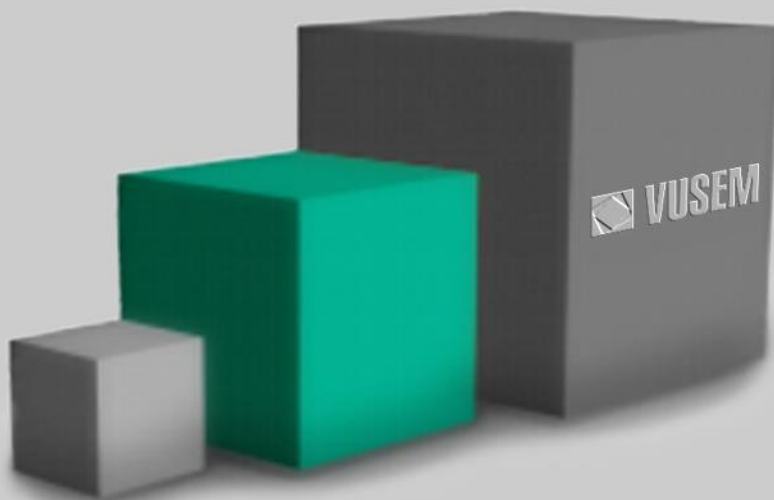




Vedecký časopis
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

Výkonnosť podniku
Ročník III
Číslo 2/2013

ISSN 1338-435X

Výkonnosť podniku

**APLIKÁCIA METÓDY AHP V OBLASTI ROZVOJA KOMPETENCIÍ
RIADIACICH PRACOVNÍKOV PRIEMYSELNÉHO PODNIKU**

**UPLATŇOVANIE BEYOND BUDGETINGU V RIADENÍ VÝKONNOSTI
PODNIKOV**

**INTEGRÁCIA PROCESNÝCH AUDITOV DO SYSTÉMU HODNOTENIA
A VÝBERU DODÁVATEĽOV**

Výkonnosť podniku

Vydavateľ

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

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

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

Redakčná rada

Zahraniční členovia redakčnej rady

prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSc.
Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russian Federation

prof. Ing. Larisa Alexejevna Ismagilova, DrSc.
Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation

prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova, DrSc.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

prof. Ing. Damir Achnafovič Gajnanov, DrSc.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

doc. Ing. Svetlana Alexandrovna Kirillova, Csc.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation

doc. Ing. František Lipták, DrSc.
Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika

prof. Ing. Fedor Dimitrijevič Laričkin, DrSc.
Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation

Doc. Ing. Valentína Dmitrijevna Novoselcova, CSc.
Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation

prof. Ing. Tamara Vitaljevna Uskova, DrSc.
Institute of Territories Socio-Economic Development of RAS, Russian Federation

Domáci členovia redakčnej rady

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

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

Dr. Vladimír Hiadlovský
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Gabriela Hrdinová
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Helena Fidlerová
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Ľubomír Šmida
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Katarína Drieniková
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Dr. Ass. Prof. Ladislav Kulčár

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Denisa Malá

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Zuzana Závadská

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Branislav Sekera

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

Dr. Katarína Zimermanová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Martina Minárová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Dr. Ass. Prof. Peter Trebuňa

Technická Univerzita v Košiciach, Slovenská republika

Vedecký redaktor

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Grafická úprava

Ing. Lucia Hudáková

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciam.

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

Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

© Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu

ISSN 1338-435X

Obsah

Ján Závadský

Predhovor k vydaniu 2/2013	5
---	----------

Vedecké state

Lukáš Jurík, Peter Sakál

Aplikácia metódy AHP v oblasti rozvoja kompetencií riadiacich pracovníkov priemyselného podniku	6
Application of AHP method in the area competencies development of managers	

Л.Ф. Муфтиева

Правовые основы аудита в Российской Федерации	19
Legal Bases of Audit in the Russian Federation	

Slavka Šagátová

Uplatňovanie beyond budgetingu v riadení výkonnosti podnikov	25
Beyond budgeting and its use in management of company performance	

Yulia Šurinová, Ivana Martonová, Iveta Paulová

Integrácia procesných auditov do systému hodnotenia a výberu dodávateľov	35
Integration of process audits into suppliers' evaluation and selection system	

Výsledky dizertačných prác

Gabriela Hrdinová

Koncept HCS modelu 3E vs. koncept corporate social responsibility (CSR)	43
Concept HCS model 3E vs. concept Corporate Social Responsibility (CSR)	

Informácie z vedeckého života

Lucia Hudáková

Vznik Univerzitného inkubátora mesta Poprad	93
The Establishment of the University incubator of Poprad city	



Vážení čitatelia vedeckého časopisu Výkonnosť podniku!

Od roku 2014 vstupujeme do štvrtého roku vydávania nášho vedeckého časopisu Výkonnosť podniku. Za toto obdobie sme publikovali desiatky vedeckých statí, prípadových štúdií, ale informovali sme aj o dianí na konferenciách a o výsledkoch výskumných projektov. Svojim zameraním sa časopisu darí orientovať predovšetkým na oblasti ekonomiky a manažmentu podniku.

Relatívne často sa na nás obracajú aj doktorandi, ktorí majú záujem o publikovanie svojich výsledkov riešenia dizertačných prác. Dominanciu majú vedecké štáty venujúce sa primárnemu výskumu doktorandov podľa zvolenej témy dizertačnej práce. V redakčnej rade časopisu sme sa rozhodli, že dáme priestor na publikovanie celých kapitol dizertačných prác doktorandov, ktorí úspešne absolvovali doktorandské štúdium. Výkonnosť podniku je elektronickým periodikom, preto uverejňovanie aj rozsiahlejších textov nepredstavuje technickú prekážku. Prvou lastovičkou v tomto vydaní je Ing. Gabriela Hrdinová, PhD., ktorá sa rozhodla prezentovať časť svojej dizertačnej práce pod vedením prof. Ing. Petra Sakála, CSc. z Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity so sídlom v Trnave.

Verím, že aj v nadchádzajúcom roku nám zachováte svoju priazeň, či už ako čitatelia alebo autori. Teším sa na spoluprácu.

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Vedecký redaktor

Aplikácia metódy ahp v oblasti rozvoja kompetencií riadiacich pracovníkov priemyselného podniku

Application of AHP method in the area competencies development of managers

Jurík Lukáš, Sakál Peter

Abstract

The article describes the possible application methods the analytic hierarchical process in the area of competence development managers of industrial enterprise. Specifically deals with characteristics of levels of competence held by managers via a synthetic index. After graduating from educational activities calculated indicators are compared with the original indicators. Comparison of the results has some informative value of the benefits of educational activities.

Key Words

Human Resource Management, development of managers, competencies development, AHP method

Abstrakt

Predložený článok opisuje možnú aplikáciu metódy analytický hierarchický proces v oblasti rozvoja kompetencií riadiacich pracovníkov priemyselného podniku. Konkrétne sa venuje charakteristike úrovni kompetencií, ktorými disponujú vybraní riadiaci pracovníci prostredníctvom syntetického ukazovateľa. Po absolvovaní vzdelávacích aktivít získané ukazovatele porovnávame s pôvodnými. Porovnanie výsledkov má určitú výpovednú hodnotu o prínose vzdelávacích aktivít.

Kľúčové slová

riadenie ľudských zdrojov, rozvoj riadiacich pracovníkov, rozvoj kompetencií, metóda AHP

JEL Classification: C44, J24, M53

Úvod

V súčasnosti, keď všetky podniky majú k dispozícii rovnaké zdroje, predstavujú ľudia výnimočný kapitál. Výnimočnými ich robia kompetencie (vedomosti, schopnosti, zručnosti,...), ktoré predstavujú potenciál rozvoja podniku. Je nevyhnutné, aby sa podniky v dostatočnej miere venovali rozvoju a rastu nielen manažérov, ale aj všetkých zamestnancov. Trendom súčasnosti je nespočetné veľké množstvo ponúkaných kurzov, školení a workshopov určených na rozvoj kompetencií riadiacich pracovníkov. Veľkým nedostatkom v priemyselných podnikoch je, že sa špecificky nesledujú prínosy týchto absolvovaných aktivít pre zamestnanca, čo v konečnom dôsledku prináša hodnotu aj pre samotný podnik v podobe kvalitne vykonanej práce. Jedným z nástrojov, ktorý je možné použiť na monitorovanie úžitku, resp. neúžitku absolvovaných aktivít na rozvoj kompetencií, je metóda analytický hierarchický proces (AHP). Metóda AHP nám umožní získať syntetický ukazovateľ, ktorý charakterizuje celkovú úroveň množiny požadovaných kompetencií zamestnanca. Po absolvovaní aktivít na rozvoj kompetencií, získame ďalšie ukazovatele, ktoré na základe porovnania s pôvodnými ukazovateľmi definujú, či dané aktivity majú prínos, resp. nemajú prínos pre zamestnanca a následne pre samotný podnik.

1. Riadenie podľa kompetencií

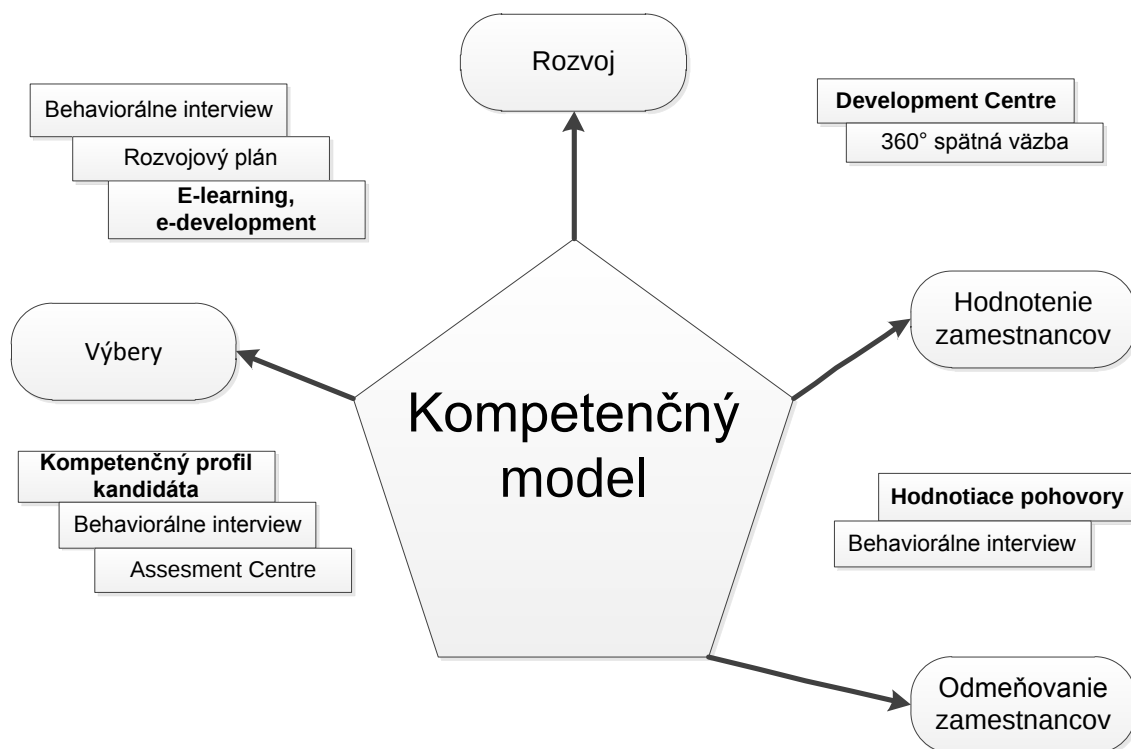
Najnovší z konceptov uplatňovaných v systéme riadenia ľudských zdrojov je kompetenčný prístup, ktorého prínos je podmienený ďalšími predpokladmi zdravého rozvoja podnikania. Rozhodne však patrí do centra pozornosti každej organizácie, ktorá chce byť silnou, konkurencieschopnou a riadená kompetentnými ľuďmi (Armstrong, 2009; Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Riadenie podľa

kompetencií (označované tiež aj riadenie ľudských zdrojov podľa kompetencií, „competency-based management“, CBM) je v súčasnosti považované za najprogressívnejší systém (nástroj a spôsob) personálnej práce v organizáciách. Podieľajú sa na ňom v rôznom rozsahu všetci členovia organizácie – zamestnanci a riadiaci manažéri firiem, často za príspevku externých konzultantov z firiem špecializujúcich sa na vytváranie kompetenčných modelov a na ich implementáciu do firiem (Veteška, Tureckiová, 2008). Podľa Armstrong (1999) je CBM systémom riadenia ľudských zdrojov združujúcim strategické personálne procesy (HR funkcie) do jedného celku (systému), ktorého integrálnym prvkom je práve sústava kompetencií. Jadrom tejto sústavy (kompetenčného modelu) sú tie v najširšom zmysle myslené odborné kompetencie, ktoré sú z hľadiska firmy kľúčové a to jednak, že sú aspoň do určitej miery zdieľané všetkými členmi organizácie, a tiež, že sú významné pre úspech organizácie a jej jednotlivých zložiek. Pre zavedenie systému riadenia podľa kompetencií do podniku je nevyhnutné nielen vytvoriť funkčný projekt zmeny (obdobne ako sa vytvárajú napríklad projekty zmeny podnikovej kultúry, s ktorou CBM úzko súvisí) ale chápať CBM ako integrálnu súčasť strategického riadenia a vedenia ľudí v podniku (Veteška, Tureckiová, 2008).

K strategickým personálnym procesom súvisiacim s riadením podľa kompetencií môžeme priradiť procesy, obrázok 1:

- **získavanie a výber pracovníkov,**
- **vzdelávanie a rozvoj (a učenie) pracovníkov,**
- **hodnotenie pracovníkov** (v širokom poňatí, ktoré zahŕňa hodnotenie pracovného výkonu, t.j. výsledkov práce a pracovného správania, ale zároveň obsahuje rozvojovú zložku, t.j. akým smerom a spôsobom v budúcom období rozvíjaný potenciál pracovníka pre to, aby jeho výkon zodpovedal dohodnutým cieľom),
- **odmeňovanie pracovníkov** (podľa preukázaných kompetencií, t.j. prínosu pre organizáciu, a to vo všetkých zložkách a podobách systému odmeňovania).

Obrázok 1: Integrované riadenie ľudských zdrojov - CBM



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Veteška, Tureckiová, 2008

Všetky hore uvedené procesy vytvárajú systém personálnej práce v organizácii, ktorého základným cieľom je získať pre organizáciu zamestnancov, rozvinúť a udržať v nej vysoko motivovaných (angažovaných a lojálnych) a taktiež odborne zdatných, t.j. kompetentných zamestnancov a zároveň týmto zamestnancom poskytnúť príležitosť k ďalšiemu rozvoju ich

kompetencií a patrične zhodnotiť a ohodnotiť ich prínos pre organizáciu. Cieľ riadenia podľa kompetencií sa v zásade zhoduje s cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov ako vrcholného nástroja „manažérskej personalistiky“. Na takto poňatej koncepcii vedenia a rozvoja ľudí v organizácii môžu participovať a ťažiť všetci zúčastnení – jednotliví zamestnanci a skupiny zamestnancov, podnik ako celok, resp. jeho vlastníci, zákazníci, lokálne spoločenstvá a nakoniec aj národné a nadnárodné zoskupenia, ktoré sú v logistických i sociálnych väzbách s podnikom. Riadenie podľa kompetencií umožňuje rozvoj ľudí, nielen ako zdrojov produkčnej, znalostnej a inovatívnej kapacity.

2. Manažérske kompetencie a rozvoj manažérov

Rozvíjanie kľúčových kompetencií sa úspešne uplatňuje v rámci vzdelávania a rozvoja riadiacich pracovníkov. Kompetenciou manažéra sa rozumie jeho schopnosť vykonávať určitú funkciu alebo viac funkcií a dosahovať pri tom určitej úrovne výkonnosti. Niektorí autori píšu o rozvoji manažérov či riadení kariéry (Armstrong, 2009), o manažérskych kompetenciách, manažérskom rozvoji (Prokopenko, Kubr, 1996), ale aj o odbornej príprave a vzdelávaní manažérov. Jedná sa o neustály proces, ktorý poskytuje širokú škálu príležitostí, činností a zdrojov pre rozvoj súboru praktických kompetencií a zvyšovanie výkonnosti manažérov.

Manažérske kompetencie možno rozdeliť na (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Veteška, Tureckiová, 2008):

- **vedomosti** (získané a v pamäti uchované informácie o určitých javoch, pojmoch a ich vzťahoch a súvislostiach),
- **povahové črty** (určité povahové črty sú nevyhnutné pre určitý druh práce, lebo určujú, ako bude manažér reagovať na súbor udalostí),
- **postoje** (spočívajú v cítení a v zaujímaní stanovísk pre a proti k rôznym otázkam, hodnoty a z nich vyplývajúce hodnoty sú formované celoživotnými skúsenosťami),
- **zručnosti** (schopnosť robiť určité činnosti, aplikovať vedomosti, osobné predpoklady a postoje v pracovnom prostredí),
- **skúsenosti**
- **technické kompetencie** (technické znalosti, talent a postoje, ktoré sa týkajú technologických, informačných, ekonomických a finančných aspektov práce),
- **kompetencie v konaní s ľuďmi** (oblasť správania a vystupovania, komunikatívnosť, asertívny štýl konania).

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. To znamená, že vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané zmenami. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí a zručností a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. V praxi to teda znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami (Kachaňáková, 2001).

Rozvoj zamestnancov musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Východiskom pre vzdelávacie aktivity je dostatok informácií získaných na základe analýzy práce, z ktorej vychádza opis práce a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca. Získavanie a výber nových zamestnancov musia tiež zohľadňovať situáciu v oblasti podnikového vzdelávania. Ak je v podniku dobre rozpracovaný systém rozvoja, možno sa v prípade nutnosti rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať. Z hľadiska potreby identifikácie potreby rozvoja má nezastupiteľné miesto hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. V systéme riadenia ľudských zdrojov by mali byť takisto utvorené podmienky na motiváciu zamestnancov zapájať sa do vzdelávacích programov. Prítom však už aj sama možnosť rozvíjať svoje kompetencie, môže pôsobiť na zamestnancov motivačne. Bezprostrednú nadväznosť

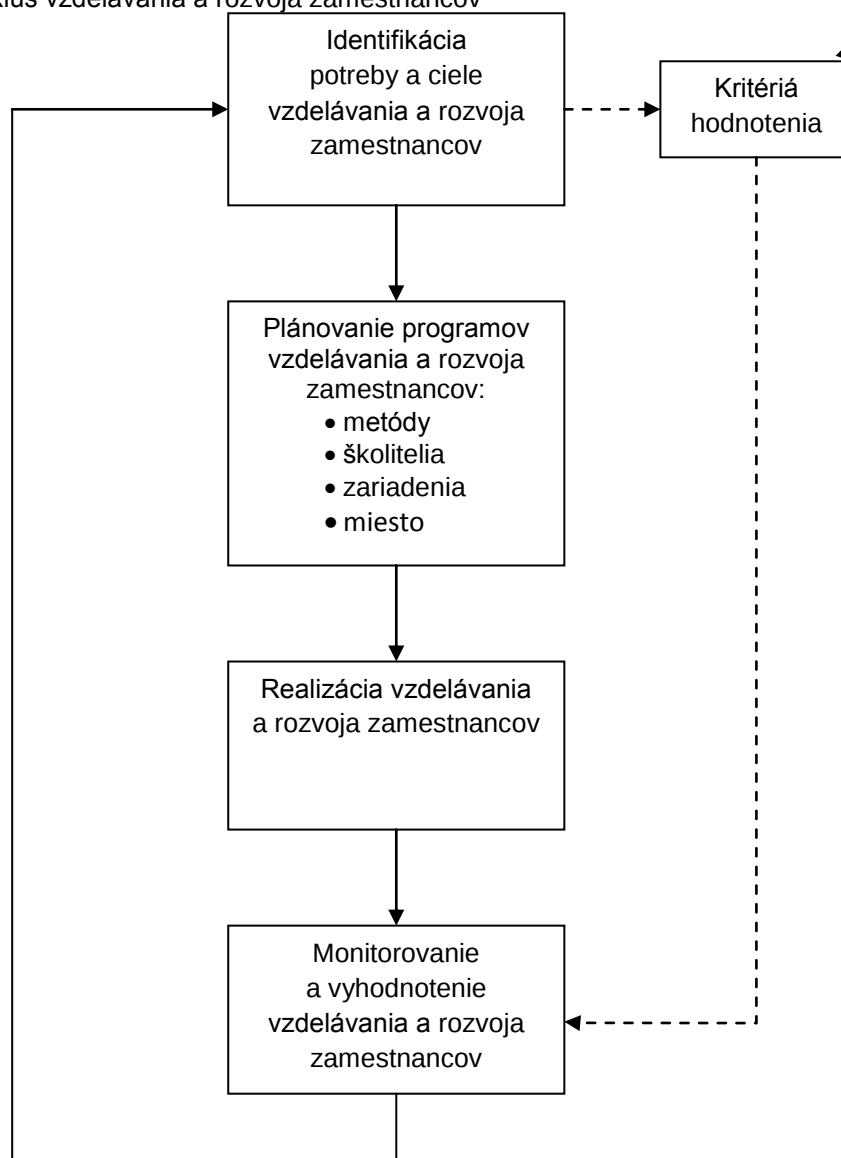
na systém vzdelávania a rozvoja predpokladá aj plánovanie a riadenie kariéry, v rámci ktorého ide o cielenú prípravu zamestnancov z hľadiska budúcich potrieb podniku, smerujúcu zároveň k ich funkčnému postupu.

Rozvoj zamestnancov v každom podniku je nevyhnutnosťou. Jeho charakter, úroveň a intenzita môžu byť však rôzne, podľa konkrétnych potrieb podniku. Dôležité však je, aby boli všade utvorené podmienky na efektívny rozvoj, to znamená, že musí byť dobre organizovaný a systematický, prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

Cyklus vzdelávania a rozvoja predstavuje nasledujúci model aktivít, obrázok 2 (Kachaňáková, 2001):

- **identifikácia skutočných potrieb vzdelávania a rozvoja** (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti rozvíjať ich kompetencie),
- **plánovanie rozvoja zamestnancov** (rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať),
- **realizovanie aktivít rozvoja kompetencií použitím vhodných metód rozvoja,**
- **monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania a rozvoja kompetencií zamestnancov.**

Obrázok 2: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Kachaňáková, 2001

V ďalšej časti sa budeme venovať poslednej aktivite - vyhodnoteniu vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Kachaňáková (2001) uvádza, že hlavný cieľ hodnotenia výkonu spočíva v dosahovaní trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania. My sa teda zameriame na hodnotenie vzdelávania a rozvoja z pohľadu prínosu rozvoja pre kompetencie samotných zamestnancov.

3. Aplikácia metódy AHP v oblasti rozvoja kompetencií riadiacich pracovníkov

Metóda analytický hierarchický proces AHP

Autor metódy AHP Thomas L. Saaty je americký matematik pôsobiaci ako univerzitný profesor na Univerzite v Pittsburghu. Je autorom teórie analytického hierarchického procesu (AHP), ktorú sám, so svojimi pracovníkmi i mnohými nasledovníkmi rozvinul do praktického nástroja pre podporu rozhodovania a overil ju na rade praktických rozhodovacích problémov od osobných problémov v domácnosti (nákup vhodného automobilu), cez sociálno-ekonomické rozhodovacie problémy rôznych profesií (obchod, finančníctvo, plánovanie) až po zložité národohospodárske problémy, sociálno-politické problémy a medzinárodné konflikty (Ramík, 2000). AHP umožňuje pripraviť účinné rozhodnutia v zložitých situáciách, zjednodušiť a zrýchliť prirodzený proces rozhodovania. AHP poskytuje úplný a logický koncept pre štruktúrovanie problému, pre kvantifikovanie jeho zložiek, ktoré majú súvis s konečnými cieľmi a pre hodnotenie alternatívnych riešení. Je používaná na celom svete v rozmanitých rozhodovacích situáciách, v oboroch ako štátna správa, obchod, priemysel, zdravotníctvo, vzdelávanie. Bola použitá v mnohých rozhodnutiach v oblasti ekonomiky, energetiky, manažmentu, environmentalistiky, dopravy, poľnohospodárstva, priemyslu a armády. Použitím AHP rozhodovateľ vedome a cielene smeruje k zvýšeniu kvality a účinnosti všetkých jeho rozhodnutí (Roháčová, Marková, 2009). Z činiteľov, ktoré robia metódu AHP pravdepodobne najpopulárnejšiu rozhodovacou metódou na svete je možno zdôrazniť, že sa prispôsobuje pevným údajom, ako napr. cena, rýchlosť dodávky, ako aj osobné skúsenosti a v neposlednej rade aj intuícii. Umožňuje matematicky odvodiť váhu jednotlivých kritérií, namiesto subjektívnej voľby váhy kritérií, ako to používajú iné rozhodovacie metódy. V prvej fáze, pred samotnou aplikáciou metódy, musí hodnotiaci subjekt definovať všetky kritériá a podkritériá, na základe ktorých bude dané hodnotenie prebiehať. Výber jednotlivých kritérií a podkritérií sa realizuje na základe predchádzajúcich znalostí a skúseností každého hodnotiaceho subjektu. Ak ide o prvé hodnotenie istého subjektu, ten si musí kritériá vytriediť viac menej podľa vlastnej intuície, resp. podľa vzoru nejakého iného hodnotiaceho subjektu (Ramík, 2000).

Štruktúra metódy AHP

Metóda AHP ako flexibilný model pre rozhodovanie oblasťuje problémy, ktoré majú niekoľko možných riešení. AHP je uskutočňovaný špeciálnou a následne matematickou metódou, ktorý rozdeľuje hlavný problém do menších a detailnejších prvkov.

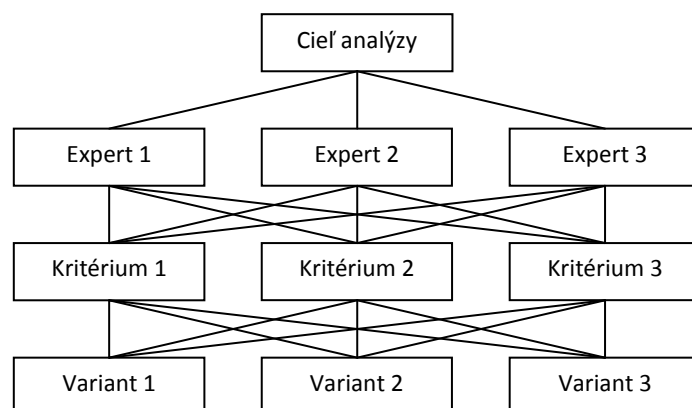
Rozhodovanie podľa metódy AHP využíva 3 princípy analytického myslenia (Ramík, 2000):

- **princíp štruktúrovania hierarchie,**
- **princíp určenia priorít,**
- **princíp logickej konzistencie.**

Štruktúrovanie hierarchie

Pri vytváraní hierarchického systému v rámci metódy AHP sa najvyššie nachádza globálny cieľ rozhodovania, pod ním sa nachádza úroveň kritérií, v nutných prípadoch nasleduje úroveň podkritérií a tie následne na ďalšie podkritériá, atď., až do takého počtu úrovní, ako si problém vyžaduje a na najnižšej úrovni sa nachádzajú alternatívy. Najbežnejším spôsobom zobrazenia hierarchie pri tejto metóde je diagram, s cieľom vo vrchole, alternatívami v dolnej časti a kritériami vyplňujúcimi priestor v strede, obrázok 3. V takýchto diagramoch sa jednotlivé bunky nazývajú uzly. Bunky vychádzajúce z akéhokoľvek uzla sa nazývajú deti – dcérske uzly a uzly, z ktorých vychádzajú dcérske uzly, sú nazvané rodičovské. Hlavnou myšlienkou v modeli AHP je teda rozčleniť hlavný problém na oddelené prvky (podkritériá) a tieto navzájom medzi sebou porovnať (Ramík, 2000).

Obrázok 3: Štruktúra metódy AHP



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Metoda AHP

Priority

Po vytvorení vlastného súboru kritérií a hierarchickej štruktúry sa na všetkých stupňoch hodnotenia vzájomne porovnávajú rozličné alternatívy alebo kritériá, ktoré majú vplyv na hodnotenie pomocou slovného vysvetlenia a číselných hodnôt. Výsledok je daný váhou v relatívnej stupnici pre alternatívy a kritériá (Roháčová, Marková, 2009). Základná stupnica párového porovnania metódy AHP je uvedená v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Základná stupnica párového porovnania pri metóde AHP

Hodnotiaci stupeň	Porovnanie prvkov x a y	Vysvetlenie
1	x je rovnako dôležité ako y	Obidva prvky prispievajú rovnakou mierou k výsledku
2	x je menej dôležitejšie ako y	Prvý prvok je menej dôležitejší ako druhý
3	x je mierne dôležitejšie ako y	Skúsenosti a úsudok mierne preferujú prvý prvok pred druhým
4	x je mierne viac dôležité ako y	O niečo silnejšia preferencia ako predchádzajúca
5	x je silno dôležitejšie ako y	Silná preferencia prvého prvku pred druhým
6	x je omnoho viac silno dôležité ako y	O niečo silnejšia preferencia ako predchádzajúca
7	x je veľmi silno dôležitejšie ako y	Veľmi silná preferencia prvého prvku pred druhým
8	x je veľmi, veľmi silno dôležitejšie ako y	O niečo silnejšia preferencia ako predchádzajúca
9	x je extrémne dôležitejšie ako y	Skutočnosti uprednostňujúce prvý prvok pred druhým majú najvyšší stupeň preukázateľnosti

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Ramík, 2000

Číselné hodnoty hodnotiacich stupňov vypovedajú koľkokrát „väčší“ z prvkov prevláda nad „menším“ vo vzťahu k vlastnosti spoločného kritéria. Menší prvok má inverznú hodnotu vo vzťahu k väčšiemu. Pri párovom porovnávaní sa dve kritériá umiestnia do náprotivných koncov riadku oproti sebe a porovnávajú sa, ktoré je dôležitejšie. Uprostred riadku je číslo 1, čo vyjadruje, že porovnávané kritériá sú rovnako dôležité. Pozdĺž riadku sú čísla od 1 po 9, kde číslo 9 znamená, že kritérium na

tomto príslušnom konci bolo dôležitejšie ako kritérium na opačnom konci. Číselné hodnoty získania z párového porovnania sa zapíšu do matice (Ramík, 2000).

Prideľovanie váh

Korektné a zodpovedné určenie váh jednotlivých parciálnych hodnotiacich kritérií je jednou z východiskových úloh pri riešení viackriteriálnych úloh. Preto je nutné rozumieť riešenej problematike a poznať dôležitosť a dopad kritérií, ktorými hodnotíme dosiahnutý výsledok. Existuje rad metód, ktorými sa dajú spresniť váhy kritérií stanovené na začiatku odborníkom, resp. skupinou odborníkov z danej oblasti riešenej problematiky (Roháčová, Marková, 2009).

Logická konzistencia

Pri určovaní vzťahov podľa kritérií medzi objektmi je potrebné dosiahnuť konzistenciu intenzít vzťahov medzi objektmi podľa jednotlivých kritérií. Ak napríklad porovnávame teplotu nápojov a nápoj A je hodnotený ako 2-krát teplejší ako nápoj B, ktorý je 3-krát teplejší ako C, potom konzistentné hodnotenie tvrdí, že A je 6-krát teplejší ako C (Ramík, 2000).

Aplikácia metódy AHP v oblasti rozvoja kompetencií riadiacich pracovníkov

Aplikáciu metódy sme realizovali v nami vybranom priemyselnom podniku. Pre zistenie prínosu školení a kurzov pre rozvoj kompetencií a zlepšenie celkovej úrovne kompetencií použijeme syntetický ukazovateľ získaný softvérom Expert Choice (EC). Expert Choice je softvérový nástroj, ktorý podporuje rozhodovanie pri výbere variantov, ktoré sú charakteristické hierarchickým rozložením kritérií a priorít pre výber. V oblasti rozvoja kompetencií môžeme porovnať údaje o úrovni celkovej množiny kompetencií pred absolvovaním kurzu a následne po jeho skončení syntetickým ukazovateľom vyjadrujúcim úroveň komplexnej množiny kompetencií alebo porovnávať úroveň celkového stavu kompetencií v určitých časových okamihoch (napr. štvrťročne, polročne).

Stručná charakteristika pracovnej pozície

Názov pozície: Vedúci zamestnanci na jednotlivých prevádzkach (stredný manažment)

Požadované (monitorované) kompetencie

1. Znalosť cudzích jazykov (anglický jazyk povinne).
2. Schopnosť viesť ľudí a motivovať.
3. Komunikačné schopnosti a zručnosti.
4. Zdatnosť v používaní výpočtovej techniky.
5. Schopnosť tímovej práce.
6. Flexibilita v konaní a správaní.
7. Asertívne správanie a vystupovanie.
8. Orientácia na detail.
9. Vytrvalosť.

Cieľ rozhodovania

Cieľom rozhodovania je „zistiť aktuálny stav sústavy kompetencií u jednotlivých zamestnancov“. A následne určiť prínos školení a kurzov pre rozvoj kompetencií a zlepšenie celkovej úrovne kompetencií spomínaných zamestnancov.

Alternatívy riešenia

Alternatívy sú v tomto prípade monitorovaní riadiaci zamestnanci (označení ako Pracovník A až Pracovník F).

Kritériá pre hodnotenie alternatív

Kritériá boli zadefinované požadovanými kompetenciami na riadiace pozície na úrovni stredného manažmentu. Výsledkom predchádzajúcich aktivít bolo vytvorenie hierarchickej štruktúry, obrázok 4.

Obrázok 4: Hierarchia monitorovania sústavy kompetencií



Prameň: Vlastné spracovanie

Riešenie problému pomocou softvéru Expert Choice:

1. Určenie a vpísanie cieľa, kritérií a alternatív riešenia problému.
2. Priradenie váhy jednotlivým kritériám prostredníctvom párového porovnávania kritérií.
3. Hodnotenie alternatív párovým porovnaním u jednotlivých kritérií.
4. Zhodnotenie aktuálneho stavu sústavy kompetencií vybraných zamestnancov.

Priradenie váhy jednotlivým kritériám

Na základe hodnotenia jednotlivých pracovníkov vznikla matica párového porovnávania kritérií. V matici párového porovnávania sú navzájom porovnané kritériá na základe hodnotiacej stupnice, obrázok 5.

Obrázok 5: Párové porovnanie kritérií v programe EC

Expert Choice - DPahpz

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC fx

Znalosť CJ

Compare the relative importance with respect to: Goal: Hodnotenie kompetencií pracovníkov

Schopnosť viesť ľudí a motivovať

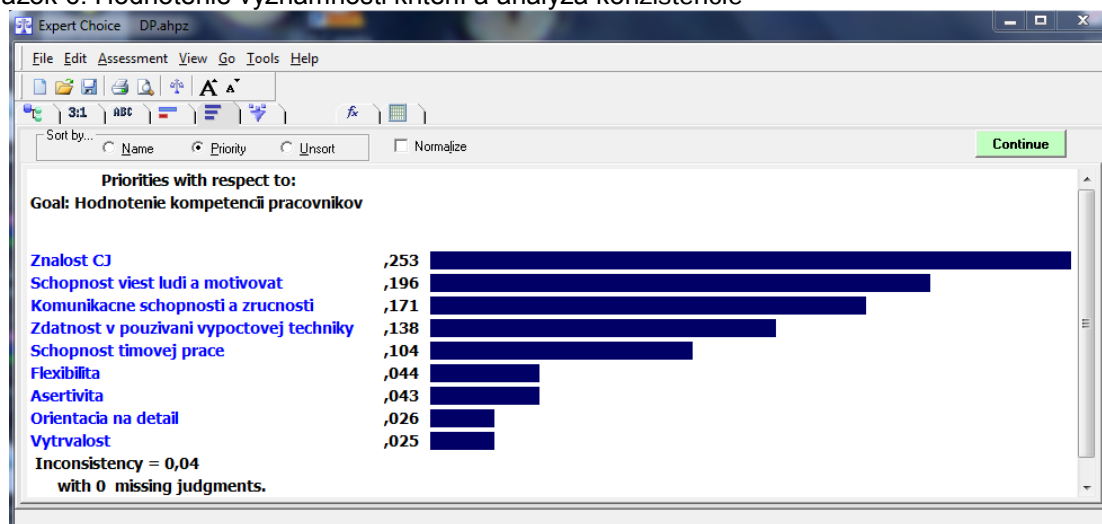
	Znalosť CJ	Schopnosť	Komunikac	Zdatnosť v	Schopnosť	Flexibilita	Asertivita	Orientácia	Výtrvalosť
Znalosť CJ		2,0	2,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Schopnosť viesť ľudí a motivovať			1,0	2,0	3,0	5,0	6,0	6,0	6,0
Komunikačné schopnosti a zručnosti				1,0	2,0	5,0	6,0	6,0	6,0
Zdatnosť v používaní výpočtovej techniky					1,0	5,0	5,0	5,0	6,0
Schopnosť tímovej práce						2,0	4,0	5,0	5,0
Flexibilita							1,0	2,0	3,0
Asertivita								3,0	3,0
Orientácia na detail									1,0
Výtrvalosť									

Incon: 0,04

Prameň: Vlastné spracovanie, EC

Program EC na základe párového porovnania vypočítal váhu jednotlivých kritérií, obrázok 6. Na základe hodnotenia jednotlivých pracovníkov vznikla matica párového porovnávania kritérií. V matici párového porovnávania sú navzájom porovnané kritériá na základe hodnotiacej stupnice, obrázok 5. Najdôležitejšími kritériami sú znalosť cudzích jazykov, schopnosť viesť ľudí a komunikačné schopnosti a zručnosti. Najmenšiu váhu má priradené kritérium vytrvalosť. Okrem hodnotenia významnosti jednotlivých kritérií je zobrazená hodnota konzistencie, ktorej hodnota má byť do 0,1. V tomto prípade je hodnota konzistencie 0,04, čiže logická konzistencia pri párovom porovnávaní bola zachovaná.

