISSN 01674544, 2009, roč. 87, č. 3, s. 391-399.

⁵³ COSANS, CH. 2008. Does Milton Friedman Support a Vigorous Business Ethics? In *Journal of Business Ethics*. ISSN 01674544, 2009, roč. 87, č. 3, s. 391-399.

⁵⁴ CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505.

- *Stredný kruh* zahŕňa zodpovednosť vykonávať ekonomickú funkciu pri súčasnom zohľadňovaní meniacich sa spoločenských hodnôt a priorít, napr. brať do úvahy ochranu životného prostredia, prijímanie novej pracovnej sily, vzťahy so zamestnancami a pod.
- *Vonkajší kruh* sa týka novo vznikajúcich a nie presne zadefinovaných zodpovedností (chudoba, pohromy), ktoré by si podniky mali osvojiť, aby sa tak viac angažovali v zlepšovaní spoločenského prostredia.

V 70. rokoch sa teda postupne menilo chápanie CSR, ktoré sa začalo spájať s *podnikovou stratégiou*. V prvých knihách o strategickom plánovaní CSR zohrávalo úlohu akéhosi tvorcu správneho pracovného prostredia v rámci podnikateľských subjektov.⁵⁵ Takto chápané CSR môže pomáhať organizáciám z dlhodobého hľadiska prosperovať lepšie v prípade, ak zohľadňujú potreby a záujmy iných subjektov.

V 80. rokoch sa pozornosť sústredila na vzťah medzi CSR aktivitami a ich vplyvom na zisk podnikateľských subjektov. „Podľa štúdie McGuire (1988) spoločnosti so stabilnými a priaznivými finančnými podmienkami (účtovnícky a na základe meraní/hodnôt akciového trhu) sú očividne viac orientované na CSR.“⁵⁶ Z tohto vyplýva, že výška dosahovaného zisku podnikateľských subjektov môže ovplyvňovať ich angažovanosť v oblasti CSR. Otázkou teda je, ako môže súvisieť CSR a firemné stratégie. Podľa Mintzberga, H. by „v prvom rade CSR nemalo byť ignorované. Na rozvinutie CSR by mali existovať rôzne stratégie na konkrétne okolnosti či situácie. Stratégie by mali zahŕňať „dôveruj jej (CSR)“ pre manažérov a podporuj zvyšovanie povedomia o CSR, pretláčaj ju (spôsob rozvoja), zdemokratizuj ju (otvorenosť rozhodovacích procesov pre stakeholderov) a reguluj ju, keď treba“.⁵⁷

V 90-tych rokoch sa chápanie spoločenskej zodpovednosti firiem rozšírilo o ďalšie oblasti. Spoločensky zodpovedné podnikanie malo podľa zástancov CSR zahŕňať okrem ekonomických aj právne, etické a iné oblasti presahujúce púhe generovanie ziskov

⁵⁵ Voľne spracované podľa MINTZBERG, H. - QUINN, J. B. 1991. The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases. In *Journal of Economic Literature*. ISSN 0022-0515, 1991, roč. 29, č. 4, s 1842.

⁵⁶ MCGUIRE, J. B. et al. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. In *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273, roč. 31, č. 4, s. 854-872.

⁵⁷ MINTZBERG, H. 1984. Who should control the corporation? In *California Management Review*. ISSN 0008-1256. 1984, roč. 28, č. 1, s. 90-115.

podnikom a poskytovanie tovarov a služieb spotrebiteľom. V konečnom dôsledku došlo k vytvoreniu rôznych stratégií v rámci CSR iniciatív, pričom sa viac začal vyzdvihovať význam stakeholderov (zainteresovaných skupín), ako tých, ktorí „môžu prijímať alebo vytvárať benefity a riziká pre organizácie, pričom niektorí môžu dokonca požadovať určité podnikateľské konanie týkajúce sa distribúcie firemného bohatstva.“⁵⁸

S teóriou stakeholderov po prvýkrát prišiel Freeman E. R. v diele „*Strategic Management: A Stakeholder Approach*“ (1984). Predstavuje významný míľnik v chápaní CSR, pričom však bola kritizovaná od mnohých autorov. Táto teória je výnimočná aj z dôvodu, že spája etiku ako filozofickú disciplínu a podnikanie ako ľudskú činnosť. Skutočne porozumieť teórii stakeholderov nie je jednoduché, a to najmä kvôli tomu, že sa stále vyvíja a ozrejmuje. Jednu z najlepších definícií tejto teórie možno nájsť v publikácii „*Stakeholder Theory of the Modern Corporation*“ (2002). Freeman E. R., autor tejto publikácie, v nej definuje teóriu stakeholderov ako:⁵⁹

1. prerozdeliť benefity stakeholderom a
2. súčasne im prerozdeliť dôležité rozhodovacie právomoci.

V súvislosti s prvou definíciou Freeman E. R. uvádza: „Mojou tézou je, že môžem oživiť koncept manažérskeho kapitalizmu nahradením teórie, že manažéri majú povinnosti voči konceptom stakeholderom, že manažéri majú dôverný vzťah so stakeholdermi.“⁶⁰ Podstatou jeho tvrdení je myšlienka, že podnikateľské subjekty by mali prinášať prospech a požadovať náhradu nákladov od stakeholderov, mali by spolupracovať s tými, od ktorých očakávajú podporu a to so zamestnancami, dodávateľmi a zákazníkmi. Na základe druhej definície týkajúcej sa prerozdelenia dôležitých rozhodovacích právomocí stakeholderom by mali mať, podľa Freemana E. R., jednotlivé zainteresované strany právo vyjadriť sa k dôležitým rozhodnutiam týkajúcich sa budúceho smerovania podniku.

Dôležitý bod Freemanovej teórie je nevyhnutnosť preorientovania sa podnikateľských subjektov z akcionárov (shareholders) na zainteresované subjekty

⁵⁸ CORDOBA, J.-R. - CAMPBELL, T. Implementing CSR Initiatives – The Contribution of Systematic Thinking. In *Pensamiento & Gestión*. ISSN 1657-6276, 2007, č. 23, s. 112-130.

⁵⁹ DONALDSON, T. et al. 2002. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, 7th Edition*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2002. s. 123. ISBN 0130923877.

⁶⁰ DONALDSON, T. et al. 2002. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, 7th Edition*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2002. s. 202. ISBN 0130923877.

(stakeholders). Príčinou mnohých škandálov nadnárodných spoločností bola podľa Freemana E. R. práve zainteresovanosť manažérov v prvom rade na záujmy akcionárov a ich prospech bez zohľadňovania záujmov iných zainteresovaných subjektov.

V článku *“Managing for Stakeholders”* sa Freeman E. R. stavia proti dominantnému modelu manažérskeho kapitalizmu, ktorý podľa neho nemôže viac fungovať, lebo “nie je v zhode so zákonom, poväčšine ignoruje etiku a nemení sa. Dominantný model vychádza z manažérskeho pohľadu na podnikanie s akcionármi v centre pozornosti, ktorý stavia záujmy akcionárov nad záujmy zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov a iných, akoby tieto záujmy museli byť navzájom v rozpore”⁶¹. K zmene dochádza len, ak je to výhodné pre samotných akcionárov, a nie kvôli zohľadňovaniu potrieb či záujmov iných zainteresovaných strán (nespokojnosť zákazníkov, daňové či účtovné podvody, poškodzovanie životného prostredia atď.). Podľa Freemana E. R. by podnikatelia a manažéri mali stále viac brať do úvahy a vytvárať hodnoty pre rôzne zainteresované strany akými sú zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, miestna komunita či finančníci, a tak zmeniť ich doterajšiu orientáciu z akcionárov na zainteresované skupiny, čo môže priniesť v konečnom dôsledku lepšie výsledky, dodržiavanie ľudských práv či vytvárať priestor pre etické správanie jednotlivcov.

V súvislosti s očakávaniami stakeholderov by mali firmy prijať viaceré stratégie v závislosti od oblasti podnikania, ktoré by viedli k zlepšeniu vzťahov so stakeholdermi. „Malo by dôjsť k usporiadaniu CSR projektov podľa očakávaní stakeholderov, k neustálej komunikácii s nimi a k zohľadneniu špecifík prostredia, v ktorom sa nachádzajú, aby sa zabránilo vytvoreniu CSR politík alebo plánov, ktoré môžu byť z dlhodobého hľadiska nevýhodné pre miestnych stakeholderov.“⁶² Dôležité je však uvedomiť si, že zohľadňovanie záujmov stakeholderov prináša benefity najmä z dlhodobého hľadiska a to v podobe zlepšenia kvality života zamestnancov, ich rodín, miestnej komunity, kde podnikateľský subjekt vykonáva svoju činnosť, čiže celkovo spoločnosti.

Z uvedeného vyplýva, že koncept spoločenskej zodpovednosti je pomerne nový a neustále sa vyvíja. Niektorí autori mali v minulosti výhrady k výrazu „spoločenská

⁶¹ DONALDSON, T. - WERHANE, P. 2008. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, 8th Edition. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2008. s. 402. ISBN 9780131846197, 0131846191.

⁶² HAWKINS, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability. In *Supply Management*. ISSN 1362-2021. 2006, roč. 11, č. 20, s. 41.

zodpovednosť“, čo mohlo evokovať akúsi „povinnosť“ a uprednostňovali skôr názov „spoločenská vnímavosť“ (z angl. originálu "social responsiveness"), lebo považovali za dôležitejšie, aby podniky skôr reagovali na spoločenské potreby, a nielen robili to, čo niekto vo firme rozhodol a dal si za cieľ, niekedy len kvôli budovaniu imidžu. Rôzne chápanie a označovanie spoločenskej zodpovednosti firiem (napr. Corporate citizenship (CC), Corporate sustainability (CS), Corporate Ethics (CE), Corporate Social Investment (CSI), Socially Responsible Investment (SRI), Corporate Social Responsiveness (CSR 2), Corporate Social Performance (CSP) a pod.) súvisí aj so stále sa meniacim a vyvíjajúcim medzinárodným prostredím a potrebou byť neustále pripravený čeliť novým ekonomickým, spoločenským či environmentálnym výzvam. Jedno je však isté, že spoločenská zodpovednosť v podnikaní stále viac preniká do povedomia manažérov, uvedomujúc si nevyhnutnosť potreby tohto trendu v 21. storočí. Príklad z praxe vid'. príloha 2.

Rastúci význam CSR v poslednej dobe podnietili najmä médiá, a to zverejňovaním správ o rôznych etických či environmentálnych škandáloch, ako napr. realizovanie environmentálneho neokolonializmu niektorými medzinárodnými korporáciami, poukazovanie na zneužívanie pracovnej sily alebo informovanie o výrobe chybných výrobkov spôsobujúcich poškodzovanie či ohrozovanie zdravia zákazníkov. Stále väčší počet krajín vydáva nariadenia zabezpečujúce ochranu občanov a životného prostredia. Veľkou výzvou, pred ktorou stojí celé ľudstvo, je záväznosť odporúčaní týkajúcich sa nadnárodných korporácií. Väčšina pravidiel a smerníc týkajúcich sa spoločensky zodpovedného podnikania je vydaných iba vo forme odporúčaní a nemajú žiadnu právnu silu, a teda možnosť vymáhateľnosti v prípade zlyhaní korporácií. Názory na právnu záväznosť etických noriem podnikania sa značne rôznia, takže táto oblasť naďalej potrebuje ďalšie vedecké skúmanie v budúcnosti.

Korporácie cez prezentovanie sa ako spoločensky zodpovedné viackrát našli spôsob, ako uniknúť regulačným opatreniam vlády. Pri poukazovaní médií na spoločenské zlyhanie korporácií, väčšinou dominujú problémy zneužívania pracovníkov či detí v rozvojových krajinách (nebezpečné a zdravie ohrozujúce pracovné prostredie a nízke platy, práca detí a neplnoletých) vyrábajúcich tovary (textil, oblečenie či obuv) pre multinacionálne korporácie a tak sa poväčšine poukazuje hlavne na tento vypuklý problém a zabúda sa na mnohé iné. Je však nevyhnutné pozeráť sa na vec komplexne a venovať sa

podmienkam na trhu práce ako celku. Korporácie väčšinou nemajú úprimný záujem pomáhať spoločnosti a ich CSR stratégie sú v prvom rade vytvorené tak, aby predchádzali vydávaniu povinných regulačných opatrení, týkajúcich sa podporovania miestnej komunity či ochrany životného prostredia podnikateľskými subjektami. Ak by sa korporácie skutočne zaujímali o spoločnosť, snažili by sa podporovať vlády pri vydávaní legislatívnych predpisov zaväzujúcich firmy k určitému zodpovednému prístupu.

Za posledných približne 50 rokov možno pozorovať dve významnejšie obdobia, kedy sa výrazne ozývali hlasy proti zneužívaniu sily a nemorálnemu počínaniu korporácií. Prvým takýmto obdobím boli 60-te a 70-te roky 20. storočia, kedy došlo k odhaleniu viacerých korupčných škandálov korporácií, vyhýbaniu sa plateniu daní zo strany korporácií či tajným politickým machináciám. Na základe týchto škandálov sa OSN v r. 1976 rozhodlo vytvoriť medzinárodne záväzný kódex regulujúci činnosť korporácií, avšak Reganova administratíva, podporujúca slobodu podnikania, začala blokovať tieto snahy. Po otvorení globálnych trhov, v 90-tych rokoch 20. storočia, korporácie začali prudko zvyšovať svoje zisky, k čomu prispelo aj prijatie viacerých dohôd, vedúcich k ešte väčšej slobode podnikania počas Clintonovej administratívy. Na druhej strane jednanie ohľadne navrhovaného kódexu OSN boli od roku 1981 úplne pozastavené po tom, čo bol obsah kódexu prijatý ako dobrovoľný a nie záväzný. Po uvoľnení globálneho podnikateľského prostredia sa mnohé korporácie rozhodli zvyšovať svoje zisky hľadaním nových príležitostí v iných krajinách. Hnala ich vidina lacnej pracovnej sily a tiež voľnejšie environmentálne štandardy, avšak tým, že absentoval určitý globálne záväzný právny rámec, dochádzalo k zneužívaniu moci v spoločenskej, environmentálnej oblasti i v oblasti ľudských práv.⁶³

Už okolo roku 2001 prejavili viaceré medzinárodné organizácie ako Amnesty International, Friends of the Earth či International Confederation of Free Trade Unions iniciatívu vytvoriť dobrovoľné kódexy v spolupráci s firmami, pričom sa malo jednať o úpravu oblastí podnikania, akými sú lepšie platové či pracovné podmienky, dodržiavanie určitých environmentálnych štandardov a pod. Po čase sa však ukázalo, že dobrovoľné kódexy nefungujú, ako by sa očakávalo, a tak je novým úsilím týchto organizácií docieľiť, prostredníctvom vládnej regulácie, ochranu pracovníkov, spoločnosti ako aj životného

⁶³ Voľne spracované podľa ROWE, J. K. 2005. Corporate Social Responsibility as Business Strategy. In: *Center for Global, International and Regional Studies* [online]. 2005, 1. 1. [cit. 2010-23-02]. Dostupné na internete: <<http://escholarship.org/uc/item/5dq43315>>.

prostredia.⁶⁴

2.6 Spoločenská zodpovednosť firiem v kontexte globalizácie

S prehlbujúcou sa globalizáciou a rozširovaním pôsobnosti firiem v medzinárodnom podnikaní dochádza k prepájaniu nielen politicko-ekonomických, ale aj sociálnych a kultúrnych aspektov, čo často vedie k miešaniu rôznych hodnôt a životných štýlov. Podnikateľské subjekty, ktoré pôsobia v rámci jednej krajiny, majú vytýčené mantinely ich podnikateľskej činnosti v podobe zákonov a právnych predpisov danej krajiny. S narastajúcim počtom fúzií, akvizícií, investícií na zelenej, hnedej lúke a iných foriem prenikania firiem na zahraničné trhy, sa zrazu otvára pre činnosť podnikateľských subjektov, pôsobiacich vo viacerých krajinách, akési právne či vymáhateľné vákuum. Pre transnacionálne korporácie (TNK) neexistujú jednotné právne záväzné pravidlá, upravujúce ich činnosť v globálnom meradle, čo nás vedie k otázke: Ako regulovať činnosť týchto politických a ekonomických hráčov v medzinárodnom podnikaní, aby sa ich činnosť nestala hrozbou pre ľudstvo ako také? Riešenie sa tu objavuje v podobe spoločenskej zodpovednosti firiem.

O spoločenskej zodpovednosti podnikateľských subjektov v trhovej ekonomike sa diskutuje už desaťročia. Tejto problematike sa venovala pozornosť už pred samotným vznikom pojmu globalizácia⁶⁵. Dokonca aj najväčší kritici CSR sa zhodli na tom, že podnikateľské subjekty by mali rešpektovať aspoň právne požiadavky. Podniky rešpektujúce a dodržiavajúce právne predpisy realizujú minimálnu spoločenskú zodpovednosť. Globalizácia vedie k prepájaniu sveta takmer vo všetkých oblastiach a obsahuje aspekty ekonomické, sociálne, kultúrne a politické, pričom tieto aspekty sú navzájom pospájané a podmieňujú sa. Ľudia, práca a kapitál „strácajú svoj domov“ a dochádza k prelínaniu kultúr a životných štýlov. Spoločnosť sa stáva pluralizovanou a obvyklé tradície, kultúrne hodnoty a sociálne istoty sa postupne stávajú určitou zmesou

⁶⁴ LIPSCHUTZ, R. D. 2003. Regulation for the Rest of Us? Global Social Activism, Corporate Citizenship, and the Disappearance of the Political. In: *Center for Global, International and Regional Studies* [online]. 2003, 30. 8. [cit. 2010-22-02]. Dostupné na internete: <<http://escholarship.org/uc/item/64q087vp>>.

⁶⁵ BAUMHART, R. C. 1961. *How Ethical are Businessmen?*, BOWEN, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Business-man*. DONHAM, W. B. 1927. *The Social Significance of Business*.

a vecou individuálneho vnímania. Globalizácia so sebou prináša pozitíva ako napr. znižovanie nákladov na produkciu, zvyšuje sa kúpna sila, znižujú sa náklady na logistiku, umožňuje uspokojiť preferencie mnohých zákazníkov kdekoľvek na svete, rastie konkurencieschopnosť a pod. Naopak, medzi negatívne dôsledky globalizácie možno zaradiť nasledovné: globalizácia nepodlieha žiadnej stupnici hodnôt, nie je obmedzená žiadnymi svetovými pravidlami, nie je regulovaná žiadnou svetovou autoritou (to vedie k tomu, že činnosť nadnárodných spoločností nie je nijako korigovaná a pokiaľ nejaká krajina nevyjde v ústrety ich "diktatúre", jednoducho sa presúvajú do inej krajiny – tam, kde sú lepšie podmienky). Ďalšou tienistou stránkou je, že prináša prospech len určitej časti ľudstva, zatiaľ čo mnohí vo svete žijú v obrovskej chudobe. Globalizácia tiež spôsobuje degeneráciu národných kultúr, zhoršovanie životného prostredia, nadnárodné spoločnosti spôsobujú zánik miestnych menších podnikateľských subjektov či využívajú transferové ceny na znižovanie, či úplné zabránenie zdaneniu firemných ziskov.

S rastom negatívnych dosahov globalizácie (resp. činnosti jednotlivých globálnych korporácií) rástla potreba spoločenskej zodpovednosti. Dnes sa pozerá na podnikateľské subjekty nielen ako na príčinu environmentálnych problémov, finančných škandálov a spoločenských chorôb, ale zároveň aj ako na riešenie globálnej regulácie. Tým, že štátne inštitúcie mnohokrát zlyhávajú v plnení si povinností voči svojim občanom, podnikateľské subjekty, v niektorých prípadoch, pomáhajú zabezpečovať občianske práva a verejné blaho. Spoločenská zodpovednosť firiem sa vynára ako pomoc pri riešení mnohých globálnych problémov. Samotné realizovanie spoločenskej zodpovednosti podnikateľskými subjektami nevyrieši všetky globálne problémy, ale môže doplniť neúplný a roztrieštený globálny rámec pravidiel či znížiť hrozbu globálneho otepľovania. Štátna donucovacia moc je totiž obmedzená hranicami danej krajiny avšak činnosť transnacionálnych korporácií (TNK), ktoré predstavujú hybnú silu globalizácie, presahuje územie jednej krajiny. TNK tým, že disponujú nielen veľkou ekonomickou, ale aj politickou mocou, využívajú na ovplyvňovanie situácie vo svoj prospech nástroje ako lobbying, public relations, realizovanie kampaní, ponúkajú rôzne propagačné materiály či symbolickú pomoc alebo sa vyhrážajú znížením investičnej činnosti v určitej krajine. Globalizácia vedie k oslabovaniu moci národných politických autorít, ktoré takto nemôžu dostatočne regulovať aktivity korporácií pôsobiacich v mnohých krajinách. Toto má dva hlavné následky. TNK

sa môžu rozhodovať vyrábať napr. v krajine s lacnou pracovnou silou a nedostatočnou silou odborov či platiť dane v offshore krajinách. Štáty, aby prilákali zahraničné investície sú veľakrát nútené vytvárať také zákony, podporovať určité špecifické správanie či stanoviť takú reguláciu ekonomických aktivít, ktoré nespádajú do rámca štátnej jurisdikcie v danej krajine. Druhým následkom je vytváranie regulačného vákua v súvislosti s činnosťou TNK.

Transnacionálne korporácie predstavujú významné subjekty v medzinárodnom obchode o čom svedčí aj fakt, že príjmy určitých korporácií presahujú dokonca hrubý domáci produkt niektorých rozvinutých krajín. Snažia sa o výber lokality a právnych systémov, ktoré sú pre ich činnosť najvyhovujúcejšie najmä z pohľadu regulácie. Pri neexistencii globálne vynútitelných právnych štandardov alebo všeobecne uznávaných morálnych pravidiel je pomerne náročné regulovať činnosť TNK. „Podnikateľské subjekty sa stávajú politickými aktérmi nesúcimi spoločenskú zodpovednosť, presahujúcu ich ekonomické postavenie a obyčajné dodržiavanie zákonov a pravidiel štandardnej slušnosti nie je dostatočnou reakciou na nové výzvy“⁶⁶ súvisiace s globalizáciou. Spoločenská zodpovednosť firiem sa vynára, ako nová možnosť regulovania činnosti transnacionálnych korporácií.

2.6.1 *Koncepcie spoločenskej zodpovednosti firiem*

Chápanie spoločenskej zodpovednosti firiem prešlo určitým vývojom, v rámci ktorého sa vytvorili viaceré koncepcie odrážajúce rôzne pohľady na CSR. K základným koncepciám možno zaradiť neoklasickú koncepciu, koncepciu demokratických inštitúcií a súčasnú koncepciu CSR.

Neoklasická koncepcia vychádza z oddelenia politických a ekonomických zodpovedností. Podľa tejto koncepcie by sa korporácie mali zamerať na dosahovanie zisku a verejné problémy by mal riešiť štát a jeho inštitúcie⁶⁷. Činnosť korporácií by sa mala orientovať na trhy, zatiaľ čo štát by mal vytvárať stabilné podmienky na trhoch realizovaním potrebných infraštruktúrnych investícií.

⁶⁶ SCHERER, A. G. – PALAZZO, G.: *Globalization and Corporate Social Responsibility* [online]. March 2007 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565>.

⁶⁷ SCHERER, A. G. – PALAZZO, G.: *Globalization and corporate social responsibility* [online]. March 2007 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565>.

Chápanie spoločenskej zodpovednosti ako prostriedku vychádza z toho, že CSR je len ďalším nástrojom na dosahovanie zisku.⁶⁸ Otázne je však, či CSR skutočne vedie k vyšším tržbám. Normatívne prístupy k CSR kritizujú chápanie spoločenskej zodpovednosti výhradne v etickom kontexte, nezohľadňujú politický aspekt CSR, podstatnú úlohu inštitucionálneho politického poriadku a tiež demokratický koncept.⁶⁹ Teória a prax CSR v neoklasickej koncepcii vychádza z predpokladu, že štát vytvára stabilné prostredie na uskutočňovanie aktivít na trhu a korporácie by sa mali riadiť pravidlami hry, ktoré sú stanovené politickým systémom a morálnymi zvyklosťami spoločnosti, v ktorej realizujú svoje podnikateľské zámery. Z toho vyplýva, že činnosť korporácií by mala byť v zhode so spoločenskými očakávaniami. Neoklasický prístup je v rámci odborných diskusií týkajúcich sa CSR považovaný za pomerne významný a dôležitý.

Koncepcia demokratických inštitúcií predstavuje východisko mnohých súčasných koncepcií spoločenskej zodpovednosti. V liberálnom modeli demokracie sú korporácie považované za súkromných a nie politických hráčov.⁷⁰ Korporácie vstupujúce na politickú scénu za účelom napr. riešenia politických problémov sa aj týmto spôsobom usilujú dosiahnuť naplnenie svojich zámerov, či už pomocou lobbingu chcú získať čo najlepšie podmienky na dosiahnutie zisku, alebo prostredníctvom dobrovoľnej filantropie sa usilujú naplniť svoje strategické firemné ciele. Stále viac možno badať snahu TNK vstupovať na politickú scénu a ovplyvňovať rozhodnutia v oficiálnych politických inštitúciách za účelom dosiahnutia svojich cieľov. Z liberálneho pohľadu to však nerobí z transnacionálnych korporácií politických hráčov, ktorí by museli vychádzať v ústrety potrebám miestnych komunít. Tým, že sú subjektmi súkromného sektora, nie sú povinné reagovať na požiadavky miestnej komunity, ale postačuje, aby spĺňali právne požiadavky danej krajiny. Iba štáty, ako verejní a politickí hráči v rámci určitého politického zriadenia, majú hlavnú zodpovednosť za miestne požiadavky v danej krajine. V liberálnej koncepcii demokracie by štát mal svoj vplyv absolútne minimalizovať v spojitosti s činnosťou súkromného sektora,

⁶⁸ JONES, T. M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. In *Academy of Management Review* [online]. 1995, roč. 20, č. 2 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <<http://www.jstor.org/pss/258852>>.

⁶⁹ Voľne spracované podľa SCHERER, A. G. – PALAZZO, G.: *Globalization and corporate social responsibility* [online]. March 2007 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565>.

⁷⁰ ELSTER, J. - HYLLAND, A. 1986. *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 250 s. ISBN 0521257352.

aby sa zabezpečila, čo najväčšia sloboda občanov. Je však zrejmé, že táto sloboda sa týka najmä ekonomickej činnosti jednotlivcov. Podľa tejto koncepcie by sa mal štát správať tak, aby zabezpečil stabilitu v súlade so spoločenskými požiadavkami a to vo sfére, kde súkromný sektor pôsobí.

„*Súčasná koncepcia CSR* vychádza hlavne z ekonomického pohľadu na firmu a chápania CSR projektov ako nástrojov.“⁷¹ V tejto koncepcii dominuje názor, že spoločenské konanie prináša finančné výsledky. Z tohto pohľadu spoločensky zodpovedné správanie možno prirovnať k investovaniu napr. do kvality výrobkov, zlepšenia služieb či vybudovania lepšieho mena spoločnosti. Firmy sú vo svojej podnikateľskej činnosti a pri dosahovaní zisku limitované iba právne záväznými nariadeniami vydanými štátom a zároveň dodržiavaním morálnych očakávaní zo strany miestnej komunity. V globalizujúcom sa svete nastáva trend upadajúcej schopnosti štátu regulovať ekonomické správanie firiem či stanovovať dobré podmienky trhovej výmeny. Štáty zlyhávajú v oblastiach ako sú regulácia, vymožitelnosť práva atď. Vo svete dochádza k miešaniu hodnôt v jednotlivých krajinách a preto sa morálne štandardy pre podnikanie dajú len ťažko presne formulovať. Tu začína problém, ako dostatočne a správne regulovať ekonomickú činnosť v právnej i morálnej oblasti v prostredí individualizácie a pluralizácie hodnôt v dôsledku globalizácie. Firmy sa orientujú najmä na dosahovanie ekonomických cieľov a tak zväčša dobrovoľne neprejavujú ochotu prispievať k verejnému blahu, a preto je potrebné nachádzať nové formy politickej regulácie na nadnárodnej (globálnej) úrovni.

Ľudstvo stojí pred výzvou čeliť rôznym globálnym hrozbám či problémom ako sú klimatická zmena, korupcia, odlesňovanie, zneužívanie pracovnej sily, chudoba či iné. Riešenie takýchto a podobných problémov vyžaduje úsilie nielen zo strany jednotlivých štátov, ale celosvetovo. Za vznikom globálnych problémov stoja veľakrát práve multinacionálne korporácie. Existujúce medzinárodné právo, vytvárajúce právny rámec pre štáty vo svete, však nemožno priamo aplikovať na neštátne subjekty, akými sú multinacionálne korporácie, takže bez existencie dostatočných globálnych inštitúcií a jednotného globálneho právneho poriadku je náročné čeliť súčasným globálnym výzvam a zároveň zabezpečiť sankcie v prípade neprijateľného správania.

⁷¹ JONES, T. M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. In *Academy of Management Review* [online]. 1995, roč. 20, č. 2 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <<http://www.jstor.org/pss/258852>>.

2.6.2 Východiská a štandardy týkajúce sa zodpovednosti firiem

V súčasnosti dochádza k zintenzívňovaniu angažovanosti spoločensko-sociálnych hnutí a k rastu významu množstva medzinárodných inštitúcií, čím sa vynára nová forma transnárodnej regulácie: *globálna regulácia*, ktorá prináša definovanie a implementáciu štandardov správania s globálnym dosahom. K novému spoločenskému poriadku neprispievajú len národné vlády či medzinárodné vládne inštitúcie (ako OSN, ILO, OECD...), ale aj súkromní hráči a to mimovládne organizácie, občianske združenia a dokonca aj podnikateľské subjekty s kľúčovým postavením⁷². Na globálnej úrovni existujú viaceré iniciatívy venujúce sa podpore spoločensky zodpovedného správania sa podnikateľských subjektov. Doposiaľ neexistujú žiadne záväzujúce predpisy alebo nariadenia, ktoré by boli právne vymáhateľné, avšak snahou viacerých medzinárodných organizácií, vlád či mimovládnych organizácií je aspoň cez dobrovoľné záväzky podnikateľských subjektov docieľiť spoločensky zodpovedný prístup v podnikaní.

Za jednu z najvýznamnejších medzinárodných iniciatív možno považovať „**Global Compact**“ (GC). Predstavuje určitý strategický rámec “pre podniky, ktoré sa rozhodli zladit’ firemnú činnosť s desiatimi všeobecne prijatými princípmi⁷³ v oblastiach ako sú ľudské práva, práca, životné prostredie a boj proti korupcii”⁷⁴. Jedná sa o najväčšiu svetovú iniciatívu prijatú Organizáciou spojených národov (OSN) v roku 2000 zameranú na angažovanosť firiem pre spoločnosť a podporujúcu udržateľný rozvoj, do ktorej sa doposiaľ pripojilo 8000 podnikateľských subjektov a zainteresovaných skupín, z viac než 135 krajín sveta. GC prostredníctvom workshopov, poskytovaním rôznych zdrojov, materiálov, programov a projektov chce pomôcť pri budovaní trvalo udržateľnej globálnej ekonomiky. Medzi hlavné ciele patrí informovanie o princípoch GC a ich rozširovanie a tiež podpora dosahovania cieľov OSN, medzi ktoré patria aj Miléniové rozvojové ciele (z angl. Millennium Development Goals - MDGs).

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (z angl. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) vypracovala pre účely regulácie

⁷² SCHERER, A. G. – PALAZZO, G.: *Globalization and corporate social responsibility* [online]. March 2007 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565>.

⁷³ Princípy Global Compact uvádzame v prílohe 3.

⁷⁴ UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *Overview of the UN Global Compact*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>>.

obchodnej činnosti multinacionálnych korporácií **Pravidlá OECD pre nadnárodné podniky** (z angl. OECD Guidelines for Multinational Enterprises). Tieto “pravidlá pozostávajú zo súboru dobrovoľných odporúčaní pre medzinárodné spoločnosti vo všetkých hlavných oblastiach obchodnej etiky, vrátane zamestnanosti a priemyselných vzťahov, ľudských zdrojov, životného prostredia, zverejňovania informácií, boja proti úplatkárstvu, záujmov spotrebiteľov, vedy a technológií, konkurencie a zdaňovania.”⁷⁵ Na dosiahnutie lepšej implementácie pravidiel boli zriadené *Národné kontaktné strediská* (z angl. National Contact Points - NCPs) v jednotlivých krajinách. NCPs sú vládne úrady, ktoré majú propagovať pravidlá a pomáhať pri implementácii v danej krajine zohľadňujúc národné špecifiká. K pravidlám sa hlási 42 vlád sveta⁷⁶ a ich súčasťou sú aj komentáre a objasnenia, ktoré pomáhajú lepšie porozumieť textu pravidiel a napomáhajú ich správnej implementácii.

Medzinárodná pracovná organizácia (International Labor Organisation - ILO), ktorú tvorí 183 členských krajín, bola založená v roku 1919 a stala sa prvou špecializovanou agentúrou OSN v roku 1946. “Presadzuje práva v zamestnaní, podporuje slušné pracovné príležitosti, sociálnu ochranu a zlepšovanie dialógu v oblasti pracovných záležitostí.”⁷⁷ Organizácia vychádza z myšlienky, že práca je kľúčom k tomu, aby sa ľudia mali dobre. Príjem jednotlivcov vedie k ich lepšej pozícii, k lepšej situácii v rodinách a spoločnosti. Avšak k celkovej spokojnosti pracovnej sily, rodín a spoločnosti a tiež pokroku je nevyhnutné, aby pracujúci mali primeranú a slušnú prácu. V súvislosti s búrlivými diskusiami ohľadne činnosti nadnárodných podnikov prijala ILO v roku 1977 **Tripartitnú deklaráciu princípov týkajúcich sa nadnárodných podnikov a sociálnej politiky** (Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy - MNE Declaration), ktorá bola revidovaná v roku 2006 a dotýka sa oblastí ako sú: zamestnanie, tréning, pracovné i životné podmienky a pod., čo napomohlo upraviť postoj či správanie sa TNK v hostiteľských, no najmä k rozvojových krajinách. V roku 1998 prijala ILO **Deklaráciu základných princípov a práv v zamestnaní** (Declaration on

⁷⁵ OECD: *Guidelines for Multinational Enterprises*. [online] [cit. 2008-02-25]. Dostupné na internete: http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34889_1_1_1_1_1_1,00.html.

⁷⁶ OECD: *2011 Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. [online] [cit. 2011-06-13]. Dostupné na internete: http://www.oecd.org/document/33/0,3746,en_2649_34889_44086753_1_1_1_1_1_1,00.html.

⁷⁷ ILO: *About the ILO*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--en/index.htm.

Fundamental Principles and Rights at Work),⁷⁸ ktorá mala najmä zdôrazniť nevyhnutnosť základných dohôd na dosahovanie cieľov ILO.⁷⁹

Medzi iné organizácie venujúce sa spoločenskej zodpovednosti firiem patrí britské hnutie Business in the Community, nezisková organizácia Social Accountability International so základňou v USA či Business for Social Responsibility. (Viac v prílohe č. 4). Ďalšie štandardy, z ktorých môžu vychádzať hodnoty či celkovo CSR stratégia podnikateľských subjektov, a ktorými možno CSR merať možno nájsť v prílohe č. 5.

ISO 26000

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (z angl. International Organisation for Standardization - ISO) od roku 2005 pracovala na zostavení “medzinárodnej normy ISO 26000 *Návod na spoločenskú zodpovednosť*, ktorá má pomôcť organizáciám všetkých typov, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu, porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti a jej uplatňovaniu a tým prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju a prosperite organizácií a celej spoločnosti.”⁸⁰ Na jej tvorbe sa podieľali odborníci z radov stakeholderov “(zástupcovia vlády, priemyslu, odborov, neziskových organizácií, spotrebiteľov a iní) z rozvojových i rozvinutých krajín.”⁸¹ Prínosom je, že táto nová nezáväzná norma ponúka základné definície, pracovné metódy a spôsoby hodnotenia spoločenskej zodpovednosti firiem, čo považujeme za pokrok v oblasti implementácie CSR, najmä pri existencii rozdielnosti názorov a pohľadov na problematiku CSR. Od 12. 7. – 1. 9. 2010 prebehlo hlasovanie o konečnom návrhu ISO 26000, ktorá bola vydaná 1. novembra 2010.

Tým, že v rámci medzinárodného podnikania neexistujú doposiaľ žiadne všeobecne

⁷⁸ Viac pozri na ILO International Labour Standards: [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/ConventionsandRecommendations/lang--en/index.htm.

⁷⁹ ILO: *Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy (MNE Declaration) - 4th Edition*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_094386/index.htm.

⁸⁰ SUTN: ISO 26000 a spoločenská zodpovednosť. [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: <http://www.sutn.sk/news.aspx?id=1>.

⁸¹ Voľne spracované podľa ISO Social Responsibility: *Frequently asked questions*. [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07_gen_info/faq.html.

uznávané etické normy, ktorých nedodržanie by bolo možné sankcionovať, vzniká potreba po určitej kontrole, ktorá by bola zároveň prevenciou pred ekonomickým a etickým zlyhaním jednotlivých korporácií či menších podnikateľských subjektov. Práve o to sa usilujú spomínané iniciatívy rôznych medzinárodných alebo neziskových organizácií v podobe dobrovoľných smerníc, deklarácií, pravidiel či štandardov upravujúcich činnosť podnikateľských subjektov v globálnom rámci, ktorých dodržiavanie zároveň vedie k zlepšeniu mena spoločnosti a jej postavenia na trhu.

2.6.3 Meranie a reportovanie spoločenskej zodpovednosti firiem

Podnikateľské subjekty prejavujú stále väčší záujem o spoločenskú zodpovednosť firiem, pričom každá firma má iné hodnoty či CSR aktivity. Pre komunikovanie spoločensky zodpovednej politiky firiem jednotlivým stakeholderom vznikajú stále nové nástroje reportovania o CSR.

Nástroje na meranie, hodnotenie, vylepšovanie a komunikovanie spoločensky zodpovedných aktivít firiem možno rozdeliť nasledovne:⁸²

1. Všeobecné princípy a kódexy správania, ktoré by sa mali dodržiavať. Sú to princípy, ktoré obsahujú všeobecne akceptované pravidlá a metódy pre zodpovedne podnikajúce firmy. Neobsahujú povinnosť podrobiť firmu externému auditu, ktorý by vyhodnocoval jej spoločensky zodpovedné praktiky, ani nevyžadujú, aby firma o takýchto aktivitách reportovala.

2. Systémy manažmentu a certifikáty. Sú to predpisy, ktoré upravujú manažment procesov vo firme tak, aby spĺňali vopred stanovený štandard. V prípade, že firma takéto štandardy dodržiava, získava oficiálny certifikát.

3. Indexy, ktoré využívajú agentúry zaoberajúce sa spoločensky zodpovedným investovaním. Predstavujú sadu kritérií definovaných tak, aby sa z nich dal vytvoriť porovnávací index. Na základe takéhoto indexu si potom niektoré investičné fondy vyberajú spoločensky zodpovedné firmy, do ktorých investujú.

⁸² INTEGRA, PONTIS, PANET: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online] [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf>.

4. Pravidlá prípravy správ zodpovedne podnikajúcich firiem. Sú to pravidlá postupov, ktoré by mali firmy dodržiavať pri príprave výročných správ. Tento druh nástrojov nemá ambíciu definovať substantívne environmentálne a sociálne ciele pre firmy, ale poskytuje všeobecné pravidlá ako správne a objektívne vyhodnocovať výkonnosť firmy a ako komunikovať so stakeholdermi.

Čo sa týka poslednej skupiny nástrojov (príprava výročných správ o spoločenskej zodpovednosti firiem), prvé informácie o vplyve firiem na životné prostredie sa začali objavovať vo výročných správach firiem od 70-tych rokov minulého storočia. V 90-tych rokoch sa reportovanie firiem rozšírilo o informácie týkajúce sa ich správania voči stakeholderom. Správy o CSR však neboli dostatočne vierohodné, ale mali skôr imidžový charakter, preto od polovice 90-tych rokov silnela požiadavka po šandardizácii, transparentnosti a vyššej dôveryhodnosti týchto správ. Ako odozva vznikli viaceré inštitúcie zaoberajúce sa vypracúvaním štandardov a postupov prípravy správ, a tiež inštitúcie udeľujúce akreditáciu audítorom vykonávať sociálne a environmentálne audity pre podnikateľské subjekty. V tejto oblasti sa angažujú najmä WBCSD a „Global Reporting Initiative“ (GRI)⁸³, ktorej pravidlá reportovania sú už preložené aj do slovenského jazyka⁸⁴. Výročné správy o zodpovednom podnikaní majú za úlohu informovať stakeholderov o situácii firmy a jej aktivitách v ekonomickej, environmentálnej a sociálnej oblasti.

Zostavovanie takýchto správ vo firmách však nie je tak jednoduché. Narastá počet firiem zverejňujúcich výročné správy o CSR, avšak kvalita a rozsah údajov sa rôzni. Niektoré firmy uverejňujú len informácie z oblasti, v ktorej majú väčšiu zaangažovanosť (prevažne sa to týka environmentálnych projektov), ďalšie uvádzajú len čiastočné informácie, avšak len minimálny počet firiem publikuje výročné správy podľa štandardov GRI a WBCSD. V tejto súvislosti sa vynára ako nový nástroj na harmonizáciu hodnotenia a reportovania o spoločenskej zodpovednosti firiem norma ISO 26000. Otázkou do budúcnosti však zostáva, či by malo byť publikovanie takýchto správ povinné alebo by

⁸³ **Global Reporting Initiative (GRI)** je nezávislá medzinárodná inštitúcia, ktorá vznikla v Amsterdame v roku 1997. Jej hlavným cieľom je zvýšenie kvality, spoľahlivosti a využiteľnosti výročných správ o spoločensky zodpovednom podnikaní. Zdroj: NADÁCIA PONTIS: *Global Reporting Initiative*. [online] [cit. 2010-10-28]. Dostupné na internete: <<http://www.nadaciapontis.sk/gri>>.

⁸⁴ Viac na RG: Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja. [online] [cit. 2010-10-27]. Dostupné na internete: <<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CBED3E0E-6360-4BF5-8EC9-2D06320B6728/0/Smernicereportovania.pdf>>.

malo naďalej zostať na dobrovoľnej báze.

2.7 Implementácia spoločenskej zodpovednosti firiem

Firmy už viac nemôžu ignorovať CSR, lebo ak raz chcú uspieť na súčasnom vysoko konkurenčnom trhu musia vedieť flexibilne zareagovať na požiadavky spoločnosti i jednotlivých spotrebiteľov, ktorí vyžadujú a očakávajú realizovanie CSR. Nikde nie je fixne stanovené, čo má firma robiť, aby sa prezentovala ako spoločensky zodpovedná. Podnikateľské subjekty veľakrát využívajú CSR aktivity skôr ako nástroj public relations, pričom nedochádza k osvojeniu CSR v rámci firmy, či vo vzťahu k verejnosti z dlhodobého hľadiska, čo ukázala aj svetová hospodárska kríza z konca prvej dekády 21. storočia. Jedná sa skôr o krátkodobé iniciatívy zamerané na vonkajšie budovanie imidžu, čím sa firmy prezentujú ako spoločensky zodpovedné, ale chýba im mnohokrát úprimný a dlhodobý prístup k CSR, ktorý nie je len o poskytovaní darov alebo štipendií a pod., čo vedie k rýchlemu zviditeľneniu sa. Pri CSR sa skôr jedná o snahu firmy prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju⁸⁵.

Skutočná implementácia CSR obnáša včlenenie CSR aktivít do podnikateľských plánov, pričom celková firemná činnosť by mala vychádzať z určitých firemných princípov, ktoré bývajú obvykle uvádzané v etických kódexoch. Takto sa stávajú firemné kódexy niečím ako Bibliou, podľa ktorej sa riadi celková činnosť podniku. Na základe dodržiavania etického kódexu určitou firmou a podľa jej snahy prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju spoločnosti z dlhodobého hľadiska, je možné považovať firmu za spoločensky zodpovednú. Implementovať CSR vo firme však vyžaduje určité finančné prostriedky či dlhodobé strategické úsilie.

Dôležité je pochopiť, že CSR sa netýka len veľkých korporácií. Malé a stredné podniky (MSP) môžu vo firme okrem jasného zadefinovania firemných hodnôt, zaviesť šetriace žiarovky, triediť odpad, využívať suroviny nachádzajúce sa v okolí firmy atď. Niekedy môžu firmy mylne chápať CSR ako niečo nákladné. Ale nemusí tomu tak byť.

⁸⁵ **Koncept trvalo udržateľného rozvoja** hovorí o spôsobe ekonomického rastu, ktorý pokrýva potreby spoločnosti vytváraním podmienok blahobytu v krátkodobom, strednodobom, no najmä dlhodobom horizonte. Viac na EUROPSKAUNIA: Stratégia trvalo udržateľného rozvoja. [online] [citované 2008-08-29]. Dostupné na internete: <http://www.europskaunia.sk/strategia_trvalo_udrzatelneho>.

Každá firma môže začať s uskutočňovaním CSR napr. v podobe zedefinovania firemných hodnôt a vytvárania dobrých pracovných podmienok pre zamestnancov, nediskriminácie žien, rešpektovaním ľudských práv a pracovných zákonov. Dôležité je aj u MSP spojiť CSR iniciatívy s hlavnou firemnou stratégiou, čím môže z dlhodobého hľadiska benefitovať podnik aj spoločnosť.

2.7.1 Cesta k implementácii zodpovedného prístupu v podnikaní⁸⁶

Simon Zadek, ktorý asistoval viacerým nadnárodným spoločnostiam v oblasti zodpovedného podnikania, uvádza *päť stupňov implementácie zodpovedného prístupu v podnikaní*, ktorými prechádza väčšina podnikateľských subjektov (učiach sa organizácií), pričom však vyzdvihuje aj nevyhnutnosť zohľadňovať neustále sa vyvíjajúce očakávania verejnosti (učiaca sa spoločnosť).

Cesta organizačného učenia sa firiem zodpovednosti v podnikaní sa podľa Zadeka začína *obranou fázou* (z angl. defensive stage), kedy firmy zaujímajú postoj „To nie je naša záležitosť napraviť tú vec“. V tejto fáze sa firmy stretávajú s kritikou zo strany rôznych stakeholderov, občianskych združení alebo médií. Firmy väčšinou podľa Zadeka, buď priamo odmietnu obvinenia („To sa nestalo“), alebo popierajú spojitosť firemnej činnosti a údajných negatívnych dôsledkov („To nebola naša chyba“). Jedným z príkladov je spoločnosť Royal Dutch Shell, ktorá roky odmietala zodpovednosť za emisie CO2 spôsobené jej podnikateľskou činnosťou, pričom dnes už pripúšťa určitú zodpovednosť, aj keď nie v plnej miere.

Ďalšou fázou je *fáza zhody* (z angl. compliance stage), kedy sa firmy rozhodnú robiť to, čo sú povinné robiť, avšak nič navyše. Týmto spôsobom sa podnikateľské subjekty chcú vyhnúť kritike, ktorá by mohla poškodiť ich povest' a zároveň zabrániť potenciálnym sporom.

V *manažérskej fáze* (z angl. managerial stage) sa podnikateľský subjekt potýka s problémom, ktorý nemožno vyriešiť cez public relations či minimálne plnenie si

⁸⁶ Voľne spracované podľa ZADEK, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2004, dec. 1. [citované 2010-11-10]. Dostupné na internete: <http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=106&sid=7b3e2feb-9d8d-484a-bd93-1ee7911b342d%40sessionmgr115>.

povinností. V tejto fáze musia problém riešiť hlavní manažéri firmy, pričom nasledujúcou fázou je *strategická fáza* (z angl. strategic stage), kde sa firma už učí využiť zodpovedný prístup v podnikaní na generovanie vlastného prospechu. Zosúladenie firemnej stratégie so spoločensky zodpovedným prístupom v podnikaní, môže tak v konečnom dôsledku viesť k lepšej firemnej konkurencieschopnosti a tiež prispieť k dlhodobému podnikateľskému úspechu. Automobilový priemysel je toho zjavným dôkazom. Cez požiadavky verejnosti či globálne otepľovanie sa ukazuje, ako budúca cesta úspechu tohto priemyselného odvetvia, vo vývoji environmentálne prijateľnejších prostriedkov dopravy (tento trend je zjavný najmä v Nemecku ale aj iných vyspelých krajinách).

Poslednou fázou na ceste k zodpovednému podnikaniu je *občianska fáza* (z angl. civil stage). Podnikateľský subjekt sa usiluje získať ďalšie firmy pre riešenie určitých spoločenských problémov a týmto chce zabrániť nechcenej štátnej legislatívnej úprave, čo môže priamo súvisieť s firemnou stratégiou. Spoločnosť Diego a iné top firmy vyrábajúce alkoholické nápoje sa snažia cez zodpovedný prístup v podnikaní zabrániť, z ich pohľadu nežiaducej, štátnej reštriktívnej legislatívnej politike. Tieto spoločnosti sa rozhodli okrem iného podporovať vzdelávacie iniciatívy, ktoré majú za úlohu propagovať zodpovedné požívanie alkoholu. (Viac o fázach organizačného učenia sa zodpovednému prístupu v podnikaní príloha 6)

V oblasti spoločenského učenia sa podnikateľských subjektov zodpovednému prístupu v podnikaní možno vychádzať zo štyroch fáz zadaných dánskou farmaceutickou spoločnosťou Novo Nordisk (viac príloha 7). Spočiatku sa spoločenské problémy či výzvy (napr. obezita, veková diskriminácia atď.) javia ako nepodstatné pre podnikateľské subjekty, pričom na ne upozorňujú skôr rôzni spoločenský aktivisti či mimovládne organizácie (skrytá fáza). Ako naberajú jednotlivé spoločenské výzvy na dôležitosť, podnikateľské subjekty im začnú tiež venovať väčšiu pozornosť v podobe rôznych diskusií, čo napokon vedie k rozhodnutiu sa niektorých firiem riešiť tieto výzvy v rámci svojej podnikateľskej činnosti. Ak dôjde k prijatiu určitých spoločenských záväzkov významnejšími firmami, spôsobí to akýsi tlak na ostatné firmy, buď tento trend nasledovať alebo riskovať verejnú kritiku či vedenie sporov. „Jedným z príkladov bol neslávny prejav riaditeľa spoločnosti British Petroleum (BP) Johna Browna, ktorý na Standfordskej Business School priznal, že BP má spoluzodpovednosť za výzvy v súvislosti

s globálnym otepľovaním. Rozhodol sa byť priekopníkom pri riešení týchto výziev a tvrdil, že ostatní ho budú musieť nasledovať a tak tomu aj bolo.“⁸⁷ Prvé (hlavne však väčšie firmy), ktoré sa zaviazali k riešeniu určitého spoločenského problému, sa tak stávajú ťahúňmi pre ostatné firmy v odvetví či vo svete (napr. spoločnosť Levi Strauss, ktorá ako prvá zverejnila pracovné štandardy pre svojich obchodných partnerov a zároveň takto prezentovala prvú politiku riadenia podnikateľského subjektu vo svete).

Podnikateľské subjekty usilujúce sa o úspech z dlhodobého hľadiska sa môžu inšpirovať mnohými stratégiami podnikov, ktoré sa rozhodli postaviť svoj biznis na hodnotách a zohľadňovaní určitých spoločenských výziev, čím sa vydali na cestu trvalej udržateľnosti. Zadekovo organizačné a spoločenské „učenie sa“ zodpovednému prístupu v podnikaní je ukážkou ako postupovať na ceste k zodpovednému podnikaniu a úspechu z dlhodobého hľadiska.

2.8 Corporate Governance

Pojem *spravovanie podniku* (z angl. Corporate Governance) znamená charakter vzťahov medzi manažmentom firmy, dozornou radou, akcionármi a inými zainteresovanými subjektmi. Spravovanie podniku vytvára štruktúru, prostredníctvom ktorej sa stanovujú ciele podniku a prostriedky ich dosiahnutia či vyhodnocovania výkonnosti.⁸⁸

Škandály podnikateľských subjektov a významné postavenie, ktoré podnikateľské subjekty (najmä TNK) nadobudli, viedli od 80-tych rokov 20. storočia k zvýšenému záujmu o oblasť riadenia podnikov. Vo svete existujú rozličné kódexy spravovania podnikov (z angl. originálu corporate governance codes), pričom odlišnosti vyplývajú z rôznych podmienok tej-ktorej krajiny. Väčšina týchto kódexov obsahuje aj podmienku, že ak firma nepostupuje podľa určitej smernice (pravidla) kódexu, treba uviesť prečo, a pre aké pravidlá sa firma v rámci spravovania podniku rozhodla namiesto danej smernice.

⁸⁷ ZADEK, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2004, dec. 1. [citované 2010-11-10]. Dostupné na internete:

<<http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=106&sid=7b3e2feb-9d8d-484a-bd93-1ee7911b342d%40sessionmgr115>>.

⁸⁸ ECGI: *OECD Principles of Corporate Governance*. [online] [cit. 2010-10-19]. Dostupné na internete: <http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=89>.

Niektoré krajiny zaviedli povinné pravidlá spravovania podnikov, ktoré sú právne postihnuteľné. Otázkou však je, či to povedie ku kvalitnému spravovaniu podnikov, a či nie je lepšie túto oblasť ponechať radšej na samotných podnikoch, ktoré môžu najlepšie zvážiť ich špecifiká a potreby. Zákony a legislatívne predpisy totiž nemôžu spôsobiť, že sa z nečestných ľudí stanú čestní či z klamárov ľudia, ktorým možno dôverovať. Ukázalo sa, že ak sa vedenie podniku usiluje o skutočné aplikovanie stanovených pravidiel⁸⁹ v rámci podnikateľskej činnosti a dôjde k pochybeniu, stakeholderi sú podstatne zhovievavejší (najmä však shareholderi), než v podniku, kde je nedôveryhodné vedenie. Už len toto dokazuje, aké podstatné je dobre spravovať podnik. Je tiež známe, že podniky s dobrým vedením sú schopné navýšiť kapitál pri nižších nákladoch a zároveň pritiahnuť lepších zamestnancov, čo v konečnom dôsledku vedie k trvalej udržateľnosti podniku.

Ľudia si veľakrát neuvedomujú, že v 21. storočí podnikateľský subjekt, ktorý predstavuje zamestnanec, obchodník či predajca tovarov a služieb, majú rovnako dôležitú úlohu ako rodina. Podnikateľský subjekt je nástrojom na spoluprácu veľkého množstva zainteresovaných subjektov. Vedenie podniku by sa malo preto pýtať otázky ako: „Mám nejaké výhrady k tejto veci? Je toto rozhodnutie, ktoré sa chystám urobiť najvýhodnejšie pre stakeholderov? V súvislosti s rozhodnutím: komunikoval som toto rozhodnutie dostatočne so stakeholdermi? Budú ma zainteresované subjekty považovať za dobrého vedúceho na základe daného rozhodnutia? Využil som dostatočne svoje schopnosti, aby som dosiahol, čo najlepší prospech pre tento podnik zbavený právnej spôsobilosti?“⁹⁰

Pri spravovaní podniku si treba uvedomiť „podnikové hriechy“, ktoré môžu viesť k zneužitiu postavenia a moci zo strany vedenia a poškodeniu zainteresovaných subjektov. Medzi takéto „hriechy“ možno zaradiť „hrabivosť/chamtivosť, lenivosť (viac administratívy než podnikania), pýchu (urobenie nesprávneho rozhodnutia, pričom vedeniu trvá príliš dlho túto chybu napraviť), aroganciu (keď si vedenie podniku myslí, že spôsob, ktorým riadi podnik v určitom priemyselnom odvetví je natoľko lepší oproti spôsobu, akým to robí konkurencia, že sa nemôže nič zlé prihodiť) a strach (keď záujmy jednotlivca nie sú v zhode so záujmami podniku).“⁹¹

⁸⁹ Pravidlá spravovania podniku (Corporate Governance) a overených zásad (Best Practice)

⁹⁰ Voľne spracované podľa WAYNE, V. et al. The A to Z of Corporate Social Responsibility. ISBN 978-0-470-72395-1. s. 113. 2007.

⁹¹ WAYNE, V. et al. The A to Z of Corporate Social Responsibility. ISBN 978-0-470-72395-1. s. 113. 2007.

„Pre zabezpečenie riadneho spravovania firmy (corporate governance) oficiálna autorita podnikateľského či verejného sektora obvykle vydáva kódex overených zásad (Code of Best Practice), ktorý predstavuje návod a princípy, ktoré majú zabezpečiť dobré spravovanie podniku.“⁹² Najvýznamnejšiu úlohu v oblasti formulovania zásad pre spravovanie podnikov zohrala Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, ktorá v roku 1999 vydala *OECD princípy správy a riadenia spoločností (OECD Principles of Corporate Governance)*, ktoré boli aktualizované v roku 2004 a viedli k tvorbe mnohých národných kódexov dobrej správy a riadenia spoločností vo väčšine vyspelých krajín sveta (v SR - Kódex správy a riadenia spoločností na Slovensku, 2008).

Odporúčania: Dobrá implementácia spoločenskej zodpovednosti firiem je vždy podmienená v prvom rade podporou vedenia v podnikateľských subjektoch, takže spravovanie podnikov (corporate governance) predstavuje kľúčovú oblasť, na ktorú by sa jednotlivé krajiny mali zamerať pri snahe predchádzať ďalšej hospodárskej kríze a zneužívaniu moci podnikateľskými subjektmi. Je pravdepodobné, že niektoré praktiky spravovania podnikov budú v budúcnosti povinné a iné budú mať dobrovoľný charakter v podobe smerníc, avšak čo je lepšie, a ako to skutočne bude, ukáže až budúcnosť. Podľa nášho názoru je pri zavádzaní princípov správy a riadenia spoločností v určitej krajine dôležité mať základné princípy podložené zákonom, aby mohli podnikateľské subjekty neskôr pristúpiť k prijatiu širšej škály podobných princípov. Domnievame sa, že prvotný impulz zo strany legislatívy môže priniesť lepšie porozumenie podstaty a významu zavádzania princípov správy a riadenia spoločností, ktoré môže vyústiť do väčšej angažovanosti podnikateľských subjektov na dobrovoľnej báze v tejto oblasti.

⁹² Voľne spracované podľa INTEGRA, PONTIS, PANET: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online] [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf>.

3 Ciel' a metódy práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je poukázať na rastúci význam spoločenskej zodpovednosti firiem v kontexte prebiehajúcich globalizačných trendov v období finančno-hospodárskej krízy. Na základe kvalifikovanej analýzy existujúcich normatívov aplikácie spoločenskej zodpovednosti firiem vo svete formulovať odporúčania pre podnikateľskú sféru.

V kontexte zadaného hlavného cieľa dizertačnej práce boli stanovené nasledovné **parciálne ciele**:

1. Priniesť rozsiahly prehľad problematiky spoločenskej zodpovednosti firiem ako oblasti vedeckého bádania.
2. Poukázať na trend rastúceho významu a dôležitosti spoločenskej zodpovednosti firiem v medzinárodnom podnikaní analyzovaním výsledkov prieskumov dokazujúcich fakt narastajúceho významu CSR pred a v období finančno-hospodárskej krízy v medzinárodnom kontexte i na Slovensku.
3. Prostredníctvom normatívneho prístupu zdôvodniť, prečo by si firmy mali osvojiť CSR a ponúknuť princípy na implementáciu strategického prístupu k spoločenskej zodpovednosti firiem, ktoré možno univerzálne aplikovať u všetkých podnikateľských subjektov.
4. Vychádzajúc z nadobudnutých poznatkov a zistení formulovať odporúčania pre efektívnu implementáciu spoločenskej zodpovednosti firiem v akciovej spoločnosti Grafobal, a.s., Skalica.

Na základe stanovenej témy doktorandskej dizertačnej práce týkajúcej sa narastajúceho významu spoločenskej zodpovednosti firiem v prostredí medzinárodného podnikania a na základe rozsiahlych teoretických poznatkov, sme formulovali nasledovné *hypotézy*:

H1: Spoločenská zodpovednosť firiem má aj napriek finančnej a hospodárskej kríze, ktorá výrazným spôsobom ovplyvnila prostredie medzinárodného podnikania, rastúci význam

v medzinárodnom podnikaní.

H2: Trvalú udržateľnosť podnikania možno dosiahnuť cez strategický prístup k spoločenskej zodpovednosti firiem.

H3: Kanadská príručka pre kanadský obchod predstavuje univerzálny nástroj implementácie CSR pre všetky typy podnikov v medzinárodnom kontexte.

Za účelom naplnenia hlavného i parciálnych cieľov budú v doktorandskej dizertačnej práci a pre účely vedeckého výskumu použité nasledovné *vedecké metódy*:

- *historická*, využívaná pri štúdiu a priblížení vývoja problematiky spoločenskej zodpovednosti firiem vo svete i na Slovensku;
- *komparatívna* pri porovnávaní rôznych koncepcií či prístupov k spoločenskej zodpovednosti firiem;
- *pozorovanie* na základe rôznych štúdií a výskumov týkajúcich sa CSR. Poskytuje prvotné informácie o sledovaných skutočnostiach a zároveň je pozorovanie spojené s interpretáciou. Umožní v závere dizertačnej práce potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu o narastaní významu spoločenskej zodpovednosti firiem v medzinárodnom podnikaní;
- *analýza a syntéza*, pričom analýza umožňuje hlbšie poznanie jednotlivých aspektov určitej problematiky a syntéza zasa približuje vzťahy medzi jednotlivými časťami, vlastnosťami a stránkami skúmaných javov. Obe metódy budeme aplikovať najmä pri posudzovaní súčasnej problematiky doma i v zahraničí, ale v značnej miere i v štvrtej kapitole. V rámci nej sa analýza a syntéza využijú najmä pri porovnávaní rozdielov CSR v rôznych častiach sveta a úrovne CSR vo vybraných krajinách Európy a taktiež pri porovnávaní konkrétnych implementačných príručiek CSR.
- *indukciu*, ktorá vedie od jednotlivých faktov k všeobecným tvrdeniam, čiže dochádza pri nej k zovšeobecneniu, využijeme najmä pri analyzovaní prieskumov CSR pred a v období finančno-hospodárskej krízy

v medzinárodnom kontexte i v Slovenskej republike. Aplikujeme ju tiež pri porovnávaní úrovne CSR vo vybraných krajinách Európy.

- *dedukcia*, ktorou zo všeobecného poznatku odvodzujeme konkrétnejší, nám pomôže pri navrhovaní strategického prístupu implementácie CSR u spoločnosti Grafobal, a.s.

Východiskom pre spracovávanie dizertačnej práce nám bolo veľké množstvo odbornej literatúry, no najmä články z odborných vedeckých žurnálov, časopisov, vlastné skúsenosti a v neposlednom rade konzultácie odborníkov z Inštitútu Corporate Responsibility na Steinbeis University Berlin, kde som strávila 2 mesiace v rámci výskumnej stáže. Hlavný dôraz práce sa kladie na uvedenie dôvodov vedúcich podnikateľské subjekty k záujmu o spoločenskú zodpovednosť firiem. Tu sme vychádzali z indukcie opierajúc sa o normatívny prístup, čím sme dospeli k dvom základným motívom firiem pre realizáciu CSR. Pre výskum v rámci dizertačnej práce využívame dva prístupy: teoretický a v nadväznosti naň na základe rozsiahlych poznatkov prinášame praktické odporúčania implementácie CSR pre prax v podobe konkrétnych krokov a praktickej aplikácie na konkrétnu spoločnosť.

4 Spoločenská zodpovednosť firiem v medzinárodnom kontexte v porovnaní so SR

S prebiehajúcou finančno-hospodárskou krízou by sa mohlo zdať, že spoločenská zodpovednosť firiem bude na úpadku, či firmy úplne zastavia akékoľvek angažovanie sa v tejto oblasti. Realita je však taká, že aj keď niektoré podnikateľské subjekty znížili svoje rozpočty na rôzne benefity, či zastavili navyšovanie rozpočtov na spoločensky zodpovedné aktivity, ukázalo sa, že väčšinou zostali firmy verné svojim CSR záväzkom alebo dokonca rozšírili určité CSR aktivity za účelom udržania si reputácie a dôveryhodnosti (bankový sektor). V nasledujúcich podkapitolách uvádzame viaceré prieskumy potvrdzujúce uvedené skutočnosti.

4.1 Implementácia spoločenskej zodpovednosti firiem pred a v období finančno-hospodárskej krízy v medzinárodnom kontexte

Keďže neexistuje medzinárodne jednotný systém regulácie podnikateľskej činnosti určujúci presné pravidlá aj s následnými sankciami a je ťažké predpokladať, že by sa ho podarilo vytvoriť, nastupuje systém dobrovoľnosti – určitej samoregulácie, kde sú firmy na základe vlastného rozhodnutia (či už z vlastného presvedčenia alebo z hľadiska výhodnosti) ochotné správať sa zodpovedne nielen v oblasti ekonomickej, ale aj spoločensko-sociálnej a environmentálnej. Názor, že takéto správanie prináša pre jeho aktéra len straty bez očakávaných benefitov je už dnes v mnohých aspektoch prekonaný. Viaceré prieskumy verejnej mienky jasne poukazujú na to, že verejnosť – zákazníci veľmi citlivo vnímajú, nakoľko zodpovedne sa firmy správajú a často nezodpovedné správanie “trestajú” ignorovaním produktov podnikateľských subjektov a ich celospoločenským odsúdením. Naopak, firmy, ktoré sa správajú spoločensky zodpovedne, profitujú v mnohých oblastiach, ako napr. zlepši sa ich celkový imidž, vzrastie hodnota ich značky, zvyšuje sa záujem o ich produkty. Pravdou však zostáva, že s takýmito postojmi verejnosti sa stretávame na vyspelých trhoch s relatívne vysokou životnou úrovňou obyvateľstva, pričom tieto prejavy klesajú s klesajúcou životnou úrovňou regiónu. Je preto úlohou najmä mimovládnych, či neziskových organizácií a inštitúcií s medzinárodnou pôsobnosťou vyvíjať nepretržitý tlak

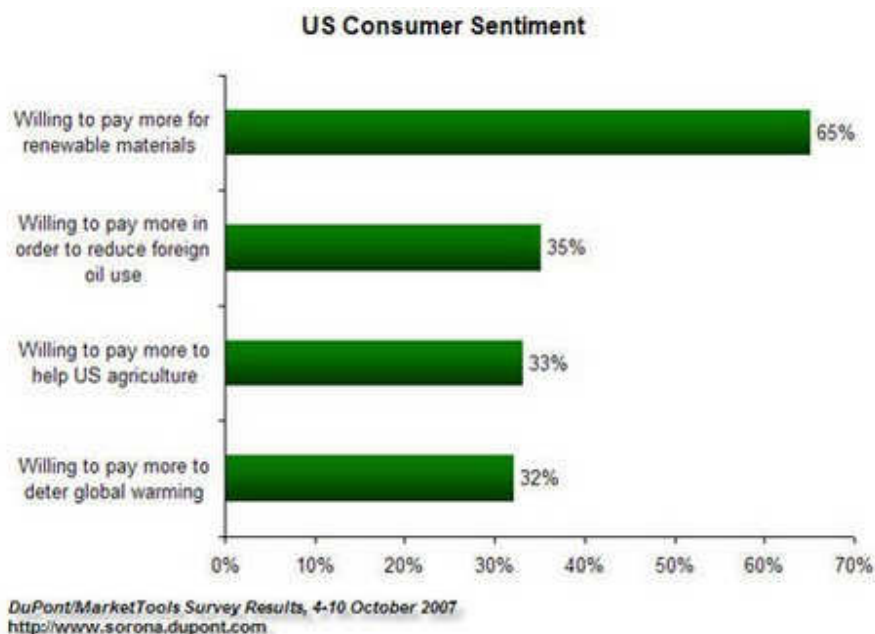
na zlepšovanie uvedených aspektov podnikateľských subjektov aj v menej rozvinutých regiónoch spolu s tlakom medzinárodnej verejnej mienky.

Prieskum medzi americkými spotrebiteľmi

„DuPont a Mohawk Industries uskutočnili v období pred hospodárskou krízou v roku 2007 prieskum medzi spotrebiteľmi žijúcimi v USA, ktorý poukázal na viaceré zaujímavé skutočnosti. Zistilo sa, že až 65 % amerických spotrebiteľov je ochotných zaplatiť viac za produkty vyrábané z obnoviteľných zdrojov. Spotrebitelia prejavili ochotu priplatiť najmenej 5 % k pôvodnej cene produktov. V USA je spotrebiteľ ochotný zaplatiť priemerne o 8,3 % navyše za spomínané produkty. Približne 33 % respondentov by zvažovalo zaplatiť poľnohospodárom viac za produkty z obnoviteľných zdrojov, len aby pomohli americkému poľnohospodárstvu. Tridsaťdva percent spotrebiteľov by zvažovalo nákup drahších produktov, ktorých výroba nevedie ku globálnemu otepľovaniu a tiež sú vyrobené z obnoviteľných zdrojov. Vnímanie environmentálnej zodpovednosti firiem spotrebiteľmi je však rozdielne v rôznych regiónoch Spojených štátov. Najviac zástancov má na východnom pobreží a v juhovýchodnej vnútrozemskej oblasti a najmenej v juhozápadnej a severovýchodnej vnútrozemskej oblasti Spojených štátov.“⁹³

⁹³ Voľne spracované podľa Environmental LEADER: *65% Of U.S. Consumers Will Pay More For Renewably Sourced Products*. [online] [cit. 2010-05-19]. Dostupné na internete: <<http://www.environmentalleader.com/2008/04/16/65-of-us-consumers-will-pay-more-for-renewably-sourced-products/>>.

Graf 1: Ochota amerických spotrebiteľov zaplatiť viac za výrobky z obnoviteľných zdrojov



Vysvetlivky:

Willing to pay more for renewable materials – Ochotní zaplatiť viac za produkty z obnoviteľných zdrojov

Willing to pay more in order to reduce foreign oil use – Ochotní zaplatiť viac za účelom redukcie spotreby ropy zo zahraničia

Willing to pay more to help US agriculture – Ochotní zaplatiť viac, aby pomohli poľnohospodárstvu USA

Willing to pay more deter global warming – Ochotní zaplatiť viac, aby sa zabránilo globálnemu otepľovaniu

Prameň: Environmental LEADER: 65% Of U.S. Consumers Will Pay More For Renewably Sourced Products. [online] [cit. 2010-05-19]. Dostupné na internete:

<<http://www.environmentalleader.com/2008/04/16/65-of-us-consumers-will-pay-more-for-renewably-sourced-products/>>.

Prieskum spoločnosti KPMG

„Medzinárodná spoločnosť KPMG uskutočnila taktiež v roku 2007 každoročný národný prieskum nákupného správania spotrebiteľov a zistila, že až 88 % respondentov sa pri nákupe zaujíma o životné prostredie a 74 % má záujem nakupovať “environmentally friendly products – environmentálne šetrné produkty”. Spomínaný prieskum sa týkal spotrebného správania v období sviatkov. Šesťdesiat percent opýtaných respondentov bolo ochotných zaplatiť viac za produkty nepoškodzujúce životné prostredie a 55 % bralo ohľad

na to, či sa jedná o firmy - maloobchodníkov dbajúcich o ochranu životného prostredia.“⁹⁴

Graf 2: Spotrebiteľské správanie v období sviatkov



Vysvetlivky:

Kedykoľvek mám možnosť skôr nakupujem produkty nepoškodzujúce životné prostredie

Strongly Agree – Silno súhlasím

Generally Agree – Vo všeobecnosti súhlasím

Generally Disagree – Vo všeobecnosti nesúhlasím

Strongly Disagree – Silno nesúhlasím

Depends/Varies/Can't Say – Závisí to od/Líši sa/Neviem povedať

Prameň: MARKETING CHARTS: Awareness of Environmental and Global Issues Affected Holiday Spending. [online] [cit. 2008-05-30]. Dostupné na internete:

<http://www.marketingcharts.com/print/awareness-of-environmental-and-global-issues-affected-holiday-spending-2904/kpmg-holiday-shopping-behavior-environmentally-friendly-products-2007jpg/>.

Prieskumy Harvardskej univerzity

Profesor Hiscox M. J. z Harvardskej univerzity na medzinárodnom seminári konanom vo februári 2008 konštatoval: “Predbežné výsledky naznačujú, že v skutočnosti sú spotrebiteľia ochotní zaplatiť príplatok, ak veria, že výrobok je vyrobený za dobrých

⁹⁴ MARKETING CHARTS: Awareness of Environmental and Global Issues Affected Holiday Spending. [online] [cit. 2008-05-30]. Dostupné na internete: <http://www.marketingcharts.com/print/awareness-of-environmental-and-global-issues-affected-holiday-spending-2904/kpmg-holiday-shopping-behavior-environmentally-friendly-products-2007jpg/>.

pracovných podmienok.”⁹⁵

Testoval reálne správanie spotrebiteľov, keď sa rozhodujú, či nakúpia drahší produkt, certifikovaný – resp. vyrobený za prijateľných spoločensko-ekonomických podmienok alebo sa rozhodnú pre lacnejší, nespĺňajúci dané kritériá. Viaceré štúdie poukázali na to, že spotrebiteľia radšej zaplatia viac za výrobky vyrobené za prijateľných pracovných podmienok, prihliadajúcich na zdravie ľudí, životné prostredie a akceptujúcich štandardné podmienky práce svojich zamestnancov, než za výrobky, pri výrobe ktorých neboli dané podmienky akceptované. Jedna zo štúdií Hiscoxa M. J. sa týkala aukcií dvoch druhov gurmánskej kávy a športových košiel. Aukcie sa uskutočnili na jednom z najväčších trhov na svete - eBay. Pre výskum boli zvolené druhy káv vyrobené za prijateľných pracovných podmienok. Jeden druh kávy však bol označený ako “fair trade” a druhý nie. Jeden druh košiel bol zasa označený ako “ethically made” (vyrobené za dodržania etických noriem) a druhý bol ponechaný bez označenia. Ako sa vyjadril Hiscox M. J.: „Nakupujúci na eBay boli ochotní zaplatiť značný príplatok za tovary s označením potvrdzujúce ich výrobu za dodržania „férových štandardov.“⁹⁶

Doteraz nie je jednoznačne dokázané, či certifikované produkty budú v budúcnosti drahšie alebo naopak ich cena bude klesať. Je však pravdepodobné, že spokojnosť zamestnancov a vytváranie optimálnych podmienok práce pre nich, povedie k zvýšeniu efektívnosti ich výkonov, čo podmieni zvýšenie produktivity práce, a tým vytvorí podmienky pre možnosti znižovania cien.

Prieskum IBM uskutočnený v roku 2008

Spoločnosť IBM sa v roku 2008 v čase prebiehajúcej hospodárskej krízy rozhodla na vzorke 250 podnikateľských subjektov pôsobiacich v rôznych častiach sveta realizovať prieskum strategického prístupu firiem k CSR. Cieľom bolo zistiť, do akej miery sa stalo CSR súčasťou ich stratégií a činností a na základe výsledkov zostaviť odporúčania pre firmy, ako dosiahnuť trvalo udržateľný rast prostredníctvom realizácie CSR.

⁹⁵ SCHOROW, S. 2008. Consumers want to do the right thing. In *Harvard University Gazette* [online]. 2008, marec [cit. 2008-04-08]. Dostupné na internete: <<http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/03/consumers-want-to-do-the-right-thing/>>.

⁹⁶ Tamtiež

Nové komunikačné technológie začínajú stále vo väčšej miere (dokonca i v uzavretejších krajinách) zohrávať kľúčovú úlohu medzi podnikateľskou sférou a verejnosťou. Prostredníctvom informovania zo strany MVO a neziskových organizácií sa podarilo zastaviť mnohé nekalé činnosti nadnárodných korporácií. Činnosťou takýchto organizácií sa zvyšuje povedomie verejnosti aj o zlých stránkach podnikateľských subjektov, čo môže významne ovplyvňovať spotrebiteľov pri nákupnom rozhodovaní a značne poškodiť meno a povesť spoločnosti. Informácie sa môžu ľahko šíriť prostredníctvom blogov, emailov, Youtube a pod. Toto vedie podnikateľov k potrebe byť pripravený kedykoľvek sa zodpovedať za svoju činnosť, a zároveň sa týmto vytvára tlak na spoločensky zodpovedné správanie firiem, keďže uvedomelosť a záujem spotrebiteľov o environmentálne a spoločenské otázky neustále rastie. Spotrebiteľia, najmä v rozvinutých krajinách, pri kúpe potravín stále viac zohľadňujú zloženie výrobku⁹⁷ (čo súvisí s rôznymi potravinárskymi škandálmi). Uvedomelosť zákazníkov už nie je záležitosťou prevažne vyspelých krajín sveta, ale taktiež v krajinách ako Čína, India, či Brazília sú očakávania v oblasti CSR pomerne vysoké. „Očakávania Číňanov v oblasti CSR sa veľmi rýchlo približujú očakávaniam v západných krajinách, India už je na veľmi podobnej úrovni ako sú západné krajiny a Brazília ich dokonca prevyšuje.“⁹⁸ Nadnárodné korporácie by nemali zabúdať na to, že v mnohých rozvojových krajinách sa pohľad na TNK utvára po prvýkrát a tak reputácia, s ktorou prídu do krajiny môže ovplyvniť ich budúce tržby i postavenie na trhu.

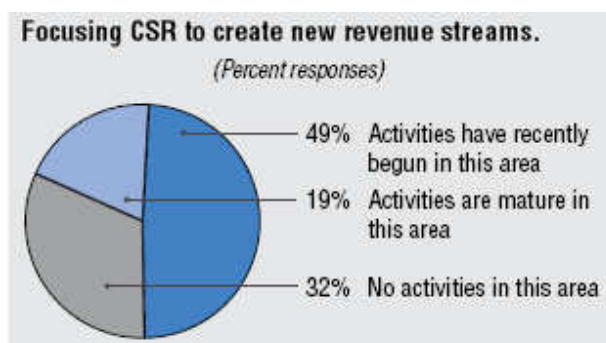
Po desaťročia mnohé podnikateľské subjekty realizovali CSR v jeho najzákladnejšej forme a tou je zhoda s legislatívnymi požiadavkami krajiny, v ktorej firma pôsobí. Len nedávno začalo dochádzať k zmenám v chápaní CSR. Výsledkom je, že mnohé firmy začali brať CSR ako základ pre rast a odlišenie sa od konkurencie. „Až dve tretiny (68%) zo spoločností s dominantným postavením na trhu, ktoré sa do prieskumu spoločnosti IBM zapojili uviedli, že sa zameriavajú na CSR aktivity, aby dosiahli nové zdroje príjmov. Viac

⁹⁷ Spotrebiteľia vo Veľkej Británii (57%) a v USA (59%) sa vyjadrili, že ich znalosť o zložení jedla, ktoré nakupujú, sa za posledné dva roky zvýšila. Zdroj: IBM Online Traceability Survey, 2007. In IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

⁹⁸ Corporate Social Responsibility Monitor 2007, GlobeScan Incorporated, 2007. [cit. 2010-10-05].

než polovica (54%) verí, že CSR aktivity im už prinášajú výhody oproti ich najväčším konkurentom.“⁹⁹

Graf 3: CSR ako zdroj nových príjmov



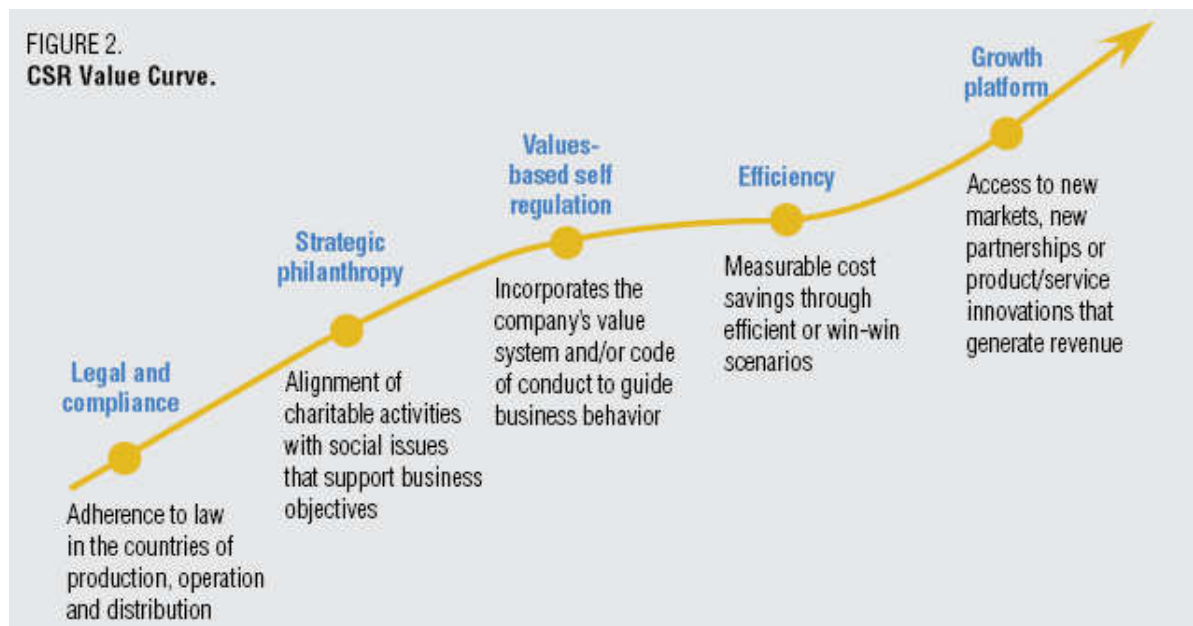
Prameň: IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

Ďalej sa ukázalo, že čím viac sú CSR aktivity súčasťou hlavnej obchodnej stratégie podniku, tým je pravdepodobnejšie, že firma zaujme strategický prístup k týmto aktivitám a prinesie to lepši výsledok v podobe vyšších príjmov (viď. graf 4) hodnotová krivka CSR). Významným benefitom implementácie CSR je aj úspora nákladov. „Dobрым príkladom je spoločnosť Catalyst Paper Corporation vyrábajúca celulózu a papier, ktorá využíva vlastné vedľajšie produkty výroby (biomasy) ako zdroj energie pre činnosť podniku. Úspora energie a prechod k zemnému plynu viedli k 70% poklesu produkcie skleníkových plynov a zníženiu spotreby energie o 21% od roku 1990. V rokoch 2005 a 2006 spoločnosť ušetrila 4,4 mil. amerických dolárov len cez 2% zníženie spotreby pohonných látok.“¹⁰⁰

⁹⁹ ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE: IBM - prieskum 224 globálnych firiem. [online]. 2008. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ibm-prieskum-224-globalnych-firiem/>>.

¹⁰⁰ Voľne spracované podľa IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

Graf 4: Hodnotová krivka CSR



Vysvetlivky:

Hodnotová krivka CSR

Zhoda s právom – Legal and compliance

Dodržiavanie zákonov v krajinách výroby, miestach pôsobenia a distribúcie – Adherence to law in the countries of production, operation and distribution

Strategická filantropia – Strategic philanthropy

Spojenie charitatívnych činností so spoločenskými problémami, ktoré vedú k dosahovaniu firemných cieľov – Alignment of charitable activities with social issues that support business objectives

Na hodnotách založená samoregulácia – Value-based self regulation

Využíva firemný hodnotový systém a/alebo kódex riadenia na riadenie firemného správania –

Incorporates the company's value system and/or code of conduct to guide business behavior

Efektivita – efektivita

Merateľné šetrenie nákladov cez efektívne alebo win-win voľby – Measurable cost savings through efficient or win-win scenarios

Rastová platforma – Growth platform

Prístup k novým trhom, partnerstvám alebo produktovým inováciám (inováciám služieb), ktoré generujú príjmy – Access to new markets, new partnerships or product/service innovations that generate revenue

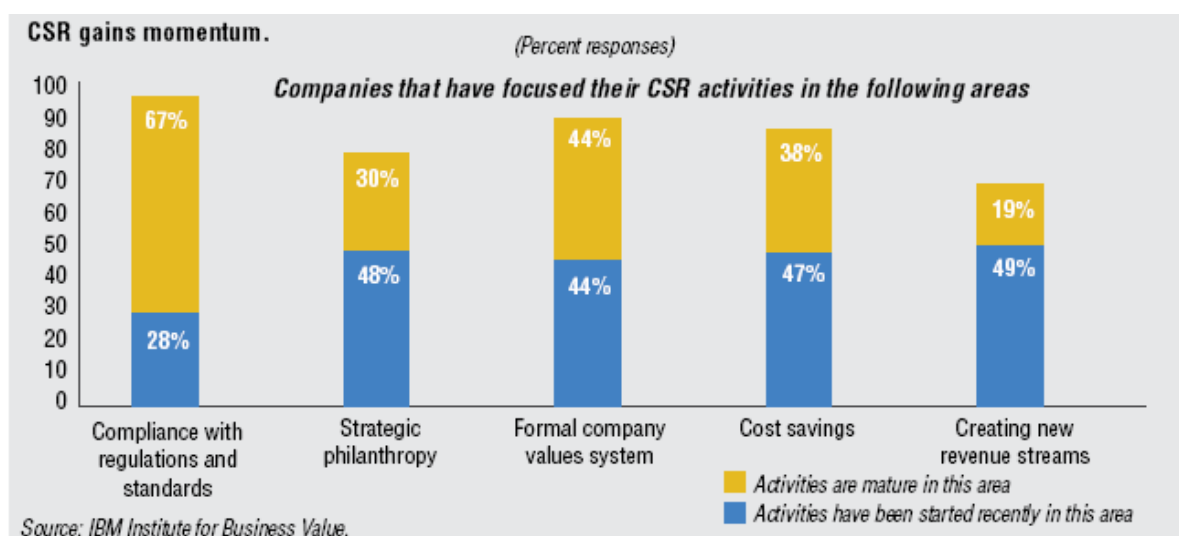
Prameň: IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

Z grafu 4 vidno, že podnikateľské subjekty sa môžu angažovať na rôznych úrovniach hodnotovej krivky CSR. „Najviac spoločností sa rozhodlo okrem dodržiavania legislatívnych predpisov, pre zavedenie kódexov riadenia¹⁰¹, či kódexov overených zásad¹⁰²

¹⁰¹ **Kódex riadenia (Code of Conduct):** V kontexte etického obchodovania zbierka zásad (alebo zbierka pravidiel riadenia) je súborom štandardov, ktoré sa týkajú pracovnej praxe a spoločnosť si ich osvojila. Majú byť aplikované medzinárodne a predovšetkým v pracovných postupoch jej dodávateľov a subdodávateľov.

(88%), ktoré majú zabezpečiť správne riadenie podniku a upravovať vzťahy so stakeholdermi. Firmy sú tiež aktívne v oblastiach, kde môžu cez environmentálne či spoločenské projekty znížiť svoje náklady (85%), a až 78% z nich sa usiluje o zosúladienie charitatívnej činnosti so spoločenskými potrebami, ktoré napomáhajú k dosahovaniu firemných cieľov, čiže o strategický prístup k filantropii. Pomerne veľký počet podnikateľských subjektov (49%) začína využívať či vidieť CSR ako zdroj nových príjmov.¹⁰³

Graf 5: Situácia v oblasti aktivít podnikateľských subjektov na jednotlivých úrovniach hodnotovej krivky CSR



Prameň: IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

Súčasný trend naznačuje, že dopyt advokátskych skupín (z angl. advocacy groups) po informáciách rastie a zároveň narastá množstvo poskytovaných informácií (ktoré v minulosti neboli bežne prístupné) zo strany firiem. Avšak riziko, ktoré vyplynulo z výsledkov prieskumu, vzniká pri porozumení CSR záujmov spotrebiteľov. „Prekvapivo

Zdroj: BUSSARD, A. a kol. Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov. [online] [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.panet.sk/sk/dokumenty/text_zodpovedne_podnikanie.pdf>.

¹⁰² **Kódex overených zásad (Code of Best Practice)**, vid'. podkapitola Corporate Governance

¹⁰³ IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05] Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

sa ukázalo, že až tri štvrtiny podnikateľských subjektov nerozumie dostatočne očakávaniam zákazníkov v oblasti CSR, ale 63% respondentov verí, že poskytujú dostatočné informácie na uspokojenie ich záujmov.“¹⁰⁴ Podnikateľské subjekty, ktoré budú uvádzať náležité informácie očakávané zo strany spotrebiteľov budú mať v budúcnosti pravdepodobnosť uspieť a získať dôveru svojich zákazníkov.

Príklad: *Reštaurácie dlhodobo bojujú proti uvádzaniu nutričnej hodnoty svojich jedál. Prieskum realizovaný v roku 2005 spoločnosťou Aramark potvrdil, že až 83% zákazníkov chcelo vedieť nutričné hodnoty jedál v reštauráciách, kde sa rozhodli najesť.¹⁰⁵ Reštaurácie pritom tvrdia, že zákazníci by si aj tak neobjednávali zdravé chody. Toto so sebou prináša riziko nedôvery zákazníkov v reštauráciách a hrozbu prísnejšej regulácie tohto segmentu hospodárstva.*

Zaangažovanie zainteresovaných subjektov (Stakeholder Engagement)

Ak chce byť podnikateľský subjekt transparentný je nevyhnutné, aby spolupracoval so zainteresovanými subjektmi. Nemyslí sa tým len takpovediac „hodiť“ informácie na internet pre verejnosť, ale je potrebné so zainteresovanými subjektmi komunikovať a dostávať tak od nich feedback. Realita je však taká, že kontakt so zainteresovanými subjektmi podniky väčšinou obmedzujú na predaj, starostlivosť o zákazníka, marketing či public relations. Toto je však nedostačujúce. „Z prieskumu, ktoré uskutočnilo IBM, vyplynulo, že interakcia medzi podnikmi a zainteresovanými subjektmi sa týka najviac zamestnancov (27%), obchodných partnerov (23%) a investorov (21%), pričom zaangažovanie zákazníkov v oblasti CSR bolo len na úrovni 17%.“¹⁰⁶ Ako možno vidieť z výsledkov podnikateľské subjekty len veľmi málo spolupracujú so zainteresovanými subjektmi v otázkach CSR, pričom zabúdajú, že spoluprácou možno dosiahnuť veľa krát značný pozitívny efekt pre podnik i zainteresované subjekty.

Príklad: *Nadnárodná korporácia sa rozhodne podnikat' v africkej krajine, kde je problém so zneužívaním pracovnej sily. V krajine však pôsobia viaceré neziskové organizácie venujúce sa zlepšovaniu pracovných podmienok a zabraňujúce zneužívaniu*

¹⁰⁴ IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. [online] [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>>.

¹⁰⁵ Tamtiež

¹⁰⁶ Tamtiež

detskej práce. V spolupráci s neziskovou organizáciou môže TNK zabezpečiť, aby boli v jej dodávateľskom reťazci z tejto krajiny vybraní iba tí dodávatelia, ktorí zabezpečujú dobré pracovné podmienky svojim zamestnancom, pričom podnikateľský subjekt môže v tomto procese pomôcť neziskovej organizácii poskytnutím prostriedkov na monitorovanie, vzdelávanie a zlepšovanie pracovných podmienok v dodávateľskom reťazci.

Existuje veľa spôsobov, ako zapojiť zamestnancov a iných stakeholderov do rozvíjania CSR politiky podniku. Niektoré firmy udeľujú odmeny zamestnancom s dobrými nápadmi, ako napr. zlepšiť pracovné prostredie, či dosiahnuť lepšiu ochranu životného prostredia. Toto vedie k tomu, že sa zamestnanci cítia byť súčasťou CSR programu a môžu sa tiež týmto spôsobom realizovať. Iným benefitom pre podnik, ktorý umožňuje angažovanie zamestnancov v oblasti CSR, je väčšia pravdepodobnosť pritiahnuť a udržať kvalitných a talentovaných ľudí, ktorí sa „neženú“ len za peniazmi, ale sú ochotní robiť niečo aj pre dobro iných či svojho okolia. Na takýchto ľudí je väčšia pravdepodobnosť sa spoliehať a dôverovať im. Nechcú byť len zamestnancami podnikov realizujúcich CSR aktivity, ale chcú sa stať integrálnou súčasťou CSR stratégie podniku. Súčasná mladá generácia je oveľa uvedomelejšia v oblasti spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti, a preto chce niečím prispieť, niečo dokázať zmeniť k lepšiemu v tomto svete. Zamestnávatelia by si túto dnešnú realitu mali dobre uvedomiť a usilovať sa využiť CSR vo svoj prospech i prospech iných.

Cestou, ako najlepšie dosiahnuť trvalo udržateľný rast podnikateľského subjektu je teda usilovať sa o transparentnosť a zaangažovanie zainteresovaných subjektov. Je nevyhnutné včleniť a nájsť spôsob, ako zosúladiť CSR stratégiu s celkovou podnikovou stratégiou a tak zabezpečiť, čo najlepšiu implementáciu CSR politiky. Toto v konečnom dôsledku môže viesť ku konkurenčnej výhode (v podobe nižších nákladov, vyšších príjmov, väčšej lojálnosti zákazníkov či k inovatívnosti) a lepšej pozícii na trhu.

Ako vyplýva z výsledkov prieskumu IBM, napriek hospodárskej kríze dochádza k intenzívnejšiemu záujmu o CSR najmä za účelom zvyšovania príjmov, ďalej sa firmy sústreďujú hlavne na strategický prístup k filantropii a napokon CSR aktivitami sledujú možnosť znižovania nákladov. Vzrastajúci trend v oblasti CSR potvrdzuje aj prieskum spoločnosti KPMG z roku 2008, ktorý uvádza, že „hlavnými impulzami vedúcimi

k implementácii CSR stratégií boli risk manažment a etické dôvody“¹⁰⁷, ktoré sa dostali do popredia najmä v súvislosti s prebiehajúcou hospodárskou krízou.

Prieskum agentúry Penn Schoen Berland z roku 2010

„Výskumná agentúra Penn Schoen Berland v spolupráci s marketingovými firmami Landor Associates a Burson – Marsteller uskutočnila vo februári 2010 výskum s názvom **Corporate Social Responsibility Perceptions Survey – Prieskum vnímania spoločenskej zodpovednosti firiem** na vzorke 1001 online rozhovorov s americkou verejnosťou.“¹⁰⁸

„Prieskum ukázal, že **napriek hospodárskej kríze je až pre 75% respondentov spoločenská zodpovednosť v podnikaní dôležitá. Takmer dve tretiny (59%) plánuje minúť rovnako alebo viac, na produkty od spoločensky zodpovedných spoločností, v roku 2011, pričom 38% míňalo rovnako alebo viac na produkty od spoločensky zodpovedných spoločností v roku 2010 v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Ukázalo sa tiež, že až 75% respondentov bolo viac naklonených pre kúpu produktov, či služieb od firmy, o ktorej CSR aktivitách si prečítali, avšak len menšie percento z nich tak aj urobilo.**

Význam pojmu CSR poznalo 45% zapojených do prieskumu, avšak viac než 50% nevedelo, čo si pod týmto pojmom presne predstaviť. Respondenti pod CSR rozumeli najmä investovanie do miestnej komunity (20%), samoreguláciu a zodpovednosť (19%) a investovanie do spoločnosti či pomáhanie ľuďom (17%). Z výsledkov tiež vyplynulo, že na to, aby bol podnikateľský subjekt vnímaný, ako spoločensky zodpovedný by mal zohľadňovať najmä vplyv na životné prostredie (16%), mať dobrú zamestnaneckú politiku (dobré zaobchádzanie so zamestnancami, rovnosť príležitostí, primerané platové podmienky, či benefity) (16%) a na treťom mieste sa umiestnila potreba investovania do miestnej komunity (12%).

¹⁰⁷ Voľne spracované podľa MOLLER, K. 2009. *How the global financial crisis is strengthening Corporate Social Responsibility OR "Big Business can be the good guys too"*. [online] [cit. 2011-04-11]. Dostupné na internete: <http://www.oxfordleadership.com/CSR_Article>.

¹⁰⁸ NADÁCIA PONTIS: *Američania by platili viac za produkty od zodpovedných spoločností*. [online] [cit. 2010-10-04]. Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/americiania-by-platili-viac-za-produkty-od-zodpovednych-spolocnosti/>>.

Zo skupiny respondentov vo veku 18-24 rokov bola takmer polovica ochotná pracovať za menší plat u podnikateľského subjektu realizujúceho CSR, pričom s rastúcim vekom sa toto percento znižovalo (25-34 roční: 46%, 35-39 roční: 33%, 65 a viac roční: 25%).¹⁰⁹

Výsledky z prieskumu dokazujú, že spotrebitelia napriek hospodárskej kríze prejavujú naďalej záujem o CSR. Dokonca sa ukázalo, že pri svojich nákupoch stále vo väčšej miere zohľadňujú, či kúpou produktu nejako môžu „prispieť na dobrú vec“ a sú tak ochotní rozhodnúť sa radšej pre produkty zohľadňujúce určité spoločenské benefity, alebo aj priplatiť za produkty od spoločensky zodpovedných spoločností.

Podnikateľské subjekty by mali poznať, o ktoré oblasti CSR majú spotrebitelia najväčší záujem a svoje CSR stratégie náležite komunikovať. Firmy majú značnú pravdepodobnosť dosiahnuť úspech na trhu, ak budú schopné ponúknuť vysoko kvalitný produkt, za primeranú cenu pri súčasnom komunikovaní svojej CSR politiky či angažovanosti.

4.2 Diferenciácia prístupov k spoločenskej zodpovednosti firiem v rôznych častiach sveta

Koncept spoločenskej zodpovednosti firiem, ako jeden z konceptov podnikateľskej etiky, má svoje korene v USA, odkiaľ pochádza aj väčšina literatúry a autorov zaoberajúcich sa touto problematikou. V Európe a v ostatných častiach sveta začal tento koncept zohrávať významnejšiu úlohu len v posledných rokoch. Vyplýva to aj z rozdielnej úrovne spoločenskej zodpovedností podnikov v jednotlivých častiach sveta. „Zatiaľ čo v USA je CSR skôr dobrovoľnou iniciatívou podnikateľských subjektov (explicitný model CSR), v krajinách Európy, Ázie či iných častiach sveta prevláda skôr akýsi implicitný model CSR, v rámci ktorého sú jednotlivé spoločenské zodpovednosti podnikateľských subjektov pevne zakotvené v právnom a inštitucionálnom rámci tej-ktorej krajiny.“¹¹⁰

¹⁰⁹ Voľne spracované podľa CSR BRANDING SURVEY: *Corporate social responsibility branding survey 2010*. [online] [cit. 2010-10-04]. Dostupné na internete: <<http://www.slideshare.net/BMGGlobalNews/csr-branding-survey-2010-final>>.

¹¹⁰ Voľne spracované podľa MATTEN, D. - MOON, J. 2008. Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

V Európe sa spoločenská zodpovednosť podnikov docieľuje väčšinou cez štátnu legislatívu a v krajinách Ázie a Afriky zohráva kľúčovú úlohu náboženstvo, zvyky či kmeňové tradície, ktoré vytvárajú akoby základné normy pre firmy, ktorými by sa mali riadiť, aby boli verejne akceptované. Napr. v Nemecku je CSR podporované samotnou vládou, ktorá prijala v októbri 2010 *Národnú stratégiu angažovania sa a Národnú stratégiu pre spoločenskú zodpovednosť firiem (Akčný plán pre CSR)* (z angl. *National Engagement Strategy and the National Strategy for Corporate Social Responsibility (Action Plan for CSR)*). Tieto si kladú za cieľ podporiť angažovanie sa jednotlivcov i podnikateľských subjektov pre verejné blaho (veď v konečnom dôsledku nielen podnikateľské subjekty, ale aj jednotlivci sú zodpovední za predchádzanie hrozby globálneho otepľovania, či iných spoločenských výziev). *Národná stratégia angažovania sa* má napomáhať dobrovoľníctvu nemeckej verejnosti, v ktorom sa angažuje až 36% obyvateľstva. *Akčný plán pre CSR* má zasa „hlbšie zakotviť CSR v podnikateľských subjektoch a verejných orgánoch, získať aj malé a stredné podniky (MSP) pre CSR a napokon zvýšiť povedomie a dôveryhodnosť v CSR“¹¹¹. Plánuje sa zriadiť aj internetový portál, kde budú môcť zákazníci nájsť informácie o environmentálnych a spoločenských aktivitách jednotlivých firiem alebo sa viac dozvedieť o dodávateľskom reťazci. Toto má v konečnom dôsledku viesť k väčšej transparentnosti a lepšej implementácii CSR cez informovanie zákazníkov a investorov o trvalo udržateľnom riadení firiem. Tieto informácie budú môcť následne zákazníci a investori zohľadniť pri ich nákupných rozhodnutiach.

Pri zadefinovaní odlišností jednotlivých zodpovedností podnikateľských subjektov v medzinárodnom kontexte budeme vychádzať z Carrollovho A. B. modelu spoločenskej zodpovednosti (viď. časť 2.5.2), ktorý rozlišuje *ekonomickú, právnu, etickú a filantropickú (voliteľnú) zodpovednosť*. Na základe tohto modelu je možné definovať rozdiely v pohľade na *ekonomickú zodpovednosť* podnikateľských subjektov v USA a iných krajinách sveta. Pod ekonomickou zodpovednosťou sa v USA rozumie v prvom rade dosahovanie zisku, čiže zodpovednosť voči akcionárom. V Európe a Ázii zasa kapitalistický model chápe pod ekonomickou zodpovednosťou, nielen zodpovednosť voči akcionárom, ale aj voči

¹¹¹ UNTERNEHMENSWERTE - CSR in Deutschland: *Strengthen civic engagement*. [online] [cit. 2010-10-23]. Dostupné na internete: <http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15050/2010_10_06_cabinet_action_plan_for_csr.html>.

zamestnancom a miestnej komunite, takže ide o podstatne širší pohľad. Isabelle Maignan¹¹² poukázala na fakt, že americkí spotrebitelia kladú dôraz skôr na ekonomickú zodpovednosť a vo Francúzsku či Nemecku dominuje v rámci CSR dôležitosť dodržiavania spoločenských noriem a zákonov (právna zodpovednosť). Africká kultúra zasa oproti tomu prisudzuje filantropickým aktivitám takmer rovnakú dôležitosť ako ekonomickej zodpovednosti.

V Európe sa za základ CSR považuje *právna zodpovednosť*, ktorú definuje štát svojou normatívnou činnosťou. V kontinentálnej Európe má štát za úlohu vynucovať plnenie predpísaných pravidiel podnikania, zatiaľ čo v anglo-americkom ponímaní sú vládne predpisy vnímané skôr ako prekážka slobodného podnikania. V rozvojových krajinách sa z dôvodu korupcie a nedostatočnej regulačnej činnosti zo strany vlády nedá spoliehať na právny systém ako základ pre CSR.

V oblasti *etickej zodpovednosti* podnikateľských subjektov existujú taktiež odlišné očakávania v rôznych častiach sveta. Pre európske korporácie je dôležité neustále informovať verejnosť o ich spoločenskej zodpovednosti a to z dôvodu prevládajúcej nedôvery spotrebiteľov v činnosť transnacionálnych korporácií (TNK). V Severnej Amerike je dôvera v TNK podstatne vyššia. V rozvojových krajinách zasa podľa Vissera W.¹¹³ prevládajú skôr očakávania v ekonomickú a filantropickú zodpovednosť korporácií a menší dôraz sa kladie na etické očakávania.

Filantropická zodpovednosť má v rámci CSR hlboké korene najmä v USA, kde úspešné firmy či bohatí kapitalisti (Bill Gates) venovali veľké množstvo peňazí na dobročinné účely, vyššie vzdelávanie a pod. V Európe je iná situáciu, keďže daň z príjmu právnických i fyzických osôb je vyššia než v USA, očakáva sa, že rôzne filantropické aktivity bude financovať skôr vláda. V Číne a Indii napriek prevládajúcej chudobe narastajú očakávania na podnikateľské subjekty finančne prispievať na miestnu komunitu.

¹¹² MAIGNAN, I. 2001. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 2001, roč. 30, č. 1, s. 57-72.

¹¹³ VISSER, W. 2008. CSR in developing countries. In CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 34. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

4.3 Porovnanie úrovne spoločenskej zodpovednosti firiem vo vybraných krajinách Európy

Na základe parciálneho cieľa aplikácie implementačnej príručky CSR na podmienky konkrétného slovenského podniku v nasledovnej podkapitole prinášame porovnanie a analýzu rôznej úrovne implementácie CSR v rámci vybraných krajín EÚ. Snahou je priblížiť spoločné črty a rozdiely troch západných krajín EÚ (Nemecko, Veľká Británia, Francúzsko) a krajín V4, ktoré prešli rozdielnym historickým vývojom, čo sa značne prejavuje v jednotlivých krajinách aj na angažovanosti v oblasti CSR v čase prebiehajúcej globálnej hospodárskej krízy.

V rámci tejto analýzy budeme vychádzať z *Príručky CSR v Európe* (z angl. „*A Guide to CSR in Europe*“) vydané organizáciou CSR Europe a za podpory jej národných partnerských organizácií nachádzajúcich sa v rôznych európskych krajinách. Táto príručka prináša prehľad oblastí akými sú „národné politiky a legislatívu týkajúce sa CSR, hlavné motivačné faktory CSR, významné organizácie venujúce sa CSR v jednotlivých krajinách, príklady noviniek z oblastí životného prostredia, dodávateľského reťazca, ľudských práv, rovnosti príležitostí, angažovanosti v miestnej komunite a trvalo udržateľných produktov a služieb“¹¹⁴.

4.3.1 Porovnanie úrovne spoločenskej zodpovednosti firiem v troch západných krajinách EÚ¹¹⁵

Pri porovnávaní dvoch zakladajúcich krajín EÚ a Veľkej Británie si môžeme všimnúť značné rozdiely v určitých oblastiach týkajúcich sa úrovne a implementácie CSR. Veľká Británia a Nemecko vychádzajú skôr z vlastnej iniciatívy podnikov v oblasti CSR na rozdiel od Francúzska, kde priamo legislatíva (napr. zákon “*Nouvelles Regulations Economiques*“ - NRE) nariaďuje povinné reportovanie o sociálnych a environmentálnych vplyvoch pre viaceré podnikateľské subjekty. Ako sa neskôr ukázalo, kombinácia

¹¹⁴ CSR EUROPE (Oct 2010): *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*. [online] [cit. 2011-05-16]. Dostupné na internete: <http://www.csreurope.org/data/files/2342aguidetocsr02.pdf>.

¹¹⁵ Porovnanie úrovne CSR v troch západných krajinách EÚ uvádza príloha 8.

dobrovoľných a povinných aktivít a tiež požiadavky zainteresovaných subjektov vyústili do nefinančného reportovania a tvorby CSR politík u podnikateľských subjektov. **Napriek tomu, že vo svete existujú rôzne názory na otázku dobrovoľnosti, či právnej úpravy CSR, domnievame sa, že pri prenikaní CSR do prostredia národnej ekonomiky je nevyhnutné legislatívne vymedziť určité povinnosti týkajúce sa CSR. Veľakrát podnikateľské subjekty rôzne chápú túto problematiku, a tak ju buď akceptujú v nesprávnej podobe, alebo sa rozhodnú ju skôr ignorovať. Zákony z tohto dôvodu môžu predstavovať akýsi impulz na rozšírenie povedomia o CSR a iniciovanie implementácie v tejto oblasti.**

V Nemecku je hlavným motivačným faktorom záujmu o CSR ekológia, najmä kvôli značnému znečisteniu, ktoré v minulosti viaceré mestá v rámci priemyselnej revolúcie zaznamenali. Naproti tomu vo Veľkej Británii a Francúzsku dominantné podnety predstavovali väčšie spoločnosti, ktoré boli iniciatívne v určitej oblasti CSR (etický prístup k zamestnancom a pod.).

Ako vyplýva z porovnania, u všetkých troch krajín chýba jednotné zadefinovanie trvalo udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti firiem, aby sa docielila správna implementácia CSR. Vo Francúzsku sú „koncepty ako trvalo udržateľný rozvoj, či CSR pre verejnosť máťúce a nie sú presne pochopené, dokonca i vo veľkých korporáciách a medzi štátnymi predstaviteľmi“¹¹⁶. **Z tohto dôvodu odporúčame zaviesť ISO 26000 ako východisko pre zadefinovanie a implementáciu CSR vo všetkých krajinách EÚ, čím by sa docielilo vytvorenie spoločných základov CSR.**

V oblasti životného prostredia si Veľká Británia stanovila veľmi ambiciózne plány, avšak verejnosť je značne skeptická voči budúcim reálne podniknutým krokom v tomto smere. Nemecko a Francúzsko uskutočnili viaceré konkrétne kroky za účelom zníženia emisií CO₂ a boja proti klimatickej zmene. Tieto krajiny patria v rámci EÚ medzi lídrov v snahe o ochranu ŽP.

Napriek tomu, že sa mnohé podnikateľské subjekty vo Veľkej Británii usilujú o trvalú udržateľnosť v dodávateľskom reťazci, prevažuje tu skôr prístup v podobe spĺňania minimálnych štandardov. Nemecko a Francúzsko prechádzajú taktiež fázou postupného

¹¹⁶ CSR EUROPE (Oct 2010): *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*. [online] [cit. 2011-05-16]. Dostupné na internete: <<http://www.csreurope.org/data/files/2342aguidetocsr02.pdf>>.

zavádzania a rozširovania štandardov CSR v dodávateľskom reťazci cestou zavádzania rôznych štandardov či noriem v jednotlivých podnikoch. **V tejto oblasti by sme navrhovali pristúpiť k určitým minimálnym požiadavkám na dodávateľov a subdodávateľov v podobe legislatívnych nariadení. Týmto spôsobom by sa zamedzilo prípadom, kedy sa podnikateľský subjekt s medzinárodnou pôsobnosťou správa v určitých oblastiach spoločensky zodpovedne v materskej hospodársky vyspelej krajine, avšak v dodávateľskom reťazci dochádza mnohokrát k neetickému správaniu a porušovaniu ľudských práv. Jednotlivé štáty si môžu vybrať z rôznych medzinárodných štandardov a princípov vydaných organizáciou OSN, OECD, ILO či iných podkladov MVO.**

Vo Veľkej Británii a Francúzsku je oblasť ľudských práv pomerne významnou oblasťou v podnikoch aj v mimovládnych organizáciách. V týchto krajinách je badať napredovanie na rozdiel od Nemecka, kde sa o ľudských právach v rámci CSR debaty takmer nediskutuje.

Otázka rovnosti príležitostí je vo všetkých troch krajinách dobre podchytená a na pomerne vysokej úrovni. Nemecko nespája CSR a rovnosť príležitostí do jednej oblasti, ale každé poníma osobitne, čím sa odlišuje od Francúzska a Anglicka. **Navrhovali by sme, aby bola rovnosť príležitostí jasne zadefinovaná v CSR programoch jednotlivých podnikateľských subjektov, lebo považujeme túto oblasť za neoddeliteľnú súčasť správne pochopeného CSR.**

Nemecko a Veľká Británia majú dlhodobu pozitívny prístup k angažovaniu sa firiem v miestnej komunite, čo vedie zároveň k zviditeľneniu podnikateľských subjektov a nadobudnutiu dobrej povesti či akceptovaniu v mieste pôsobenia. Vo Francúzsku súkromný a neziskový sektor našli až časom cestu k vzájomnej spolupráci. Z doslovnej pozície odporcov sa postupne rozvinula spolupráca v podobe finančných donácií, ľudskej podpory či dobrovoľníctva zamestnancov. **Vo všetkých krajinách badať napredovanie v oblasti angažovania sa v miestnej komunite, čo možno považovať za pozitívny signál rozvíjania sa tohto aspektu CSR.**

Firmy v stále väčšej miere vyrábajú a poskytujú trvalo udržateľné produkty a služby, čo vyplýva aj z rastúceho počtu spoločensky uvedomelých spotrebiteľov a ich narastúcich požiadaviek. Týmto spôsobom si firmy chcú udržať zákazníkov, či dokonca zabezpečiť

lepšiu pozíciu na trhu, avšak veľké úskalie predstavuje realizovanie CSR ako marketingového prvku bez skutočne strategického prístupu k CSR. Podnikateľské subjekty môžu cez klamlivé tvrdenia, či škandály v súvislosti so spoločensky nezodpovedným konaním stratiť oveľa viac, než keby sa vôbec neprezentovali ako spoločensky zodpovedné. Navrhujeme v tomto smere zabezpečiť jednotné reportovanie firiem v jednotlivých krajinách (napr. podľa smerníc GRI), aby si tak spotrebitelia mohli porovnať CSR aktivity rôznych firiem a na základe toho sa vedeli objektívne rozhodnúť.

Záver: K hlavným výzvam v oblasti CSR v týchto krajinách patrí najmä správne porozumenie a implementácia CSR (strategický prístup k CSR) a zavádzanie spoločenskej zodpovednosti v malých a stredných podnikoch. V tomto smere ponúkame v predkladanej dizertačnej práci návod ako postupovať na ceste k správnej implementácii CSR aj s praktickou prípadovou štúdiou, ktoré môžu predstavovať východisko pre mnohé podnikateľské subjekty.