Obrázok 6: Hodnotenie významnosti kritérií a analýza konzistencie

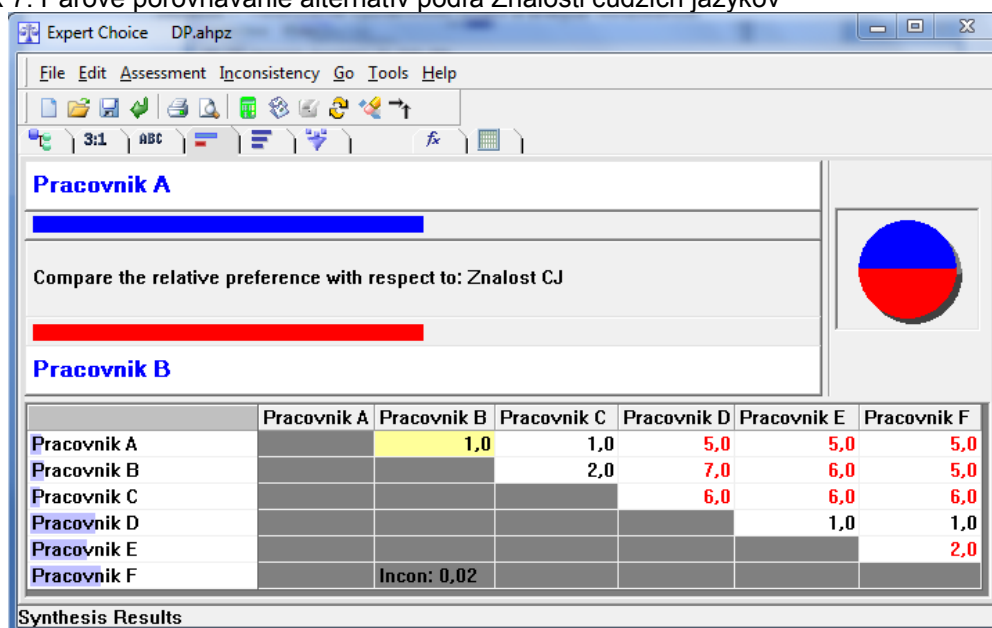


Prameň: Vlastné spracovanie, EC

Hodnotenie alternatív podľa jednotlivých kritérií

Alternatívy sa hodnotia rovnakým spôsobom ako kritériá. Výsledkom sú matice párového porovnávania alternatív podľa jednotlivých kritérií. Obrázok 7 zobrazuje párové porovnávanie alternatív podľa kritéria Znalosť cudzích jazykov

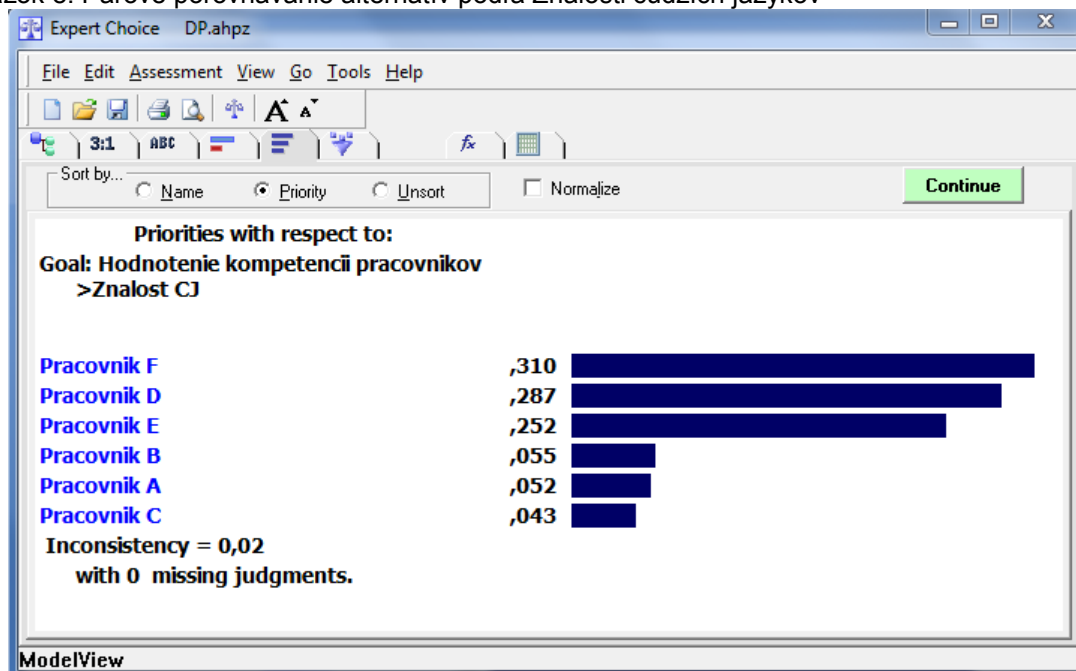
Obrázok 7: Párové porovnávanie alternatív podľa Znalosti cudzích jazykov



Prameň: Vlastné spracovanie, EC

Na obrázku 8 je zobrazené hodnotenie významnosti zamestnancov podľa Znalosti cudzích jazykov a následne aj poradie na základe dosiahnutých hodnôt vzostupne.

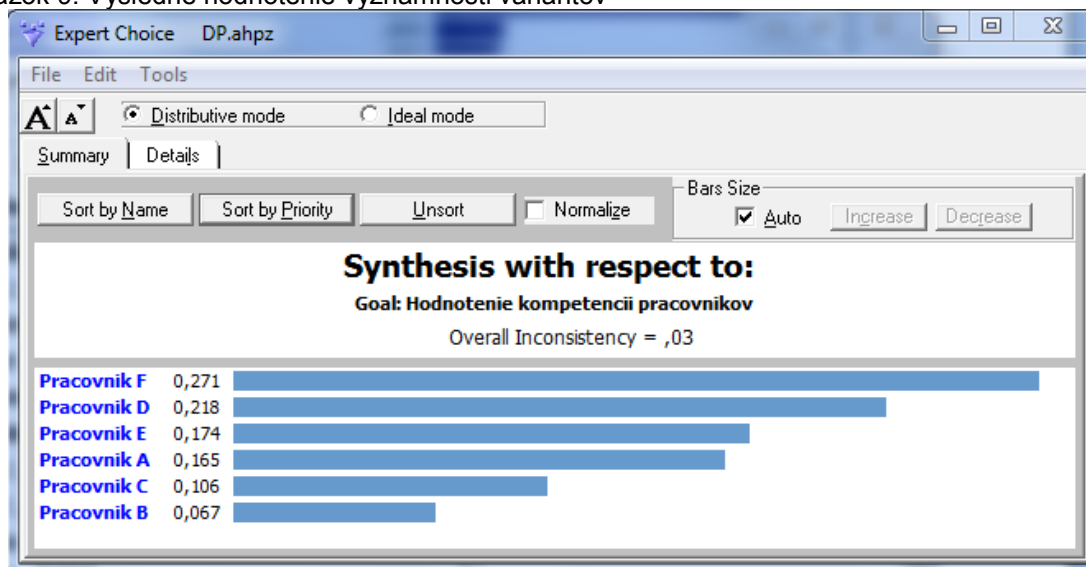
Obrázok 8: Párové porovnávanie alternatív podľa Znalosti cudzích jazykov



Prameň: Vlastné spracovanie, EC

Výstupom z programu EC je tabuľka zobrazená na obrázku 9, ktorá opisuje poradie vybraných zamestnancov.

Obrázok 9: Výsledné hodnotenie významnosti variantov



Prameň: Vlastné spracovanie, EC

Tieto výsledky sú získane pred samotnými vzdelávacími aktivitami zameranými na rozvoj kompetencií zamestnancov.

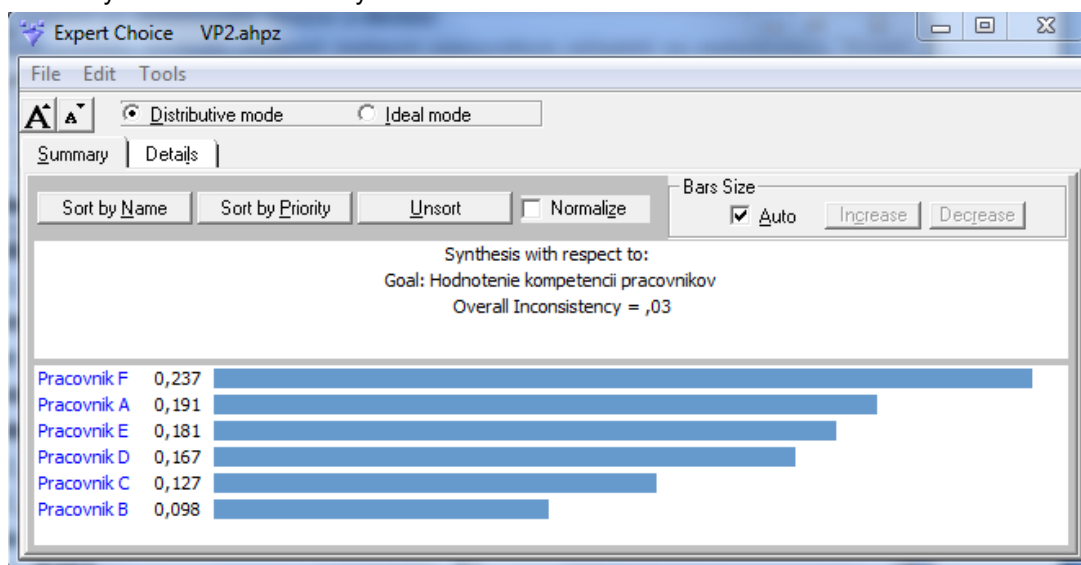
Výsledky získané po absolvovaní kurzov a školení

Vedenie podniku poskytlo možnosť riadiacim pracovníkom zúčastniť sa nasledovných školení a kurzov, ktoré by mali viesť k rozvoju a lepšiemu využívaniu kompetencií:

- **Na rozvoj anglického jazyka**, (ktorého sa zúčastnili Pracovníci A, B, C),
- **Na rozvoj zdatnosti práce s výpočtovou technikou**, (ktorého sa zúčastnili Pracovníci B, C, D),
- **Na zlepšenie „soft skills“**, ktoré upevnia schopnosti viesť ľudí, (ktorého sa zúčastnili Pracovníci A, B, C, E).

Po absolvovaní jednotlivých kurzov a školení, resp. aspoň ich častí (po 4 mesiacoch) výsledné hodnotenie jednotlivých zamestnancov sa zmenilo, obrázok 10.

Obrázok 9: Výsledné hodnotenie významnosti variantov



Prameň: Vlastné spracovanie, EC

Záver

Porovnanie výsledkov pred a po aktivitách vzdelávania sumarizuje tabuľka 2 a tabuľka 3.

Tabuľka 2: Získané hodnoty pred a po absolvovaní aktivít na rozvoj kompetencií

Riadiaci pracovník	Úroveň sústavy kompetencií pred vzdelávacími a rozvojovými aktivitami	Úroveň sústavy kompetencií po absolvovaní vzdelávacích a rozvojových aktivitách
Pracovník A	0,165	0,191
Pracovník B	0,067	0,098
Pracovník C	0,106	0,127
Pracovník D	0,218	0,167
Pracovník E	0,174	0,181
Pracovník F	0,271	0,237

Prameň: Vlastné spracovanie

Tabuľka 3: Poradie hodnotených riadiacich pracovníkov na základe získaného syntetického ukazovateľa pred a po rozvojových aktivitách

Poradie	Riadiaci pracovníci – pred rozvojovými aktivitami	Riadiaci pracovníci – po rozvojových aktivitách
1.	Pracovník F	Pracovník F
2.	Pracovník D	Pracovník A
3.	Pracovník E	Pracovník E
4.	Pracovník A	Pracovník D
5.	Pracovník C	Pracovník C
6.	Pracovník B	Pracovník B

Prameň: Vlastné spracovanie

Z výsledkov vyplýva, že poradie riadiacich pracovníkov sa nemenilo, až na Pracovníka A, ktorý sa dostal z pôvodne štvrtého poradia na druhé. Pre neho mali školenia a kurzy najväčší význam a využil príležitosť, ktoré mu podnik poskytol. Zo získaných informácií možno zovšeobecniť, že školenia mali význam pre každého jedného zamestnanca, ktorý sa ich zúčastnil. Po absolvovaní rozvojových aktivít sa rozdiely medzi jednotlivými pracovníkmi zmenšili.

Metóda AHP a softvér Expert Choice majú široké portfólio oblastí, v ktorých sa môžu použiť. Oblasť riadenia ľudských zdrojov vytvára predpoklady pre uplatnenie metódy v rôznych parciálnych zložkách a činnostiach tejto oblasti. Aplikáciou metódy môžu priemyselné podniky robiť rozhodnutia, ktoré budú viac transparentné a objektívne.

Článok je súčasťou projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava.“.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, M., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vyd. London: Kogan Page. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1
2. ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 968 s. ISBN 80-7169-614-5
3. HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
4. KACHAŇÁKOVÁ, A., 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
5. KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
6. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. 184 s. ISBN 80-247-0698-9
7. LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
8. Metóda AHP – Analytický hierarchický proces [online]. [cit. 2010-11-3]. Dostupný na internete <http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=79&idkapito_la=16>
9. PROKOPENKO, J. a kol., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
10. RAMÍK, J., 2000. *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho využití v malém a středním podnikání*. Karviná: Slezská univerzita. 217 s. ISBN 80-7248-088-X
11. ROHÁČOVÁ, I., MARKOVÁ Z., 2009. Analýza metódy AHP a jej potenciálne využitie v logistike. In *Acta Montanistica Slovaca* [online]. 1/2009 [cit. 2012-11-18]. Dostupné na internete: <<http://actamont.tuke.sk/pdf/2009/n1/15rohacova.pdf>>

12. SAKÁL, P. a kol., 2012. *Operačná analýza. Časť II.* Trnava: AlumniPress. 223 s. ISBN 978-80-8096-165-7
13. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8
14. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing. 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Lukáš Jurík
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail:
lukas.jurik@stuba.sk
peter.sakal@stuba.sk

Правовые основы аудита в российской федерации

Legal Bases of Audit in the Russian Federation

Л.Ф. Муфтиева

Abstract

The government audit is a type of financial control which is carried out by special controlling authorities' subject only to the legislative power. Depending on the subject of financial control we can distinguish the government, departmental, public, internal and independent control on a commercial basis (audit). An individual person is recognized as an auditor from the moment of entering the information about him/her into the corresponding register of auditors and audit organizations. Taking into account the federal form of the Russian government, the Accounts Chamber of the Russian Federation, subject to the legislative power of Russia – the Parliament is the authority of government audit on the federal level. So, in accordance with the article 1 of the Federal Law "On Auditing Activities", the aim of audit is to express the opinion concerning the reliability of accounting (financial) reports of the entity under audit.

During the checking, the auditor has the following main tasks:

- 1) General assessment of accounting status;
- 2) Developing ways of eliminating different shortcomings and violations discovered;
- 3) Examination of clean habits, competence, level of education and qualification of the personnel responsible for the accounting and financial activities of the enterprise (chief accountant, deputy director in charge of finance and economics etc.).

Key Words

Russia, audit, business accounting, finance, control

Аннотация

Государственный аудит — это вид финансового контроля, который осуществляется специальными контрольными органами подотчетными только законодательной власти. В зависимости от субъекта финансового контроля различают государственный, ведомственный, общественный, внутрифирменный (внутри корпоративный), и независимый контроль на коммерческой основе (аудит). Физическое лицо признается аудитором с момента внесения всех сведений о нем в соответствующий реестр аудиторов и аудиторских организаций. Учитывая федеративное государственно-территориальное устройство России на федеральном уровне органом государственного аудита является Счетная палата РФ, подотчетная высшему законодательному органу России - российскому парламенту. В соответствии со ст. 1 Федерального закона «Об аудиторской деятельности», цель аудита — выражение мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица.

Во время проверки основными задачами у аудитора бывают:

- 1) общая оценка состояния бухгалтерского учета;
- 2) выработка путей устранения различных выявленных недостатков и нарушений;
- 3) 3) проверка чистоплотности, грамотности, уровня образования и квалификации персонала, ответственного за бухгалтерию и финансовую деятельность предприятия (главного бухгалтера, замдиректора по финансово экономическим вопросам и т. д.).

Ключевые слова

Россия, аудит, бухгалтерский учет, финансы, контроль

JEL Classification: M42, M48

Введение

Аудит - это контроль кого-то за чем-то... Об этом знают все! Но что он в себя включает, какого его значение, цели, принципы деятельности, существуют ли кроме него иные виды контроля? На эти и некоторые другие вопросы, касающиеся аудита мы постараемся в силу наших знаний ответить и уложиться в требуемые для научной статьи объемы.

1. Правовые основы аудита

В условиях рыночной экономики у государства и общества в целом возникает потребность в обеспечении стабильности и надежности социально - экономического развития. Немаловажную роль в деле достижения обеспечения стабильности играет финансовый контроль. В зависимости от субъекта финансового контроля различают государственный, ведомственный, общественный, внутрифирменный (внутри корпоративный), и независимый контроль на коммерческой основе (аудит).

На наш взгляд все эти виды финансового контроля имеют большое значение и более того взаимодополняют друг друга, но представляется то, что государственный финансовый контроль является главным, потому что именно на него само государство возлагает полномочия по проведению общегосударственного финансового контроля. Например, ведомственный финансовый контроль, осуществляемый министерствами, ведомствами в отношении своих подведомственных организаций, предприятий и учреждений также является публичным контролем, но в отличии от общегосударственного контроля имеет узкий (ведомственный) характер.

Государственный же аудит — это вид финансового контроля, который осуществляется специальными контрольными органами подотчетными только законодательной власти.

Учитывая федеративное государственно -территориальное устройство России на федеральном уровне органом государственного аудита является Счетная палата РФ , подотчетная высшему законодательному органу России - российскому парламенту.

На уровне субъектов РФ имеются органы, аналогичные Счетной палате РФ, и естественно подотчетные органам законодательной власти субъектов РФ, например, Контрольно - счетная палата Республики Башкортостан.

В отличии от иных форм финансового контроля аудит является независимой формой финансового контроля, так как, руководитель предприятия или директор фирмы выбирает ее добровольно и сам формулирует вопросы для исследования чтобы получить достоверные ответы на интересующие его вопросы.

Аудиторская деятельность носит коммерческий характер. Заключение аудитора является юридическим доказательством в судебных делах.

В соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности », аудиторская деятельность — деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемая аудиторскими организациями и индивидуальными аудиторами.

Однако важно помнить директор той или иной фирмы сколько бы раз не вызывал эту независимую проверку бухгалтерской и финансовой отчетности в своей фирме, полностью не сможет освободить себя от обязанности представить первичную и иную учетную документацию в уполномоченные на то по российскому законодательству контролирующие государственные органы для проверки (например, по запросу налоговых органов).

Итак, в соответствии со ст. 1 Федерального закона «Об аудиторской деятельности », цель аудита — выражение мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица.

Во время проверки основными задачами у аудитора бывают:

- 1) общая оценка состояния бухгалтерского учета ;
- 2) выработка путей устранения различных выявленных недостатков и нарушений ;
- 3) проверка чистоплотности, грамотности, уровня образования и квалификации персонала, ответственного за бухгалтерию и финансовую деятельность предприятия (главного бухгалтера, замдиректора по финансово экономическим вопросам и т. д.).

Конечно же данная серьезная деятельность пронизывается и регулируется особыми, присущими только ей сугубо специфическими принципами, такими как:

Во первых принцип законности. Означает то, что аудитор и аудиторская организация при осуществлении своей деятельности руководствуются законом и еще раз законом и другими подзаконными нормативно- правовыми актами.

У проверяющего имеется достаточно большой объем прав, свобод, полномочий и компетенций, но и юридическая ответственность за нарушения норм права со стороны аудитора очень высокая.

Во вторых, осуществляется исключительно индивидуальным аудитором или аудиторской организацией (п. 6 ст.1 Федерального закона «Об аудиторской деятельности »).

В третьих, люди и организации занимающиеся данной деятельностью не могут заниматься иной предпринимательской деятельностью.

В четвертых, обязанность аудитора хранить профессиональную тайну, а также непрерывно совершенствовать свой профессионализм, знания , навыки.

Если классифицировать аудит на виды, то самая распространенная классификация аудита — это деление аудита на

- 1) Аудит , который проводится добровольно по своей воле, то есть по решению руководителя предприятия или (и) его учредителей.
- 2) Обязательный аудит — осуществляется в случаях предусмотренных п.1 ст.5 Федерального закона «Об аудиторской деятельности», в соответствии с которым обязательный аудит проводится каждый год в случаях:
 - если организация имеет организационно - правовую форму открытого акционерного общества ;
 - если ценные бумаги организации допущены к обращению на торгах фондовых бирж и (или) иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

Также можно классифицировать аудит на виды в зависимости от того, кто его проводит, то есть по субъектам аудита на:

- 1) Внешний аудит проводится независимыми аудиторами на договорной коммерческой основе .
- 2) Внутренний аудит — это часть системы внутреннего контроля на предприятии или в организации со стороны его руководства.

В России аудиторская деятельность имеет очень четкое правовое регулирование, которое начинается от положений закрепленных в Конституции РФ, федеральном законодательстве, указах Президента, постановлениях Правительства, в нормативно-правовых актах министерств и ведомств, а также в законах субъектов РФ. Также сюда можно отнести кодекс профессиональной этики аудиторов.

Если рассматривать федеральное законодательство призванное регулировать аудиторскую деятельность в России, то помимо Федерального закона «Об аудиторской деятельности» , Гражданского кодекса РФ сюда еще можно отнести : Федеральный закон « О бухгалтерском учете», Налоговый кодекс РФ, Федеральные законы « Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О валютном регулировании и валютном контроле» и т. д.

Министерство финансов РФ в соответствии со ст. 15 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» осуществляет государственное регулирование аудиторской деятельности . Так, например, у него есть такие полномочия по ряду издания подзаконных нормативных актов, таких как:

- федеральные стандарты аудиторской деятельности;
- правила независимости аудиторов и аудиторских организаций;
- порядок проведения квалификационного экзамена лица претендующего на получение квалификационного аттестата аудитора;
- порядок создания единой аттестационной комиссии;
- порядок выдачи квалифицированного аттестата аудитора и его форма.

- Также Министерство финансов РФ в этой сфере может :
- вести реестр саморегулируемых организаций аудиторов;
- анализировать состояние рынка аудиторских услуг по всей России;
- контролировать от имени государства деятельность саморегулируемых организаций аудиторов.

В ст. 4 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» четко прописано аудитор -это физическое лицо, получившее квалификационный аттестат аудитора и являющееся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов.

Физическое лицо признается аудитором с момента внесения всех сведений о нем в соответствующий реестр аудиторов и аудиторских организаций.

В соответствии со ст 5 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» индивидуальный аудитор вправе осуществлять аудиторскую деятельность и оказывать прочие услуги, связанные с аудитом , за исключением обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности организации, ценные бумаги которых допущены к обращению на торгах фондовых бирж и (или) организаторов торговли на рынке ценных бумаг, иных кредитных и страховых организаций, негосударственных пенсионных фондов, организаций, в уставных (складочных) капиталах которых доля государственной собственности составляет не менее 25 процентов.

В соответствии со ст. 3 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» , аудиторская организация — это коммерческая организация, являющаяся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов.

Коммерческая организация приобретает право осуществлять аудиторскую деятельность с даты внесения сведений о ней в реестр аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов, членом которой такая организация является.

В соответствии со ст. 11 и 12 Федерального закона «Об аудиторской деятельности», квалификационный аттестат аудитора выдается ему саморегулируемой организацией аудиторов, в том случае когда лицо, претендующее на получение аттестата:

- успешно сдало квалификационный экзамен;
- имеет ко дню объявления результатов экзамена стаж работы, связанный с осуществлением аудиторской деятельности, либо ведением бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности, не менее трех лет. При этом не менее двух лет из последних трех лет указанного стажа работы должны приходиться на работу в аудиторской организации.

К квалификационному экзамену допускается только тот претендент который имеет высшее образование в образовательном учреждении высшего профессионального образования. При этом данное учреждение должно обязано иметь государственную аккредитацию. Экзамен проводится аттестационной комиссией.

Законодатель в ст. 13 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» четко прописывает : «При проведении аудита аудиторская организация, индивидуальный аудитор вправе»:

- 1) самостоятельно определять формы и методы проведения аудита на основе федеральных стандартов аудиторской деятельности, а также количественный и персональный состав аудиторской группы, проводящей аудит;
- 2) исследовать в полном объеме документацию, связанную с финансово-хозяйственной деятельностью аудируемого лица, а также проверять фактическое наличие любого имущества, отраженного в этой документации;
- 3) получать у должностных лиц аудируемого лица разъяснения и подтверждения в устной и письменной форме по возникшим в ходе аудита вопросам;
- 4) отказаться от проведения аудита или от выражения своего мнения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности в аудиторском заключении в случаях:
 - а) непредоставления аудируемым лицом всей необходимой документации;

- 5) выявления в ходе аудита обстоятельств, оказывающих либо способных оказать существенное влияние на мнение аудиторской организации, индивидуального аудитора о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица;
- 6) осуществлять иные права, вытекающие из договора оказания аудиторских услуг.

При проведении аудита аудиторская организация, индивидуальный аудитор обязаны:

- 1) предоставлять по требованию аудируемого лица обоснования замечаний и выводов аудиторской организации, индивидуального аудитора, а также информацию о своем членстве в саморегулируемой организации аудиторов;
- 2) передавать в срок, установленный договором оказания аудиторских услуг, аудиторское заключение аудируемому лицу, лицу, заключившему договор оказания аудиторских услуг;
- 3) обеспечивать хранение документов (копий документов), получаемых и составляемых в ходе проведения аудита, в течение не менее пяти лет после года, в котором они были получены и (или) составлены;
- 4) исполнять иные обязанности, вытекающие из договора оказания аудиторских услуг.

Законодатель дает не только достаточно большой объем прав полномочий аудиторам, но и про их юридическую ответственность не забывают, так, например, в соответствии со ст. 202 Уголовного кодекса РФ : « Использование частным нотариусом или частным аудитором своих полномочий вопреки задачам своей деятельности и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние причинило существенный вред правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества или государства, - наказывается штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо принудительными работами на срок до трех лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового, либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до трех лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет».

Или согласно ст. 9 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» : « Плановые внешние проверки качества работы каждой аудиторской организации, проводящей обязательный аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций, осуществляются:

- 1) саморегулируемой организацией аудиторов, членом которой является такая аудиторская организация, не реже одного раза в три года, но не чаще одного раза в год начиная с календарного года, следующего за годом внесения сведений об аудиторской организации в реестр аудиторов и аудиторских организаций;
- 2) уполномоченным федеральным органом по контролю и надзору не чаще одного раза в два года начиная с календарного года, следующего за годом внесения сведений об аудиторской организации в реестр аудиторов и аудиторских организаций».

А также по ст. 401 Гражданского кодекса РФ : « Лицо, не исполнившее обязательства либо исполнившее его ненадлежащим образом, несет ответственность при наличии вины (умысла или неосторожности), кроме случаев, когда законом или договором предусмотрены иные основания ответственности».

Заключение

Любой аудит подразумевает проверку. В свою очередь любая аудиторская проверка включает следующие этапы:

- 1) Подготовительный этап. На данном этапе устанавливается знакомство, затем договор (вначале устный) между той или иной аудиторской организацией и их будущим клиентом.
- 2) Планирование аудита. Здесь аудиторы оценивают аудиторские риски и определяют количество и содержание аудиторских процедур.
- 3) Этап выполнения аудиторских процедур. В это время аудиторы производят сбор аудиторских доказательств и их документируют.
- 4) В процессе оформления результатов аудита происходит формирование мнения аудиторской организации относительно достоверности бухгалтерского учета и отчетности,

также составляется вся необходимая информация руководству проверяемого предприятия и составляется аудиторское заключение.

Список литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998г. (в редакции от 02.12.2013г.)
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998г. (в редакции от 03.11 2013г.)
4. Гражданский кодекс Российской Федерации часть 1 от 30.11. 1994г. (в редакции от 14.11 2013г.)
5. Федерального закона №307- ФЗ «Об аудиторской деятельности » от 30.12 2008г.(в редакции от 23.07.2013г.)
6. Федеральный закон № 402-ФЗ « О бухгалтерском учете» от 6.12.2011г. (в редакции от 02.11.2013г.)
7. Федеральный закон № 208-ФЗ « Об акционерных обществах» от 26.12.1995г. (в редакции от 06.11.2013г.)
8. Федеральный закон №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» 08.02.1998г. (в редакции от 23.07 2013г.)
9. Уголовного кодекса Российской Федерации от 13.06 1996г. (в редакции от 25.11.2013г.)

Основная литература

10. Карасева М.В. Финансовое право России .Москва, издательство Юрайт, 2011 г.
11. Сергеев А.П. , Толстой Ю.К. Гражданское право. Москва, издательство Проспект 2010г.
12. Подольский В.И. Аудит . Москва , издательство Юрайт, 2010г.

Адрес и контактные данные авторов

к.э.н., доцент

кафедра хозяйственного и предпринимательского права

УИ РГТЭУ

450080, Российская Федерация, Республика Башкортостан, г. Уфа , ул Менделеева 177\3, т. +7

347 252 99 77 , +7917 47 86 000

e-mail: rgteu@mail.ru

Uplatňovanie beyond budgetingu v riadení výkonnosti podnikov

Beyond budgeting and its use in management of company performance.

Slavka Šagátová

Abstract

Traditional budgeting is considered a rigid system, that fails to respond flexibly to changes in the economic environment. It is also perceived as a barrier to innovative approaches to managing business performance. A new vision is introduced into the management of company procedures by beyond budgeting system. Flexible reactions to the new emerging situations in the framework of clear strategic boundaries can be considered a major advantage of the entire system. In turn, transfer of responsibility for decisions to executive teams contributes to improvements in the areas of costs and quality requested by the customer. However, in spite of its positive contribution, BB can not be regarded as a universal guide on how to get rid of the shortcomings of traditional budgeting techniques and become successful businesses. Especially skills and willingness of employees to work proactively and creatively in order to achieve the best business results are particularly important for the implementation of the whole system into business practice.

Key Words

Traditional budgeting, innovations in budgeting, beyond budgeting, human factor,

Abstrakt

Tradičné rozpočtovanie je považované za strnulý systém, ktorý nedokáže pružne reagovať na zmeny v ekonomickom prostredí. Zároveň je vnímaný ako prekážka inovatívnych prístupov k riadeniu výkonnosti podniku. Systém beyond budgeting prináša do riadenia podnikových činností novú víziu. Za hlavnú výhodu celého systému možno považovať pružnosť reakcií na novovznikajúce situácie v rámci jasných strategických hraníc. Prenesenie zodpovednosti za rozhodnutia na výkonné tímy zase prispieva k zlepšeniam v oblasti nákladov a kvality požadovanej zákazníkom. Napriek pozitívnym prínosom však nemožno beyond budgeting považovať za univerzálny návod, ako sa zbaviť nedostatkov techník tradičného rozpočtovania a stať sa úspešným podnikom. Pre implementáciu celého systému do podnikovej praxe je dôležitá najmä schopnosť a ochota zamestnancov pracovať iniciatívne a kreatívne, v snahe dosiahnutia čo najlepšieho podnikového výsledku.

Kľúčové slová

Tradičné rozpočtovanie, inovácia v rozpočtovaní, beyond budgeting, ľudský faktor,

JEL Classification: M40, M41

Úvod

Nové prístupy v ekonomike deklarujú, že podniky by sa mali zameriavať na dosahovanie strategickej výkonnosti, zvyšovanie pridanej hodnoty, riadenie znalostí. Väčšina podnikov sa však skôr sústreďuje na dosahovanie fixne stanovených cieľov v záujme naplňovania požiadaviek majiteľov podnikového kapitálu a ich predstáv o výške profitu. V praxi je často ťažko akceptovateľné, že aj degresívny vývoj ukazovateľov ziskovosti môže vzhľadom na vývoj situácie na trhu (v danom regióne, v danom odvetví) znamenať úspech a byť informáciou o pozitívnom vývoji podniku.

1. Problémy tradičných prístupov k rozpočtovaniu

Nespokojnosť manažérov s tradičnými rozpočtami vyplýva hlavne z neustálych zmien v ekonomike, ktoré spôsobujú, že systém podnikových plánov a rozpočtov môže len obtiažne prognózovať budúci stav podnikových činností s požadovanou presnosťou. Tradičným rozpočtom je vyčítaná predovšetkým strnulosť, väzba na ročné obdobie a následné vymedzenie fixných ukazovateľov, ktoré by mal podnik alebo jeho vnútropodnikové útvary dosiahnuť. Odborníci v oblasti

rozpočtovania vymedzujú niekoľko negatívnych parametrov tradičného rozpočtovania. Podľa výskytu týchto negatív ich možno zhrnúť do niekoľkých oblastí.

Tabuľka 1: Problémy rozpočtovania

Oblasť pôsobenia	Problémy rozpočtovania
Stanovenie cieľov	- rozpočet nereaguje flexibilne na nové udalosti. V rozpočtoch sú stanovené cieľové hodnoty rozpočtovaných veličín, ktoré v priebehu určitého časového obdobia nie je možné meniť. - rozpočtovanie sa sústreďuje predovšetkým na operatívne riadenie, ucelenej podnikovej stratégie je pritom venovaná len malá pozornosť. - pri tvorbe rozpočtu môžu byť rozpočtované parametre zámerne vyčíslené tak, aby ich dosahovanie bolo jednoduchšie. - cieľové hodnoty môžu byť navýšené o zbytočné rezervy.
Organizovanie rozpočtových činností	- rozpočtovanie predstavuje byrokratický systém, ktorého realizácia je práca a časovo náročná, pri dosiahnutí málo dôveryhodných výsledkov. - rozpočtový systém je vnímaný ako príliš nákladný. - previazanosť jednotlivých čiastkových rozpočtov je považovaná za nedostatočnú. - rozpočty vychádzajú prevažne z údajov z minulosti, pri prepočítavaní týchto údajov na podmienky budúcnosti často dochádza k prenášaniam minulých chýb, pričom nie sú zohľadnené prípadné nové skutočnosti.
Realizovanie rozpočtovaných úloh	- rozpočty podporujú autoritatívny systém riadenia, nemotivujú ľudí k optimalizácii rozpočtovaných hodnôt, ale udržiavajú ich vo vymedzených intenciách. - odmeňovanie na základe stanoveného rozpočtu môže podnecovať ľudí k dosiahnutiu rozpočtovaných hodnôt aj neetickým spôsobom. - tvorba rozpočtu na základe údajov z predchádzajúceho obdobia, môže spôsobiť neopodstatnené čerpanie rozpočtovaných prostriedkov, v snahe udržať výšku pridelených prostriedkov aj pre budúce obdobie.

Prameň: vlastné spracovanie

2. Východiská beyond budgetingu

Pod tlakom poznatkov o problémoch tradičného rozpočtovania bola sformulovaná myšlienka inovatívneho modelu riadenia, ktorý presahuje hranice tradičného rozpočtovania, pomenovaná ako Beyond Budgeting (BB). Konceptiou BB sa podrobne zaoberá výskumný tím Beyond Budgeting Round Table (BBRT), ktorý združuje podniky prikláňajúce sa k princípom BB. Nosnou myšlienkou systémov riadenia týchto podnikov je dôraz na neustále zvyšovanie výkonnosti a uspokojovanie potrieb zákazníkov. Pri ich dôkladnejšej analýze je vidieť, že nie všetky implementovali BB naraz, ale postupne preberajú najmä prvky kľavého rozpočtovania a prognózovania, ktoré im umožnia pružnejšie reagovať na zmeny v podnikaní.