4.3.2 Porovnanie úrovne spoločenskej zodpovednosti firiem v krajinách V4¹¹⁷

Krajiny V4 zdieľajú podobnú históriu z obdobia komunizmu, čo sa odrazilo aj na hospodárskej vyspelosti tejto skupiny krajín a stavia ich do pozície menej angažovaných v otázkach CSR. Západné krajiny boli viac otvorené zahraničným vplyvom a tak koncept CSR, ktorý vychádza z podnikateľskej etiky, ktorá má korene v USA, prenikol do týchto krajín rýchlejšie. Krajiny V4 prechádzali po páde železnej opony postupnou transformáciou z plánovaného hospodárstva na trhový typ ekonomiky a rozsiahlou reštrukturalizáciou, takže oblasť CSR v podnikateľskej sfére sa dostáva do popredia až v posledných rokoch.

Najväčšia vládna podpora CSR v tomto regióne je v Poľsku a Českej republike. V Poľsku existujú národné aktivity na zvýšenie povedomia o CSR, konkrétne ministerstvo tu je zodpovedné za jej propagovanie a implementáciu a pozornosť sa tu tiež venuje trvalej udržateľnosti MSP. ČR prijala už v r. 2000 Národný program kvality, ktorý zahŕňa CSR ako jednu z priorít a v rámci strategických cieľov na r. 2013 by sa mala zabezpečiť spolupráca pri implementácii odborných aktivít v otázke CSR voči verejnosti, majú sa

¹¹⁷ Porovnanie úrovne CSR v krajinách V4 uvádza príloha 9.

konat' diskusné fóra ohľadom terminológie a obsahu spoločenskej zodpovednosti či iné aktivity. V Maďarsku a na Slovensku existuje len minimálne angažovanie sa vlády v oblasti CSR. Maďarská vláda odmietla viaceré odporúčania ohľadom CSR a Národný klimatický dokument bol v r. 2010 taktiež zamietnutý. Legislatívna úprava týkajúca sa CSR, TUR alebo environmentálneho reportovania tu nie je vytvorená podobne ako na Slovensku. V SR neexistuje strategický prístup k CSR v podobe podpory a propagácie konkrétnym ministerstvom, ale iba menšie iniciatívy ako napr. každoročné ocenenie zamestnávateľovi zohľadňujúcemu rodinný život udeľované Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny alebo podpora ISO certifikácie a ekologického označovania Ministerstvom životného prostredia.

Vo všetkých 4 krajinách je dominantnou oblasťou v rámci CSR ochrana životného prostredia. V Maďarsku a na Slovensku sa kladie dôraz na potrebu transparentnosti v podnikaní, keďže vo všetkých krajinách V4 je pomerne vysoká korupcia, ako aj vyplýva z posledných výsledkov organizácie Transparency International ¹¹⁸ zaoberajúcou sa monitorovaním a bojom proti korupcii (výsledky z roku 2010 vid'. príloha 10). **Podľa nášho názoru, by si mali vlády vo všetkých krajinách V4 stanoviť prioritu boja proti korupcii v rámci oblasti CSR, keďže je takmer nemožné efektívne implementovať CSR v prostredí vysokej korupčnosti vlády a podnikateľského prostredia.**

Veľkou slabinou v propagovaní a rozširovaní povedomia o CSR sú v Čechách a na Slovensku médiá, ktoré sa takmer vôbec nevenujú tejto otázke. V Poľsku a Maďarsku bola na druhej strane zaznamenaná rastúca angažovanosť médií v propagovaní CSR a zverejňovaní príkladov riešenia etických dilem v podnikaní. **Odporúčame, aby sa médiá pravidelne venovali otázke spoločensky zodpovedného podnikania a týmto spôsobom šírili správne porozumenie tohto pojmu, ktorý je pre obyvateľov krajín V4 buď neznámy, alebo nedostatočne či nesprávne pochopený. Veľakrát sa pod CSR rozumie skôr filantropia a sponzorstvo (Maďarsko), alebo sa riešia oblasti CSR separátne od tohto pojmu (Česko). V tomto smere vidíme potrebu stanovenia CSR ako priority v jednotlivých národných politikách, čím by sa zabezpečila podpora „zhora“. Nevyhnutné je tiež zavádzanie CSR do učebných osnov jednotlivých predmetov, či**

¹¹⁸ **Transparency International** – globálna občianska organizácia bojujúca proti korupcii vo svete. Viac na http://www.transparency.org/about_us.

vytvorenie samostatných predmetov venujúcich sa tejto problematike na všetkých stupňoch štúdia, čím by sa zabezpečilo široké povedomie a správne pochopenie konceptu CSR (etický rozmer a výchova k voľbe „lepšieho“).

Vo všetkých krajinách V4 existujú značné environmentálne výzvy. V Poľsku, Maďarsku a Českej republike boli prijaté Národné akčné plány na boj proti klimatickej zmene, pričom Slovensko v tomto smere značne zaostáva. Neexistuje tu žiadny národný akčný plán týkajúci sa klimatickej zmeny. Slovenská vláda však v r. 2007 schválila 3-ročný plán pre zelené verejné obstarávanie, čo však nemožno považovať za dostačujúce v oblasti predchádzania klimatickej zmene. Vo väčšine krajín je snahou v rámci environmentálnych priorít znížiť úroveň CO₂ a to modernizáciou priemyslu alebo energetickou úsporou, čo je závislé do veľkej miery od hospodárskej situácie tej-ktorej krajiny. V oblasti životného prostredia sú krajiny V4 v porovnaní so západnými krajinami EÚ o dosť zaostalejšie, čo vyplýva aj z historického pozadia (komunizmus) a zastaralosti priemyselného zariadenia. **Vo všetkých krajinách odporúčame v rámci snahy o trvalú udržateľnosť zavádzanie a väčšie využívanie alternatívnych zdrojov energie, čím by sa zabezpečilo predchádzanie klimatickej zmene a splňanie požiadaviek EÚ v tejto oblasti.**

Otázka CSR v dodávateľskom reťazci je vo všetkých krajinách V4 na nízkej úrovni, dokonca na Slovensku nie je táto oblasť vôbec prioritou, takže sa jej nevenuje ani pozornosť. V Poľsku a Maďarsku je dominantná snaha zabezpečiť zhodu s národnou a európskou legislatívou, preto zodpovednosť v dodávateľskom reťazci tu nepredstavuje významnú oblasť CSR. **V čase finančno-hospodárskej krízy považujeme rozhodovanie medzi cenovo výhodnými dodávateľmi (s nižšími etickými štandardmi) a výberom dodávateľov spĺňajúcich požiadavky spoločensky zodpovedných dodávateľov za významnú etickú dilemu.** Vyvstáva tu otázka: zabezpečiť prácu zamestnancom, alebo sa riadiť snahou naplniť všetky požiadavky zodpovedného prístupu v dodávateľskom reťazci, a tak riskovať prípadný bankrot spoločnosti? V tomto prípade odporúčame riadiť sa tým, čo je v danom prípade lepšie z hľadiska udržateľnosti podniku. Napr. dodávateľ nábytku, ktorý má 30 zamestnancov a zvyšuje zamestnanosť v regióne, dostane ponuku od predstaviteľa vlády na vyhotovenie nábytku na zákazku, ale s tým, že by to malo byť bez DPH. Je v tomto prípade lepšie snažiť sa dodržať legislatívne nariadenia štátu alebo stratiť zákazku, a tým pripraviť zamestnancov o výplatu či

prácu? Tento príklad nám jasne ukazuje, že v podnikateľskej realite neexistujú niečo ako „čierne a biele“ rozhodnutia. Vždy treba zvážiť rôzne okolnosti a napokon sa usilovať nájsť to „najlepšie/najetickejšie“ riešenie v danej situácii.

Ľudské práva sú diskutovanou oblasťou vo všetkých krajinách V4. Zatiaľ, čo na Slovensku sa diskutuje prevažne o rómskej otázke, v ostatných krajinách sa venuje pozornosť širšiemu okruhu problémov ako napr. korupčnosti vlády, sociálnemu násiliu voči ženám a deťom, obchodu s bielym mäsom a pod. Asi vo všetkých krajinách sú veľkou výzvou podmienky na pracovisku. S prebiehajúcou finančno-hospodárskou krízou došlo v mnohých podnikoch k zhoršeniu zaobchádzania so zamestnancami. „Zvyšujúca sa nezamestnanosť mení charakter trhu práce, ktorý ponúka čoraz viac kvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie bez nárokov na predtým obvyklé zamestnanecké benefity, čo firmy využívajú na rušenie rôznych sociálnych výhod a nemzdových transferov určených pre pracovníkov a ich rodiny. Medzi negatívne externality zhoršovania úrovne CSR v čase krízy môžeme zaradiť aj krátenie pohyblivej časti mzdy zamestnancom a jej nahrádzanie tzv. negatívnou motiváciou. (napr. hrozbou výpovede pre nadbytočnosť, znížením alebo zrušením pohyblivej časti mzdy, najmä prémie, príplatkov a odmien).“¹¹⁹ **Ako však riešiť takúto situáciu v zamestnaní, keďže zamestnávatelia si uvedomujú svoje zvýhodnené postavenie? Mnohokrát takúto pozíciu náležite využívajú na zneužívanie svojich zamestnancov v podobe neplatených nadčasov, ponižujúcim prístupom k zamestnancom či spomínanou hrozbou výpovede kvôli vysokému počtu ďalších uchádzačov o prácu.**

Vo všetkých krajinách je v oblasti rovnosti príležitostí diskutovanou otázkou flexibilita pracovného času či rovnováha medzi súkromným a pracovným životom. **Napriek vysokej nezamestnanosti by zamestnávatelia nemali zneužívať svoje postavenie a nútiť zamestnancov k neplateným nadčasom. Táto oblasť by mala byť prediskutovaná hlavne na vládnej úrovni a mali by byť prijaté náležité zákony a sankcie v prípade porušenia týchto zákonov. Kto iný ako štát by predsa mal chrániť záujmy obyvateľov?** V Poľsku je asi najvypuklejším problémom rovnosť pohlaví. Je tu pomerne nízka úroveň zamestnanosti žien, najmä v manažérskych pozíciách, pričom

¹¹⁹ PAVELKA, Ľ. – HARBULA, M. 2009. Spoločenská zodpovednosť firiem v čase hospodárskej a finančnej krízy. In *Studia commercialia Bratislavensia*. ISSN 1337-7493, roč. 2, č. 5, s. 94.

čiasťočné riešenie predstavuje realizovaný projekt "Gender Index", ktorý viedol k širšej debate o otázke rovnosti pohlaví na pracovisku. V ostatných krajinách badať väčší pokrok v tejto oblasti, čo možno považovať za pozitívny ukazovateľ.

Angažovanie sa v miestnej komunite má narastajúci trend vo väčšine krajín V4. Aj keď v Českej republike nedochádza k hľadaniu nových spôsobov spolupráce s miestnou komunitou, pomerne aktívne v tejto oblasti je Slovensko. Významnú úlohu tu zohráva spolupráca podnikateľských subjektov a MVO (napr. Nadácia Pontis), čo vedie k neutále narastajúcemu trendu angažovania sa firiem v miestnej komunite (napr. projekt Naša Bratislava, Naše Košice a pod.). Využíva sa tu tiež vo veľkej miere možnosť darovania 2% ročnej dane neziskovej organizácii, čo je kľúčovou formou podpory rozvoja miestnych komunít. V Poľsku sú aktívne najmä veľké spoločnosti, čím si zabezpečujú väčšiu dôveru a budujú firemný imidž, avšak chýba strategický prístup k tejto súčasti CSR aktivít. **V tomto smere odporúčame vo všetkých krajinách V4 podporovať (cez vládu, médiá, neziskové organizácie a pod.) porozumenie významu spolupráce podnikateľských subjektov a MVO pri hľadaní strategického prístupu rôznych typov firemných subjektov k angažovaniu sa v miestnej komunite. Angažovať len za účelom budovania imidžu bez zvažovania dlhodobého efektu a spojitosti s firemnou stratégiou/činnosťou vedie k neefektívite nielen pre miestnu komunitu, ale aj podnikateľský subjekt.** Viac sa tejto problematike venujeme v holistickom prístupe k CSR (podkapitola 4.5.2).

Vo všetkých krajinách V4 existujú rôzne značky, či už podporujúce predaj miestnych výrobkov (napr. označenie maďarský výrobok) alebo označujúcich kvalitu výrobku (napr. eko-značka, energetická značka a pod.). Na Slovensku sa využíva značka kruhového tvaru s nápisom Environmentálne vhodný výrobok (EVV) a s logom Ministerstva životného prostredia SR. „Podmienky, pri ktorých je možné označenie environmentálne vhodného výrobku boli a aj v súčasnosti sú vypracovávané na MŽP SR. Túto značku môže získať len ten výrobok, ktorý spĺňa prísne kritériá ochrany životného prostredia.“¹²⁰ **Vo všetkých krajinách by sme odporúčali vypracovať označenie trvalo udržateľných produktov a služieb, ktoré by spĺňali presné kritériá. Takto by sa mohli zákazníci rozhodovať, či podporia, aj keď za cenu vyšších cien, výrobcov usilujúcich**

¹²⁰ MAGAZÍN BIO SPOTREBITEĽ: *Environmentálne označovanie výrobkov*. [online] [cit. 2011-05-20]. Dostupné na internete: <<http://www.biospotrebiteľ.sk/clanok/1327-environmentalne-oznacovanie-vyrobkov.htm>>.

sa o trvalo udržateľný rozvoj. Úskalím v tomto smere je hlavne cena takýchto produktov, aj keď počet spoločensky uvedomelých zákazníkov je na vzostupe.

Záver: Všeobecnou výzvou do budúcnosti je lepšie porozumenie podstaty a zavádzania strategického CSR v podnikaní. Len málo podnikov integruje CSR do podnikových stratégií a vytvára dlhodobé CSR projekty. Odporúčame viac rozšíriť spoločensky zodpovedné reportovanie a jeho kontrolu cez vládne nariadenia, aby sa tak docielila aspoň minimálna porovnateľnosť spoločensky zodpovedného prístupu v jednotlivých spoločnostiach. Mali by byť stanovené presné kritériá reportovania aj to, kto by mal vykonávať audit (napr. nezávislé externé audity a pod.), aby sa docielila transparentnosť a dôveryhodnosť CSR správ a aktivít podnikateľských subjektov. Spolupráca firiem a MVO by sa mala tiež zintenzívniť, ako aj podporovanie informovanosti o podstate a význame CSR u MSP v podobe potenciálnej konkurenčnej výhody. Zo všetkých krajín V4 práve na Slovensku najväčšmi zaostáva činnosť a podpora CSR zo strany vlády, pričom je tu nevyhnuté vytvoriť a schváliť národnú stratégiu CSR.

4.3.3 Porovnanie spoločenskej zodpovednosti firiem a jej hlavných trendov vo vybraných západných krajinách Európy a krajinách V4

Európa predstavuje pomerne stabilný región tvorený hospodársky vyspelými krajinami, ktoré sa však navzájom odlišujú v úrovni a hĺbke porozumenia a angažovania v oblasti CSR. Finančno-hospodárska kríza priniesla finančnú nestabilitu a nedôveru spotrebiteľov voči podnikateľským subjektom, takže európske podniky stoja pred výzvou získať opäť dôveru a zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj nielen v Európe, ale i vo svete. CSR bolo a stále je v Európe podporované nadnárodnými spoločnosťami, európskymi inštitúciami, národnými vládami či tlakmi zo strany spoločensky uvedomelých zainteresovaných subjektov. V západných krajinách Európy je skôr tendencia ponechať CSR na dobrovoľnej iniciatíve podnikateľských subjektov, pričom v strednej a východnej Európe (SVE) bol aspekt CSR zanedbaný kvôli snahe o transformáciu ekonomík po r. 1989. Napriek nižšiemu povedomiu a implementácii CSR v krajinách SVE sú hlavnými priekopníkmi v tejto oblasti nadnárodné korporácie, ktoré však veľakrát až postupom času

adaptujú svoju CSR politiku na podmienky miestnych krajín. Toto môže viesť k neefektívnym aktivitám a nesprávnej implementácii CSR v týchto krajinách.

Nami analyzované krajiny západnej Európy sa odlišujú od krajín V4 väčšou angažovanosťou a podporou zo strany vlády. Zákon tu buď priamo upravuje CSR (Francúzsko) alebo tu existuje podpora vlády v podobe dobrovoľných iniciatív či zo strany konkrétneho ministerstva zodpovedného za CSR (napr. Nemecko). Naproti tomu v krajinách V4 je najväčšia podpora vlády v Poľsku a Českej republike na propagovaní a implementácii CSR aktivít podnikateľských subjektov. V Slovenskej republike a Maďarsku neexistujú legislatívne nariadenia ohľadom CSR, TUR alebo environmentálneho reportovania, ale len čiastočné iniciatívy (podpora ISO certifikácie či ocenenia za spoločensky zodpovedný prístup v podnikaní). Jedinou krajinou, kde boli prijaté legislatívne nariadenia týkajúce sa povinného reportovania o sociálnych a environmentálnych vplyvoch pre viaceré podnikateľské subjekty, je Francúzsko. Ako vyplýva z najnovšieho dokumentu CSR Europe, kombinácia dobrovoľnosti a právnej úpravy CSR môžu viesť k naštartovaniu CSR aktivít podnikateľských subjektov. **V tomto smere sa preto prikláňame k širšej legislatívnej úprave CSR v jednotlivých krajinách, ktoré prinúti podnikateľov vôbec sa oboznámiť so CSR a následne môže vyústiť k správnej implementácii.**

Vo väčšine analyzovaných krajín je hlavnou oblasťou CSR ochrana životného prostredia. V krajinách V4 sa javí ako nevyhnutné riešiť transparentnosť v podnikaní, keďže tu bola zaznamenaná vyššia korupcia v porovnaní s 3 západnými krajinami, čo do veľkej miery súvisí aj s väčšou rozvinutosťou ekonomík a uvedomelosťou obyvateľstva, ktoré do takej miery netoleruje korupčné správanie v krajine.

Západné krajiny EÚ ako aj krajiny V4 čelia podobným výzvam vo vnímaní CSR verejnosťou či podnikateľskou sférou. V týchto krajinách sú väčšinou koncepty TUR a CSR neznáme alebo nepresne či nesprávne pochopené. Pod CSR sa veľakrát rozumie skôr filantropia či sponzorstvo. **Z tohto dôvodu, ako bolo už spomínané, by bolo prospešné zaviesť Zelenú knihu s názvom “Podporovanie európskeho rámca pre CSR (“Promoting a European framework for CSR”) do jednotlivých národných politík a zákonov európskych krajín, aby sa tak docielila jednota v prístupe k CSR.**

Súčasnou globálnou výzvou je riešenie problému klimatickej zmeny, v čom

Slovensko, spomedzi skupiny analyzovaných krajín, najviac zaostáva (neexistuje tu žiadny národný akčný plán týkajúci sa klimatickej zmeny). Ostatné analyzované krajiny majú v rámci Národných akčných plánov stanovené ambiciózne ciele na boj proti klimatickej zmene alebo ako Francúzsko, ktoré sa cez Klimatický plán a energetickú politiku usiluje riešiť spomínaný problém. **V krajinách V4 je oproti západným krajinám EÚ nevyhnutná modernizácia priemyslu a väčšie využívanie alternatívnych zdrojov energie, čo je však podmienené podporou zo strany vlády, ktorá je momentálne limitovaná hospodárskou situáciou v dôsledku finančno-hospodárskej krízy.**

Nemecko, Francúzsko aj Veľká Británia na rozdiel od krajín V4 venujú stále väčšiu pozornosť spoločenskej zodpovednosti v dodávateľskom reťazci. Prechádzajú fázou postupného zavádzania a rozširovania štandardov CSR v dodávateľskom reťazci. Naproti tomu krajiny V4 nepokladajú CSR v dodávateľskom reťazci vôbec za prioritu (napr. Slovensko) alebo je tu hlavnou snahou zabezpečenie zhody s národnou a európskou legislatívou, ako akéhosi spoločensky zodpovedného minima (napr. Poľsko a Maďarsko). **V náročnejšej ekonomickej situácii jednotlivých krajín a pri snahe udržať si konkurencieschopnosť na trhu musia firmy čeliť mnohým etickým dilemám, kedy sú nútené voliť v tom lepšom prípade takpovediac „rozhodnutie pre menšie zlo“. Navrhujeme preto, aby vlády podporovali propagovanie a informovanie podnikateľských subjektov o rôznych typoch riešenia etických dilem v praxi, prípadne podporovali organizovanie diskusných fór na túto tému.**

Oblasť ľudských práv je pomerne rozvinutou súčasťou CSR u podnikateľských subjektov vo Francúzsku a Veľkej Británii, pričom v Nemecku sa ľudským právam v rámci CSR takmer vôbec nevenuje pozornosť. Ako vidno aj z tabuľky v prílohe 8, v dôsledku finančno-hospodárskej krízy je tendencia v európskych krajinách v rámci znižovania nákladov pristupovať najmä ku kráteniu nemzdových nákladov, k nepredlžovaniu pracovných zmlúv na dobu určitú či prepúšťaniu zamestnancov. Súčasnou veľkou výzvou je zhoršovanie podmienok na pracovisku v dôsledku vysokej nezamestnanosti. Zamestnanci sú veľakrát nútení k ešte väčším výkonom za rovnakých alebo zhoršených pracovných podmienok (kvôli zrušeniu benefitov) a využívaním negatívnej motivácie najmä v podobe výpovede pre nadbytočnosť. Riešenie tejto situácie považujeme za pomerne komplikované, keďže na tento stav majú vplyv celkové podmienky

medzinárodného podnikania, pričom každý podnik sa usiluje „prežiť“ a využíva na dosiahnutie tohto cieľa veľakrát i neetické spôsoby.

Tabuľka 2: Stratégie znižovania nákladov firiem vo vybraných krajinách eurozóny

Forma stratégie	Preferencia voľby stratégie (% firiem prieskumu)
krátenie nemzdových nákladov	35,83
krátenie pracovného času	9,53
znižovanie podielu pohyblivej časti mzdy	9,12
zníženie počtu trvalo zamestnaných	13,76
nepredlžovanie prac. zmlúv na dobu určitú	30,06
znižovanie tarifných miezd	1,70

Prameň: Kwapilová, C.: Geldpolitik und Wirtschaft. In: Quartalsheft zur Geld und Wirtschaftspolitik Q2/09, Wien, 2009.

Pozn.: Údaje v tabuľke predstavujú výsledky dotazníkového prieskumu spoločnosti WDN uskutočneného v 10 krajinách eurozóny priebehu roka 2008, pričom SRN, Fínsko, Luxembursko, Malta, Slovensko a Cyprus sa na prieskume nezúčastnili

Otázka rovnosti príležitostí sú v Nemecku, Francúzsku i Veľkej Británii oveľa hlbšie zakotvené a viac riešené ako v krajinách V4, kde vystupuje do popredia najmä otázka flexibility pracovného času či rovnováha medzi súkromným a pracovným životom. Veľa podnikov v krajinách V4 je dodávateľmi pre západné krajiny EÚ a v týchto krajinách sú mnohé pobočky firiem, ktorých materská spoločnosť má sídlo v západných krajinách. Veľké nadnárodné spoločnosti využívajú v krajinách V4 vzdelanosť a nižšiu cenu pracovnej sily, pričom dochádza mnohokrát k zneužívaniu pracovníkov v podobe neplatených nadčasov a nízkeho ohodnotenia. Kvôli nepomerne nižším mzdám zamestnancov v krajinách V4 oproti západným krajinám EÚ sú mnohí zamestnanci nútení nadčasovej práce, či hľadať ďalšie zamestnanie, čo je na úkor rodiny. **Táto oblasť by mala byť riešená na vládnej úrovni, kde by sa mali prediskutovať a prijať náležité opatrenia a stratégie na zabezpečenie rovnosti príležitostí a lepšie pracovné podmienky zohľadňujúce rodinný život, ktorý predstavuje základ zdravej spoločnosti.**

Angažovanie sa v miestnej komunite začína naberať na význame vo všetkých analyzovaných krajinách, pričom treba zdôrazniť, že **je potrebné zlepšiť spoluprácu medzi podnikateľským sektorom a neziskovými organizáciami, ktoré sa venujú podpore CSR.** Mnohokrát totiž chýba strategický prístup a prevláda skôr snaha o budovanie imidžu a zviditeľnenie sa podnikateľského subjektu. Podnikateľské subjekty by mali zaujať holistický prístup k CSR aj v otázke angažovania sa v miestnej komunite, aby takéto aktivity boli vždy v zhode s podnikovou stratégiou.

Záver: Najväčšou výzvou do budúcnosti v oblasti CSR v jednotlivých analyzovaných krajinách je zaujať strategický prístup k CSR, pričom prostredníctvom predkladanej dizertačnej práce ponúkame niečo ako manuál, ako pristupovať k CSR, a ako ho efektívne implementovať. Odporúčame poveriť aspoň jedného zamestnanca vo firmách rôznych typov zodpovednosťou za CSR (aj keď bude oblasť CSR predstavovať len časť jeho pracovnej náplne) či prípadne vytvoriť CSR tím. Tento by pozostával zo zamestnancov príslušných oddelení zodpovedajúcich jednotlivým oblastiam CSR. Predkladané návrhy môžu vytvoriť priestor preniknúť do podstaty CSR a doceliť holistický prístup k spoločenskej zodpovednosti v podnikaní, z čoho môže následne viac „benefitovať“ nielen podnik, ale aj iné zainteresované subjekty.

4.4 Situácia v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem na Slovensku

Úrovni CSR na Slovensku sa venujeme v predchádzajúcich podkapitolách. Z dôvodu aplikácie poznatkov implementácie CSR na konkrétny slovenský podnik v rámci dizertačnej práce, by sme chceli bližšie priblížiť historické pozadie CSR na Slovensku s analýzou jednotlivých prieskumov vnímania spoločenskej zodpovednosti firiem v SR. Tieto informácie môžu slúžiť ako dobré východisko pre slovenské podniky usilujúce sa o strategickú implementáciu CSR.

4.4.1 Historický vývoj spoločenskej zodpovednosti firiem v SR

Koncept spoločenskej zodpovednosti firiem sa spája na Slovensku s príchodom nadnárodných korporácií v 90-tych rokoch 20. storočia. Prvou organizáciou venujúcou sa CSR na Slovensku bolo združenie Business Leaders Forum, ktoré bolo založené v roku 1992 ešte v bývalom Československu. „Od roku 1993 sa jeho pole pôsobnosti zúžilo len na Českú republiku a v súčasnosti združuje predstaviteľov českého a medzinárodného priemyslu a obchodu, a ďalších významných inštitúcií.“¹²¹ Priekopníkmi v oblasti spoločenskej zodpovednosti v podnikaní boli na Slovensku najmä mimovládne organizácie, ktoré od polovice 90-tych rokov vyvíjali aktivity v rôznych oblastiach CSR. Medzi najznámejšie patrí Centrum pre filantropiu, o.z. PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis a Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy (INEKO). Na základe iniciatívy Nadácie Pontis bolo v roku 2004 založené neformálne združenie Business Leaders Forum, ktoré si kladie za cieľ motivovať firmy k realizácii CSR. Od roku 1998 začala Nadácia Pontis viesť podnikateľské subjekty pôsobiace na Slovensku k firemnej filantropii a spoločensky zodpovednému správaniu cez udeľovanie ocenenia Via Bona Slovakia. Nominovaných firiem na Slovensku z roka na rok pribúda, čo tiež poukazuje na rastúcu angažovanosť podnikov v oblasti CSR (výsledky 11. ročníka ocenenia za aktivity realizované v roku 2010 vid'. príloha 11).

4.4.2 Prieskumy vnímania a implementácia spoločenskej zodpovednosti firiem v SR

Prieskumy vnímania CSR na Slovensku, ktorej sa venujeme v tejto podkapitole, môžu pomôcť firmám získať prehľad o situácii v oblasti CSR v SR, porozumieť očakávaniam slovenských spotrebiteľov, a tak zaujať čo najefektívnejší prístup k ich CSR politike.

¹²¹ INTEGRA, PONTIS, PANET: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online] [cit. 2010-09-25]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf>.

Prvé výskumy týkajúce sa vnímania CSR na Slovensku a v Čechách sa datujú od roku 2003 a 2004. V ČR v tom čase vyšli prvé publikácie zaoberajúce sa výhradne CSR (napr. Spoločenská zodpovednosť firem, štúdia Jany Trnkovej a iné).

V roku 2004 na Slovensku prebehol prieskum vnímania CSR (v prieskume sa uvádzal názov “*spoločensky zodpovedné podnikanie*”) medzi predstaviteľmi firemnej sféry realizovaný Svetovou bankou v rámci projektu *Enabling the better environment for CSR in CEE countries*, z výsledkov ktorého vyplynulo, že v slovenských firmách dominuje interná dimenzia CSR. Poväčšine slovenské podniky implementujú len také spoločensky zodpovedné aktivity, ktoré sú stanovené legislatívou v oblasti pracovného práva, pričom firmy zároveň požadujú lepšie legislatívne vymedzenie CSR na Slovensku. “Ukázalo sa, že hlavné interné motívy, prečo sa firmy zaujímajú o CSR sú podpora dlhodobého prežitia firmy na trhu (31%), zvyšovanie produktivity, kvality a predaja (17%). Z externého hľadiska sa firmy zaujímali hlavne o zlepšenie imidžu firmy (37%), podporovanie trvale udržateľného rozvoja krajiny (22%) a ochranu životného prostredia (21%). Významným zistením bolo, že daňové stimuly (79%), výnimky, ktoré by mohla udeľovať miestna samospráva (28%), uznanie zo strany širšej spoločnosti (23%) a subvencované úrokové sadzby (21%) by firmy viacej motivovalo k záujmu a realizácii CSR.”¹²²

Z nášho pohľadu toto však nemožno považovať za skutočné motivačné faktory CSR pre firmy, lebo ak by firmy získali tieto stimuly, opätovne by to zlepšilo ich podmienky na trhu, či ziskovosť a nemuselo by to vždy viesť k lepšej implementácii CSR, ale len lepšej pozícii na trhu a k väčšiemu obohateniu sa zo strany firiem. Podnikateľské subjekty by mali aj bez týchto stimulov zistiť, čo znamená CSR pre ich firmu a ako možno zlepšovať ich spoločensky zodpovedné aktivity v rámci ich podnikateľských podmienok.

V tom istom období realizovala nadácia Pontis prieskum medzi obyvateľmi Slovenska. Ukázalo sa, že respondenti nie vždy presne vedeli, čo si pod “spoločensky zodpovedným podnikaním” predstaviť, avšak až 90% vedelo na základe významu slovného spojenia zadefinovať aktivity, ktoré spadajú pod CSR. “Takmer dve tretiny respondentov považovali za dôležité vedieť, aké konkrétne spoločensky zodpovedné projekty sa na

¹²² INTEGRA, PONTIS, PANET: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online] [cit. 2010-09-25]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf>.

Slovensku podporujú a viac ako štyri pätiny respondentov si myslelo, že médiá by mali viac informovať o spoločensky zodpovedných projektoch. Asi polovica respondentov deklarovala hypotetický záujem o kúpu výrobku alebo služby od spoločensky zodpovednej firmy aj v prípade, že by za ňu museli zaplatiť viac. Respondenti tiež uviedli ako najdôležitejšie spoločensky zodpovedné aktivity poctivosť, otvorenosť pri podnikaní a prístup k zamestnancom.¹²³

Tento prieskum dokazuje, že slovenskí obyvatelia prejavujú záujem o spoločensky zodpovedné aktivity podnikateľských subjektov a je pravdepodobné, že ak by podnik skutočne realizoval CSR a získal povedomie u slovenskej verejnosti ako spoločensky zodpovedná firma došlo by k získaniu nových zákazníkov a zvýšeniu predaja jej produktov či služieb.

Hlbší prieskum vnímania CSR (v prieskume bol použitý názov „*spoločenská zodpovednosť firiem*“) na Slovensku uskutočnila Nadácia Pontis v roku 2006 pre potreby *Business Leaders Forum* (BLF). Z výsledkov prieskumu vyplynuli nasledovné závery:¹²⁴

- So CSR sa stretli dve pätiny respondentov, pričom čím vyššie vzdelanie, tým viac respondentov poznalo CSR.
- Idea CSR je príliš abstraktná a v každodennom živote sa o ňu respondenti nezaujímajú, pričom uprednostňujú spoločensky zodpovedné aktivity firiem týkajúce sa ich bydliska, či miestnej komunity.
- Na základe výpovedí respondentov sa dokázalo, že si uvedomujú šírku pojmu spoločenská zodpovednosť firiem.
- Respondenti nevedeli jednoznačne povedať o rôznych firmách, či ich možno označiť ako spoločensky zodpovedné alebo nie. Hodnotia firmy skôr na základe konkrétnych aktivít ako napr. či má firma zaujímavý komunitný program, či sa stará o stav životného prostredia, alebo finančne podporuje verejnoprospešné projekty.
- Podľa respondentov sú najdôležitejšie spoločensky zodpovedné aktivity vzdelávanie zamestnancov (46%), vyváženosť osobného

¹²³ BLF: *Spoločenská zodpovednosť firiem: Vnímanie obyvateľmi Slovenska*. [online] [cit. 2010-09-25]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000013586/CSR_sprava_2006_fin.pdf>.

¹²⁴ BLF: *Spoločenská zodpovednosť firiem: Vnímanie obyvateľmi Slovenska*. [online] [cit. 2010-09-21]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000013586/CSR_sprava_2006_fin.pdf>.

a pracovného života a poctivosť pri podnikaní. Oproti predchádzajúcim dvom rokom, kedy bol prieskum realizovaný, došlo k poklesu významu oblastí ako zohľadňovanie životného prostredia či filantropia a prístup k zamestnancom prevážil nad poctivosťou v podnikaní.

- Medzi respondentmi prevládal jednoznačný záujem o informácie z oblasti CSR, pričom sa zaujímali najmä o prístup k nim, čo potvrdzuje trend z predchádzajúcich dvoch rokov.
- Podľa respondentov v otázke dôveryhodnosti správ o CSR na Slovensku sa javili ako viac dôveryhodné lokálne komunikačné kanály pred celonárodnými médiami.
- Reklama bola považovaná za prirodzenú súčasť CSR aktivít a respondenti k nej nezaujali negatívny postoj.

V októbri 2008 sa uskutočnil kvantitatívny prieskum vnímania zodpovedného podnikania slovenskou verejnosťou, ktorý realizovalo BLF spolu s agentúrou Focus. V prieskume sa sledovala znalosť pojmu “Zodpovedné podnikanie” (ZP) namiesto pojmu spoločenská zodpovednosť firiem (SZF), keďže BLF predpokladalo, že pojem ZP bude lepšie charakterizovať SZF. Z prieskumu vyplynuli nasledovné skutočnosti:¹²⁵

- Názov “Zodpovedné podnikanie” poznalo 39% opýtaných, pričom polovica zatiaľ o ňom nepočula resp. nečítala. **V porovnaní s rokom 2006 došlo len k 11% nárastu respondentov, ktorý o ňom nevedia či nepočuli, zatiaľ čo počet tých, ktorí sa s ním stretli stagnuje.**
- Až 80% respondentov zohľadňuje pri hľadaní nového zamestnania či sa potenciálny zamestnávateľ angažuje v oblasti zodpovedného podnikania.
- Dve tretiny opýtaných zasa uviedlo, že sa pri kúpe tovarov a služieb rozhodujú na základe informácií o zodpovednom podnikaní firmy či podniku. **Tento fakt dokazuje, že od roku 2004 došlo k zvýšeniu počtu ľudí, ktorí zohľadňujú spoločensky zodpovedné aktivity firiem pri**

¹²⁵ Voľne spracované podľa BLF: *Pätina Slovákov si myslí, že na Slovensku neexistujú firmy podnikajúce zodpovedne*. [online] [cit. 2010-09-21]. Dostupné na internete: http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000021415/TS_BLF_prieskum_2008.pdf.

svojich nákupoch, čo potvrdzuje, že CSR v konečnom dôsledku vedie k zvyšovaniu tržieb podnikateľských subjektov.

- Desať percent opýtaných dokonca v minulosti prejavilo nesúhlas s nezodpovednými praktikami firiem bojkotom ich výrobkov alebo služieb.
- Najčastejšie spontánne uvádzanými kategóriami v oblasti zodpovedného podnikania boli poctivosť pri podnikaní zahŕňajúca čestnosť, serióznosť a nekorupčnosť (19%) a starostlivosť a zodpovednosť voči zamestnancom (17%).
- Za najdôležitejšie spoločensky zodpovedné aktivity firiem boli uvedené: poctivosť (51%), vhodné pracovné podmienky (46%), vzdelávanie zamestnancov (31%), vyváženosť osobného a pracovného života (29%) a zohľadňovanie ŽP (25%). **Z tohto vyplýva, že spomínané spoločenské aktivity firiem naďalej dominujú v porovnaní s rokom 2006 v rebríčku dôležitosti zo strany spotrebiteľov.**
- S faktom, že na Slovensku pôsobia firmy, ktoré podnikajú zodpovedne, súhlasili dve tretiny opýtaných (61%), pričom 17% respondentov si myslí, že takéto firmy na Slovensku nie sú a 21% to nevie posúdiť.

Spoločnosť GfK Slovakia realizovala v júni 2010 prieskum týkajúci sa vnímania firemnej filantropie (spadajúcej pod pojem CSR) slovenskou verejnosťou. “Respondenti v rámci filantropických aktivít oceňujú najmä investovanie do podpory vzdelávania a vedy (45,8%), podpory ekológie a ochrany životného prostredia (42,7%) a na treťom mieste sa umiestnila podpora rodiny (39,9%). Podpore zdravia a prevencie (36,5%), medicíny a zdravotníctvu (28,8%) ľudia tiež kladú väčší význam. Viac než tretina respondentov nevedela filantropické aktivity spojiť so žiadnou firmou, avšak 15% spájalo s týmito aktivitami skôr subjekty z tretieho sektora.”¹²⁶

¹²⁶ Voľne spracované podľa ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE.SK (Nadácia Pontis): *Ľudia na Slovensku vedia oceniť firemnú filantropiu*. [online] [cit. 2010-09-22]. Dostupné na internete: <<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ludia-na-slovensku-vedia-oceniť-firemnú-filantropiu/>>.

Tabuľka 3: Rebríček filantropických aktivít, ktoré ľudia najviac oceňujú

Oblasť podpory	Celkom (%)	Muži (%)	Ženy (%)
Podpora vzdelávania a vedy	45,8	47,2	44,6
Podpora ekológie a ochrany životného prostredia	42,7	40	45,2
Podpora rodiny	39,9	35	44,4
Podpora zdravia a prevencie	36,5	31,9	40,8
Podpora medicíny a zdravotníctva	28,8	28,4	29,2
Podpora pri integrácii ľudí s telesným a mentálnym postihnutím do spoločnosti	28,2	23,8	32,3
Podpora humanitárnych a charitatívnych projektov	24,4	23,4	25,2
Podpora športu a športových aktivít	23,1	30,6	16,1
Podpora aktivít v boji proti kriminalite a násiliu	21,2	21,5	20,9
Podpora kultúry a kultúrnych podujatí	20,6	19,5	21,6
Podpora talentov	20,4	23	18
Podpora transparentného podnikania a boj proti korupcii	17,6	22,2	13,5
Podpora nových podnikateľských nápadov	15,4	16,6	14,4
Podpora pri integrácii ľudí zo sociálne slabších vrstiev do spoločnosti (Rómovia, bezdomovci, trestanci, deti z detských domovov atď.)	11,7	11,4	12
Podpora literatúry	3,1	2,1	4

*Respondenti si mohli z uvedeného zoznamu vybrať maximálne 4 možnosti.

Prameň: ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE.SK (Nadácia Pontis): Ľudia na Slovensku vedia oceniť firemnú filantropiu. [online] [cit. 2010-09-22]. Dostupné na internete:

<<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ludia-na-slovensku-vedia-oceniť-firemnú-filantropiu/>>.

Situácia na Slovensku sa v oblasti CSR stále zlepšuje, avšak podpora vlády je pomerne slabá. V krajine neexistuje žiadne ministerstvo, či pozícia ministra v rámci ktorej by sa riešila otázka propagácie a zavádzania CSR v podnikoch. Nevyhnutnosťou zostáva väčšia iniciatívnosť vlády, najmä v súvislosti s vydaním národnej stratégie týkajúcej sa CSR. Existujú však oblasti CSR, ktoré sú v SR podporované (hlavne zo strany Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny), ako napr. rovnováha pracovného a rodinného života, každý rok sa udeľuje ocenenie najlepšiemu zamestnávateľovi roka a Ministerstvo životného prostredia zaviedlo certifikáciu ISO spolu s označovaním produktov zohľadňujúcich životné prostredie (z angl. eco-labeling). Slovensko sa systematicky nevenuje otázke klimatickej zmeny, avšak v roku 2007 vláda schválila 3-ročný plán pre zelené verejné obstarávanie (z angl. General Public Procurement - GPP), ktorý by mal viesť k praktickým

krokom ochrany životného prostredia¹²⁷. Za pokrok v oblasti ŽP možno považovať prijatie konkrétneho akčného plánu týkajúceho sa energetickej efektívnosti SR, pričom dobré výsledky sa v krajine podarilo dosiahnuť najmä v období rokov 2000-2007, kedy napriek výraznému hospodárskemu rastu (50%) došlo len k minimálnemu nárastu konečnej spotreby energie (3%) a taktiež primárnej energie (2%).¹²⁸

Za najväčší nedostatok v oblasti propagácie CSR na Slovensku sú považované médiá, ktoré nedostatočne informujú o spoločenskej zodpovednosti firiem a jej dôležitosti. Medzi hlavných aktérov podporujúcich propagáciu a implementáciu CSR patria:¹²⁹

- ◆ slovenská odnož organizácie Business Leaders Forum
- ◆ Nadácia Pontis
- ◆ UNDP
- ◆ Nadácia Integra
- ◆ Panet
- ◆ Fórum donorov
- ◆ Americká obchodná komora
- ◆ Fakulta spoločenských a hospodárskych vied Univerzity Komenského v Bratislave
- ◆ Fakulta podnikového manažmentu v Bratislave

Povedomie o spoločenskej zodpovednosti firiem na Slovensku zostáva pomerne nezmenené, čo vyplýva aj z viacerých realizovaných prieskumov. Hoci je oblasť CSR v SR stále pomerne nová (najmä, čo sa týka porozumenia strategickému prístupu k CSR) ukazuje sa tento súčasný trend ako významný najmä v súvislosti s potenciálnym zvyšovaním tržieb či udrжанím si lojálnosti zákazníkov pri rastúcej uvedomelosti stakeholderov a ich požiadaviek na podnikateľské subjekty. Oblasť, ktorým slovenská verejnosť prisudzuje

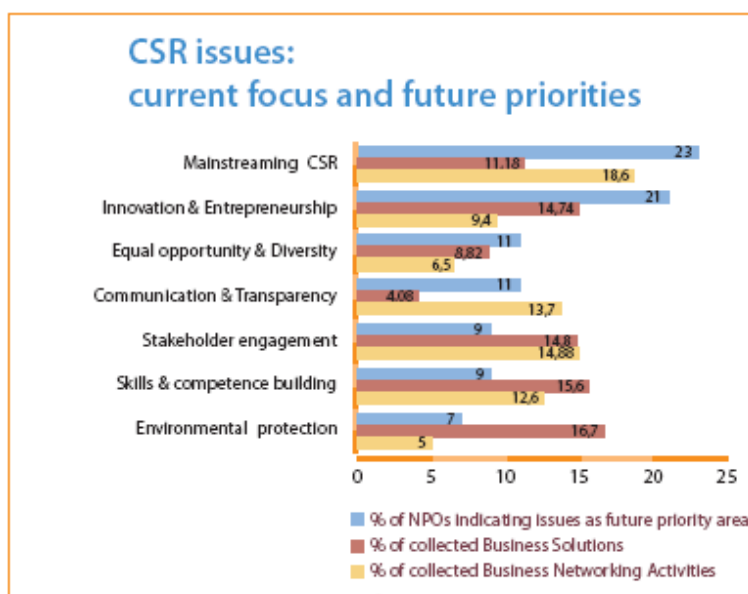
¹²⁷ Viac na GREEN PUBLIC PROCUREMENT (GPP) – LEAD THE CHANGE: *Slovakia*. [online] [cit. 2010-09-23]. Dostupné na internete: <<http://gpp.itcilo.org/index.php?id=163,165>> a MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SR: *Návrh Národného Akčného Plánu pre zelené verejné obstarávanie v SR na roky 2007 – 2010 (NAP GPP)*. [online] [cit. 2010-09-23]. Dostupné na internete: <http://www.enviro.gov.sk/servlets/page/868?c_id=5130&o_id=6370>.

¹²⁸ Voľne spracované podľa ENERGY CHARTER: *In-depth Energy Efficiency Review of the Slovak Republic (2009)*. [online] [cit. 2010-09-23]. Dostupné na internete: <<http://www.encharter.org/index.php?id=176>>.

¹²⁹ CSR EUROPE (Oct 2009): *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*. [online] [cit. 2010-09-24]. Dostupné na internete: <http://www.csreurope.org/data/files/20091012_a_guide_to_csr_in_europe_final.pdf>.

najväčšiu dôležitosť v rámci CSR, sú najmä prístup k zamestnancom, poctivosť a ochrana životného prostredia (ŽP), pričom v rámci miestnej komunity ľudia najviac oceňujú investovanie do podpory vzdelávania a vedy, ekológie a ochrany ŽP a taktiež sa veľký význam kladie podpore rodiny. Z analýzy *The European Cartography*¹³⁰, ktorá sa venuje inováciám, otvoreným otázkam a hlavným trendom CSR v Európe, vyplynulo, že národné partnerské organizácie CSR Europe považujú za hlavné priority podnikateľských subjektov Mainstreaming CSR (pokračovanie v snahe firiem prehodnocovať a lepšie implementovať CSR), inovácie v podnikaní, rovnosť príležitostí, zohľadňovanie odlišností zamestnancov, komunikáciu, transparentnosť a iné.¹³¹

Graf 6: Kľúčové oblasti CSR do budúcnosti



Prameň: CSR EUROPE: *The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends*. [online] [cit. 2010-09-27]. Dostupné na internete: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000013476/European_Cartography%20on%20CSR.pdf.

Uvedené fakty predstavujú príležitosti pre firmy pôsobiace na Slovensku svojím spoločensky zodpovedným prístupom dokázať spotrebiteľom, že sa skutočne zaujímajú

¹³⁰ Podklady do analýzy *The European Cartography* poskytlo aj slovenské Business Leaders Forum (BLF) z dvoch prieskumov realizovaných v roku 2004 a 2005.

¹³¹ Voľne spracované podľa CSR EUROPE: *The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends*. [online] [cit. 2010-09-29]. Dostupné na internete: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000013476/European_Cartography%20on%20CSR.pdf a BLF: Spoločné iniciatívy a projekty. [online] [cit. 2010-09-29]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/11159>.

o spoločnosť a predstavujú zodpovedné podnikateľské subjekty, ktoré pri snahe nadobudnúť čo najvyšší zisk berú do úvahy zabezpečiť aj dobré podmienky svojim zamestnancom, ochranu ŽP či potreby miestnej komunity. Samotná implementácia CSR závisí následne najmä od vedenia podniku a priestoru, ktorý tomu vedenie vytvorí, ako aj uviedol jeden z manažérov: „Ak najvyšší manažér inštitúcie nemá vysoké etické a morálne cítenie, celé konanie spoločensky zodpovednej agendy môže niekedy pôsobiť formálne, a možno aj prázdno, alebo uniká svojmu cieľu.“¹³² **V tejto oblasti si myslíme, že podnikateľské subjekty v SR potrebujú oveľa hlbšie pochopenie významu a dôležitosti CSR, pričom významnú úlohu v tomto smere na Slovensku zohráva Stredoeurópska asociácia správy a riadenia spoločností.**

CSR na Slovensku v čase hospodárskej krízy

V roku 2009 sa podarilo väčšine členov Business Leaders Fóra (BLF), ktorí sa usilujú byť lídrami v presadzovaní princípov CSR na Slovensku, udržať takmer rovnaké rozpočty na dlhodobé projekty. Firmy sa však pre nové aktivity väčšinou nerozhodli. Globálna hospodárska recesia najviac zasiahla na Slovensku výrobný priemysel a to najmä strojárstvo, problémy v odvetví stavebníctva sa ešte len očakávajú, avšak na druhej strane najmenej dopady zaznamenali telekomy, či firmy pôsobiace v oblasti energetiky. Zmenou oproti obdobiu pred krízou je, že firmy vyžadujú väčšiu efektívnosť (napr. s rovnakým rozpočtom realizovať viac aktivít, prísnejšie reportovanie, zameranie sa na menej cieľov, znižujú sa nároky na reprezentatívnosť podujatí a pod.). Výzvu predstavuje aj očakávané zníženie či úplné zrušenie možnosti verejných i právnických subjektov v SR poukazovať 2% dane z príjmov pre neziskový sektor. Očakáva sa, že k úplnému zrušeniu dôjde v roku 2018. **Ako sa však ukázalo, firmy v čase hospodárskej krízy naďalej pokračujú vo svojich CSR programoch, pričom dôležitosť CSR stále rastie, čo je zároveň cesta, ako dokázať spotrebiteľom, že firma je zodpovedným partnerom a možno jej dôverovať. Cestou, ako zlepšiť podnikateľské prostredie na Slovensku a budovať dôveru v podnikateľské subjekty je aj zavedením Kódexu správy a riadenia spoločností na**

¹³² INTEGRA, PONTIS, PANET: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online] [cit. 2010-09-27]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf>.

Slovensku vydaným v roku 2008, ktorý je dobrým spôsobom, ako začať budovať strategický prístup k CSR v podnikateľských subjektoch v SR.

4.5 Základné východiská pre konkretizáciu možných postupov implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem do podnikateľských stratégií firiem

Po preskúmaní mnohých materiálov týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti firiem sme dospeli k záveru, že existuje veľa literatúry usilujúcej sa zdefinovať tento stále sa vyvíjajúci fenomén, význam CSR a poskytnúť mnohé iné informácie k tejto problematike. V nasledovnej podkapitole vychádzame z normatívneho prístupu a v tejto súvislosti ponúkame dva hlavné motívy angažovania sa firiem v CSR. Zároveň predostierame konkrétne odporúčania a kroky vedúce k strategickému prístupu a implementácii CSR prinášajúce benefity pre podnikateľský subjekt i ostatné zainteresované subjekty. Na záver tejto podkapitoly sme, využitím nadobudnutých poznatkov, vytvorili odporúčania a CSR stratégiu pre spoločnosť Grafobal, a.s., Skalica.

4.5.1 Dôvody vedúce podnikateľské subjekty ku spoločensky zodpovednému správaniu

Na základe uvedených prieskumov realizovaných pred aj počas finančno-hospodárskej krízy (viď. podkapitola 4.1) možno konštatovať, že význam spoločenskej zodpovednosti firiem je na vzostupe a nielen spotrebitelia, ale aj firmy si uvedomujú dôležitosť CSR. Problémom dotazníkového prieskumu je však značná subjektívnosť vo výpovediach respondentov a tiež tendencia rutinne odpovedať, samozrejme v prospech podnikateľského subjektu, na množstvo dotazníkov, ktorými sú najmä nadnárodné spoločnosti, vo veľkej miere zaplavované. Podľa nášho názoru je dotazníková forma prieskumu, či prieskum v podobe interview s jedným zamestnancom spoločnosti nedostatočným a neobjektívnym spôsobom zisťovania situácie v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem. Na kvalitný výskum vypovedajúci objektívnejšie o stave CSR či jeho

implementácii je podľa nás potrebné realizovať interview s viacerými zamestnancami tej istej spoločnosti v podobe hĺbkových rozhovorov. Z dôvodu časovej či finančnej náročnosti aj náročnosti získať kontakty na viacerých zamestnancov, najmä nadnárodných spoločností, ktorí by boli ochotní na výskume spolupracovať (vyplýva to aj z chýlostivosti problematiky a značnej zaneprázdnenosti zamestnancov) sme sa rozhodli nerealizovať dotazníkovú formu prieskumu. Je zrejmé, že v budúcnosti bude potrebné na akademickej pôde uskutočniť ďalšie prieskumy mapujúce situáciu v oblasti CSR, avšak k tomu, aby sa dosiahli kvalitnejšie a spoľahlivejšie závery, bude nevyhnutné zdokonaľiť spôsoby a metódy realizovania týchto prieskumov.

Pri skúmaní spoločenskej zodpovednosti firiem sme sa rozhodli vychádzať z *normatívneho prístupu*, ktorý poukazuje na to, „čo by mali podnikateľské subjekty robiť, aby si udržali vhodné správanie v spoločnosti. Normatívne teórie nám dávajú zdôvodnenie, prečo by si firmy mali osvojiť CSR a ponúkajú tiež princípy na implementovanie určitých zodpovedností voči spoločnosti. Zatiaľ, čo deskriptívnu teóriu možno akceptovať až na základe väčšieho množstva uskutočnených testov, normatívna teória vychádza z racionálneho zdôvodnenia a vnútornej konzistencie.“¹³³

Väčšina firiem, ktoré sa rozhodli pre zodpovedný prístup k podnikaniu, sa nachádza ešte len na začiatku cesty k skutočnej implementácii CSR, čo dokazuje aj prepuknutie finančnej a neskôr hospodárskej krízy. Keby firmy konali na základe svojho prezentovania sa ako spoločensky zodpovedné, nedošlo by ku globálnej kríze, ktorá viedla k odhaleniu mnohých nemorálnych počínaní podnikateľských subjektov (no najmä finančného sektora) a ku celosvetovým katastrofálnym dosahom nielen pre spoločnosť, ale aj samotné podnikateľské subjekty. Otázkou je, **prečo by sa mali podnikateľské subjekty správať spoločensky zodpovedne a čo by ich malo k tomu motivovať?**

Pri snahe odpovedať na túto otázku budeme vychádzať z dvoch pohľadov. Jedným z nich je *vnútorný motív* a druhým otázka výhodnosti správať sa zodpovedne v podnikaní (*racionálny motív*).

¹³³ Voľne spracované podľa CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 76. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

4.5.1.1 Vnútorý motív pre realizáciu spoločenskej zodpovednosti firiem

Spoločenskej zodpovednosti firiem sa v súčasnosti venuje značná pozornosť zo strany mnohých podnikateľských subjektov, aj keď za tým stoja rôzne motívy. „V snahe o pragmatizmus však niečo veľmi dôležité chýba: úprimné skúmanie toho, čo vedúci firiem rozumejú pod zodpovednosťou na úrovni jednotlivca a celkovo organizácie.“¹³⁴ Aby sa organizácia a jej členovia mohli správať či rozhodnúť sa správať spoločensky zodpovedne, organizácia si musí položiť nasledujúce tri základné otázky:¹³⁵

- Čo je zodpovednosť?
- Môžu byť organizácie zodpovedné?
- Prečo byť zodpovedným?

Pri hľadaní odpovedí na tieto otázky budeme vychádzať z teoretického zdôvodňovania a empirického výskumu profesora Pruzana P. zaoberajúceho sa v súčasnosti *spirituálne založeným vodcovstvom* (z angl. spiritual-based leadership). Podľa Pruzana „skutočná zodpovednosť, zo strany vodcov a ich organizácií, vychádza zo spirituálne založeného vodcovstva, ktoré presahuje (dobrovoľne prijaté) obmedzenia ekonomickej racionality. Zodpovednosť poskytuje zároveň základ pre rozvoj identity, cieľa a úspechu na úrovni jednotlivca i organizácie,“¹³⁶ preto otázka zodpovednosti zohráva kľúčovú a rozhodujúcu úlohu v podnikaní.

Čo je zodpovednosť?

V rôznych etických dilemách asi každý už zažil skúsenosť intuitívneho pocitu zodpovednosti, alebo má určité svoje chápanie toho, čo je to zodpovednosť. Väčšina z nás už tiež okúsila ten nepríjemný vnútorný pocit pri svojom nezodpovednom správaní, iných či v prípade správania sa samotných podnikateľských subjektov. Podľa Webster's Deluxe

¹³⁴ CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 552. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

¹³⁵ MAAK, T. - PLESS, N. M. 2006. *Responsible leadership*. London : Routledge, 2006. s. 68-92. ISBN 041535580X.

¹³⁶ CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 554. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

Unabridged Dictionary vychádza slovo „zodpovednosť“ z latinského *responsabilis* – vyžadovanie odpovede. Z anglického prekladu slova zodpovedný – *responsible* (*response+able*) – vyplýva význam ako „schopnosť odpovedať“, ktorý Pruzan P. interpretuje ako očakávanie alebo povinnosť zodpovedať sa (za niečo, niekomu), čo zahŕňa povinnosti, schopnosť rozlišovať medzi tým, čo je správne a nesprávne, dôveryhodné, spoľahlivé.

Môžu byť organizácie zodpovedné?

O jednotlivcoch sa možno vyjadriť ako o tých, ktorí sú nositelia hodnôt, majú svedomie, či schopnosť správať sa zodpovedne. Je však možné toto isté tvrdiť v prípade podnikateľských subjektov? Podľa Pruzana P.¹³⁷ existujú dve tvrdenia, podľa ktorých môžu byť organizácie zodpovedné. Prvé tvrdenie vychádza z faktu, že podnikateľské subjekty sú právnické osoby, ktoré majú zodpovednosť dodržiavať zákon a ich zodpovednosť stelesňuje vedenie podniku. Okrem zodpovednosti vyplývajúcej z legislatívnych nariadení, nesú podnikateľské subjekty zodpovednosť v podobe naplnenia očakávaní vlastníkov, dodržiavania smerníc či nariadení vzťahujúcich sa na jednotlivé pobočky a zhody s firemnými kódexmi riadenia.

Druhé tvrdenie stavia na predpoklade, že podnikateľský subjekt je určitý sociálny systém tvorený nielen právnymi dokumentmi, finančnými transakciami, ale aj prebiehajúcim dialógom jednotlivých zamestnancov formujúcim identitu organizácie. Takto sa vytvára firemná kultúra, pričom zamestnanci zvyknú hovoriť „my“ v súvislosti s organizáciou, čo vytvára istú komunitu či rodinu, ktorá predstavuje „predpoklad pre organizáciu, aby mala zmysel pre zodpovednosť“¹³⁸. V tomto prípade podmieňujú

¹³⁷ PRUZAN, P. 2001. The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? In *Journal of Business Ethics* [online]. 2001, part 1, vol. 29, no. 3 [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=14&bdata=JnNpdGU9ZWhtvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=12128622>>.

¹³⁸ PRUZAN, P. 2001. Corporate Reputation: Image and Identity. In *Corporate Reputation Review* [online]. 2001, vol. 4 no. 1 [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <[http://web.ebscohost.com/ehost/results?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=16&bquery=\(corporate+reputation%3a+image+AND+identity\)&bdata=JmRiPW5aCZkYj1idWgmZGI9ZjVoJmRiPW5aCZkYj1lcmljJmRiPW5maCZkYj1oeGgmZGI9aGNoJ](http://web.ebscohost.com/ehost/results?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=16&bquery=(corporate+reputation%3a+image+AND+identity)&bdata=JmRiPW5aCZkYj1idWgmZGI9ZjVoJmRiPW5aCZkYj1lcmljJmRiPW5maCZkYj1oeGgmZGI9aGNoJ)>

zodpovednosť implicitné normy, a nie explicitné, ako tomu bolo pri prvom tvrdení. Zodpovedné správanie tu stanovujú normy zakotvené vo firemnej kultúre, tradíciách, firemnom jazyku, odmeňovacom systéme a pod.

Prečo byť zodpovedným?

Väčšinou je otázka „prečo byť zodpovedným?“ v korporáciách podriadená ekonomickým a pre firmy výhodným cieľom či racionalite, takže je dôležité najmä to, čo zodpovedný prístup prinesie podnikateľskému subjektu. Len málokteré firmy chápu zodpovednosť dôležitú z hľadiska „základného predpokladu pre dobré fungovanie jednotlivcov, korporácií i samotnej spoločnosti,“¹³⁹ či ako určitej povinnosti zo strany jednotlivcov i firiem. Avšak práve toto podľa nášho názoru predstavuje podstatu zodpovednosti, ktorá môže v konečnom dôsledku viesť k lepším výsledkom v podnikaní, lepšej firemnej atmosfére, zlepšeniu firemnej reputácie a pod.

Aby jednotlivci i podnikateľské subjekty akceptovali zodpovednosť ako niečo dôležité a nevyhnutné, musia pochopiť „**prečo** byť zodpovedným?“. Pruzan P. a Miller W. uvádzajú štyri perspektívy dotýkajúce sa tejto otázky, a tým nám ponúkajú hlboké pochopenie zmyslu a podstaty zodpovednosti.¹⁴⁰

1. *racionálna perspektíva*: podľa nej by mal manažér alebo podnikateľský subjekt byť zodpovedný len vtedy, ak to slúži iným, prioritnejším cieľom – najmä základným obchodným cieľom, akými sú: rast, trhová kapitalizácia a zvýšenie akcionárskej hodnoty. Takéto inštrumentálne chápanie zodpovednosti sa po prvýkrát objavilo na začiatku 20-teho storočia¹⁴¹ a spája sa aj s odporcom spoločenskej zodpovednosti Miltonom Friedmanom, podľa ktorého by malo byť jedinou spoločenskou zodpovednosťou vedenia podniku vytváranie, čo najväčšieho množstva

[mRiPWx4aCZkYj1jbWVkbSZkYj1id2gmZGI9OGdoJmRiPXRyaCZkYj1hZ3ImdHlwZT0wJnNpdGU9ZWhtvc3QtbGl2ZQ%3d%3d](#).

¹³⁹ CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 555. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

¹⁴⁰ MAAK, T. - PLESS, N. M. 2006. *Responsible leadership*. London : Routledge, 2006. s. 68-92. ISBN 041535580X.

¹⁴¹ TAYLOR, F. W. 1998. *The principles of scientific management*. New York : Dover, 1998. s. 131. ISBN 0898061822.

peňazí pre svojich akcionárov.¹⁴² Práve takéto chápanie spoločenskej zodpovednosti je akceptované prevažnou väčšinou manažérov veľkých korporácií a z neho vychádza aj samotné chápanie spoločenskej zodpovednosti firiem.

2. *humanistická perspektíva*: vychádza z predpokladu, že byť zodpovedným je prirodzený dôsledok toho, že sme ľudia – je súčasťou ľudskej podstaty. Z pohľadu tejto perspektívy, ktorá nadobudla význam už v 50-tych a 60-tych rokoch 20. storočia¹⁴³ a stala sa normou pre mnohé veľké korporácie do 80-tych rokov 20. storočia, zodpovednosť vedúceho obnáša aj vytváranie takého pracovného prostredia, ktoré motivuje zamestnancov k zodpovednosti a pomáha im stať sa samostatnými. V tomto chápaní zodpovednosti je odpoveďou na otázku „prečo byť zodpovedným?“ na jednej strane empatia, základnejšia schopnosť než racionálna voľba, a na druhej strane argument integrity, podľa ktorého sme v prvom rade zodpovedný voči sebe samým, a preto by sme sa mali správať podľa nášho hodnotového rebríčka.
3. *holistická perspektíva* týkajúca sa zodpovedného podnikateľského správania sa po prvýkrát objavila koncom 60-tych rokov 20. storočia a začala sa šíriť v 80-tych a 90-tych rokoch.¹⁴⁴ Podstatou tohto pohľadu je, že sme všetci navzájom závislí, z čoho vyplýva povinnosť rešpektovať práva iných a vedie tak k zodpovednosti vedenia podniku nielen voči akcionárom ale aj ostatným stakeholderom. Táto perspektíva úzko súvisí s náboženskými normami. Ako príklad možno uviesť tzv. „Zlaté pravidlo“, o ktoré sa opierajú všetky hlavné svetové náboženstvá. Holistickú perspektívu odrážajú aj kultúrne normy ako napr. Univerzálna deklarácia ľudských práv (z angl. Universal Declaration of Human Rights)¹⁴⁵.

¹⁴² FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago : University of Chicago Press, 1962. s. 150.

¹⁴³ MACGREGOR, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960. s. 173.

¹⁴⁴ FREEMAN, E. R. 1984. *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston : Pitman, 1984. s. 35. ISBN 0273019139.

¹⁴⁵ UN: *Universal Declaration of Human Rights*. [online] [cit. 2010-10-28]. Dostupné na internete: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Niektoré podnikateľské subjekty sa snažia o tento typ zodpovednosti zohľadňujúci v rámci podnikateľskej činnosti viacerých stakeholderov, o čom svedčí aj TBL reportovanie niektorých firiem podľa medzinárodných smerníc, akými sú napr. smernice Global Reporting Initiative a podobné.

4. *Spirituálne založená perspektíva*: vychádza z predpokladu, že zodpovednosť je zakorenená v našej podstate ako duchovných bytostí, ktoré majú vrozenú (základnú) túžbu (či si to uvedomujeme alebo nie) robiť to, čo skutočne sme, jednotlivo a kolektívne. Po prvýkrát sa táto perspektíva objavila v dielach týkajúcich sa vodcovstva z 90-tych rokov 20. storočia.¹⁴⁶ Podstatou tejto perspektívy je, že keď si raz manažéri firiem uvedomia dôležitosť duchovného aspektu, povedie to prirodzene k určitej službe iným.¹⁴⁷

Čím viac je zodpovednosť manažérov či vedenia firmy chápaná ako niečo, čo vychádza z vnútra či vlastného presvedčenia, tým viac dochádza k službe iným a snahe pomáhať im ako akejsi vnútornej satisfakcii a ustupuje aspekt kontroly a ovládania iných za účelom dosiahnutia, čo najväčšieho osobného alebo firemného obohatenia sa. Asi každý zamestnanec potvrdí, že ak pracuje v pracovnom prostredí bez zneužívania, ponižovania, v dobrej priateľskej až rodinnej atmosfére, kde si ľudia vzájomne pomáhajú, zvyšuje to motiváciu pracovať a tým aj výkon. Firma, ktorá sa usiluje dbať, z vlastného presvedčenia, o dobro miestnej komunity či životného prostredia bude oveľa lepšie akceptovaná a bude sa na ňu pozeráť v lepšom svetle, čo môže viesť k budovaniu imidžu, reputácie a zabezpečeniu lojálnosti zákazníkov.

Uvedené perspektívy zodpovednosti zadefinované Pruzanom P. nám približujú jednu z ciest vedúcu k rozhodnutiu zaoberať sa a implementovať spoločenskú zodpovednosť firiem a podľa nášho názoru by mal spoločensky zodpovedný prístup vychádzať práve z vnútorných hodnôt a presvedčenia, ako najistejšej cesty k dosiahnutiu trvalej udržateľnosti z dlhodobého hľadiska.

¹⁴⁶ HARMAN, W. - PORTER, M. 1997. *The new business of business : sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. s. 134. ISBN 1576750183.

¹⁴⁷ GREENLEAF, R. K. 1998. *The power of servant-leadership : essays*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler Publishers, 1998. s. 223. ISBN 1576750353.

4.5.1.2 Racionálne motívy pre realizáciu spoločenskej zodpovednosti firiem

Rastúci tlak verejnosti a rôznych mimovládnych organizácií vyzývajúcich na spoločensky zodpovedné správanie podnikateľských subjektov (aj v súvislosti s hospodárskou krízou) viedli k tomu, že sa viaceré firmy v narastajúcej miere zaoberajú spoločenskou zodpovednosťou firiem. V tejto podkapitole by sme chceli poukázať na to, čo môže motivovať firmy zaoberať sa spoločenskou zodpovednosťou firiem, ak to nie sú vnútorné hodnoty či vnútorné presvedčenie vedenia. Kurucz E. C., Colbert B. A. a Wheeler D. definovali v tejto súvislosti 4 typy obchodných prípadov týkajúce sa CSR, odrážajúce určité firemné hodnoty motivujúce firmy k CSR:¹⁴⁸

1. Zníženie nákladov a rizika: optimalizovanie predmetu obmedzeniam
2. Konkurenčná výhoda: osvojenie a využitie príležitostí
3. Reputácia a zákonnosť: budovanie zodpovednej značky
4. Synergické vytváranie hodnôt: hľadanie „win-win-win“ výsledkov

V prvom prípade sa podnikateľský subjekt zaujíma o CSR z dôvodu *zníženia nákladov či rizika*. Tento pohľad odráža už prístup Friedmana M. (1962, 1970), ktorý jasne rozlišoval, čo sú povinnosti vedúcich pracovníkov a to, aby pracovali iba v prospech vlastníkov firmy, zákazníkov a zamestnancov. Podľa neho by sa mali vyhýbať investovaniu do verejného blaha spoločnosti, ktoré považoval za „zdanenie bez zastúpenia“ a základy pre ďalšiu revolúciu. Na základe hypotézy disponibilného kapitálu a teórie voľných zdrojov¹⁴⁹ v prípade, keď organizácie dosahujú vyššie zisky alebo majú nevyužívané zdroje, sú následne schopné použiť nadbytočné zdroje na CSR aktivity. Z tohto vyplýva, že firmy vnímajú CSR ako akési náklady navyše, a preto sa budú venovať CSR, len ak nie sú nútené okolnosťami v tom čase znižovať náklady. „Inštrumentálny stakeholderský manažment opisuje, ako je firma ovplyvnená vzťahmi so stakeholdermi, pričom zohľadňuje možnosť zníženia rizika a nákladov zohľadňovaním záujmov stakeholderov v rámci rozhodovacieho procesu. Z tohto pohľadu sú stakeholderi chápaní ako časť prostredia, ktoré treba

¹⁴⁸ CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 86. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

¹⁴⁹ WADDOCK, S. - GRAVES, S. B. 1997. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. In *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18, no. 4, p. 303-319.

manažovať, a nie ako tí, ktorí majú určovať firemné strategické rozhodnutia.“¹⁵⁰ Zároveň zohľadňovanie záujmov stakeholderov pomáha znižovať riziko pre firmu vyhybaním sa rozhodnutiam, ktoré by vyvolali odpor voči firemným cieľom.¹⁵¹ Vytvorenie dobrých vzťahov s hlavnými stakeholdermi sa v tomto prípade chápe ako možnosť značne znížiť náklady firmy.¹⁵² Na druhej strane zameranie sa na zavedenie CSR štandardov a auditu v oblasti CSR predstavuje snahu risk manažmentu vybudovať dôveru u stakeholderov.¹⁵³ V akej miere organizácie zohľadňujú etické hľadisko na trhoch súvisí so zámerom vyhnúť sa rôznym boycotom zo strany spotrebiteľov, záväzným nariadeniam, zvýšeným nákladom na pracovnú silu a krátkodobým stratám v rámci trhovej kapitalizácie.¹⁵⁴

Spoločenská zodpovednosť firiem je v tomto prípade nástrojom pre firmy na zníženie nákladov a rizika vzniku rôznych sporov, záväzných nariadení zo strany štátu a pod.

V druhom prípade si podnikateľské subjekty osvojujú CSR, aby dosiahli lepšiu konkurenčnú výhodu oproti svojim konkurentom. Ponuková a dopytová teória CSR vychádza z adaptačnej perspektívy k externému prostrediu tvrdiac, že firmy budú ponúkať len takú úroveň environmentálnej a spoločenskej angažovanosti, ktorá sa od nich vyžaduje, zohľadňujúc aspekt maximalizácie zisku.¹⁵⁵ Firmy sa pri sociálnom investovaní v konkurenčnom prostredí¹⁵⁶, či strategickej filantropii¹⁵⁷ rozhodujú pre také filantropické aktivity, ktoré sú podporované „od hora“, pri súčasnom zohľadňovaní očakávaní stakeholderov, aby tak dosiahli trvalo udržateľný výkon v spojitosti s potrebami

¹⁵⁰ BERMAN, S. L. et al. 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. In *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273, 1999, vol. 42, no. 5, p. 488-506.

¹⁵¹ Voľne spracované podľa BOWIE, N. E. - DUNFEE, T. W. 2002. Confronting Morality in Markets. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 2002, vol. 38, no. 4, p. 381-393.

¹⁵² Voľne spracované podľa BARNEY, J. B. - HANSEN, M. H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. In *Strategic Management Journal*. ISSN 0143-2095, 1994, vol. 15, p. 175-190.

¹⁵³ Voľne spracované podľa STORY, D. - PRICE, T. J. 2006. Corporate Social Responsibility and Risk Management? In *The Journal of Corporate Social Citizenship*. ISSN 1470-5001, 2006, vol. 22, p. 39-51.

¹⁵⁴ Voľne spracované podľa BOWIE, N. E. - DUNFEE, T. W. 2002. Confronting Morality in Markets. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 2002, vol. 38, no. 4, p. 381-393.

¹⁵⁵ Voľne spracované podľa MCWILLIAMS, A. - SIEGEL, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 2001, vol. 26, no. 1, p. 117-127.

¹⁵⁶ PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 1999. Philanthropy's New Agenda: Creating Value. In *Harvard Business Review*. 1999, nov.-dec., s. 121-130.

¹⁵⁷ BRUCH, F. - WALTER, F. 2005. The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. In *MIT Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194, 2005, vol. 47, no. 1, p. 49-55.

stakeholderov a ich vlastnej konkurenčnej výhody. V tomto prípade, kedy sa firmy zaujímajú o CSR, ide teda o dosiahnutie konkurenčnej výhody cez strategickú orientáciu a využitie zdrojov na uspokojenie požiadaviek stakeholderov, pričom požiadavky stakeholderov nie sú vnímané ani tak ako prekážky, ale skôr príležitosti k väčším benefitom zo strany firmy.

Podnikateľské subjekty sa rozhodujú pre CSR aj z dôvodu budovania firemnej *reputácie a zákonnosti (legitimity)* pri zohľadňovaní záujmov stakeholderov. Podľa hypotézy spoločenských dosahov¹⁵⁸ má nedostatočné zohľadňovanie potrieb stakeholderov negatívny vplyv na reputáciu firmy a z toho vyvodzuje, že náklady na CSR aktivity sú podstatne nižšie než potenciálne benefity. Spoločenský dobročinný marketing (z angl. social cause-related marketing)¹⁵⁹ zdôrazňuje zohľadňovanie záujmov stakeholderov a firemných záujmov spojením firemnej filantropie a marketingu, prezentujúc tak spoločensky a environmentálne zodpovedné správanie firmy, čo má v konečnom dôsledku viesť k benefitom z reputácie. Spoločensky zodpovedné investovanie¹⁶⁰ a etické investovanie vyzdvihujú priblíženie potenciálnej etiky investora a očakávaní týkajúcich sa firemného sociálneho výkonu cez spojenie reputácie a trhovej hodnoty. Z uvedeného vyplýva, že CSR môže byť pre firmy zaujímavé z hľadiska budovania reputácie a legitimacy, ktoré predstavujú významnú konkurenčnú výhodu pre podnikateľské subjekty.

Ďalším motívom, kedy sa firmy zaujímajú o oblasť CSR je pri *synergickom vytváraní hodnôt, čiže hľadaní „win-win-win“ výsledkov*. Tento pohľad na význam CSR sa opiera o myšlienku, že vytvorením vzťahov so stakeholdermi zohľadňovaním spoločných záujmov povedie k doposiaľ nepoznaným príležitostiam pri synergickom vytváraní hodnôt. Pozitívna synergia alebo prístup „hodnotového cyklu“¹⁶¹ vyzdvihujú pozitívne prínosy plynúce z kombinácie voľných zdrojov a dobrého manažmentu. Koncept trojitej výsledovky od Elkingtona týkajúci sa trvalej udržateľnosti uvádza zasa synergie, ktoré môžu vzniknúť medzi organizáciami, životným prostredím a spoločnosťou cez súčasné

¹⁵⁸ CORNELL, B. - SHAPIRO, A. C. 1987. Corporate Stakeholders and Corporate Finance. In *Financial Management*. ISSN 0046-3892, 1987, vol. 16, p. 5-14.

¹⁵⁹ DRUMWRIGHT, M. 1996. Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Non-economic Criteria. In *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1996, vol. 60, p. 71-87.

¹⁶⁰ BARNETT, M. L. – SALOMON, R. M. 2003. Throwing a Curve at Socially Responsible Investing Research. In *Organisation and Environment*. ISSN 1086-0266, 2003, vol. 16, no. 3, p. 381-389.

¹⁶¹ PAVA, M. L. – KRAUSZ, J. 1996. The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 1996, vol. 15, p. 321-357.

angažovanie sa vo všetkých týchto oblastiach.¹⁶² V centre pozornosti tohto prístupu k CSR je poznať a správne reagovať na záujmy rôznych stakeholderov, pričom súčasne dochádza k benefitom aj pre podnikateľský subjekt.

Jednotlivé obchodné prípady týkajúce sa CSR predstavujú rôzne motívy firiem vedúce k spoločensky zodpovednému správaniu, pričom niektoré podnikateľské subjekty sa rozhodujú realizovať CSR výlučne kvôli jednému z motívov (napr. zlepšenie firemnej reputácie a legitimacy), avšak mnohé firmy môžu preferovať rôzne kombinácie týchto motívov, ak nie dokonca všetky. **Uvedené štyri typy obchodných prípadov tvorby hodnôt predstavujú racionálne hľadisko v prístupe k CSR, ktoré nevyžaduje vnútorné presvedčenie jednotlivca (napr. vlastníka, manažéra a pod.) prispievať k verejnému blahu. Po prehodnotení potenciálnych benefitov a pri snahe dosiahnuť jeden či viacero spomínaných cieľov podnikateľským subjektom (napr. nadobudnutie konkurenčnej výhody a pod.), tieto obchodné prípady predstavujú ďalšiu cestu k rozhodnutiu sa a implementácii spoločenskej zodpovednosti firiem. Podľa nášho názoru sa väčšina podnikateľských subjektov rozhoduje pristúpiť k CSR z práve spomínaných dôvodov, čo veľakrát súvisí aj s externým tlakom zo strany zainteresovaných subjektov.**

4.5.2 Včlenenie holistickej spoločenskej zodpovednosti firiem do hlavných strategických činností firmy

Podnikateľský subjekt sa môže rozhodnúť pre spoločensky zodpovedné správanie podľa nášho názoru z vnútorného presvedčenia vychádzajúceho z určitého rebríčka hodnôt, alebo z racionálnych dôvodov. Nech už je akýkoľvek motív firiem venovať pozornosť spoločenskej zodpovednosti firiem, podstatné je, že dôjde k rozšíreniu ich pohľadu zo zameranosti len na dosahovanie zisku a uspokojenie požiadaviek akcionárov, na zohľadňovanie záujmov zainteresovaných subjektov, ktoré však v konečnom dôsledku vedie k zvyšovaniu nielen verejného blaha, ale i benefitovaniu zo strany samotného podnikateľského subjektu. Problematike spoločenskej zodpovednosti firiem sa venuje veľa odborných knižných a iných publikácií. Firmy v tomto hektickom svete však potrebujú

¹⁶² Voľne spracované podľa ELKINGTON, J. 1998. *Canibals with Forks*. Garbriola Island, BC: New Society.

konkrétny návod ako postupovať pri implementácii CSR. Našou snahou je prispieť v tejto dizertačnej práci praktickým radami ako implementovať CSR s konkrétnymi odporúčaniami pre podmienky v Slovenskej republike (SR).

Pri implementácii CSR by sme chceli v prvom rade vyzdvihnúť dôležitosť strategického prístupu k CSR. „*Strategická CSR* predstavuje včlenenie holistickej CSR perspektívy do firemného strategického plánovania a hlavných činností tak, že firma pri riadení zohľadňuje záujmy viacerých stakeholderov za účelom maximalizácie ekonomickej a spoločenskej hodnoty v strednodobom až dlhodobom horizonte.“¹⁶³ Porter M. E. a Kramer M. R. vytvorili rámec pozostávajúci z troch úrovní, podľa ktorého môžu podnikateľské subjekty určiť dôležitosť jednotlivých stakeholderov a stanoviť spoločenské problémy, ktoré by sa mali riešiť, pričom tento rámec tvoria:¹⁶⁴

- ◆ všeobecné spoločenské problémy (nie sú priamo spojené s firemnou činnosťou)
- ◆ dosahy firemnej činnosti na spoločnosť (miera, do akej firemná činnosť ovplyvňuje spoločnosť)
- ◆ spoločenské dimenzie konkurenčného prostredia (miera, do akej prostredie obmedzuje firemnú činnosť)

Do prvého okruhu spoločenských problémov, tzv. *všeobecné spoločenské problémy*, možno zaradiť napríklad otázku minimálnej mzdy v materskej, hospodársky vyspelej krajine sídla firmy, ktorá outsourcuje väčšinu svojich výrobkov z tretích krajín. Táto otázka je síce dôležitá a firma sa k nej môže samozrejme vyjadriť, keďže sa týka krajiny, kde sídli jej materská firma, ale netýka sa priamo jej podnikateľskej činnosti. V prípade otázky minimálnej mzdy v krajinách, odkiaľ podnikateľský subjekt outsourcuje svoje výrobky, sa už jedná o *dosahy firemnej činnosti na spoločnosť*, kedy firma priamo ovplyvňuje spoločenskú situáciu v daných krajinách. V prípade legislatívnych opatrení vlády, týkajúcich sa uzákonenia minimálnej mzdy už hovoríme o *spoločenských dimenziách konkurenčného prostredia*, kedy môže byť firemná činnosť priamo ovplyvnená prostredím.

¹⁶³ WERTHER, W., B., Jr. - CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility : stakeholders in a global environment*. Los Angeles : SAGE, 2011. s. 40. ISBN 9781412974530 a 1412974534.

¹⁶⁴ PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2006. Strategy and society. In *Harvard Business Review* [online]. ISSN: 0017-8012, 2006 Dec; vol. 84, no. 12 [cit. 2003-01-10]. Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=7&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cmedm&AN=17183795>>.

Strategická CSR sa týka tých firemných činností, ktoré priamo ovplyvňujú spoločnosť a naopak tých oblastí spoločnosti, ktoré priamo ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. V tejto súvislosti možno zároveň určiť prioritných stakeholderov a spoločenské problémy, na ktoré by sa mal podnikateľský subjekt zamerať. Tieto tri úrovne zadefinované Porterom M. E. a Kramerom M. R. nám ukazujú ako včleniť CSR do strategického plánovacieho procesu.

Na druhej strane je potrebné, aby CSR bolo priamo prepojené na hlavnú firemnú činnosť. To znamená, že ak podnikateľský subjekt je napr. chemická firma, tak bude mať väčší význam darovať určité peniaze na výskum skúmajúci vplyv chemického priemyslu na životné prostredie, ako darovať peniaze detskému domovu. Obidve donácie sú dobré, ale z pohľadu strategického prístupu k CSR má väčší význam investovať do prvej spomínanej oblasti, lebo výsledky z výskumu môžu neskôr pomôcť pri odstraňovaní negatívnych externalít z výroby chemickej firmy.

Ďalším aspektom strategického CSR je snaha vytvárať ekonomickú a spoločenskú hodnotu v dlhšom časovom horizonte, čo má viesť k lepšej pozícii akcionárov z dlhodobého hľadiska a k zabezpečeniu trvalej udržateľnosti v podnikaní. Samozrejme, je možné docieľiť rast cien akcií z krátkodobého hľadiska, pri súčasnom vysokom riziku, avšak toto môže napokon viesť k úplnému bankrotu či značným stratám pre akcionárov. Podobná krátkozrakosť bola odhalená pri prepuknutí svetovej hospodárskej krízy, čo viedlo ku katastrofálnym dôsledkom nielen pre akcionárov, ale aj celú spoločnosť. Podnikateľské subjekty by mali zmeniť pohľad na podnikanie z krátkodobej na dlhodobú perspektívu, čo nie je vôbec jednoduchá úloha a vyžaduje nový pohľad na podnikanie, pri ktorom dochádza k zohľadňovaniu záujmov stakeholderov.

Implementácia CSR prostredníctvom strategického CSR

To, kedy sa podnikateľský subjekt rozhodne pre strategický prístup k CSR závisí v prvom rade od riaditeľa, či vedúcich pracovníkov. Ak sú títo presvedčení, že CSR je prospešné pre úspešné podnikanie a cez rôzne inovácie a spoluprácu so zainteresovanými subjektami môžu dosiahnuť niečo navyše, potom je možné k CSR zaujať strategický prístup. S podporou vedenia je najpravdepodobnejšie presadiť firemné hodnoty v rámci

celej podnikateľskej činnosti. Bez tejto podpory dochádza väčšinou k odsúvaniu implementácie CSR či neefektívnemu a nestrategickému prístupu k CSR. Podnikateľský subjekt sa však cez ignoráciu CSR vystavuje mnohým rizikám, ktoré môžu vyvolať ataky zo strany Greenpeace, Transparency International či iných neziskových a mimovládnych organizácií alebo verejnosti. Pri implementácii CSR zohráva úlohu i to, akú má firma podnikovú stratégiu, v akom odvetví priemyslu firma pôsobí a tiež kultúrne pozadie.

Stratégia podnikateľského subjektu

CSR vo veľkej miere súvisí s firemnou stratégiou, ktorou sa usilujú jednotlivé podnikateľské subjekty odlíšiť na trhu a dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Firemná stratégia odráža firemné hodnoty, čo súvisí aj s druhom firemných zákazníkov (či iných stakeholderov), ktorí sa rozhodujú pre výrobky určitej firmy, a mierou, do akej by mal podnikateľský subjekt pri svojej podnikateľskej činnosti zohľadňovať CSR.

Firmy sa môžu rozhodnúť pre stratégiu nízkych nákladov alebo stratégiu diferenciácie pri získavaní svojich zákazníkov či snahe dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Pri stratégii diferenciácie je oveľa potrebnšie brať do úvahy CSR stratégiu. Napr. stratégiou firmy Nike je docieľiť, aby boli jej „výrobky (atletické oblečenie a odev) spájané s ľuďmi, ktorí majú pozitívny a fyzicky aktívny životný štýl“¹⁶⁵. Riziko pre spoločnosť Nike vyplýva z prešľapov v súvislosti so CSR, kedy môže firma stratiť mnohých zákazníkov, ktorí odmietnu spojitosť ich životného štýlu so spoločensky nezodpovednými praktikami firmy. Takýto zákazníci sú väčšinou ochotní priplatiť za značku vyjadrujúcu ich životný štýl, a keďže sa väčšinou jedná o solventnejších zákazníkov, v prípade ich sklamaní či nenaplnených očakávaní sa môžu rozhodnúť pre mnohé iné značky a firma tým môže utpieť značné straty (uvádzame v prípadovej štúdii spoločnosti Nike).

Iným príkladom je nadnárodná spoločnosť Walmart, ktorá sa rozhodla pre stratégiu nízkych nákladov. Keďže firma vsadila na heslo „Ušetri peniaze. Ži lepšie.“, nie je nič nezvyčajné pre zákazníkov dozvedieť sa, že mnohé výrobky pochádzajú z tretích krajín, pričom sa ani neočakáva veľká angažovanosť v oblasti CSR.

¹⁶⁵ WERTHER, W., B. - Jr., CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility : stakeholders in a global environment*. Los Angeles : SAGE, 2011. s. 122. ISBN 9781412974530 a 1412974534.

Či sa firma rozhodne pre stratégiu nízkych nákladov alebo stratégiu diferenciácie, vo všeobecnosti platí, že čím sa firma viac usiluje o diferenciáciu, zvyšuje sa zároveň nevyhnutnosť implementácie CSR v súvislosti s udržaním si lojálnosti zo strany zákazníkov. Solventnejší zákazníci majú väčšinou vyššie požiadavky na spoločensky zodpovedné správanie sa firmy súvisiace s firemnými hodnotami.

Odvetvie priemyslu, v ktorom firma pôsobí

Dôležitosť a implementácia CSR v jednotlivých priemyselných odvetviach je značne rozdielna. V niektorých odvetviach sa stalo CSR už takpovediac normou, a tak postupne došlo aj k úprave podnikateľskej činnosti firiem pôsobiacich v tomto odvetví. Jedným z príkladov je zavedenie zdravých jedál (zeleninových šalátov a pod.) vo fast-foodoch, čo v minulosti neexistovalo. Vo finančnom či bankovom sektore je zasa pomerne náročné sankcionovať priestupky v oblasti implementácie CSR, keďže tu existuje vysoká diferenciácia a je neľahké až takmer nemožné pre zákazníkov identifikovať vinníka a dosiahnuť nejakú zmenu. Naproti tomu, v mnohých prípadoch sú samotní akcionári veľakrát ochotní oddeliť etiku od možnosti vlastného obohatenia sa. Každé odvetvie priemyslu sa neustále vyvíja a požiadavky v oblasti CSR sa najmä v rozvinutých ekonomikách neustále zvyšujú.

Kultúrne pozadie

Pohľad na spoločenskú zodpovednosť firiem a jej dôležitosť sa líši v rámci jednotlivých krajín. Pre podnikateľské subjekty je nevyhnutné poznať historické, kultúrne i náboženské pozadie krajiny, v ktorej sa rozhodnú podnikat', ak sa chcú vyhnúť budúcim konfliktom so stakeholdermi, strate zákazníkov či nesprávnemu prístupu k CSR.

Nike - prípadová štúdia

Medzinárodná spoločnosť Nike predstavuje názorný príklad implementácie CSR, ktorá postupne prechádzala jednotlivými fázami organizačného učenia sa zadefinovaných Zadekom S. Predstavuje názorný príklad cesty k strategickému prístupu k CSR.

Nike bola napadnutá zo strany aktivistov za zlé pracovné podmienky v jej dodávateľskom reťazci. Aj keď sa Nike dopustila viacerých chýb, za ktoré bola aj značne kritizovaná, spoločnosť bola schopná sa z týchto prešľapov poučiť a vytážiť z nich. Dokonca v súčasnosti propaguje firemnú zodpovednosť a napomáha zlepšovať pracovné podmienky v globálnych dodávateľských reťazcoch. Firemná politika spoločnosti Nike je založená na globálnom outsourcingu. Začiatkom 90-tych rokov napadli aktivisti usilujúci sa o zlepšenie podmienok na pracovisku veľmi zlé pracovné podmienky v dodávateľských podnikoch, pričom u väčšiny konkurencie bola situácia značne podobná. Zámerom aktivistov bolo cez útoky na svetoznáme značky, akými bola aj značka Nike, docieľiť zmenu u podnikateľských subjektov, a to najmä v podobe osvojenia si kódexov riadenia v rámci ich globálnych dodávateľských reťazcov.

V prvej fáze (obranná) sa firma bránila a obhajovala najlepšimi firemnými hodnotami na svete, avšak toto viedlo ešte k väčšiemu zviditeľneniu. Nakoniec Nike pristúpilo k prijatiu pracovného kódexu a tiež k externým auditom týchto kódexov. Boli najaté firmy a jednotlivci na vykonávanie jednorazových auditov, avšak tí mali len minimálne skúsenosti v tejto oblasti, a tak závery z auditov boli spochybnené. Takéto počínanie viedlo k ešte väčšej nedôveryhodnosti voči spoločnosti. So vzrastajúcim tlakom aktivistických skupín Nike v roku 1996 vytvorilo prvé oddelenie dohliadajúce na dodržiavanie pracovných štandardov u svojich dodávateľov. V roku 1998 bolo vytvorené *Oddelenie firemnej zodpovednosti* (z angl. Corporate Responsibility Department), ktoré dokazovalo, že firma vo svojom zodpovednom prístupe k podnikaniu chce ísť ďalej, a nielen spĺňať legislatívne nariadenia tej-ktorej krajiny svojho pôsobenia (fáza zhody). Na prelome roku 2000 bolo zodpovedných za dohliadanie nad dodržiavaním pracovných štandardov už viac ako 80 pracovníkov a Nike tiež najalo externých odborníkov na audit (manažérska fáza). Napriek všetkým podniknutým krokom došlo k odhaleniu viacerých pochybení v dodržiavaní pracovných kódexov, čo vyvolalo dojem neseriózneho prístupu

spoločnosti k firemnej zodpovednosti. Po tom, čo bol odvysielaný zahanbujúci dokument o spoločnosti vrhajúci zlé svetlo na svetoznámu značku, výkonný riaditeľ sa rozhodol pre vytvorenie tímu pozostávajúceho zo senior manažérov a ľudí zvonka pod vedením vice prezidentky pre firemnú zodpovednosť Eitel M., ktorí mali za úlohu dosiahnuť dodržiavanie pracovných kódexov v rámci celej podnikateľskej činnosti, aby sa tak zabránilo budúcemu poškodzovaniu mena firmy. Po šiestich mesiacoch dospel tím k záveru, že problémom nie sú firemné programy, ktoré mali zabezpečiť dodržiavanie pracovných štandardov, ale odmeňovací systém týkajúci sa výkonu založený na cene, kvalite a dodacích časoch pre dodávateľov, čo viedlo k obchádzaniu pracovných štandardov, aby sa docielil vyšší výkon a v konečnom dôsledku vyššie bonusy. K zlyhaniu v dodržiavaní pracovných štandardov prispeli aj rozpory medzi krátkodobými finančnými cieľmi a dlhodobým zámerom udržať povest' firmy a značky.

Manažment Nike si uvedomil, že je potrebné prejsť k strategickému prístupu na dosiahnutie firemnej zodpovednosti (strategická fáza), čo znamenalo dať CSR miesto v centre podnikania a začleniť ho do hlavnej podnikovej stratégie. Avšak zmeniť metódy dodávania nebolo tak jednoduché, lebo obmedzenie dodávateľských tímov by viedlo k vyšším nákladom a ohrozeniu ziskov. Iným problémom bolo, že zabezpečenie dobrých pracovných podmienok neprispievalo významnejším spôsobom k vyšším ziskom z krátkodobého hľadiska, čo bola priorita väčšiny firemných investorov. Nike stál pred výzvou prispôsobiť model podnikania zodpovednému firemnému prístupu. K dosiahnutiu tohto cieľa však bolo potrebné prekonať počiatočné ťažkosti priekopníka a docieľiť angažovanosť konkurencie a dodávateľov. Jednalo sa o veľkú výzvu, na ktorú bolo treba mnoho úsilia. Na zabezpečenie dobrých pracovných podmienok boli vytvorené viaceré multistakeholderské iniciatívy, napr. Fair Labor Association (FLA)¹⁶⁶ a štandard SA8000¹⁶⁷. Vo Veľkej Británii bola zriadená Ethical Trading Initiative (ETI)¹⁶⁸. Tieto i iné iniciatívy

¹⁶⁶ **FLA** predstavuje spoločné úsilie spoločensky zodpovedných podnikateľských subjektov, spolupracovníkov, univerzít a občianskych združení, ktoré si kladú za cieľ zlepšiť pracovné podmienky v závodoch po celom svete. Viac na http://www.fairlabor.org/fla/go.asp?u=/pub/mp&Page=About_Menu.

¹⁶⁷ **SA8000** je prvou auditovateľnou normou v oblasti sociálnej zodpovednosti. Je kompatibilná so štruktúrou ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS18001 a založená na dohovorech Medzinárodnej organizácie práce (ILO), Všeobecnej deklarácii ľudských práv a Dohovore OSN o právach dieťaťa. Viac na http://www.bureauveritas.sk/wps/wcm/connect/bv_sk/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=3292&serviceSheetName=Certifik%25C3%25A1cia+SA8000.

¹⁶⁸ **ETI** predstavuje zoskupenie podnikateľských subjektov, odborov a dobrovoľných organizácií, ktoré sa usilujú zlepšiť životy pracovníkov na celom svete. Víziou je odstránenie zneužívania a diskriminácie a

mali vytvoriť, monitorovať a zabezpečiť zhodu s pracovnými štandardmi zakotvenými v zmluvách OSN.

Cesta k občianskej fáze bola pre Nike asi najdlhšou a najnáročnejšou. „Nike sa podieľalo na viacerých iniciatívach, ktoré mali viesť k prepojeniu firemnej zodpovednosti a verejnej politiky, začínajúc s FLA v roku 1998.“¹⁶⁹ Výkonný riaditeľ Knight P. bol dokonca v roku 2000 jedným z oficiálnych hostí pri príležitosti uvedenia iniciatívy OSN Global Compact, ktorá ponúka 10 univerzálnych princípov pre zodpovedné podnikanie. V tom čase bol Knight jediným výkonným riaditeľom z USA, ktorý sa pripojil k iniciatíve a pri tejto príležitosti ako predstaviteľ spoločnosti Nike vyjadril „podporu záväzným globálnym štandardom pre spoločenský audit tvrdiac, že každý podnikateľský subjekt by mal podávať správy o dodržiavaní týchto štandardov“¹⁷⁰. Takéto prehlásenie zároveň zaväzovalo aj dodávateľov a konkurenciu k zabezpečeniu stabilných pracovných podmienok v globálnych dodávateľských reťazcoch. Spoločnosť Nike bola tiež v roku 2004 iniciátorom stretnutia najvýznamnejších predstaviteľov na medzinárodnej úrovni z oblasti odborov, rozvoja, ľudských práv a životného prostredia. Týmto sa Nike prepracoval z ofenzívnej fázy do fázy lídra (občianskej fázy) propagujúceho dodržiavanie pracovných štandardov. Pripojil sa k mimovládnym organizáciám akými sú Oxfam International, AccountAbility, k odborovým organizáciám International Textile, Garment a Leader Workers Federation, stalo sa súčasťou multistakeholderských iniciatív ETI, FLA a Global Compact. Napriek hlavnej zodpovednosti voči svojim akcionárom bol Nike schopný zmeniť svoju stratégiu a fungovanie tak, že z konfliktnej pozície s verejnými aktivistami sa spoločnosť stala súčasťou verejných spoločenských iniciatív a významným hráčom v oblasti zlepšenia pracovných podmienok v globálnych dodávateľských reťazcoch.

pracovné prostredie, kde vládne sloboda, bezpečnosť a rovnosť. Viac na <http://www.ethicaltrade.org/about-eti>.

¹⁶⁹ Voľne spracované podľa ZADEK, S. 2004. The path to corporate responsibility. In *Harvard Business Review* [online]. ISSN 0017-8012, vol. 82, no. 12 [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internete: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=11&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=15242507>.

¹⁷⁰ ZADEK, S. 2004. The path to corporate responsibility. In *Harvard Business Review* [online]. ISSN 0017-8012, vol. 82, no. 12 [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internete: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=11&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=15242507>.

4.5.3 Implementácia efektívnej spoločenskej zodpovednosti firiem – konkretizácia postupov pre podnikateľské subjekty

V nasledovných častiach prinášame návod ako vytvoriť efektívnu CSR politiku, nielen pre slovenský podnikateľský sektor, ale aj pre podnikateľské subjekty pôsobiace kdekoľvek na svete. Uvádzame dva spôsoby ako implementovať strategickým spôsobom CSR v rámci akéhokoľvek podnikateľského subjektu, s následným porovnaním oboch prístupov a praktickou aplikáciou na spoločnosť Grafobal, a.s.

4.5.3.1 „UN Global Compact Management Model“¹⁷¹

Global Compact je najväčšia svetová dobrovoľná iniciatíva podporujúca CSR, ktorá vytvorila praktickú pomôcku „*UN Global Compact Management Model*“ určenú podnikateľským subjektom usilujúcim sa o efektívnu implementáciu princípov Global Compact. Ukazuje ako prakticky prejsť „procesom formálneho záväzku, hodnotenia, definovania a implementovania, merania a komunikovania CSR stratégie“¹⁷². Tento implementačný rámec, ktorý bol vytvorený v spolupráci s nadnárodnou spoločnosťou Deloitte má napomáhať podnikateľským subjektom k dosiahnutiu vyššieho výkonu a zároveň by mal vytvárať trvalé hodnoty pre samotný podnik, zainteresované subjekty a spoločnosť ako celok. Cieľom tohto nástroja je dosiahnuť dlhodobú udržateľnosť podnikov integrovaním záväzkov Global Compact do hlavnej podnikateľskej stratégie.

Manažérsky model pozostáva zo šiestich krokov, pričom ku každému kroku sú uvedené príklady z praxe. Je flexibilný a možno ho využiť na každoročnej i ad hoc báze. Kruhový tvar modelu vyplýva z neustálej potreby inovovať a prehodnocovať jednotlivé kroky kvôli neustále sa vyvíjajúcemu prostrediu medzinárodného obchodu.

¹⁷¹ Spracované podľa UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *UN Global Compact Management Model*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf.

¹⁷² UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *Progress and disclosure*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: http://www.unglobalcompact.org/COP/making_progress.html.

Graf 7: „UN Global Compact Management Model“



Vysvetlivky:

Commit – zaviazat' sa

Assess – hodnotiť

Define – definovať

Implement – implementovať

Measure – merať

Communicate - komunikovať

Prameň: UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *UN Global Compact Management Model*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete:

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf.

Implementácia CSR prostredníctvom tohto modelu predstavuje náročné a komplexné úsilie, ktoré vyžaduje podporu vedenia a určenie jednej alebo viacerých osôb (závisí od veľkosti podnikateľského subjektu), ktoré by boli zodpovedné za vytvorenie a manažovanie CSR stratégie. V nasledujúcej tabuľke sú detailnejšie opísané jednotlivé kroky manažérskeho modelu.

Tabuľka 4: Detailný popis krokov „UN Global Compact Management Model“

Zaviazať sa	<i>Formálny záväzok vedenia podniku zosúladiť princípy Global Compact so stratégiami a operáciami a angažovať sa pri podpore širších cieľov OSN transparentným spôsobom.</i>	Počas tohto kroku vedenie podniku verejne oznámi svoj záväzok zainteresovaným subjektom. Obzvlášť vedenie podniku sa zaviaže podporovať GC a urobiť 10 princípov súčasťou stratégie, kultúry a každodenných aktivít podnikateľského subjektu pod dohľadom transparentných vládnych štruktúr.
Hodnotiť	<i>Zhodnotiť riziká, príležitosti a dopady v oblastiach spadajúcich pod GC.</i>	Podnikateľský subjekt zhodnotí riziká a príležitosti – týkajúce sa finančných a extra-finančných podmienok – a taktiež dosah činností a aktivít podniku na oblasti týkajúce sa GC a na stále sa vyvíjajúce základy za účelom vytvorenia a zdokonaľovania cieľov, stratégií a politík.
Definovať	<i>Definovať ciele, stratégie a politiky.</i>	Vychádzajúc z prehodnotenia rizík, príležitostí a dopadov, podnikateľský subjekt vytvorí a zdokonalí ciele a parametre špecifické danej podnikateľskej činnosti a taktiež vypracuje návod na realizáciu CSR programu.
Implementovať	<i>Implementovať stratégie a politiky v rámci podnikateľského subjektu a firemného hodnotového reťazca.</i>	Podnikateľský subjekt vytvorí a zabezpečí neustále zlepšovanie kľúčových procesov, zapojí a vzdeláva zamestnancov, vytvára kapacity a zdroje, a spolupracuje s dodávateľmi na implementácii CSR stratégie.
Merat'	<i>Merat' a monitorovať dopady a pokrok k dosiahnutiu cieľov.</i>	Podnikateľský subjekt prispôbi manažérske systémy tak, aby zachytil, analyzoval a monitoroval parametre výkonu vytvorené v kroku 2 a 3. Pokrok sa sleduje v súvislosti so stanovenými cieľmi a realizujú sa úpravy na zlepšovanie výkonu.
Komunikovať	<i>Komunikovať pokrok a stratégie a zapojiť zainteresované subjekty za účelom neustáleho zlepšovania.</i>	V tomto kroku podnikateľský subjekt komunikuje svoj pokrok a budúce stratégie implementácie záväzkov vytvorením Komunikácie o pokroku, a spolupracuje so zainteresovanými subjektmi na identifikovaní spôsobov ako neustále zlepšovať výkon.

Prameň: UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: UN Global Compact Management Model. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete:

<http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf>.

1. krok – **Zaviazať sa**

Podnikateľské subjekty musia najskôr prehodnotiť benefity a požiadavky vyplývajúce zo signatárstva. Ak sa podnik rozhodne pre dodržiavanie požiadaviek Global Compact, po podpise Záväzkového listu Global Compact a vyplnení aplikačného formulára, odovzdá podpísaný list generálnemu sekretárovi OSN a zverejní svoj záväzok. Spoločnosť by mala následne uverejniť na svojej webovej stránke informáciu o členstve v GC. Každý rok sa požaduje obnovenie záväzku voči GC. „Následne sa výkonný riaditeľ alebo majiteľ podniku a správna rada zaviazu, že spoločnosť (jej zdroje) sa budú riadiť desiatimi princípmi a ďalšími cieľmi OSN, ako základnej súčasti podnikovej stratégie.“¹⁷³ Podnikateľské subjekty by mali vyčleniť určité zdroje na realizovanie záväzkov GC. Okrem záväzku zo strany vedenia podniku a manažérov riadiť sa princípmi GC by mali byť tiež princípy komunikované s akcionármi a zainteresovanými subjektmi.

2. krok – **Hodnotiť**

Riziká - Organizácie by sa mali na začiatku dôsledne oboznámiť so záväzkami GC a zistiť, čo znamenajú pre ich organizáciu, a ako ich implementovať v ich kontexte podnikania a hodnotovom reťazci. Ďalej by mali byť zadefinované potenciálne riziká v súvislosti s princípmi GC a stanovené správanie/prístup v najrizikovejších oblastiach. Očakáva sa, že bude vytvorená hodnota pre akcionárov ale aj pre iné zainteresované subjekty. Organizácie pripravujú tiež finančné a extra-finančné hodnotenia v súvislosti s realizáciou GC (v prípade spoločností s medzinárodnou pôsobnosťou sa realizuje hodnotenie na lokálnej aj globálnej úrovni). Pri hodnotení rizík môže byť prospešné konzultovať s MVO, akademickými pracovníkmi či inými podnikmi. Po identifikovaní rizík sa zadefinujú priority v oblasti cieľov, stratégií, akčného plánu a tiež vytvorenie politík, ktorými sa má pristupovať a eliminovať potenciálne riziká.

Príležitosti – „Podnikateľské subjekty by mali identifikovať príležitosti, ktoré by

¹⁷³ UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *UN Global Compact Management Model*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf.

viedli k vyššiemu výkonu a zlepšeniu reputácie cez dodržiavanie princípov GC a tiež by mali viesť k vytvoreniu náležitých cieľov, stratégií a politík.“¹⁷⁴ Príležitosti môžu predstavovať oblasti, kde sa ľahšie dajú implementovať princípy GC, alebo sa môže jednať o činnosti, ktoré by mali viesť k zníženiu nákladov a rastu príjmov.

Dosahy – Predstavujú stanovenie potenciálnych výsledkov dosiahnutých cez dodržiavanie princípov GC, čo má viesť k vytvoreniu náležitých cieľov, stratégií a politík. Identifikované riziká a príležitosti tiež môžu napomôcť k určeniu potenciálnych dosahov v oblasti ľudských práv, práce, ŽP a boja proti korupcii v rámci podnikateľských aktivít. Podnikateľské subjekty by mali vychádzať z výkonnostných indikátorov vypracovaných GRI alebo štandardov ako napr. Dow Jones Sustainability Index, FTSE4GOOD Index a iné. Výpočet podnikových dosahov je náročnejšou časťou, keďže existuje iba málo všeobecne prijatých parametrov a len zopár využiteľných metód na zhromažďovanie dát. Časom by mali byť určené dosahy nielen na firemnej úrovni, ale aj na úrovni produktov a služieb (hodnotenie životného cyklu). Do hodnotiaceho procesu sa odporúča zapojiť aj zainteresované subjekty.

3. krok – **Definovať**

Ciele – Podnikateľský subjekt stanoví ciele a priority na riešenie potenciálnych rizík, podporu príležitostí, redukcii negatívnych a vyzdvihnutie pozitívnych dosahov. Za vytvorenie náležitých cieľov a stratégií môžu byť poverení tí istí ľudia ako za hodnotenie rizík a príležitostí. Ciele môžu obsahovať kvalitatívne i kvantitatívne indikátory (napr. zníženie spotreby energie z neobnoviteľných zdrojov a zvýšenie využívania alternatívnych zdrojov energie o 20% v priebehu 2 rokov) a časové rozmedzie, v ktorom by mali byť dosiahnuté.

Stratégia – Podnikateľský subjekt vytvorí stratégiu a plán, ako dosiahnuť stanovené ciele. Neskôr sa určí ako postupnosť pri realizovaní stratégie (identifikovať majiteľov, investičné nároky, hlavné kroky či proces pravidelného merania pokroku). Plán trvalo

¹⁷⁴ Voľne spracované podľa UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *UN Global Compact Management Model*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf.

udržateľnej stratégie sa môže pre dosiahnutie lepších výsledkov zosúladiť s celkovým podnikovým strategickým plánom, aby sa zabezpečila trvalo udržateľná podnikateľská stratégia.

Politiky – Najprv podnikateľský subjekt stanoví politiky na zníženie rizík, dosiahnutie cieľov a stratégií a zabezpečenie legálnosti podnikových činností. Politiky môžu byť vytvorené na podnikovej úrovni (napr. etický kódex) a na funkčnej úrovni (politika verejného obstarávania, ktorá sa riadi princípmi GC). Na základe hodnotenia súčasných i očakávaných zákonov, regulácie a miestnych zvykov, by mali byť jednotlivé politiky prehodnocované a zdokonaľované, aby sa zabezpečila čo najvyššia zhoda vo všetkých krajinách, kde sa uskutočňuje podnikateľská činnosť. Časom sa podnikateľský subjekt môže stať inšpiráciou pre zapojenie k iniciatíve Global Compact pre iné podnikateľské subjekty napr. v dodávateľskom reťazci a to požadovaním zhody s princípmi GC od svojich dodávateľov, či obchodných partnerov. Prípadne môže slúžiť poradenstvom alebo propagovaním trvalo udržateľných podnikateľských aktivít (viď. prípadová štúdia Nike).

4. krok – **Implementácia**

K zabezpečeniu dobrej realizácie stanovených cieľov, podnikateľský subjekt upraví určité postupy a zaškolí zamestnancov ako postupovať a správať sa. Podnikateľský subjekt zavádza trvalo udržateľný manažérsky systém, prispôsobí hlavné činnosti, aby sa dosiahla zhoda s princípmi GC, prináša hodnotu pre akcionárov, zainteresované subjekty a spoločnosť. Zabezpečí tiež, aby mohli pobočky, zamestnanci, obchodní partneri a dodávatelia realizovať trvalo udržateľné stratégie na každodennej báze.

Základom implementácie je “trvalo udržateľné zmýšľanie”, ktoré predstavuje predsvedčenie o dôležitosti trvalej udržateľnosti pre firemný dlhodobý úspech a je všeobecne akceptované v celom podniku.

5. krok – **Merat'**

Podnikateľský subjekt implementuje systém na meranie a reportovanie výkonu,

ktorý by mal zabezpečiť dosiahnutie firemných trvalo udržateľných cieľov. Výkon je zverejňovaný, údaje o výkone sa využívajú na riadenie rozhodnutí a investícií a je snaha preniesť firemné trvalo udržateľné dosahy do finančných dosahov. Organizácia by mala spolupracovať s inými podnikmi a vládou na vytvorení priemyselných štandardov týkajúcich sa indikátorov dosahov.

6. krok – **Komunikovať**

Podnikateľský subjekt dokumentuje svoje trvalo udržateľné ciele, stratégie a výkon dôveryhodným spôsobom, vyzdvihujúc úspechy a nedostatky, poskytuje relevantné informácie vo výročných správach a propagačných materiáloch. Zainteresované subjekty dávajú feedback na zlepšenie trvalo udržateľného výkonu a podporovanie zhody s existujúcou a pripravovanou právnou reguláciou a trendmi.

Záver: K zabezpečeniu trvalej udržateľnosti v podnikaní je nevyhnutné reflektovať pohľad a názory zainteresovaných subjektov, a to najmä vedením spoločnosti. Od toho sa odvíja pokrok smerom k trvalo udržateľnému manažovaniu podnikateľských činností. S rastúcou uvedomelosťou zákazníkov i zamestnancov rastú požiadavky trhu na dodržiavanie legislatívnych nariadení, ale i v očakávaniach z ich strany. Ak si podnikateľské subjekty budú chcieť v budúcnosti zachovať svoje konkurencieschopné postavenie, bude nevyhnutné pristúpiť k určitým vierohodným trvalo udržateľným postupom v manažovaní spoločností, ktoré im zabezpečia významnú pridanú hodnotu voči konkurencii. Jednou z takýchto možností je využiť implementačný rámec „UN Global Compact Management Model“, ktorý ponúka OSN v rámci celosvetovej dobrovoľnej iniciatívy Global Compact.