Vzhľadom na súčasnú bázu poznatkov možno konštatovať, že možnosti univerzálneho fungovania tohto princípu v praxi ešte nie sú dostatočne overené. Tento stav predstavuje výzvu pre spresnenie terminológie používanej v tejto oblasti, vzhľadom na aspekty praktickej aplikácie celého systému v rôznych typoch a druhoch podnikov. Odborníci hovoria o dvoch úrovniach inovatívnych prístupov k riadeniu výkonnosti pomocou rozpočtov. Rozpočtovanie možno v súvislosti s riadením výkonnosti zmeniť alebo odstrániť. Z tohto hľadiska možno spoločnosti využívajúce systém BB rozdeliť do dvoch skupín (O'Grady, 2013):

- a) Čiastočná implementácia BB zásad - zachovanie systému rozpočtov, ktorý však nie je využívaný na hodnotenie výkonnosti.
- b) Úplná implementácia BB - radikálne zrušenie tvorby rozpočtov v podniku, decentralizácia systému riadenia a posilnenie postavenia zamestnancov v podniku.

2.1 Vymedzenie cieľov

BB sa zameriava na pružné meranie výkonnosti, sledujúce dosahovanie strategických cieľov, vymedzených pomocou ukazovateľov výkonnosti - Key Performance Indicators (KPI). Ciele pritom nie sú stanovené absolútne, ale vychádzajú z relatívneho vyjadrenia: nákladovosti, rentability nákladov a pod. napríklad vo vzťahu k externej alebo internej konkurencii. Kontrola dosahovaných výsledkov je postavená na jasne vymedzených princípoch. Tým sa vytvára a podporuje výkonnosťná klíma na základe konkurenčného úspechu. Odmeny sú tímové, čo vyzdvihuje fakt, že žiadny jednotlivec sám bez podpory ostatných nedosiahne požadovaný cieľ. Presadiť sa v konkurenčnom prostredí je tiež motivačným faktorom pre využívanie nových príležitostí. Celý systém je zostavený v duchu kľzavého plánovania a riadenia výkonnosti. Dôležité je tiež otvorené a etické uvádzanie informácií o skutočnom stave. Vymedzenie cieľov teda rešpektuje nasledovné skutočnosti (CFO.sk, 2013):

- Zdroje (finančné, ľudské, ...) sú alokované priebežne tak, ako ich manažéri potrebujú.
- Sú zadefinované dlhodobé strategické ciele na celopodnikovej úrovni, ktoré by mali byť ambiciózne. Ciele je možné stanoviť na základe externých benchmarkov.
- Používanie relatívnych cieľov (KPI) tak finančných (nákladovosť, náklady na zamestnanca), ako aj nefinančných (trhový podiel, spokojnosť zákazníkov, obrat zásob,...).
- Výkonnosť v dosahovaní cieľov je porovnávaná v rámci organizačných jednotiek organizácie (pobočky, regionálne prevádzky), alebo sú ciele odvodené na základe ukazovateľov vyplývajúcich z analýzy porovnateľných podnikov v odvetví. Optimálne ciele môžu byť odvodené aj na základe výsledkov firmy považovanej za najlepšiu v odvetví.
- Konečné hodnotenie úspešnosti v dosahovaní cieľov je známe až po porovnaní s ostatnými v rámci podniku alebo s trhom, čo motivuje k dosiahnutiu čo najlepšieho výkonu a nie k určitej hodnote.

2.2 Organizácia činností v podniku

Pri aplikovaní BB je organizácia činností jednotlivých tímov koncipovaná do sieťovej štruktúry. Namiesto tradičného princípu príkazov ukladaných hierarchicky vyššie postavenými útvarmi dochádza k decentralizácii právomocí a zodpovednosti medzi vnútropodnikovými jednotkami, ktoré pracujú na báze obojstrannej spokojnosti. Organizačné jednotky fungujú ako ziskové centrá, manažéri majú rozsiahle právomoci a samostatne rozhodujú o investíciách, nákladoch, cenotvorbe atď., pretože sú úplne zodpovední za KPI svojich organizačných jednotiek. (CFO.sk, 2013) Vychádza sa z predpokladu, že tím vykoná najlepšie možné rozhodnutia, ak nie je nútený k plneniu fixného rozpočtu. Tímy zvyšujú svoju výkonnosť na základe vlastnej motivácie. Pracovníci sú odmeňovaní za trvalé pozitívne výsledky tímu. Pre zabezpečenie pružnosti celého systému je potrebné vytvoriť veľa malých tímov, ktoré budú môcť pružne reagovať na vzniknuté situácie. Očakáva sa od nich väčšia inovatívnosť v rozhodovaní a zodpovednejší prístup. Jednotlivé činnosti pritom podliehajú samokontrola tímu. Vedenie podniku zasahuje len v prípadoch, ak sa kľúčové ukazovatele výkonnosti vymykajú stanoveným mantinelom. V konečnom dôsledku by malé tímy mali znamenať menej riadenia s nižšími nákladmi na túto činnosť.

Teória BB rozoznáva štyri druhy tímov. Možno pritom hovoriť o dočasných tímoch a stálych tímoch. Dočasným tímom je projektový tím. Tím vedenia spoločnosti je zodpovedný za stanovenie cieľov a strategické smerovanie podniku zamerané na dosiahnutie maximálneho výkonu. Podporné tímy sú zamerané na činnosti v oblasti financií, ľudských zdrojov, marketingu, logistiky, informačných technológií. Hodnotové tímy sú zodpovedné za realizáciu stratégie, investovanie kapitálu a vytváranie hodnôt (alebo zisku). Zámerom rozpočtovania je minimalizovať počet a veľkosť tímov podporných služieb a dosiahnuť tak zníženie nepriamych nákladov na neproduktívne činnosti. (BBRT, 2013)

3. Podstata fungovania beyond budbetingu

Princípy fungovania BB je možné zhrnúť do dvanástich oblastí, predstavujúcich implementáciu myšlienok zmeny v dvoch rovinách (BBRT, 2013, Hope, Fraser, 2003, Popesko, 2009 s. 215):

- I. **Prenesenie zodpovednosti na jednotlivé tímy** – (vytvorenie predpokladov pre ich rýchlu reakciu na vzniknuté situácie v duchu princípov neustáleho zlepšovania) vychádza z nasledovných princípov:
 - **Hodnoty** – systém pracuje s jasne a zrozumiteľne vymedzenými hodnotami a cieľmi. Neobsahuje však celopodnikový rozpočet a nemá vymedzené žiadne detailné úlohy ani finančné rozpočty.
 - **Riadenie** – vychádza zo snahy naplnenia prijatých hodnôt a samostatnej práce tímov, nie rešpektovania podrobných pravidiel. Každý zamestnanec by mal byť zodpovedný za spokojnosť zákazníkov.
 - **Transparentnosť** – informačný systém by mal byť otvorený a vyvážený a zobrazovať pravdivý skutočný stav organizácie a jej okolia. Prístup k informáciám by nemal byť obmedzený podľa hierarchických úrovní.
 - **Tímy** – tvoria štíhle siete malých zodpovedných tímov, bez centralizovaných princípov organizácie ich práce.
 - **Dôvera** – tímy disponujú voľnosťou pri svojej práci a jednaní (zamestnanci by nemali byť obmedzovaní).
 - **Zodpovednosť** – každý zamestnanec by mal myslieť ako podnikateľ a neslúžiť žiadnemu pevnému plánu.
- II. **Podpora adaptácie systémov riadenia výkonnosti** (– s cieľom umožniť tímom pružnejšiu reakciu na konkurenčné prostredie a potreby zákazníkov) vychádza z nasledujúcich princípov:
 - **Ciele** – sú stanovené s ohľadom na maximalizovanie výkonnostného potenciálu. Sú orientované na dosiahnutie strednodobých výsledkov. Nie sú vymedzené fixne.
 - **Odmeny** – odmeny vychádzajú z viacerých kľúčových ukazovateľov v súlade s cieľmi a stratégiou. Výkonnosť je pri odmeňovaní posudzovaná relatívne bez porovnávania s fixnými cieľmi.
 - **Plánovanie** – plánovanie by malo prebiehať ako nepretržitý proces, bez pevných rozpočtov konkrétnych čísel pre vymedzený časový úsek.
 - **Koordinácia** – všetky aktivity je potrebné koordinovať dynamicky, bez použitia ročných plánovacích cyklov.
 - **Zdroje** – zdroje by mali byť dostupné podľa potreby v súlade so systémom just-in-time, nie prostredníctvom ročných rozpočtov.
 - **Kontrola** – je orientovaná na relatívne indikátory výkonnosti a trendy, porovnávané s konkurentmi alebo externými kritériami. Poskytuje rýchlu spätnú väzbu.

Všetkých dvanásť uvedených princípov je vzájomne prepojených do jedného celku. Vytvárajú tak systém, ktorý zabezpečí prechod od tradičného riadenia k novému BB modelu.

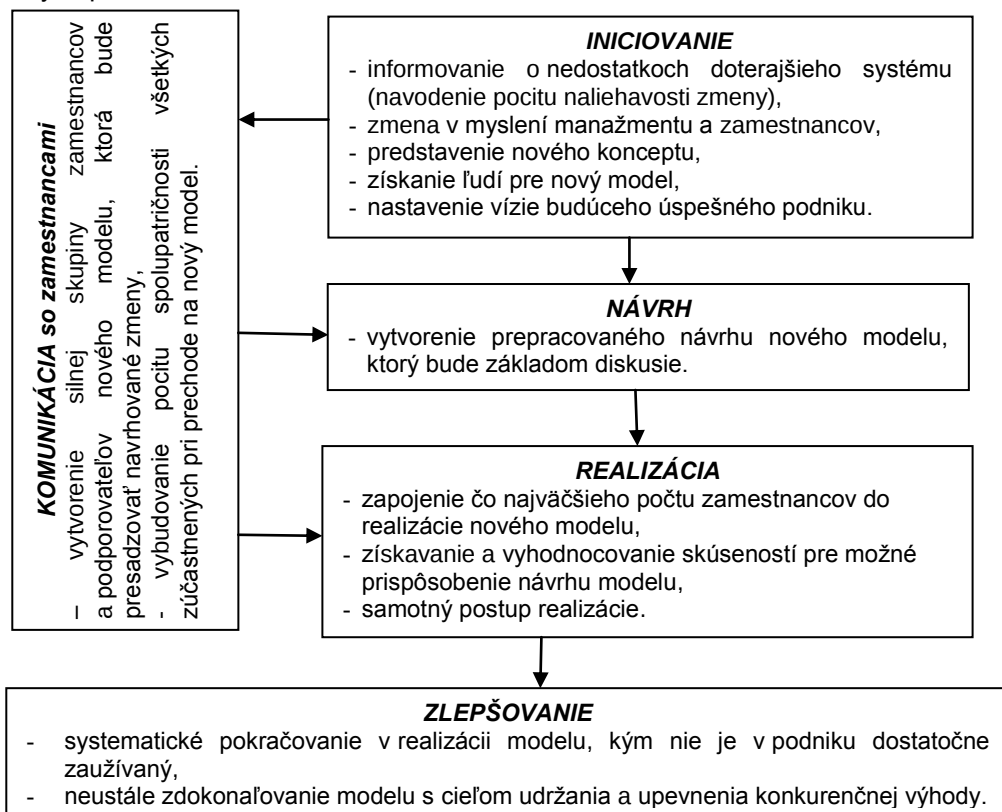
4. Implementácie beyond budgetingu

Na základe výskumnej štúdie realizovanej Østergrenovou a Stensakerovou (2008) boli sformulované tri základné východiská implementácie BB:

1. Ciele by mali byť strategické a ambiciózne, zadefinované na celopodnikovej úrovni.
2. Činnosti podniku je potrebné vnímať komplexne, nie analyzovať jednotlivé detaily.
3. Riadenie je nutné realizovať s ohľadom na flexibilné hľadanie možností, nie na vymedzovanie obmedzení.

Samotný proces implementácie celého systému vyžaduje odvážne revolučné myslenie a evolučné jednanie so zabezpečením širokej podpory pre nový model.

Obrázok 1: Fázy implementácia BB



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Rössli, Fraser, 2007

5. Konfrontácia beyond budgetingu a tradičného rozpočtu

Oproti tradičnému rozpočtovaniu prináša BB väčšiu pružnosť v riadení za neistých podmienok rýchlo sa meniaceho podnikateľského prostredia. Porovnanie obidvoch prístupov znázorňuje tabuľka 1.

Tabuľka 1: Porovnanie tradičného rozpočtovania a Beyond budgetingu

	Tradičné rozpočtovanie	Beyond Budgeting
Ciele	Fixne stanovené ciele.	Pružne stanovené ciele.
Plánovanie	Pevné ročné rozpočty.	Kĺzavé plánovanie (rolling budgets)
Čerpanie zdrojov	Vyčerpanie dopredu stanovených prostriedkov.	Čerpanie zdrojov len v prípade potreby.
Koordinácia	Centralizovaná koordinácia činností.	Dynamická koordinácia činností.
Kontrola	Zisťovanie odchýlok skutočnosti od položiek rozpočtu.	Zhodnotenie dosiahnutia kľúčových ukazovateľov a trendov vo výkone.
Odmeňovanie	Odmeny sú viazané na dosiahnutie fixných cieľov.	Odmeňovanie na základe relatívnej výkonnosti tímu.
Princípy podnikovej kultúry	Zameranie na riadenie „čísel“.	Zameranie na vytváranie hodnôt a spokojnosť zákazníkov.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Kaplan Financial, 2013

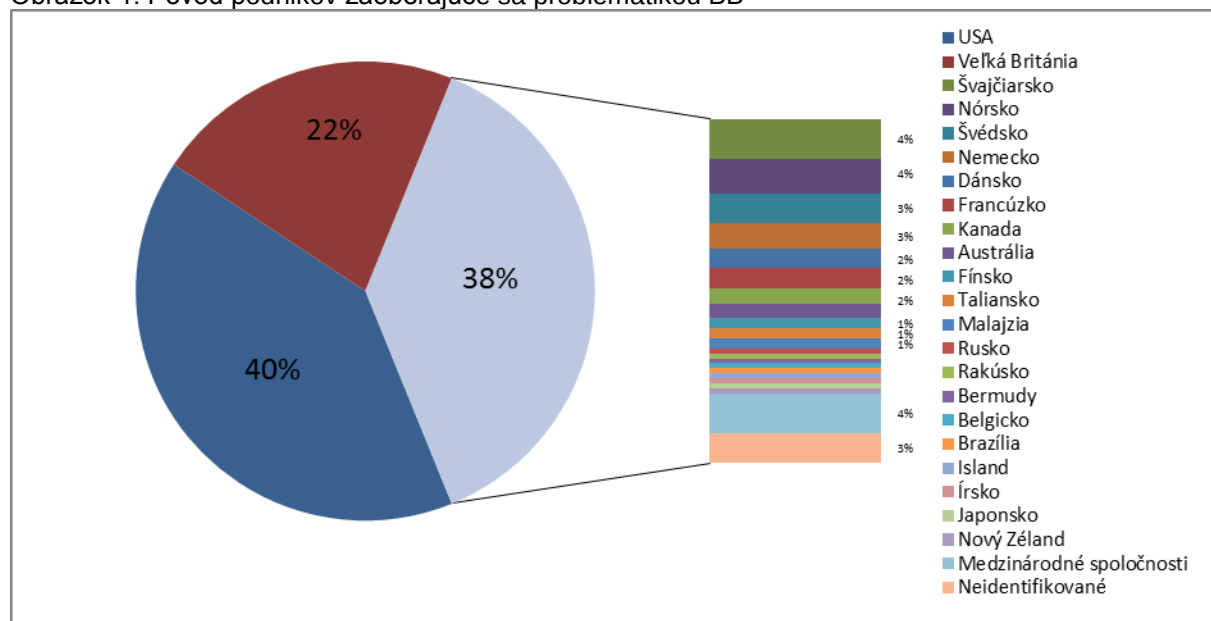
Napriek výhodám BB je potrebné poukázať i na výskumy, ktoré preukazujú, že manažéri nie sú jednoznačne naklonení zavrhnúť tradičných rozpočtov.

Aj keď si manažéri v podnikovej praxi uvedomujú negatíva tradičných prístupov väčšina z nich považuje rozpočty a rozpočtové postupy do značnej miery za nevyhnutné. V roku 2005 Dugdale a Lyne (2010) vo svojom prieskume zistili, že 100% skúmaných podnikov, z ich vzorky, používa rozpočty. (Prieskum sa uskutočnil na vzorke 40 podnikov.) Všeobecne platí, že ako finanční, tak aj nefinanční manažéri zastávajú názor, že rozpočty sú užitočné pre plánovanie, riadenie, meranie a koordináciu výkonu a tiež ako nástroj komunikácie v podniku. Prieskum poukázal na nesúhlas manažérov s názorom, že rozpočty vedú k dysfunkčnému správaniu, alebo že nemajú pre podnik žiadnu hodnotu. Na druhej strane si riadiaci pracovníci uvedomujú ich časovú náročnosť a nákladnosť ako aj nedostatočnú flexibilitu.

6. Beyond budgeting v podnikovej praxi

Z hľadiska segmentácie záujmu o BB možno konštatovať, že táto myšlienka nadchýňa podniky po celom svete. (Hammer, 2010) Presné štatistiky o podnikoch, ktoré úspešne implementovali BB sú len ťažko dostupné. V roku 2000 Economist Intelligence Unit podotkla, že iba 20-30 organizácií používalo BB. (2011) V súčasnosti je v tíme BBRT okolo 60 členov. V roku 2011 bola v Nórsku realizovaná štúdia (Milova, 2011), ktorá analyzuje 183 podnikov hlásiacich sa k myšlienke BB, pričom ide jednak o členov BBRT alebo o organizácie, ktoré nie sú členmi BBRT, ale deklarovali aplikáciu myšlienok BB vo svojej praxi. Ako vyplýva z grafu 1, najviac podnikov (zo skúmanej vzorky) zaujímajúcich sa o BB techniky je z USA (79 podnikov) a Veľkej Británie (40 podnikov).

Obrázok 1: Pôvod podnikov zaoberajúce sa problematikou BB



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Milova, 2011

Z hľadiska dĺžky pôsobenia podnikov na trhu sa o BB zaujímajú najmä mladé podniky založené po roku 1981, ktorých podiel na skúmanej vzorke predstavuje až 38 % a tiež podniky založené medzi rokmi 1900 – 1980, ktorých podiel predstavuje 35 %. Podniky založené medzi rokmi 1801 – 1900 tvoria 22% všetkých podnikov zaujímajúcich sa o problematiku BB. Z hľadiska formy vlastníctva ide predovšetkým o akciové spoločnosti, ktoré tvoria 33 % zo skúmanej vzorky a spoločnosti s ručením obmedzeným, ktoré tvoria 26 %.

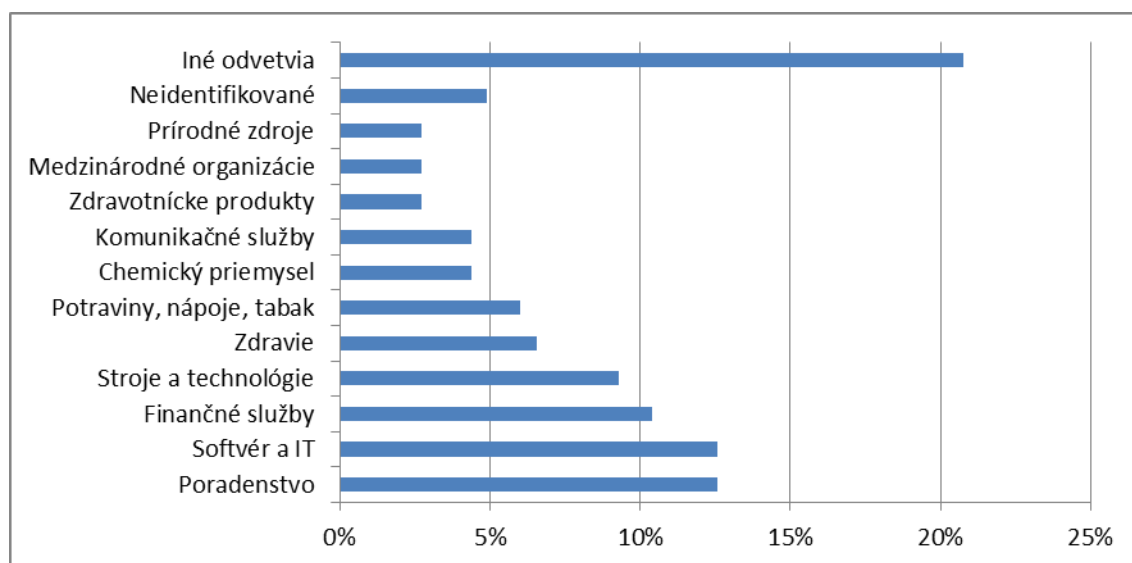
Tabuľka 2: Vlastníctvo podnikov hlásiacich sa k myšlienke BB

Charakter podniku	Počet podnikov
Akciová spoločnosť	61
Spoločnosť s ručením obmedzeným	47
Neziskové organizácie	14
Verejná správa	14
Medzivládne organizácie	4
Ťažko identifikovateľné:	
- divízie (pobočky)	32
- neidentifikované	11

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Milova, 2011

Ak sa na spomínané podniky pozrieme z hľadiska odvetvia, možno konštatovať, že so skracujúcou sa dĺžkou pôsobenia podniku na trhu, prevažujú podniky zamerané na poskytovanie služieb. Celkovo sú na prvých priečkach podniky zameriavajúce sa na poradenstvo, IT technológie, finančné služby.

Obrázok: 2 Zameranie spoločností zaujímajúcich sa o BB



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Milova, 2011

Z hľadiska počtu zamestnancov sú v radoch záujemcov o problematiku BB zastúpené všetky typy podnikov. Najväčšiu početnosť dosahujú podniky od 1000 do 2000 zamestnancov a od 20 000 do 200 000 zamestnancov. Z hľadiska dosahovanej rentability ide jednak o stratové podniky, ktoré sú prevažne vo verejnom vlastníctve, ale aj vysoko ziskové súkromné spoločnosti. Autori BB myšlienok hovoria o aplikovateľnosti tejto metódy do všetkých oblastí podnikania. (BBRT, 2013) Realizovaná štúdia (Milova, 2011) tieto skutočnosti vo veľkej miere potvrdzuje.

7. Obmedzenia zamestnancov pri využívaní beyond budgetingu

Problémom implementácie myšlienok BB do riadenia podniku je v našich podmienkach ochota a schopnosť zamestnancov prinášať najlepšie výsledky bez ich fixného vymedzenia. Ľudský faktor je nutné považovať za nevyhnutný determinant dosahovania maximálnej výkonnosti v daných podmienkach podniku. Každý podnik je preto možné považovať za systém skladajúci sa jednak z technického subsystému, a tiež sociálneho subsystému. Kým technický subsystém smeruje ku konečnému stavu nefunkčnosti (úplnému fyzickému alebo morálnemu opotrebeniu), sociálne subsystémy prinášajú do podnikových procesov energiu ľudí. Podľa Plchovej (2013) sa práve ľudský potenciál stáva v moderne riadených firmách ich najdôležitejšou konkurenčnou výhodou. V procese BB je oveľa intenzívnejšia dôležitosť ľudského faktora pri úspešnom dosahovaní najvyššej možnej výkonnosti. Na zamestnancov je prenášaná zodpovednosť za úspešnosť tímu. Aby bol tento systém čo najefektívnejší, musia všetci zamestnanci túto zodpovednosť vnímať a snažiť sa ju dosiahnuť. Každý zamestnanec disponuje istým energetickým potenciálom, nie vždy sú však všetci schopní a ochotní celý svoj pozitívny energetický potenciál uplatniť v prospech podniku. Ak sa v pracovných tímoch nachádzajú zamestnanci, ktorí nedokážu prispievať k dosahovaniu tímových cieľov v dostatočnej miere, môže byť snaženie všetkých eliminované týmto ich prístupom. Istú perspektívu v odhaľovaní takýchto neefektívnych článkov tímov, ponúka teória špirálového manažmentu. Podľa tohto prístupu je možné zamestnancov podniku rozdeliť do 5 skupín s ohľadom na energetický stav, v ktorom sa nachádzajú (Plchová, 2012, s.101):

I. Objaviteľ (dobrodruh)

- predstavuje najvyššiu možnú mieru zapojenia zamestnanca pri dosahovaní cieľov podniku,
- zamestnanec využíva svoj potenciál v prospech podniku tvorivým spôsobom a dokáže meniť vzniknuté riziká na príležitosti.

II. Inovátor (zlepšovateľ)

- neplní len príkazy a zákazy, ale inovačne využíva príležitosti v prospech podniku,
- minimalizuje problémy a riziká.

III. Vykonávateľ (plnič)

- plní len jednoznačné príkazy a zákazy,
- na prekonávanie zložitejších problémov potrebuje pomoc nadriadeného.

IV. Čiastočný vykonávateľ

- plní jednoznačné príkazy a zákazy v rámci stanovených pokynov,
- možné príležitosti využíva vo svoj prospech a vzniknuté riziká prenáša na podnik.

V. Egocentrik

- vedome porušuje aj jednoznačné pokyny, príkazy a zákazy,
- maximalizuje vlastný prospech na úkor organizácie.

Na základe uvedenej klasifikácie zamestnancov je následne možné meranie klímy úspešného podniku pomocou HRR (Human Resources Ratio) (Kopčaj, 1999) Indikátor HRR ukazuje pomer zamestnancov, ktorí sú zapojení do činnosti podniku ako zdroj (skupina I a II) k zamestnancom, ktorí podnik spomaľujú (skupina IV a V).

$$HRR = (I + II) / (IV + V) \quad (1)$$

Pre úspešný podnik je potrebné, aby tento ukazovateľ bol väčší ako 1, v opačnom prípade sa podnik nespráva ako živý organizmus, ale mechanický stroj, ktorý len vykonáva príkazy. Pre podnik je na základe meraní identifikujúcich charakter jeho zamestnancov nutné uplatňovať také stratégie, ktoré znížia pomer nežiaduceho správania u zamestnancov, k tým, ktorých možno považovať za zdroj úspechu podniku. Keďže princípy platné v teórii BB požadujú, aby zamestnanci neboli zameraní len na plnenie fixných cieľových hodnôt „tvrdých“ cieľov, ale aby pristupovali k práci inovatívne v duchu dosiahnutia čo najlepšieho výsledku. Pre vytvorenie priaznivej vnútropodnikovej klímy pre implementáciu a využívanie BB je potrebné, aby vnútorné nastavenie zamestnancov bolo práve v súlade s princípmi, pozitívneho smerovania podniku, platnými v teórii špirálového manažmentu.

Záver

Uplatňovanie BB si vyžaduje dokonalé poznanie cieľa podniku všetkými jeho zamestnancami. Aj keď celý prístup poukazuje na neefektívnosť riadenia na základe tvrdých dát vymedzujúcich cieľovú výkonnosť podniku, vynára sa tu otázka: Je konečným cieľom podniku spokojný zákazník? Alebo by sme mohli konštatovať, že spokojný zákazník je len prostriedkom, ktorý zabezpečí podniku naplnenie skutočného cieľa v podobe rastu jeho hodnoty, prípadne dosiahnutého zisku. Len ak budú riadiace orgány podniku akceptovať, že nie určitá hodnota zisku, ale jeho pozitívny vývoj v porovnaní s konkurenciou je znakom dobrého výkonu, je možné využívanie BB princípu v podnikovom riadení. BB potom umožní zamestnancom pracovať s výrobnými zdrojmi tak, aby sami optimalizovali náklady na zabezpečenie spokojnosti zákazníka s výhľadom na dosiahnutie globálneho cieľa podniku. Dôležité je však aj samotné vnútorné nastavenie podnikovej kultúry a ochoty zamestnancov nezameriavať sa len na dosiahnutie stanovených tvrdých cieľových hodnôt, ale čo najviac využívať príležitosti v prospech podniku a eliminovať riziká, ktoré môžu vzniknúť.

Aj keď pozitíva BB je možné načrtnúť pomerne jasne, celý koncept sa zatiaľ vníma s určitou dávkou opatrnosti. Predstavuje istú víziu, ktorá sa snaží ukázať podnikom smer, ktorým by sa mohli vydať pri hľadaní najefektívnejších plánovacích a rozpočtových postupov. Za problematickú možno považovať najmä náročnosť implementácie komplexného modelu BB, ktorá vyžaduje zmenu povahy celej organizácie. Výsledok takejto zmeny je pritom neistý. Predpokladá sa tiež, že čiastočná implementácia uvedeného modelu, môže po čase priniesť návrat k tradičným postupom rozpočtovania a nemožno ju preto považovať za efektívnu.

Príspevok bol vypracovaný ako súčasť riešenia grantovej úlohy „Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch“ VEGA č. 1/0488/12.

Zoznam použitej literatúry

1. BBRT, 2013. Executive Summary to Beyond Budgeting and the Adaptive Organization. [on-line]. Dostupné na internete: <http://www.bbrt.org/beyond-budgeting/beybud.html>
2. CFO.sk, 2013. Život bez rozpočtov, [on-line]. Dostupné na internete: <http://www.cfo.sk/articles/zivot-bez-rozpocetov#.Up0IO1JLmmM>
3. CIMA, 2007. Beyond Budgeting, The Chartered Institute of Management Accountants London [on-line] Dostupné na internete: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_beyond_budgeting_oct07.pdf
4. DUGDALE, D., LENE, S., 2010. Budgeting practice and organisational structure. [on-line]. Chartered Institute of Management Accountants, Volume 6, Issue 4, ISSN 1744-7038 Dostupné na internete: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Budgeting%20and%20planning/cid_ressum_budgeting_practice_organisational_structure_may2010.pdf
5. HAMMER, CH., 2010. SNF Report No. 13/10 [online]. Oslo, INSTITUTE FOR RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION BERGEN, AUGUST 2010, ISBN 978-82-491-0716-2 Dostupné na internete: <http://www.nhh.no/Files/Filer/institutter/rrr/Beyond%20Budgeting/Hammer.pdf>
6. HOPE, J., FRASER, R. 2003. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 232 s. ISBN 1-57851-866-0.
7. HOPE, J. FRASER, R., BUNCE, P., ROOSLI, F. 2013. Beyond budgeting. [on-line]. Dostupné na internete: <http://www.bbrt.org/bb-briefing/files/Beyond-Budgeting-6.pdf>
8. Kaplan Financial. 2013. Beyond Budgeting. Kaplan Financial Limited. Copyright 2013, [on-line]. Dostupné na internete: <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Beyond%20Budgeting.aspx>

9. KOPČAJ, A., 1999. Řízení proudu změn. SILMA 90 v spolupráci s Grada Publishing a Národním vzdělávacím fondem, Rychvald 1999. ISBN 80-902358-1-6
10. MILOVA, Y., 2011. SNF report No. 07/11. Oslo, INSTITUTE FOR RESEARCH IN ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION BERGEN, JUNE 2011, ISBN 978-82-491-0764-2 [on-line]. Dostupné z: http://www.nhh.no/Files/Filer/institutter/rrr/Beyond%20Budgeting/R07_11.pdf
11. MOTEJZIKOVA, E., 2005. Nový pohľad na business. Moderní řízení 2/2005, ISSN: 0026-8720 s. 6 – 8
12. O'GRADY, W., 2013. Variations in beyond budgeting: Beyond budgeting vs. adaptive PMS Paper submitted to 7th Annual NZMA Conference, 4-5th November 2013-08-31 Queenstown, New Zealand [on-line]. Dostupné na internete: www.nzica.com/.../Conference%20Papers%202013/...
13. ØSTERGREN, K., STENSAKER, I., 2008. Management control without budgets: A field study of "beyond budgeting" in practice. [on-line]. Dostupné na internete: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nhh.no%2FAdmin%2FPublic%2FDWSDownload.aspx%3FFile%3D%2FFiles%2FFiler%2Finstitut%2Frrr%2FPapers%2Fworking%2520papers%2Fmappe2008%2F0108.pdf&ei=tEedUqMk5PLsBvrugcgL&usq=AFQjCNHfaifzS95KpQsXh7gv7JEPu6TQIQ>
14. PLCHOVÁ, J., 2012. Measurement of the human potential by means of the internal entropy in the firm, [on-line]. problems of MANAGEMENT in the 21st century Volume 5, 2012 s. 99 – 107 ISSN 2029-6932 Dostupné na internete: http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Plchova_Vol.5.pdf
15. PLCHOVÁ, J. 2013. Alternatívne metódy merania konkurencieschopnosti firiem. In Horizonty podnikateľského prostredia II. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie UK v Bratislave, s. 185 – 190 ISBN 978-80-223-3498-3
16. POPESKO, B., 2009. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
17. RÖÖSLI, R., FRASER, R. 2007. Wie Spitzenunternehmen geführt werden. In nex management 6/2007 s 59 – 63 In: Manažerský model Beyond-Budgeting [on-line]. Moderní Řízení.cz [on-line]. Dostupné na internete: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611330-manazersky-model-beyond-budgeting>
18. Šagátová, S. 2013. Beyond budbeting – nový koncept v rozpočtování. In Trendy v podnikání 2013 Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference, Vydala Západočeská univerzita v Plzni, 2013 ISBN 978-80-261-0321-9
19. 2011. Survey: why don't more companies use beyond budgeting? [online]. Chartered Institute of Management Accountants, March 2011. Dostupné z: <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-2011/Insight-March-2011/Why-dont-more-companies-use-beyond-budgeting/>

Adresa autora:

Ing. Slavka Šagátová, PhD.,
 Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu,
 Dolnozemska cesta 1
 852 35 Bratislava
slavka.sagatova@euba.sk

Integrácia procesných auditov do systému hodnotenia a výberu dodávateľov

Integration of process audits into suppliers' evaluation and selection system

Yulia Šurinová, Ivana Martonová, Iveta Paulová

Abstract

Nowadays, when many manufacturing companies are introducing a certified quality management system, it is efficiency of key processes at suppliers, which significantly affects the final product. Cooperation between suppliers and customers in improving of these processes significantly contributes to building partnerships in supplier-customer chain.

The effective communication between supplier and customer can be significantly improved by integration of process audits to system of evaluation and selection of suppliers. The aim of this study is to propose integration of process audits in the system of suppliers' evaluation and to define the benefits of this model in the context of development of partnerships with suppliers.

Key Words

Evaluation and selection of suppliers, process audit, partnerships with suppliers

Abstrakt

V súčasnosti, keď mnohé výrobné podniky majú zavadený a certifikovaný systém manažérstva kvality, je to predovšetkým efektívnosť kľúčových procesov u všetkých dodávateľov, čo výrazne ovplyvňuje konečný produkt a spolupráca pri zlepšovaní týchto procesov medzi dodávateľom a zákazníkom výrazne prispieva k budovaniu partnerských vzťahov v dodávateľsko-odberateľskom reťazci.

K efektívnej komunikácii medzi dodávateľom a zákazníkom môže pri správnej realizácii výrazne pomôcť integrácia procesných auditov do systému hodnotenia a výberu dodávateľov. Cieľom tejto štúdie je stanoviť spôsob integrácie procesných auditov do tohto systému a zhodnotiť prínosy využívania procesných auditov dodávateľov ako jedného z kritérií hodnotenia dodávateľov v kontexte rozvoja partnerstva s dodávateľmi.

Kľúčové slová

hodnotenie a výber dodávateľov, audit procesu, partnerstvo s dodávateľmi

Úvod

V súčasnosti vznikajú obchodné nátlaky na výrobcov, napríklad skrátením životného cyklu výrobku alebo globálnou konkurenciou, čo spôsobuje, že podnikanie je príliš zložité a nákladné na to, aby podnik mohol pôsobiť samostatne. Preto sa vo veľkej miere využíva partnerstvo medzi dodávateľom a odberateľom. Toto partnerstvo je špeciálne tým, že je založené na vzájomnej dôvere, otvorenosti a znášaní rizika. Výhoda partnerstva je najmä v tom, že zúčastneným prináša konkurenčnú výhodu a výsledkom je vyšší podnikateľský výkon, ktorý by samostatne nedosiahli (Dupal, 2006). Riadenie dodávateľského reťazca predstavuje integráciu obchodných procesov od koncového užívateľa až po prvotných dodávateľov poskytujúcich výrobky, služby a informácie, ktoré pridávajú hodnotu.

Výber a hodnotenie dodávateľov je veľmi dôležitá činnosť, ktorá nám napomáha predchádzať nákupu nie len nekvalitných výrobkov, ale aj vyhýbať sa nespoľahlivým dodávateľom, ktorí by nám spôsobili prípadné straty na prestojoch vo výrobe. Čím výkonnejší je dodávateľ, tým lepšie sa organizácia presadzuje na predajnom trhu (Nenadál, 2006). Náročnosť výberu dodávateľov sa stupňuje so vzrastajúcim počtom dodávateľských možností. V súčasnosti je to ešte zložitejšie z dôvodu silnej globalizácie trhu. Pri rozhodovaní o výbere dodávateľa je potrebné zohľadniť viacero kritérií súvisiacich s celým marketingovým mixom, ako aj ďalšie faktory vnútri aj mimo podniku. Úspešnosť voľby má veľký vplyv na hospodársky výsledok podniku a tým aj na plnenie podnikových cieľov dlhodobej stratégie a rozvoja (Kuruc, 2009).