4.5.3.2 Implementačná príručka pre kanadský obchod

Pred podnikateľmi vyvstávajú v súvislosti so CSR rôzne otázky ako napríklad: „Ako pristupovať k CSR? Kde začať? Ako postupovať pri implementácii CSR?“ Odpoveďou na tieto, ale i mnohé iné otázky týkajúce sa CSR a jeho implementácie

a hodnotenia ponúka **Implementačná príručka pre kanadský obchod**¹⁷⁵, ktorá predstavuje praktický nástroj určený nielen podnikateľom, ale aj subjektom mimo podnikateľskej sféry. Existujú viaceré návody ako postupovať pri implementácii CSR, avšak po oboznámení sa s mnohými spôsobmi a postupmi implementácie, sme sa rozhodli uviesť práve kanadskú príručku ako jeden z najkvalitnejších a najprepracovanejších manuálov. Firmy, ktoré sú už zapojené do spotrebiteľských, zamestnaneckých, komunitných a environmentálnych aktivít môžu implementačnú príručku využiť ako nástroj na zlepšenie, či skvalitnenie svojho CSR programu.

Implementačná príručka pre kanadský obchod obsahuje informácie ako zhodnotiť vplyv obchodných činností na iné subjekty, ako vytvoriť a implementovať stratégiu a záväzky v súvislosti so spoločenskou zodpovednosťou firiem a tiež ako zmerať, ohodnotiť a podať správu o výkone. Významnou súčasťou príručky je tiež ako zapojiť zainteresované skupiny do celého tohto procesu implementácie CSR. Je vhodná pre senior manažérov vo firmách rôznej veľkosti, pre manažérov tímov, zamestnancov vo vedúcich pozíciách, ale aj personál priemyselných asociácií. Implementačná príručka je určená nie len pre tých, ktorí už podnikli určité kroky v oblasti CSR, ale aj pre subjekty mimo podnikateľskej sféry, ako napr. pre vládnych predstaviteľov, zástupcov mimovládnych organizácií a verejnosť, aby aj oni mohli získať lepšiu predstavu o tom, s akými výzvami sa firmy stretávajú, keď sa rozhodnú brať svoj spoločensky zodpovedný prístup seriózne. Príručka nie je záväzná, ale môže byť podnetná a inšpiratívna nie len pre kanadské podniky, ale aj podnikateľské subjekty pôsobiace v globálnom meradle. Predstavuje skutočne užitočnú pomôcku pre podniky, ktoré sa zaujímajú o problematiku CSR, najmä vďaka mnohým konkrétnym príkladom objasňujúcim teoretickú časť.

My sme sa v rámci tejto príručky zamerali na oblasť implementácie CSR, ktorá je aj predmetom tejto podkapitoly.

Implementačný rámec pre CSR

Prvý krok, ktorý by mali firmy zaujímajúce sa o CSR urobiť, je integrovať potreby CSR do kľúčových firemných rozhodovacích, strategických a riadiacich procesov a aktivít. Potom nasleduje samotná implementácia CSR. Firmy môžu vychádzať z existujúcich

¹⁷⁵ z angl. originálu **An Implementation Guide for Canadian Business**

skúseností a takisto z poznania iných oblastí ako sú riadenie kvality, environmentálne riadenie a pod. Implementačná príručka prináša jasné porozumnie známeho **“plan, do, check and improve”** implementačného rámca pre CSR. Implementácia CSR by mala postupovať systematickým spôsobom – v súlade s firemným cieľom a so zreteľom na firemnú kultúru, environmentálny profil, profil rizík a pracovné podmienky. Mnohé firmy, ktoré sú už zapojené do spotrebiteľských, zamestnaneckých, komunitných a environmentálnych aktivít môžu príručku využiť ako nástroj na zlepšenie či skvalitnenie svojho CSR prístupu.

“Dobre navrhnutý implementačný rámec CSR spája ekonomické, spoločenské a environmentálne rozhodovanie v rámci firmy – od predstavenstva k popredným vedúcim pracovníkom a zmluvným dodávateľom – a je preto úzko spojený s efektívnou firemnou kontrolou. Vhodne riadená firma môže dosahovať optimálne benefity pre seba a pre zainteresované strany a tiež pre tých, ktorí sú ovplyvňovaní činnosťou firmy. Priemyselné asociácie, investori, vlády a iné subjekty sa stále viac dovolávajú zvýšenej transparentnosti a prísnejších štandardov týkajúcich sa riadenia podniku, akými sú rozdelenie pozície predsedu správnej rady a výkonného riaditeľa, zlepšenie štruktúry predstavenstva a efektívnejších etických kódexov. Taktiež sú kladené požiadavky na to, aby správne rady a senior manažéri brali do úvahy dopady ich firemných aktivít.”¹⁷⁶

Implementačný rámec, ktorý ponúka Implementačná príručka pozostáva zo šiestich úloh (pozri tabuľku 5).

¹⁷⁶ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

Tabuľka 5: Implementačný rámec pre CSR

Kedy? (Konceptná fáza)	Čo? (Načrtnutie úloh)	Ako? (Kontrolné body)
PLÁNOVAŤ	Riadiť CSR hodnotenie	> Zostaviť tím vedúcich pre CSR > Vytvoriť pracovnú definíciu CSR > Zhodnotiť podnikové dokumenty, procesy a aktivity > Identifikovať a zaangažovať kľúčové zainteresované subjekty
	Vytvoriť CSR stratégiu	> Vytvoriť podporu u senior manažmentu a zamestnancov > Zistiť, čo robia iní > Zostaviť maticu navrhovaných CSR činností > Rozvíjať možnosti ako postupovať a vytvoriť obchodný prípad pre tieto možnosti > Rozhodnúť o smerovaní, prístupe a o oblastiach záujmu
KONAŤ	Vytvoriť CSR záväzky	> Urobiť dôkladné skúmanie CSR záväzkov > viesť diskusiu s hlavnými zainteresovanými subjektami > Zostaviť pracovnú skupinu, ktorá by vytvorila záväzky > Pripraviť predbežný koncept/návrh > Konzultovať s ovplyvnenými zainteresovanými subjektami > Skontrolovať a uverejniť záväzky
	Implementovať CSR záväzky	> Vytvoriť ucelenú rozhodovaciu štruktúru CSR > Pripraviť a implementovať CSR bussiness plán > Stanoviť merateľné ciele a identifikovať spôsoby merania výkonu > Zapojiť zamestnancov a iné subjekty, ktorých sa záväzky týkajú > Navrhnuť a riadiť CSR tréning > Vytvoriť mechanizmy na problematické správanie > Vytvoriť interné a externé komunikačné plány
KONTROLOVAŤ	Preveriť a podať správu o pokroku	> Merať a overiť výkon > Zaangažovať zainteresované strany > Podať správu o výkone
ZLEPŠIŤ	Zhodnotiť a zlepšiť	> Zhodnotiť výkon > Identifikovať možnosti zlepšenia

KONTROLA: JEDEN CYKLUS UKONČENÝ		> Zaangažovať zainteresované subjekty
		Vrátiť sa k plánu a začať ďalší cyklus

Prameň: INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete:
<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

Implementačný rámec pre CSR umožňuje vidieť CSR komplexne a napomáha k strategickému prístupu pri implementovaní CSR. Je viac vhodný pre nadnárodné korporácie, ale dá sa využiť i v malých a stredných podnikoch.

Prvá úloha

PLÁNOVAŤ – Riadiť CSR hodnotenie

Vhodné CSR hodnotenie by malo umožniť porozumieť nasledovným bodom:¹⁷⁷

- ◆ firemné hodnoty a etika
- ◆ vnútorné a externé podnety motivujúce firmu prevziať systematickejší prístup k CSR
- ◆ kľúčové CSR problémy, ktoré ovplyvňujú alebo by mohli ovplyvňovať firmu
- ◆ súčasná firemná štruktúra rozhodovacieho procesu a jej silné stránky a nedostatky v súvislosti s implementáciou viac integrovaného CSR prístupu
- ◆ dopady v oblasti ľudských zdrojov a rozpočtu v dôsledku implikácie takehoto prístupu
- ◆ existujúce podobné CSR iniciatívy

Možné kroky, ako postupovať v procese CSR hodnotenia uvádza tabuľka 5. Pri CSR je nutné rátať s finančnými nákladmi a byť dostatočne trpezlivý. Je dôležité zostaviť tím ľudí, ktorí majú vo firme záujem o CSR počnúc zástupcami predstavenstva, top manažmentu, vlastníkov a samozrejme zástupcami jednotlivých firemných divízií. Okrem vytvorenia kvalitnej pracovnej definície by mal CSR tím zostaviť aj plán ako postupovať, navrhnuť realistický rozpočet a konzultovať to s vedením. Výsledkom hodnotiaceho

¹⁷⁷ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete:
<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

procesu by malo byť identifikovanie hlavných rizík a príležitostí a firemných nedostatkov (napr. kde je organizácia silná a kde slabá, čo sa týka interných cieľov, zamestnancov a najlepších praktík). Tieto informácie sú nevyhnutné k stanoveniu priorít a prístupu v rámci aj mimo firmy.

Druhá úloha

PLÁNOVAŤ – Vytvoriť CSR stratégiu

CSR stratégia dáva smerovanie podniku v otázkach spoločensky zodpovedného prístupu podnikateľského subjektu. Je užitočná najmä z dlhodobého hľadiska napomáhajúc firme uspieť využitím svojich zdrojov v tom prostredí, kde pôsobí a zároveň poznať a vyhovieť potrebám trhu, či naplniť očakávania zainteresovaných subjektov. Dobrá CSR stratégia identifikuje:¹⁷⁸

- ◆ celkové smerovanie, ktorým sa chce firma uberať v svojej CSR činnosti
- ◆ základný prístup ako postupovať
- ◆ zvláštne prioritné oblasti
- ◆ ďalšie kroky

Spôsob, ako vytvoriť CSR stratégiu vid'. tabuľka 5. Bez podpory senior manažmentu je len malá pravdepodobnosť, že CSR stratégia bude mať úspech. Veľkou výhodou pre firmu je čerpať zdroje informácií od iných firiem, priemyselných asociácií a tiež odborných organizácií zaoberajúcich sa CSR. Na základe týchto informácií môže firma zostaviť maticu navrhovaných CSR aktivít, zohľadňujúcu environmentálne, spoločenské a ekonomické aspekty, aj keď v určitých oblastiach môže dôjsť k prekryvaniu.¹⁷⁹ Pri zvažovaní o možnostiach ako postupovať, je možné buď ďalej pokračovať v doterajšom prístupe a zlepšovať ho, alebo zvážiť radikálnejšiu zmenu v smerovaní CSR. Jedným zo spôsobov, ako stimulovať nové nápady je brainstorming, ktorý môže viesť firmu k hlbšiemu uvedomeniu si nevyhnutnosti CSR aktivít vo firme a k ich podpore. Na základe výstupov hodnotenia, prieskumu toho, čo robia iní a brainstormingu je možné následne

¹⁷⁸ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

¹⁷⁹ Praktický príklad matice pozri príloha 8.

vytvoriť obchodný prípad pre potenciálne najperspektívnejšie iniciatívy. Prípadová štúdia z oblasti podnikania by mala obsahovať napríklad možné oblasti firemného vplyvu, oblasti, v ktorých môžu mať určitý vplyv zainteresované subjekty, oblasti, v ktorých môže firma najpravdepodobnejšie nadobudnúť konkurenčné výhody, očakávané benefity, možnosti redukcie nákladov a pod. Posledný bod v súvislosti s vytvorením CSR stratégie je rozhodnúť o smerovaní, prístupe a o cieľových oblastiach záujmu. Určiť *smerovanie* znamená hlavný cieľ, kam sa chce firma v oblasti CSR dostať. Napríklad firma vyrábajúca nerecyklovateľné obaly by mala uvažovať o iných ekologickejších materiáloch alebo zabezpečiť opätovné využitie tohto odpadu (napr. spoločnosť Tetra Pak – základ pre športové ihriská). *Prístup* by mal vyjadrovať to, ako firma chce postupovať. *Cieľové oblasti záujmu* sú momentálne priority, ktoré by mali identifikovať nedostatky vo firemných procesoch, snažiť sa, čo najlepšie využiť nové príležitosti v prospech firmy (snaha zarobiť) a tiež viesť k uspokojeniu potrieb hlavných stakeholderov.

Je zrejmé, že CSR stratégia neuspeje, ak nie je založená na jasnom porozumení firemných hodnôt, nedochádza ku konzultovaniu s odborníkmi, a keď sa neprístupuje k problémom systematicky stavajúc na silných stránkach a zohľadňovaním slabých stránok.

Tretia úloha

KONAŤ – Vytvoriť CSR záväzky

“CSR záväzky sú nástroje, ktoré firma vytvára, alebo ku ktorým sa hlási, aby naznačila, ako sa chce vysporiadať so spoločenskými a environmentálnymi dopadmi.”¹⁸⁰ CSR hodnotenie a stratégia tvoria základ pre stanovenie CSR záväzkov, ktoré sa vytvárajú v bode, keď firma prechádza od plánovania ku konaniu.

Ciele, ktoré by mali záväzky naplniť sú nasledovné:¹⁸¹

1. Mali by zabezpečiť najmä súlad firemnej kultúry so CSR hodnotami
2. Stávajú sa súčasťou firemnej obchodnej stratégie, plánov a

¹⁸⁰ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

¹⁸¹ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

celkových cieľov

3. Poskytujú jasné usmernenie o tom, ako by sa mali zamestnanci a iné zainteresované subjekty v tej-ktorej situácii zachovať
4. Presne komunikujú firemný CSR prístup obchodným partnerom, dodávateľom, miestnym komunitám, vládam, širokej verejnosti a iným subjektom

CSR záväzky zabezpečujú, že povaha a smerovanie firemných spoločenských a environmenálnych aktivít budú jasne komunikované, a tiež pomáhajú iným subjektom pochopiť, ako by sa firma chcela správať v konkrétnej situácii.

Príklad z praxe: *Dobrou ukážkou vytvorenia a implementácie CSR záväzkov je akciová spoločnosť Alcana, ktorá v roku 2002 uverejnila revidovanú verziu **Celosvetového kódexu pre zamestnancov a riadenie podniku (Worldwide Code of Employee and Business Conduct)**, ktorý by mali dodržiavať všetci zamestnanci, konzultanti a dodávatelia. Toto pomohlo vytriediť zamestnancov a dodávateľov tak, že sa u zamestnancov vykonali disciplinárne postihy a boli zrušené zmluvy s niektorými dodávateľmi, ak niečo bolo v rozpore s kódexom. Súčasťou kódexu sú oblasti ako ľudské práva, životné prostredie, zdravie a bezpečnosť, nevhodné platové podmienky, obťažovanie na pracovisku a iné. Kódex dopĺňajú spoločné hodnoty, ktoré vyzdvihujú dôležitosť integrity, zodpovednosti a transparentnosti. Viac informácií na www.alcan.com*

Štvrtá úloha

KONAŤ – Implementovať CSR záväzky

“Implementácia CSR záväzkov sa týka každodenných rozhodnutí, procesov, praktík a činností, ktoré zaisťujú, že firma je v súlade s duchom a odkazom jej CSR záväzkov a takto uskutočňuje svoju CSR stratégiu. Ak CSR záväzky môžeme nazvať “rozprávanie reči”, potom implementácia je “chodenie reči”.¹⁸² Keď firma zlyhá v plnení CSR záväzkov bez akéhokoľvek uspokojivého vysvetlenia, môže to spôsobiť firme problémy, vrátane nespokojných zamestnancov, akcionárov, obchodných partnerov, zákazníkov, komunít či

¹⁸² INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

iných subjektov. Spôsob ako postupovať pri implementácii CSR záväzkov uvádzajú nasledovné kroky:¹⁸³

1. Vytvoriť ucelenú CSR rozhodovaciu štruktúru

Je dôležité, aby CSR ciele a rozhodovací proces bol správne zladený s celkovými firemnými cieľmi a stratégiami, aby sa stalo zohľadňovanie CSR aspektov v rámci firemného rozhodovacieho procesu integrálnou súčasťou. Tým, že sa CSR týka najmä transparentnosti, zodpovednosti a výkonu je skutočne opodstatnené, aby bola rozhodovacia štruktúra CSR súčasťou firemných riadiacich aktivít, pričom by sa jej mala venovať náležitá pozornosť. Aby sa zabezpečilo, že otázky týkajúce sa CSR budú brané vážne v rámci organizácie je dobré zaistiť, aby jednotlivé zodpovednosti týkajúce sa CSR boli priradené vedúcim pracovníkom. Zodpovednosti súvisiace so CSR by mali byť obsiahnuté v popise práce zamestnancov a ich implementácia by mala byť zohľadňovaná pri hodnotení ich výkonu.

2. Pripraviť a implementovať CSR bussiness plán

CSR business plán by mal vychádzať zo CSR stratégie a záväzkov. Ľudia, ktorým prislúchajú jednotlivé zodpovednosti v rámci CSR rozhodovacieho procesu zohrávajú významnú úlohu pri vytváraní a implementácii CSR business plánu, ktorý môže alebo nemusí byť súčasťou celkového firemného business plánu.

Príklad: *Príkladom záväzku firmy môže byť odmietnutie poskytnúť nelegálny úplatok vládny predstaviteľom. Ako v takomto prípade postupovať? Prvým krokom pri implementácii záväzku je pripraviť školenie na rozlíšenie legálnej a nelegálnej platby s online verziou obsahujúcou najfrekvencovanejšie otázky v súvislosti s touto problematikou. Druhým krokom by malo byť zhodnotenie, či organizačná štruktúra nepriamo nepodnecuje nelegálne praktiky. Tretí krok by mal viesť k zriadeniu info linky a napokon vytvoreniu ochranných opatrení pre problematické oblasti. V rámci business plánu môžu jednotlivé kroky obsahovať aj ďalšie postupy s naplánovaním časového rámca a potrebných zdrojov pre každý krok. Tieto povinnosti by mali byť súčasťou popisu práce vedúcich pracovníkov,*

¹⁸³ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

pričom každý z nich by sa mal, v čo najvyššej miere snažiť o ich implementáciu.

3. Stanoviť merateľné ciele a identifikovať spôsoby merania výkonu

Aby sa zabezpečilo, čo najlepšie dosiahnutie konečného cieľa je potrebné stanoviť merateľné ciele týkajúce sa implementácie záväzkov. Tieto umožňujú prehodnotiť celkový prístup, potrebu zdrojov či zmeny v spôsobe tréningu. “Najpoužívanejší prístup k meraniu úspechu je identifikovať ciele, z ktorých vychádzajú CSR záväzky, vytvoriť kľúčové indikátory výkonu, vypracovať metódu merania a potom zmerať výsledky.”¹⁸⁴

Príklad: Pri stanovení si záväzku určitého podnikateľského subjektu znížiť množstvo odpadu, ktoré podnik produkuje, môže byť stanovený napr. nasledovný cieľ: „zredukovať množstvo produkovaneho odpadu o 20% do konca kalendárneho roka“. Kľúčový indikátor výkonu v tomto prípade predstavuje množstvo odpadu vyvezeného na skládku. Metódou merania sa zachytáva mesačná produkcia odpadu v kilogramoch. Pravidelným meraním môže dôjsť k úpravám stanoveného cieľa.

4. Zapojiť zamestnancov a iných, ktorých sa záväzky týkajú

V implementácii CSR majú okrem vedúcich pracovníkov nezastupiteľnú úlohu práve zamestnanci, ktorí predstavujú “ruky a nohy” firmy. Na to, aby sa zabránilo zbytočným problémom a nedorozumeniam je dôležité, aby existovala dobrá komunikácia medzi top manažmentom a zamestnancami, zástupcami zamestnancov a dodávateľmi o implementácii CSR stratégie a záväzkov. Aby sa jednotlivé strany skutočne zasadili za implementáciu CSR záväzkov, musí senior manažment prejať serióznym záujmom o CSR. Zamestnanci a dodávatelia by mali byť uzrozumení o kontexte a pozadí firemného prístupu k CSR. Ak sú zamestnanci a dodávatelia dobre oboznámení so CSR aktivitami vo firme a majú možnosť tiež dávať svoje pripomienky, je oveľa pravdepodobnejšie, že budú ochotnejší a s väčším entuziazmom spolupracovať pri implementácii CSR záväzkov.

Príklad: Obdivuhodným príkladom zaangažovania zamestnancov do CSR aktivít bolo počínanie akciovej spoločnosti Suncor Energy. Táto kanadská spoločnosť pôsobiaca v oblasti kanadských ropných pieskov v Athabasce spočiatku zohľadňovala len záujmy 40

¹⁸⁴ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: <[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

stakeholderov s najväčším vplyvom vo firme. Neskôr sa Suncor pokúsil rozšíriť toto číslo tým, že predstavil koncepciu CSR a snahu o trvalú udržateľnosť zamestnancom na vyšších pozíciách. Suncor povzbudzoval týchto vedúcich pracovníkov, aby sa tiež pridali a usilovali o strategický prístup k CSR. Výsledkom zaangažovania viacerých zamestnancov bola napr. podpora rozvoja obchodu domorodých obyvateľov, obstaranie umývačiek áut na solárnu energiu a budovanie veterných mlynov.

5. Navrhnuť a riadiť CSR tréning

Aby firma mohla, čo možno najlepšie implementovať záväzky potrebuje zabezpečiť školenia pre svojich zamestnancov, ktorí sú priamo zapojení do CSR aktivít. Školenia by mali zohľadňovať jazyky, v ktorých zamestnanci hovoria a tréningy by mali byť poskytované v týchto jazykoch. Taktiež by sa nemalo zabudnúť na kultúrnu orientáciu, najmä, keď sa tréning robí pre zamestnancov v rôznych častiach sveta.

6. Vytvoriť mechanizmy na problematiku správania

Ľudia a podnikateľské subjekty majú veľakrát tendenciu nedodržiavať záväzky a práve z tohto dôvodu by firma mala pri implementácii CSR zaviesť určité mechanizmy a procesy, ktoré umožnia zamestnancom, ktorí si všimli porušenie CSR záväzkov, bez obáv nahlásiť incident. Pri riešení porušenia CSR záväzkov môžu firmy využiť anonymné info linky, e-mailové schránky alebo odborníkov, ktorí by boli zodpovední za riešenie nezrovnalostí medzi zamestnancami a manažmentom (zriadenie anonymnej info linky sa však priveľmi neodporúča z dôvodu zneužitia). Napokon senior manažér by mal byť poverený doriešením celého prípadu.

Príklad: *Public Concern at Work (PcaW)*¹⁸⁵ je organizácia založená v roku 1993, ktorá ponúka zadarmo poradenstvo širokej verejnosti s dilemami týkajúcimi sa „whistleblowingu“¹⁸⁶ a taktiež je zameraná na odbornú pomoc rôznym organizáciám, či podnikateľským subjektom. Činnosťou PcaW je pomáhať podnikateľským subjektom vytvoriť priestor pre ľudí na riešenie problematických otázok konštruktívnym spôsobom

¹⁸⁵ PUBLIC CONCERN AT WORK: Making whistleblowing work. [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: <http://www.pcaw.co.uk/aboutus/aboutus.htm>.

¹⁸⁶ **Whistleblowing** – akt zvýšenia všeobecného záujmu o vnímané nesprávneho počínania v rámci organizácie. Zdroj: WAYNE, V. et al. The A to Z of Corporate Social Responsibility. ISBN 978-0-470-72395-1. s. 494. 2007.

priamo na pracovisku.

7. Vytvoriť interné a externé komunikačné plány

Informácie týkajúce sa CSR v rámci firmy by mali byť jasne a priebežne komunikované všetkým zainteresovaným stranám. Vo firme môžu byť použité newslettery, ročné správy, intranet, stretnutia, školenia a iné spôsoby komunikácie, čím firma ukazuje, že CSR je jej prioritou. Pre ľudí mimo firmy by mal byť vypracovaný špeciálny komunikačný plán. Medzi komunikačné metódy pre túto skupinu ľudí patria napr. informačné kampane, vytlačené materiály o CSR aktivitách spoločnosti, inzercia, prednášky či informácie na webovej stránke. Pri komunikácii by sa nemalo opomenúť, s akým publikom sa komunikuje, či sa jedná o investorov, spotrebiteľov či iných stakeholderov.

Podnikateľský subjekt, ktorý skutočne implementuje svoje záväzky má veľkú pravdepodobnosť, že sa vyhne mnohým problémom a bude vnímaný pozitívnejšie, keď vzniknú nejaké problémy než v prípade firmy, ktorá pravidelne zlyháva v plnení svojich povinností.

Piata úloha

KONTROLOVAŤ – Preveriť a podať správu o pokroku

CSR by malo prinášať výsledky. Overovanie a podávanie správ umožňuje merať výkon, pričom dáva možnosť zainteresovaným stranám vidieť, ako sa darí firme splňať jej záväzky a aké efekty to prináša.

Overovanie – je nástroj na meranie a môže mať nasledovné formy: interné audity, posudky zainteresovaných subjektov a posudky kolegov, profesionálne externé audity.

“Podávanie správ/informovanie – znamená komunikovať so zainteresovanými subjektami o ekonomickom, environmentálnom a spoločenskom riadení a výkone firmy.”¹⁸⁷ V prípade, že výkon je uspokojivý, podávanie správ by malo informovať, ako spoločenské trendy ovplyvňujú firmu a naopak, ako prítomnosť firmy a jej činnosť ovplyvňujú spoločnosť.

¹⁸⁷ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

Šiesta úloha

ZLEPŠIŤ – Zhodnotiť a zlepšiť

Hodnotenie prináša informácie o celkovom pokroku v súvislosti s firemným prístupom k CSR a vytvára základ pre zlepšenia a úpravy. Výsledné informácie vyplývajúce z overovania a podávania správ by mali viesť firmu k zhodnoteniu jej doterajších prístupov a firma by mala tiež zvážiť prípadné úpravy.

Hodnotenie napomáha firme:¹⁸⁸

- ◆ určiť, čo funguje dobre, prečo a ako zabezpečiť, aby to tak pokračovalo
- ◆ zistiť, čo nefunguje dobre a prečo, preskúmať bariéry úspechu, a čo sa môže zmeniť, aby sa prekonal bariéry
- ◆ znovu prehodnotiť pôvodné ciele, a v prípade potreby pristúpiť k novým

Výstup z hodnotenia by mal firme pomôcť zistiť, či súčasný prístup k CSR vedie k dosiahnutiu vytýčených cieľov a prístup k implementácii či celková stratégia sú správne.

Implementačná príručka nepredstavuje jediný spôsob ako si poradiť s implementáciou CSR, ale určite predstavuje zrozumiteľnú a praktickú pomôcku, ako postupovať krok po kroku na ceste k strategickému prístupu k CSR, a nielen čiastkovému realizovaniu spoločensky zodpovedných aktivít, ktoré odrážajú povrchný prístup k CSR.

Problémom pri implementácii určitého nástroja na realizáciu CSR je obvykle komplikovanosť a v niektorých prípadoch i značné finančné náklady potrebné na jeho zavedenie v rámci podniku. Preto považujeme za dobré poveriť oblasťou CSR vo firme konkrétneho človeka, ktorý zmapuje možnosti a pokúsi sa nájsť najvýhodnejší a najvhodnejší nástroj na implementáciu spoločenskej zodpovednosti v danom podniku, pri zohľadnení finančných možností a charakteru podnikateľského subjektu.

CSR vyžaduje zmeniť zmýšľanie a pohľad na podnikanie. Podnikanie sa realizuje prostredníctvom ľudí a ľudia nestrácajú svoju hodnotu tým, že prídu do podniku. Majú ju

¹⁸⁸ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

vo firme rovnako ako doma. “Caroline Hickson z Concern Worldwide sa vyjadrila, že spoločnosti, ktoré sa zapojili do komplexného medzinárodného rozvoja, si museli uvedomiť, že je potrebný dlhodobý záväzok a krátkodobé iniciatívy, ktoré chcú len zviditeľniť určitý podnikateľský subjekt sú obvykle neužitočné z dlhodobého hľadiska.”¹⁸⁹ Firmy, ktoré chcú priniesť určité benefity sebe i okoliu budú úspešné až v dlhodobom horizonte, ktorý je podmienkou úspešnej implementácie strategického prístupu CSR.

4.5.3.3 Porovnanie dvoch komplexných nástrojov implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem

Prístup k spoločenskej zodpovednosti firiem v rôznych krajinách sveta poväčšine vychádza zo všeobecne prijatých princípov **Global Compact (OSN)**, **Pravidiel OECD pre nadnárodné podniky** alebo **Tripartitnej deklarácie princípov týkajúcich sa nadnárodných podnikov a sociálnej politiky** vypracovanej Medzinárodnou pracovnou organizáciou. Predstavujú súhrn princípov, hodnôt či postupov a zároveň ich možno označiť za najdôležitejšie dokumenty týkajúce sa CSR. Viac sa im venujeme v podkapitole 2.6.2.

V tejto podkapitole by sme sa chceli zamerať na analýzu dvoch nástrojov implementácie CSR, ktoré považujeme za kvalitné a efektívne návody, ako postupovať pri zavádzaní CSR v podnikoch rôznych typov a pôsobiach v rôznych odvetviach priemyslu. Sú nimi „*UN Global Compact Management Model*“ a *Implementačná príručka pre kanadský obchod*.

¹⁸⁹ McGREEVY, R. 2008. The right priorities. In: *Irish Times*. 2008, 14. júl. [citované 2008-08-30]. Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=8&sid=ef4ccfc7-d1e0-409a-85ab-ee45e5c74cbf%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=nfh&AN=9FY3310205434>>.

Tabuľka 6: Porovnanie „UN Global Compact Management Model“ a Implementačnej príručky pre kanadský obchod

	„UN Global Compact Management Model“	Implementačná príručka pre kanadský obchod
Využitelnosť	Zameraný na implementáciu princípov UN Global Compact	Univerzálna, možnosť využitia v globálnom meradle
Počet častí implementačných návodov	6 krokov	5 koncepčných fáz a 6 úloh
Efektívnosť	Prehľadné, ale vyžaduje dodatočné dopĺňanie informácií z internetu	Praktický manuál, ktorý obsahuje odporúčania pre veľké i MSP. Prehľadne štruktúrovaný a komplexný.
Ciel'	Efektívna implementácia + strategický prístup (zameraný jednostranne na Global Compact)	Efektívna implementácia + strategický prístup (zameraný všeobecne)

Prameň: vlastné spracovanie podľa UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *UN Global Compact Management Model*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf a INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

Napriek tomu, že obidva implementačné nástroje ukazujú konkrétne kroky, ako postupovať na ceste k trvalej udržateľnosti, majú spoločné i rozdielne črty. V centre pozornosti „UN Global Compact Management Model“ je dosiahnuť, aby desať princípov Global Compact preniklo do manažérskych postupov vedúcich k vytváraniu hodnoty pre podnikateľský subjekt i zainteresované subjekty. Je zrejmé, že každý podnik bude prechádzať v procese implementácie svojou jedinečnou cestou v závislosti od veľkosti či priemyselného odvetvia, ale spomínaný model môže stať užitočnú inšpiráciu. Implementačná príručka pre kanadský obchod bola vytvorená so zámerom prispieť k rozšíreniu a strategickej implementácii CSR v Kanade. Napriek tomu predstavuje univerzálny návod, ako prakticky postupovať pri tvorbe CSR stratégie v malých, stredných i veľkých podnikoch, kdekoľvek na svete, bez ohľadu na to, z akých noriem, pravidiel či smerníc bude CSR stratégia vychádzať. V rozvojových krajinách samozrejme treba zohľadňovať ďalšie úskalia zavádzania a realizácie CSR, čomu sa venujú viac iné dokumenty o CSR napr. publikácia OECD - *Nástroj OECD na uvedomenie si rizika určený*

pre multinacionálne korporácie v oblastiach s nestabilnou vládou (z angl. The OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones). Tento nástroj pojednáva o rizikách a etických dilemách, ktorým sú podnikateľské subjekty zvyčajne vystavené v oblastiach s nestabilnou vládou, pričom zahŕňa oblasti ako dodržiavanie zákonov a rešpektovanie medzinárodných nástrojov, zvýšená starostlivosť v riadení investícií, poznanie obchodných partnerov a klientov, jednanie s predstaviteľmi verejného sektora a otázku otvorene hovoriť o priestupkoch. V tomto kontexte si korporácie, ktoré zvažujú, či podnikat' v politicky nestabilnom prostredí, môžu viac uvedomiť, či by boli schopné svoje zásady v oblasti CSR uplatňovať aj v takomto rizikovom prostredí. Týmto sme chceli poukázať na fakt, že aj keď porovnávané nástroje implementácie CSR sú užitočné pre akýkoľvek druh či typ podnikateľského subjektu a prostredia, existujú úskalia, najmä v rozvojových krajinách, týkajúce sa realizácie CSR, ktorým sa venujú bližšie iné publikácie.

„UN Global Compact Management Model“ a Implementačná príručka pre kanadský obchod obsahujú postupy implementácie, ktoré sú vo veľkej miere podobné, ale predsa tu existujú rozdiely. Manažérsky model sa opiera o 6 krokov, pričom všetko vychádza z formálneho záväzku vedenia podniku zosúladiť princípy Global Compact s podnikovými stratégiami a operáciami. U implementačnej príručky, ktorá pozostáva z 5 koncepčných fáz a 6 úloh, je uvedená postupnosť krokov pri všeobecnom zavádzaní CSR, nech už sa podnikateľský subjekt rozhodne pre akýkoľvek CSR nástroj obsahujúci princípy či hodnoty, na ktorých chce daný podnik budovať svoju CSR stratégiu. V oboch prípadoch sa rovnako realizuje hodnotenie, vytvoria sa ciele, stratégie či záväzky so spôsobmi ich následnej implementácie, ďalej sa realizuje monitorovanie pokroku v závislosti od stanovených cieľov, napokon sa zhodnotí výkon a spolu so zainteresovanými subjektmi sa identifikujú možnosti zlepšenia.

Aj keď sú oba implementačné nástroje komplexné, manažérsky model GC vyžaduje dodatočné vyhľadávanie potrebných návodov a príkladov na internete. Celkovo ponúka skutočne prínosné informácie, prakticky využiteľné v praxi pre rôzne typy podnikateľských subjektov (viac na http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/Tools_resources/index.html). Implementačná príručka má výhodu v jej celistvosti v podobe prehľadnej následnosti problematiky CSR, implementačnej príručky pre CSR, priblíženia jednotlivých

konceptných fáz spolu s inšpiratívnymi otázkami a názornými príkladmi z praxe. Z tohto pohľadu považujeme kanadskú implementačnú príručku za zrozumiteľný a ucelený prístup k CSR s možnosťou širšieho uplatnenia v praxi v porovnaní s manažérskym modelom GC.

Cieľom oboch nástrojov je ponúknuť návod ako dosiahnuť efektívnu implementáciu a strategický prístup k CSR. Aj z tohto dôvodu sme sa rozhodli ponúknuť porovnanie práve týchto dvoch kvalitných a praktických implementačných nástrojov, ktoré môžu byť značným prínosom v zavádzaní CSR v podmienkach Slovenskej republiky. Z dôvodu univerzálnosti zavedenia holistického prístupu k CSR Implementačnou príručkou pre kanadský obchod, budeme aj v nasledovnej prípadovej štúdii vychádzať z jej podkladov.

4.5.3.4 Prípadová štúdia – návrh strategickej implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem v spoločnosti Grafobal, a.s., Skalica

Stručný prehľad o Grafobale, a. s., Skalica¹⁹⁰

Akciová spoločnosť Grafobal Skalica, ktorá patrí medzi kľúčové podniky bratislavskej spoločnosti Grafobal Group, patrí so svojou viac než storočnou tradíciou a skúsenosťami vo výrobe papierových obalov k popredným výrobcam v tomto obore. Spolu s dcérskymi spoločnosťami je významným výrobcom obalov z hladkej a vlnitej lepenky v strednej a východnej Európe. Spoločnosť je zameraná na výrobu obalov určených najmä stredným a veľkým zákazníkom s medzinárodnou pôsobnosťou. Grafobal Skalica má podiel na štyroch výrobných závodoch v zahraničí: ruskom Grafobal Don, s.r.o., Rostov na Done, litovskom Grafobal Vilnius, a. s., českom Grafobal, s.r.o., Slaný a bulharskom Grafobal Bulgaria, a.s., Svoge a akvizíciou získal českého výrobcu Artypu Holubov, s.r.o. (nová spoločnosť má názov Grafobal Artypa, s.r.o.). Len nedávno došlo k zlúčeniu Grafobal, s.r.o., Slaný a Artypy Holubov, s.r.o., pričom bol vytvorený podnik Grafobal Bohemia, s.r.o. Holubov.

¹⁹⁰ Spracované podľa výročnej správy spoločnosti Grafobal, a. s. z roku 2001 a www.grafobal.sk.

Grafobal, a.s. ponúka nasledovné výrobky a služby:

- ◆ Obaly z hladkej lepenky
- ◆ Obaly z vlnitej lepenky
- ◆ Rezané i vysekávané etikety
- ◆ Široký sortiment polygrafických výrobkov
- ◆ (kalendáre, katalógy, plagáty, propagačné materiály, pohľadnice, leporelá, puzzle, papierové vrecká)
- ◆ Grafické návrhy, návrhy konštrukcie obalov, litografie

Akciová spoločnosť je situovaná v Skalici na dvoch miestach. Závod G1, kde je sídlo spoločnosti, je umiestnený v centre mesta a nemá tu možnosti územného rozšírenia. Tu je tlačové centrum, príprava výroby, výsekové a lepiace stroje pre dokončovanie výrobkov z kartónu. V G1 sa tiež vyrábajú etikety a detské knihy. Závod G2 je situovaný v okrajovej časti mesta. Hlavnou činnosťou tohoto závodu je výroba mikrovlny. Grafobal, a. s. je výrobnou-obchodnou spoločnosťou a jej **činnosť zahŕňa:**

- ◆ tlač na rôznych typoch strojov, spracovávaným materiálom je papier, lepenka, vlnitá lepenka
- ◆ digitálna príprava tlačových foriem
- ◆ zvlhčovanie a kaširovanie
- ◆ lepenie na lepiacich strojoch
- ◆ okienkovanie
- ◆ UV lakovanie
- ◆ rezanie papiera
- ◆ tvarový výsek papiera a lepenky
- ◆ slepotlač
- ◆ tlač razieacou fóliou
- ◆ laminovanie.

Historický vývoj spoločnosti:¹⁹¹

- ◆ História spoločnosti sa začala písať 2. novembra 1905, kedy viedenská firma Hammer a Voršák postavila v Skalici továreň na lekárske a laboratórne potreby a začala výrobu v oddelení ručnej potaľhovanej kartonáže a v tlačiarňi. V súvislosti s problémami materskej spoločnosti odkúpil továreň v roku 1907 Ferdinand Bayer a zaregistroval ju pod názvom "Bayer a spol., skalická továreň na krabice".
- ◆ Od roku 1914 sa začal používať názov továrne " TEKLA ". Tento názov je odvodený od krstného mena dcéry i manželky majiteľa Ferdinanda Bayera, ktorý odkúpil firmu v roku 1907. V roku 1923 prevzala firmu Slovenská banka, úč. spol. v Bratislave s novým názvom továrne TEKLA - kartonážny a papiernický priemysel úč. spol. Skalica.
- ◆ Znárodnenie a začlenenie do národného podniku Považské celulóžky a papierne v Ružomberku s filiálkou v Bratislave ako závod TEKLA sa uskutočnilo v roku 1946.
- ◆ V roku 1950 bol závod TEKLA pričlenený do národného podniku Harmanecké papierne, Harmanec a následne v r. 1953 bol vytvorený národný podnik Kartoprodukta so sídlom v Skalici.
- ◆ Posledné začlenenie podniku Kartoprodukta do vyššej organizačnej jednotky n. p. Brněnské papírny sa udialo v roku 1958. Tento stav trval do roku 1969 kedy sa začala éra samostatného podniku pod názvom "GRAFOBAL", národný podnik, Skalica.
- ◆ V roku 1992 sa bývalý štátny podnik transformoval v prvej vlne privatizácie na akciovú spoločnosť Grafobal.
- ◆ Expanzia spoločnosti začala v roku 1994 otvorením výrobného závodu 02 na výrobu kaširovanej vlnitej lepenky typu E a B.
- ◆ Prvá akvizícia zahraničnej spoločnosti sa uskutočnila v roku 1995, kedy Grafobal, a. s., Skalica kúpil majoritný balík akcií najväčšieho litovského výrobcu obalov zo skladačkovej lepenky a flexibilných obalov.
- ◆ V roku 1996 bol otvorený nový výrobný závod *Grafobal, s. r. o., Slaný*, ako 100% dcérska spoločnosť Grafobal, a. s., Skalica.

¹⁹¹ GRAFOBAL: *História*. [online] [cit. 2011-05-28]. Dostupné na internete: <http://www.grafobal.sk/historia.php3.htm>.

- ♦ V roku 2001 pribudla do "grafobalskej rodiny" spoločnosť *Grafobal Bulgaria, a. s.*, ktorá má sídlo v Svoge, cca 70 km od hlavného mesta Bulharska Sofie.
- ♦ V roku 2005 bol otvorený nový výrobný závod v Rostove na Done v Ruskej federácii – *Grafobal Don, s. r. o.*

Navrhovaný strategický prístup k CSR v spoločnosti Grafobal, a.s.

Grafobal Skalica, a.s. sa podľa nami urobenej analýzy angažuje v jednotlivých oblastiach CSR, ale neexistuje tu strategický prístup, ktorý by viedol k efektívnejším výsledkom v podnikaní a dobrému prezentovaniu sa navonok. V súčasnosti je spoločnosť certifikovaná na nasledovné ISO normy:¹⁹²

- ♦ *Grafobal bol certifikovaný certifikačnou organizáciou SGS Belgia a spĺňa kritériá, ktoré kladie na systém kvality STN EN ISO 9001:2008¹⁹³ rok vydania 2008. Certifikát bol udelený pre činnosť: príprava tlače, tlač a výroba obalov z hladkej lepenky, polygrafických výrobkov a etikiet, obalov z vlnitej lepenky, spracovanie kartonáže. Posledný recertifikačný audit sa konal 17.7. 2009 a Grafobal obdržal certifikát platný na najbližšie tri roky (raz ročne je certifikačná spoločnosť oprávnená prísť preveriť, či je systém riadenia kvality v súlade s vyššie uvedenou normou).*
- ♦ *V r. 2011 získal Grafobal certifikáty, ktoré potvrdzujú, že spĺňa kritériá stanovené na nasledovné manažérske systémy:*
 - 1. SA 8000:2008 systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti¹⁹⁴ (marec 2011): pre činnosť – výroba tovarov z papiera a lepenky, ofsetová tlač**
 - 2. STN OHSAS 18001:2008 systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia¹⁹⁵ (marec 2011): pre činnosť – výroba tovarov z papiera a lepenky, ofsetová tlač**

¹⁹² Interné materiály spoločnosti Grafobal Skalica, a.s.

¹⁹³ **STN EN ISO 9001:2008 – vid'.** http://www.3ec.sk/files/Rozdiely_ISO_9001_2008_slov.pdf.

¹⁹⁴ **SA 8000:2008 systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti – vid' príloha 13.**

¹⁹⁵ ISO OHSAS 18001:2008 systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia – vid'.

<http://www.securityrevue.com/article/2009/02/nova-norma-pre-systemy-manazerstva-bezpecnosti-a-ochrany-zdravia-pri-praci/>.

3. STN ISO/IEC 27001:2006 systém manažérstva informačnej bezpečnosti¹⁹⁶

(marec 2011): pre činnosť – výroba tovarov z papiera a lepenky, ofsetová tlač

- ♦ **V júni 2011 je plánovaný certifikačný audit, ktorý preverí, či Grafobal spĺňa kritériá STN EN ISO 14001 Systému environmentálneho managementu¹⁹⁷**

Vychádzajúc z Implementačnej príručky pre kanadský obchod navrhujeme postupovať nasledovne pri efektívnej implementácii CSR:

1. krok – Realizovať CSR hodnotenie

Hodnotenie CSR pozostáva z nasledovných častí:

- ♦ Zostaviť tím vedúcich pre CSR

Tu navrhujeme vytvoriť tím vedúcich pre CSR z predstaviteľov vedúcich jednotlivých útvarov, ktorí sú v súčasnosti zodpovední za plné zavedenie a udržiavanie spomínaných systémov (celkovo 5 ľudí), keďže najviac rozumejú jednotlivým ISO normám a sú zodpovední za ich implementáciu.

- ♦ Vytvoriť pracovnú definíciu CSR

Navrhujeme nasledovnú pracovnú definíciu CSR vychádzajúcu z ISO 26000:

„Spoločenská zodpovednosť je zodpovednosť organizácie za dopady jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie a etické správanie, ktoré

- prispieva k udržateľnému rozvoju, zdraviu a blahu spoločnosti,**
- zohľadňuje očakávania zainteresovaných subjektov,**
- je v súlade s aplikovateľnou legislatívou a medzinárodnými štandardmi správania a**
- je integrované v rámci celej organizácie a uplatňované v jej vzťahoch.“¹⁹⁸**

- ♦ Zhodnotiť podnikové dokumenty, procesy a aktivity

Prijaté ISO normy považujeme za významné kroky vedúce k spoločenskej zodpovednosti v spoločnosti Grafobal. Pokrývajú všetky tri oblasti CSR - ekonomickú (systém kvality STN EN ISO 9001:2008, ISO 27001:2005 systém manažérstva informačnej bezpečnosti), environmentálnu (STN EN ISO 14001 Systému environmentálneho managementu) a sociálnu (ISO OHSAS 18001:2008

¹⁹⁶ ISO 27001:2005 systém manažérstva informačnej bezpečnosti – vid’.

<http://www.iso27001security.com/html/27001.html>.

¹⁹⁷ STN EN ISO 14001 Systému environmentálneho managementu – vid’.

<http://www.google.com/search?aq=f&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=STN+EN+ISO+14001>.

¹⁹⁸ ISO 26000 - pracovná verzia z 2009: Návod pro společenskou odpovědnost organizací. Článek 2.16.

system manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia, SA 8000:2008 system manažérstva spoločenskej zodpovednosti). SA 8000:2008 system manažérstva spoločenskej zodpovednosti považujeme za neúplný a nedostatočný z pohľadu CSR. Podľa názvu sa môže javiť, ako pokrývajúci celú problematiku CSR, avšak po preštudovaní sme zistili, že sa dotýka len sociálneho piliera CSR, čo predstavuje značne limitujúci prístup napr. v porovnaní s princípmi Global Compact pokrývajúcimi celú oblasť CSR. Z toho vyplýva, že je možné použiť túto ISO normu k zabezpečeniu CSR záväzkov, len spolu s ďalšími štandardmi či princípmi pokrývajúcimi aj environmentálny a ekonomický pilier CSR.

♦ Identifikovať a zaangažovať kľúčové zainteresované subjekty

Za hlavné zainteresované subjekty spoločnosti Grafobal považujeme zamestnancov, dodávateľov a odberateľov, ktorí majú vytvorený dostatočný priestor vyjadrovať svoje pripomienky (návrhy, kritiku a pod.). Zamestnanci môžu na tento účel využívať Intranet a dodávatelia, či odberatelia majú možnosť zúčastniť sa podnikových auditov, kde majú priestor dávať svoje pripomienky a kontrolovať dodržiavanie ISO noriem. Napr. odberateľ Kraft Foods Slovakia, a.s. vysielala na audity 8 zamestnancov zodpovedných za rôzne oblasti, ktorí následne overujú dodržiavanie stanovených štandardov, ktoré sú súčasťou ISO noriem. Grafobal môže týmto spôsobom spoznať potenciálne príležitosti či rizikové oblasti týkajúce sa CSR z iného pohľadu – zvonka, čo môže priniesť efektívnejšie stanovenie cieľov a stratégie CSR. Výsledky by mali byť následne zverejnené na webovej stránke (tejto oblasti sa venujeme v kroku 6).

2. krok – Vytvoriť CSR stratégiu

CSR stratégia dáva smerovanie podniku v otázkach spoločensky zodpovedného prístupu podnikateľského subjektu. Je užitočná najmä z dlhodobého hľadiska napomáhajúc firme uspieť využitím svojich zdrojov v tom prostredí, kde pôsobí a zároveň poznať a vyhovieť potrebám trhu, či naplniť očakávania zainteresovaných subjektov.

CSR stratégia napomáha podnikateľskému subjektu vytvoriť, udržať a neustále zlepšovať svoju identitu a postavenie na trhu. Cesta k vytvoreniu CSR stratégie pozostáva z nasledovných krokov:

- ♦ Vytvoriť podporu u predstavenstva a zamestnancov

Keďže v spoločnosti boli poverení konkrétni zamestnanci (vedúci rôznych útvarov) za udržiavanie jednotlivých manažérskych systémov, existuje tu podpora zo strany vedenia v jednotlivých oblastiach CSR, aj keď stagnuje porozumenie a implementácia komplexného prístupu k CSR zo strany predstavenstva. Budúcou výzvou je zabezpečiť povedomie a výškolenie o problematike CSR, najmä predstavenstva, odborných riaditeľov a vedúcich jednotlivých útvarov, o dôležitosti strategického prístupu k CSR a potenciálnej konkurenčnej výhode vyplývajúcej zo CSR najmä v súvislosti so zahraničnými zákazníkmi. Týmto sa má zabezpečiť podpora CSR zo strany vedenia podniku.

- ♦ Zistiť, čo robia iní

Značným prínosom pre vypracovanie efektívnej CSR stratégie je poznať prístupy alebo CSR aktivity iných firiem, ktoré možno nájsť na ich webových stránkach alebo na stránkach neziskových organizácií podporujúcich CSR. Na Slovensku sa propagácii CSR venuje najmä Nadácia Pontis na webovej stránke „zodpovedne podnikanie.sk“, kde možno nájsť prieskumy, vzdelávanie, konferencie či novinky zo Slovenska i zo sveta týkajúce sa CSR. Ďalej sa tejto oblasti venuje Panet, Nadácia Integra, Fórum donorov, či iné neziskové organizácie, ktoré môžu slúžiť ako východisko pre Grafobal pri orientovaní sa v problematike. V tejto súvislosti odporúčame pre ucelenú predstavu o CSR využiť aj dokument „Prehľad základných princípov a príkladov“ od Bussarda, A. a kol.

- ♦ Zostaviť maticu navrhovaných CSR činností

Pre Grafobal Skalica navrhujeme na základe dostupných interných informácií nasledovnú maticu CSR činnosti:

Tabuľka 7: Matica navrhovaných CSR činností pre spoločnosť Grafobal Skalica, a.s.

	Environmentálna činnosť		Spoločenská činnosť (napr. pracovníci, komunity)		Ekonomická činnosť (napr. záruka kvality, spokojnosť zákazníkov)	
	Súčasný	Navrhovaný	Súčasný	Navrhovaný	Súčasný	Navrhovaný
Procesy	<i>Certifikácia na STN EN ISO 14001</i>	Prehodnotenie havarijnej pripravenosti	<i>Certifikácia na SA 8000:2008 a ISO OHSAS 18001:2008</i>	Zaviest hodnotenie a kontrolu dodávateľov v oblasti ochrany práv pracovníkov a pracovných podmienok v zmysle bodu 4.1.1 metodického pokynu č. 10	<i>STN EN ISO 9001:2008, ISO 27001:2005</i>	Zvýšenie úrovne ochrany informačného systému pred vonkajšími hrozbami
Zodpovedný	Predstaviteľ vedenia pre environmentálny manažérsky systém/Oddelenie ŽP		Predstaviteľ vedenia pre IMS ¹⁹⁹		Predstaviteľ vedenia pre kvalitu/ predstaviteľ vedenia pre IMS	

Prameň: vlastné spracovanie na základe interných zdrojov spoločnosti Grafobal, a.s.

♦ Rozvíjať možnosti ako postupovať a vytvoriť obchodný prípad pre tieto možnosti. Keďže sa spoločnosť Grafobal usiluje dodávať kvalitné a inovatívne produkty stredným a veľkým zákazníkom s medzinárodnou pôsobnosťou, CSR aktivity by sa mali týkať týchto hlavných cieľov podnikania. Grafobal si stanovil v jednotlivých oblastiach CSR nasledovné ciele:

a) **ekonomická oblasť CSR** – zvýšenie úrovne ochrany informačného systému pred vonkajšími hrozbami

Považujeme tento cieľ za veľmi významný a dobre zvolený z hľadiska zabezpečenia kvalitných a spoľahlivých služieb pre zákazníkov.

b) **environmentálna** - prehodnotenie havarijnej pripravenosti

Pripraviť nový havarijný plán v prípade úniku nebezpečných látok do životného prostredia predstavuje dobre zvolený cieľ, keďže spoločnosť využíva vo výrobnom procese viaceré nebezpečné látky.

¹⁹⁹ **IMS** – **Integrovaný manažérsky systém**: tvoria ho systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti, systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia, systém manažérstva informačnej bezpečnosti.

- c) **sociálna** – zaviesť hodnotenie a kontrolu dodávateľov v oblasti ochrany práv pracovníkov a pracovných podmienok v zmysle bodu 4.1.1 metodického pokynu č. 10.

Tento cieľ je vysoko aktuálny a považujeme ho za pokrokový, keďže v krajinách V4 je táto oblasť CSR ešte len v začiatkoch.

Všetky stanovené ciele sú v zhode s hlavnou firemnou stratégiou a cieľmi.

Tabuľka 8: Obchodný prípad pre stanovené ciele v jednotlivých oblastiach CSR spoločnosti Grafobal, a.s.

Oblasť CSR	Cieľ	Zodpovedný	Termín	Prostriedky (zdroje)
Ekonomická	Zvýšenie úrovne ochrany informačného systému pred vonkajšími hrozbami	Vedúci útvaru informatiky	I. polrok	Finančné, ľudské
Environmentálna	Prehodnotenie havarijnej pripravenosti	Oddelenie ŽP	2011	Ľudské
Sociálna	Zaviesť hodnotenie a kontrolu dodávateľov v oblasti ochrany práv pracovníkov a pracovných podmienok v zmysle bodu 4.1.1 metodického pokynu č. 10	Vedúci útvaru nákupu, vedúci oddelenia rozvoja investícií	I. polrok	Ľudské

Prameň: Vlastné spracovanie na základe interných zdrojov spoločnosti Grafobal, a.s.

- ♦ Rozhodnúť o smerovaní, prístupe a o oblastiach záujmu

V tomto bode by mal CSR tím predložiť svoje návrhy predstavenstvu na prehodnotenie a konečné schválenie navrhovaných CSR činností. Rozhodovanie, na aké oblasti sa zamerať v rámci CSR, je vecou stanovenia priorít. Odvíja sa od naliehavosti a závažnosti určitej oblasti CSR, predpokladanej efektívnosti dosiahnutia stanovených cieľov a náročnosti implementácie (požiadavky týkajúce sa ľudí či financií). V prípade spoločnosti Grafobal vychádzame z už

schválených cieľov v rámci jednotlivých systémov.

3. krok – Vytvoriť CSR záväzky

K tvorbe CSR záväzkov by mal podnikateľský subjekt pristúpiť po vykonaní hodnotenia a vytvorení CSR stratégie. U spoločnosti Grafobal predstavujú CSR záväzky jednotlivé požiadavky obsiahnuté v certifikovaných ISO normách, ktoré Grafobal už prijal. Tieto pomáhajú komunikovať sociálne, environmentálne a ekonomické záväzky zainteresovaným subjektom a to, ako by sa Grafobal mal správať v určitých situáciách či oblastiach. Prijaté CSR záväzky vytvárajú obraz o spoločnosti ako o zodpovednom a transparentnom subjekte a zároveň umožňujú merať spoločensky zodpovedné správanie. Z tohto dôvodu by sme neodporúčali pristúpiť k vytvoreniu vlastných CSR záväzkov, keďže spoločnosť je certifikovaná na päť ISO noriem, ktoré sú pravidelne interne i externe kontrolované. Navyše k prijatiu ISO noriem Grafobal pristúpil najmä kvôli externému tlaku zo strany zákazníkov vyžadujúcich určité štandardy od svojich dodávateľov, čím Grafobal spĺňa mnohé požiadavky zainteresovaných subjektov.

4. krok – Implementovať CSR záväzky

“Implementácia CSR záväzkov sa týka každodenných rozhodnutí, procesov, praktík a činností, ktoré zaisťujú, že firma je v súlade s duchom a odkazom jej CSR záväzkov a takto uskutočňuje svoju CSR stratégiu.”²⁰⁰ Jednou z možností, ako implementovať CSR záväzky je táto:

- ♦ **Vytvoriť ucelenú rozhodovaciu štruktúru CSR**

Keďže momentálne spadajú jednotlivé ISO normy pod správu rôznych vedúcich jednotlivých útvarov, navrhovali by sme vytvoriť centralizovanú rozhodovaciu štruktúru, čím by sa zabezpečila jednotnosť v prístupe k CSR. Pri rozhodovaní, k akým činnostiam v rámci CSR pristúpiť, by sa rozhodovalo na základe zohľadňovania všetkých aspektov CSR a nielen v rámci oblasti určitej ISO normy. Prínosom by bolo vytvoriť jednu kanceláriu, kde by mohli zodpovedné osoby za

²⁰⁰ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).

jednotlivé ISO normy spolu sedieť, konzultovať a pristupovať ku komplexným rozhodnutiam, ktoré by boli následne predkladané vedeniu na schválenie. Takémuto takpovediac CSR tímu by mali byť následne poskytnuté potrebné zdroje k implementácii CSR stratégie a záväzkov. Dôležité je tiež neopomenúť, aby CSR záväzky boli súčasťou popisu práce zamestnancov a ich pracovného ohodnotenia. V rámci spoločnosti Grafobal sa tento bod realizuje na veľmi dobrej úrovni.