Čím sú nákupné možnosti väčšie, tým viac je dodávateľov a možností, ako uspokojiť potreby podniku, ale takisto tým závažnejšie a ťažšie je toto rozhodovanie. Rozhodovanie o dodávateľoch nie

je jednoduchý proces (Hudymačová, 2009). Pri hodnotení konkrétneho dodávateľa patrí k najdôležitejším aspektom jeho výkonnosť nielen v zásobovaní, ale i výkonnosť celej organizácie (Modrák, 2007).

1. Metodika a východiská navrhovaného riešenia

Primárnym cieľom štúdie je navrhnuť integráciu procesných auditov do systému hodnotenia dodávateľov. Procesné audity dodávateľa zaručia nielen trvalé plnenie podmienok zmlúv, ale aj neustále zlepšovanie a nárast potenciálu dodávateľa a budú základom pre vytvorenie partnerských vzájomne prospešných dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

Cieľom štúdie je na základe dostupnej literatúry a praktických skúseností autoriek analyzovať a vyhodnotiť súčasné trendy v hodnotení a výbere dodávateľov. Na základe analýzy štandardu VDA 6.3 z roku 2010 stručne opísať spôsob kvantifikácie a vyhodnocovania efektívnosti procesov. Syntézou navrhnuť multikriteriálnu stupnicu na hodnotenie dodávateľov, ktorej základom je efektívnosť kľúčových procesov dodávateľa.

2. Audity ako súčasť systému hodnotenia dodávateľov

Pri hodnotení dodávateľov, poprípade pri rozhodnutí o výbere ponuky býva v organizáciách najčastejším kritériom cena. Existuje však aj mnoho ďalších kritérií, ktoré sú taktiež veľmi dôležité a v niektorých prípadoch dokonca dôležitejšie ako cena. K týmto dôležitým kritériám patrí celková výkonnosť dodávateľa, ako aj výkonnosť jednotlivých procesov. Na posúdenie týchto kritérií sa v praxi používa metóda auditov.

V rámci auditov dodávateľa sa zvykne posudzovať úroveň zrelosti systému manažérstva kvality. V automobilovom priemysle, a najmä v nemeckých automobilkách, sa zrelosť systému manažérstva kvality v minulosti posudzovala na základe štandardu VDA 6.1. V súčasnosti však tento štandard zaniká a kritériom pre systémové audity je ISO/TS 16949. Cieľom auditov dodávateľov vo fáze hodnotenia a výberu dodávateľa je posúdenie, či je dodávateľ schopný trvalo plniť požiadavky, ktoré sú naňho kladené zákazníkom. Vo fáze fungujúcich obchodných vzťahov majú však audity dodávateľov iný význam, a to najmä hľadanie príležitosti na zlepšenie, v žiadnom prípade sa nejedná o hľadanie chýb.

Pretože efektívna realizácia auditov vyžaduje zvládnutie určitých špecifických postupov, znalostí a vytvárania systémových podmienok pre vedenie auditov (Nenadál, 2006), je nutné sa pri realizácii auditov dodávateľov riadiť normou STN EN ISO 19011, ktorá ukladá základné požiadavky na realizáciu, činnosti a priebeh auditov systémov manažérstva, ako aj požiadavky na kompetentnosť auditorov.

V praxi sa často stretávame s pojmom certifikovaný dodávateľ. Podľa Bosserta (2006) je certifikovaným dodávateľom taká organizácia, ktorá na základe dostatočne náročného skúmania bola uznaná za celkom spôsobilú dodávať produkty v takej kvalite, ktorá už nevyžaduje rutinné overovanie, z toho dôvodu, že dodávateľ uplatňuje procesy, ktoré garantujú jeho schopnosť plniť aj veľmi náročné požiadavky zákazníkov. V zásade pri takejto definícii je vhodné uviesť o aký druh certifikácie ide. Podľa Nenadála (2006) existujú tri druhy certifikácie dodávateľov:

- Certifikácie treťou stranou (nezávislým orgánom akreditovaným na tento druh činnosti). Výsledkom takéhoto druhu certifikácie je udelenie certifikátu napr. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, ISO/TS 16949 a pod.
- Certifikácia druhou stranou (zákazníkom). V tomto prípade má zákazník vytvorený vlastný postup a pravidlá certifikácie dodávateľov. Cieľom tohto druhu certifikácie má byť zlepšovanie procesov dodávateľa a tak budovania a rozvoj partnerských vzťahov.
- Autocertifikácia (vlastnými zamestnancami). Tento druh certifikácie je progresívnym spôsobom certifikácie dodávateľa najmä v USA. Už z názvu je jasné, že väčšinu činností certifikácie vykonáva sám dodávateľ. Aktivita zákazníka sa obmedzuje len na spoločné prejednanie

podmienok autocertifikácie, projektu zlepšovania a výsledkov overenia zhody dodávok (Nenadál, 2006).

Podľa Hudymačovej (2009) sa na posúdenie zrelosti systémov manažérstva môže použiť metóda samohodnotenia dodávateľských organizácií, kedy sa potenciálnym dodávateľom zašle dotazník, ktorý obsahuje súbor otázok, na ktoré je dodávateľ povinný objektívne odpovedať.

Okrem samotného systému manažérstva si v dnešnej dobe čoraz viac pozornosti vyžadujú každodenné procesy a chyby, ktoré inokedy boli viac-menej akceptované ako nevyhnutné zlo. Dnes je dôležité venovať pozornosť aj chybám, ktoré potrebujú opakovaný test alebo opravu (ďalšie náklady) prípadne len kontrolu a posúdenie stavu (ďalšie náklady). Dôraz je kladený na efektívnosť a účinnosť prostredníctvom stability a spôsobilosti všetkých vykonávaných procesov (Šesták, 2009), a týka sa to nielen procesov interných, ale pozornosť musí byť venovaná aj kvalite dodávateľských procesov. Kvalita procesov dodávateľa je dôležitým kritériom vo výbere a hodnotení dodávateľa najmä v oblasti automobilového priemyslu.

Jednou zo zásad Toyota Production System je „ohľad voči širšej sieti svojich partnerov a dodávateľov tým, že ich budete podnecovať a pomáhať im zlepšovať sa.“ Organizácia musí podnecovať svojich externých partnerov k rastu a k ďalšiemu rozvoju, musí im tým dať najavo, že si ich cení, vytýčiť náročné ciele a pomáhať svojim partnerom k ich dosiahnutiu (Rjabušin, 2009). Práve metóda procesných auditov pomáha mnohým automobilkám plniť túto zásadu a pomáhať dodávateľom v procese zlepšovania.

Špecifikom automobilového priemyslu je, že takmer všetci dodávatelia majú vybudovaný a certifikovaný systém manažérstva kvality podľa ISO 9001 alebo ISO/TS 16949. Je to prevažne nutnou podmienkou pre dodávanie pre automobilový priemysel. Zatiaľ čo systém manažérstva kvality zabezpečuje schopnosť dodávateľa produkovať definované úrovne kvality výrobkov, procesy organizácie sú základom pre zabezpečenie výkonu organizácie a trvalého rozvoja organizácie.

Účinným a overeným nástrojom zlepšovania procesov sú procesné audity. Spôsob realizácie procesných auditov v konkrétnych organizáciách vo väčšine prípadov stanovuje interná smernica. Existuje však štandard na vykonanie auditu procesu. V automobilovom priemysle (najmä u nemeckých zákazníkov) sa často používa štandard VDA 6.3 Audit procesu. Tento štandard poskytuje návod na realizáciu procesného auditu ako aj prehľadný systém vyhodnocovania auditov, ktorý sa dá ľahko integrovať do existujúceho alebo novobudovaného systému hodnotenia a výberu dodávateľov.

3. Audit procesu v súlade s VDA 6.3

VDA 6.3 Audit procesu ukladá štandardný postup vykonávania auditov konkrétnych procesov v rámci fungujúceho systému manažérstva kvality a posúdenia ich schopnosti a výkonu. Tento nemecký štandard je unikátny a doteraz nebol vyvinutý porovnateľný štandard na auditovanie procesov. Audity procesu sú významným nástrojom zameraným na hodnotenie efektívnosti všetkých výrobných procesov s cieľom zhodnotenia výkonnosti a spôsobilosti procesu, interných nezhôd v procese, kompetentnosti pracovníkov, výrobných kapacít.

Vykonanie auditov procesu u dodávateľov podľa VDA 6.3 je špecifickou požiadavkou BMW AG (pričom samotná organizácia používa tento štandard na vykonanie interných procesných auditov). Podľa špecifických požiadaviek VW, zhrnutých v dokumente Formel Q, dodávatelia musia vykonávať audity výrobných procesov podľa VDA 6.3 aspoň raz za rok. Podmienkou pre dodávanie do Daimler AG je umožnenie zákazníkovi vykonávanie auditov na báze VDA 6.3, pričom Daimler AG má právo vykonať audit aj u dodávateľov nižšieho stupňa.

Pre realizáciu procesných auditov je nevyhnutný kompetentný personál, ktorý ovláda nástroje manažérstva kvality. Audítora VDA 6.3 by mal byť nezávislý a musí absolvovať školenie a úspešne zložiť skúšku audítora VDA 6.3 a trvalo udržiavať svoje schopnosti vykonávať procesné audity.

VDA 6.3 poskytuje prehľadový katalóg otázok, ktorý zahŕňa nasledovné prvky procesu:

- P2 – manažment projektu
- P3 – plánovanie návrhu produktu a procesu
- P4 – realizácia návrhu produktu a procesu
- P5 – manažment dodávateľov
- P6 – proces výroby
- P7 – starostlivosť o zákazníkov / spokojnosť zákazníkov / servis.

Audítora vykonáva analýzu a hodnotenie procesu výroby (P6) podľa dielčích prvkov: vstupy do procesu, priebeh procesu / obsah činností, ľudské zdroje / podpora procesu, hmotné zdroje, efektívnosť, výstup z procesu, preprava a manipulácia / zachádzanie s dielmi.

Každá relevantná otázka zo zoznamu sa boduje na stupnici 0, 4, 6, 8, 10 (pričom 10 predstavuje úplné plnenie požiadavky). Plnenie požiadaviek pre jednotlivé oblasti analyzovaného procesu sa vyhodnocuje indexmi Ex.

Index EPG, ktorý predstavuje stupeň plnenia pre skupinu produktov v procese výroby, sa vypočíta ako aritmetický priemer stupňov plnenia hodnotených krokov procesu.

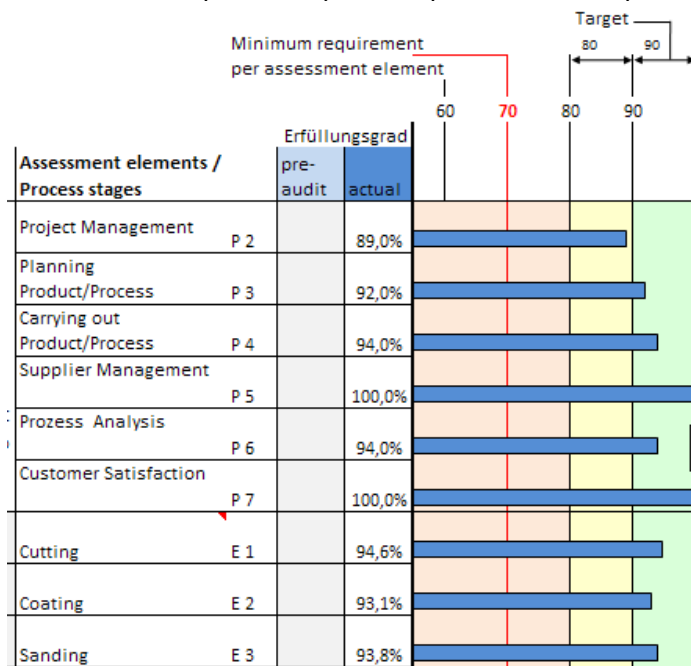
Okrem samotných výrobných operácií v rámci auditu procesu podľa VDA 6.3 sa zvlášť hodnotia systémové záležitosti, a to oblasti projektového manažérstva (index EPM), plánovania návrhu produktu a procesu (index EPP), realizácie návrhu produktu a procesu (index EPR), manažérstvo dodávateľov (index ELM) a spokojnosť zákazníkov (index EK). Celkový stupeň plnenia auditu procesu sa vyjadruje v percentách indexom EG.

$$EG = \frac{EPG + EPM + EPP + EPR + ELM + EK}{6} \quad (1)$$

Tento index celkovej efektívnosti predstavuje priemernú efektívnosť vo vyššie spomínaných oblastiach.

Na základe indexu celkového stupňa plnenia štandard VDA 6.3 kategorizuje procesy nasledovne: A – spôsobilý (ak je $EG \geq 90\%$), B – podmienene spôsobilý (ak je $90\% > EG \geq 80\%$) a C – nespôsobilý (ak je $EG < 80\%$). Príklad hodnotenia procesu rezania a povrchovej úpravy vypracovaný v xls súbore na dokumentovanie a hodnotenie auditov procesu podľa VDA 6.3 je na obr. 1. Na základe výsledkov tohto auditu bola vypočítaný celkový stupeň plnenia 95%, a preto bol proces zaradený do kategórie A.

Obrázok 1 Príklad hodnotenia efektívnosti procesov (rezanie, povrstvovania a pieskovania)



Prameň: vlastné spracovanie

VDA 6.3 je štandard aplikovateľný na auditovanie procesov interných (na posúdenie výkonnosti vlastných procesov), ale aj na externé audity (najmä druhou stranou – najčastejšie zákazníkom). Tento štandard nie je určený na certifikáciu, napriek tomu sa veľmi často aplikuje najmä v oblasti hodnotenia a výberu dodávateľov ako osvedčený nástroj zlepšovania kvality dodávaného materiálu a služieb a nástroj na predchádzanie vzniku nezhôd a tým aj reklamácií a budovanie kultúry zapojenia zákazníkov do procesov zlepšovania.

4. Návrh integrácie procesných auditov podľa VDA 6.3 do systému hodnotenia dodávateľov

Ako bolo uvedené vyššie, VDA 6.3 poskytuje vzorec na hodnotenie efektívnosti procesov a následné vyhodnotenie a kategorizáciu procesov. Práve tento fakt umožňuje ľahkú implementáciu štandardu v oblasti hodnotenia a výberu dodávateľov, a to ako vo fáze predbežného hodnotenia a výberu dodávateľov, tak aj v rámci pravidelného priebežného hodnotenia vybraných dodávateľov.

Dodávatelia sa spravidla hodnotia na základe vopred stanovených kritérií. Podľa Nenadála (2006) medzi tieto kritéria môžeme zaradiť účinnosť systému manažérstva kvality (v minulosti často posudzovanú na základe štandardu VDA 6.1), vzdialenosť dodávateľa, dodacia lehota, platobné podmienky, index úplných nákladov, rozsah nezhôd v dodávkach a mnoho ďalších. Niet pochýb o tom, že dobré podnikové výsledky sú do značnej miery podmienené vhodným výberom dodávateľov a vzájomne výhodnými vzťahmi. Stále viac sa usiluje o dlhodobé partnerstvo v celom dodávateľskom reťazci s dôrazom na kvalitu, včasnosť a flexibilitu dodávok a na včasný spoločný vývoj nových výrobkov (Kováč, 2003).

Ak vezmeme do úvahy skutočnosť, že dodávateľ má certifikovaný systém manažérstva kvality a tým plní minimálne požiadavky na základné procesy systémov manažérstva kvality, z pohľadu zákazníka je dôležité, aby dodávateľ preukázal spôsobilosť výrobných procesov a operácií, ktoré sa priamo podieľajú na realizácii produktu, ktorý zákazník odoberá. V tomto prípade je vhodné ako jedno z kritérií výberu a hodnotenia dodávateľov práve efektívnosť procesov, ktorá sa dá ľahko posúdiť na základe štandardu VDA 6.3.

Začlenenie výsledkov procesných auditov do systému hodnotenia a výberu dodávateľov umožní kvantifikovať systémové prvky realizácie produktu u dodávateľa, a tak vybrať dodávateľa s najväčším

potenciálom. Navyše pravidelné vykonávanie auditov dodávateľov rozvíja tento potenciál systematickým a neustálym zlepšovaním procesov. Príklad kritérií výberu a hodnotenia dodávateľov s integráciou procesných auditov do systému hodnotenia a výberu dodávateľov je uvedený na obr. 2.

Obrázok 2 Systém hodnotenia a výberu dodávateľov s ohľadom na efektívnosť procesov (vlastné spracovanie)

Kritérium hodnotenia		Merná jednotka	Minimálna podmienka	Podmienky kategorizácie			Váha: 1-bežný 2- významný 3- kľúčový	Hodnotenie			Max. počet bodov
				50 b	30 b	10 b		Dodávateľ 1	Dodávateľ 2	Dodávateľ 3	
Kvalita	Certifikácia	áno / nie	áno	áno	-	-	2	áno	áno	áno	100
	Efektívnosť procesov E _g	%	80%	>90	85-89	80-84	3	93	95	84	150
	Reklamácie	ppm	100	0-30	31-70	71-100	2	15	32	71	100
Logistika	Vzdialenosť	km	500	0-150	151-300	301-500	1	230	305	120	50
	Dodacia lehota	dní	10	0-3	4-6	7-10	1	4	4	3	50
	Včasnosť dodavok	% omeškaných dodavok	5	0	1-2	3-5	2	0	0	1	100
Ekonomika	Cena	Eur / ks	5,06	4-4,5	4,51-4,92	4,93-5,06	3	4,89	4,95	4,4	150
Bodové hodnotenie dodávateľa								600	520	460	Celkom:
Kategória dodávateľa: A: 600-700, B: 500-599, C: 400-499								A	B	C	700

Prameň: vlastné spracovanie

Pri integrácii výsledkov auditov procesov do systému hodnotenia dodávateľov zákazník získa zárukú vhodného posudzovania relevantných kľúčových procesov, pričom výsledok efektivity hodnotených procesov sa prejaví v ďalších kritériách. Napríklad dodávateľ 3 na obr. 2 má dobrú geografickú polohu voči zákazníkovi, čo sa prejavilo v hodnotení vzdialenosti a dodacej lehoty. Napriek tomu má najslabšiu efektívnosť procesov a ukazovateľ ppm, čo následne zapríčinilo nižšie hodnotenie v rámci včasnosti dodavok. Napriek najnižšej cene, dodávateľ 3 je zaradený do kategórie C, pretože neefektívne nastavené kľúčové procesy nezabezpečili dostatočne vysokú kvalitu vyjadrenú ukazovateľom ppm a spôsobili meškanie dodavok.

Berúc do úvahy všetky skutočnosti opísané v tomto článku, je možné výhody procesných dodávateľských auditov zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Procesné audity dodávateľov umožňujú ľahko identifikovať riziká, ktoré môžu nastať v rámci auditovaných procesov, a tak včasne riešiť potenciálny problém.
- Správa z auditu poskytuje hĺbkovú analýzu auditovaného procesu tak, aby mohli byť vyvinuté efektívne opatrenia na zlepšenie výkonnosti procesu.
- Potenciálne riziká zistené počas procesného auditu a ich včasné riešenie pomôže vyhnúť sa reklamáciám a možným prestojom vo výrobe spôsobeným chybami dodávateľov.
- V rámci auditu procesu sa identifikujú plytvania v procese a pri ich odstránení sa zvyšuje efektívnosť a účinnosť auditovaného procesu.
- Audit procesu v súlade s VDA 6.3 plne naplňa požiadavku na vykonanie procesných auditov zo strany zákazníka podľa ISO/TS 16949 a je v súčasnosti široko používaným a účinným spôsobom auditovania procesov.
- Hodnotenia auditu podľa VDA 6.3 môžu byť ľahko integrované do systému hodnotenia dodávateľov.
- Na základe výsledkov z viacerých auditov realizovaných u dodávateľa je taktiež možné určiť progres resp. veľkosť zlepšenia konkrétného dodávateľa v číselnom vyjadrení.

Systém hodnotenia dodávateľov by mal byť obojstranný proces so spätnou väzbou, ktorý vedie k neustálemu zlepšovaniu. Dodávateľské podmienky by mali byť vždy presne definované vrátane potrebnej dokumentácie. Dôležitým krokom je správne vymedzenie metód a nástrojov na

monitorovanie dodávateľskej úrovne kvality (Andrássyová, 2010), vrátane hodnotenia spôsobilosti procesov realizovať produkty, trvalo spôsobilé naplňovať dohodnuté požiadavky zákazníka.

Eliminácia rizík a neistôt spojených s výkonmi dodávateľov je dôležitou oblasťou riadenia dodávateľského reťazca (Wu, 2010). Predchádzanie rizikám a zefektívnenie procesov dodávateľov je mimoriadne dôležité v kontexte konceptu JIT (Just-in-time). Výber správnych dodávateľov výrazne znižuje obstarávacie náklady, zvyšuje konkurencieschopnosť na trhu a zvyšuje spokojnosť koncového užívateľa. Avšak základným problémom systémov hodnotenia dodávateľov je ľudský faktor pri hodnotení kvalitatívnych parametrov, posúdenie výkonnosti dodávateľa môže byť pomerne ťažké pre posudzovateľa (Önüt, 2009) resp. zvolené ukazovatele nemusia vypovedať o skutočnom stave kľúčových procesov v organizácii, ktorých efektívne fungovanie je zárukou trvalej schopnosti plnenia požiadaviek zákazníka. Integrácia výsledkov procesných auditov dodávateľov do systému hodnotenia dodávateľov eliminuje tieto riziká.

Záver

Najlepšia úroveň aplikácie zásad manažérstva kvality je v automobilovom priemysle, čo logicky vyplýva z prísnejších požiadaviek uvedených v technickej špecifikácii ISO/TS 16 949. Aby organizácie obstáli v tvrdom konkurenčnom boji a dosahovali trvalo udržateľný rozvoj, musia sa prispôbiť požiadavkám medzinárodného trhu a uskutočniť zmenu metód riadenia a filozofie podnikania (Kučerová, 2011). Overené a fungujúce metódy zlepšovania z oblasti automobilového priemyslu sú však za istých podmienok aplikovateľné aj v iných odvetviach priemyslu. Správna aplikácia metód a nástrojov špecifických pre automobilový priemysel a prispôbenie týchto nástrojov potrebám organizácii pomôže zvýšiť úroveň systému manažérstva kvality aj organizáciách pôsobiacich v iných odvetviach priemyslu. VDA 6.3 je štandard overený a široko využívaný v automobilovom priemysle, ktorého integrácia do systému hodnotenia dodávateľov môže prispieť k rozvoju partnerstiev s dodávateľmi a zapojenia zákazníkov do procesu zlepšovania. Tento štandard môže byť kľúčovým pri tvorbe procesu certifikácie dodávateľov druhou stranou.

Zoznam použitej literatúry

1. Andrássyová, Z., Hrubec, J., Pichňa, P., & Martin, K. (2010). Supplier assessment for seat parts in automotive industry.
2. Bossert, J.L.: The supplier management handbook. Sixth Edition. Milwaukee, ASQ Quality Press 2004, 286s. ISBN 0-87389-629-7.
3. Dupaľ, A., Brezina, I. *Logistika v manažmente podniku*. Bratislava: SPRINT, 2006. ISBN 80-89085-38-5.
4. Hudymáčová, M., and Banková, M. "Návrh multikriteriálnych metód pre výber relevantného doávateľa podniku. *Q magazín* (2009).
5. Kováč, Milan, and D. Sabadka. "Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov." *Trh inovácií* 6 (2003).
6. Kučerová, M., and Vaňová, J.. "Perspektívy rozvoja manažérstva kvality v priemyselných podnikoch na Slovensku." *Nové trendy v manažérstve kvality [CD ROM]* 4 (2011): 12-13.
7. Kuruc, M. Řízení vztahů s dodavateli. Diplomová práce, 2009. Dostupné na internete: [cit. 2012-11-28].< http://is.muni.cz/th/206940/esf_b/Rizeni_vztahu_s_dodavateli.txt>
8. Modrák, V.: Hodnotenie kvality dodávateľských služieb, In: Moderní řízení. 2007, r.42, č.12, s.26-27, ISSN 0026-8720, Dostupné na : < http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-dodavatel-skych-sluzeb>
9. Rjabušin, A. 14 PRINCÍPOV TOYOTA PRODUCTION SYSTEM. In *Zborník študijných materiálov „Automobilová výroba 2009* .
10. Šesták, M.. Priority manažéra kvality v období finančnej a hospodárskej krízy. In *Kvalita*, 1/2009, str. 10-13, MASM, ISSN 1335-9231.
11. Šurinová, Y.- Paulová, I.: Globalization effects on specific requirements in automotive production. In: *Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers*

- Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. - ISSN 1336-1589. - Vol. 18, č. 28 (2010), s. 101-106
12. Nenadál, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
 13. Önüt, Semih, Selin Soner Kara, and Elif Işık. Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: A case study for a telecommunication company." in *Expert Systems with Applications* 36.2 (2009) ISSN 3887-3895.
 14. Wu, Desheng Dash. A systematic stochastic efficiency analysis model and application to international supplier performance evaluation. In *Expert Systems with Applications* 37.9 (2010) ISSN 6257-6264.
 15. Česká společnost pro jakost. VDA 6.3: Audit procesu, vydanie 2010. ISBN 978-80-02-02261-9

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Yulia Šurinová, PhD.
Materiálotechnologická fakulta, Slovenská Technická Univerzita
Paulínska 16
91724 Trnava
Tel.: +421 948 525 768
E-mail: yulia.surinova@gmail.sk

Ing. Ivana Martonová
Materiálotechnologická fakulta, Slovenská Technická Univerzita
Paulínska 16
91724 Trnava
E-mail: ivana.martonova@gmail.com

Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.
Vysoká škola manažmentu
Petra Bezruč 64
911 01 Trenčín
E-mail: iveta.paulova@gmail.com

Koncept HCS modelu 3E vs. koncept corporate social responsibility (CSR)

Concept HCS model 3E vs. concept Corporate Social Responsibility (CSR)

Hrdinová Gabriela

Abstract

The main scientific goal of the dissertation thesis is “to propose the methodology for the concept of sustainable CSR strategies development for SMEs in the context of HCS model 3E concept” in order to meet the objectives of APVV project.

The structure of the dissertation thesis consists of six main chapters.

The first chapter contains of a historical, theoretical and practical experience in the field of Corporate Social Responsibility in the light of the new strategic management paradigm and therein processed theoretical knowledge and mutual respect of individual terms in the areas of: sustainable development, corporate social responsibility and socially responsible sustainable business, HCS model 3E, sustainable production, sustainable consumption, sustainable marketing sustainable profit, sustainable workforce, sustainable quality of human life on planet earth and it also includes a critical analysis of the current state of the system concept and experience of the CSR strategies implementation in selected SMEs in Slovakia, the Czech Republic, RF, Europe and worldwide in the context of working assumptions creation.

The second chapter defines the objectives, methods and PhD thesis methodology.

The third chapter focuses on the analysis of the CSR application experience in the Slovak and Czech industrial enterprises.

The fourth chapter is practical and contains the methodology proposal for the concept of sustainable CSR strategies development for SMEs in the context of HCS model 3E concept.

The fifth chapter is devoted to the verification of the methodology for the concept of sustainable CSR strategy for SMEs in the context of HCS model 3E concept.

The sixth chapter is dedicated to the evaluation of the PhD thesis benefits for the development of theoretical knowledge, practical development and for the development of university education and the promotion of CSR and SD.

Key Words

Globalization, sustainable development (SD) and its paradigm, HCS model 3E, corporate social responsibility (CSR) - Corporate Social Responsibility (CSR), the creation of shared values - Creating Shared Value (CSV), a system of sustainable CSR strategy, sustainable production, sustainable consumption, sustainable marketing, sustainable profit, sustainable workforce, sustainable competitiveness, externalization of costs.

Abstrakt

Hlavným vedeckým cieľom DizP je „navrhnuť koncept metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“

a tým naplniť aj ciele projektu APVV.

Štruktúra DizP pozostáva zo 6 hlavných kapitol.

Prvá kapitola obsahuje historické, teoretické a praktické skúsenosti z fungovania SZP vo svetle novej paradigmy strategického manažmentu a sú v nej spracované teoretické poznatky a vzájomné súvislosti jednotlivých pojmov v oblastiach: TUR a UR, SZP a USZP, HCS modelu 3E, udržateľnej výroby, udržateľnej spotreby, udržateľného marketingu, udržateľného zisku, udržateľnej pracovnej sily, udržateľnej kvality života človeka na planéte Zem a zároveň obsahuje kritickú systémovú analýzu súčasného stavu konceptu SZP a skúseností z implementácie stratégie SZP vo vybraných MSP Slovenska, ČR, RF, Európy a vo svete v kontexte s vytvorenými pracovnými predpokladmi.

Druhá kapitola definuje ciele, metódy a metodiku DizP.

Tretia kapitola je zameraná na analýzu skúseností s uplatňovaním SZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch.

Štvrtá kapitola je návrhová a obsahuje návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

Piata kapitola je venovaná verifikácii konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

Šiesta kapitola je venovaná zhodnoteniu dosiahnutých prínosov DizP pre rozvoj teoretického poznania, pre rozvoj praxe a pre rozvoj univerzitného vzdelávania a propagácie v oblasti UR a SZP.

Kľúčové slová

Globalizácia, trvalo udržateľný rozvoj (TUR) a jeho paradigma, HCS model 3E, spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP) – Corporate Social Responsibility (CSR), tvorba zdieľaných hodnôt - Created Shared Value (CSV), systém udržateľnej stratégie SZP, udržateľná výroba, udržateľná spotreba, udržateľný marketing, udržateľný zisk, udržateľná pracovná sila, udržateľná konkurencieschopnosť, externalizácia nákladov.

JEL Classification: C44, J24, M53

Úvod

Spoločenská zodpovednosť podnikania (SZP, Corporate Social Responsibility - CSR) prináša nový pohľad na spoločenskú úlohu podniku, uvedenie si spojitosti medzi ziskovosťou, etickým a ekologickým štandardom podnikania. Spoločnosti sa čoraz viac zameriavajú na ochranu ŽP, rozvoj miestnej komunity, etické podnikanie a zlepšovanie vzťahov k zamestnancom a partnerom v podnikaní i miestnej komunite. SZP môžeme považovať za zdroj konkurenčnej výhody a inovácií, ktoré pomáhajú podniku udržať sa na trhu.

Vychádzajúc:

- **z holistického (systémového) prístupu k našej planéte Zem ako celistvému systému;**
- **z poznania, že objektívna realita, ktorá nás obklopuje má svoj evolučný vývoj, do ktorého človek negatívne zasiahol svojim dlhoročným konaním;**
- **z presvedčenia, že jedinou alternatívou ľudstva je symbióza jeho bytia v súlade s prírodou a jej zákonitostami rozvoja a (trvalo) udržateľným rozvojom vo všetkých jeho nutných postindustriálnych prejavoch (udržateľná výroba, udržateľná spotreba, udržateľná pracovná sila, udržateľný marketing, udržateľný zisk, udržateľná kvalita života,...);**
- **hlavne z prác a názorov A.Blažej, F.Capru, T.M.Cooka, F.Gregora, K.Hatiara, H.Hendersonovej, J.Hyršlovej, L.A.Ismagilovej, J.Kellera, M.J.Kiernana, I.Klinca, D.C.Kortena, L.Kuldovej-Mádlovej, V.Kunza, V.K.Lozenka, I.Pauhofovej, Z.Pitru, P.Staněka, W.E.Stead a J.G.Stead, D.Zadrazilovej, J.Zeleného, M.Zeleného a všetkých ďalších, uvedených v zozname bibliografických odkazov ako i na priloženom DVD;**
- **zo svojich praktických skúseností z vedeckých stáží v roku 2010:**
 - **v Nórsku vo firme "Bori DRIFT AS".**
 - **na UGATU Ufa, ISEI UNC RAN Ufa a MEI-TU Moskva a z poznatkov na nich získaných;**
- **ale i z prác, skúseností a rád môjho školiteľa profesora Petra Sakála, z DizP a publikácií doktorandov ním vedených ako i z doterajšej vlastnej pedagogickej, vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti**

chcela som svojou DizP nadviazať na skúsenosti a poznatky získané z riešenia a úspešného obhájenia výskumných projektov riešených na UPMK MTF STU Trnava.

Zároveň pri svojom doktorandskom štúdiu, pri riešení:

1. **z projektu podporovaného Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“.**
Interné číslo projektu: 1K19 - a zároveň

2. z projektu KEGA č. 037STU-4/2012: „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava“.

1. Analýza historických, teoretických a praktických skúseností z fungovania spoločensky zodpovedného podnikania v kontexte novej paradigmy strategického manažmentu 21. storočia

Mojou snahou v teoretickej časti DizP bolo naplniť čiastkové ciele DizP a vytvoriť tak základnú pojmovú a metodologickú základňu pre naplnenie hlavného vedeckého cieľa DizP. Obsahuje historické, teoretické a praktické skúsenosti z fungovania SZP vo svetle novej paradigmy strategického manažmentu a sú v nej spracované teoretické poznatky a vzájomné súvislosti jednotlivých pojmov v oblastiach: TUR a UR, SZP a USZP, HCS modelu 3E, udržateľnej výroby, udržateľnej spotreby, udržateľného marketingu, udržateľného zisku, udržateľnej pracovnej sily, udržateľnej kvality života človeka na planéte Zem a zároveň obsahuje kritickú systémovú analýzu súčasného stavu konceptu SZP a skúseností z implementácie stratégie SZP vo vybraných MSP Slovenska, ČR, RF, Európy a vo svete v kontexte s vytvorenými pracovnými predpokladmi.

Výstupom tejto kritickej systémovej analýzy sú i Závěry 1. – 60., ktoré mi zároveň slúžili v návrhovej časti DizP na vytvorenie formálne logického zápisu návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

2. Ciele, metódy a metodika použitá v dizertačnej práci

Vedeckým cieľom DizP bol „Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“.

Objektom výskumu pri riešení DizP boli MSP na Slovensku.

Predmetom výskumu DizP bolo udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie (USZP).

2.1 Ciele dizertačnej práce

Hlavným vedeckým cieľom DizP bolo „Navrhnuť koncept metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“ a tým naplniť aj ciele projektu APVV.

K tomu som prispôsobila aj nasledovné čiastkové ciele DizP:

1. **Analyzovať historické, teoretické a praktické skúsenosti z fungovania SZP vo svetle novej paradigmy strategického manažmentu.**
2. **Spracovať teoretické poznatky v oblastiach: TUR a UR, SZP a USZP, HCS modelu 3E, udržateľnej výroby, udržateľnej spotreby, udržateľného marketingu, udržateľného zisku, udržateľnej pracovnej sily, udržateľnej kvality života človeka na planéte Zem.**
3. **Urobiť kritickú systémovú analýzu súčasného stavu konceptu SZP a skúseností z implementácie stratégie SZP vo vybraných MSP Slovenska, ČR, RF, Európy a vo svete v kontexte s vytvorenými pracovnými predpokladmi.**
4. **Analyzovať súčasný stav starostlivosti o zamestnancov a možnosti zavedenia systému USZP vo vybraných slovenských podnikoch - priamy výskum.**
5. **Analyzovať skúsenosti s uplatňovaním konceptu stratégie USZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch – nepriamy výskum.**
6. **Navrhnuť koncept metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.**
7. **Verifikovať navrhnutú metodiku vo vybraných slovenských priemyselných podnikoch.**
8. **Zhodnotiť prínosy DizP pre rozvoj teoretického poznania, pre rozvoj praxe a pre rozvoj univerzitného vzdelávania a propagácie v oblasti UR a SZP.**

2.2 Metódy použité v dizertačnej práci

Pre celý náš výskum i písanie DizP platila klasická dialektická systémová téza: „*Ak nie sú pri skúmaní vyriešené základné systémové predpoklady, tak pri riešení čiastkových problémov budeme vždy narážať na tieto systémové požiadavky!*“.

Preto som za základnú vedeckú metódu používanú v DizP zvolila:

- holistický/systémový prístup a ďalej metódy
- systémovú analýzu,
- systémovú syntézu,
- logickú abstrakciu a zovšeobecňovanie;
- logickú indukciu a dedukciu;
- štatistické metódy,
- grafické metódy (stĺpcové grafy, koláčové diagramy);
- exaktné ekonomické metódy (metóda analýzy a úžitku – Cost Benefit Analysis – metóda CBA; metóda vyvážených ukazovateľov – Balanced Score Card – BSC metóda);
- metódy operačnej analýzy (metódy sieťovej analýzy; viackriteriálna optimalizácia – analytický hierarchický proces – AHP metóda);
- výrokovú logiku (symboly operácie ekvivalencie a konjunkcie).