- ♦ Pripraviť a implementovať CSR bussiness plán

CSR tím má hlavnú zodpovednosť za implementáciu CSR obchodného prípadu. V prípade Grafobalu sa jedná o dosiahnutie stanovených CSR činností, ktoré predpokladáme, že predstavenstvo schválilo. CSR plán by mal byť súčasťou celkového podnikového plánu. Dá sa povedať, že sa jedná o implementáciu navrhovaných CSR činností, ktoré podrobne rozoberáme v kroku 2 – vytvorenie CSR stratégie a dodržiavanie jednotlivých smerníc ISO noriem. Ciele v rámci jednotlivých ISO noriem sú momentálne v procese implementácie. S predpismi ISO noriem boli zamestnanci na jednotlivých úrovniach oboznámení (predstavenstvo, vedúci jednotlivých oddelení a pod.), pričom dochádza k primeranej implementácii.

- ♦ Stanoviť merateľné ciele a identifikovať spôsoby merania výkonu

Ekonomická oblasť - Zvýšenie úrovne ochrany informačného systému pred vonkajšími hrozbami

Merateľný cieľ: Na minimálne 50% pracovných staníc v spoločnosti zaviesť centrálnu riadenú antivírusovú ochranu

Environmentálna oblasť - Prehodnotenie havarijnej pripravenosti

Kvalitatívny cieľ: vypracovanie nového havarijného plánu v prípade úniku nebezpečných látok do ŽP do konca roka 2011

Sociálna oblasť - Zaviesť hodnotenie a kontrolu dodávateľov v oblasti ochrany práv pracovníkov a pracovných podmienok v zmysle bodu 4.1.1 metodického pokynu č. 10

Merateľný cieľ: všetci dodávatelia dostanú do polroka žiadosť na podpísanie záväzku v oblasti spoločenskej zodpovednosti

- ♦ Zapojiť zamestnancov a iné subjekty, ktorých sa záväzky týkajú

Úspech CSR stratégie a záväzkov sa odvíja v prvom rade od podpory vedenia podniku, ale zamestnanci zohrávajú v rámci zainteresovaných subjektov najvýznamnejšiu úlohu v rámci implementácie CSR záväzkov. Z tohto dôvodu je nevyhnutné dobre oboznámiť a vyškoliť zamestnancov (prípadne dodávateľov) ohľadne CSR stratégie a záväzkov (prečo boli prijaté, čo môžu priniesť atď.), prípadne im ponúknuť odmeny, či bonusy pri dosahovaní dobrých výsledkov a tiež im ukázať, že vedenie podniku berie vážne celú oblasť CSR. Dôležité je vytvoriť priestor zamestnancom či dodávateľom, aby vyjadrili svoje postrehy a názory k implementácii. Týmto sa môže dosiahnuť väčšia efektivita pri implementácii a motivácia zo strany zamestnancov. Navrhujeme, aby sa stanovili určité hodiny, kedy budú môcť zamestnanci prichádzať konzultovať svoje pripomienky k implementovaniu CSR stratégie a záväzkov, napr. 2 hodiny dopoludnia každý deň v kancelárii CSR tímu.

- ♦ Navrhnuť a riadiť CSR tréning

CSR tím by mal, ako sme už spomínali, zabezpečiť dostatočné vyškolenie zamestnancov ohľadom CSR záväzkov a následne realizovať školenia v závislosti s vývojom CSR stratégie a stanovením nových záväzkov. Keďže Grafobal Skalica má svoje dcérske spoločnosti aj v zahraničí, mali by sa realizovať školenia v rôznych jazykoch a s ohľadom na miestnu kultúru a zvyklosti. Obsahom by malo byť oboznámenie so CSR stratégiou a záväzkami a krokmi ako postupovať v rôznych situáciách v rámci ich implementácie. V spoločnosti boli doposiaľ realizované kvalitné školenia týkajúce sa požiadaviek ISO noriem, ale v určitých prípadoch boli podpísané len prezenčné listiny bez riadneho zaškolenia. Odporúčame preto zabezpečiť úplné vyškolenie všetkých zamestnancov s možnosťou diskusií a pripomienok zo strany zamestnancov.

- ♦ Vytvoriť mechanizmy na problematiku správania

Za účelom riešenia a predchádzania problematického správania (správania v rozpore so CSR stratégiou či záväzkami) sú v Grafobale zriadené anonymné schránky, kde by môžu zamestnanci vkladať svoje pripomienky či postrehy

týkajúce sa podozrivého správania. Tie sú následné riešené vedúcimi jednotlivých útvarov zodpovedných za implementáciu ISO noriem, prípadne postúpené vedeniu podniku.

- ♦ Vytvoriť interné a externé komunikačné plány

Informácie ohľadom implementácie CSR záväzkov a aktivít, pokroky či neúspechy by mali byť priebežne komunikované so zamestnancami, aby mali istotu, že CSR je podnikovou prioritou. Považujeme prínosné na tento účel' využiť v podmienkach Grafobalu Intranet a zriadenie webovej stránky poskytujúcej informácie a novinky týkajúce sa CSR vedeniu i zainteresovaným subjektom. Novinky v oblasti CSR by mali byť súčasťou agendy na podnikových stretnutiach rôznych úrovní.

V súčasnosti sa na tento účel' využíva v spoločnosti Grafobal podnikový Intranet, kde sú informácie o dosiahnutých výsledkoch cieľov. Interné komunikačné kanály predstavujú organizačné smernice, metodické pokyny, príkazy GR, dokumentáciu dodanú so zariadením, technologické reglementy, pracovné postupy. Riadiaca dokumentácia sa poskytuje elektronicky a technologická v papierovej forme. Z tohto hľadiska je Grafobal na pomerne vysokej úrovni, avšak externé komunikačné kanály sú len minimálne rozvinuté. Viac sa venujeme tejto otázke v kroku 5.

5. krok – Preveriť a podať správu o pokroku

Overovanie má v spoločnosti Grafobal podobu interných a externých auditov. Na kontrolu funkčnosti a efektivity jednotlivých systémov sa realizujú interné audity, ktoré vykonávajú interní zamestnanci (obvykle traja zamestnanci viackrát za rok). Tí boli pre výkon auditu podľa požiadaviek konkrétnej normy primerane vyškolení. Všetky ISO normy sú kontrolované aj externými audítormi (približne raz za rok), pričom dochádza k recertifikácii. Správy či výsledky z týchto auditov by mali byť zverejňované a mali by obsahovať informácie o pokroku či neúspechoch týkajúcich sa stanovených CSR aktivít (v ekonomickej, environmentálnej i sociálnej oblasti) a to nielen prostredníctvom Intranetu, ale aj cez webovú stránku o CSR. Cieľom takéhoto reportovania má byť nadobudnutie dôvery zo strany zainteresovaných subjektov.

V spoločnosti neexistuje doposiaľ oddelenie, ktoré by jednotne zastrešovalo spoločensky zodpovedný prístup spoločnosti, a tým je aj znevýhodnené prezentovanie sa navonok ako spoločensky zodpovedná firma usilujúca sa o trvalú udržateľnosť. Na webovej stránke spoločnosti Grafobal možno nájsť informácie o kvalite, inovatívnosti či zaškoľovaní na ISO normy. Zákazník sa tu však nestretne s ucelenou stránkou venujúcou sa komplexnému prístupu spoločnosti k CSR a to v ekonomickej, environmentálnej a spoločenskej oblasti. **Navrhujeme preto vytvorenie špeciálnej webovej stránky venujúcej sa otázke trvalej udržateľnosti alebo CSR v spoločnosti. Tým, že Grafobal Skalica pôsobí na medzinárodných trhoch, prezentovanie sa týmto spôsobom môže byť dobrý marketingový krok, ktorý môže zvýšiť dôveru zákazníkov a zlepšiť podnikovú reputáciu. Mnohé medzinárodné podnikateľské subjekty v súčasnosti vyžadujú spĺňanie určitých ISO noriem, či preukázanie sa ako spoľahlivý zákazník v podobe spoločensky zodpovedného prístupu. Ak sa podnikateľský subjekt dokáže správne prezentovať navonok môže získať významnú konkurenčnú výhodu.**

6. krok - Zhodnotiť a zlepšiť

Výsledné informácie vyplývajúce z overovania a podávania správ by mali viesť firmu k zhodnoteniu jej doterajších prístupov a firma by mala zvážiť prípadné úpravy. Hodnotenie napomáha firme:²⁰¹

- určiť, čo funguje dobre, prečo a ako zabezpečiť, aby to tak pokračovalo
- zistiť, čo nefunguje dobre a prečo, preskúmať bariéry úspechu, a čo sa môže zmeniť, aby sa prekonal bariéry
- znovu prehodnotiť pôvodné ciele, a v prípade potreby pristúpiť k novým

Výstup z hodnotenia by mal firme pomôcť zistiť, či súčasný prístup k CSR vedie k dosiahnutiu vytýčených cieľov a prístup k implementácii či celková stratégia sú správne. V prípade spoločnosti Grafobal nevieme jednoznačne zhodnotiť

²⁰¹ INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2007-10-19]. Dostupné na internete: <[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

dosiahnuté výsledky, keďže stanovené ciele v jednotlivých oblastiach CSR sú ešte v procese realizácie.

Záver: Akciová spoločnosť Grafobal Skalica zameraná na výrobu kvalitných a inovatívnych obalov pre oblasť SVE, ale aj iných európskych krajín, bola certifikovaná na päť ISO noriem, ktoré pokrývajú všetky oblasti CSR. Doteraz však nemá vytvorený strategický prístup k svetovému trendu spoločenskej zodpovednosti v podnikaní, ktorý predstavuje významnú konkurenčnú výhodu vzhľadom na medzinárodnú pôsobnosť spoločnosti. Analýzou situácie v spoločnosti Grafobal sme dospeli k nasledovným záverom a odporúčaniam, ako docieľiť efektívnu implementáciu CSR:

- ♦ **odporúčame vytvoriť CSR tím z predstaviteľov vedúcich jednotlivých útvarov zodpovedných za udržiavanie ISO noriem, čím by sa zabezpečila jednotnosť v prístupe k CSR. Pri rozhodovaní, k akým činnostiam v rámci CSR pristúpiť, by sa rozhodovalo na základe zohľadňovania všetkých aspektov CSR a nielen v rámci oblasti určitej ISO normy. Prínosom by bolo vytvoriť jednu kanceláriu, kde by mohli zodpovedné osoby za jednotlivé ISO normy spolu sedieť, konzultovať a pristupovať ku komplexným rozhodnutiam, ktoré by boli následne predkladané vedeniu na schválenie.**
- ♦ **Navrhujeme nasledovnú pracovnú definíciu CSR vychádzajúcu z ISO 26000:**
„Spoločenská zodpovednosť je zodpovednosť organizácie za dopady jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie a etické správanie, ktoré
 - prispieva k udržateľnému rozvoju, zdraviu a blahu spoločnosti,*
 - zohľadňuje očakávania zainteresovaných subjektov,*
 - je v súlade s aplikovateľnou legislatívou a medzinárodnými štandardmi správania a*
 - je integrované v rámci celej organizácie a uplatňované v jej vzťahoch.“²⁰²*
- ♦ **Napriek zavedeniu a dodržiavaniu jednotlivých ISO noriem je výzvou do budúcnosti zabezpečiť povedomie a vyškolenie o problematike CSR, najmä predstavenstva, odborných riaditeľov a vedúcich jednotlivých útvarov, o dôležitosti strategického prístupu k CSR a potenciálnej konkurenčnej výhode**

²⁰² ISO 26000 - pracovná verzia z 2009: *Návod pro společenskou odpovědnost organizací*. Článok 2.16.

vyplývajúcej zo CSR najmä v súvislosti so zahraničnými zákazníkmi. Týmto sa zabezpečí podpora CSR zo strany vedenia podniku.

- ♦ Pri stanovení navrhovaných CSR činností sme vychádzali z cieľov v rámci jednotlivých ISO noriem, ktoré pokrývajú všetky oblasti CSR.
- ♦ CSR záväzky predstavujú nariadenia obsiahnuté v ISO normách. Tieto pomáhajú komunikovať sociálne, environmentálne a ekonomické záväzky zainteresovaným subjektom a to, ako by sa Grafobal mal správať v určitých situáciách či oblastiach. Prijaté ISO normy by mali byť zreteľne komunikované cez webovú stránku spoločnosti, čo je zatiaľ nedostatočné.
- ♦ Informácie ohľadom implementácie CSR záväzkov a aktivít, pokroky či neúspechy by mali byť priebežne komunikované so zamestnancami, aby mali istotu, že CSR je podnikovou prioritou. Považujeme prínosné na tento účel využiť v podmienkach Grafobalu Intranet a zriadenie nového odkazu na stránku CSR v rámci existujúcej podnikovej webovej stránky poskytujúcej informácie a novinky týkajúce sa CSR vedeniu i zainteresovaným subjektom. Novinky v oblasti CSR by mali byť tiež súčasťou agendy na podnikových stretnutiach rôznych úrovní.
- ♦ Navrhujeme vytvorenie špeciálnej webovej stránky venujúcej sa otázke trvalej udržateľnosti alebo CSR v spoločnosti. Tým, že Grafobal Skalica pôsobí na medzinárodných trhoch, prezentovanie sa týmto spôsobom môže byť dobrý marketingový krok, ktorý zvýši dôveru zákazníkov a zlepši podnikovú reputáciu. Mnohé medzinárodné podnikateľské subjekty v súčasnosti vyžadujú spĺňanie určitých ISO noriem, či preukázanie sa ako spoľahlivý zákazník v podobe spoločensky zodpovedného prístupu. Ak sa podnikateľský subjekt dokáže správne prezentovať navonok môže získať významnú konkurenčnú výhodu.

Uvedená prípadová štúdia navrhnutá za účelom dosiahnutia strategického prístupu k CSR v spoločnosti Grafobal, a.s. nám dokazuje univerzálnosť a širokú využiteľnosť Implementačnej príručky pre kanadský obchod. Zároveň je nástrojom na ohodnotenie úrovne CSR v organizáciách rôznej veľkosti a typov zaujímajúcich sa o CSR, ktoré

predstavuje základ pri zavádzaní a dosiahnutí strategickej implementácie CSR. Z tohto dôvodu ju pokladáme za vysoko zaujímavý a kvalitný príklad implementačného rámca využiteľného kdekoľvek na svete.

5 Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Za najväčší **teoretický prínos** dizertačnej práce považujeme komplexný prehľad problematiky spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorý sa mnohokrát označuje rôznymi pojmami a tým vnáša zmätok do chápania tohto fenoménu u podnikateľských subjektov, ale i širokej verejnosti. Prinášame východiská a porozumenie rastúceho významu CSR v súvislosti s prehlbujúcou sa globalizáciou a rozširovaním pôsobnosti firiem v medzinárodnom podnikaní.

Praktický prínos predstavuje najmä priblíženie dvoch kvalitných implementačných rámcov CSR, pre výber ktorých sme sa rozhodli na základe preštudovania mnohých odborných materiálov, vedeckých článkov i dostupnej literatúry týkajúcej sa CSR. Na základe ich porovnania sme zvolili Implementačnú príručku pre kanadský obchod, ako východisko pre praktickú aplikáciu v spoločnosti Grafobal, a.s., Skalica. Výsledkom bolo potvrdenie univerzálnosti a všeobecnej aplikovateľnosti tejto príručky, ktorá má slúžiť k zavádzaniu strategického prístupu CSR v podnikoch rôznych veľkostí pôsobiacich v akomkoľvek sektore hospodárstva.

Ďalším prínosom vychádzajúc z normatívneho prístupu je hlavne zdôvodnenie, *prečo by sa mali podnikateľské subjekty zaujímať o CSR*. K odpovedi sme dospeli na základe širokej teoretickej bázy v generalizovaní dvoch prístupov a tými sú *vnútorný motív*, ktorý stavia na pochopení otázky „prečo byť zodpovedným“ a *racionálne motívy* vychádzajúce zo štyroch hlavných motívov odrážajúcich určité firemné hodnoty vedúce firmy k CSR. **Na základe týchto dvoch pohľadov sme presvedčení, že vnútorný motív vychádzajúci z vlastného presvedčenia správať sa spoločensky zodpovedne v biznise je najistejšou cestou k dosiahnutiu trvalej udržateľnosti z dlhodobého hľadiska.** Je výhodné využívať CSR na zníženie nákladov a rizika, ako konkurenčnú výhodu, na zlepšenie reputácie či synergické vytváranie hodnôt, ak však o dôležitosti CSR nie je presvedčené hlavne vedenie podniku, je len málo pravdepodobné, že podnikateľská činnosť bude v zhode s firemnými hodnotami. CSR má v takomto prípade mnohokrát len imidžový charakter a predstavuje ďalší marketingový prvok. **Domnievame sa však, že väčšina podnikateľských subjektov prejavuje záujem o jednotlivé oblasti CSR najmä z racionálnych motívov a kvôli vonkajšiemu tlaku zo strany zainteresovaných**

subjektov. Nech už sa podnikateľský subjekt rozhodne pre implementáciu spoločenskej zodpovednosti firiem z akéhokoľvek motívu, môže to v konečnom dôsledku viesť k benefitom nielen pre akcionárov, ale i ďalšie zainteresované subjekty.

Prebiehajúca finančno-hospodárska kríza, na pozadí ktorej stálo najmä riskantné počínanie investorov a spoločensky nezodpovedné obohacovanie sa manažérov, dávajú spoločenskú zodpovednosť firiem do nového svetla. Globálna hospodárska kríza, ktorá sa označuje taktiež za krízu hodnôt, odhalila na akých chabých základoch je v mnohých prípadoch postavený koncept CSR v jednotlivých spoločnostiach. „Firmy v období poklesu dopytu, výroby a ziskovosti hľadajú vnútorné rezervy na zníženie nákladov bezprostredne nesúvisiacich s predmetom podnikania (už aj toto potvrdzuje, že mnohé firmy neimplementovali CSR do hlavnej podnikateľskej stratégie), čím dochádza k podstatnému kráteniu výdavkov na aktivity súvisiace so CSR. Medzi negatívne externality zhoršovania úrovne CSR v čase krízy môžeme zaradiť aj krátenie pohyblivej časti mzdy zamestnancom a jej nahrádzanie tzv. negatívnou motiváciou. (napr. hrozbou výpovede pre nadbytočnosť, znížením alebo zrušením pohyblivej časti mzdy, najmä prémie, príplatkov a odmien).“²⁰³ Dnešná realita nás privádza k výzve zaujať nový postoj k CSR a to prostredníctvom strategického prístupu, ktorý je založený na zohľadňovaní širšej škály zainteresovaných subjektov ako predpokladu dosahovania podnikateľského úspechu z dlhodobého hľadiska.

V dizertačnej práci sme sa rozhodli o potvrdenie či vyvrátenie nasledovných troch hypotéz:

Hypotéza H1: *Spoločenská zodpovednosť firiem má aj napriek finančnej a hospodárskej kríze, ktorá výrazným spôsobom ovplyvnila prostredie medzinárodného podnikania, rastúci význam v medzinárodnom podnikaní.*

Z prieskumov uskutočnených v čase finančno-hospodárskej krízy vyplynulo, že firmy naďalej rozbiehajú nové CSR aktivity, a aj keď niektoré podnikateľské subjekty nenavýšujú rozpočty na CSR, udržiavajú si svoje dlhodobé projekty a usilujú sa o zvýšenie ich efektivity. Súčasný trend v oblasti CSR je orientovaný okrem dodržiavania legislatívnych štandardov najmä na zavádzanie kódexov riadenia či kódexov overených

²⁰³ PAVELKA, Ľ. – HARBULA, M. 2009. Spoločenská zodpovednosť firiem v čase hospodárskej a finančnej krízy. In *Studia commercialia Bratislavensia*. ISSN 1337-7493, roč. 2, č. 5, s. 94.

zásad, ktoré zároveň predstavujú relatívne jednoduchý spôsob prezentovania sa pred spotrebiteľmi ako spoločensky zodpovedná firma. Podnikateľské subjekty ďalej využívajú CSR ako prostriedok na znižovania nákladov cez rôzne environmentálne a spoločenské projekty. Mnohé spoločnosti sa usilujú cez strategický prístup k filantropii dosahovať podnikové ciele, pre iné zasa predstavuje CSR prostriedok dosahovania nových príjmov.

Na druhej strane u spotrebiteľov zostáva spoločenská zodpovednosť firiem dôležitá i v čase finančno-hospodárskej krízy, pričom s potrebou nadobudnutia dôvery sa dokonca zvyšuje tlak na transparentnosť podnikateľských subjektov. Niektorí spotrebitelia prejavujú tiež väčšiu ochotu nakupovať produkty od spoločensky zodpovedných firiem (na Slovensku dokonca došlo k nárastu počtu spoločensky uvedomelých spotrebiteľov) a pri hľadaní nového zamestnania, najmä mladší obyvatelia, zohľadňujú angažovanie zamestnávateľa v oblasti zodpovedného podnikania.

Uvedené skutočnosti potvrdzujú platnosť hypotézy H1.

Hypotéza H2: Trvalú udržateľnosť podnikania možno dosiahnuť cez strategický prístup k spoločenskej zodpovednosti firiem.

Trvalá udržateľnosť v ponímaní konceptu „triple bottom line“, ktorý zohľadňuje tri aspekty a to ekonomický, environmentálny a spoločenský, možno jednoznačne dosiahnuť cez strategický prístup k CSR. V rámci tohto prístupu dochádza k „včleneniu holistickej CSR perspektívy do firemného strategického plánovania a hlavných činností tak, že firma pri riadení zohľadňuje záujmy viacerých stakeholderov za účelom maximalizácie ekonomickej a spoločenskej hodnoty v strednodobom až dlhodobom horizonte.“²⁰⁴ Pod spoločenskými hodnotami tu myslíme aj environmentálny aspekt, ktorý sa týka miestnej komunity, či miesta pôsobenia firmy. V rámci strategického CSR je podstatné stanoviť dôležitosť jednotlivých zainteresovaných subjektov a spoločenské otázky, ktoré treba riešiť. Takto nás privádza k spôsobu ako včleniť CSR do strategického plánovacieho procesu, pričom poukazuje na nevyhnutnosť priamej prepojenosti CSR na hlavnú firemnú činnosť. Podpora vedenia v otázke CSR je predpokladom presadenia či efektívneho prístupu k spoločenskej zodpovednosti firiem. Významnou črtou strategického CSR je aj

²⁰⁴ WERTHER, W., B., Jr. - CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility : stakeholders in a global environment*. Los Angeles : SAGE, 2011. s. 40. ISBN 9781412974530 a 1412974534.

vyzdvihovanie vytvárania ekonomickej a spoločenskej hodnoty v dlhšom časovom horizonte, čo má viesť k lepšej pozícii akcionárov z dlhodobého hľadiska a k zabezpečeniu trvalej udržateľnosti v podnikaní. Tieto poznatky možno uviesť ako potvrdzujúce platnosť hypotézy H2.

Hypotéza H3: Kanadská príručka pre kanadský obchod predstavuje univerzálny nástroj implementácie CSR pre všetky typy podnikov v medzinárodnom kontexte.

Implementačná príručka pre kanadský obchod obsahuje informácie ako zhodnotiť vplyv obchodných činností na iné subjekty, ako vytvoriť a implementovať stratégiu a záväzky v súvislosti so spoločenskou zodpovednosťou firiem a tiež ako zmerať, ohodnotiť a podať správu o výkone. Významnou súčasťou príručky je tiež to, ako zapojiť zainteresované skupiny do celého tohto procesu implementácie CSR. Je vhodná pre senior manažérov vo firmách rôznej veľkosti, pre manažérov tímov, zamestnancov vo vedúcich pozíciách, ale aj personál priemyselných asociácií. Obsahuje konkrétne odporúčania pre zavedenie CSR nielen vo veľkých, ale aj v malých a stredných podnikoch. Bola vytvorená za účelom lepšieho porozumenia a implementácie CSR v Kanade. **Domnievame sa však, že ju možno považovať za univerzálny a všeobecne využiteľný nástroj vedúci k strategickému implementácii CSR. Toto nám potvrdzuje aj nami zvolená aplikácia implementačnej príručky na akciovú spoločnosť Grafobal Skalica, ktorá doposiaľ nemá ucelenú CSR stratégiu. Rozhodli sme sa pre túto spoločnosť najmä kvôli dostupným interným informáciám, ale aj z dôvodu zamerania dizertačnej práce na CSR v medzinárodnom podnikaní. Prostredníctvom kanadskej príručky sa nám podarilo zhodnotiť angažovanosť tejto medzinárodne pôsobiacej spoločnosti v jednotlivých oblastiach CSR (aj keď v Grafobale doposiaľ neexistuje CSR stratégia). Navrhli sme odporúčania vedúce k strategickému prístupu k CSR a vytvoreniu potenciálnej konkurenčnej výhody prostredníctvom CSR. Prechádzaním cez jednotlivé kroky implementačného rámca sme obsiahli celú problematiku CSR a preto považujeme Implementačnú príručku pre kanadský obchod za vysoko kvalitný, komplexný a univerzálny návod ako postupovať na ceste k zavádzaniu efektívneho strategického prístupu k CSR v akomkoľvek podniku.**

Uvedené skutočnosti potvrdzujú platnosť hypotézy H3.

V rámci spracovania dizertačnej práce sme dospeli k nasledovným **návrhom** a **odporúčaniam** ohľadom CSR:

- ♦ Napriek tomu, že vo svete existujú rôzne názory na otázku dobrovolnosti, či právnej úpravy CSR, domnievame sa, že pri prenikaní CSR do prostredia národnej ekonomiky je nevyhnutné legislatívne vymedziť určité povinnosti týkajúce sa CSR. Veľakrát podnikateľské subjekty rôzne chápu túto problematiku, a tak ju buď akceptujú v nesprávnej podobe, alebo sa rozhodnú ju skôr ignorovať. Zákony z tohto dôvodu môžu predstavovať akýsi impulz na rozšírenie povedomia o CSR a iniciovanie implementácie v tejto oblasti.
- ♦ Za účelom jednotného chápania CSR v Európe, ale i vo svete odporúčame zaviesť ISO 26000 ako východisko pre zadefinovanie a implementáciu CSR v jednotlivých krajinách, čím by sa docielilo vytvorenie spoločných základov CSR.
- ♦ Veľké úskalie predstavuje realizovanie CSR ako marketingového prvku bez skutočne strategického prístupu k CSR. Podnikateľské subjekty môžu cez klamlivé tvrdenia či škandály v súvislosti so spoločensky nezodpovedným konaním stratiť oveľa viac, než keby sa vôbec neprezentovali ako spoločensky zodpovedné. Navrhujeme v tomto smere zabezpečiť jednotné reportovanie firiem v jednotlivých krajinách (napr. podľa smerníc GRI), aby si tak spotrebiteľia mohli porovnať spoločensky zodpovedný prístup rôznych firiem a na základe toho sa vedeli objektívne rozhodovať pri nákupe.
- ♦ Podľa nášho názoru, by si mali vlády vo všetkých krajinách sveta stanoviť prioritu boja proti korupcii v rámci oblasti CSR, keďže je takmer nemožné efektívne implementovať CSR v prostredí vysokej korupcie vlády a podnikateľského prostredia.
- ♦ Odporúčame, aby sa médiá pravidelne venovali otázke spoločensky zodpovedného podnikania a týmto spôsobom šíрили správne porozumenie tohto pojmu, ktorý je pre obyvateľov mnohých krajín buď neznámy, alebo nedostatočne či nesprávne pochopený. Veľakrát sa pod CSR rozumie skôr filantropia a sponzorstvo, alebo sa riešia oblasti CSR separátne od tohto pojmu. V tomto smere vidíme potrebu stanovenia CSR ako priority

v jednotlivých národných politikách, čím by sa zabezpečila podpora „zhora“. Nevyhnutné je tiež zavádzanie CSR do učebných osnov jednotlivých predmetov, či vytvorenie samostatných predmetov venujúcich sa tejto problematike na všetkých stupňoch štúdia, čím by sa zabezpečilo široké povedomie a správne pochopenie konceptu CSR (etický rozmer a výchova k voľbe „lepšieho“).

- ♦ V náročnej ekonomickej situácii jednotlivých krajín vo svete vyplývajúcej z finančno-hospodárskej krízy a pri snahe udržať si konkurencieschopnosť na trhu musia firmy čeliť mnohým etickým dilemám, kedy sú nútené voľiť v tom lepšom prípade takpovediac „rozhodnutie pre menšie zlo“. Navrhujeme preto, aby vlády podporovali propagovanie a informovanie podnikateľských subjektov o rôznych typoch riešenia etických dilem v praxi, prípadne podporovali organizovanie diskusných fór na túto tému.
- ♦ V oblasti dodávateľského reťazca by sme navrhovali pristúpiť k určitým minimálnym požiadavkám na dodávateľov a subdodávateľov v podobe legislatívnych nariadení. Týmto spôsobom, by sa zamedzilo prípadom, kedy sa podnikateľský subjekt s medzinárodnou pôsobnosťou správa v určitých oblastiach spoločensky zodpovedne v materskej hospodársky vyspelejšej krajine, avšak v dodávateľskom reťazci dochádza mnohokrát k neetickému správaniu a porušovaniu ľudských práv. Jednotlivé štáty si môžu vybrať z rôznych medzinárodných štandardov a princípov vydaných organizáciami OSN, OECD, ILO, či iných podkladov MVO.
- ♦ V čase finančno-hospodárskej krízy považujeme rozhodovanie medzi cenovo výhodnými dodávateľmi (s nižšími etickými štandardmi) a výberom dodávateľov spĺňajúcich požiadavky spoločensky zodpovedných dodávateľov za významnú etickú dilemu. Vystáva tu otázka: zabezpečiť prácu zamestnancom, alebo sa riadiť snahou naplniť všetky požiadavky zodpovedného prístupu v dodávateľskom reťazci, a tak riskovať prípadný bankrot spoločnosti? V tomto prípade odporúčame riadiť sa tým, čo je v danom prípade lepšie z hľadiska udržateľnosti podniku. V podnikateľskej realite neexistujú niečo ako „čierne a biele“ rozhodnutia. Vždy treba zvážiť

rôzne okolnosti a napokon sa usilovať nájsť to najlepšie/najetickejšie“ riešenie v danej situácii.

- ♦ Odporúčame podporovať (cez vládu, médiá, neziskové organizácie a pod.) porozumenie významu spolupráce podnikateľských subjektov a MVO pri hľadaní strategického prístupu rôznych typov firemných subjektov k angažovaniu sa v miestnej komunite. Angažovanie len za účelom budovania imidžu bez zvažovania dlhodobého efektu a spojitosti s firemnou stratégiou/činnosťou vedie k neefektívite nielen pre miestnu komunitu, ale aj podnikateľský subjekt.
- ♦ Vo všetkých krajinách by sme odporúčali vypracovať označenie trvalo udržateľných produktov a služieb, ktoré by spĺňali presné kritériá. Takto by sa mohli zákazníci rozhodovať, či podporia, aj keď za cenu vyšších cien, výrobcov usilujúcich sa o trvalo udržateľný rozvoj. Úskalím v tomto smere je hlavne cena takýchto produktov, aj keď počet spoločensky uvedomelých zákazníkov je na vzostupe.
- ♦ Domnievame sa na základe prieskumov a faktov týkajúcich sa úrovne CSR na Slovensku, že slovenské podnikateľské subjekty potrebujú oveľa hlbšie pochopenie významu a dôležitosti CSR, pričom významnú úlohu v tomto smere na Slovensku zohráva *Stredoeurópska asociácia správy a riadenia spoločností*. Cestou, ako zlepšiť podnikateľské prostredie na Slovensku a budovať dôveru v podnikateľské subjekty je aj zavedením *Kódexu správy a riadenia spoločností na Slovensku* vydaným v roku 2008 a využitím Implementačnej príručky pre kanadský obchod, ktoré predstavujú dobrý spôsob, ako začať budovať strategický prístup k CSR v podnikateľských subjektoch v SR.

Hlavnými „motormi“ pre implementáciu CSR sú najmä snaha o riadenie rizík a nadobudnutie opätovnej kredibility podnikateľských subjektov v súvislosti s hospodárskou krízou. Spoločenská zodpovednosť firiem je základom na zabezpečenie udržateľnosti svetových trhov a podnikateľské subjekty by ju mali akceptovať, ak si chcú udržať „licenciu“ oprávňujúcu ich podnikáť. Finančno-hospodárska kríza priniesla so sebou nové a veľmi náročné výzvy. V období pred krízou podnikateľské subjekty takpovediac

„súperili“ o dobrých zamestnancov a v mnohých krajinách dokonca prevyšoval počet pracovných miest nad ponukou zo strany pracovnej sily. Na Slovensku napríklad niektoré firmy dovážali svojich zamestnancov z Rumunska či iných okolitých krajín. V takomto silne konkurenčnom prostredí boli nútené firmy poskytovať rôzne benefity na prilákanie nových zamestnancov. Avšak koncept spoločenskej zodpovednosti firiem bol a stále je väčšinou len na úrovni akéhosi imidžového prvku zlepšujúceho reputáciu a konkurencieschopnosť podnikateľského subjektu. Chýba skutočné porozumenie a záujem zo strany podnikateľov o podstatu tohto stále sa vyvíjajúceho konceptu, ktorý je pre správne fungovanie podnikateľského sektora podľa nášho názoru základnou zložkou. Kríza, ako sme ju zažili a stále zažívame nám len potvrdila, že treba prehodnotiť doterajšiu reguláciu činnosti podnikateľských subjektov, ale i efektivitu fungovania vládnych i mimovládnych organizácií. Problematika spoločenskej zodpovednosti firiem sa dotýka všetkých oblastí života a preto je tak nevyhnutné sa ňou zaoberať. Spracovaním tejto témy sme chceli prispieť k lepšiemu pochopeniu dôležitosti a spôsobu implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem, avšak uvedená problematika je neustále v procese vedeckého bádania a vyžaduje zohľadňovanie výziev dnešného turbulentného medzinárodného prostredia.

6 Záver

Vedecké štúdium spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) predstavuje značne náročnú oblasť bádania z dôvodu neexistencie konsenzu týkajúceho sa definície, teórie, merania, či empirických metód skúmania CSR. Globalizácia taktiež pridáva na komplexnosti CSR v súvislosti s neustále sa vyvíjajúcim medzinárodným podnikateľským prostredím a výzvami spojenými s prebiehajúcou finančno-hospodárskou krízou. V rámci teórie existuje množstvo názorov a prístupov k spoločenskej zodpovednosti firiem, pričom my sme z rozsiahleho teoretického základu v dizertačnej práci vyvodili závery týkajúce sa zdôvodnenia prečo sa zaujímať o CSR. Prišli sme tiež k poznaniu, že existuje veľké množstvo teórií rozoberajúcich fenomén CSR, ale bez jednotnej definície, merania či reportovania o CSR na globálnej úrovni je len veľmi náročné dospieť k efektívnej implementácii CSR. Heterogenita v názorovej báze a paradigmách môže však viesť k obohacujúcim diskusiám a ďalšiemu interdisciplinárnemu výskumu v oblasti CSR. Novým nástrojom na harmonizáciu hodnotenia a reportovania spoločenskej zodpovednosti firiem je norma ISO 26000, ktorá bola vydaná 1. novembra 2010. „Jej cieľom je pomôcť organizáciám všetkých typov, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu, porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti a jej uplatňovaniu, a tým prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju a prosperite organizácií a celej spoločnosti.”²⁰⁵ Prínosom je, že táto nová nezáväzná medzinárodná norma ponúka základné definície, pracovné metódy a spôsoby hodnotenia spoločenskej zodpovednosti firiem, čo možno považovať za pokrok v oblasti implementácie CSR, najmä pri existencii rozdielnosti názorov a pohľadov na problematiku CSR.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že „CSR sa obvykle využíva na zhodnotenie vplyvu podnikateľských subjektov na spoločnosť, za hranicami tradičného chápania ich poslania v podobe maximalizácie ziskov“²⁰⁶. Za takéto oblasti považujeme rovnoprávne postavenie žien a mužov na pracovisku, využívanie environmentálne šetrných technológií a postupov, transparentnosť v reportovaní CSR, filantropické aktivity a pod. V rôznych

²⁰⁵ SUTN: ISO 26000 a spoločenská zodpovednosť. [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: <http://www.sutn.sk/news.aspx?id=1>.

²⁰⁶ CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. s. 182. ISBN 9780199211593 a 0199211590.

konceptoch CSR sa odráža odlišnosť motívov a to, či ide podnikateľskému subjektu skutočne o pomoc, napríklad pri finančnej dotácii pre určitú školu, alebo len využíva CSR ako nástroj na zabezpečenie dobrej povesti a prilákanie potenciálnych zamestnancov. Ideálnym prípadom je zosúladenie oboch týchto motívov, aby mohol benefitovať aj poskytovateľ i ten, komu sa pomoc poskytuje. Jeden z možných podnetov zaoberať sa spoločenskou zodpovednosťou v podnikaní sú spotrebitelia a to cez preferovanie eticky vyrobených výrobkov a služieb, alebo naopak cez verejné bojkoty spoločensky nezodpovedného správania rôznych firiem. Manažéri predstavujú ďalší silný faktor v presadzovaní CSR a to najmä tým, že rozhodujú o využití zdrojov, ktoré vlastní firma. Z tohto dôvodu hlavne oni ovplyvňujú, či dôjde k podpore CSR v rámci podnikateľskej činnosti, pričom práve manažéri by mali rozumieť dôležitosti a významu implementácie CSR. Vládna regulácia či vytvorenie globálnych pravidiel podnikania podporujú taktiež zavádzanie CSR vo firmách. V USA je CSR založené na dobrovoľnej báze, zatiaľ čo v Európe, Ázii a iných častiach sveta prevláda skôr právna úprava zakotvujúca spoločenské zodpovednosti podnikateľských subjektov. V rozvojových krajinách zastupujú firmy mnohokrát vládu v spoločenských otázkach, aby si tak zabezpečili priaznivé podmienky na podnikanie a týmto nahrádzajú nefunkčnosť, či korupcia miestnych vládnych orgánov. Naopak v rozvinutých krajinách môžu vlády priviesť firmy k realizácii CSR cez vytvorenie nezáväzných štandardov a kódexov, ktorých zavedenie prinesie väčšiu kredibilitu, prípadne určité ocenenia zlepšujúce povesť firiem. Na druhej strane môže CSR predstavovať spôsob ako sa vyhnúť záväzným opatreniam zo strany štátu. Nech už je dôvod, pre ktorý sa firma zaujíma o CSR akýkoľvek, možno považovať za úspech už len to, že sa firma rozhodne implementovať CSR, z čoho môžu benefitovať následne mnohé ďalšie zainteresované subjekty.

Kríza z konca roku 2007, ktorá sa považuje za najväčšiu od čias Veľkej hospodárskej krízy z roku 1929, priniesla do popredia komplexnú povahu CSR. Vyšla na povrch chamtivosť jednotlivcov (politikov, podnikateľov, subjektov neziskového sektora a mnohých iných) a ich nezodpovedné, či riskantné konanie, podvody v jednotlivých podnikateľských subjektoch, zneužívanie zdrojov, zlyhanie regulačnej funkcie vlády najmä v oblasti finančného sektora, korupcia a pod., ktoré mali svoj podiel na kríze. Tá prepukla ako dôsledok mnohých zlých a nezodpovedných rozhodnutí. Napriek tomu, že si mnohí

klúčoví aktéri uvedomovali neudržateľnosť ekonomickej situácie, neusilovali sa o zmenu či nápravu. Výstižne to vyjadril bývalý výkonný riaditeľ Citigroup Charles Prince, ktorý sa krátko pred jeho odstúpením z funkcie v roku 2007 vyjadril: „Kým hudba hrá, musíte vstať a tancovať. My stále tancujeme.“²⁰⁷ Onedlho hudba utíchla a na trhoch nastal obrovský zmätok.

V dôsledku finančno-hospodárskej krízy dochádza k zvyšovaniu záujmu o nástroje určené na meranie, hodnotenie, vylepšovanie a komunikovanie spoločensky zodpovedných aktivít firiem, pričom firmy preferujú najmä uverejňovanie správ o svojom spoločensky zodpovednom prístupe. Problémom je však kvalita a rozsah údajov, ktoré obsahujú. Vierohodnosť týchto informácií je veľakrát nízka a predstavujú len ďalší z marketingových prvkov na získanie lepšieho renomé v očiach verejnosti, o čom svedčia aj nadnárodné spoločnosti ako Enron a Philip Morris, ktoré boli aktívne v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Z tohto dôvodu vypracovali viaceré mimovládne organizácie (WBCSD, GRI, ISO a iné) pravidlá reportovania, ktoré majú za úlohu informovať zainteresované subjekty o situácii podnikateľského subjektu a jeho aktivitách v ekonomickej, environmentálnej a sociálnej oblasti.

Podnikateľské subjekty môžu však byť zodpovedné a zároveň spoločensky nezodpovedné. V hospodársky vyspelejších krajinách sa väčšinou usilujú zachovávať stanovené firemné hodnoty a štandardy, ale s klesajúcou životnou úrovňou a spoločenskou uvedomelosťou zákazníkov, je možné sa stretnúť s nemorálnym počínaním nadnárodných spoločností. Tu vyvstáva otázka, či možno takéto podnikateľské subjekty považovať za spoločensky zodpovedné. **V oblasti dodávateľského reťazca by sme preto navrhovali pristúpiť k určitým minimálnym požiadavkám na dodávateľov a subdodávateľov v podobe legislatívnych nariadení. Jednotlivé štáty si môžu vybrať z rôznych medzinárodných štandardov a princípov vydaných organizáciami OSN, OECD, ILO, či iných podkladov MVO.**

Ako vyplýva z podnikateľskej etiky, veľa sporných otázok v podnikaní, či už na strane vedenia firmy alebo jej stakeholderov, nie je možné jednoznačne vyriešiť. V mnohých situáciách totiž neexistujú definitívne „správne“ odpovede. Tu má

²⁰⁷ GUARDIAN.CO.UK: When the music stops. [online] [cit. 2011-04-27]. Dostupné na internete: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2007/nov/06/comment.business>>.

nezastupiteľnú úlohu etika v podnikaní, ktorá prináša potenciálne riešenie etických problémov, čo predstavuje základ pre spoločensky zodpovedné správanie a rozhodnutia. **V podnikaní vždy treba zvážiť rôzne okolnosti a napokon sa usilovať nájsť to najlepšie/najetickejšie“ riešenie v danej situácii.** Navrhujeme, aby vlády podporovali propagovanie a informovanie podnikateľských subjektov o rôznych typoch riešenia etických dilem v praxi, prípadne podporovali organizovanie diskusných fór na túto tému. Nevyhnutné je tiež zavádzanie CSR do učebných osnov jednotlivých predmetov, či vytvorenie samostatných predmetov venujúcich sa tejto problematike na všetkých stupňoch štúdia, čím by sa zabezpečilo široké povedomie a správne pochopenie konceptu CSR (etický rozmer a výchova k voľbe „lepšíeho“). K dobrej implementácii CSR je nevyhnutné, aby manažéri vo firmách lepšie porozumeli dosahom ich rozhodnutí a možným alternatívam, ako postupovať, aby sa docielil lepší výkon a výsledky.

Napriek tomu, že vo svete existujú rôzne názory na otázku dobrovoľnosti, či právnej úpravy CSR, domnievame sa, že pri prenikaní CSR do prostredia národnej ekonomiky je nevyhnutné legislatívne vymedziť určité povinnosti týkajúce sa CSR. Veľakrát podnikateľské subjekty rôzne chápú túto problematiku, a tak ju buď akceptujú v nesprávnej podobe, alebo sa rozhodnú ju skôr ignorovať. Zákony z tohto dôvodu môžu predstavovať akýsi impulz na rozšírenie povedomia o CSR a iniciovanie implementácie v tejto oblasti.

Dizertačnou prácou sa nám podarilo dosiahnuť stanovený **hlavný cieľ** a to porovnaním dvoch implementačných rámcov CSR, ktoré predstavujú efektívne a kvalitné CSR nástroje. Využitím Implementačnej príručky pre kanadský obchod na vytvorenie strategického rámca implementácie CSR v spoločnosti Grafobal, a.s., Skalica, sme sa presvedčili o univerzálnosti, praktickosti a širokom využití tohto nástroja.

Oblasť spoločenskej zodpovednosti firiem je otvorenou a neustále sa vyvíjajúcou problematikou. Možno tu konštatovať „koľko ľudí, toľko názorov“. Bez určitých etických hodnôt v podnikaní by bolo však vyslovene nemysliteľné viesť každodenné obchodné aktivity či vôbec podnikat'. Výzvou je lepšie a stále viac motivovať firmy k strategickému prístupu k CSR, ktoré vedie k udržateľnosti trhov, predchádzaniu budúcej hospodárskej krízy a lepším podmienkam pre zainteresované subjekty. **Domnievame sa, že v budúcnosti sa tlakom zainteresovaných subjektov ešte viac rozšíri a prehĺbi CSR**

v rámci podnikateľských subjektov, ktoré bude stále lepšie pochopené a implementované.

7 Zoznam bibliografických odkazov

Knižné a časopisecké zdroje:

1. BANERJEE, S. B. 2008. Necrocapitalism. In *Organisation Studies*, 2008. ISSN 0170-8406, 2008, roč. 29, č. 12, s. 1541-1563.
2. BARNETT, M. L. – SALOMON, R. M. 2003. Throwing a Curve at Socially Responsible Investing Research. In *Organisation and Environment*. ISSN 1086-0266, 2003, vol. 16, no. 3, p. 381-389.
3. BARNEY, J. B. – HANSEN, M. H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. In *Strategic Management Journal*. ISSN 0143-2095, 1994, vol. 15, p. 175-190.
4. BAUMHART, R. C. 1961. How Ethical are Businessmen?, BOWEN, H. R. 1953. Social Responsibilities of the Business-man. DONHAM, W. B. 1927. The Social Significance of Business.
5. BERMAN, S. L. et al. 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performace. In *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273, 1999, vol. 42, no. 5, p. 488-506.
6. BOWIE, N. E. - DUNFEE, T. W. 2002. Confronting Morality in Markets. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 2002, vol. 38, no. 4, p. 381-393.
7. BRUCH, F. – WALTER, F. 2005. The Keys to Rethinking Corporate Philatropy. In *MIT Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194, 2005, vol. 47, no. 1, p. 49-55.
8. CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Aacademy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505.
9. CARROL, A., B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. In *Business Horizons*, 1991, júl-aug., č. 42, s. 39-48.
10. COLLINS, J. W. 1994. Is business ethics an oxymoron? In *Business Horizons*. ISSN 0007-6813. 1994, roč. 37, č. 5, s. 1-8.

11. CORDOBA, J.-R. - CAMPBELL, T. Implementing CSR Initiatives – The Contribution of Systematic Thinking. In *Pensamiento & Gestión*. ISSN 1657-6276, 2007, č. 23, s. 112-130.
12. CORNELL, B. - SHAPIRO, A. C. 1987. Corporate Stakeholders and Corporate Finance. In *Financial Management*. ISSN 0046-3892, 1987, vol. 16, p. 5-14.
13. COSANS, CH. 2008. Does Milton Friedman Support a Vigorous Business Ethics? In *Journal of Business Ethics*. ISSN 01674544, 2009, roč. 87, č. 3, s. 391-399.
14. CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. 590 s. ISBN 9780199211593 a 0199211590.
15. CRANE, A. - MATTEN, D. 2010. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press, 2010. 614 s. ISBN 9780199564330.
16. DEARLOVE, D. 2006. Money scandals focus minds on need for ethics. In *The Times*, 19. 1. 2006.
17. DONALDSON, T. et al. 2002. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, 7th Edition*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2002. 623 s. ISBN 0130923877.
18. DONALDSON, T. - WERHANE, P. 2008. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, 8th Edition*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2008. 607 s. ISBN 9780131846197, 0131846191.
19. DRUMWRIGHT, M. 1996. Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Non-economic Criteria. In *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1996, vol. 60, p. 71-87.
20. ELKINGTON, J. 1998. *Canibals with Forks*. Garbriola Island, BC: New Society.
21. ELSTER, J., HYLLAND, A. 1986. *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 250 s. ISBN 0521257352.
22. ENDERLE, G. 1996. A comparison of business ethics in North America and continental Europe. In *Business Ethics : A European Review*, 1996, roč. 5, č. 1, s. 391-413.
23. FREEMAN, E. R. 1984. *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston :

- Pitman, 1984. 276 s. ISBN 0273019139.
24. FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago : University of Chicago Press, 1962. 202 s.
 25. GREENLEAF, R. K. 1998. *The power of servant-leadership : essays*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler Publishers, 1998. 313 s. ISBN 1576750353.
 26. HARMAN, W. - PORTER, M. 1997. *The new business of business : sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 278 s. ISBN 1576750183.
 27. HAWKINS, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability. In *Supply Management*. ISSN 1362-2021. 2006, roč. 11, č. 20, s. 41.
 28. ISO 26000 - pracovná verzia z 2009: *Návod pro společenskou odpovědnost organizací*. Článek 2.16
 29. JEURISSEN, R. 2000. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 01674544, 2000, roč. 23, č. 2, časť 2, s. 229-231.
 30. JOHNSON, G. - SCHOLES, K. 2002. *Exploring corporate strategy: text & cases*. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2002. 1082 s. ISBN 0273651129 a 027365117X.
 31. KOEHN, D. 1999. What Can Eastern Philosophy Teach Us About Business Ethics? In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 1999, roč. 19, č. 1, s. 71-79.
 32. LEWICKA-STRZALECKA, A. 2006. Opportunities and limitations of CSR in the postcommunist countries: Polish case. In *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*. ISSN 1472-0701, 2006, roč. 6, č. 4, s. 440-448.
 33. MAAK, T. - PLESS, N. M. 2006. *Responsible leadership*. London : Routledge, 2006. s. 68-92. ISBN 041535580X.
 34. MAIGNAN, I. 2001. Consumers's perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 2001, roč. 30, č. 1, s. 57-72.
 35. MATTEN, D. - MOON, J. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual

- framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404 - 424.
36. MCGUIRE, J. B. et al. 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. In *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273, roč. 31, č. 4, s. 854-872.
37. McWILLIAMS, A. - SIEGEL, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425 roč. 26, č. 1, s. 117-127.
38. MINTZBERG, H. - QUINN, J. B. 1991. The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases. In *Journal of Economic Literature*. ISSN 0022-0515, 1991, roč. 29, č. 4, s.
39. PAVA, M. L. – KRAUSZ, J. 1996. The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 1996, vol. 15, p. 321-357.
40. PAVELKA, Ľ. – HARBULA, M. 2009. Spoločenská zodpovednosť firiem v čase hospodárskej a finančnej krízy. In *Studia commercialia Bratislavensia*. ISSN 1337-7493, roč. 2, č. 5, s. 90-101.
41. PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 1999. Philanthropy's New Agenda: Creating Value. In *Harvard Business Review*. 1999, nov.-dec., s. 121-130.
42. RICE, G. 1999. Islamic Ethics and the Implications for Business. In *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 1999, roč. 18, č. 4, s. 345-358.
43. ROSSOUW, G. J. 2005. Business Ethics and Corporate Governance in Africa. In *Business & Society*. ISSN 0007-6503, 2005, roč. 44, č. 1, s. 94-106.
44. SCHOLTE, J. A. 2005. *Globalization : a critical introduction*. New York : Palgrave Macmillan, 2005. 492 s. ISBN 1403904480.
45. STORY, D. - PRICE, T. J. 2006. Corporate Social Responsibility and Risk Management? In *The Journal of Corporate Social Citizenship*. ISSN 1470-5001, 2006, vol. 22, p. 39-51.
46. TAYLOR, F. W. 1998. *The principles of scientific management*. New York : Dover, 1998. 131 s. ISBN 0898061822.
47. TREVIÑO, L. K., NELSON, K. A. 2007. *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. Hoboken, NJ : Wiley, 2007. 407 s. ISBN 0471755257 a

9780471755258.

48. VISSER, W. 2008. CSR in developing countries. In CRANE, A. et al. 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford : Oxford University Press Inc., 2008. 590 s. ISBN 9780199211593 a 0199211590.
49. VIVES, A. 2007. Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. In CRANE, A. - MATTEN, D. (eds.). *Corporate social responsibility—a three volumes edited collection*. London : Sage. S. 245 – 266.
50. VOGEL, D. 1992. The Globalization of Business Ethics: Why America Remains Distinctive. In *California Management Review*, 1992. ISSN 0008-1256, roč. 35, č. 1, s. 30-49.
51. WADDOCK, S. - GRAVES, S. B. 1997. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. In *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18, no. 4, p. 303-319.
52. WAYNE, V. et al. *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. ISBN 978-0-470-72395-1. 535 s. 2007.
53. WERTHER, W.B., Jr. - CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Los Angeles: SAGE, 2011. 415 s. ISBN 9781412974530 a 1412974534.
54. WHITLEY, R. 1999. *Divergent capitalisms : the social structuring and change of business systems*. Oxford : Oxford University Press, 1999. 301 s. ISBN 0198293968.
55. WINDSOR, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. In *Journal of Management Studies*. ISSN 0022-2380, 2006, roč. 43, č. 1, s. 93–114.
56. ZORKÓCIOVÁ, O. - LIPTÁKOVÁ, E. Vládna regulácia ako nástroj pre zabezpečenie implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem v 21. storočí. In *Česká republika a Slovensko v mezinárodném obchodě a podnikání : vliv finanční krize na mezinárodní podnikání : sborník z 10. mezinárodní vědecké konference = proceedings from 10th international scientific conference*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010. ISBN 978-80-245-1583-0, s. 90-95.

Internetové zdroje:

1. Arndt, M. 2003. *An Ode to 'The Money-Spinner.'* In: Business Week [online]. 2003, marec 24 [cit. 2010-02-02]. Dostupné na internete: http://www.businessweek.com/magazine/content/03_12/b3825029_mz005.htm.
2. ASONGU J. J. 2007. The History of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business and Public Policy* [online]. 2007, vol. 1, no. 2 [cit. 2010-03-02]. Dostupné na internete: <http://www.jbpponline.com/article/viewFile/1104/842>.
3. BLF: Päťina Slovákov si myslí, že na Slovensku neexistujú firmy podnikajúce zodpovedne. [online] [cit. 2010-09-21]. Dostupné na internete: http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000021415/TS_BLF_prieskum_2008.pdf.
4. BLF: Spoločenská zodpovednosť firiem: Vnímanie obyvateľmi Slovenska. [online] [cit. 2010-09-25]. Dostupné na internete: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000013586/CSR_sprava_2006_fin.pdf.
5. BLF: Spoločné iniciatívy a projekty. [online] [cit. 2010-09-29]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/11159>.
6. BRASS Centre: *History of corporate social responsibility and sustainability* [online]. 2007, [cit. 2010-03-02]. Dostupné na internete: http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf.
7. BUSINESS LEADERS FORUM: *Zodpovedné podnikanie*. [online] [cit. 2008-05-10]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/podnikanie>.
8. BUSINESS LEADERS FORUM: *Slovník pojmov*. [online] [cit. 2010-03-19]. Dostupné na internete: <http://www.blf.sk/10893>.
9. BUSSARD, A. a kol. Spoločensky zodpovedné podnikanie: Prehľad základných princípov a príkladov. [online] [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: http://www.panet.sk/sk/dokumenty/text_zodpovedne_podnikanie.pdf.
10. CEMA-NET: *Comparison*. [online] [cit. 2008-08-25]. Dostupné na internete: <http://www.cema-net.org/working-groups/social-responsibility/comparison>.
11. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [online] [cit.