2.3 Metodika písania dizertačnej práce

Pri písaní DizP som vychádzala zo všeobecne zaužívaných pravidiel a zvyklostí pri písaní kvalifikačných prác, publikovaných napr. v (Katriak, 1975; Katuščák, 2005; Puškár, 1996; Redhamer, 1995), či metodických pokynov MTF STU Trnava „Metodika tvorby, úpravy a kontroly originality záverečných prác na MTF STU“ - http://www.mtf.stuba.sk/sk/studentov/metodika-tvorby-upravy-a-kontroly-originality-zaverecnych-prac-na-mtf-stu.html?page_id=2059.

Metodika, ktorú som použila v DizP, pozostávala potom z týchto krokov:

1. **Skúmanie a definovanie teoretických a praktických východísk.**
2. **Vypracovanie potrebnej teoretickej bázy.**
3. **Formulácia vedeckých cieľov a predpokladov/hypotéz.**
4. **Analýza skúseností s uplatňovaním SZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch - priamy a nepriamy výskum.**
5. **Návrh vízie konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.**
6. **Verifikácia a vyhodnotenie prínosov navrhovaného riešenia.**

Pred realizáciou DizP som si vytvorila súbor predpokladov, výskumných otázok, závisle premenných a nezávisle premenných, ktorý mi následným overením slúžil ako základ, ovplyvňujúci smerovanie DizP, samotný výskum, návrh i verifikáciu.

3. Analýza skúseností s uplatňovaním USZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch

3.1 Analýza skúseností s uplatňovaním USZP v slovenských priemyselných podnikoch – priamy výskum

V tejto časti DizP uvádzam zhrnutie vlastných skúseností s implementáciou systému SZP vo vybranom slovenskom priemyselnom podniku, ktoré som získala pri riešení svojej diplomovej práce (Hrdinová, 2009) a následne publikovala v monografii (Sakál a kolektív autorov, 2009).

Na základe zovšeobecnenia skúseností s implementáciou TUR/UR, SZP/USZP vo vybraných slovenských priemyselných podnikoch (ktoré sme realizovali v rokoch 2009 až 2013 v BP a DP, na

ktorých som sa podieľala ako konzultantka a môj školiteľ ako vedúci, sú **pre splnenie čiastkových cieľov DizP relevantné nasledujúce poznatky:**

- 1) *MSP nemajú vypracovanú ani stratégiu svojho udržateľného rozvoja.*
- 2) *MSP nemajú základné informácie o SZP/USZP.*
- 3) *MSP väčšinou plnia iba zákonné požiadavky a normy.*
- 4) *MSP neuplatňujú systémový/holistický prístup v strategickom riadení spoločnosti.*
- 5) *MSP nechápu IMS (QMS, EMS, BOZP) ako neoddeliteľnú súčasť stratégie UR a stratégie SZP/USZP.*
- 6) *MSP sa orientujú väčšinou na krátkodobé dosahovanie okamžitého zisku.*
- 7) *MSP exploatujú pracovnú silu v záujme týchto krátkodobých ekonomických cieľov.*
- 8) *MSP využívajú marketingové nástroje na tieto krátkodobé ciele.*
- 9) *NNK externalizujú svoje náklady na úkor MSP na Slovensku i v národných ekonomikách globalizovaného sveta.*
- 10) *NNK využívajú výsledky vedy a výskumu vo svoj prospech.*
- 11) *Vlastníci týchto NNK nespravodlivo rozdeľujú zisky/bohatstvo sveta vo svoj prospech.*
- 12) *NNK využívajú koncept SZP, hlavne jej filantropickú podobu, na zakrytie/ospravedlnenie svojich zištných/koristníckych záujmov.*
- 13) *MSP na Slovensku uskutočňujú aktivity, ktoré sami neoznačujú ako prejavy SZP.*
- 14) *Vybrané priemyselné podniky/MSP však prejavili záujem o implementáciu stratégie SZP/USZP vo svojich podmienkach.*

3.2 Dotazníkový prieskum SZP v slovenských priemyselných podnikoch a jeho štatistické spracovanie

Prostredníctvom dotazníka sme uskutočnili vlastný prieskum. Účelom prieskumu bolo získanie a verifikácia doterajších poznatkov z nasledovných oblastí: udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie, manažérstvo rizík, zainteresované subjekty/strany (stakeholderi), viackriteriálna optimalizácia, udržateľný marketing, stratégia udržateľného rozvoja a udržateľnej konkurencieschopnosti na základe tvorby konceptu zdieľaných hodnôt a externalizácia nákladov. Dotazník bol vytvorený siedmimi doktorandmi (Božíková, Dieniková, Hrdinová, Kortiš., Naňo, Tokárová, Šmida, november 2012) a každý prispel do dotazníka otázkami zo svojho predmetu výskumu.

Náš dotazník sa skladal z nasledovných častí/oblastí výskumu:

1. *všeobecné otázky (celý tím),*
2. *otázky venujúce sa oblasti trvalo udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania (Hrdinová, G.),*
3. *otázky o stakeholderoch podniku a využitia metódy AHP (Dieniková, K.),*
4. *otázky z oblasti riadenia rizík a využitia metódy AHP (Naňo, T.),*
5. *otázky týkajúce sa udržateľnej konkurencieschopnosti (Božíková, L.),*
6. *otázky týkajúce sa externalizácie nákladov (Kortiš, M.),*
7. *otázky týkajúce sa udržateľného marketingu (Tokárová, M.),*
8. *otázky týkajúce sa stratégie udržateľného rozvoja (Šmida, L.).*

Dotazník je on-line uvedený na stránke:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGpGQ1EtQk1ld1ltM2xfa0VucTVPRkE6MQ>.

Na základe tímovej spolupráce hore uvedených doktorandov som v DizP využila výsledky všetkých 8-mych oblastí nášho výskumu – predovšetkým 1. a 2. ale i 5., 6., 7., 8. Práve tieto vybrané oblasti boli predmetom skúmania v analytickej časti a tvorili zároveň základ pre návrhovú časť DizP.

3.3 Analýza skúseností s uplatňovaním konceptu stratégie SZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch – nepriamy výskum

V rámci nepriameho výskumu v slovenských podmienkach som analyzovala:

- 1) *výsledky prieskumov záverečnej správy z reprezentatívneho prieskumu „[Spoločensky zodpovedné podnikanie v sektore MSP](#)“ (FOCUS, NADSME, 2010);*
- 2) *výsledky a odporúčania autorov štúdie „Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie“ ([Fifeková, Karabinoš, Lábaj, 2011](#)) pre SZP na Slovensku.*

V rámci nepriameho výskumu v českých podmienkach som analyzovala:

- 1) *Výsledky výskumov, uvedených v (Pavlík, Bělčík a kol., 2010);*
- 2) *Vybrané výskumy v oblasti SZP podľa Viléma Kunza;*
- 3) *Prieskum Jany Tomanovej „[Společenská odpovědnost firem](#)“.*

3.4 Závěry z uskutočnených analýz uplatňovania konceptu stratégie SZP v SR a ČR (nepriamy výskum) pre čiastkové ciele dizertačnej práce

Nasledovné závery vzišli z analýzy odpovedí predstaviteľov 108 slovenských podnikov ([FOCUS, NADSME, 2010](#)):

1. *Najčastejšie uvádzaným motívom k SZP je udržanie kroku s konkurenciou a požiadavkami trhu, ktorý uviedla viac ako polovica oslovených predstaviteľov podnikov (52%).*
2. *Druhým najčastejšie menovaným motívom k SZP je snaha prilákať a udržať si kvalitných zamestnancov, ktorý uviedla takmer polovica oslovených (47%).*
3. *Za prínos SZP je považované predovšetkým zlepšenie imidžu, reputácie firmy - túto odpoveď uviedla takmer polovica oslovených (48%).*
4. *Za najväčšie riziká SZP sú považované: zvýšené prevádzkové náklady a tým možný negatívny dopad na ziskovosť.*
5. *Dôvody, ktoré bránia uplatňovať SZP sú predovšetkým: zvýšené náklady (56%), nedostatočné zvýhodnenie týchto aktivít zo strany štátu (53%) a tiež aj chýbajúci kvalifikovaní ľudia (49%).*

Najmä zástupcovia malých českých podnikov si však myslia, že ich znalosti z tejto oblasti sú nedostatočné (Pavlík, M., Bělčík, M. a kol., 2010, s. 133):

- *Takmer všetci oslovení zástupcovia firiem (97,6%) súhlasia s tým, že podniky by sa mali okrem generovania zisku angažovať tiež v prospech spoločností, v ktorej pôsobia.*
- *Viac než dve tretiny firiem (69,4%) je o tom celkom určite presvedčených.*
- *Predstavitelia podnikateľského sektora v ČR sa domnievajú, že SZP by sa nemala týkať iba veľkých firiem, ale mala by sa stať výsadou celého podnikateľského sektora.*

Medzi ďalšie prínosy, ktoré firma svojim SZP získava, predstavitelia českých firiem uvádzali napr. (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 135; Kunz, 2012, s. 175):

- *možnosť prilákať a udržať si kvalitných zamestnancov;*
- *získať konkurenčnú výhodu a lepšie postavenie na trhu;*
- *vybudovať lepšie vzťahy so všetkými svojimi stakeholdermi;*
- *zvýšiť lojalitu zákazníkov;*
- *možnosť predísť strate dôvery či sa s ňou vyrovnat';*
- *dlhodobosť prežitia firmy;*
- *výhodnosť investícií.*

Zároveň z analytickej časti DizP vyplynuli Závery 61. – 65., ktoré mi slúžili v návrhovej časti DizP na vytvorenie formálne logického zápisu návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

3.5 Potvrdenie resp. zamietnutie stanovených predpokladov

Na základe nami uskutočneného dotazníkového prieskumu medzi 76 podnikmi, ktoré odpovedali na náš Dotazník som urobila nasledovné vyhodnotenie stanovených predpokladov, (tab. 1).

Tabuľka 1: Potvrdenie/zamietnutie predpokladov

Predpoklad	Počet odpovedí: celkovo/áno/nie/neviem/ neodpovedalo	Potvrdený/ zamietnutý
1. <i>Stratégie SZP spoločností (MSP) nie sú založené na princípoch UR!</i>	76/16/6/9/45	potvrdený
2. <i>Stratégie SZP spoločností (MSP) nie sú udržateľné v kontexte s udržateľnou pracovnou silou (HCS model 3E)!</i>	76/9/0/8/59	potvrdený
3. <i>Stratégie SZP spoločností (MSP) nie sú orientované na udržateľnú výrobu!</i>	76/10/4/3/59	potvrdený
4. <i>Stratégie SZP spoločností (MSP) nie sú orientované na udržateľnú spotrebu!</i>	76/8/4/5/59	potvrdený
5. <i>Stratégie SZP spoločností (MSP) slúžia iba ako marketingový nástroj!</i>	76/4/5/8/59	potvrdený
6. <i>Stratégie SZP spoločností (MSP) nie sú orientované na udržateľný (dlhodobý) zisk!</i>	76/10/2/5/59	potvrdený

Prameň: vlastné spracovanie

Empiricky potvrdené Predpoklady DizP prostredníctvom kvantitatívnej analýzy dotazníkového prieskumu zároveň boli potvrdené i kvalitatívnou analýzou – nepriamym výskumom relevantných štatistických prieskumov, týkajúcich sa konceptu SZP a UR v českých a slovenských podmienkach. Moje konštatovania boli potvrdené i analýzou relevantných [dokumentov EÚ](#), týkajúcich sa v DizP zmienených kľúčových slov.

Zároveň som predpoklady verifikovala i prostredníctvom dokumentu Národný program kvality SR na roky 2013-2016 ([NPK](#), 2013).

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

Akceptujúc v DizP uvedené Závery (Záver 1. – 65.) v jednotlivých kapitolách, sústredila som svoje úsilie v tejto návrhovej kapitole DizP na splnenie základného vedeckého cieľa DizP, a to na kritickú systémovú analýzu (tvorbu deskriptívnych modelov) dosiahnutých poznatkov, trendov a vlastných úvah a následne na integráciu a systémovú syntézu (tvorbu normatívnych modelov) k **vytvoreniu návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E**. Tento môj návrh chcel práve akcentovať historickú kontinuitu konceptu SZP v nadväznosti na koncept HCS modelu 3E, vytvorený na pracovisku [University of Iowa \(USA\)](#) a [UPMK MTF STU Trnava](#), ktorý si práve za základný cieľ vytýčil dosahovať kvalitu práce, kvalitu produkcie (výrobkov a služieb) a kvalitu celkového života. Z **definície konceptu HCS modelu 3E**, obr. 1 vyplýva, že:

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

kde:

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

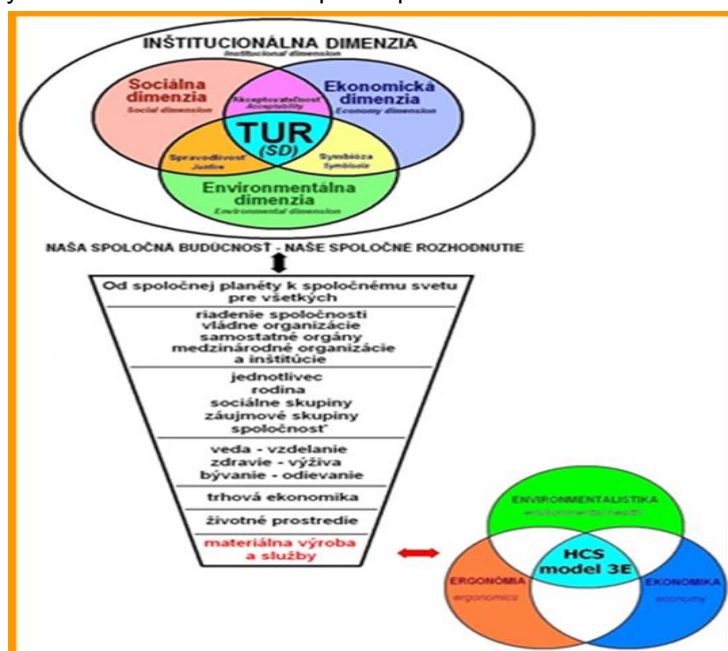
$\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktorkor,

UKP – udržateľná kvalita práce,

UKV – udržateľná kvalita produkcie (výrobkov a služieb),

UKŽ - udržateľná kvalita života.

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



Prameň: Határ, Cook, Sakál, 2006

Správna formulácia hlavného cieľa DizP, t.j. vytvorenie návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E bola potvrdená/verifikovaná i aktuálnym dokumentom „[Národný program kvality](#)“ (NPK na roky 2013-2016), z ktorého vyplýva, že:

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

Vízia NPK: Dosiahnuť, aby sa kvalita práce, produkcie a života stala trvalou hodnotou občanov Slovenska.

Poslanie NPK: Poslaním Národného programu kvality, ako strategického rámca štátnej politiky kvality, je podporovať rozvoj kvality práce, produkcie a života vo všetkých oblastiach spoločnosti a motivovať zainteresované strany pre neustály rozvoj Slovenskej republiky.

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

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

tzn., že IMS je podsystém ($\supset$) USZP a tento je podsystém ($\supset$) UR/TUR.

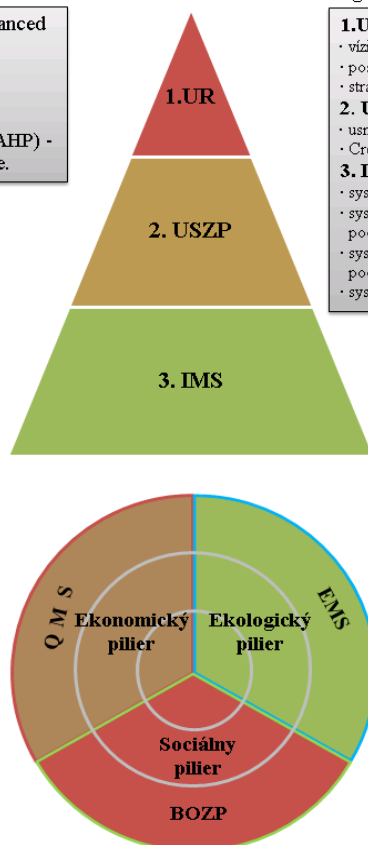
Obrázok 2: Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E

Nástroje:

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

Legenda:

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



Prameň: vlastné spracovanie

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

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

kde:

⊃ - je symbol operácie podsystem,

≈ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

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

Soc,p – sociálny pilier,

Env,p – environmentálny pilier,

Ek,p - ekonomický pilier,

potom musí byť aj: $\mathbf{USZP} \approx (\mathbf{Soc,p} \wedge \mathbf{Env,p} \wedge \mathbf{Ek,p}). \quad (5)$

Z **normami STN ISO** vyplýva, že:

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

kde:

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

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

QMS – systém manažérstva kvality (STN ISO 9000),

EMS – systém environmentálneho manažérstva (STN ISO 14000),

BOZP – systém bezpečnosti a ochrany pri práci (STN ISO 18000).

Podľa [nami vytvoreného konceptu](#), obr. 2, potom vyplýva, že udržateľné SZP je závislé na využití konceptov a nástrojov podľa vzťahu:

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

kde:

f - je symbol funkcie.

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

Zároveň na ľavej strane obr. 2 som umiestnila nami odporúčané i využívané pri efektívnom fungovaní USZP exaktné nástroje a koncepty. Ako však naznačil Peter Ponický už v názve svojej prezentácie „**Kvalita nie je výsledkom použitia nástrojov kvality**“ (Ponický, P., 2012), teda, našimi slovami, [ak nie sú vyriešené základné systémové otázky, potom pri riešení čiastkových problémov budeme narážať vždy na tieto neriešené systémové](#). Tým sa samozrejme nedosiahne požadovaný cieľ a naše snahy sú už vopred neefektívne a odsúdené na neúspech. Citovaný autor na seba položenú otázku: „**kto a čo tvorí kvalitu**“ vo svojom článku sám aj odpovedá: „**LUDIA a ich VZŤAHY**“!

My dodávame: „ZMENA PARADIGMY MYSLENIA“!

Z [nami navrhnutého modifikovaného Porterovho hodnotového reťazca](#), obr. 3 vyplýva, že:

Obrázok 3 Modifikovaný Porterov hodnotový reťazec



Prameň: vlastné spracovanie podľa (Porter, 1993)

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

$$\text{USZP} \approx (\text{ULog,vst.} \wedge \text{UVýr.} \wedge \text{ULog,výst.} \wedge \text{UMaP} \wedge \text{USZ} \wedge \text{UZ} \wedge \text{URTg} \wedge \text{UMLZ} \wedge \text{UPI} \wedge \text{UMZ}), \quad (8)$$

kde:

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

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

ULog,vst. - udržateľná vstupná logistika,

UVýr. - udržateľná výroba,

ULog,výst. - udržateľná výstupná logistika,

UMaP - udržateľný marketing a predaj,

USZ - udržateľné služby zákazníkom,

UZ - udržateľné zabezpečovanie,

URTg - udržateľný rozvoj technológie,

UMLZ - udržateľný manažment ľudských zdrojov,

UPI - udržateľná podniková infraštruktúra,

UMZ - udržateľná marža/zisk.

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

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

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

$$\text{ULog,výst.} \approx (\text{nakladanie s odpadmi pri balení} \wedge \text{dopady prepravy} \wedge \dots \wedge) \quad (11)$$

UMaP ≈ (marketing a neklamlivá reklama ∧ cenové praktiky ∧ ... ∧) (12)

USZ ≈ (likvidácia zastaraných výrobkov ∧ zaobchádzanie s motorovými olejmi ∧ tlačiarenskými farbami ∧ osobné údaje zákazníkov ∧ ... ∧) (13)

UZ ≈ (zadávanie verejných zákaziek ∧ kontrola dodávateľských reťazcov ∧ odmietanie detskej práce ∧ odmietanie podplácania ∧ spravodlivé cenný poľnohospodárom ∧ ... ∧) (14)

URTg ≈ (partnerstvo s univerzitou ∧ etické výskumné praktiky ∧ bezpečnosť produktov ∧ zachovanie surovín ∧ recyklácia ∧ ... ∧) (15)

UMLZ ≈ (vzdelávanie a školenie pracovníkov ∧ diversity manažment ∧ zdravotná starostlivosť a ostatné benefity ∧ outplacement ∧ ... ∧) (16)

UPI ≈ (finančné výkazníctvo ∧ vládne praktiky ∧ transparentnosť ∧ lobing ∧ ... ∧) (17)

UMZ ≈ CSV (18)

ULog,vst. ≈ (Utg dopravy ∧ Utg manipulácie s materiálom ∧ Utg skladovania a uskladňovania ∧ Utg komunikačného systému ∧ Utg testovania ∧ Utg informačného systému ∧ ... ∧) (19)

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

ULog,výst. ≈ (Utg dopravy ∧ Utg manipulácie s materiálom ∧ Utg balenia ∧ Utg komunikačného systému ∧ Utg informačného systému ∧ ... ∧) (21)

UMaP ≈ (Utg reklamných a propagačných prostriedkov ∧ Utg audio a videozáznamov ∧ Utg komunikačného systému ∧ Utg informačného systému ∧ ... ∧) (22)

USZ ≈ (Utg diagnostiky a testovania ∧ Utg komunikačného systému ∧ Utg informačného systému ∧ ... ∧) (23)

UZ ≈ (Utg komunikačných systémov ∧ Utg informačných systémov ∧ Utg dopravných systémov ∧ ... ∧) (24)

URTg ≈ (Utg výrobkov ∧ Utg návrhu výrobkov pomocou PC ∧ Utg experimentálneho závodu ∧ Utg pre vývoj softvéru ∧ Utg informačných systémov ∧ ... ∧) (25)

UMLZ ≈ (Utg školenia a výcviku ∧ Utg výskumu motivácie ∧ Utg informačných systémov ∧ ... ∧) (26)

UPI ≈ (Utg informačných systémov ∧ Utg plánovania a rozpočtovania ∧ Utg administratívnych prác ∧ ... ∧) (27)

kde:

Utg - udržateľná technológia.

Po dôkladnom preštudovaní 42 stranového dokumentu [Správa EK](#) a DizP musí byť každému súdnemu posudzovateľovi i čitateľovi jasné, že som sa vo svojich predpokladoch, Záveroch i návrhoch nemýlila, keď som tvrdila, že:

Záver 68: „JEDINOU SYSTÉMOVOU ALTERNATÍVOU PRE ĽUDSTVO V 21. STOROČÍ JE UR A USZP A ZMENA PARADIGMY MYSLENIA, TVORBY A ROZDEĽOVANIA BOHATSTVA NA NAŠEJ PLANÉTE ZEM“.

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

SPRÁVA $\supset$ NPK $\supset$ UR $\supset$ USZP (28)

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

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

SPRÁVA $\approx$ (Soc,p $\wedge$ Env,p $\wedge$ Ek,p), (29)

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

4.1 Návrh implementácie konceptu UR do stratégie podniku

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

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

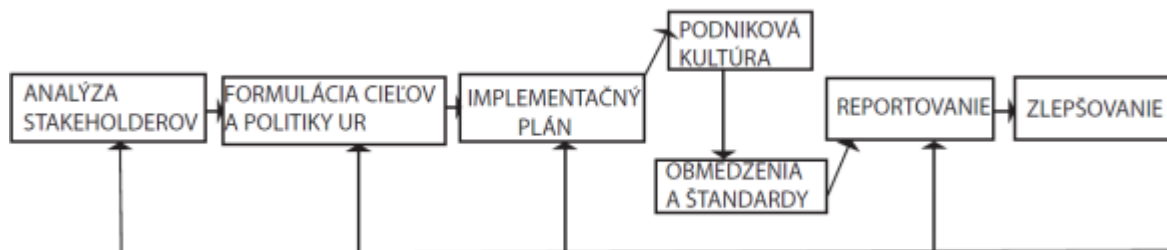
Pri riadení a stratégii podniku podľa princípov UR je potrebná realizácia nasledovných siedmich krokov:

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

Na základe vyššie uvedených siedmich krokov sme navrhli a upravili grafické znázornenie implementácie konceptu UR do riadenia a stratégie UR podniku, obr. 4, kde ako poslednú fázu

neuvádzame iba zlepšovanie monitorovacích procesov, ale zlepšovanie ako také, spolu so spätnou väzbou na ostatné kroky.

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



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

Podnikanie v súlade s princípmi UR znamená, že konečným cieľom, o ktorý sa podnik usiluje je práve udržateľnosť, Záver 8, 9 a 10.

Presadzovanie filozofie UR na úrovni podniku prináša, nasledovné výhody:

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

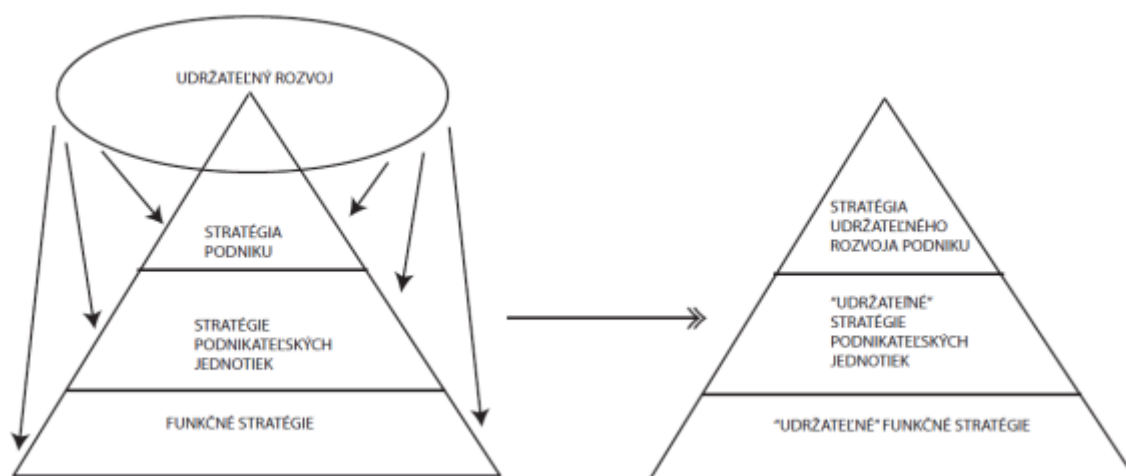
Stratégia UR podniku je v podstate komplexnou resp. hlavnou podnikovou stratégiou, ktorá sa opiera o princípy konceptu UR. Je to hlavná stratégia podniku, ktorý prijíma zodpovednosť za stav okolitého prostredia a chce konať tak, aby jeho aktivity nemali iba ekonomický, ale i environmentálny a sociálny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

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

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

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

Obrázok 5: Transformácia klasickej stratégie podniku na stratégiu UR



Prameň: vlastné spracovanie

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

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

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

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

Podmienkou uplatnenia navrhutej vízie a poslania UR podniku na základe **konceptu optimalizácie spoločenského prospechu**, resp. vytvárania zdieľaných hodnôt – konceptu CSV, je **výrazná zmena fungovania** prevažnej väčšiny aj slovenských podnikov a zmena paradigmy myslenia zainteresovaných strán.

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

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

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

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

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

V stručnosti by sa celý proces tvorby komplexnej stratégie UR podniku mohol formálne znázorniť 4 fázami nasledovne:

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

kde:

- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\wedge$ - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunktorka,
- PT S UR** – proces tvorby stratégie UR,
- ANALÝZA** – analýza externého prostredia podniku, odvetvového prostredia podniku, interného prostredia podniku, SWOT analýza
- TS UR** - tvorba stratégie UR (vízie, poslania a podnikovej, podnikateľskej, funkčných stratégií),
- IMPLEMENTÁCIA** - implementácia stratégie UR,
- KONTROLA** - kontrola plnenia stratégie UR.

Zároveň, inšpirovaná pohľadom profesora Z. Pitru na tvorbu stratégie UR v jeho ostatných dielach, uvedených v zozname bibliografických odkazov, a prácou (Sakál, Jerz, 2006), môžem, využívajúc opäť výrokovú logiku, zapísať **myšlienkový pochod pri tvorbe komplexnej stratégie UR podniku nasledovne:**

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

kde:

- PT S UR** – proces tvorby stratégie UR,
- $\approx$ - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
- $\rightarrow$ - je symbol operácie implikácie („ak“ – „potom“) – implikátor,
- A1** – operátor **A1** – **zdôvodnenie spoločenského zmyslu existencie podniku** (špecifikácia dlhodobého spoločenského i podnikateľského poslania podniku – akceptácia zmeny paradigmy myslenia smerom k UR a USZP rozhodujúcimi zainteresovanými stranami),

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

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

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

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

Sme kolektívne úprimne potešení, že aj v dokumente [Správa EK](#), sa tento fakt zdôrazňuje a tým vytvára rámec pre jeho - minimálne európske - uplatňovanie.

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

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

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

Platí tu opäť logická ekvivalencia!

Ak **podnikateľský subjekt (PS)** potrebuje prosperujúcu **miestnu komunitu (MK)** nie iba ako potenciálneho odberateľa svojich kvalitných produktov (výrobkov a služieb), ale tiež ako poskytovateľa verejných služieb (využitie dopravných ciest, miestnych zdrojov energie a vody), zdrojov spokojných kvalifikovaných pracovníkov a poskytovateľov spoločensko-politickej podpory pre svoje aktivity (výhodná legislatíva, verejná podpora dobrého mena).

Potom **miestna komunita (MK)** tiež potrebuje úspešný **podnikateľský subjekt (PS)** ponúkajúci atraktívne pracovné príležitosti, priťahujúci investorov, a ktorý predstavuje zdroj daňových výnosov, využiteľných pre zveľaďovanie regiónu.

Teda platí:

$$PS \approx MK \quad (32)$$

kde:

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

PS - podnikateľský subjekt,

MK - miestna komunita.

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

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

Musí sa zmeniť [paradigma zisku](#).

Potom prijatie pravidiel „**hry s nenulovým súčtom**“ („win-win“ stratégia rozhodovania - „výhra-výhra“) znamená zmeniť paradigmu myslenia podnikateľov (a nielen ich) podľa (Pitra, 2011) nasledovne:

„Musíme sa vzdať časti nami vytvorenej pridanej hodnoty v prospech ďalších aktérov hry. Za to môžeme získať zase časť nimi vytvorenej pridanej hodnoty. Výsledkom je, že každý z hráčov získa výnos, vo svojom súhrne presahujúci výnos, ktorý by získal komercionalizáciou iba ním samotným vygenerovanej pridanej hodnoty.“

Ako je vidieť z uvedeného tvrdenia, zohráva tu rolu synergický (multiplikačný) efekt tohto konceptu podnikania, založeného na CSV.

4.2 Návrh implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku

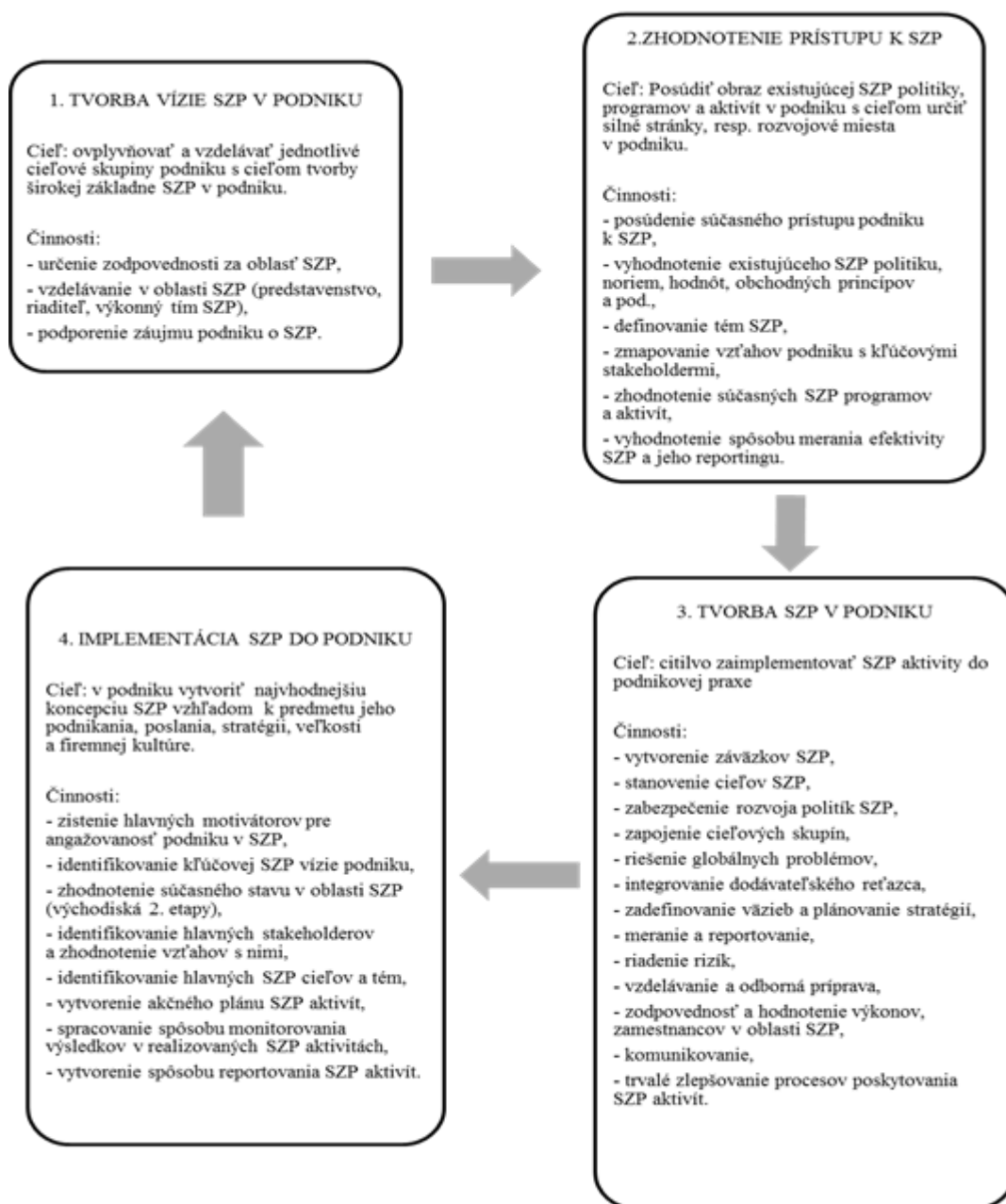
Tak ako každý proces implementácie určitého hierarchického systému do organizácie, aj **zavádzanie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku (ako podsystému systému stratégie UR podniku), je dlhodobá, zložitá, náročná na čas, námahu a úsilie, nové informácie a poznatky a teda i zmenu myslenia - komplexná úloha.**

V našom spoločnom článku „[Udržateľné SZP – integrálna súčasť stratégie udržateľného rozvoja priemyselného podniku](#)“ na konferencii „[IN LOOK DAYS 2011](#)“ sme navrhli zároveň včlenenie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku.

Podnik pri implementácii konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku musí brať ohľad na oblasť podnikania, v ktorom pôsobí, na svoju podnikovú stratégiu UR, na svojich kľúčových stakeholderov, na podnikovú kultúru a na ostatné vnútorné a vonkajšie okolnosti.

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

Obrázok 6: Implementácia konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku



Prameň: vlastné spracovanie podľa (Pavlik, Bělčík a kol., 2010)

Vychádzajúc z obr. 6, konkrétne zo štvrtej fázy implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku, ktorá je úzko prepojená na tretiu (tvorba SZP v podniku), môžeme proces implementácie konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku bližšie opísať na základe **Demingovho PDCA cyklu**, ktorý bol aplikovaný v konkrétnych slovenských priemyselných podnikoch a je rozdelený do nasledovných **10 krokov** (Steinerová, Makovski, 2008; Steinerová, Wasko, 2008) a mnou bol modifikovaný, implementovaný a verifikovaný v DP (Hrdinová, 2009):

- 1. Závazok manažmentu.** V prvom rade je nutné, aby so SZP bolo stotožnené vrcholové vedenie, pretože bez jeho podpory by SZP malo iba malú šancu na úspech. Manažment, ktorý musí byť presvedčený o nevyhnutnosti spoločensky zodpovedného prístupu, následne rozšíri hodnoty aj medzi zamestnancov, ktorých by v ideálnom prípade malo zapojiť aj do

rozhodovania o voľbe zodpovedných činností. Vedenie by sa malo verejne prihlásiť k SZP, vyjadriť svoju podporu zodpovednému podnikaniu a tiež sa zaviazat' k opatreniam, ktoré budú viesť k zlepšeniu podnikových dopadov na trh, pracovné prostredie, miestnu komunitu a ŽP. V tomto kroku je tiež nutné rozhodnúť o prerozdelení zdrojov a stanoviť SZP pracovný tím, ktorý bude pôsobiť pod vedením vrcholového alebo SZP manažéra. Ostatní členovia tímu by mali byť z oddelenia ľudských zdrojov, PR, marketingu, predaja z jednotlivých divízií.