- 2010-03-15]. Dostupné na internete:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>.
12. CSR BRANDING SURVEY: *Corporate social responsibility branding survey 2010*. [online] [cit. 2010-10-04]. Dostupné na internete:
<<http://www.slideshare.net/BMGGlobalNews/csr-branding-survey-2010-final>>.
13. CSR EUROPE: *About Us*. [online]. [cit. 2010-01-25]. Dostupné na internete:
<http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html>.
14. CSR EUROPE (Oct 2009): *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*. [online] [cit. 2010-09-24]. Dostupné na internete:
<http://www.csreurope.org/data/files/20091012_a_guide_to_csr_in_europe_final.pdf>.
15. CSR EUROPE (Oct 2010): *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*. [online] [cit. 2011-05-16]. Dostupné na internete: <<http://www.csreurope.org/data/files/2342aguidetocsr02.pdf>>.
16. CSR EUROPE: *The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends*. [online] [cit. 2010-09-29]. Dostupné na internete:
<http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000013476/European_Cartography%20on%20CSR.pdf>.
17. ECGI: *OECD Principles of Corporate Governance*. [online] [cit. 2010-10-19]. Dostupné na internete: <http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=89>.
18. EDELMAN (2009): *Edelman Trust Barometer*. [online] [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <<http://www.edelman.co.uk/files/trust-barometer-2009.pdf>>.
19. EIM (2009): *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises*. [online] [cit. 2010-10-03] Dostupné na internete:
<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_report.pdf>.
20. ENERGY CHARTER: *In-depth Energy Efficiency Review of the Slovak Republic (2009)*. [online] [cit. 2010-09-23]. Dostupné na internete:
<<http://www.encharter.org/index.php?id=176>>.

21. Environmental LEADER: *65% Of U.S. Consumers Will Pay More For Renewably Sourced Products*. [online] [cit. 2010-05-19]. Dostupné na internete: <http://www.environmentalleader.com/2008/04/16/65-of-us-consumers-will-pay-more-for-renewably-sourced-products/>.
22. EUROPSKAUNIA: Stratégia trvalo udržateľného rozvoja. [online] [cit. 2010-05-26]. Dostupné na internete: http://www.europskaunia.sk/strategia_trvalo_udrzatelneho.
23. EUROPSKAUNIA: Trvalo udržateľný rozvoj. [online] [cit. 2010-05-26]. Dostupné na internete: http://www.europskaunia.sk/trvalo_udrzatelny_rozvoj1.
24. FREEMAN, R.E., LIEDKA, J. 1991. Corporate social responsibility: A critical approach – corporate social responsibility no longer a useful concept. In: *Business Horizons* [online]. 1991, júl-august [cit. 2010-03-04]. Dostupné na internete: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v34/ai_11015279/.
25. FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. [online]. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 202 s. [cit. 2010.03.01] Dostupné na internete: <http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/ipe/friedman.htm>.
26. GREEN PUBLIC PROCUREMENT (GGP) – LEAD THE CHANGE: Slovakia. [online] [cit. 2010-09-23]. Dostupné na internete: <http://gpp.itcilo.org/index.php?id=163,165>.
27. GUARDIAN.CO.UK: When the music stops. [online] [cit. 2011-04-27]. Dostupné na internete: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2007/nov/06/comment.business>.
28. http://www.bureauveritas.sk/wps/wcm/connect/bv_sk/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=3292&serviceSheetName=Certifik%25C3%25A1cia+SA8000
29. <http://www.dolceta.eu/slovensko/Mod5/spip.php?article236>
30. http://www.3ec.sk/files/Rozdiely_ISO_9001_2008_slov.pdf
31. <http://www.ethicaltrade.org/about-eti>
32. http://www.fairlabor.org/fla/go.asp?u=/pub/mp&Page=About_Menu
33. <http://www.google.com/search?aq=f&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=STN+EN+ISO+14001>

34. <http://www.iso27001security.com/html/27001.html>
35. <http://www.securityrevue.com/article/2009/02/nova-norma-pre-systemy-manazerstva-bezpecnosti-a-ochrany-zdravia-pri-praci/>
36. http://www.transparency.org/about_us
37. IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>.
38. IBM Online Traceability Survey, 2007. In IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE: *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*. [online]. NY. 2008. 20p. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>.
39. ILO: *About the ILO*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--en/index.htm.
40. ILO International Labour Standards: [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/ConventionsandRecommendations/lang--en/index.htm.
41. ILO: *Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy (MNE Declaration) - 4th Edition*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_094386/index.htm.
42. INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf).
43. INTEGRA, PONTIS, PANET: *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online] [cit. 2010-10-01]. Dostupné na internete: http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf.
44. ISO Social Responsibility: *Frequently asked questions*. [online] [cit. 2010-09-30].

Dostupné na internete:

http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07_gen_info/faq.html.

45. JONES, T. M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. In *Academy of Management Review* [online]. 1995, roč. 20, č. 2 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: <http://www.jstor.org/pss/258852>.
46. KARNANI, A. The Case against Corporate Social Responsibility. In *Wall Street Journal - Eastern Edition* [online]. 2010, roč. 256, č. 45 [cit. 2010-11-24]. Dostupné na internete:
<http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=2116813731&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1290603543&clientId=57509>.
47. LIPSCHUTZ, R. D. 2003. Regulation for the Rest of Us? Global Social Activism, Corporate Citizenship, and the Disappearance of the Political. . In: *Center for Global, International and Regional Studies* [online]. 2003, 30. 8. [cit. 2010-22-02]. Dostupné na internete: <http://escholarship.org/uc/item/64q087vp>.
48. MAGAZÍN BIO SPOTREBITEĽ: *Environmentálne označovanie výrobkov*. [online] [cit. 2011-05-20]. Dostupné na internete:
<http://www.biospotrebiteľ.sk/clanok/1327-environmentalne-oznacovanie-vyrobkov.htm>.
49. MARKETING CHARTS: *Awareness of Environmental and Global Issues Affected Holiday Spending*. [online] [cit. 2008-05-30]. Dostupné na internete:
<http://www.marketingcharts.com/print/awareness-of-environmental-and-global-issues-affected-holiday-spending-2904/kpmg-holiday-shopping-behavior-environmentally-friendly-products-2007jpg/>.
50. MCGREEVY, R. 2008. The right priorities. In: *Irish Times*. 2008, 14. júl. [citované 2008-08-30]. Dostupné na internete:
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=8&sid=ef4ccfc7-d1e0-409a-85ab-ee45e5c74cbf%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=nfh&AN=9FY3310205434>.

51. MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SR: Návrh Národného Akčného Plánu pre zelené verejné obstarávanie v SR na roky 2007 – 2010 (NAP GPP). [online] [cit. 2010-09-23]. Dostupné na internete: http://www.enviro.gov.sk/servlets/page/868?c_id=5130&o_id=6370.
52. MOLLER, K. 2009. *How the global financial crisis is strengthening Corporate Social Responsibility OR "Big Business can be the good guys too"*. [online] [cit. 2011-04-11]. Dostupné na internete: http://www.oxfordleadership.com/CSR_Article.
53. MOSNÁROVÁ, B. 2006. Prečo sa firmy zaoberajú CSR? In: *Marketing - Stratégie connecting* [online]. 2006, s. 19. [cit. 2010-01-11]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/11697>.
54. NADÁCIA PONTIS: Global Reporting Initiative. [online] [cit. 2010-10-28]. Dostupné na internete: <http://www.nadaciapontis.sk/gri>.
55. NADÁCIA PONTIS: Američania by platili viac za produkty od zodpovedných spoločností. [online] [cit. 2010-10-04]. Dostupné na internete: <http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/americiania-by-platili-viac-za-produkty-od-zodpovednych-spolocnosti/>.
56. OECD: *Guidelines for Multinational Enterprises*. [online] [cit. 2008-02-25]. Dostupné na internete: http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html.
57. OECD: *2011 Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. [online] [cit. 2011-06-13]. Dostupné na internete: http://www.oecd.org/document/33/0,3746,en_2649_34889_44086753_1_1_1_1,00.html.
- 58.
59. PAPULA, J. 2008. *Hodnotová orientácia ako koordinujúci prvok strategického manažmentu*. [online] [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/02/hodnotov-orientcia-ako-koordinujci.html>.
60. PORTER, M. E. - KRAMER, M. R. 2006. Strategy and society. In *Harvard Business Review* [online]. ISSN: 0017-8012, 2006 Dec; vol. 84, no. 12 [cit. 2003-01-10]. Dostupné na internete:

- <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=7&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cmedm&AN=17183795>.
61. PRUZAN, P. 2001. The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? In *Journal of Business Ethics* [online]. 2001, part 1, vol. 29, no. 3 [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=113&sid=df4e8440-8467-46eb-8eba-4da2fe59a331%40sessionmgr110&vid=14&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=12128622>.
 62. PUBLIC CONCERN AT WORK: Making whistleblowing work. [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: <http://www.pcaw.co.uk/aboutus/aboutus.htm>.
 63. RG: Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja. [online] [cit. 2010-10-27]. Dostupné na internete: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/CBED3E0E-6360-4BF5-8EC9-2D06320B6728/0/Smernicereportovania.pdf>.
 64. ROWE, J. K. 2005. Corporate Social Responsibility as Business Strategy. In: *Center for Global, International and Regional Studies* [online]. 2005, 1. 1. [cit. 2010-23-02]. Dostupné na internete: <http://escholarship.org/uc/item/5dq43315>.
 65. SCHERER, A. G. – PALAZZO, G.: *Globalization and Corporate Social Responsibility* [online]. March 2007 [cit. 2008-06-10]. Dostupné na internete: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=989565.
 66. SCHOROW, S. 2008. Consumers want to do the right thing. In *Harvard University Gazette* [online]. 2008, marec [cit. 2008-04-08]. Dostupné na internete: <http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/03/consumers-want-to-do-the-right-thing/>.
 67. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: *Systém hodnocení společenské odpovědnosti firem* [online] [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=393>.
 68. SUTN: ISO 26000 a spoločenská zodpovednosť. [online] [cit. 2010-09-30]. Dostupné na internete: <http://www.sutn.sk/news.aspx?id=1>.
 69. THE OXFORD POCKET DICTIONARY OF CURRENT ENGLISH 2009. [online] [cit. 2010-10-26]. Dostupné na internete:

- <<http://www.encyclopedia.com/doc/1O999-deterritorialization.html>>.
70. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *Overview of the UN Global Compact*. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>>.
71. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *Progress and disclosure*. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: <http://www.unglobalcompact.org/COP/making_progress.html>.
72. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: UN Global Compact Management Model. [online] [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: <http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf>.
73. UNTERNEHMENSWERTE - CSR in Deutschland: Strengthen civic engagement. [online] [cit. 2010-10-23]. Dostupné na internete: <http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15050/2010_10_06_cabinet_action_plan_for_csr.html>.
74. UN: Universal Declaration of Human Rights. [online] [cit. 2010-10-28]. Dostupné na internete: <<http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>>.
75. WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: *Business Role: Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete: <<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE00Q>>.
76. www.ethicsgirls.co.uk
77. www.grafobal.sk
78. ZADEK, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2004, dec. 1. [citované 2010-11-10]. Dostupné na internete: <<http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=106&sid=7b3e2feb-9d8d-484a-bd93-1ee7911b342d%40sessionmgr115>>.
79. ZELENÝ, J. 2007. Orientácia v oblasti systémového inžinierstva – Základ úspešného environmentálneho inžiniera. In: *Ekológia a environmentalistika*

[online]. 2007. [cit. 2008-08-30]. Dostupné na internete:

<http://www.tuzvo.sk/files/FEE/dekanat_fee/3b_ZelenyII_AFE.pdf>.

80. ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE: IBM - prieskum 224 globálnych firiem. [online].

2008. [cit. 2010-10-05]. Dostupné na internete:

<<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ibm-prieskum-224-globalnych-firiem/>>.

81. ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE.SK (Nadácia Pontis): *Ludia na Slovensku vedia oceniť firemnú filantropiu*. [online] [cit. 2010-09-22]. Dostupné na internete:

<<http://www.zodpovednepodnikanie.sk/prieskumy/ludia-na-slovensku-vedia-oceniť-firemnu-filantropiu/>>.

V dizertačnej práci boli použité aj interné zdroje informácií spoločnosti Grafobal, a.s., Skalica a výročná správa spoločnosti z roku 2001.

8 Prílohy

- Príloha 1:** Vzájomný hodnotový vzťah podnikateľského subjektu a zainteresovaných subjektov
- Príloha 2:** Príklad z praxe – Implementácia CSR v Kellogg Company
- Príloha 3:** Desať Princípov iniciatívy OSN Global Compact
- Príloha 4:** Svetové organizácie venujúce sa podpore spoločensky zodpovedného podnikania
- Príloha 5:** Ďalšie štandardy, z ktorých môžu vychádzať hodnoty či celkovo CSR stratégia podnikateľských subjektov, a ktorými možno CSR merať
- Príloha 6:** Päť fáz organizačného učenia sa zodpovednému prístupu v podnikaní
- Príloha 7:** Stupne narastajúceho významu spoločenského problému
- Príloha 8:** Porovnanie úrovne CSR v troch západných krajinách EÚ
- Príloha 9:** Porovnanie úrovne CSR v krajinách V4
- Príloha 10:** Index vnímania korupcie v krajinách EÚ za rok 2010
- Príloha 11:** Víťazi Via Bona Slovakia za rok 2010
- Príloha 12:** Príklad matice navrhnutých CSR činností
- Príloha 13:** SA 8000:2008 systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti

Príloha 1: Vzájomný hodnotový vzťah podnikateľského subjektu a zainteresovaných subjektov

Stakeholderi	Vzťah stakeholderov k podniku (očakávania stakeholderov)	Vzťah podniku k stakeholderom (očakávania, potreby podniku)
zamestnanci	• finančné ohodnotenie • nefinančné benefity • rast kariéry a uspokojenie potrieb sebarealizácie • atraktívne pracovné prostredie • kladný image podniku • istota zamestnania	• získavanie ľudských zdrojov • udržanie kľúčových nositeľov know-how • zabezpečenie personálneho rozvoja a výchova budúceho manažmentu • lojalita zamestnancov
zákazníci firmy	• kvalitné produkty uspokojujúce potreby a požiadavky • lepšie parametre (cena, výkon) ako u konkurencie • kladný image podniku	• nákupy produktov = tržby • šírenie spokojnosti a dobrého mena • vernosť zákazníkov (opakované nákupy)
shareholderi (akcionári), investori a veritelia	• zhodnocovanie vloženého kapitálu (vyššie ako u alternatívnych investícií) • nízke riziko • pozitívne vyhliadky budúcich výnosov	• zdroje financovania • dôležité rozhodnutia zabezpečujúce rozvoj a existenciu podniku (reinvestícia ziskov) • lobbying v záujme podniku
Ostatní stakeholderi (dodávatelia, štát)	• platenie daní • zabezpečenie zamestnanosti a rozvoja prostredia (regiónov, miest) • sponzoring • odber (nákup) produktov iných subjektov	• zákonné rámcové podmienky • infraštruktúra • kvalita sociálneho a spoločenského prostredia • dodávanie potrebných zdrojov v požadovaných parametroch (kvalita, čas, objem)

Prameň: PAPULA, J. 2008. Hodnotová orientácia ako koordinujúci prvok strategického manažmentu. [online] [cit. 2010-03-15]. Dostupné na internete: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/02/hodnotov-orientacia-ako-koordinujci.html>>.

Príloha 2: Príklad z praxe

Implementáciu CSR počas približne jedného storočia možno ukázať na najväčšom výrobcovi cereálnych výrobkov, mrazených a dehydratovaných potravín Kellogg Company, ktorá o sebe tvrdí, že od svojho založenia, v roku 1906, si uvedomuje zodpovednosť voči spoločnosti. Táto medzinárodná korporácia vsadila pri realizovaní CSR na kvalitu svojich produktov a uvádza, že jej spotrebitelia sa na ňu môžu spoľahnúť pre “úžasnú chuť a vysokú kvalitu produktov”. Vzťah nadnárodnej spoločnosti Kellogg’s k spoločenskej zodpovednosti sa stal dedičstvom po zakladateľovi W. K. Kelloggovi a CSR bola a až dodnes je súčasťou dedičstva a firemnej kultúry celej spoločnosti.²⁰⁸ Hodnoty ako kvalita a vysoká výživná hodnota jej produktov postupne viedli k vybudovaniu dôvery v značku a k neustále narastajúcemu počtu zákazníkov. Fakt, že táto spoločnosť dosiahla v roku 2009 obrat takmer 13 miliárd dolárov²⁰⁹ a dostala sa tak na špičku vo svojej oblasti podnikania, je aj vďaka realizovaniu CSR stratégie. Široký záber CSR aktivít, ktoré Kellogg Company realizuje smerujú nielen dovnútra korporácie, ako napr. snaha zabezpečiť bezpečné a zdravé pracovné prostredie, podporovať rôzne záujmy zamestnancov, ale aj navonok v podobe ochrany životného prostredia, predávania nutričných produktov, podporovania zdravého životného štýlu, či dodržiavania najvyšších etických štandardov podnikania. Spoločnosť sa tak vo svojej CSR stratégii opiera o všetky tri piliere CSR – ekonomický, sociálny ale aj environmentálny a zostáva zároveň verná posolstvu svojho zakladateľa W.K. Kellogga, ktorého krédom bola “snaha investovať svoje peniaze do ľudí”.

²⁰⁸ KELLOGG’S: Corporate responsibility: Overview. [online] [cit. 2010-02-22]. Dostupné na internete: <<http://www.kelloggcompany.com/corporateresponsibility.aspx?id=1531>>.

²⁰⁹ KELLOGG’S: Our company. [online] [cit. 2010-02-22]. Dostupné na internete: <<http://www2.kelloggs.com/General.aspx?ID=466>>.

Príloha 3: Desať Princípov iniciatívy OSN Global Compact

Ľudské práva

Princíp č. 1: Firmy by mali podporovať a rešpektovať ochranu medzinárodne dojednaných základných ľudských práv a

Princíp č. 2: firmy by mali zabezpečiť, že sa žiadnym spôsobom nebudú podieľať na ich porušovaní.

Pracovné štandardy

Princíp č. 3: Firmy by mali rešpektovať slobodu združovania a uznať právo na kolektívne vyjednávanie,

Princíp č. 4: eliminovať akékoľvek formy nútenej práce,

Princíp č. 5: odstrániť využívanie detskej pracovnej sily,

Princíp č. 6: eliminovať diskrimináciu pri hľadaní práce a v zamestnaní.

Životné prostredie

Princíp č. 7: Firmy by mali podporovať ochranu životného prostredia,

Princíp č. 8: uskutočňovať iniciatívy propagujúce zodpovedný prístup k životnému prostrediu,

Princíp č. 9: podporovať vývoj a rozširovanie technológií ohľaduplných k životnému prostrediu.

Boj proti korupcii

Princíp č. 10: Firmy by mali bojovať proti všetkým formám korupcie, vrátane vydierania a podplácania.

Prameň: UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: *The Ten Principles*. [online] [Cit. 2010-03-19]. Dostupné na internete: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>.

Príloha 4: Svetové organizácie venujúce sa podpore spoločensky zodpovedného podnikania

Názov organizácie	Internetová stránka	Činnosť
Accountability	www.accountability.org.uk	Globálna sieť lídrov v businessse, verejných a občianskych inštitúcií vytvorená v roku 1995. Jej víziou je svet, v ktorom ľudia majú právo rozhodovať v oblastiach, ktoré majú dosah na ich životy, a kde sú organizácie činné v dôležitých oblastiach a ich činnosť je transparentná.
Business and Human Rights Resource Centre	www.businesshumanrights.org	Nezávislá, medzinárodná, nezisková organizácia, ktorá sa usiluje o zvýšenie povedomia a väčšiu diskutovanosť dôležitých otázok týkajúcich sa podnikania a ľudských práv.
Business for Social Responsibility	www.bsr.org	Organizácia so základňou v USA, ktorá pomáha svojim členom (podnikateľským subjektom) dosahovať úspech spôsobom, ktorý rešpektuje etické hodnoty, ľudí, miestne komunity a životné prostredie. Poskytuje informácie, nástroje, školenia a poradenské služby ohľadne CSR, ktoré by mali

		pomôcť, aby sa CSR stala integrálnou súčasťou podnikateľských činností a stratégií.
Business in the Community	www.bitc.org.uk	Hnutie, ktorého súčasťou je viac ako 700 firiem vo Veľkej Británii, a do ktorého programov a kampaní sa zapája zhruba 1600 účastníkov. Cieľom je inšpirovať, vyzývať, zapájať a podporovať podniky v ich pozitívnom ovplyvňovaní spoločnosti.
Coalition for Environmentally Responsible Economies	www.ceres.org	CERES je americká sieť investičných fondov, environmentálnych organizácií a iných verejných záujmových skupín usilujúca sa presadzovať zodpovednosť za životné prostredie u podnikateľských subjektov.
Round Table Codes of Conduct	www.codes-of-conduct.org	Fórum, ktoré má za cieľ zlepšiť sociálne štandardy v rozvojových krajinách – hlavne v dodávateľských alebo výrobných zariadeniach nemeckých spoločností.
Corporate Engagement Project	www.cdainc.com/cep/	Toto spoločné úsilie určené pre nadnárodné korporácie podnikajúce v konfliktných oblastiach alebo v oblastiach so spoločensko-politickými tlakmi, má za účel pomôcť manažérom

		cez viaceré praktické možnosti a manažérske nástroje reagovať na miestne výzvy a požiadavky stakeholderov.
European Business Ethics Network	www.ebenuk.org	Britská asociácia, ktorej cieľom je poskytovať fórum pre akademikov a odborníkov, kde sa diskutuje o otázkach podnikovej etiky a CSR.
European Commission: Enterprise and Industry – Sustainable and responsible business	<u>http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm</u>	Internetové stránky Európskej komisie zaoberajúce sa udržateľným rozvojom a zodpovedným podnikaním.
Fair Labor Association	<u>www.fairlabor.org</u>	FLA je neziskovou organizáciou využívajúcou úsilie priemyslu, mimovládnych organizácií, vysokých škôl a univerzít na propagovanie dodržiavania medzinárodných pracovných štandardov a na zlepšenie pracovných podmienok vo svete. Podniky, ktoré spolupracujú s FLA sú zodpovedné za podmienky, v akých sa vyrábajú ich produkty.
Institute of Business Ethics	www.ibe.org.uk	Inštitút bol založený v roku 1986 na podporu zvyšovania štandardov

		podnikateľského správania založeného na etických hodnotách.
International Business Leaders Forum	www.iblf.org	Nezisková organizácia spolupracujúca s obchodnými lídrami a ich spoločnosťami na vytváraní a manažovaní programov trvalo udržateľného rozvoja vo svete.
Social Accountability International	www.cepaa.org	Americká nezisková organizácia venujúca sa zlepšovaniu, implementácii a dohliadaniu nad dodržiavaním dobrovoľných a overiteľných štandardov CSR.
World Business Council for Sustainable Development	<u>www.wbcsd.org</u>	Združenie usilujúce sa o udržateľný rozvoj prostredníctvom troch pilierov a to ekonomického rastu, ekologickej rovnováhy a spoločenského pokroku.

Prameň: INDUSTRY CANADA: Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business. [online] [cit. 2010-03-18] Dostupné na internete:

<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

Príloha 5: Ďalšie štandardy, z ktorých môžu vychádzať hodnoty či celkovo CSR stratégia podnikateľských subjektov, a ktorými možno CSR merať:

- Universal Declaration of Human Rights
- United Nations Convention Against Corruption
- ISO 14001 Environmental and sustainability standards
- SA 8000 Social Accountability International workplace standards
- OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Standard
- Eco Management & Audit Scheme: a standard to audit environmental impact
- Forest Stewardship Council: guidelines for sustainable forest exploitation
- AA 1000 Stakeholder Engagement standard
- Transparency International Business Principles for Countering Bribery
- Ethical Trading Initiative Base Code: a code for ethical and fair trade
- The Equator Principles: social and environmental principles for financial institutions in project financing
- FSC štandardy
- FLA 3.0
- ISO 9000
- ISO 9001
- ISO 14000
- ISO 14001 Environmental and sustainability standards

Prameň: INTEGRA, PONTIS, PANET: Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov. [online] [cit. 2010-09-25]. Dostupné na internete: <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf> a INDUSTRY CANADA: Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business. [online] [cit. 2010-03-18]. Dostupné na internete: <[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

Príloha 6: Päť fáz organizačného učenia sa zodpovednému prístupu v podnikaní

Fáza	Čo organizácie robia?	Prečo to robia?
Obranná	Popierajú určité činnosti, dôsledky alebo zodpovednosť.	Obraňujú sa proti útokom na ich reputáciu, čo z krátkodobého hľadiska môže nepriaznivo ovplyvniť predaj, získavanie nových zamestnancov, produktivitu a firemnú značku.
Zhody	Snažia sa o cielený postoj zhody, ktorý predstavuje daň za realizovanie podnikateľskej činnosti.	Zabraňujú oslabeniu ekonomickej hodnoty zo strednodobého hľadiska, aby nedošlo k ohrozeniu reputácie organizácie a predchádzalo sa vedeniu sporov.
Manažérska	Zakotvujú spoločenský problém v ich hlavných riadiacich procesoch.	Zabraňujú oslabeniu ekonomickej hodnoty zo strednodobého hľadiska a usilujú sa dosiahnuť výhody z dlhodobejšieho hľadiska, integrovaním zodpovedných postupov v podnikaní do každodenných operácií.
Strategická	Integrujú spoločenský problém do ich hlavných podnikateľských stratégií.	Snaha zvýšiť ekonomickú hodnotu z dlhodobého hľadiska a nadobudnúť výhody priekopníka, zosúladením firemnej stratégie a procesných inovácií so spoločenským problémom.

Občianska	Podporujú a propagujú angažovanosť ostatných priemyselných subjektov v zodpovednom prístupe k podnikaniu.	Snaha zvýšiť ekonomickú hodnotu z dlhodobého hľadiska zvládnutím počiatočných prekážok či problémov priekopníka a získať výhody cez spoločnú činnosť.
------------------	---	---

Prameň: ZADEK, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. In *Harward Business Review*. 2004, dec. 1. [citované 2010-11-10]. Dostupné na internete: <http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=106&sid=7b3e2feb-9d8d-484a-bd93-1ee7911b342d%40sessionmgr115>.

Príloha 7: Stupne narastajúceho významu spoločenského problému

Stupne	Charakteristiky
Skrytý	Aktívne skupiny a mimovládne organizácie si uvedomujú určitý spoločenský problém. Existuje len minimálny vedecký alebo iný reálny dôkaz. Spoločenský problém je doposiaľ ignorovaný či nepodstatný pre podnikateľský sektor.
Vynárajúci	Médiá a politická sféra si už uvedomujú spoločenský problém. Realizuje sa prvotný výskum, ale fakty sú stále nepostačujúce. Prvé priekopnícke firmy usilujúce sa riešiť problém.
Konsolidácie	Rastie počet príkladov podnikateľských prístupov k danému spoločenskému problému. Vytvorenie sektorových a s daným problémom súvisiacich dobrovoľných iniciatív. Vedú sa spory a narastá potreba po legislatívnej úprave. Sú vytvorené dobrovoľné štandardy a začínajú sa realizovať kolektívne kroky.
Inštitucionalizácie	Existuje legislatívna úprava alebo normy pre podnikateľskú činnosť. Zakotvené praktiky sa stávajú bežnou súčasťou excelentného modelu v podnikaní.

Prameň: ZADEK, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2004, dec. 1. [citované 2010-11-10]. Dostupné na internete:
<<http://han.savba.sk:81/han/EBSCO/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=106&sid=7b3e2feb-9d8d-484a-bd93-1ee7911b342d%40sessionmgr115>>.

Tabuľka 8: Porovnanie úrovne CSR v troch západných krajinách EÚ

	Veľká Británia	Francúzsko	Nemecko
CSR politika a legislatíva	Od zač. 80-tych rokov vláda viac neupravuje podnikateľskú činnosť okrem existujúceho legislatívneho rámca. Spoločensky zodpovedné správanie sa preto očakáva z vlastnej iniciatívy podnikov. V júli 2010 - koaličná vláda uviedla iniciatívu "Big Society" - cieľom je presunúť kompetencie vlády na miestnu komunitu.	Zákon "Modernizácia ekonomiky" z roku 2001 nariaďuje povinné reportovanie o sociálnych a environmentálnych vplyvoch pre viaceré spoločnosti. Tento zákon predstavoval impulz pre nefinančné reportovanie. Kombinácia dobrovoľných a povinných činností a tiež požiadavky zainteresovaných subjektov vyústili do nefinančného reportovania a CSR politik.	Vláda doteraz neprijala žiadne zákony týkajúce sa CSR. Ministerstvo práce a sociálnych vecí má zodpovednosť za oblasť CSR. V roku 2001 vláda iniciovala multi-stakeholderské fórum ohľadom CSR, ktoré vyústilo do odporúčaní týkajúcich sa národného akčného plánu CSR. Stále je však CSR vnímané ako dobrovoľná iniciatíva podnikov a žiadna legislatívna úprava sa v tejto oblasti nechystá. Výročné správy firiem obvykle zahŕňajú CSR otázky.
Hlavné motivačné faktory CSR	Etický prístup prominentných podnikateľských subjektov k podnikaniu (obzvlášť zohľadňujúcich zamestnancov). Toto viedlo k dnešnej situácii, kedy si podniky takmer automaticky osvojujú CSR.	Začiatky CSR vo Francúzsku súvisia s globalizáciou, vplyvom zahraničných korporácií a tiež rastúcimi očakávaniami zainteresovaných subjektov (zamestnancov, verejných hráčov a pod.). Ďalej je to norma ISO 26000 či úspešný vývoj trhu spoločensky zodpovedného investovania.	V Nemecku sa CSR rozvinulo z veľkej debaty týkajúcej sa ekologických problémov. Naďalej zostáva ekológia dominantnou, avšak v posledných rokoch dochádza k narastaniu významu aj spoločenských otázok.
Organizácie podporujúce CSR	• Business in the Community • Caux Initiatives for Business • LEAD International • Accountability • Ethical Corporation • London Benchmarking Group • Corporate Citizenship	• IMS- Entreprendre pour le Cite • ORSE • Novethic • EPE • OREE • Comité 21	• German Sustainability Council • econsense—Forum for Sustainable Development of German Business • UPJ • BDA • Ministry of Employment and Social Affairs • Greenpeace • Germanwatch • Transparency International • Amnesty International

Povedomie verejnosti o CSR	S efektívnejším propagovaním etických programov podnikateľských subjektov rastie zároveň uvedomelosť verejnosti v oblasti CSR. Média sú tu menej kritické voči podnikateľskej činnosti než v iných európskych krajinách.	Koncepty ako trvalo udržateľný rozvoj či CSR sú pre verejnosť mátať a nie sú presne pochopené, dokonca i vo veľkých korporáciách a medzi štátnymi predstaviteľmi.	Verejnosť sa zaujíma o trvalú udržateľnosť a otázky týkajúce sa CSR, avšak žiadny konkrétny výskum nie je dostupný. Tlač a internet sú hlavnými zdrojmi informácií o CSR.
Životné prostredie	Národný akčný plán: nová koalícia vláda sa chce usilovať dosiahnuť ambiciózne plán v podobe znižovania CO ₂ , vytvoriť "green jobs", vytvárať alternatívne zdroje energie a pod. Vláda a energetické spoločnosti propagujú úsporu energie za účelom znižovania CO ₂ . Existuje tu veľká snaha o zmenu prístupu v domácnostiach, podporu izolácie či meranie podnikovej energetickej efektívnosti. Väčšina populácie je skeptická voči environmentálnym otázkam a ich riešeniu.	Najväčšou výzvou je redukcia emisií CO ₂ (najmä kvôli nárastu stavebného priemyslu a dopravy). Energetická politika má 4 hlavné ciele: docieľiť národnú nezávislosť v oblasti palív a zabezpečiť vlastné zdroje energie, zlepšiť ochranu ŽP, boj proti skleníkovým plynom a garantovať konkurenčné ceny palív. Na dosiahnutie týchto cieľov vláda už navrhla a podnikla konkrétne kroky.	Národný akčný plán: Nemecko je veľmi aktívne v oblasti klimatickej zmeny. V r. 2002 vláda prijala prvú národnú stratégiu trvalo udržateľného rozvoja, ktorá bola neskôr revidovaná a doplnená o ďalšie indikátory. Najbližšia revízia je plánovaná na r. 2012. Klimatická zmena predstavuje v rámci environmentálnych otázok najväčšiu výzvu. Je tu snaha o efektívnejšie využívanie energie, ako nástroja na úsporu N a boja proti klimatickej zmene.
Dodávateľský reťazec	Mnohé podniky sa usilujú o trvalú udržateľnosť v podnikaní, avšak veľakrát len v malej miere oproti minimálnym štandardom. Niektoré vedúce spoločnosti spolupracujú s inými podnikmi, vládami a MVO pri riešení výziev akými sú napr. nízke platy či detská práca.	V marci 2007 vláda prijala Národný akčný plán na trvalo udržateľné verejné štátne dodávky. V súkromnom sektore z dôvodu veľkej škály možných situácií neexistuje jednotná CSR stratégia pre dodávateľov a subdodávateľov, avšak existujú rôzne prístupy podľa ktorých môžu postupovať (napr. ORSE 2008 Proactive Stakeholder Engagement Guide)	Zavádzanie CSR v dodávateľskom reťazci viedlo k tomu, že firmy začali vyžadovať od ich dodávateľov rôzne údaje týkajúce sa ekologických a spoločenských dosahov.

Ľudské práva	Podnikateľské subjekty stále viac dbajú na dodržiavanie ľudských práv.	Mimovládne organizácie zaoberajúce sa ľudskými právami sú vo Francúzsku mimoriadne aktívne. Existujú tu viaceré iniciatívy a organizácie podporujúce ľudské práva ako napr. Entreprises pour les Droits de l'Homme, Social Charter vytvorenú Carrefourom a iné.	Ľudské práva neboli až doteraz dôležitou súčasťou CSR debaty, hoci sa veľkrát uvádzajú v reportujúcich protokoloch.
Rovnosť príležitostí	Rovnosť zakotvená v legislatíve zahŕňa vek, rasu, pohlavie, postihnutie, vierovyznanie a sexuálnu orientáciu. Súčasná vláda tiež podporuje väčšiu pracovnú flexibilitu (najmä pre matky) a mnohé iné oblasti.	Rôznorodosť a inklúzia na pracovisku nadobúdajú stále väčší význam u podnikateľských subjektov. V súčasnosti sa venuje pozornosť otázkam ako rovnosť príležitostí (pohlavie), postihnutie, sexuálna orientácia, starnutie atď. V oblasti rovnosti príležitostí sú veľmi aktívne najmä odbory a rôzne mimovládne organizácie. ORSE vydala v r. 2009 na podporu rovnosti príležitostí dokumenty "Men are the future of equal opportunity" a "2009 Equal Opportunity Directory". IMS organizuje workshopy týkajúce sa sexuálnej orientácie a tiež vydala e-learningový nástroj na tému starnutia.	Nemecko veľa rokov nasleduje podnikateľské a vládne stratégie, aby sa zabezpečila rovnosť príležitostí. Táto otázka sa prejednáva dlhšie než otázka CSR a preto má svoje vlastné smerovanie.
Angažovanosť v miestnej komunite	Už od začiatku histórie CSR vo Veľkej Británii, sa podnikateľské subjekty rozhodli stať významnými "hráčmi" v rámci miestnych komunít a vedúce spoločnosti zabezpečujú, že hlavné podnikateľské činnosti a tiež komunitné investovanie vedú k miestnemu rozvoju. Značne rozšírené je tu dobrovoľníctvo zamestnancov za súčasnej podpory zamestnávateľov.	Pôvodne boli súkromný a neziskový sektor úplnými protivníkmi. Postupne firmy a neziskové organizácie vytvorili neziskové partnerstvá za účelom podpory miestnej komunity. Podpora od firiem má v súčasnosti podobu finančných donácií, ľudskej podpory či dobrovoľníckych programov zamestnancov. Poradenstvo firmám v tejto oblasti zabezpečuje najmä IMS.	Angažovanosť v miestnej komunite je najvýznamnejším spôsobom angažovania sa nemeckých firiem. Spolupráca medzi podnikom a miestnou komunitou alebo regiónom sa líši v závislosti od špecifik danej situácie.

Trvalo udržateľné produkty a služby	Trvalo udržateľné produkty a služby sú navrhované tak, aby zohľadňovali dopady na ľudí, planétu a zisk. Vo Veľkej Británii dochádza v posledných rokoch k nárastu etických a "zelených" produktov a dokonca podnikateľský sektor stále viac akceptuje ako štandard potrebu usilovať sa o trvalú udržateľnosť u dominantných značiek. Mnohé firmy považujú CSR za novú konkurenčnú výhodu, avšak veľa nepravdivých tvrdení a "greenwashing" viedli k skepticizmu verejnosti.	Niektoré francúzske pionierske spoločnosti iniciovali pilotné projekty okolo "Base of the Pyramid" (BoP)/spoločenských podnikateľských stratégií (nové produkty, služby) z rôznych sektoroch ekonomiky. IMS vedie tiež Výskumný akčný program na BoP za účelom zdieľania expertíz a nových projektov BoP v rozvojových krajinách.	Trvalo udržateľné produkty a služby sú súčasťou diskusií týkajúcich sa ochrany spotrebiteľa. Súčasťou týchto debát sú rôzne otázky ako napr. "zelené" produkty. Mnohé inovatívne firmy v Nemecku sa sústreďujú na výrobu trvalo udržateľných produktov za účelom zabezpečenia rastu trhovej pozície v budúcnosti.
Hlavné výzvy v oblasti CSR	V rámci podnikateľského sektora treba doceliť porozumenie, že cieľom CSR je zodpovedná podnikateľská činnosť a nie filantropia. Ďalej je nevyhnutné zabezpečiť, aby sa kvôli šetreniu a finančným škrtom v krajine nezanedbávalo CSR.	Existujú tri hlavné výzvy a to: nájsť nástroje na zavedenie CSR v MSP, zapojiť rôznych zamestnancov (riaditeľ, manažér, člen predstavenstva), vytvoriť holistický prístup k CSR v rámci podnikateľského subjektu (HR, ŽP, spoločenské otázky) a globálne/lokálne stratégie.	MSP sú nedostatočne zahrnuté do debát týkajúcich sa CSR.

Prameň: CSR EUROPE (Oct 2010): A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations. [online] [cit. 2011-05-16]. Dostupné na internete: <<http://www.csreurope.org/data/files/2342aguidetocsr02.pdf>>.

Príloha 9: Porovnanie úrovne CSR v krajinách V4

	Poľsko	Maďarsko	Česká republika	Slovensko
CSR politika a legislatíva	Vláda je aktívna v oblasti CSR a existujú tu národné aktivity na zvýšenie povedomia o CSR. Ministerstvo hospodárstva je zodpovedné za túto oblasť, za rozvíjanie a implementáciu CSR a tiež podporu dialógu so stakeholdermi. V r. 2009 bola vydaná príručka pre MSP nazvaná "Sustainable business". Ministerstvo vytvorilo v r. 2010 štyri pracovné skupiny, ktoré majú pripraviť odporúčania na lepšiu implementáciu a propagáciu CSR v týchto oblastiach: SRI, trvalo udržateľná spotreba, vzdelávanie a propagácia CSR. Aktívnym podporovateľom CSR je aj Úrad pre energetickú reguláciu.	Existujú tu dve oblasti, v ktorých vláda môže podporovať CSR: vytvoriť príklad pre podnikateľské subjekty a podporný systém. V r. 2007 boli vytvorené Hospodárskou a spoločenskou radou odporúčania ohľadom CSR pre vládu, ktoré však doteraz neboli prijaté. Národný klimatický dokument bol zamietnutý v r. 2010. Niekoľko vládnych organizácií iniciovalo dialóg so stakeholdermi a boli vydané viaceré iniciatívy trvalo udržateľných verejných štátnych dodávok. Bola zavedená environmentálna a spoločenská značka, ale doposiaľ s diskutabilnou efektívnosťou. V Maďarsku nie je žiadna legislatívna úprava týkajúca sa CSR, TUR alebo environmentálneho reportovania.	Väčšina legislatívy týkajúcej sa CSR sa implementuje v celom štáte, napr. Národný kódex práce, Zákon o ochrane spotrebiteľov, Zákon o všeobecnej bezpečnosti produktov a Zákon o ŽP. ČR prijala v r. 2000 Národný program kvality, ktorý zahŕňa CSR ako jednu z priorit. Strategickými cieľmi na r. 2013 sú napr. spolupráca pri implementácii odborných aktivít v otázke CSR voči verejnosti, vytvoriť diskusné fórum ohľadne terminológie a obsahu spoločenskej zodpovednosti a pod. Neexistujú tu legislatívne ani formálne politiky, ktoré by zaväzovali firmy reportovať o CSR.	Vláda sa takmer vôbec nevenuje oblasti CSR. Neexistuje tu žiadne oddelenie alebo pozícia v rámci ministerstiev, ktoré by boli zodpovedné za propagovanie a implementáciu CSR. Existujú však menšie iniciatívy týkajúce sa CSR (napr. rovnováha súkromného a pracovného života). Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny každý rok udeľuje ocenenie zamestnávateľovi zohľadňujúcemu rodinný život. Ministerstvo ŽP podporuje ISO certifikáciu a ekologické označovanie.

Hlavné motivačné faktory CSR	Hlavné oblasti CSR, ktoré sú v súčasnosti diskutované sú: ekologická efektívnosť, TUR a CSR, ale aj zhoda s existujúcim právnym rámcom a reguláciou EÚ.	Hlavné oblasti CSR sú ochrana ŽP, reportovanie, zodpovednosť, transparentnosť a tiež rovnosť, sociálna kohézia a trvalo udržateľný predaj.	Hlavné priority v oblasti CSR sú ŽP, hospodársky blahobyt a filantropia.	Hlavné oblasti CSR sú komunikácia a transparentnosť, ochrana ŽP, dialóg so stakeholdermi a rovnosť príležitostí.
Organizácie podporujúce CSR	• Responsible Business Forum • CSRinfo • Responsible Business Institute • Ministry of Economy • Energy Regulatory Office • Business Ethics Center • Academy of Development of Philanthropy in Poland • Institute for Sustainable Development	• American Chamber of Commerce in Hungary • Association of Conscious Consumers • Budapest Chance Nonprofit Ltd. • Business Council for Sustainable Development in Hungary • Clean Air Action Group • Economic and Social Council • Energia Klub • First Hungarian CSR Association	• Ministry of Human Rights and Minorities • Ministry of Labour and Social Affairs • Ministry of the Environment • Ministry of Industry and Trade • Business Leaders Form • Association of Fair Business • Czech Society for Quality	• Slovak Business Leaders' Forum • Pontis Foundation • UNDP • Integra Group • Panet www.panet.sk • Donors Forum • American Chamber of Commerce • The Faculty of Social and Economic Sciences at Comenius University in Bratislava

Povedomie verejnosti o CSR	Najslabšou stránkou v zavádzaní CSR je v Poľsku nízke povedomie verejnosti o CSR. Na rozdiel od západných krajín sú bojkoty verejnosti v prípade firemných škandálov ojedinelé. Nie je tu dostatočné vzdelávanie v tejto oblasti. Spoločenské médiá sú doposiaľ najaktívnejšie v snahe podporovať zodpovedné podnikateľské správanie.	Povedomie verejnosti o CSR je doposiaľ značne limitované (okolo 50% maďarských zamestnancov nikdy tento pojem nepočulo). Existuje tu skôr povedomie o ekológii a CSR sa chápe skôr ako sponzorstvo a donácie. Dialóg so stakeholdermi nie je v Maďarsku takmer vôbec využívaný nástroj CSR. Médiá venujú stále viac pozornosti správam z oblasti CSR, čím zabezpečujú rozširovanie povedomia o CSR.	Povedomie o CSR je značné, ale chýbajú informácie k špecifickým otázkam CSR. Veľa aktivít, ktoré sú súčasťou CSR sú chápané ako niečo oddelené a nie spadujúce pod CSR. Koncept CSR sa postupne začína vyučovať na univerzitách, buď v rámci predmetov CG, Podnikateľská etika alebo samostatných predmetov o CSR. Médiá nedostatočne propagujú CSR.	Prieskum z r. 2008, ktorý uskutočnilo BLF, ukázal, že pojem "zodpovedné podnikanie" nepozná viac než polovica Slovákov. Médiá sú najväčšou slabinou v propagovaní CSR na Slovensku.
--	--	--	---	--

Životné prostredie	Existujú tu viaceré akčné plány na ochranu ŽP (napr. Národný akčný plán). Hlavnou environmentálnou výzvou je vysoká úroveň CO₂, nízka ekologická efektívnosť a tiež potreba modernizácie priemyslu a energetického sektora, aby sa zabezpečila trvalá udržateľnosť. Energetický priemysel prechádza výraznou transformáciou, vrátane privatizácie a reštrukturalizácie, pričom nedostatkom je hlavne vysoká závislosť na uhlí. Poľsko zvažuje zavádzanie alternatívnych zdrojov (príprava nariadení týkajúcich sa ekologickej efektívnosti).	Národná stratégia TUR je dlhodobý strategický dokument vlády, ktorý má napomáhať reforme vedúcej k TUR. Stratégia obsahuje rámec na obdobie do r. 2025. Národný akčný plán bol vydaný na roky 2009-2014. Najväčšie environmentálne výzvy sú: splnenie medzinárodných predpisov, ochrana prírodných hodnôt, predchádzanie klimatickej zmene a vytvorenie udržateľného vodného riadenia.	Hlavné environmentálne výzvy sú: znižovanie emisií z dopravy, kúrenia, spaľovania, deforestrácia a pod. Súčasným trendom je zníženie spotreby E, zvýšenie celkovej spotreby primárnych zdrojov a zníženie domácich pevných palív (cena a dostupnosť).	Neexistuje tu žiadny národný akčný plán týkajúci sa klimatickej zmeny. Vláda však v r. 2007 schválila 3-ročný plán pre zelené verejné obstarávanie. Najväčšími environmentálnymi výzvami sú skládky toxického odpadu, vystavovanie sa kyanidu v baniach ťažiacich zlato, znižovanie závislosti na atómovej energii
----------------------------------	--	---	--	---

Dodávateľský reťazec	Kedže koncept CSR ešte nie v Poľsku úplne osvojený, otázka zodpovednosti v dodávateľskom reťazci je len málo diskutovaná, najmä u MSP. V súčasnosti sa dôraz kladie skôr na oblasť zhody s reguláciou EÚ a kvalitatívnymi štandardmi. Fair Trade a trvalo udržateľné produkty predstavujú len zanedbateľné miesto na trhu. Hlavnými ťahúňmi spoločensky zodpovedného prístupu v dodávateľskom reťazci sú medzinárodné spoločnosti.	Maďarské podniky zatiaľ nespĺňajú ani legislatívne nariadenia, preto je pre ne náročné venovať pozornosť zodpovednosti v dodávateľskom reťazci. Dominantným faktorom pri výbere dodávateľov je cena.	České firmy sú často súčasťou dodávateľského reťazca TNK. Požiadavky na české firmy ako dodávateľov sa týkajú kompetentnosti, legálnosti, finančnej korektnosti voči štátnym orgánom, ochrany údajov, transparentnosti firmy a pod.	Oblasť CSR v dodávateľskom reťazci nie je prioritou v SR a preto sa nesleduje.
------------------------------------	---	---	--	---

Ľudské práva	Ľudské práva sú v Poľsku garantované zákonom, pričom Poľsko je súčasťou všetkých významných medzinárodných zmlúv týkajúcich sa ľudských práv. Poľský zamestnávateľia musia dodržiavať oficiálny Pracovný kódex. Stále sa debatuje o vzťahoch zamestnancov a podmienkach na pracovisku.	Maďarské zákony zohľadňujú štandardy ILO týkajúce sa ľudských práv a pracovných podmienok. Práva zamestnancov sú obsiahnuté v Zákone o ochrane pri práci, ktorý pokrýva oblasti ako bezpečnosť pri práci, tréningy a pracovné podmienky. Ľudské práva v Maďarsku obsahujú: neprimeraný zákrok polície voči podozrivému (hlavne voči Rómom), korupčnosť vlády, sociálne násilie voči ženám a deťom, sexuálne harašenie žien a obchod s bielym mäsom.	Otázka ľudských práv spadá do kompetencie viacerých vládnych úradov ako napr. Rady pre ľudské práva, národné minority, Rady pre rómske záležitosti, zdravie a bezpečnosť pri práci atď.	Diskusia o ľudských právach sa venuje najmä rómskej otázke, lebo u Rómov je vyššia nezamestnanosť a diskriminácia pri uchádzaní sa o zamestnanie. Dôvodmi sú ich neproduktívnosť a pracovná etika.
----------------------------	---	--	--	---

Rovnosť príležitostí	Hlavnou otázkou je rovnosť pohlaví. Poľsko má pomerne nízku úroveň zamestnanosti žien, najmä v manažérskych pozíciách. V predchádzajúcich rokoch bol realizovaný projekt "Gender Index", ktorý viedol k širšej debate o otázke rovnosti na pracovisku. Špeciálna pozornosť je venovaná flexibilnej pracovnej dobe pre rodičov s deťmi. Právnou reguláciou sa podarilo doceliť, že niektoré spoločnosti zamestnávajú aj hendikepovaných ľudí.	Hlavný dôraz sa tu kladie na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, zamestnávaníu hendikepovaných ľudí, snahe o vyššiu mieru zamestnanosti, dialógu medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, zodpovednému prepúšťaniu a integrácii Rómov.	Hlavné trendy v rámci firiem sú rovnováha pracovného a súkromného života, rôznorodosť na pracovisku a inklúzia zamestnancov starších ako 50 rokov. Najnovšie sa objavujú snahy o vytváranie detských škôlok na pracovisku. Dôležitú úlohu zohráva Pracovný kódex.	V otázke rovnosti príležitostí Slovensko splňa európske štandardy, aj keď sú potrebné stále zlepšenia. Existuje tu viacero neziskových organizácií venujúce sa tejto otázke u rôznych skupín obyvateľstva.
------------------------------------	---	--	--	---

Angažovanosť v miestnej komunite	Väčšinou sa angažujú v miestnej komunite veľké spoločnosti, poľské i zahraničné. Toto vedie k budovaniu dôvery a imidžu spoločností, avšak veľakrát sa jedná len o filantropické aktivity, ktoré nesúvisia s celkovou stratégiou spoločnosti. Stále viac dochádza k budovaniu strategických partnerstiev s MVO.	Táto oblasť nie je stále prioritou podnikateľského sektora v Maďarsku, avšak dochádza k nárastu najmä u firiem, ktorých CSR je súčasťou podnikovej stratégie. Podľa nedávneho prieskumu by angažovanosť stakeholderov zvýšila dôležitosť CSR. Podnikateľské subjekty, ktoré vydávajú správy o trvalej udržateľnosti zvyčajne organizujú stakeholderské fóra.	České firmy sú v miestnych komunitách vnímané pozitívne a to najmä kvôli dodržiavaniu legislatívnych nariadení. Vo všeobecnosti nedochádza k inováciám v angažovanosti firiem v miestnej komunite.	Deväť z 10-tich podnikov podporuje miestnu komunitu cez možnosť darovania 2% ročnej dane neziskovej organizácii. Narastá tiež trend poskytnutia času alebo iného druhu donácií. Pätnásť firiem poskytlo svoje skúsenosti v rámci siete ENGAGE a približne 60 sa dobrovoľne angažovalo na projekte ako Naša Bratislava.
Trvalo udržateľné produkty a služby	Táto oblasť je ešte len v začiatkoch. Veľakrát deklarovaná ochota spotrebiteľov nakupovať od spoločensky zodpovedných firiem sa pri nákupoch nepotvrdila. Fair trade výrobky, eko- a organické výrobky sú často drahšie než iné podobné výrobky, čo je ďalším problémom vzhľadom na hospodársku situáciu krajiny (dopady krízy).	V r. 2009 došlo podľa prieskumu k miernemu nárastu lojálnosti voči maďarským produktom. Existujú tu: maďarská eko-značka, európska eko-značka, energetická značka, značka Fair trade a "Biokontroll".	Česká národná obchodná značka kvality sa udeľuje produktom, ktoré spĺňajú určité štandardy týkajúce sa kvality/udržateľnosti. Existuje tu približne 20 takýchto obchodných značiek.	

Hlavné výzvy v oblasti CSR	Hlavnou výzvou je zosúladiť oblasť podnikateľskej etiky a spĺňanie štandardov. Nevyhnutné je tiež zabezpečiť transparentnosť a spoločensky zodpovedné reportovanie. Ďalšou oblasťou je zvýšiť dôveryhodnosť CSR a to najmä cez nezávislé externé audity CSR politik vo firmách. Podnikateľský sektor by sa mal tiež viac zapojiť do spoločenského dialógu.	Podnikateľské subjekty realizujú skôr krátke, často ad hoc projekty, zamerané hlavne na sponzorstvo, poskytnutie donácie a miestnu komunitu. Len málo firiem integruje CSR do podnikových stratégií a vytvára dlhodobé CSR projekty. Hlavné problémy sú transparentnosť, zodpovednosť a antikorupčnosť v jednotlivých sektoroch, budovanie silného dialógu (so stakeholdermi) a medzisektorová spolupráca. Občianska verejnosť nevytvára dostatočný tlak na spoločnosti, aby sa správali spoločensky zodpovedne.	Najväčšou výzvou pre veľké korporácie je zabezpečiť konzistentnosť medzi praxou a stanovenou CR stratégiou. CSR sa veľakrát chápe ako nástroj na zlepšenie reputácie. Dôležité je preto zabezpečiť porozumenie podstaty CSR. U MSP a verejnosti je potrebné doceliť chápanie CSR ako potenciálnej konkurenčnej výhody v podnikaní.	Hlavnou výzvou v oblasti CSR je činnosť vlády. Je potrebné vytvoriť a schváliť národnú stratégiu CSR, vláda by mala viac propagovať a podporovať CSR a tiež by sa malo viac venovať otázke ochrany ŽP.
--	---	---	---	---

Prameň: CSR EUROPE (Oct 2010): A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations. [online] [cit. 2011-05-16]. Dostupné na internete: <<http://www.csreurope.org/data/files/2342aguidetocsr02.pdf>>.

Príloha 10: Index vnímania korupcie v krajinách EÚ za rok 2010

RANK	REGIONAL RANK	COUNTRY / TERRITORY	CPI 2010 SCORE	90% CONFIDENCE INTERVAL		SURVEYS USED
				LOWER BOUND	UPPER BOUND	
1	1	Denmark	9.3	9.1	9.4	6
4	2	Finland	9.2	9.1	9.3	6
4	2	Sweden	9.2	9.1	9.4	6
7	4	Netherlands	8.8	8.7	9.0	6
8	5	Switzerland	8.7	8.3	9.1	6
10	6	Norway	8.6	8.1	9.0	6
11	7	Iceland	8.5	7.7	9.2	5
11	7	Luxembourg	8.5	8.0	8.9	5
14	9	Ireland	8.0	7.7	8.3	6
15	10	Austria	7.9	7.4	8.4	6
15	10	Germany	7.9	7.5	8.3	6
20	12	United Kingdom	7.6	7.3	7.9	6
22	13	Belgium	7.1	6.9	7.2	6
25	14	France	6.8	6.4	7.2	6
26	15	Estonia	6.5	6.1	6.8	8
27	16	Slovenia	6.4	5.9	6.8	8
28	17	Cyprus	6.3	6.0	6.6	4
30	18	Spain	6.1	5.7	6.5	6
32	19	Portugal	6.0	5.4	6.7	6
37	20	Malta	5.6	5.3	5.8	3
41	21	Poland	5.3	5.0	5.5	8
46	22	Lithuania	5.0	4.4	5.5	8
50	23	Hungary	4.7	3.9	5.5	8
53	24	Czech Republic	4.6	4.1	5.1	8
59	25	Latvia	4.3	3.7	4.8	6
59	25	Slovakia	4.3	3.8	4.9	8
67	27	Italy	3.9	3.5	4.4	6
69	28	Romania	3.7	3.3	4.2	8
73	29	Bulgaria	3.6	3.2	4.0	8
78	30	Greece	3.5	3.1	3.9	6

Prameň: TRANSPARENCY INTERNATIONAL: CPI 2010 data. [online] [cit. 2011-06-01]. Dostupné na internete: <http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/in_detail#1>.

Príloha 11: Víťazi Via Bona Slovakia za rok 2010

HLAVNÉ CENY

Hlavná cena pre veľké podniky za komplexný prístup k zodpovednému podnikaniu

- Orange Slovensko, a.s.

Hlavná cena pre malé a stredné podniky za uplatňovanie princípov zodpovedného podnikania

- Nera Networks, s.r.o.

Čestné uznanie za osobné nasadenie zamestnancov a chuť ísť vlastnou cestou pri presadzovaní zodpovedného podnikania

- Martinus, s.r.o.

Oblasť ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE

Zelená cena pre malé a stredné podniky

- ENVI-PAK, a.s.

Cena za zodpovedný prístup k zamestnancom

- ORION NOVA, s.r.o.