2. **Určenie kľúčových stakeholderov.** V tomto kroku si spoločnosť bude musieť stanoviť kľúčových stakeholderov, čiže tých čo majú vysoké požiadavky na podnik a zároveň disponujú veľkým vplyvom na podnik, aby ich následne mohla zapojiť do procesu implementácie. Okrem akcionárov, manažérov, zamestnancov a zákazníkov sa môže jednať aj o širšiu verejnosť, ako je samospráva, úrady, dodávateľia a pod. Podnik sa musí vynasnažiť, aby porozumel ich potrebám a tiež by si mala uvedomiť, že kľúčoví stakeholderi predstavujú bohatý zdroj informácií.
3. **Určenie hodnôt a princípov.** Podnik by sa mal zamerať na tvorbu hodnôt, ktoré sú preň vo vzťahu k jednotlivým kľúčovým stakeholderom dôležité. Napríklad pre zamestnancov sa považuje za najdôležitejšie vzdelávanie a rozvoj, akcionári budú požadovať transparentnosť, zákazníci osobný prístup a hodnotu pre miestnu komunitu bude predstavovať aktívna podpora zo strany podniku. Podnikové hodnoty sú výrazom všeobecných preferencií podniku. Tieto sa často zakomponávajú aj do formulácie poslania podniku. Podnik si tiež môže spísať princípy zodpovedného správania sa, ktoré budú predstavovať základ SZP stratégie. Odporúča sa tiež formulovať etický kódex, ktorý predstavuje súbor pravidiel vychádzajúcich z hodnôt a princípov podniku a vymedzujú štandard profesionálneho jednania.
4. **Analýza súčasného stavu.** Je nutné vykonať vnútornú analýzu podniku ako aj analýzu okolia. Vnútorným prieskumom si podnik ohodnotí pozíciu, na ktorej sa nachádza v rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti. Touto analýzou by sa priemyselné podniky mali zamerať predovšetkým na zákonné požiadavky v oblasti ŽP, starostlivosť o zamestnancov, zákaznícky servis, na súčasné SZP aktivity spoločnosti a spôsob merania ich výkonu, na prehľad politík podniku a dokumentov. Takisto by nemali zabúdať ani na očakávané prínosy zodpovedného správania sa a pod. Analýzou okolitého prostredia, kde sa bude hodnotiť externé okolie podniku, sa určujú možné externé podnety (globalizácia, technologický rozvoj, nová legislatíva...), realizuje sa prieskum SZP aktivít a konkurenčných nástrojov a tiež sa porovnáva výkonnosť s najlepšou praxou v odbore (benchmarking).
5. **Určenie cieľov.** V tomto kroku si podnik stanoví smer, ktorým by sa chcela uberať v súvislosti s SZP. Podnik si v rámci jednotlivých oblastí SZP stanoví ciele, ktoré budú korešpondovať s podnikovými hodnotami a princípmi. Tieto ciele sa môžu vytyčovať na obdobie jedného roku a po jeho uplynutí sa následne vyhodnotí ich splnenie.
6. **Akčný plán.** V tomto kroku sa tvorí akčný plán tzn., že sa určujú SZP aktivity, ktoré budú viesť k naplneniu stanovených cieľov. V tejto etape si podnik bude musieť konkretizovať a upresňovať praktické informácie ako: alokácia zdrojov, definovanie právomocí a zodpovednosti a tiež časový plán.
7. **Implementácia.** V tejto fáze by sa podnik mal riadiť vytvoreným akčným plánom a zavádzať tak SZP do každodenného života podniku.
8. **Monitorovanie.** V tomto kroku bude podnik, hodnotiť výkon prostredníctvom skupiny kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov. Týmto poskytne manažérom údaje potrebné pre vykonanie ďalších rozhodnutí. Do tvorby ukazovateľov sa budú aktívne zapájať aj stakeholderi spoločnosti.
9. **Reportovanie.** Prostredníctvom SZP reportu alebo prostredníctvom prezentácie na web stránok podniku sa poskytne kompletný obraz výkonu SZP. V reporte by nemali absentovať informácie o splnení vytyčených cieľov z predchádzajúceho roka a zároveň stanovenie nových cieľov na ďalšie obdobie.
10. **Opatrenia pre zlepšenie.** V poslednom kroku by daný podnik mal navrhnúť opatrenia na zlepšenie výkonu v oblasti SZP, rozšíriť zodpovedné aktivity, poprípade zmeniť celú SZP stratégiu. Výsledné podklady pre zlepšenia by sa mali tvoriť na základe výstupov merania výkonu a návrhov od jednotlivých stakeholderov.

V podnikovej praxi pojmy TUR/UR a SZP spolu veľmi úzko súvisia, dá sa povedať, že sú navzájom totožné. Podniky ich vnímajú ako jeden ucelený celok a považujú ich za synonymá. Všetky podniky, ktoré podnikajú na základe princípov SZP či UR reportujú o svojom podnikaní v tomto smere, či už prostredníctvom „Správy o (trvalo) udržateľnom rozvoji podniku“ alebo „Správy

o spoločenskej zodpovednosti podniku“ popr. pod iným názvom správy, ktoré sú vo svojej podstate zhodné, líšia sa iba pomenovaním, avšak nie obsahom.

4.3 Návrh integrácie konceptu udržateľnej stratégie SZP v podnikovej praxi

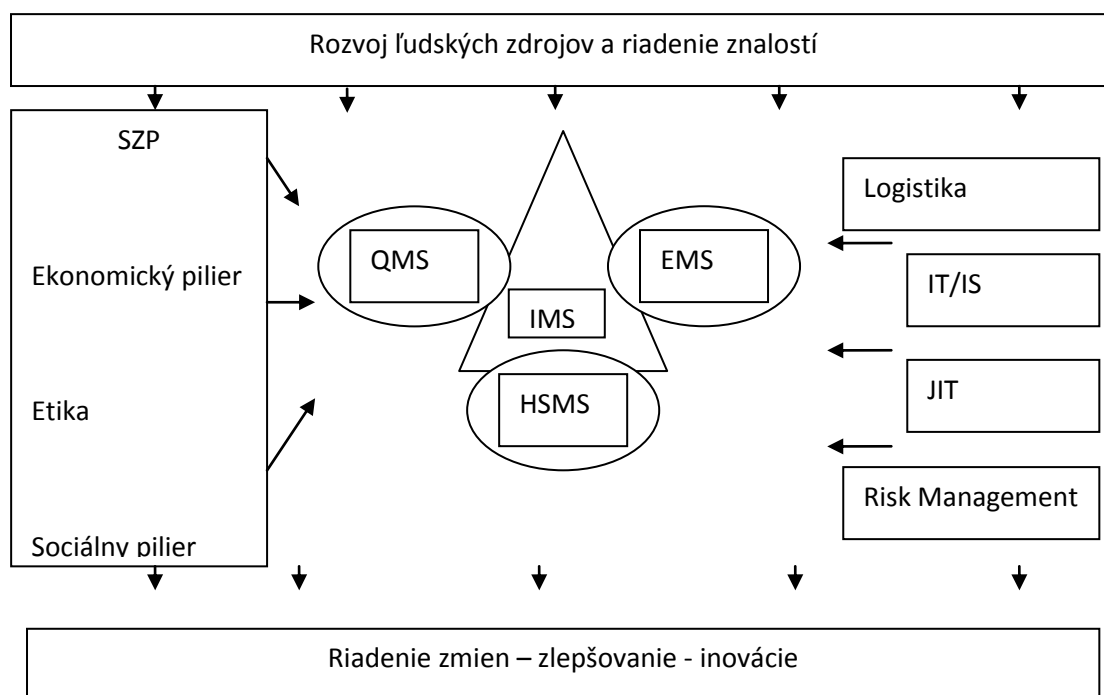
USZP samé o sebe je vlastne stratégiou, ktorú by mal podnik vytvárať a nasledovať ju. Je však zrejmé, že okrem troch hlavných častí, z ktorých sa na základe UR skladá, t.j. „triple-bottom-line“, teda má tieto tri piliere: ekonomický, environmentálny a sociálny, sú tu aj iné časti manažérskeho systému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

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

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

Jednou z možností, ako možno chápať integráciu konceptu udržateľnej stratégie SZP v rámci komplexnej podnikovej stratégie UR, je aj podľa (Hercík, 2010) jeho zaradenie do podnikovej stratégie UR, kde v strede sa nachádza IMS aj s ďalšími podsystémami, ako sú rozvoj ľudských zdrojov a riadenie znalostí, riadenie zmien – zlepšovanie – inovácie, ako aj logistika, IT/IS, JIT a risk management, obr. 7.

Obrázok 7: Vzťah SZP ku komplexnej podnikovej integrácii



Prameň: spracované podľa (Hercík, 2010)

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

Skratka **GRC** je predovšetkým pre nezasvätených gréckym akronymom.

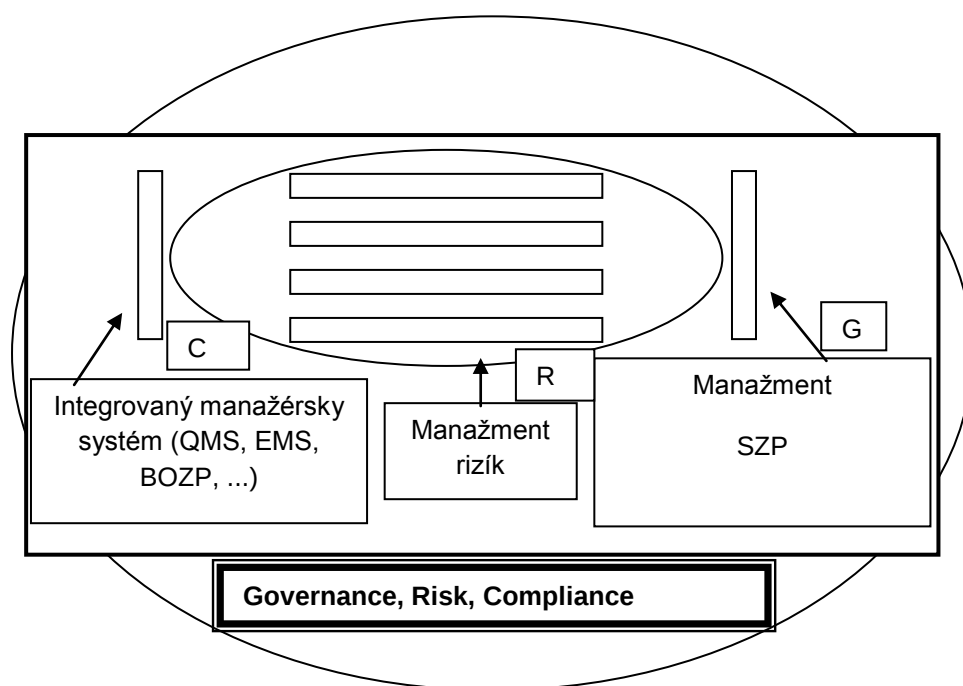
G - znamená Governance – vedenie, vláda, moc. V skratke to znamená, že je potrebné sa starať o biznis, ubezpečiť sa, že veci sú vykonávané v súvislosti s podnikovými štandardami (tým sa myslia predovšetkým tie, ktoré sú dané externými regulačnými úradmi a nie tie, ktoré sú dané podnikovým manažmentom).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

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

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

Keď integrujeme jednotlivé podsystémy G, R a C do systému GRC, potom GRC sa javí ako niečo, čo podnik núti byť len tým, čo musí robiť v starostlivosti o zodpovedné podnikanie, ale chce byť akousi **paradigmou** ako pomôcť budovať zodpovedné podnikanie najlepšou možnou cestou a omnoho viac – „**určiť si, čo bude touto cestou – USZP“ (G.H.)**, obr. 8.

Obr. 8: Komplexná podniková integrácia systému manažmentu s aplikáciou na GRC



Prameň: vlastné spracovanie podľa (Broady, Roland, 2008)

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

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

kde:

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

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

Zároveň z návrhovej časti DizP vyplynuli Závěry 66. – 72., ktoré mi slúžili s ostatnými závermi na vytvorenie formálne logického zápisu návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

Záver 1: Autori HCS modelu 3E presvedčivým spôsobom odpovedali na uvedený základný problém udržateľného rozvoja na planéte Zem. Podali svoje riešenie „mikroriešením makroproblémov“ v zmysle hesla „myslí globálne – konaj lokálne“, a ja som na tento koncept v DizP nadviazala návrhom konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP.

Záver 2: Aj na základe týchto vybraných dokumentov a informácií som potom vytvorila víziu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E, ktorá je jedinou alternatívou udržateľného rozvoja na planéte Zem, a ktorá bola zároveň aj vedeckým cieľom DizP.

Záver 3: Ak je prvotnou príčinou neudržateľného ekonomického a finančného vývoja FED ako uzákonený v USA systém, ktorý plodí inflačné peniaze (USD), nekryté zlatom alebo inými hodnotami, a tie rozkrúcajú špirálu prvotnej, druhotnej atď. platobnej neschopnosti, resp. tvoria dlhy občanov i štátov a ich národných ekonomík, z ktorých úroky plynú späť do bánk a finančných zoskupení vlastnených niekoľkými „vyvolenými rodinami“, potom treba tento systém FED-u zákonnou cestou zrušiť!

Záver 4: Zmeny, týkajúce sa sociálnej sféry organizácie, personálu a organizačnej kultúry nie sú menej dôležité, ako zmeny produktov, trhov, technológií, výroby a ďalších tradičných prvkov výrobných organizácií.

Záver 5: Zem je relatívne uzatvorený systém s malou schopnosťou dodávať vstupy alebo vydávať výstupy mimo svoje hranice. Preto zvýšená výroba a spotreba spojená s rastúcou populáciou v spoločnosti orientovanej na rast naráža priamo na ekologickú rovnováhu.

Záver 6: UR potom chápem ako komplexný súbor stratégií, ktoré umožňujú pomocou ekonomických prostriedkov a technológií uspokojovať ľudské materiálne, kultúrne a duchovné potreby pri plnom rešpektovaní environmentálnych limitov.

Záver 7: UR je pojem, vyjadrujúci snahu o zodpovedný vzťah ľudstva k svojej budúcnosti. Problematiku UR chápem aj ja ako víziu žiaduceho vývoja ľudskej spoločnosti, ktorá zastrešuje otázky ekonomického rozvoja, ochrany ŽP a sociálnu problematiku.

Záver 8: Podnikanie v súlade s princípmi UR teda znamená, že podnik je na ceste smerom k udržateľnosti. Udržateľnosť je konečný cieľ, o ktorý podnik usiluje.

Záver 9: Vzhľadom k strategickým cieľom podnikania je zrejme, že podnikateľské subjekty prijímu koncept UR, ak si budú vedomé predovšetkým ekonomických prínosov šetrného prístupu k ŽP a keď rešpektovanie princípov UR a SZP prispeje k ekonomickej prosperite podniku.

Záver 10: Pre začlenenie zodpovedného prístupu k ŽP a sociálnych aspektov do podnikovej praxe je potrebné zabezpečiť implementáciu environmentálnych a sociálnych cieľov do celého systému riadenia podniku. Cieľom je zabezpečiť, aby boli dosiahnuté podnikové ciele v oblasti UR a podnik smeroval k udržateľnosti. Princípy UR musia byť zakotvené v podnikovej stratégii.

Záver 11: Úloha organizácií v spoločnosti sa za posledné roky dosť zmenila, najmä tým, že ľudia sa nepozerajú na podnik len ako na producentov výrobkov a dodávateľov služieb, ktorých jediným cieľom je maximalizácia zisku.

Záver 12: SZP potom môžeme považovať za cestu k udržateľnému zisku, k morálnemu a ekonomickému udržateľnému rozvoju firmy, rozširovaniu udržateľnej výroby, k zdokonaľovaniu bezodpadových výrobných technológií, k modernizácii vybavení a k zvyšovaniu uspokojenia zainteresovaných strán prostredníctvom kvalifikovaných, motivovaných a lojálnych pracovníkov.

Záver 13: Strategickým cieľom UR je harmonické zladenie ekonomického rastu, sociálnej spravodlivosti, zodpovednosti a environmentu.

Záver 14: Nielen koncept SZP ale aj ISO 26 000 aj podľa mňa zlyháva, pretože spotrebiteľ a ani investor nie je schopný rozlíšiť spoločnosti, ktoré sa skutočne správajú zodpovedne.

Záver 15: Hodnotenie zodpovednosti NNK tak z veľkej časti spočíva na hodnotení kvality a úplnosti poskytnutých informácií a na overení ich pravdivosti.

Záver 16: Základnou zásadou je, že skutočne zodpovedná korporácia je iba tá, ktorá koná spoločensky zodpovedne vo všetkých svojich činnostiach.

Záver 17: Zo systémového hľadiska predstavuje greenwashing najviac nezodpovedné jednanie, ktorého sa korporácie môžu dopustiť.

Záver 18: Podmienkou realizácie SZP je správne zapracovanie princípov UR do celkovej stratégie firmy a ich vhodná propagácia. Prostriedky, ktoré firma vynaloží do rozvoja SZP nemôže vnímať ako neefektívne vynaložené náklady.

Záver 19: Zástancovia SZP v nej vidia modernú formu strategického manažmentu firmy a hnací motor konkurencieschopnosti a iní ju zasa vnímajú ako víziu, ktorá iba pomenúva staré veci novými.

Záver 20: SZP, ktoré je postavené na etickom jednaní a dodržiavaní zákona sa považuje za podstatnú súčasť konceptu TUR.

Záver 21: Hoci skoro všetky historicky vzniknuté definície SZP obsahujú tri zložky/aspekty/dimenzie: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu, definícia SZP v norme STN ISO 26000 ekonomickú zložku neobsahuje. Ak je v zmienenej norme zohľadnený holistický/systémový prístup, tak už v tejto definícii SZP a TUR je porušený, pretože ak je TUR systém, potom SZP ako jeho podsystém sa musí skladať z tých istých prvkov, teda troch dimenzií: hospodárskej, spoločenskej a environmentálnej, ktoré sú navzájom prepojené!

Záver 22: Nevyhnutným predpokladom UR je premena súčasného sociálno-ekonomického systému, ako „nadsystému“ ŽP na sociálno-ekonomický systém ako súčasť ŽP. Prerod systému zohľadní záujmy všetkých troch zložiek v rozvoji spoločnosti.

Záver 23: Prebudovaním systému sa stane objektívnou nutnosťou prežitia podnikateľských subjektov včleňovanie záujmov spoločnosti a ŽP do svojich aktivít. Zo ŽP by sa mal stať dlhodobý partner, nie len zdroj surovín. Ak človek ťaží z príležitostí, ktoré mu poskytuje ŽP, mal by zahrnúť do rozhodovacieho procesu o výbere zdroja predpoklady jeho obnovy.

Záver 24: Môžeme povedať, že v praxi SZP znamená, že zodpovedná firma sa dobrovoľne stará o svojich zamestnancov, vytvára si dobré vzťahy so svojimi obchodnými partnermi, podniká na základe etických princípov, podporuje región, v ktorom pôsobí a minimalizuje negatívne dopady na ŽP.

Záver 25: Kým HCS model 3E je zameraný viac na materiálnu, resp. výrobnú stránku problému TUR a chápe človeka ako objekt a zároveň aj ako subjekt všetkých snažení, súčasné SZP je zamerané viac na prestížnu, filantropickú a marketingovú stránku vo vzťahu k zainteresovaným stranám.

Záver 26: Vo svojom „Koncepte návrhu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“ sa zameriam práve na novú kvalitu, ktorú HCS model 3E predstavuje, oproti klasicky chápanému a historicky prekonanému konceptu SZP.

Záver 27: Zameriam sa teda na koncept, v ktorom pracovné podmienky majú prispievať k zlepšovaniu kvality života každého zamestnanca v dlhodobu udržateľných a prijateľných podmienkach kvality ŽP a efektívnych ekonomických podmienkach, založených na koncepte „tvorby zdieľaných hodnôt“ (CSV) a novom modeli podnikania podľa stratégie „hra s nenulovým súčtom“.

Záver 28: Je potrebné určiť silné investičné príležitosti z hľadiska ich spoločenského účinku a rastu. Základné štyri perspektívy BSC možno prispôbiť stratégii SZP. V tomto prípade je SZP nefinančným ukazovateľom, ktorý možno v rámci BSC kvantifikovať. Podniky si v súčasnej dobe už uvedomujú, že i nefinančné ukazovatele majú podstatný vplyv na ich finančnú výkonnosť.

Záver 29: Maximálny zisk v klasickom BSC je nahradený mnou zavedeným udržateľným (legitímnym) ziskom, ktorý rešpektuje princípy nami zavedeného konceptu U SZP.

Záver 30: Ukazuje sa, aj na základe našich skúseností, že využitie AHP metódy a softvéru Expert Choice je dobrou príležitosťou pre zvýšenie efektívnosti zodpovedných strategických rozhodnutí i pre slovenské priemyselné podniky/MSP, a preto tento nástroj využijem pri svojom „Koncepte návrhu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E“.

Záver 31: I keď hodnotenie komerčných investícií nie je možné považovať za jednoduché, zhodnotiť projekt so spoločenskými efektmi je predsa len zložitejšie.

Záver 32: Realita a skúsenosti ukazujú, že bez štátnych zásahov a medzinárodných dohôd nie je možný udržateľný rozvoj na planéte Zem. Obchodné spoločnosti, reprezentované veľkými NNK nie sú totiž ochotné dobrovoľne sa zriecť svetovlády nad jej obyvateľstvom a sú arogantne rozhodnuté urobiť si, zatiaľ z väčšiny populácie planéty Zem, novodobých otrokov vo vlastnom koristníckom osobnom záujme.

Záver 33: NNK dávajú na implementáciu SZP iba prostriedky, ktoré by ináč museli odvieť do štátneho rozpočtu. Je otázkou, koľko prostriedkov by NNK na SZP vydávali, keby im daňové odpisy neprinášali finančnú výhodu a oni museli svoju SZP preukázať platením z čistého zisku.

Záver 34: Presun daňovej záťaže z firiem na zamestnancov a predovšetkým spotrebiteľov (nárast podielu tzv. neviditeľných daní) je zdôvodňovaný ako vytváranie predpokladov pre posilnenie konkurencieschopnosti firiem.

Záver 35: Národné štáty sú teda v mene konkurencieschopnosti nútené súťažiť o čo najnižšiu daňovú záťaž. Tým, podľa nás, národné štáty nevytvárajú pre domáce MSP rovnaké konkurenčné prostredie v porovnaní s konkurenčnými výhodami NNK v hostiteľskej krajine (viď. v súčasnosti firma US Steel v Košiciach na Slovensku).

Záver 36: Ak nestojí mravný imperatív poctivého platenia daní nad zákonom a ak je možné podobu daňových zákonov vysvetľovať vo vlastný prospech, je prirodzené, že subjekty, ktoré majú dostatočnú silu, tak činia a platia pokiaľ možno iba minimálne dane.

Záver 37: SZK je pojem relatívne nový, ale veľmi frekventovaný. Vzbudzuje reálne i nereálne, pozitívne i negatívne očakávania vplyvu na inštitucionálny rámec pre fungovanie globálnej ekonomiky. Podstatná časť SZP smeruje k spotrebiteľom, k zamestnancom, voči ŽP a dodávateľom. Preukázateľná SZK je vizitkou kvality, predstavuje konkurencieschopnosť kvalitou. Na druhej strane dodržiavanie SZK voči zainteresovaným stranám nie je v rozpore so zachovaním ich cenovej konkurencieschopnosti. Znižovanie daňovej záťaže NNK pritom vedie k nedostatku prostriedkov verejných rozpočtov, ktorý je potom nahrádzaný menej spoľahlivými spôsobmi financovania verejných statkov, mimo iných práve implementáciou princípov SZP.

Záver 38: Ako ukazujú naše teoretické výskumy i praktické poznatky, trendy v oblasti podnikovej stratégie UR a udržateľnej logistiky v kontexte so SZP smerujú k integrácii hodnototvorného reťazca (primárnych i sekundárnych aktivít).

Záver 39: Cieľom je uspokojiť naše základné potreby v oblasti tovarov a služieb a súčasne zlepšiť kvalitu života a zabezpečiť, aby mali budúce generácie k dispozícii dostatok zdrojov.

Záver 40: Na základe celosvetových skúseností, celý rad podnikov využíva ako konkurenčnú výhodu prihlásenie sa k SZP a UR na báze hodnôt spotrebiteľov typu LOHAS alebo "životného štýlu zdravia a udržateľnosti".

Záver 41: „Nejde o kvalitu produkcie ale o kvalitu zisku. Kritéria určuje trh!“ - Zvrátená logika! Výsledkom je, že v USA i v [Európe](#) vznikajú tzv. [komunitné centrá CSA](#), ktoré združujú [pestovateľov ekologického ovocia a zeleniny](#).

Záver 42: Jednotlivci a podniky už nenakupujú len značku, ale aj filozofiu spoločnosti a jej politiku. Pri výbere zamestnania a investíciách si budú jednotlivci čoraz viac zakladať na environmentálnych, etických a spoločenských dôsledkoch ich rozhodnutia.

Záver 43: Udržateľný marketing tým, že vytvára ekologickú a sociálnu hodnotu zároveň vytvára pridanú hodnotu pre zákazníka.

Záver 44: Koncepcia riadenia UM je založená na holistickom prístupe, čo znamená, že namiesto zamerania sa na jeden krok musia sa zväziť všetky kroky a vzájomná závislosť medzi nimi.

Záver 45: UM je o tom, akým spôsobom budú podnikateľské subjekty poskytovať jasné a relevantné informácie, kampane a reporty o sebe s cieľom vytvoriť udržateľný zisk a ako tým budú pozitívne ovplyvňovať spoločenské zmeny. Ide o produkt, službu alebo inováciu, ktorá na základe efektívnej komunikácie ovplyvní správanie sa spotrebiteľa tak, aby bolo viac udržateľné. Udržanie súčasnej úrovne spotreby je veľmi náročné, pretože svetová populácia ďalej rastie a tak isto narastajú aj nároky na zdroje, ktorých neuspokojovanie vedie k mnohým sociálnym problémom a preto je nebezpečné túto situáciu ignorovať.

Záver 46: Naopak analýza a identifikácia environmentálnych a sociálnych problémov, sú hlavné východiská v koncepte UM.

Záver 47: Snahou UM je potom hlavne zmeniť paradigmu myslenia a správania sa existujúcich podnikateľských štruktúr k ŽP smerom k jeho udržateľnosti a využívať pri tom spoločné úsilie vlád, mimovládnych organizácií a spoločností na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni.

Záver 48: UM hrá kľúčovú úlohu v oblasti udržateľnej spotreby a udržateľnej výroby.

Záver 49: Základným východiskom pre stanovenie stratégie UM v podniku je udržateľný produkt, to znamená zväžiť environmentálne a sociálne dopady výrobkov a služieb od samotného nákupu materiálov, výroby, distribúcie, spotreby a likvidácii – čiže celý hodnototvorný reťazec. Pre podnik je potrebné tiež zväžiť všetky zložky marketingového mixu.

Záver 50: My vieme doplniť tie tri bodky v jeho odpovedi: „Podnikateľský subjekt by mal dosiahnutý zisk použiť na „tvorbu zdieľaných hodnôt“ – tzn. na „stratégiu s nenulovým súčtom – CSV“, resp. na udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie - U SZP“!

Záver 51: Podľa vízie môjho konceptu by hlavná úloha SZP v kontexte UR v podniku mala byť premena globálnych požiadaviek na lokálne opatrenia a s tým súvisiaca korekcia podnikových aktivít, ktorých výsledkom je hodnota, za ktorú je ochotný zákazník platiť.

Záver 52: Naplňovanie týchto princípov je však podľa D. Zdražilovej i podľa môjho názoru pre NNK súčasne pomerne lacné riešenie – určite lacnejšie, než by bola zmena v rozdeľovaní vytvoreného zisku v prospech zamestnancov.

Záver 53: Hlavný predpoklad dosahovania udržateľného zisku spočíva v komplexnom uplatňovaní zásad UR na podnikovej úrovni. Odmietnutie nekalých praktík, nevytváranie tlaku na spotrebiteľov prostredníctvom zisk sledujúceho marketingu, zamedzenie neekologickej výroby a zvyšovanie povedomia obyvateľstva o ekologicky a zdraviu prospešnom štýle života (LOHAS) podnietia podniky k tvorbe udržateľného zisku.

Záver 54: Zmysel prepojenia konceptov UR a SZP spočíva v pochopení ich zamerania. Kým koncept UR je zameraný na ekonomické, sociálne a environmentálne ciele týkajúce sa všetkých obyvateľov Zeme, koncept SZP zhrňa širšie očakávania spoločnosti, ktoré je potrebné aby organizácie brali do úvahy v rámci svojich činností, v snahe organizácií konať zodpovedne. Z daného dôvodu by malo byť hlavným cieľom každej zodpovednej organizácie prispievanie k UR.

Záver 55: Cieľom TUR by preto malo byť vytvorenie takého prostredia, ktoré umožní prežiť ľuďom dlhý, zdravý, plnohodnotný a tvorivý život.

Záver 56: Globálnym cieľom operačného programu Vzdelávanie je zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti.

Záver 57: Všetky MSP sú vystavené dopadom z činnosti NNK, ktoré ohrozujú ich prežitie. Preto je potrebné, aby si jednotlivé štáty uvedomili, že prilákaním zahraničných investorov nenaštartujú svoju ekonomiku. Taktiež je potrebné uvedomenie si konceptu USZP, podľa ktorého by sa mali riadiť všetky podniky. Tento koncept je zatiaľ dobrovoľný pre všetky podniky, aj keď podľa nášho názoru by mal byť povinný.

Záver 58: NNK by sa mali stotožniť so zodpovednosťou za výkon svojich činností nielen v mieste svojho sídla, ale v každej lokálnej komunite, v ktorej pôsobia prostredníctvom svojich dcérskych spoločností.

Záver 59: Investovanie do lokálnych komunít s ohľadom na finančný potenciál NNK je nepostačujúce. Podpora spoločnosti zo strany NNK by sa mala týkať nie len zainteresovaných strán v rámci lokalít pôsobnosti. V zmysle spravodlivého prerozdeľovania zdrojov je potrebné si uvedomiť potrebu rozvoja komunít nerozvíjajúcich sa z dôvodu vplyvu rôznych faktorov (nedostatok prírodných zdrojov, choroby, vojny a pod.). Investovanie do zaostávajúcich oblastí si vyžaduje podporu zainteresovaných strán a ich pochopenie pre globálny rozvoj ľudstva.

Záver 60: Dôležitý je cieľ integrácie, a to dosiahnutie optimálneho efektu synergie IMS so stratégiou UR a stratégiou SZP.

Záver 61: Všetky snahy o uplatňovanie USZP v praxi slovenských firiem, vytvárajú pre ne na národnej i medzinárodnej úrovni potenciálnu konkurenčnú výhodu. O to viac si vážime aj snahu vrcholového manažmentu vybraných slovenských podnikov zoznámiť sa s obsahom a poslaním SZP a prísť k jeho postupnej implementácii v čase, keď odbytové trhy a s tým spojená finančná situácia podniku sa dostali do recesie.

Záver 62: Ako je teda vidieť, tieto nami zistené skutočnosti, potvrdzujú všeobecné závery uvedené v analýze prvej teoretickej kapitoly a zároveň zvyrazňujú aktuálnosť a potrebu zavádzania USZP do praxe MSP na Slovensku.

Záver 63: Základným kritériom spoločného systému merania SZP bola jednoznačná konštrukcia indikátorov, ich jasná vypovedacia schopnosť, možnosť verifikovania hodnoty indikátora na základe zverejnených údajov, správ, dokumentov a pod., čím sa do veľkej miery eliminovalo riziko subjektívnych prístupov k hodnoteniu. Uvedený prístup zároveň umožňuje relatívne komplexne zhodnotiť situáciu a pokrok v danej krajine v určitom časovom období.

Záver 64: Myslím si, že som i osobne prispela k naplneniu navrhnutých odporúčení v bodoch 4. – 6. na našej Alma mater tým, že riešime projekt APVV „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“, v ktorom v rámci hlavných cieľov sme problematiku TUR/UR a SZP/U SZP zapracovali do tém referátov, semestrálnych prác a stratégií z predmetov Strategický manažment a Podnikateľské stratégie MSP, do tém BP, DP, prác ŠVOČ, DizP - ([Zoznam prác, 2013](#)).

Záver 65: Riešime [projekt KEGA](#) – „Zavedenie predmetu "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie" do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava“, v rámci ktorého bola vydaná monografia s názvom „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“, ktorej súčasťou bola aj DizP. Zároveň celá moja vedecko-výskumná i publikačná činnosť, účasť na vedeckých medzinárodných konferenciách bola i je nasmerovaná na túto problematiku, čím som zároveň naplnila i 1. a 8. odporúčenie zvýšenia informovanosti obyvateľstva ohľadom TUR a SZP prostredníctvom médií – napr. i

http://videosever.cnl.tuke.sk/inlook_udrzatelne_spolocensky_zodpovedne_podnikanie_integralna_sucast_strategie_udrzatelneho_rozvoja.

Záver 66: Ak budem predpokladať, že NPK je záväzný strategický dokument, ktorý (systémovo, na vyššej hierarchickej úrovni) definuje štátnu politiku kvality SR na obdobie rokov 2013-2016, potom návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E nemusí byť až taký nereálny a utopistický, ako sa na prvý pohľad mohlo zdať.

Záver 67: Preto navrhujem využívať uvedené exaktné nástroje a koncepty strategického riadenia pri tvorbe udržateľnej stratégie SZP priemyselných podnikov na Slovensku na zvýšenie kvality samotného USZP (v kontexte s konštatovaním P. Ponického).

Záver 68: „JEDINOU SYSTÉMOVOU ALTERNATÍVOU PRE ĽUDSTVO V 21. STOROČÍ JE UR A USZP A ZMENA PARADIGMY MYSLENIA, TVORBY A ROZDEĽOVANIA BOHATSTVA NA NAŠEJ PLANÉTE ZEM“.

Záver 69: Zisk, vygenerovaný plnením spoločenských potrieb, je svojim vznikom prejavom vyššej úrovne kapitalizmu, jeho modernej formy, založenej na maximalizácii zhodnotenia kapitálu vloženého do podnikania podnikateľským subjektom a zdieľania tým synergiou vytvorenej pridanej hodnoty s miestnou komunitou, v ktorej prostredí vzniká na základe „hry s nenulovým súčtom“ – „win-win“!

Záver 70: Hlavným cieľom zavádzania konceptu udržateľnej stratégie SZP do systému strategického riadenia podniku je úspešná integrácia jednotlivých oblastí SZP (ekonomická, sociálna a environmentálna) do vízie, poslania, strategických cieľov a hodnôt podniku, do jeho kultúry a operatívnych rozhodnutí na všetkých úrovniach

riadenia tak, aby zodpovedný prístup celkovo podporoval dlhodobé udržanie sa podniku na trhu.

Záver 71: Koncept udržateľnej stratégie SZP ako taký, by mal pokrývať všetky procesy vo vnútri podniku, a preto je potrebné ho chápať ako integrálnu súčasť stratégie UR, či už priemyselného alebo aj iného podniku/organizácie.

Záver 72: Udržateľná stratégia SZP podniku v takejto stratégii UR podniku plní predovšetkým tú funkciu, že ju robí udržateľnou. To z toho dôvodu, že je založená na koncepte HCS modelu 3E, koncepte CSV a princípoch UR. Splnením základných požiadaviek na ňu kladených, s aplikáciou na podnikovú prax, prináša úžitok v podobe vytvorenia komplexnej stratégie UR podniku.

Potom, na základe uvedených Záverov 1. – 72., môžeme pomocou operátorov výrokovej logiky zapísať:

$$Z1 \wedge Z2 \wedge Z3 \wedge \dots \wedge Z72 \rightarrow USZP \quad (34)$$

kde:

Z1, Z2, ..., Z72 – sú závery z uskutočnenej analýzy v DizP,

$\wedge$ - je symbol operácie logického súčtu (disjunkcie, „alebo“) - disjunktör,

$\rightarrow$ - je symbol operácie implikácie („ak“ – „potom“) – implikátor.

Podľa portálu EurActiv zo dňa 27. 3. 2013 (deň po prevzatí ocenenia ISO za 1. Miesto UPMK vo verejnom hlasovaní v "Ankete spoločenské zodpovednosti", ktorá sa konala pod záštitou Institutu spoločenské zodpovednosti v Ostrave v článku **„Sociálna zodpovednosť podnikov: Inštitúcie EÚ majú ísť príkladom“** konštatuje, že: „Parlament v uznesení víta nový dôraz na európsku podporu celosvetových iniciatív v oblasti sociálnej zodpovednosti podnikov a aktívnejšiu podpornú úlohu Európskej komisie. **Prihovára sa tiež za inteligentný mix dobrovoľných a regulačných opatrení.** Privítal aj novú definíciu SZP ako "zodpovednosť podnikov za ich dopad na spoločnosť.".

5. Verifikácia konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP vo vybraných slovenských priemyselných podnikoch

Pri verifikácii návrhu som postupovala „zhora-nadol“, čím som zisťovala/verifikovala, či sú vytvorené systémové predpoklady pre návrh. O tom, že návrh nie je iba „utópiou“ ma „systémovo“ presvedčil/verifikoval, už citovaný dokument EK [„Správa EK“](#) a [„NPK“](#).

Čiastková verifikácia konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E prebiehala postupne na základe skúseností, ktoré som získala pri riešení svojej diplomovej práce (Hrdinová, 2009), ďalej v rokoch 2009 - 2013 pri aplikácii problematiky TUR, UR, SZP a USZP v semestrálnych prácach z predmetov Strategický manažment a Podnikateľské stratégie MSP, v prácach ŠVOČ, v BP a DP, na ktorých som sa podieľala ako vedúca, resp. konzultantka (celé práce sú uvedené na multimediálnom DVD na stránke

http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14.

Boli to práce, ktoré sa zaoberali problematikou TUR, UR, SZP a USZP v nasledovných oblastiach v reálnych slovenských priemyselných podnikoch:

1. **Návrhom implementácie stratégie SZP** ([OSRAM Slovakia a.s. Nové Zámky](#); [Swedwood Majcichov](#); [VUJE, a.s. Trnava](#); [Západoslovenské tlačiarne Skalica, s.r.o.](#); Západoslovenská energetika, a.s.).
2. **Návrhom implementácie stratégie USZP** ([EKOM spol. s r.o.](#); Matador Rubber, s.r.o. Púchov).
3. **Návrhom využitia metód projektového plánovania pre udržateľnú výrobu** ([MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky](#)).
4. **Návrhom integrácie manažmentu kvality, environmentalistiky a bezpečnosti práci v kontexte so stratégiou spoločensky zodpovedného podnikania** ([Herb-Pharma Sk, s. r. o.](#); [ALDY Trnava, a.s.](#); Slovenské elektrárne, a.s., [závod Elektrárne Vojany](#); [Menert spol. s r.o.](#); ŽOS Zvolen, a.s.; [TSS GRADE, a.s.](#)).

5. **Dopadmi externalizácie nákladov nadnárodných korporácií na ekonomiku malých a stredných podnikov na Slovensku** ([TOPOS Tovarníky, a.s.](#)).
6. **Návrhom využitia metódy AHP a softvéru Expert Choice na optimalizáciu strategických cieľov záujmových skupín v kontexte so stratégiou spoločensky zodpovedného podnikania v podniku** ([KONŠTRUKTA - Industry, a. s.](#); [Emerson, a. s., divízia Branson; KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.](#); ŽOS Trnava, a.s.; BETA-CAR, s.r.o.).
7. **Využitím metódy AHP pri rozhodovaní v environmentálne orientovanom rizikovom manažmente** ([SE, a.s. závod EBO](#)).
8. **Analýzou manažérskych kompetencií v priemyselnom podniku a návrhom využitia metódy AHP a programu Expert Choice v kontexte so stratégiou SZP** (EVPÚ – ZVS, a. s.; Delta Electronics (Slovakia), s.r.o.).
9. **Návrhom využitia metódy CBA v kontexte so SZP** ([ŽOS Zvolen, a.s.](#)).
10. **Návrhom opatrení na prípravu personálu v oblasti environmentálneho manažmentu v kontexte so stratégiou SZP** ([Continental Matador Rubber, s.r.o.](#)).
11. **Návrhom opatrení na využívanie environmentálneho označovania výrobkov podľa ISO 14 020 v kontexte so stratégiou SZP** ([ZF SACHS Slovakia a. s. Trnava; FESTAP s.r.o. Bratislava](#)).
12. **Návrhom využitia udržateľného marketingu pri tvorbe pozitívneho imidžu podniku** ([Železiarne Podbrezová, a.s.](#)).
13. **Príspevkom (k vízii) spoločensky užitočného a zodpovedného podnikania v kontexte udržateľného rozvoja** ([mkem, spol. s r.o. Stará Ľubovňa](#)).

6 Prínosy dizertačnej práce pre rozvoj teoretického poznania, rozvoj praxe a rozvoj univerzitného vzdelávania a propagácie v oblasti UR a USZP

6.1 Prínosy dizertačnej práce pre rozvoj teoretického poznania v oblasti UR a USZP

Za základné prínosy DizP pre rozvoj teoretického poznania považujeme hlavne:

1. **Kritickú historicko-logickú systémovú analýzu základných teoretických poznatkov z oblasti UR a USZP v kontexte so zmenou paradigmy strategického manažmentu a vytvorenie zovšeobecňujúcich Záverov.**
2. **Spracovanie teoretických poznatkov v oblastiach: TUR/UR a SZP/USZP, HCS modelu 3E, udržateľnej výroby, udržateľnej spotreby, udržateľného marketingu, udržateľného zisku, udržateľnej pracovnej sily, udržateľnej kvality života človeka na planéte Zem a vytvorenie zovšeobecňujúcich Záverov.**
3. **Kritickú systémovú analýzu súčasného stavu konceptu SZP a skúseností z implementácie stratégie USZP vo vybraných MSP Slovenska, ČR, RF, Európy a vo svete v kontexte s vytvorenými pracovnými predpokladmi a vytvorenie zovšeobecňujúcich Záverov.**
4. **Analýzu súčasného stavu starostlivosti o zamestnancov a možností zavedenia systému USZP vo vybraných slovenských podnikoch a vytvorenie zovšeobecňujúcich Záverov - priamy výskum.**
5. **Analýzu skúseností s uplatňovaním konceptu stratégie USZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch a vytvorenie zovšeobecňujúcich Záverov – nepriamy výskum.**
6. **Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E s využitím formálnych prostriedkov výrokovkej logiky.**
7. **Poznanie, presvedčenie a vedecké zdôvodnenie tézy, že základný súčasný ekonomický, podnikateľský a manažérsky problém celosvetovej globálnej krízy je potreba zmeny paradigmy tvorby a rozdeľovania bohatstva (zisku, pridanej hodnoty) na planéte Zem, založenom v dávnej minulosti a prenesenom do súčasnosti ako anachronizmu a vedecky neudržateľného archaizmu.**
8. **Šírenie našich názorov a konceptu udržateľného rozvoja a udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania medzi vedeckou a odbornou komunitou prostredníctvom našej publikačnej činnosti a našich ohlasov.**

9. Šírenie našich názorov a konceptu udržateľného rozvoja a udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania medzi vedeckou a odbornou komunitou prostredníctvom mojej účasti vo vedeckých a redakčných radách:

- a. časopisov: - Výkonnosť podniku - <http://www.vusem.sk/sk/vedecky-casopis>);
- b. konferencií:

- In Look Days 2010, 2011, 2012 –

<http://www.inlook.eu/2012/05/09/medzinarodna-vedecka-konferencia-2012/>),

- «УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ: методы, модели, технологии» 2010, 2011, 2012 –

http://www.ugatu.ac.ru/science/ue_2010/foto.php;

http://www.ugatu.ac.ru/science/ue_2011/foto.php;

http://www.ugatu.ac.ru/science/ue_2012/.

10. Členstvom v riešiteľskom kolektíve projektu podporovaného APVV na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“. Interné číslo projektu: 1K19 – http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14.

11. Spoluautorstvom pri napísaní zahraničnej monografie „Makroekonomické aspekty environmentálneho účtovníctvi a reportingu“ - Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 277 strán. ISBN 978-80-7395-424-6.

12. Spoluautorstvom pri napísaní zahraničnej monografie „Ekonomicheskoe prostranstvo. Teorija i realiji“ - Moskva: Ekonomika, 2011. 374 strán. ISBN 978-5-282-03153-9.

6.2 Prínosy dizertačnej práce pre rozvoj praxe v oblasti UR a USZP

Za základné prínosy DizP pre rozvoj praxe považujeme hlavne:

- V rokoch 2009 - 2013 aplikácie problematiky TUR/UR, SZP a USZP v bakalárskych a diplomových prácach, na ktorých som sa podieľala ako vedúca, resp. konzultantka (celé práce sú uvedené na multimediálnom DVD v prílohe DizP, resp. na – http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14.
- Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E s využitím formálnych prostriedkov výrokovej logiky.
- Prispenie k vytvoreniu databázy vedomostí a skúseností z fungovania TUR, UR, SZP a USZP v priemyselných podnikoch (MSP) na Slovensku na základe štúdia a zistení dotazníkovou metódou a ich zovšeobecnenia – www.scss.sk.

6.3 Prínosy dizertačnej práce pre rozvoj univerzitného vzdelávania a propagácie v oblasti UR a USZP

Za základné prínosy DizP pre rozvoj univerzitného vzdelávania a propagácie v oblasti UR a USZP považujem hlavne:

1. Šírenie našich názorov a konceptu UR a USZP medzi univerzitnými študentmi prostredníctvom našej pedagogickej činnosti ako vedúca BP, konzultantka DP a prác ŠVOČ a v predmetoch Strategický manažment, Podnikateľské stratégie MSP a Operačná analýza v rokoch 2009 – 2013 (celé práce sú uvedené na multimediálnom DVD na http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14).
2. Spoluautorstvo pri napísaní vysokoškolskej učebnice „MANAŽMENT III – systémový prístup k manažmentu a auditu organizácie“ – Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2012. 174 strán. ISBN 978-80-8078-512-3.
3. Spoluautorstvo pri napísaní zahraničnej monografie „Makroekonomické aspekty environmentálneho účtovníctvi a reportingu“ - Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 277 strán. ISBN 978-80-7395-424-6.
4. Spoluautorstvo pri napísaní zahraničnej monografie „Ekonomicheskoe prostranstvo. Teorija i realiji“ - Moskva: Ekonomika, 2011. 374 strán. ISBN 978-5-282-03153-9.

5. Členstvo v riešiteľskom kolektíve KEGA č. 037STU-4/2012: „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava“ – <http://www.portalvs.sk/sk/prehľad-projektov/6838>.
6. Spoluautorstvo na monografii „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“, ktorej súčasťou je aj DizP.

Záver

Fenomén SZP sa, ako prezentovala svojim obsahom DizP, v posledných rokoch celosvetovo veľmi dynamicky rozvíja, čo so sebou prináša mnoho otázok, na ktoré treba bezodkladne odpovedať.

Hlavným vedeckým cieľom DizP bolo „**Navrhnuť koncept metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie SZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E**“ a tým naplniť aj ciele projektu APVV.

K tomu som prispôsobila aj čiastkové ciele DizP.

Objektom výskumu pri riešení DizP boli MSP na Slovensku.

Predmetom výskumu DizP bolo USZP.

Štruktúra DizP pozostáva z 5 hlavných kapitol.

Prvá kapitola obsahuje historické, teoretické a praktické skúsenosti z fungovania SZP vo svetle novej paradigmy strategického manažmentu a sú v nej spracované teoretické poznatky a vzájomné súvislosti jednotlivých pojmov.

Zároveň obsahuje kritickú systémovú analýzu súčasného stavu konceptu SZP a skúseností z implementácie stratégie USZP vo vybraných MSP Slovenska, ČR, RF, Európy a vo svete v kontexte s vytvorenými pracovnými predpokladmi.

Druhá kapitola definuje ciele, metódy a metodiku DizP.

Tretia kapitola je zameraná na analýzu skúseností s uplatňovaním USZP v slovenských a českých priemyselných podnikoch.

Štvrtá kapitola je návrhová a obsahuje návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie USZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E.

Piata kapitola je venovaná zhodnoteniu dosiahnutých prínosov DizP pre rozvoj teoretického poznania, pre rozvoj praxe a pre rozvoj univerzitného vzdelávania a propagácie v oblasti UR a USZP. Zodpovedný a etický prístup voči okoliu a ŽP je horúcou tematikou súčasnosti. Nejde len o záležitosť „imidžu“, ale skôr o ekonomickú nevyhnutnosť, ktorá má vplyv na celkové udržateľné výsledky podnikov, národných ekonomík i globálnej svetovej ekonomiky.

Navrhnutý koncept metodiky tvorby systému stratégie USZP pre MSP sa stále vyvíja a kladie stále vyššie požiadavky na manažment i pracovníkov firiem, na zmenu paradigmy ich podnikateľského myslenia najmä v kontexte zosúladenia podnikových aktivít s princípmi UR.

Článok je súčasťou projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava.“

Zoznam použitej literatúry

1. ALIJOUŠIUTÉOVÁ, A. a kolektív autorov, 2010. *Príručka na sebahodnotenie spoločností pri uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania*. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“, 2010. 84 strán.
2. ANDRESKA, J., HOVORKOVÁ, M., KVĚTOŇOVÁ, K., NOVÁK, J., POLÁŠKOVÁ, A., KRŮFOVÁ, S., SVOBODA, F., TALÁČKOVÁ, L., 2007. *Metodické pokyny k implementaci výchovy pro udržitelný rozvoj do školního vzdělávacího programu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2007. 27 strán.

3. ANOULOUI, F., KARAMI, A., 2005. *Strategičeskij menedžment malých i srednich predpriyatij. Strategic management in small and medium enterprises*. Moskva: JUNITI-DANA, 2005. 400 strán. ISBN 1-86152-962-7 (angl.), ISBN 5-238-00865-1 (rusky).
4. ASHKENAS, R., 2010. *SILA JEDNODUCHOSTI. Ako zjednodušiť chod firmy a zefektívniť jej činnosť*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 196 strán. ISBN 978-80-8109-135-3.
5. BAKALÁR, T., SZABOVÁ, T., 2010. *Ekológia a environmentalistika*. Košice: ES FBERG TUKE, 2010. 88 strán. ISBN 978-80-553-0415-1.
6. BARTOŠOVÁ, Z., 2005. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Forum dárců, a.s., 2005. 38 strán.
7. BLAŽEJ, A., 2005. *Udržateľný rozvoj - základná rozvojová paradigma 21. storočia*. Bratislava: Ševt, a.s., 2005. 57 strán. ISBN 80-88707-70-6. Dostupné na internete:
8. <http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2011/METODICK%C3%81%20PODPORA%20%20INTERNETU/CSR%20CORPORATE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY/21storocieWEBcele%5B1%5D.pdf>.
9. BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., 2005. *Společenská odpovědnost podniků*. Praha: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 24 strán. ISSN 1801-4496.
10. BLAŽEJ A., 2007. 21. Storočie. [online] Úrad vlády Slovenskej republiky. Dostupné na internete:
11. <http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2011/METODICK%C3%81%20PODPORA%20%20INTERNETU/CSR%20CORPORATE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY/21storocieWEBcele%5B1%5D.pdf> [Citované 23.2. 2013].
12. BOČINCOVÁ, Z., 2008. *Analýza spoločenskej zodpovednosti organizácie. Soutěžní práce ŠVOČ*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. 12 strán.
13. BOŽEKOVÁ, J., 2011. *Návrh hodnotenia ekonomickej efektívnosti ergonomických programov v priemyselných podnikoch*. [Dizertačná práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta v Trnava, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. – Školiteľ: doc. RNDr. Karol Hatiar, CSc. – Trnava MfF STU, 2011, 134 strán.
14. BOWMAN, C., 1995. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1995. 152 strán. ISBN 80-7169-230-1.
15. BRENNER, D., BRENNER, F., 2008. *Poznejte své silné a slabé stránky. Základ úspěšného stanovení cílu a plánu v kariéře*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 176 strán. ISBN 978-80-247-2691-5.
16. BRIŠ, P., 2010. *Management kvality*. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010, Tribun EU, s.r.o. ISBN 978-80-7318-912-9.
17. BROADY, D.V., ROLAND, H.A., 2008. *SAP GRC for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing, 2008. 342 s. ISBN 978-0-470-333174-4.
18. BROOKS, I., 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydanie. Brno: Computer Press, 2003. 296 strán. ISBN 80-7226-763-9.
19. BUCHTOVÁ, B., 2006. *Rétorika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 212 strán. ISBN 80-247-0868-X.
20. BUSSARD, A. a kol., 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. [online] Bratislava: Nadácia Integra. Dostupné na: <www.employment.gov.sk/csr-nahlad-vseobec.-dobry.pdf> [Citované 23.2. 2013].
21. COM(2011) 681 final STANOVISKO Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov – Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011 – 2014“ SOC/440 Sociálna zodpovednosť podnikov Brusel, 24. mája 2012.

22. COM(2012) 698 final *ZELENÁ KNIHA Integrovaný trh s doručováním balíků s cílem oživit elektronický obchod v EÚ*. [online]. *Európska komisia*. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2012/parcel-delivery/121129_green-paper-parcel-delivery_sk.pdf> [Citované 23.2. 2013].
23. COVEY, S. R., WHITMAN, B., ENGLAND, B., 2010. *JAK DOSAHOVAT PŘEDVÍDATELNÝCH VÝSLEDKŮ V NEPŘEDVÍDATELNÝCH ČASECH* 1. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 125 strán. ISBN 978-80-7261-206-2.
24. COVEY, S. R., 2009. *Vedení založené na principech*. 1. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 301 strán. ISBN 978-80-7261-202-4.
25. COVEY, S. M. R., 2008. *Důvěra: jediná věc, která dokáže vše*. 1. Vydání (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o. 2008. 347 strán. ISBN 978-80-7261-176-8.
26. COVEY, S. R., 2008. *8. Návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. 1. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 371 strán. ISBN 978-80-7261-138-6.
27. COVEY, S. R., MERRILL, A. R., MERRILL, R. R., 2008. *To nejdůležitější na první místo*. 1. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 374 strán. ISBN 978-80-7261-187-4.
28. COVEY, S. R., 2006. *7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. Vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 342 strán. ISBN 80-7261-156-9.
29. ČADIL, J., 2010. *Regionální ekonomie. Teorie a aplikace*. 1. Vydání. Praha: C.H. BECK, 2010. 152 strán. ISBN 978-80-7400-191-8.
30. ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P., 2006. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International – Česká republika, 2006. 84 strán.
31. DOZ, Y., KOSONEN, M. *DYNAMICKÁ STRATEGIE. Schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, s.r.o. 284 strán. ISBN 978-80-7261-227-7.
32. DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B., 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 334 strán. ISBN 80-7226-521-0.
33. DRDLA, M., RAIS, K., 2001. *Řízení změn ve firmě*. Praha: Computer Press, 2001. 145 strán. ISBN 80-7226-411-7.
34. DYTRT, Z., 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 strán. ISBN 80-247-1589-9.
35. FIBÍROVÁ, J., 2001. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001. 120 strán. ISBN 80-247-0066-2.
36. FIFEKOVÁ, E., KARABÍNOŠ, S., LÁBAJ, M., 2012. *Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie*. [on-line]. Bratislava. Dostupné na: <<http://www.employment.gov.sk/sprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf>> [Citované 23.2. 2013].
37. FOCUS, NADSME, 2010. *Vnímanie konceptu a praktík spoločensky zodpovedného podnikania malými a strednými podnikmi na Slovensku*. Bratislava: PONTIS, 2010. 79 strán.
38. Franc, P., Nezhyba, J., Heydenreich, C., 2006. *KDYŽ SE BERE SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VÁŽNĚ*. Brno: Ekologicky právní servis, 2006. 72 strán. ISBN 80.86544-08-7.
39. Gallová, J., 2005. *Hodnotenie finančnej výkonnosti podnikov*. In.: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Výkonnosť organizácie. Prístupy k jej meraniu a hodnoteniu*. Banská Bystrica: EF UMB, 2005. s. 128-133. ISBN 80-968080-5-2.
40. GIBSON, R., 2007. *NOVÝ OBRAZ BUDOUCNOSTI (RETHINKING THE FUTURE). Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 261 strán. ISBN 978-80-7261-159-1.

41. GRASSEOVÁ, M. a kolektív, 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Teoretická východiska a praktické příklady.* Brno: Computer Press, a.s., 2008. 266 strán. ISBN 978-80-251-1987-7.
42. GREGOR, F., 2007. *Jak hodnotit odpovědnost korporací – kritický pohled.* Brno: GARDE/Ekologický právní servis, 2007. 34 strán.
43. HAJNIK, B., RUSKO, M., 2004. *Environmentálne orientovaný personálny manažment v praxi manažéra.* Trnava: SP SYNERGIA, 2004. 206 strán. ISBN 80-85599-32-5.
44. HANULÁKOVÁ, E., PROČKOVÁ, A., 2001. *Spoločenský marketing.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2001. 228 strán. ISBN 80-225-1409-8.
45. HARUNG, H. S. jr., 2004. *Management nového tisíciletí. Nepřemožitelné vedení. Využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností.* Euromedia Group, k.s. Ikar, 2004. 296 strán. ISBN 80-249-0313-X.
46. HAAS, M., ONDROVÁ, E., ŠVAJDA, J., 2008. *Environmentálna výchova.* Ružomberok: TESFO, 2008. 135 strán. ISBN 978-80-88923-09-1.
47. HASSEL, L., ISMAGILOVA, L. A., LINDFELT, L. L., SEMENOVA, N. N., 2006. *Korporativnaja socijal'naja otvetstvennost'. Corporate Social Responsibility.* Ufa: UGATU, 2006. 208 strán. ISBN 5-86911-581-7.
48. HATIAŘ, K., COOK, T.M., SAKÁL, P., 2006. *HCS MODEL 3E ÚČASTNÍCKEJ ERGONOMIE. A "HCS 3E" MODEL OF PARTICIPATORY ERGONOMICS.* [on line] Trnava: Internetový časopis MtF STU. Dostupné na:
49. <http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf> [Citované 23.2. 2013].
50. HERČÍK, P., 2010. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace.* Dizertačná práce. Zlín: UTB FME V ZLÍNE. 2010. 162 strán.
51. HERČÍK, M., 2004. *111 otázek a odpovědí o životním prostředí. Chytrá kniha pro studenty, odborníky a širokou veřejnost.* Ostrava – Mariánské hory: MONTEX, a.s., 2004. 150 strán. ISBN 80-7225-123-6. 23 strán. Dostupné na: < <http://ies.fsv.cuni.cz> > [Citované 18.3. 2013].
52. HLAVÁČEK, J., HLAVÁČEK, M., 2007. *Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?* IES Occasional Paper: 3/2007. Praha: Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences Charles University in Prague, 2007.
53. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., 2008. *Strategie firemní komunikace. 2. vydanie, rozšírené.* Praha: Management Press, 2008. 254 strán. ISBN 978-80-7261-178-2.
54. HRABLIK CHOVANOVÁ, H., SAKÁL, P., DRIENIKOVÁ, K., NAŇO, T., 2012. *Operačná analýza. Časť II.* Trnava: AlumniPress, 2012. 223 strán. ISBN 978-80-8096-165-7. EAN 97880896 1657.
55. HRDINOVÁ, G., 2007. *Návrh systému procesných opatrení na zvýšenie efektívnosti riadiacej činnosti a motivácie v podniku Chirana-Dental, s.r.o.* [Bakalárska práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc., - Trnava: MtF STU, 2007. 71 strán.
56. HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P., 2009. *Corporate social responsibility (CSR) versus HCS model 3E.* In Radioelektronika, elektrotechnika i energetika. Tezisy dokladov. Tom 2: 15. meždunarodnaja naučno-techničeskaja konferencija studentov i aspirantov. Moskva, 26.-27.2.2009. - Moskva: Moskovskij energetičeskij institut, 2009. ISBN 978-5-383-00346-6. - S. 243-245.
57. HRDINOVÁ, G., 2009. *Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme CHIRANA PROGRESS, s.r.o. PIEŠŤANY.* Práca ŠVOČ. Trnava: MtF STU Trnava, 2009. 70 strán.
58. HRDINOVÁ, G., 2009. *Analýza možností využitia a návrh systému spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) vo firme CHIRANA PROGRESS, s.r.o. PIEŠŤANY.* [Diplomová práca] – Slovenská

- technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. – Vedúci DP: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc., - Trnava: MtF STU, 2009. 87 strán.
59. HRDINOVÁ, G., 2011. *Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)*. [Písomná práca k dizertačnej skúške a dizertačný projekt] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc.-Trnava: MtF STU, 2011. 69 s.
 60. HRUBEC, J., VIRČÍKOVÁ, E. a kolektív, 2009. *Integrovaný manažérsky systém*. Nitra, SPU v Nitre, 2009.543 strán. ISBN 978-80-552-0231-0.
 61. HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol., 2011. *Vývojové tendence veľkých podniku. Podniky v 21. storočí. 1. Vydání*. Praha: C. H. BECK, 2011. 275 strán. ISBN 978-80-7400-198-7.
 62. HYRŠLOVÁ, J., 2009. *Účetníctví udržitelného rozvoje podniku – Sustainability Accounting at the Corporate Level*. Praha: VŠE Praha, 2009.179 strán. ISBN 978-80-86730-47-9.
 63. CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 strán. ISBN 80-247-1389-6.
 64. JACINTO, D. A., SAKÁL, P., 2009. *Marketingové nástroje tvorby environmentálnej politiky podniku*. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. 272 strán. ISBN 978-80-89291-22-9.
 65. JANOTOVÁ, H., FARKAŠOVÁ, V., 2001. *Manažérska etika a komunikácia v podnikaní*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2001. 115 strán. ISBN 80-7100-814-1.
 66. JENÍČEK, V., FOLTÝN, J., 2010. *Globální problémy světa – v ekonomických souvislostech. 1. Vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. 324 strán. ISBN 978-80-7400-326-4.
 67. JENÍČEK, V. a kol., 2010. *Vyvážený rozvoj. Na globální a regionální úrovni. 1. vydání*. Praha: C. H. BECK, 2010. 132 strán. ISBN 978-80-7400-195-6.
 68. JOHSON, G., SCHOLE, K., 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 strán. ISBN 80-7226-220-3.
 69. JÚDOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, D., PAVLOVIČOVÁ, D., 2008. *Environmentálny monitoring v Slovenskej republike*. Žilina: Prunella Publishers, 2008. 134 strán. ISBN 978-80-88923-17-6.
 70. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2001, *BALANCED SCORECARD. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. Vydání*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001. 267 strán. ISBN 80-7261-037-6.
 71. KAŠPAROVÁ, K., 2006. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2006.
 72. KATUŠČÁK, D., 2005. *Ako písať záverečné a kvalifikačné práce*. Nitra: Enigma, 2005. 162 strán. ISBN 80-89132-10-3.
 73. KELLER, J., 2010. *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. Praha: SLON, 2010. 212 strán. ISBN 978-80-7419-031-5.
 74. KELLER, J., 2011. *NOVÁ SOCIÁLNÍ RIZIKA a proč se jim nevyhneme*. Praha: SLON, 2011. 197 strán. ISBN 978-80-7419-059-9.
 75. KIERNAN, M. J., 1998. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. 254 strán. ISBN 80-85943-56-5.
 76. KIM, W. CH., MAUBORGNE, R., 2005. *STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 236 strán. ISBN 80-7261-128-3.
 77. KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. Vydání*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 strán. ISBN 80-7279-847-9.

78. KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Podnik v časech krize. Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. 208 strán. ISBN 978-80-247-3136-0.
79. KIYOSAKI, R. T., 2010. *Sprisahanie bohatých*. Liptovská Teplá: MOTÝL, 2010. 317 strán. ISBN 978-80-89482-12-2.
80. KLAUS, V., 2007. *Modrá, nikoli zelená planeta. Co je ohroženo: klima, nebo sloboda?* Praha: DOKOŘÁN, 2007. 164 strán. ISBN 978-80-7363-152-9.
81. KLINEC, I., 2010. *Ekonomická podstata prechodu k informačnej spoločnosti*. Bratislava: EÚ SAV, 2010. 38 strán. ISSN 1337-5598 (elektronická verzia).
82. KLINEC, I., Pauhofová, I., Staněk, P., 2009. *Nové globálne prostredie – zmena parametrov tvorby a rozdeľovania bohatstva v 21. storočí*. Bratislava: EÚ SAV, 2009. 39 strán. ISSN 1337-5598 (elektronická verzia: [Citované 2.3.2013] -
83. <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP20.pdf>.
84. KLINEC, I., 2005. *Zelené myslenie, zelená budúcnosť. Alternatívne ekonomické a sociálne teórie podporujúce smerovanie k udržateľnému rozvoju*. Olomouc: Centrum interdisciplinárnych štúdií, Univerzita Palackého, 2005. 193 s.
85. KOCH, R., 2008. *Pravidlo 80/20. Umění dosáhnout co nejlepšího výsledku s co nejmenším úsilím. 2. Aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2008. 243 strán. ISBN 978-80-7261-175-1.
86. KOLEKTÍV AUTORŮ, 2011. Editor: Miroslava Hájek. *MAKROEKONOMICKÉ ASPEKTY ENVIRONMENTÁLNÍHO ÚČETNICTVÍ A REPORTINGU*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2011. 277 strán. ISBN 978-80-7395-424-6 (Print). ISBN 978-80-7395-425-3 (Online).
87. KOLEKTÍV AUTORŮ, 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1 vyd. Kladno: AISIS o.s., 2005. 163 strán. ISBN 80-239-6111-X.
88. KOLEKTÍV AUTOROV, 2011. *Kvalita života v podmienkach globalizácie*. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie Štatistického úradu SR. Bratislava: Štatistický úrad SR, 2011. 398 strán. ISBN 978-80-8121-107-2.
89. KOLLEKTIV AVTOROV, 2011. *Ekonomičeskoje prostranstvo: teorija i realiji*. Moskva: Izdatel'stvo „Ekonomika“, 2011. 374 strán. ISBN 978-5-282-03153-9.
90. KOLLEKTIV AVTOROV, 2007. *Kachestvo ekonomičeskogo rosta: teorija i praktika ocenki i upravlenija*. Moskva: Izdatel'stvo „Ekonomika“, 2007. 218 strán. ISBN 978-5-282-02810-2.
91. KOLLÁR, T., 2011. *Udržateľná spotreba a CSR*. [Semestrálny projekt] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality.- Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc., Ing. Gabriela Hrdinová - Trnava: MtF STU, 2011. 29 s.
92. KOM(2008) 397 v konečnom znení OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLAMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV o akčnom pláne pre trvalo udržateľnú spotrebu a výrobu a trvalo udržateľnú priemyselnú politiku. Brusel, 16.7.2008, 14 strán.
93. KOM(2011) 681 v konečnom znení OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLAMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV: „Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011-2014“. Brusel, 25.10.2011, 16 strán.
94. KOM(2010) 2020 v konečnom znení OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPA 2020: „Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu“. Brusel, 3.3.2010, 36 strán.
95. KÖNIGOVÁ, D., 2008. *Společensky odpovědné chování firem*. Bakalárska práca, Brno: MZLU v Brně, 2008. 66 strán.

96. KORTEN, D. C., 2001 *Ked' korporácie vládnu svetu*. Košice: VIENALA, 2001. 351 strán. ISBN 80-968603-0-5.
97. KOŠTURIK, J., GREGOR, M., MIČIETA, B., MATUSZEK, J., 2000. *Projektovanie výrobných systémov pre 21. storočie*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2000. 398 strán. ISBN 80-7100-553-3.
98. KOŠŤAN, P., ŠULER, P., 2002. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 strán. ISBN 80-7226-657-8.
99. KOTLER, P., CASLIONE, J. A., 2010. *Chaotika. Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 186 strán. ISBN 978-80-8109-114-8.
100. KOTTER, J. P., 2010. *POCIT NALIEHAVOSTI. Zavádzanie zmien v rámci organizácií*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 158 strán. ISBN 978-80-8109-115-5.
101. KOUKOLÍK, F., 2010. *Mocenská posedlost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2010. 278 strán. ISBN 978-80-246-1825-8.
102. KOUKALOVÁ, J., 2008. *DISKRIMINACE A PORUŠOVÁNÍ PRÁV ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍMI ŘETĚZCI V ČESKÉ REPUBLICE*. Brno: Ekologický právní servis, 2008. 36 strán. ISBN 978-80-86544-11-3.
103. KOVÁČIK, I., 2009. *Vývoj konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v českom a slovenskom prostredí a jeho percepčia medzi podnikmi*. Diplomová práca. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 67 strán.
104. KOZÁKOVÁ, Ľ., 2012. *Manažérstvo v životnom prostredí*. Košice: FBERG TUKE, 2012. 81 strán. ISBN 978-80-553-1077-0.
105. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, Ľ., 2008. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 strán. ISBN 978-80-87269-12-1.
106. KUBOVIČ, M., 2010. *Návrh metodiky využitia nástrojov manažmentu rizík v kontexte riadenia kríz v priemyselných podnikoch* [Doktorandská dizertačná práca]. - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. STU MTF Trnava 2010. 141 strán.
107. KULDOVÁ, L., 2010. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: OPS, 2010. 193 strán. ISBN 978-80-7211-408-5.
108. KULDOVÁ, L., 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem. Strategická CSR*. Plzeň: NAVA, nakladatelská a vydavatelská agentura, 2012. 173 strán. ISBN 978-80-7211-408-5.
109. KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 201 strán. ISBN 978-80-247-3983-0.
110. LEWIN, C. L., 1967. *Zpráva ze Železné hory. K možnostem a žádoucnosti míru*. Dial Press, New York 1967. S úvodním textem od Leonarda C. Lewina. Text „zprávy“ z angličtiny preložil Ladislav Kopecký. Zpracováno v programu OpenOffice.org 2.4, sazba písmem Times New Roman. ZENIT.
111. LISÝ, J. a kolektív, 2005. *EKONÓMIA V NOVEJ EKONOMIKE*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., 2005. 625 strán. ISBN 80-8078-063-3.
112. MALLYA, Th., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 strán. ISBN 978-80-247-1911-5.
113. MARKOVÁ, V., 2002. *Investičné plánovanie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, Občianske združenie Ekonómia, 2002. 108 strán. ISBN 80-8055-715-2.
114. MASLOV, V. I., 2004. *Strategičeskoje upravlenije personalom v uslovjach effektivnoj organizacionnoj kul'tury*. Moskva: Finpress, 2004. 288 strán. ISBN 5-8001-0044-6.

115. MATEJDES, A. a kol., 2006. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: EPOS, 2006. 751 strán. ISBN 80-8057-656-4.
116. MATĚJÍČEK, T., 2007. *Ekologická a environmentální výchova. Učební text k průřezovému tématu Environmentální výchova podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání*. Praha: Nakladatelství České geografické společnosti, s.r.o., 2007. 50 strán. ISBN 978-80-86034-72-0.
117. MIČIETA, B., 2000. *Prosperující podnik*. Žilina: Slovenské centrum produktivity, 2000. 203 strán. ISBN 80-968324-0-9.
118. MIHOK, J., TEBUŇA, P., 2009. *Základy manažmentu*. Košice: TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2009. 220 strán. ISBN 978-80-553-0345-1.
119. MIHOK, J. a kolektív, 2010. *PODPORA INOVÁCIÍ. Stratégie, nástroje, techniky a systémy..* Košice: Centrum inovácií a technického rozvoja, 2010. 296 strán. ISBN 978-80-970320-0-5.
120. MIKOLÁŠ, Z., 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 strán. ISBN 80-247-1277-6.
121. MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M. a kol., 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku. 1. Vydání*. Praha: C. H. BECK, 2011. 338 strán. ISBN 978-80-74-379-0.
122. MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce. SYLABUS pro potřeby semináře doktorandů*. 18 strán.
123. MOLNÁR, Z. *Metody vědecké práce*. Ppt prezentácia.
124. MORRIS, M., 2012. *CO neSMÍTE VĚDĚT!* Bratislava: ANCH BOOKS, 2012. 390 strán. ISBN 978-3-9814301-4-1.
125. MOSNÁ, J., 2006. *HUMANIZÁCIA PRÁCE AKO SÚČASŤ SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI FIRMY*. Manažment v teórii a praxi 3-4/2006 (on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente).
126. MRVOVÁ, L., 2010. *Návrh metodiky hodnotenia ekonomickej efektívnosti environmentálnych investícií v rámci fungovania EMS v MSP SR*. [Doktorandská dizertačná práca]. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - MTF STU Trnava 2010. 168 strán.
127. MULLINS, J., KOMISAR, R., 2010. *PLÁN B. Ako vytvoriť úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 257 strán. ISBN 978-80-8109-134-6.
128. Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti, 2011 Praha: Rada kvality České republiky, 2011. 19 strán.
129. Národný program reforiem Slovenskej republiky 2011 – 2014 Bratislava: Úrad vlády SR, apríl 2011.
130. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I., 2002. *Výkonnosť a tržní hodnota firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2002. 216 strán. ISBN 80-247-0125-1.
131. NOVÁČEK, P., 2010 *Udržitelný rozvoj*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2010. 432 strán. ISBN 978-80-244-2514-6.
132. ODLEROVÁ, E., KUSIN, V., 2010. *Človek a životné prostredie (socioekologické a ekofilozofické reflexie)*. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010. 94 strán. ISBN 978-80-227-3265-9.
133. PAPULA, J., 1993. *Strategický manažment. Výzva pre manažérov*. Bratislava: Elita, 1993. 160 strán. ISBN 80-85323-41-9.
134. PAPULA, J., 2004. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava: KARTPRINT, 2004. 268 strán. ISBN 80-88870-40-2.