Čestné uznanie za príkladný prístup k zamestnancom v čase povodní

- Embraco Slovakia, s.r.o.

Cena za zodpovedné pôsobenie na trhu

- Tatra Banka, a.s.

Oblasť FIREMNÁ FILANTROPIA

Cena za dlhodobý pozitívny vplyv podniku na spoločnosť a okolitú komunitu

- Embraco Slovakia, s.r.o.

Cena za odvahu podporiť náročnú tému

- Creative Department, s.r.o.

Cena za zapájanie zamestnancov do dobrovoľníckych aktivít

- RWE IT Slovakia, s.r.o.

Prameň: NADÁCIA PONTIS: Víťazi Via Bona Slovakia za rok 2010. [online] [cit. 2011-04-27]. Dostupné na internete: <<http://www.viabona.sk/>>.

Príloha 12: Príklad matice navrhnutých CSR činností

	Environmentálna činnosť		Spoločenská činnosť (napr. pracovníci, komunity)		Ekonomická činnosť (napr. záruka kvality, spokojnosť zákazníkov)	
	Súčasný	Navrhovaný	Súčasný	Navrhovaný	Súčasný	Navrhovaný
Procesy	Registrované na ISO 14001*	Redukcia Kyoto emisií?	Certifikované na OHSAS 18001*	SA8000* alebo Fair Labor Assotiation (FLA)	Registrované na ISO 9001*	Integrované manažérske systémy (IMS)?
Produkty/ služby	Niektoré produkty používajú logo Environment al Choice	Mohli by byť produkty certifikované na Energy Star?	Žiadne v súčasnosti	Možné SA 8000 alebo produktová certifikácia FLA	Využívanie loga ISO 9001 v hlavičke podnikových listov	Udržať prácu ISO na úrovni IMS
Výsledky	Uskutočnené interné hodnotenie výsledkov	Dodávateľský reťazec/ komunitné dopady?	Uskutočnené interné hodnotenie výsledkov	Dodávateľský reťazec/ komunitné dopady?	Uskutočnené interné hodnotenie výsledkov	Dodávateľský reťazec/ komunitné dopady?
Zodpovedné stredisko	Oddelenie environmentálnych záležitostí		Oddelenie ľudských zdrojov		Manažér, kvalita/ spokojnosť zákazníkov	

Prameň: INDUSTRY CANADA: *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. [online] [cit. 2010-03-18] Dostupné na internete:

<[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/\\$FILE/CSR_mar2006.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_mar2006.pdf/$FILE/CSR_mar2006.pdf)>.

Príloha 13: SA 8000:2008 systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti

Social accountability 8000 Spoločenská zodpovednosť 8000

ABOUT THE STANDARD

This is the third issue of SA8000, an auditable standard for a third-party verification system, setting out the voluntary requirements to be met by employers in the workplace, including workers' rights, workplace conditions, and management systems. The normative elements of this standard are based on national law, international human rights norms and the conventions of the ILO. The SA8000 standard can be used along with the SA8000 Guidance Document to assess the compliance of a workplace with these standards.

The SA 8000 Guidance Document helps to explain SA8000 and how to implement its requirements; provides examples of methods for verifying compliance; and serves as a handbook for auditors and for companies seeking certification of compliance with SA8000. The Guidance Document can be obtained from SAI upon request for a small fee.

SA8000 is revised periodically as conditions change, and to incorporate corrections and improvements received from interested parties. Many interested parties have contributed to this version. It is hoped that both the standard and its Guidance Document will continue to improve, with the help of a wide variety of people and organisations. SAI welcomes your suggestions as well.

To comment on SA8000, the associated SA8000 Guidance Document, or the framework for certification, please send written remarks to SAI at the address indicated below.

I. PURPOSE AND SCOPE

The intent of SA8000 is to provide a standard based on international human rights norms and national labour laws that will protect and empower all personnel within a company's scope of control and influence, who produce products or provide services for that company, including personnel employed by the company itself, as well as by its suppliers/subcontractors, sub-suppliers, and homeworkers.

SA8000 is verifiable through an evidenced-based process. Its requirements apply universally, regardless of a company's size, geographic location, or industry sector.

O ŠTANDARDE

Toto je tretie vydanie štandardu SA 8000, ktorý je auditovateľný a využiteľný pre overovanie tohto systému tretou stranou. V štandarde sa ustanovujú dobrovoľné požiadavky, ktoré musia byť dodržiavané zamestnávateľmi na pracovisku vrátane práv pracovníkov, pracovných podmienok a manažérskych systémov. Normatívne prvky tohto štandardu vychádzajú z národných predpisov, medzinárodných ľudských práv a dohovorov MOP (Medzinárodná organizácia práce). Štandard SA 8000 môže byť použitý len spolu so Sprievodcom pre SA 8000 pri posudzovaní zhody pracoviska s týmto štandardom.

Sprievodca SA 8000 pomáha vysvetliť aplikáciu SA 8000, teda ako realizovať jeho požiadavky; uvádza príklady metód pre overovanie zhody a slúži ako príručka pre audítorov a pre spoločnosti, ktoré usilujú o certifikáciu zhody s SA 8000. Dokument je možné získať spolu s pokynmi zo SAI na požiadanie za malý poplatok.

SA 8000 je pravidelne revidovaný štandard ak sa zmenia podmienky a je potrebné vykonať korekcie a vylepšenia obdržané od zainteresovaných strán. Mnohé zainteresované strany prispeli k vzniku tejto verzie. Predpokladá sa, že štandard aj sprievodca SA 8000 sa budú aj naďalej zlepšovať s pomocou širokého spektra ľudí a organizácií. SAI uvíta rovnako Vaše návrhy.

Ak sa chcete vyjadriť k SA 8000, súvisiacemu SA 8000 Sprievodcovi alebo k rámci certifikácie, zašlite prosím písomné poznámky SAI na nižšie uvedenú adresu.

I. ÚČEL A ROZSAH

Zámerom SA 8000 je poskytnúť štandard vychádzajúci z medzinárodných ľudských práv a národného pracovného práva, ktorý bude chrániť a oprávňovať všetkých zamestnancov v rámci organizácie na kontrolu a ovplyvňovanie tých, ktorí produkujú tovary alebo poskytujú služby pre túto organizáciu, vrátane vlastného personálu zamestnaného v samotnej organizácii, rovnako ako jeho dodávateľov, subdodávateľov a domáчих pracovníkov.

Požiadavky SA 8000 sú overiteľné na základe procesu dokazovania. Tieto požiadavky platia všeobecne, bez ohľadu na veľkosť organizácie, geografické umiestnenie alebo sektor priemyslu.

Complying with the requirements for social accountability of this standard will enable a company to:

- a) Develop, maintain, and enforce policies and procedures in order to manage those issues which it can control or influence;
- b) Credibly demonstrate to interested parties that existing company policies, procedures, and practices conform to the requirements of this standard.

II. NORMATIVE ELEMENTS AND THEIR INTERPRETATION

The company shall comply with national and all other applicable laws, prevailing industry standards, other requirements to which the company subscribes, and this standard. When such national and other applicable laws, prevailing industry standards, other requirements to which the company subscribes, and this standard address the same issue, the provision most favourable to workers shall apply.

The company shall also respect the principles of the following international instruments:

- ILO Convention 1 (Hours of Work – Industry) and Recommendation 116 (Reduction of Hours of Work)
- ILO Conventions 29 (Forced Labour) and 105 (Abolition of Forced Labour)
- ILO Convention 87 (Freedom of Association)
- ILO Convention 98 (Right to Organise and Collective Bargaining)
- ILO Conventions 100 (Equal Remuneration) and 111 (Discrimination – Employment and Occupation)
- ILO Convention 102 (Social Security – Minimum Standards)
- ILO Convention 131 (Minimum Wage Fixing)
- ILO Convention 135 (Workers' Representatives)
- ILO Convention 138 and Recommendation 146 (Minimum Age)
- ILO Convention 155 and Recommendation 164 (Occupational Safety and Health)
- ILO Convention 159 (Vocational Rehabilitation and Employment - Disabled Persons)
- ILO Convention 169 (Indigenous and Tribal Peoples)
- ILO Convention 177 (Home Work)
- ILO Convention 182 (Worst Forms of Child Labour)
- ILO Convention 183 (Maternity Protection)
- ILO Code of Practice on HIV/AIDS and the World of Work
- Universal Declaration of Human Rights
- The International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights

Súlady s požiadavkami sociálnej zodpovednosti obsiahnutými v tomto štandarde môže organizácia zabezpečiť:

- a) vytvorením, udržiavaním a presadzovaním prístupov a postupov pre riadenie tých záležitostí, ktoré môže kontrolovať alebo ovplyvňovať;
- b) dôveryhodne preukázanie zainteresovaným stranám, že existujúce firemné prístupy, postupy a metódy sú vo vzájomnej zhode s požiadavkami tohto štandardu.

II. NORMATÍVNE PRVKY A ICH INTERPRETÁCIA

Organizácia musí byť v súlade s národnými a všetkými ostatnými platnými predpismi, existujúcimi priemyselnými štandardmi alebo inými požiadavkami, ku ktorých dodržiavaniu sa zaviazala a súčasne v súlade s týmto štandardom. V prípade, že národné a ďalšie príslušné predpisy, platné priemyselné štandardy, iné požiadavky, ku ktorých dodržiavaniu sa organizácia zaviazala a tento štandard budú pojednávať o rovnakom probléme, bude aplikované to opatrenie, ktoré poskytuje pracovníkom najviac výhod.

Organizácia musí tiež rešpektovať princípy týchto medzinárodných nástrojov:

- Dohovor MOP 1 (Pracovná doba - Priemysel) a Odporúčanie MOP 116 (Zníženie pracovnej doby)
- Dohovor MOP 29 (Nútená práca) a 105 (Odstránenie nútenej práce)
- Dohovor MOP 87 (Sloboda združovania)
- Dohovor MOP 98 (Právo organizovať sa a kolektívne vyjednávanie)
- Dohovoru MOP 100 (Rovnosť odmeňovania) a 111 (Diskriminácia - zamestnanie a povolanie)
- Dohovor MOP 102 (Sociálne zabezpečenie – minimálny štandard)
- Dohovor MOP 131 (Stanovenie minimálnej mzdy)
- Dohovor MOP 135 (Zástupca zamestnancov)
- Dohovor MOP 138 a Odporúčanie MOP 146 (Minimálny vek)
- Dohovor MOP 155 a Odporúčanie MOP 164 (Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci)
- Dohovor MOP 159 (Pracovná rehabilitácia a zamestnanosť - zdravotne postihnuté osoby)
- Dohovor MOP 169 (Domorodé a kmeňové národy)
- Dohovor MOP 177 (Domácia práca)
- Dohovor MOP 182 (Najhoršie formy detskej práce)
- Dohovor MOP 183 (Ochrana materstva)
- MOP Kódex o HIV/AIDS a práci
- Všeobecná deklarácia ľudských práv
- Medzinárodný pakt o hospodárskych, sociálnych a kultúrnych právach

- The International Covenant on Civil and Political Rights
- The United Nations Convention on the Rights of the Child
- The United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women
- The United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination

III. DEFINITIONS

1. Definition of company: The entirety of any organisation or business entity responsible for implementing the requirements of this standard, including all personnel employed by the company.

2. Definition of personnel: All individual men and women directly employed or contracted by a company, including directors, executives, managers, supervisors, and workers.

3. Definition of worker: All non-management personnel.

4. Definition of supplier/subcontractor: An organisation which provides the company with goods and/or services integral to and utilised in or for the production of the company's goods and/or services.

5. Definition of sub-supplier: A business entity in the supply chain which, directly or indirectly, provides the supplier with goods and/or services integral to and utilised in or for the production of the supplier's and/or the company's goods and/or services.

6. Definition of corrective and preventive action: An immediate and continuing remedy to a non-conformance to the SA8000 standard.

7. Definition of interested party: An individual or group concerned with or affected by the social performance of the company.

8. Definition of child: Any person less than 15 years of age, unless the minimum age for work or mandatory schooling is stipulated as being higher by local law, in which case the stipulated higher age applies in that locality.

9. Definition of young worker: Any worker over the age of a child, as defined above, and under the age of 18.

10. Definition of child labour: Any work performed by a child younger than the age(s) specified in the above definition of a child, except as provided for by ILO Recommendation 146.

11. Definition of forced and compulsory labour: All work or service that a person has not offered to do voluntarily and is made to do under the threat of punishment or retaliation, or is demanded as a means of repayment of debt.

- Medzinárodný pakt o občianskych a politických právach
- Dohovor OSN o právach dieťaťa
- Dohovor OSN o odstránení všetkých foriem diskriminácie žien
- Dohovor OSN o odstránení všetkých foriem rasovej diskriminácie

III. DEFINÍCIE

1. Definícia podniku: Ucelená časť akejkoľvek organizácie alebo podnikateľského subjektu, ktorá zodpovedá za implementovanie požiadaviek tohto štandardu, zahŕňajúca všetkých pracovníkov podniku.

2. Definícia zamestnancov: Každý jednotlivý muž a žena priamo zamestnaný alebo zazmluvnený podnikom vrátane riaditeľov, výkonných manažérov, kontrolórov a pracovníkov.

3. Definícia pracovníka: Všetok personál, ktorý nevykonáva manažérske funkcie.

4. Definícia dodávateľa/subkontraktora: Organizácia, ktorá poskytuje podniku tovar a/alebo služby, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou, produkcie tovarov a/alebo služieb podniku.

5. Definícia sub-dodávateľa: podnikateľský subjekt v dodávateľskom reťazci, ktorý priamo alebo nepriamo poskytuje dodávateľovi tovar a/alebo služby čím sa stáva nevyhnutnou súčasťou pre produkciu dodávateľa a/alebo pre tovar a/alebo služby potrebné pre podnik.

6. Definícia nápravného a preventívneho opatrenia: neodkladné a trvalé odstránenie nezhody s požiadavkami štandardu SA 8000.

7. Definícia zainteresovanej strany: jednotlivec alebo skupina, ktorých sa týka alebo sú ovplyvňovaní spoločenským správaním podniku.

8. Definícia dieťaťa: akákoľvek osoba mladšia ako 15 rokov, ak nestanovuje miestna legislatíva vyššiu vekovú hranicu pre vstup do zamestnania alebo povinnú školskú dochádzku – ak stanovuje, tak v takom prípade platí pre deti vyšší vek v tejto lokalite.

9. Definícia mladistvého pracovníka: akýkoľvek pracujúci po presiahnutí veku dieťaťa a pred dosiahnutím veku 18 rokov.

10. Definícia detskej práce: akákoľvek práca vykonávaná dieťaťom s nižším vekom ako je uvedený vek v definícii dieťaťa s výnimkou prípadov, na ktoré sa vzťahuje Doporučenie MOP č. 146.

11. Definícia nútenej a povinnej práce: akákoľvek práca alebo služba, ku ktorej sa daná osoba dobrovoľne nezaviazala a ktorá je vykonávaná pod hrozbou trestu alebo inej represie alebo je vyžadovaná ako prostriedok na zaplatenie dlhu.

12. Definition of human trafficking: the recruitment, transfer, harbouring or receipt of persons, by means of the use of threat, force, other forms of coercion, or deception for the purpose of exploitation.

13. Definition of remediation of children: All support and actions necessary to ensure the safety, health, education, and development of children who have been subjected to child labour, as defined above, and have been subsequently dismissed.

14. Definition of home worker: A person who is contracted by the company or by a supplier, sub-supplier or subcontractor, but does not work on their premises.

15. Definition of SA8000 worker representative: A worker chosen to facilitate communication with senior management on matters related to SA 8000, undertaken by the recognized trade union(s) in unionised facilities and, elsewhere, by a worker elected by non-management personnel for that purpose.

16. Management representative: A member of senior management personnel appointed by the company to ensure that the requirements of the standard are met.

17. Worker organisation: A voluntary association of workers organised on a continuing basis for the purpose of maintaining and improving their terms of employment and workplace conditions.

18. Collective bargaining agreement: Contract for labour negotiated between an employer or group of employers and one or more worker organisations, which specifies the terms and conditions of employment.

IV. SOCIAL ACCOUNTABILITY REQUIREMENTS

1. CHILD LABOUR

Criteria:

1.1 The company shall not engage in or support the use of child labour as defined above.

1.2 The company shall establish, document, maintain, and effectively communicate to personnel and other interested parties, policies and written procedures for remediation of children found to be working in situations which fit the definition of child labour above, and shall provide adequate financial and other support to enable such children to attend and remain in school until no longer a child as defined above.

1.3 The company may employ young workers, but where such young workers are subject to compulsory education laws, they may work only outside of school hours. Under no circumstances shall any young worker's school, work, and transportation time exceed a combined total of 10 hours per day, and in no case shall young workers work more than 8 hours a day. Young workers may not work during night hours.

12. Definícia obchodovania s ľuďmi: nábor, presun, prechovávanie alebo prijímanie osôb pomocou použitia hrozby, násilia, iných foriem nátlaku alebo podvodu za účelom vykorisťovania.

13. Definícia nápravy (pomoci) deťom: všetka podpora a opatrenia potrebné na zaistenie bezpečnosti, zdravia, vzdelávania a rozvoja detí, ktoré boli vystavené detskej práci definovanej vyššie a boli následne prepustené z tejto práce.

14. Definícia domáceho pracovníka: osoba, ktorá pracuje pre podnik, dodávateľa alebo subdodávateľa na základe zmluvného vzťahu inde ako v jeho priestoroch.

15. Definícia zástupcu pracovníkov pre SA8000: zamestnanec zvolený na podporu komunikácie s vedením podniku v záležitostiach týkajúcich sa SA 8000, garantovaný odborom v podniku, kde je aktívna odborová organizácia, v iných prípadoch pracovníkmi priamo volený zástupca pre tento účel - zástupcom však nemôže byť riadiaci pracovník.

16. Zástupca manažmentu: člen vedenia podniku menovaný podnikom na zabezpečenie plnenia požiadaviek tohto štandardu.

17. Organizácia pracovníkov (odborová organizácia): dobrovoľné združenie pracovníkov organizované kontinuálne za účelom udržiavať a zlepšovať podmienky zamestnávania pracovníkov a ich pracovné podmienky.

18 Dohoda o kolektívnom vyjednávaní: dohoda špecifikujúca podmienky zamestnávania vyjednávaná medzi zamestnávateľom alebo skupinou zamestnávateľov a jednou alebo niekoľkými odborovými organizáciami (organizáciami, ktoré zastupujú zamestnancov).

IV. POŽIADAVKY SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

1. DETSKÁ PRÁCA

Kritéria:

1.1 Podnik nesmie využívať ani podporovať detskú prácu v zmysle uvedenej definície.

1.2 Podnik musí prijať, zdokumentovať, udržiavať a účinne oznamovať svojim pracovníkom a ostatným zúčastneným stranám pravidlá a písané postupy zamerané na pomoc deťom, ktoré pracujú za okolností popísaných vo vyššie uvedenej definícii detskej práce a musí dostatočne finančne a inak podporovať úsilie o zabezpečenie ich školskej dochádzky po dobu detstva podľa vyššie uvedenej definície.

1.3. Podnik môže zamestnávať mladistvých pracovníkov, ale v prípade, že takýto mladiství pracovníci podliehajú zákonom o povinnej školskej dochádzke, môžu pracovať len mimo doby vyučovania. Za žiadnych okolností nesmie doba práce, výuky a času stráveného na ceste u mladistvých presiahnuť 10 hodín denne a v žiadnom prípade nesmú mladiství pracovníci pracovať dlhšie ako 8 hodín denne. Mladiství pracovníci nesmú pracovať v nočných hodinách.

1.4 The company shall not expose children or young workers to any situations – in or outside of the workplace – that are hazardous or unsafe to their physical and mental health and development.

2. FORCED AND COMPULSORY LABOUR

Criteria:

2.1 The company shall not engage in or support the use of forced or compulsory labour as defined in ILO Convention 29, nor shall personnel be required to pay 'deposits' or lodge identification papers with the company upon commencing employment.

2.2 Neither the company nor any entity supplying labour to the company shall withhold any part of any personnel's salary, benefits, property, or documents in order to force such personnel to continue working for the company.

2.3 Personnel shall have the right to leave the workplace premises after completing the standard workday, and be free to terminate their employment provided that they give reasonable notice to their employer.

2.4 Neither the company nor any entity supplying labour to the company shall engage in or support trafficking in human beings.

3. HEALTH AND SAFETY

Criteria:

3.1 The company shall provide a safe and healthy workplace environment and shall take effective steps to prevent potential accidents and injury to workers' health arising out of, associated with, or occurring in the course of work, by minimising, so far as is reasonably practicable, the causes of hazards inherent in the workplace environment, and bearing in mind the prevailing knowledge of the industry and of any specific hazards.

3.2 The company shall appoint a senior management representative to be responsible for ensuring a safe and healthy workplace environment for all personnel, and for implementing the Health and Safety elements of this standard.

3.3 The company shall provide to personnel on a regular basis effective health and safety instructions, including on-site instruction and, where needed, job-specific instructions. Such instructions shall be repeated for new and reassigned personnel and in cases where accidents have occurred.

3.4 The company shall establish systems to detect, avoid, or respond to potential threats to the health and safety of personnel. The company shall maintain written records of all accidents that occur in the workplace and in company-controlled residences and property.

1.4. Podnik sa zaväzuje nevystavovať deti alebo mladistvých pracovníkov na pracovisku alebo mimo neho podmienkam, ktoré by mohli byť rizikové alebo nebezpečné pre ich fyzické a duševné zdravie a vývoj.

2. NÚTENÁ A POVINNÁ PRÁCA

Kritériá:

2.1 Podnik nesmie využívať ani podporovať nútenú alebo povinnú prácu, ako definuje Dohovor MOP č. 29; ani od svojich pracovníkov nesmie pri zahájení pracovného pomeru v podniku požadovať zloženie 'zálohy' alebo osobných dokladov do zástavy.

2.2 Ani podnik ani akýkoľvek subjekt dodávajúci pracovnú silu tomuto podniku nesmie zadržať pracovníkom akúkoľvek časť platu, dávok, majetku alebo dokumentov, aby prinútili tento personál pokračovať v práci pre tento podnik.

2.3 Pracovníci musia mať právo odísť z pracoviska po skončení štandardného pracovného dňa, a môžu slobodne ukončiť pracovný pomer, ak dajú svojmu zamestnávateľovi odôvodnenú výpoveď.

2.4 Ani podnik ani akýkoľvek subjekt dodávajúci pracovnú silu tomuto podniku nesmie využívať alebo podporovať obchodovanie s ľuďmi.

3. ZDRAVIE A BEZPEČNOSŤ

Kritériá:

3.1 Podnik musí poskytnúť bezpečné a zdravé pracovné prostredie a musí urobiť vhodné kroky, aby sa zabránilo potenciálnym nehodám a zraneniam pracovníkov, ktoré buď vznikajú, sú spojené alebo sa vyskytujú v súvislosti s vykonávanou prácou, minimalizovaním možných nebezpečenstiev v pracovnom prostredí do takej miery, aká je primeraná a možná s ohľadom na znalosti z príslušného odboru/ priemyslu a informácie o špecifických nebezpečenstvách.

3.2 Vedenie podniku musí menovať svojho zástupcu, ktorý ponesie zodpovednosť za zaistenie bezpečného a zdravého pracovného prostredia pre všetkých pracovníkov a za implementáciu zdravotných a bezpečnostných elementov tohto štandardu.

3.3 Podnik musí pravidelne poskytovať pracovníkom efektívne inštrukcie na zaistenie ochrany a zdravia pri práci, vrátane inštrukcií priamo na pracovisku, a ak je to treba, inštrukcie pre špecifické práce. Takéto inštrukcie sa musia opakovane poskytnúť novým a znovu prijatým pracovníkom a tiež v prípadoch, keď sa vyskytnú nehody.

3.4 Podnik musí prijať postupy pre odhaľovanie, elimináciu a predchádzanie potenciálnych hrozieb, ktoré ohrozujú zdravie a bezpečnosť pracovníkov. Podnik musí udržiavať písomné záznamy o všetkých nehodách, ktoré sa vyskytnú na pracovisku a v sídlach a na majetku, ktorý podnik riadi.

3.5 The company shall provide at its expense appropriate personal protective equipment to personnel. In the event of a work related injury the company shall provide first aid and assist the worker in obtaining follow-up medical treatment.

3.6 The company shall undertake to assess all the risks to new and expectant mothers arising out of their work activity and to ensure that all reasonable steps are taken to remove or reduce any risks to their health and safety.

3.7 The company shall provide, for use by all personnel, access to clean toilet facilities, access to potable water, and, where applicable, sanitary facilities for food storage.

3.8 The company shall ensure that any dormitory facilities provided for personnel are clean, safe, and meet the basic needs of the personnel.

3.9 All personnel shall have the right to remove themselves from imminent serious danger without seeking permission from the company.

4. FREEDOM OF ASSOCIATION & RIGHT TO COLLECTIVE BARGAINING

Criteria:

4.1 All personnel shall have the right to form, join, and organise trade unions of their choice and to bargain collectively on their behalf with the company. The company shall respect this right, and shall effectively inform personnel that they are free to join an organisation of their choosing and that their doing so will not result in any negative consequences to them, or retaliation, from the company. The company shall not in any way interfere with the establishment, functioning, or administration of such workers' organisations or collective bargaining.

4.2 In situations where the right to freedom of association and collective bargaining are restricted under law, the company shall allow workers to freely elect their own representatives.

4.3 The company shall ensure that representatives of workers and any personnel engaged in organising workers are not subjected to discrimination, harassment, intimidation, or retaliation for reason of their being members of a union or participating in trade union activities, and that such representatives have access to their members in the workplace.

5. DISCRIMINATION

Criteria:

5.1 The company shall not engage in or support discrimination in hiring, remuneration, access to training, promotion, termination, or retirement based on race, national or social origin, caste, birth, religion, disability, gender, sexual orientation, family responsibilities, marital status, union membership, political opinions, age, or any

3.5 Podnik musí na svoje náklady poskytnúť primerané ochranné prostriedky svojim pracovníkom. Ak dôjde k pracovnému úrazu, musí podnik poskytnúť prvú pomoc a zaistiť pre pracovníka následnú zdravotnú starostlivosť.

3.6 Podnik musí vyhodnotiť všetky nebezpečenstvá pre nové a nastávajúce matky, ktoré vyplývajú z ich práce a musí urobiť všetky adekvátne kroky k odstráneniu alebo zníženiu akéhokoľvek nebezpečenstva, ktoré ohrozuje ich zdravie a bezpečnosť.

3.7 Podnik musí poskytnúť všetkým pracovníkom čisté sociálne zariadenie, prístup k pitnej vode, a v prípade potreby tiež priestory vhodné ku skladovaniu potravín.

3.8 V prípade poskytovania ubytovacích priestorov pre pracovníkov, podnik musí zaistiť ich čistotu, bezpečnosť a vhodnosť z hľadiska základných potrieb pracovníkov.

3.9 Všetci pracovníci musia mať právo premiestniť sa z miesta bezprostredného nebezpečenstva, bez toho aby museli k tomu získať povolenie od podniku.

4. SLOBODA ZDRUŽOVANIA A PRÁVO NA KOLEKTÍVNE VYJEDNÁVANIE

Kritériá:

4.1 Všetci pracovníci musia mať právo vytvoriť, organizovať a vstúpiť do odborových zväzov podľa ich výberu a kolektívne vyjednávať prostredníctvom nich s podnikom. Podnik musí rešpektovať toto právo a musí účinne informovať pracovníkov o tom, že môžu slobodne vstúpiť do akejkoľvek organizácie podľa ich výberu, a že toto ich jednanie nebude mať pre nich za následok negatívne dôsledky alebo protipatrenia zo strany podniku. Podnik nesmie žiadnym spôsobom brániť založeniu, fungovaniu alebo spravovaniu takýchto organizácií pracovníkov alebo zasahovať do kolektívneho vyjednávania.

4.2 V prípadoch, kedy je právo na slobodné združovanie a kolektívne vyjednávanie obmedzené zákonom, podnik musí pracovníkom umožniť zvoliť si svojich zástupcov.

4.3 Podnik musí zaistiť, že zástupcovia pracovníkov alebo iní pracovníci zapojení do organizovania pracovníkov nebudú vystavení diskriminácii, prenasledovaniu, zastrašovaniu alebo represii preto, že sú členmi odborového zväzu alebo sa podieľajú na jeho činnostiach, a tiež musia zaistiť prístup týchto zástupcov k svojim členom na pracovisku.

5. DISKRIMINÁCIA

Kritériá:

5.1 Podnik nesmie uplatňovať ani podporovať diskrimináciu v oblastiach, ako sú prijímanie pracovníkov, odmeňovanie za prácu, prístup ku školeniu a výcviku, kariérny postup, ukončenie pracovného pomeru alebo odchod do dôchodku, na základe rasového pôvodu, príslušnosti k národnostnej alebo spoločenskej skupine, kaste, etnického pôvodu, náboženského vyznania, postihnutia, pohlavia, sexuálnej

other condition that could give rise to discrimination.

5.2 The company shall not interfere with the exercise of personnel's rights to observe tenets or practices, or to meet needs relating to race, national or social origin, religion, disability, gender, sexual orientation, family responsibilities, union membership, political opinions, or any other condition that could give rise to discrimination.

5.3 The company shall not allow any behaviour that is threatening, abusive, exploitative, or sexually coercive, including gestures, language, and physical contact, in the workplace and, where applicable, in residences and other facilities provided by the company for use by personnel.

5.4 The company shall not subject personnel to pregnancy or virginity tests under any circumstances.

6. DISCIPLINARY PRACTICES

Criteria:

6.1 The company shall treat all personnel with dignity and respect. The company shall not engage in or tolerate the use of corporal punishment, mental or physical coercion, or verbal abuse of personnel. No harsh or inhumane treatment is allowed.

7. WORKING HOURS

Criteria:

7.1 The company shall comply with applicable laws and industry standards on working hours and public holidays. The normal work week, not including overtime, shall be defined by law but shall not exceed 48 hours.

7.2 Personnel shall be provided with at least one day off following every six consecutive days of working. Exceptions to this rule apply only where both of the following conditions exist:

- a) National law allows work time exceeding this limit; and
- b) A freely negotiated collective bargaining agreement is in force that allows work time averaging, including adequate rest periods.

7.3 All overtime work shall be voluntary, except as provided in 7.4 below, shall not exceed 12 hours per week, nor be requested on a regular basis.

7.4 In cases where overtime work is needed in order to meet short-term business demand and the company is party to a collective bargaining agreement freely negotiated with worker organisations (as defined above) representing a significant portion of its workforce, the company may require such overtime work in accordance

orientácie, rodinných pomerov, rodinného stavu, členstva v odborových organizáciách, politických názorov, veku alebo iných podmienok, ktoré by mohli vyvolať diskrimináciu.

5.2 Podnik nesmie pracovníkom brániť v uplatňovaní ich práva dodržiavať svoje zásady a zvyky, alebo uspokojovať svoje potreby v súvislosti s rasou, príslušnosťou k národnostnej alebo spoločenskej skupine, náboženskému vyznaniu, postihnutím, pohlavím, sexuálnou orientáciou, rodinnými pomermi, členstvom v odborových organizáciách, politickými názormi alebo inými podmienkami, ktoré by mohli vyvolať diskrimináciu.

5.3 Podnik nesmie povoliť na pracovisku, prípadne v iných objektoch alebo zariadeniach, ktoré podnik poskytuje svojim pracovníkom žiadne správanie, ktoré je výhražné, urážlivé, vykorisťovateľské alebo sexuálne nátlakové, ako sú gestá, reč a fyzický kontakt.

5.4 Podnik nesmie za žiadnych okolností podrobovať pracovníčky testom na preukázanie tehotenstva alebo panenstva.

6. DISCIPLINÁRNE OPATRENIA

Kritériá:

6.1 Podnik musí zachádzať so všetkými pracovníkmi dôstojne a s úctou. Podnik nesmie uplatňovať alebo tolerovať telesné tresty, psychický alebo fyzický nátlak alebo slovné urážky pracovníkov. Je zakázané akékoľvek hrubé alebo nehumánne zaobchádzanie.

7. PRACOVNÁ DOBA

Kritériá:

7.1 Podnik sa musí riadiť platnými zákonmi a odborovými normami upravujúcimi pracovnú dobu a štátne sviatky. Štandardná týždenná pracovná doba bez nadčasov musí zodpovedať zákonným predpisom, ale nesmie prekročiť viac než 48 hodín

7.2 Pracovníci musia mať aspoň jeden deň voľna, ktorý nasleduje po šiestich po sebe idúcich pracovných dňoch. Výnimky z tohto pravidla sa dajú uplatniť len vtedy, ak sú splnené obe nasledujúce podmienky:

- a) národný zákon dovoľuje prekročenie tohto limitu pracovnej doby a
- b) platí slobodne dohodnutá zmluva na základe kolektívneho vyjednávania, ktorá umožňuje spriemerovanie pracovnej doby, vrátane primeranej doby odpočinku.

7.3 Akákoľvek práca nadčas musí byť dobrovoľná, s výnimkou prípadov uvedených v bode 7.4, nesmie presiahnuť 12 hodín za týždeň, ani nesmie byť vyžadovaná pravidelne.

7.4 V prípadoch, kedy je práca nadčas nutná z dôvodu pokrytia krátkodobého obchodného dopytu a podnik je jednou stranou pri slobodnom dojednaní dohody kolektívnym vyjednávaním s odborovými organizáciami (ako je definované vyššie), ktoré zastupujú podstatnú časť svojich pracovníkov, môže podnik požadovať takúto prácu nadčas,

with such agreements. Any such agreement must comply with the requirements above.

8. REMUNERATION

Criteria:

8.1 The company shall respect the right of personnel to a living wage and ensure that wages paid for a normal work week shall always meet at least legal or industry minimum standards and shall be sufficient to meet the basic needs of personnel and to provide some discretionary income.

8.2 The company shall ensure that deductions from wages are not made for disciplinary purposes. Exceptions to this rule apply only when both of the following conditions exist:

- a) Deductions from wages for disciplinary purposes are permitted by national law; and
- b) A freely negotiated collective bargaining agreement is in force.

8.3 The company shall ensure that personnel's wages and benefits composition are detailed clearly and regularly in writing for them for each pay period. The company shall also ensure that wages and benefits are rendered in full compliance with all applicable laws and that remuneration is rendered either in cash or check form, in a manner convenient to workers.

8.4 All overtime shall be reimbursed at a premium rate as defined by national law. In countries where a premium rate for overtime is not regulated by law or a collective bargaining agreement, personnel shall be compensated for overtime at a premium rate or equal to prevailing industry standards, whichever is more favourable to workers' interests.

8.5 The company shall not use labour-only contracting arrangements, consecutive short-term contracts, and/or false apprenticeship schemes to avoid fulfilling its obligations to personnel under applicable laws pertaining to labour and social security legislation and regulations.

9. MANAGEMENT SYSTEMS

Criteria:

Policy

9.1 Top management shall define in writing, in workers' own language, the company's policy for social accountability and labour conditions, and display this policy and the SA8000 standard in a prominent, easily viewable place on the company's premises, to inform personnel that it has voluntarily chosen to comply with the requirements of the SA8000 standard. Such policy shall clearly include the following commitments:

- a) To conform to all requirements of this standard;
- b) To comply with national and other applicable laws and other requirements to which the

ktorá je v súlade s touto dohodou. Akákoľvek takáto dohoda musí vyhovovať vyššie uvedeným požiadavkám.

8. ODMENOVANIE

Kritériá:

8.1 Podnik musí rešpektovať právo pracovníkov na životné minimum a musí zabezpečiť, aby mzdy vyplatené za bežný pracovný týždeň vždy dosahovali aspoň minimum stanovené právnymi alebo odborovými predpismi, ktorého výška bude okrem uspokojenia základných potrieb poskytovať pracovníkom primeranú čiastku, ktorou by mohli disponovať podľa svojho uváženia.

8.2 Podnik nesmie vykonávať zrážky zo mzdy z disciplinárnych dôvodov. Výnimka z tohto pravidla sa môže použiť len vtedy, ak sú splnené obe nasledujúce podmienky:

- a) zrážky zo mzdy z disciplinárnych dôvodov sú povolené národnými zákonmi; a
- b) platí dohoda slobodne dohodnutá kolektívnym vyjednávaním.

8.3 Podnik musí pre každé výplatné obdobie pravidelne predkladať pracovníkom podrobný a jednoznačný rozpis vyjadrujúci skladbu mzdy a dávok. Podnik musí dbať na to, aby mzdy a dávky boli poskytované v plnom súlade s všetkou platnou legislatívou a aby odmena za prácu bola po dohode s pracovníkmi vyplatená v hotovosti alebo šekom, teda spôsobom, ktorý je pre pracovníkov výhodný.

8.4 Všetky nadčasy musia byť preplatené v prémieovej sadzbe, ako definujú národné zákony. V krajinách, kde prémieová mzdová sadzba pre prácu nadčas nie je upravená zákonom alebo dohodou o kolektívnom vyjednávaní, musia byť pracovníci odmenení za prácu nadčas prémieovou mzdovou sadzbou alebo sadzbou podľa bežných odborových predpisov, podľa toho, čo je pre pracovníkov priaznivejšie.

8.5 Podnik nesmie využívať pracovné dohody, opakované krátkodobé zmluvy a nepravé učebné programy, aby sa vyhol plneniu svojich záväzkov ku svojim pracovníkom podľa príslušných zákonov týkajúcich sa ochrany práce a sociálneho zabezpečenia.

9. MANAŽÉRSKE SYSTÉMY

Kritériá:

Politika

9.1 Vrcholové vedenie podniku musí pracovníkom písomne stanoviť zrozumiteľnú politiku podniku v oblasti spoločenskej zodpovednosti a pracovných podmienok a túto politiku a štandard SA 8000 vystaviť na významnom, ľahko viditeľnom mieste v priestoroch podniku, aby pracovníkov informovala o tom, že táto politika bola dobrovoľne prijatá za účelom splnenia požiadaviek štandardu SA 8000. Táto politika musí jasne obsahovať nasledujúce záväzky:

- a) formulovať záväzok splnenia všetkých požiadaviek tohto štandardu;
- b) formulovať záväzok splnenia platnej národnej a inej legislatívy, iných požiadaviek k plneniu

company subscribes, and to respect the international instruments and their interpretation (as listed in Section II above);

- c) To review its policy regularly in order to continually improve, taking into consideration changes in legislation, in its own code-of-conduct requirements, and any other company requirements;
- d) To see that its policy is effectively documented, implemented, maintained, communicated, and made accessible in a comprehensible form to all personnel, including directors, executives, management, supervisors, and staff, whether directly employed by, contracted with, or otherwise representing the company;
- e) To make its policy publicly available in an effective form and manner to interested parties, upon request.

Management Representative

9.2 The company shall appoint a senior management representative who, irrespective of other responsibilities, shall ensure that the requirements of this standard are met.

SA8000 Worker Representative

9.3 The company shall recognize that workplace dialogue is a key component of social accountability and ensure that all workers have the right to representation to facilitate communication with senior management in matters relating to SA8000. In unionised facilities, such representation shall be undertaken by recognized trade union(s).

Elsewhere, workers may elect a SA8000 worker representative from among themselves for this purpose. In no circumstances, shall the SA8000 worker representative be seen as a substitute for trade union representation.

Management Review

9.4 Top management shall periodically review the adequacy, suitability, and continuing effectiveness of the company's policy, procedures, and performance results vis-à-vis the requirements of this standard and other requirements to which the company subscribes.

Where appropriate, system amendments and improvements shall be implemented. The worker representative shall participate in this review.

Planning and Implementation

9.5 The company shall ensure that the requirements of this standard are understood and implemented at all levels of the organisation. Methods shall include, but are not limited to:

- a) Clear definition of all parties' roles, responsibilities, and authority;
- b) Training of new, reassigned, and/or temporary personnel upon hiring;
- c) Periodic instruction, training, and awareness programs for existing personnel;

ktorých sa podnik hlási a rešpektovanie medzinárodných právnych dokumentov a ich interpretáciu (pozri kapitolu II tohto štandardu);

- c) pravidelne preskúmať túto politiku za účelom neustáleho zlepšovania, zohľadnením zmien v predpisoch, požiadaviek vlastného kódexu správania sa a ostatných požiadaviek podniku;
- d) sledovať, či je účinne zdokumentovaná, implementovaná, udržiavaná, oznamovaná a v zrozumiteľnej forme objasnená všetkým pracovníkom, menovite členom riadiacich orgánov, výkonným riaditeľom, vedúcim pracovníkom, majstrom a radovým pracovníkom, či už sú priamo zamestnaní, zmluvne viazaní alebo inak reprezentujúci podnik.
- e) zaistiť verejnú dostupnosť tejto politiky efektívnou formou a vhodným spôsobom pre zainteresované strany na základe vyžiadania.

Zástupca manažmentu

9.2 Vedenie podniku musí menovať svojho zástupcu, ktorý okrem svojich ostatných povinností musí dbať na plnenie požiadaviek tohto štandardu.

SA8000 Zástupca pracovníkov

9.3 Podnik musí uznať fakt, že dialóg na pracovisku je hlavnou zložkou spoločenskej zodpovednosti a musí zaistiť, aby všetci pracovníci mali právo na svoje zastúpenie za účelom ľahšej komunikácie s vrcholovým vedením v záležitostiach, ktoré sú dotknuté štandardom SA 8000.

V podnikoch, kde sú činné odbory, vykonávajú toto zastúpenie uznané odbory. V iných prípadoch si môžu pracovníci zvoliť pre oblasť SA 8000 zástupcu zo svojich radov. V žiadnom prípade nesmie byť zástupca pracujúcich pre SA 8000 považovaný za náhradu odborov, ktoré zastupujú pracovníkov.

Preskúmanie manažmentom

9.4 Top manažment musí pravidelne preskúmať adekvátnosť, vhodnosť a dlhodobú účinnosť politiky, postupov a dosiahnuté výsledky podniku z hľadiska požiadaviek tohto štandardu, ako i ostatných požiadaviek, ku ktorých plneniu sa podnik hlási.

Systém musí byť v prípade potreby modifikovaný a ďalej zlepšovaný. Zástupca pracujúcich pre SA 8000 sa musí tohto preskúmania zúčastniť.

Plánovanie a implementácia

9.5 Podnik musí dbať na to, aby požiadavky tohto štandardu boli pochopené a implementované na všetkých úrovniach podniku. Tieto metódy musia zahŕňať, ale neobmedzujú sa len na nasledujúce oblasti:

- a) jednoznačné vymedzenie úloh, povinností a právomocí;
- b) školenie nových, opätovne prijatých, prípadne dočasných zamestnancov, bezprostredne po ich prijatí;
- c) pravidelne inštruktáže a opakované školiace programy pre existujúcich zamestnancov;

company subscribes, and to respect the international instruments and their interpretation (as listed in Section II above);

- c) To review its policy regularly in order to continually improve, taking into consideration changes in legislation, in its own code-of-conduct requirements, and any other company requirements;
- d) To see that its policy is effectively documented, implemented, maintained, communicated, and made accessible in a comprehensible form to all personnel, including directors, executives, management, supervisors, and staff, whether directly employed by, contracted with, or otherwise representing the company;
- e) To make its policy publicly available in an effective form and manner to interested parties, upon request.

Management Representative

9.2 The company shall appoint a senior management representative who, irrespective of other responsibilities, shall ensure that the requirements of this standard are met.

SA8000 Worker Representative

9.3 The company shall recognize that workplace dialogue is a key component of social accountability and ensure that all workers have the right to representation to facilitate communication with senior management in matters relating to SA8000. In unionised facilities, such representation shall be undertaken by recognized trade union(s).

Elsewhere, workers may elect a SA8000 worker representative from among themselves for this purpose. In no circumstances, shall the SA8000 worker representative be seen as a substitute for trade union representation.

Management Review

9.4 Top management shall periodically review the adequacy, suitability, and continuing effectiveness of the company's policy, procedures, and performance results vis-à-vis the requirements of this standard and other requirements to which the company subscribes.

Where appropriate, system amendments and improvements shall be implemented. The worker representative shall participate in this review.

Planning and Implementation

9.5 The company shall ensure that the requirements of this standard are understood and implemented at all levels of the organisation. Methods shall include, but are not limited to:

- a) Clear definition of all parties' roles, responsibilities, and authority;
- b) Training of new, reassigned, and/or temporary personnel upon hiring;
- c) Periodic instruction, training, and awareness programs for existing personnel;

ktorých sa podnik hlási a rešpektovanie medzinárodných právnych dokumentov a ich interpretáciu (pozri kapitolu II tohto štandardu);

- c) pravidelne preskúmať túto politiku za účelom neustáleho zlepšovania, zohľadnením zmien v predpisoch, požiadaviek vlastného kódexu správania sa a ostatných požiadaviek podniku;
- d) sledovať, či je účinne zdokumentovaná, implementovaná, udržiavaná, oznamovaná a v zrozumiteľnej forme objasnená všetkým pracovníkom, menovite členom riadiacich orgánov, výkonným riaditeľom, vedúcim pracovníkom, majstrom a radovým pracovníkom, či už sú priamo zamestnaní, zmluvne viazaní alebo inak reprezentujúci podnik.
- e) zaistiť verejnú dostupnosť tejto politiky efektívnou formou a vhodným spôsobom pre zainteresované strany na základe vyžiadania.

Zástupca manažmentu

9.2 Vedenie podniku musí menovať svojho zástupcu, ktorý okrem svojich ostatných povinností musí dbať na plnenie požiadaviek tohto štandardu.

SA8000 Zástupca pracovníkov

9.3 Podnik musí uznať fakt, že dialóg na pracovisku je hlavnou zložkou spoločenskej zodpovednosti a musí zaistiť, aby všetci pracovníci mali právo na svoje zastúpenie za účelom ľahšej komunikácie s vrcholovým vedením v záležitostiach, ktoré sú dotknuté štandardom SA 8000.

V podnikoch, kde sú činné odbory, vykonávajú toto zastúpenie uznané odbory. V iných prípadoch si môžu pracovníci zvoliť pre oblasť SA 8000 zástupcu zo svojich radov. V žiadnom prípade nesmie byť zástupca pracujúcich pre SA 8000 považovaný za náhradu odborov, ktoré zastupujú pracovníkov.

Preskúvanie manažmentom

9.4 Top manažment musí pravidelne preskúmať adekvátnosť, vhodnosť a dlhodobú účinnosť politiky, postupov a dosiahnuté výsledky podniku z hľadiska požiadaviek tohto štandardu, ako i ostatných požiadaviek, ku ktorých plneniu sa podnik hlási.

Systém musí byť v prípade potreby modifikovaný a ďalej zlepšovaný. Zástupca pracujúcich pre SA 8000 sa musí tohto preskúmania zúčastniť.

Plánovanie a implementácia

9.5 Podnik musí dbať na to, aby požiadavky tohto štandardu boli pochopené a implementované na všetkých úrovniach podniku. Tieto metódy musia zahŕňať, ale neobmedzujú sa len na nasledujúce oblasti:

- a) jednoznačné vymedzenie úloh, povinností a právomocí;
- b) školenie nových, opätovne prijatých, prípadne dočasných zamestnancov, bezprostredne po ich prijatí;
- c) pravidelne inštruktáže a opakované školiace programy pre existujúcich zamestnancov;

- d) Continuous monitoring of activities and results to demonstrate the effectiveness of systems implemented to meet the company's policy and the requirements of this standard.

9.6 The company is required to consult the SA8000 Guidance Document for interpretative guidance with respect to this standard.

Control of Suppliers/Subcontractors and Sub-Suppliers

9.7 The company shall maintain appropriate records of suppliers/subcontractors' (and, where appropriate, sub-suppliers') commitments to social accountability, including, but not limited to, contractual agreements and/or the written commitment of those organisations to:

- Conform to all requirements of this standard and to require the same of sub-suppliers;
- Participate in monitoring activities as requested by the company;
- Identify the root cause and promptly implement corrective and preventive action to resolve any identified non-conformance to the requirements of this standard;
- Promptly and completely inform the company of any and all relevant business relationship(s) with other suppliers/subcontractors and sub-suppliers.

9.8 The company shall establish, maintain, and document in writing appropriate procedures to evaluate and select suppliers/subcontractors (and, where appropriate, sub-suppliers) taking into account their performance and commitment to meet the requirements of this standard.

9.9 The company shall make a reasonable effort to ensure that the requirements of this standard are being met by suppliers and subcontractors within their sphere of control and influence.

9.10 In addition to the requirements of Sections 9.7 through 9.9 above, where the company receives, handles, or promotes goods and/or services from suppliers/subcontractors or sub-suppliers who are classified as home workers, the company shall take special steps to ensure that such home workers are afforded a level of protection similar to that afforded to directly employed personnel under the requirements of this standard. Such special steps shall include, but not be limited to:

- Establishing legally binding, written purchasing contracts requiring conformance to minimum criteria in accordance with the requirements of this standard;
- Ensuring that the requirements of the written purchasing contract are understood and implemented by home workers and all other parties involved in the purchasing contract;
- Maintaining, on the company premises, comprehensive records detailing the identities of home workers, the quantities of goods produced, services provided, and/or hours worked by each home worker;

- d) sústavné sledovanie činností a výsledkov v záujme overenia účinnosti systému implementovaného s cieľom zaistiť plnenie zásad prijatých podnikom a požiadaviek stanovených v tomto štandarde.

9.6 Od podniku sa vyžaduje, aby konzultoval (využíval) Sprievodcu SA 8000 („Guidance document for SA“) ako návod pre implementáciu tohto štandardu.

Riadenie dodávateľov/zmluvných partnerov a subdodávateľov

9.7 Podnik musí udržiavať zodpovedajúce záznamy o záväzkoch dodávateľov/zmluvných partnerov (a ak je to vhodné aj subdodávateľov) v oblasti spoločenskej zodpovednosti, toto môže zahŕňať zmluvné dohody alebo písomné záväzky týchto organizácií:

- plniť všetky požiadavky tohto štandardu a vyžadovať to tiež od svojich subdodávateľov;
- zúčastniť sa monitorovacích činností podľa požiadaviek podniku;
- identifikovať základné príčiny a bezodkladne vykonať nápravné a preventívne opatrenie na prípadné riešenie zistených nezhôd s požiadavkami tohto štandardu;
- bezodkladne a úplne informovať podnik o všetkých obchodných vzťahoch s ostatnými dodávateľmi/zmluvnými partnermi a subdodávateľmi.

9.8 Podnik musí stanoviť, udržiavať a písomne dokumentovať vhodné postupy pre hodnotenie a výber dodávateľov/zmluvných partnerov (a ak je to vhodné aj subdodávateľov) pri ktorých zhodnotí ich rozsah plnenia a záväzok k plneniu požiadaviek tohto štandardu.

9.9 Podnik musí vyvinúť potrebné úsilie k zabezpečeniu toho, aby v rámci jeho sféry kontroly a vplyvu dodávateľa a zmluvní partneri plnili požiadavky tohto štandardu.

9.10 Okrem požiadaviek 9.7 až 9.9 uvedených vyššie, ak podnik prijíma, obchoduje alebo ponúka tovar alebo služby od dodávateľov/zmluvných partnerov alebo subdodávateľov, ktorí sú klasifikovaní ako domáci pracovníci, musí podnik urobiť osobitné opatrenia k zaisteniu toho, že týmto domácim pracovníkom je poskytnutá rovnaká úroveň ochrany ako ostatným zamestnancom podľa požiadaviek tohto štandardu. Tieto osobitné opatrenia zahŕňajú, ale neobmedzujú sa iba na:

- vypracovanie právne záväzných, písomných obchodných zmlúv vyžadujúcich dodržiavanie minimálne takých kritérií, ktoré sú plne v súlade s požiadavkami tohto štandardu;
- zabezpečenie, že požiadavky písomných obchodných zmlúv sú pochopené a uplatňované domácimi pracovníkmi a všetkými ďalšími stranami zahrnutými v obchodnej zmluve;
- udržiavanie podrobných záznamov v rámci podniku, ktoré uvádzajú podrobnosti o totožnosti domácich pracovníkov, množstve vyrobeného tovaru/služieb a/alebo odpracovaných hodín každým domácim pracovníkom;

d) Frequent announced and unannounced monitoring activities to verify compliance with the terms of the written purchasing contract.	s d) časté ohlásené aj neohlásené monitorovacie činnosti, ktorými sa overí dodržiavanie ustanovení v takejto písomnej obchodnej zmluve.
Addressing Concerns and Taking Corrective Action 9.11 The company shall provide a confidential means for all personnel to report non-conformances with this standard to the company management, and the worker representative. The company shall investigate, address, and respond to the concerns of personnel and other interested parties with regard to conformance/non-conformance with the company's policies and/or the requirements of this standard. The company shall refrain from disciplining, dismissing, or otherwise discriminating against any personnel for providing information concerning observance of the standard. 9.12 The company shall identify the root cause, promptly implement corrective and preventive action, and allocate adequate resources appropriate to the nature and severity of any identified non-conformance with the company's policy and/or the standard.	Riešenie podnetov a nápravné opatrenia 9.11 Podnik musí všetkým pracujúcim poskytnúť dôverné formy pre hlásenie nezhôd s požiadavkami tohto štandardu vrcholovému vedeniu a zástupcom pracujúcich. Podnik musí šetriť, analyzovať, zaoberať sa a reagovať na problémy zamestnancov a ostatných zainteresovaných strán, ktoré sa týkajú dodržiavania alebo porušovania politiky podniku a/alebo požiadaviek tohto štandardu. Podnik nesmie voči zamestnancom uplatňovať disciplinárne opatrenia, hrozbu prepustenia alebo iné diskriminačné opatrenia kvôli poskytnutiu informácií o dodržiavaní tohto štandardu. 9.12 Podnik musí identifikovať prvotnú príčinu, bezodkladne prijať nápravné a preventívne opatrenia, a prideliť zdroje primerané povahe a závažnosti akejkolvek identifikovanej nezhode s politikou podniku a/alebo týmto štandardom.
Outside Communication and Stakeholder Engagement 9.13 The company shall establish and maintain procedures to communicate regularly to all interested parties data and other information regarding compliance with the requirements of this document, including, but not limited to, the results of management reviews and monitoring activities. 9.14 The company shall demonstrate its willingness to participate in dialogues with all interested stakeholders, including, but not limited to: workers, trade unions, suppliers, subcontractors, sub-suppliers, buyers, nongovernmental organisations, and local and national government officials, aimed at attaining sustainable compliance with this standard.	Externá komunikácia a zapojenie zainteresovaných strán 9.13 Podnik musí stanoviť a udržiavať postupy pravidelného komunikovania všetkým zainteresovaným stranám fakty a ostatné informácie o zhode s požiadavkami tohto dokumentu. Tieto informácie majú okrem iného obsahovať závery z preskúmania vedením a výsledky monitorovacích činností. 9.14 Podnik musí prejavíť svoj záujem zúčastniť sa na dialógoch so všetkými zainteresovanými stranami, čo môže okrem iného zahŕňať pracovníkov, odborové zväzy, dodávateľov, zmluvných partnerov, subdodávateľov, spotrebiteľov, mimovládne organizácie, miestne a národné štátne inštitúcie s cieľom dlhodobo udržiavať súlad s týmto štandardom.
Access for Verification 9.15 In the case of announced and unannounced audits of the company for the purpose of certifying its compliance with the requirements of this standard, the company shall ensure access to its premises and to reasonable information required by the auditor. Records 9.16 The company shall maintain appropriate records to demonstrate conformance to the requirements of this standard.	Poskytnutie prístupu k overovaniu 9.15 V prípadoch oznámeného i neoznámeného auditu podniku za účelom potvrdenia súladu s požiadavkami tohto štandardu, musí podnik zaistiť prístup do svojich priestorov a poskytnúť primerané informácie požadované audítorom. Záznamy 9.16 Podnik musí viesť a uchovávať primerané záznamy, ktorými preukáže zhodu s požiadavkami tohto štandardu.

Dizertačná práca **„Rast významu spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) v medzinárodnom podnikaní“** je súčasťou vedeckého výskumu na Katedre medzinárodného obchodu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave v rámci skončeného projektu VEGA 1/4562/07 *“Špecifické aspekty najnovších tendencií podnikateľských stratégií medzinárodného marketingu a ich aplikácia v podnikateľských subjektoch v SR ako predpoklad zvyšovania ich konkurencieschopnosti v rozširujúcej sa EÚ”* a riešeného projektu VEGA: 1/0803/10: *"Fundamentálne príčiny hospodárskej krízy, jej dosahy na ekonomiku Slovenska ako členskú krajinu EÚ, so zameraním na alternatívne riešenia vo sfére medzinárodnej marketingovej stratégie firiem"*. (Vedúcim projektov - doc. Oľília Zorkóciová, PhD.)