135. PAUHOFOVÁ, I. a kolektív, 2012. *Paradigmy zmien v 21. storočí. Hľadanie kontúr v mozaike*. On-line. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2012. 240 strán. ISBN 978-80-7144-194-6.
136. PAVELKOVÁ, D. a kolektív, 2009. *Klastry a jejich vplyv na vykonnosť firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 strán. ISBN 978-80-247-2689-2.
137. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol., 2010. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 176 strán. ISBN 978-80-247-3157-5.
138. PAVLŮ, D., KALNICKÁ, V., 2002. *Společenská odpovědnost firem v České republice*. Závěrečná zpráva výzkumu. Praha: AMASIA, 2002. 11 strán.
139. PAVOLOVÁ, H., CEHLÁR, M., 2012. *Posudzovanie vplyvov činností na životné prostredie*. Košice: ES FBERG TUKE, 2012. 106 strán. ISBN 978-80-553-0913-2.
140. PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2007. *Lidé v procesech řízení*. 1. vydanie. Professional Publishing, 2007. 211 strán. ISBN 978-80-86946-28-3.
141. PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2008, 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
142. PITRA, Z., 1997. *Inovační strategie*. Praha, Grada Publishing, 1997. 177 strán. ISBN 80-7169-461-4.
143. PITRA, Z., 2011. *JAK ZACHRÁNIT PŘEDNOSTI KAPITALISTICKÉHO SYSTÉMU?* Praha: Česká manažerska organizace, 2011. 23 strán.
144. PITRA, Z., 2011. *Odpovědi na otázky, které se nejčastěji objevovaly v diskusi nad příspěvkem „Jak zachránit přednosti kapitalistického systému?“, uveřejněném zhruba před dvěma měsíci na webových stránkách ČMA*. Praha: Česká manažerska organizace, 2011. 17 strán.
145. PITRA, P., 2011. *Konkurenční strategie organizací. Umění vítězit v globální konkurenční soutěži počátku 21. století*. Praha: Velryba, 2011,. ISBN 978-80-85860-21-4.
146. PITRA, Z., 2012. *Nový model podnikání? Jaký a proč?* [on line]. Praha: Bankovní institut VŠ. Dostupné na: <<http://www.bivs.cz/novinky/novinky/pednaka-gnovy-model-podnikani-jaky-a-prog>> [Citované 23. 2. 2013].
147. PONICKÝ, P., 2012. *Kvalita nie je výsledkom použitia nástrojov kvality*. In Zborník 9. Národnej konferencie o kvalite „Manažérstvo kvality vo verejnej správe“. Bratislava: MH SR, Spoločnosť pre kvalitu, 2012. 367 strán.
148. PORTER, M. E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1993. 626 strán. ISBN 80-85605-12-0.
149. PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie*. VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 strán. ISBN 80-85605-11-2.
150. PORVAZNÍK, J. a kolektív, 2007. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. Prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2007. 540 strán. ISBN 978-80-88931-73-7.
151. PRACHAŘ, J., RYŠÁNEK, P., STRAKA, V., ZAJÍC, J., 2008. *Společenská odpovědnost organizací (CSR) – aplikace a hodnocení*. Praha: Rada kvality ČR a Sdružení Korektní podnikání, 2008. 110 strán. ISBN 978-80-02-01989-3.
152. PRNO, I., 2010. *Synergetika v ekonomii a manažmente*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2010. 197 strán. ISBN 978-80.224-1143-1.
153. PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2007. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Syntetická studie. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 86 strán. ISBN 978-80-7372-289-0.
154. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., 2007. *Etické řízení ve firmě*. 1. vydanie. Praha: Grada, 2007. 166 strán. ISBN 978-80-247-1621-3.

155. RAMÍK, J., PERZINA, R., 2008. *Moderní metody hodnocení a rozhodování*. Opava: Slezká univerzita v Opavě, 2008. 217 strán. ISBN 80-7248-088-X.
156. RAMÍK, J., 2008. *Analytická hierarchická proces (AHP) a jeho využití v malém a středním podnikání*. Opava: Slezká univerzita v Opavě, 2008. 252 strán. ISBN 978-80-7248-497-3.
157. RAŠLA, V., 2010. *Návrh systému plánovania ako súčasti stratégie krízového manažmentu pre efektívnejšie riadenie environmentálnych krízových situácií v priemyselných podnikoch*. [Doktorandská dizertačná práca]. - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. MTF STU Trnava, 2010. 212 strán.
158. REDHAMER, R., 1995. *Ako obhájiť diplomovku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU v Bratislave, 1995. 48 strán. ISBN 80-227-0765-1.
159. REMIŠOVÁ, A., 2004. *Etika a ekonomika*. Bratislava: Ekonóm, 2004. 238 strán. ISBN 80-225-1820-4.
160. ŘEPA, V., 2006. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 268 strán. ISBN 80-247-1281-4.
161. ŘEZÁČ, J., 2012. *Nový model podnikání a změna paradigmatu managementu*. Praha, 2012.
162. ROZUMNEJŠIE A OHLADUPLNŠIE K PRÍRODE, 2010. *Udržateľná spotreba a výroba*. Luxembursko: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2010. 28 strán. ISBN 978-92-79-15745-5.
163. SAKÁL, P., STRNÁD, O., 1991. *Ekonomika rozvoja podniku. Návod na cvičenia*. Bratislava: Edičné stredisko SVŠT, 1991. 145 strán. ISBN 80-227-0348-6.
164. SAKÁL, P., JERZ, V., 2003. *Operačná analýza v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA, 2003. 335 strán. ISBN 80-968734-3-1.
165. SAKÁL, P., JERZ, V., 2006. *Operačná analýza v praxi manažéra II – Systémová a operačná analýza*. Trnava: SP SYNERGIA, 2006. 335 strán. ISBN 80-969390-5-X.
166. SAKÁL, P. a kolektív autorov, 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vydanie. Trnava: SP SYNERGIA, 2007. 703 strán. ISBN 978-80-89291-04-5.
167. SAKÁL, P., BOŽEK, P., HRDINOVÁ, G., 2008. *Ergonomické aspekty strategického manažmentu, HCS model 3E a CSR*. In *Ergonómia pre 21. storočie. Ergonómia ako nástroj zvyšovania produktivity: Zborník prednášok*. Piešťany, 27.-28.11.2008. - Žilina: SLCP Consulting, s.r.o., 2008. - ISBN 978-80-89333-06-6.
168. SAKÁL, P., HRDINOVÁ, G., 2009. *Corporate Social Responsibility (CSR) verzus HCS model 3E*. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Finanční a logistické řízení podniku 2009“*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. S. 499 – 505. ISBN 978-80-248-1977-8.
169. SAKÁL, P., HRDINOVÁ, G. a kol., 2009. *Logistika výkonného podniku*. 1. vyd. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. 633 strán. ISBN 978-80-254-5754-2.
170. SAKÁL, P. a kolektív autorov, 2013 *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie*. Trnava: MTF STU, 2013. Rukopis.
171. SCHMITT, B. H., 2010. *Stratégia odvážnych. Ako v strategickom plánovaní využiť kreativitu a silu odvážnych nápadov*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 171 strán. ISBN 978-80-8109-121-6.
172. SCOTT, D. M., 2010. *Nové pravidlá marketingu a PR*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 257 strán. ISBN 978-80-8109-149-0.
173. SEDLÁČEK, T., 2009. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Praha: 65. Pole, 2009. 270 strán. ISBN 978-80-903944-3-8.
174. Sieber, P., 2004. *Analýza nákladov a prínosov – metodická príručka*. Spoločný regionálny operačný program. Praha: Ministerstvo pre miestny rozvoj, verzia 1.4, 2004, 44 s.

175. SIROTIK, M., SOLDÁN, M., GERULOVÁ, K., 2012. *Základy environmentalistiky*. Trnava: AlumniPress, 2012. 93 strán. ISBN 978-80-8096-176-3. EAN 978808096 1763.
176. SKÁCELÍK, P., 2010. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ*. Praha: JENA, Jesenické nakladatelství, 2010. 68 strán.
177. SLÁVIK, Š., 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT – v.f.a., 2005. 403 strán. ISBN 80-89085-49-0.
178. SOKOLOVÁ, M., 2010. *Návrh metodiky tvorby personálnej stratégie pre malé a stredné podniky, v kontexte stratégie spoločensky zodpovedného podnikania, v podmienkach podnikovej praxe SR a ČR*. [Doktorandská dizertačná práca]. - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. STU MTF Trnava, 2010. 177 strán.
179. SOUČEK, Z., 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 213 strán. ISBN 80-86419-47-9.
180. SOUČEK, Z., 2008. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. První vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 358 strán. ISBN 978-80-86946-73-3.
181. SOUČEK, Z., 2010. *Firma 21. Století. (Předstihneme nejlepší!!!)*. Druhé vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2010. 258 strán. ISBN 978-80-7431-007-2.
182. Kolektiv autorů, 2011. *Společenská odpovědnost firem – transfer vědeckých poznatků do praxe*. Sborník z mezinárodní vědecké konference konané dne 17. února 2011 v Olomouci. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2011. 49 strán. ISBN 978-80-87240-67-0.
183. STANĚK, V., 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 236 strán. ISBN 80-247-0456-0.
184. STANĚK, P., 2010. *GLOBÁLNÍ KRÍZA – HROZBA ALEBO VÝZVA?* Bratislava: Sprint dva, 2010. 219 strán. ISBN 978-80-89393-24-4.
185. STEINGART, G., 2008. *GLOBÁLNÍ VÁLKA O BLAHOBYT. Nové rozdělení světových finančních trhů*. Praha: Euromedia Group, k.s., 2008. 348 strán. ISBN 978-80-242-2301-8.
186. STEINEROVÁ, M., WASKO, S.A., 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: ASPRA, a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, 32 strán.
187. STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D., 2008. *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. [on-line]. [Košice], 2008. 33s. [Citované: 22.3.2013]. Dostupné na internete: < http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf >
188. STN ISO 26000, 2011. *Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti*. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2011. 120s.
189. STRNÁD, O., 2008. *Systémový prístup k riadeniu informačnej bezpečnosti*. Trnava: SP SYNERGIA, 2008. 233 strán. ISBN 978-80-89291-20-5.
190. ŠIKULA, M. a kolektív, 2010. *VÍZIA A STRATÉGIA ROZVOJA SLOVENSKEJ SPOLOČNOSTI. Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti. Úplná verzia. (Podklad pre verejnú oponentúru)*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, február 2010. 556 strán. Elektronická verzia.
191. ŠMAJS, J., 2006. *Ohrozená kultúra. Od evolučnej ontológie k ekologickej politike*. 1. Slovenské vydanie. Banská Bystrica: PRO, 2006. 221 strán. ISBN 80-89057-12-8.
192. ŠMÍD, J., 2011. *Strategický význam budovania klastrov pre MSP na Slovensku*. [Doktorandská dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality.- Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc.- Trnava: MTF STU, 2010. 88 s.
193. ŠMÍDA, F., 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: PROFFESIONAL PUBLISHING, 2003. 219 strán. ISBN 80-86419-41-X.

194. ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 293 strán, ISBN 978-80-247-1679-4.
195. ŠOLJAKOVÁ, L., 2003. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003. 146 strán. ISBN 80-7261-087-2.
196. ŠTIAVNICKÝ, P., 2010. *Návrh konceptu novej generácie modelovania organizačných systémov* .[Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MtF STU, 2010. 230 s.
197. TOFLER, A., TOFLEROVÁ, H., 2002. *Válka a antiválka. Jak porozumět dnešnímu globálnímu chaosu*. Praha: Dokořán, s.r.o., Argo, 2002. 303 strán. ISBN 80-86569-16-0 (Dokorán), ISBN 80-7203-445-6 (Argo).
198. TREBUŇA, P., 2011 *Riadenie ľudských zdrojov v priemyselnom inžinierstve*. Košice: TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2011. 200 strán. ISBN 978-80-553-0795-4.
199. TREBUŇA, P., PEKARČÍKOVÁ, M., 2011. *Zásobovacia a distribučná logistika*. Košice: TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2011. 201 strán. ISBN 978-80-553-0797-8.
200. TRNKOVÁ, J., 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. [on line]. Praha: Business Leaders Forum. Dostupné na: <www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf> [Citované 23.2. 2013].
201. UČEŇ, P., 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 192 strán. ISBN 978-80-247-2472-0.
202. VÁCHA, M., 2012. *Místo, na němž stojíš, je posvátná země. O kruhu úcty k člověku, živé přírodě i celému vesmíru*. Brno: Cesta, 2012. 255 strán. ISBN 978-80-7295-104-8.
203. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 strán. ISBN 978-80-247-2409-6.
204. VIRČÍKOVÁ, E., 2007. *Integrované manažerské systémy. (Učebné texty pre poslucháčov 2. ročníka Bc. štúdia)*. Košice: Hutnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2007. 106 strán. ISBN 978 – 80 – 8073 – 761 – 0.
205. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2009. *SYNERGIE v moderním managementu*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 170 strán. ISBN 78-80-7261-190-4.
206. VODÁK, M., 2011. *Corporate social responsibility v době ekonomické krize*. Diplomová práce. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2011. 89 strán.
207. VYSKOČIL, V. K., ĎRUP, O., 2003. *Podporné procesy a snižování nákladu (facility management)*. Praha: Professional Publishing, 2003. 288 strán. ISBN 80-86419-45-2.
208. ZÁBRANSKÝ, F., JABLONSKÁ, J., KOŠUTH, M., 2002. *Planéta Zem*. Košice: TUKE FBERG, 2002-2003. 97 strán. ISBN 80-7099-915-2.
209. ZADRAŽILOVÁ, D. a kol., 2010. *Společenská odpovědnost podniku. Transparentnost a etika podnikání. 1, vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 strán. ISBN 978-80-7400-192-5.
210. ZAUŠKOVÁ, A., 2003. *INOVAČNÉ STRATÉGIE A ICH IMPLEMENTÁCIA VO FIRME*. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 2003. 110 strán. ISBN 80-228-1271-4.
211. ZÁVADSKÝ, J., 2004. *Procesný manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA, 2004. 237 strán. ISBN 80-968734-8-2.
212. ZÁVADSKÝ, J., 2004. *Procesný manažment*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici v spolupráci s občianskym združením Ekonómia, 2004. 145 strán. ISBN 80-8083-010-X.
213. ZÁVADSKÝ, J., 2005 *Riadenie podnikových procesov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici v spolupráci s OZ Ekonómia, 2005. 118 strán. ISBN 80-8083-077-9.

214. ZÁVADSKÝ, J., 2005. *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 79 strán. ISBN 80-86851-15-X.
215. ZÁVADSKÝ, J. a kolektiv, 2012. *Manažment III. Systémový prístup k manažmentu a auditu organizácie*. Bratislava, Iura Edition, s.r.o., 2012. 174 strán. ISBN 978-80-8078-512-3.
216. ZÁVADSKÝ, J., KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V., ZÁVADSKÁ, Z., 2011. *Manažment. Teoretické aspekty vybraných manažérskych procesov*. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2011. 144 strán. ISBN 978-80-970684-0-0.
217. ZELENÝ, J., 2007 *Orientácia v oblasti systémového inžinierstva základ úspešného environmentálneho inžiniera. II. Environmentálne problémy – vonkajšie ohrozenie*. Zvolen: Ekológia a environmentalistika 2007, s. 253 -264.
218. ZELENÝ, J., 2008. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2008. 163 strán. ISBN 978-80-8083-690-0.
219. ZELENÝ, J., 2010. *Environmentálna politika a manažérstvo organizácií. Vysokoškolská učebnica: diel prvý. Environmentálna politika, manažérstvo a spoločenská zodpovednosť*. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2010. 180 strán. ISBN 978-80-8083-972-7.
220. ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 176 strán. ISBN 978-80-247-4008-9.
221. WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 strán. ISBN 978-80-247-2924-4.
222. WINES, J., HOME, S., QUAYLE, Z., 2008. *Zachráň svoju planétu. 101 spôsobov, ako aj TY môžeš pomôcť Zemi*. Bratislava: SLOVART, spol. s r.o., 2008. 144 strán. ISBN 978-80-7391-059-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

223. STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R., 2008. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY*. TOP Partners, s.r.o., 2008. Dostupné na:
224. http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf, [Citované 1.3.2013].
225. CEMC, 2008. *Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility - CSR)*. [on-line] Dostupné na:
226. < <http://www.cemc.cz/nastroje/řízení/csr.html> > [Citované 1.3.2013].
227. POSTLER, M., 2007. *Marketing, udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem*.
228. [on-line] Dostupné na:
229. < <http://www.mandk.cz:80/rservice.php?akce=tisk&cisloclanku=2007080006> > [Citované 1.3.2013].
230. PANOCHOVÁ, L., 2004. *Marketing pro udržitelný rozvoj*. [on-line] Dostupné na:
231. < http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2278 > [Citované 1.3.2013].
232. RYTÍŘ, L., 2006. *Problematika externích nákladů*. [on-line] Dostupné na:
233. < <http://proatom.luksoft.cz/view.php?cisloclanku=2006020302> >
234. [Citované 1.3.2013].
235. BREZINA, I., 2007. *Energetika podle George Orwella*. [on-line] Dostupné na:

236. <<http://www.eportal.cz/Articles/836-energetika-podle-george-orwella.aspx>> [Citované 1.3.2013].
237. KORTEN, D. C., 2009. *Keď korporácie vládnu svetu*. [on-line] Dostupné na:
238. <<http://www.comrad.cz/davidkorten.htm>>, [Citované 1.3.2013].
239. PANOCHOVÁ, L., 2004. *Strategie ekologického marketingu*. [on-line] Dostupné na:
240. <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2461> [Citované 1.3.2013].
241. Kneschke, J., 2004. *Společensky udržitelná reklama*. [on-line] Dostupné na:
242. <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1916> [Citované 1.3.2013].
243. VINTROVÁ, R., 2007. *Dovezená produktivita. Je ukazatel HDP ve vyspělých ekonomikách významně zkreslován?* [on-line] Dostupné na:
244. <http://exporter.ihned.cz/c4-10083440-21549080-r00000_d-dovezena-produktivita> [Citované 1.3.2013].
245. SMEP, 2009. *Externalita jako ekonomický problém - výklad pro bakalářské studium*. [on-line] Dostupné na:
246. <http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=60>, [Citované 1.3.2013].
247. *Dohoda pražských vysokých škol o spolupráci na zavedení a zajišťování studia udržitelného rozvoje a životního prostředí*.
248. <http://www.cvut.cz/zajemci-o-studium/interdiscipl>. [Citované 1.3.2013];
249. <http://www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/spoluprace/79-dohoda-prazskych-vysokych-skol-o-spolupraci/192-tiskova-zprava-31-1-2006-dohoda-prazskych-vysokych-skol-o-zajistovani-studia-udrzitelneho-rozvoje>, [Citované 1.3.2013].
250. *Ministryně školství chce do vzdělávání více udržitelného rozvoje*. <http://www.ceskamedia.cz/article.html?id=205380>, [Citované 1.3.2013].
251. ASA, 2009. [on-line] Dostupné na: <<http://www.inst-asa.sk/>>, [Citované 1.3.2013].
252. ASA, 2006. *Zborník Sociálny štát a Slovensko, Bratislava, november 2006*. [on-line] Dostupné na: <http://www.inst-asa.sk/novinky/socialny-stat-a-slovensko---sucastnost-a-perspektivy..html>, [Citované 1.3.2013].
253. Rivera, D. A., 2013. *Dějiny nového světového pořádku*. [on-line] Dostupné na:
254. <<http://www.gewo.info/agentura/iluminati01.htm?lang=sk>>, [Citované 1.3.2013].
255. Hendersonová, H., 2013. *Environmentální a institucionální odpovědi na globalizaci*. [on-line] Dostupné na:
256. <http://www.baraka.cz/Baraka/b_8/b_8_environmentalni_a_instituc.html>, [Citované 1.3.2013].
257. BLF, 2013. [on-line] Dostupné na: <<http://www.blf.sk>>, [Citované 1.3.2013].
258. EKOZNAČKA, 2013. [on-line] Dostupné na: <www.ekoznacka.cz>, [Citované 1.3.2013].
259. Etický kódex, 2013. [on-line] Dostupné na: <http://www.canik.cz/downloads/30_papirius-eticky-kodex.pdf>, [Citované 1.3.2013].
260. EUROPA, 2013. *Corporate Social Responsibility*. [on-line] Dostupné na: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_cs.pdf>, [Citované 1.3.2013].
261. SLOVNAFT, 2013. *Spoločenská zodpovednosť*. [on-line] Dostupné na:
262. <http://www.slovnaft.sk/sk/o_nas/zodpovedne_podnikanie/>, [Citované 1.3.2013].

263. HOLCIM, 2013. [on-line] Dostupné na:
264. < <http://www.holcim.sk/udrzatelny-rozvoj.html>>, [Citované 1.3.2013].
265. EUROACTIV, 2013. *Spoločenská zodpovednosť*. [on-line] Dostupné na:
266. <http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost>, [Citované 1.3.2013].
267. GREGOR, F., 2007. *Jak hodnotit odpovědnost korporací*. [on-line] Dostupné na:
268. <<http://www.zelenykruh.cz/dokumenty/kriteria-csr-final-edit.pdf>>, [Citované 1.3.2013].
269. EKOPORADENSTVÍ, 2013. [on-line] Dostupné na: <<http://ekoporadenstvi.ic.cz/>>, [Citované 1.3.2013].
270. INŠTITÚT ZAMESTNANOSTI, 2013. *Spoločenská zodpovednosť*. [on-line] Dostupné na: <<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost->>, [Citované 1.3.2013].
271. SCSS, 2009. *Užitočné linky*. [on-line] Dostupné na:
272. <http://www.scss.sk/index.php?categoryid=14&p16_sectionid=58>, [Citované 1.3.2013].
273. CHIRANA, 2013. [on-line] Dostupné na: <www.chirana-progress.sk>, [Citované 1.3.2013].
274. SACHS, 2013. [on-line] Dostupné na: <<http://www.sachs.sk/enviro.php?lang=sk>>, [Citované 1.3.2013].
275. ESTAP, 2013. [on-line] Dostupné na: <http://www.estap.sk/sk/06_zivotne-prostredie/index.html>, [Citované 1.3.2013].
276. KONSTRUKTA, 2013. [on-line] Dostupné na: <<http://www.konstrukta.sk/sk/certifikaty.html>>, [Citované 1.3.2013].
277. VUJE, 2013. [on-line] Dostupné na:
278. <<http://www.vuje.sk/sk/index.php?page=predstavenie-spolocnosti/kvalita-a-zivotne-prostredie>>, [Citované 1.3.2013].
279. SEAS, 2013. [on-line] Dostupné na: <<http://www.seas.sk/sk/spolocnost/zodpovedne-podnikanie>>, [Citované 1.3.2013].
280. RUSHYDRO, 2009. [on-line] Dostupné na: < <http://www.rushydro.ru/press/news/5497.html>>, [Citované 1.3.2013].
281. NORNIK, 2013. [on-line] Dostupné na: < <http://www.nornik.ru/about/film/>>, [Citované 1.3.2013].
282. LUKOIL, 2013. [on-line] Dostupné na: < http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2131_.html>, [Citované 1.3.2013].
283. DV – RECLAMA, 2009. *Нужно ли в России КСО*. [on-line] Dostupné na: < http://www.dv-reclama.ru/?m_id=537>, [Citované 1.3.2013].
284. BIZBOOKS, 2007. [on-line] Dostupné na: < <http://bizbooks.imhonet.ru/element/176991/#>>, [Citované 1.3.2013].
285. NICR, 2004. [on-line] Dostupné na: < http://www.nicr.ru/?page_id=106>;
286. < <http://www.nicr.ru/wp-content/uploads/2009/07/bukl-1.pdf>> , [Citované 1.3.2013].
287. ECONOMYBOOK, 2008. [on-line] Dostupné na: < <http://economybook.ru/inform.php?bnmr=2009>>;
288. < <http://www.bolero.ru/catalog/books/9785390000458.html>> , [Citované 1.3.2013].
289. BDO, 2008. [on-line] Dostupné na:
290. <<http://www.bdo.com.ua/default.aspx?id=87&group=40&item=761>>, [Citované 1.3.2013].
291. DELPRESS, 2013. [on-line] Dostupné na: < <http://delpress.ru/items/04761dp.html>> [Citované 1.3.2013].

292. Marketingové noviny, 2010. *Způsob podnikání se radikálně mění*. [on-line] Dostupné na: < http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=9246 > [Citované 1.3.2013].
293. Marketingové noviny, 2010. *Publikace o CSR*. [on-line] Dostupné na:
294. < <http://www.responsibility.cz/index.php?id=312> >, [Citované 1.3.2013].
295. <<http://www.online-poradna-zdarma.cz/co-nesmite-vedet-pdf-download/>>, [Citované 2.3.2013].
296. <<http://www.comrad.cz/davidkorten.htm>>, [Citované 2.3.2013].
297. <<http://pandoraopen.ru/2010-10-16/obrashhenie-uchyonyx-noosfernogo-kryla-k-mirovomu-soobshhestvu/>>, [Citované 2.3.2013].
298. <<http://www.youtube.com/watch?v=JXa4IWB6MmY> >, [Citované 2.3.2013].
299. <<http://www.youtube.com/watch?v=M2ftj4tDW54> >, [Citované 2.3.2013].
300. <<http://www.youtube.com/watch?v=bJY-lyJ4SAC> >, [Citované 2.3.2013].
301. <<http://www.inst-asa.sk/novinky/socialny-stat-a-slovensko---sucastnost-a-perspektivy..html>>, [Citované 2.3.2013].
302. <http://www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy_casopis/2012/2/web_moravcik_akol.pdf>, [Citované 2.3.2013].
303. <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/pdf/148-153.pdf>>, [Citované 2.3.2013].
304. <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/24-2012/pdf/154-158.pdf>>, [Citované 2.3.2013].
305. <<http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP20122.pdf>>, [Citované 2.3.2013].
306. <<http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP20.pdf>>, [Citované 2.3.2013].
307. <http://www.scss.sk/index.php?categoryid=14&p16_sectionid=21>, [Citované 2.3.2013].
308. <http://www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf >, [Citované 2.3.2013].
309. <<http://www.youtube.com/watch?v=CpWK79IEpVs>>, [Citované 2.3.2013].
310. <<http://www.youtube.com/watch?v=W7JptaE6z14> >, [Citované 2.3.2013].
311. <<http://www.stv.sk/online/archiv/spravy-stv?date=2012-11-05&id=51038#2352>>, [Citované 2.3.2013].
312. <http://www.mtf.stuba.sk/docs//doc/casopis_Vedecke_prace/SN/Hrdinova_Sakal.pdf>, [Citované 2.3.2013].
313. <http://www.youtube.com/results?search_query=Islandsk%C3%A1+pokojn%C3%A1+revoluce+-+vzor+pro+v%C5%A1echny+svobodn%C3%A9+lidi+sv%C4%9Bta+&oq=Islandsk%C3%A1+pokojn%C3%A1+revoluce+-+vzor+pro+v%C5%A1echny+svobodn%C3%A9+lidi+sv%C4%9Bta+&gs_l=youtube.12...10616.10616.0.11676.1.1.0.0.0.90.90.1.1.0...0.0.FaEuK7YhYbs >, [Citované 2.3.2013].
314. <<http://www.youtube.com/watch?v=oGgo7YG-ivI> >, [Citované 2.3.2013].
315. <<http://www.youtube.com/watch?v=bdFNQUEQG3k> >, [Citované 2.3.2013].
316. <<http://www.svetvnakupnimkosiku.cz/napsali-o-nas-3/163-ct-24-nejznamejsi-odevni-firmy-maji-problem/>>, [Citované 2.3.2013].
317. <<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10247864775-pribehy-z-afriky/208452801380006-kavova-spravedlnost/>>, [Citované 2.3.2013].
318. <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/121499-miliardovy-bananovy-byznys-skryva-utrpeni-armady-delniku/?lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].

319. <<http://www.youtube.com/watch?v=L9mWQMwSbl0&feature=related;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
320. <<http://www.antimeloun.cz/?p=2662>>, [Citované 2.3.2013].
321. <<http://mladez.sk/2012/06/28/konferencia-rio20-hovorila-o-buducnosti-ktoru-chceme/?lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
322. <http://www.youtube.com/embed/BsQmdwgnxWA?feature=player_embedded>, [Citované 2.3.2013].
323. <<http://www.youtube.com/watch?v=bJY-lyJ4SAc;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
324. <<http://blog.etrend.sk/jan-kosturiak/2012/08/22/draha-smrt/>>, [Citované 2.3.2013].
325. <http://www.google.sk/#hl=sk&scient=psy-ab&q=prep%C3%BA%C5%A1%C5%A5anie+na+slovensku%2C+september+2012&oq=prep%C3%BA%C5%A1%C5%A5anie+na+slovensku%2C+september+2012&gs_l=serp.3...9776.15064.2.15422.16.16.0.0.0.390.2012.5j10j0j1.16.0...0.0...1c.78xvCk0M034&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=c4131d045dd8a889&biw=1920&bih=1083>, [Citované 2.3.2013].
326. <<http://www.youtube.com/watch?v=Wm6wj2EP2T4;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
327. <<http://www.youtube.com/watch?v=YopWk7mpZIE&feature=related;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
328. <<http://www.youtube.com/watch?v=vsWANfoMnog;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
329. <http://www.youtube.com/watch?v=b_VOoBWAqw&feature=related>, [Citované 2.3.2013].
330. <<http://www.youtube.com/watch?v=p3CKWGPuqu4&feature=related>>, [Citované 2.3.2013].
331. <<http://www.youtube.com/watch?v=eZd2UHxhN9s>>, [Citované 2.3.2013].
332. <<http://www.youtube.com/watch?v=SmsnkuCIGz0&feature=related;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
333. <<http://www.youtube.com/watch?v=N52IK2xV2kE&feature=related;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
334. <<http://www.youtube.com/watch?v=KsfyOHxYeJU&feature=related;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
335. <<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>>, [Citované 2.3.2013].
336. <http://www.people.su/youtube_video-majikl-porter-sozdanie-obshhikh-cennostej-creating-shared-value>, [Citované 2.3.2013].
337. <<http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/diskuse%20k%20HBR11-Porter.pdf>>, [Citované 2.3.2013].
338. <<http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/HBR11-Porter.pdf>>, [Citované 2.3.2013].
339. <<http://www.bivs.cz/novinky/novinky/pednaka-qnovy-model-podnikani-jaky-a-prog>>, [Citované 2.3.2013].
340. <<http://www.bivs.cz/novinky/novinky/pednaka-qnovy-model-podnikani-jaky-a-prog>>, [Citované 2.3.2013].
341. <<http://www.stv.sk/online/archiv/spravy-stv#1749>>, [Citované 2.3.2013].
342. <<http://www.netsocan.cz/socan/num07812/stemond.html?lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
343. <<http://sk.wikipedia.org/wiki/Mercosur>>, [Citované 2.3.2013].
344. <<http://www.youtube.com/watch?v=ozR3Rpuwi-o>>, [Citované 2.3.2013].
345. <http://www.youtube.com/watch?v=wXwM_1qtrmE>, [Citované 2.3.2013].
346. <<http://www.youtube.com/watch?v=gaWy0WJLGwg;lang=sk>>, [Citované 2.3.2013].
347. [Citované 2.3.2013].

348. <<http://www.stv.sk/online/archiv/spravy-stv?date=2012-10-07&id=50559#863>>, [Citované 2.3.2013].
349. <<http://www.stv.sk/online/archiv/spravy-stv?date=2012-10-08&id=50580#1918>>, [Citované 2.3.2013].
350. <http://www.youtube.com/watch?v=PMx5VTR_heM;lang=sk>, [Citované 2.3.2013].
351. <<http://www.youtube.com/watch?v=DOGQWk4M13U>>, [Citované 2.3.2013].
352. <http://www.google.sk/?lang=sk#hl=sk&tbo=d&sclient=psy-ab&q=david+schweickart+after+capitalism&oq=David+Schwe&gs_l=hp.1.1.0j0i30l2j0i10i30.407.407.1.4046.1.1.0.0.0.96.176.2.2.0...0.0...1c.1.4bKahKOqFE&pbx=1&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=94030904cc9bfc94&bpcl=38897761&biw=1088&bih=1056>, [Citované 2.3.2013].
353. <https://utopia.sk/liferay/web/guest/clanok//journal_content/56_INSTANCE_70j3/10860/84782>, [Citované 2.3.2013].
354. <<http://www.youtube.com/watch?v=sZPj-cz-iUI>>, [Citované 2.3.2013].
355. <<http://www.youtube.com/watch?v=p8jR1oh3ow4>>, [Citované 2.3.2013].
356. <<http://www.youtube.com/watch?v=hc6-HUa5x94>>, [Citované 2.3.2013].
357. <<http://www.youtube.com/watch?v=s5REWRBznZ>>, [Citované 2.3.2013].
358. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:SK:PDF>>, [Citované 2.3.2013].
360. <<http://www.perspektivykvality.cz/k-hlavnimu-tematu/zzz.html>>, [Citované 2.3.2013].
361. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:181:0014:0020:SK:PDF>>, [Citované 2.3.2013].
363. <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:V7qLs8HsVpcJ:www.employment.gov.sk/sprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf+%C3%9Ape%C5%A1nos%C5%A5+Slovenska+vo+vytv%C3%A1ran%C3%AD+podmienok+SZP&hl=sk&gl=sk&pid=bl&srcid=ADGEESjtE99YBSXuleCWJHUFwl4kAv0YRtBM1vYk8UkMo_DSCyVzHdijA9tia04FL4bntOIVQQ-ag8aOel1OBKZcR-fHeYx6S-tGXSfpuemZTowfbFZxBiebQPdgEDZj85JICahFq3HA&sig=AHIEtbQeaC7UvkUuMXhbi5uS8moG7B_AoA>, [Citované 2.3.2013].
364. <http://www.google.sk/#hl=sk&output=search&sclient=psy-ab&q=udr%C5%BEate%C4%BEen%C3%A9+spolo%C4%8Densky+zodpovedn%C3%A9+podnikanie&oq=udr%C5%BEate%C4%BEen%C3%A9+spolo%C4%8Densky+zodpovedn%C3%A9+podnikanie&gs_l=hp.3...2801.22694.0.23048.50.42.3.5.5.4.659.4259.37j1j0j3j0j1.42.0...0.0...1c.VN_k3qRTXi0&pbx=1&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=2ca2be5b862e3743&biw=1920&bih=1083>, [Citované 2.3.2013].
365. <<http://www.portalvs.sk/sk/prehľad-projektov/6838>>, [Citované 2.3.2013].
366. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:229:0077:0084:SK:PDF>>, [Citované 2.3.2013].
368. <<http://www.relay-of-life.org/cz/chapter.html>>, [Citované 2.3.2013].
369. <<http://www.scss.sk/eommlspj>>, [Citované 2.3.2013].
370. <http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatiar.pdf>, [Citované 2.3.2013].
371. <http://www.scss.sk/index.php?categoryid=15&p13_sectionid=2>, [Citované 2.3.2013].
372. <http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14>, [Citované 2.3.2013].
373. <<http://www.portalvs.sk/sk/prehľad-projektov/6838>>, [Citované 2.3.2013].

374. <<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGpGQ1EtQk1ld1ltM2xfa0VucTVPRkE6MQ>>, [Citované 2.3.2013].
375. <<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dC0yUER3cHpXbmQ5bG8yUndKYVVyaHc6MQ#gid=0>>, [Citované 2.3.2013].
376. <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=9246>, [Citované 2.3.2013].
377. <<http://www.npj.cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/>>, [Citované 2.3.2013].
378. <http://www.prezident.sk/?spravy-tlacoveho-oddelenia&news_id=10051>, [Citované 2.3.2013].
379. <http://www.prezident.sk/swift_data/scripts/news_list/news_big_video.php?news_id=16099&language=sk>, [Citované 2.3.2013].
380. <http://www.mojevideo.sk/video/1453a/dievca_ktore_umlcalo_svet_na_sest_minut.html?lang=sk>, [Citované 2.3.2013].
381. <<http://www.jozefpriesol.sk/domain/integrovanysystem/files/prispevok-on-line-i..pdf>>, [Citované 2.3.2013].
382. <http://www.jjj.ic.cz/subory/IMS_skripta.pdf>, [Citované 2.3.2013].
383. <<http://www.babyglance.ru/articles/docs/bio.68.full.small.pdf>>, [Citované 12.3.2013].
384. <http://www.dv-reclama.ru/others/analytics/research/detail.php?ELEMENT_ID=4457>, [Citované 12.3.2013].
385. <<http://www.youtube.com/watch?v=mjZmH11MOdg>>, [Citované 14.3.2013].
386. <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/mie/mie_13.pdf>, [Citované 14.3.2013].
387. <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/11.pdf>, [Citované 14.3.2013].
388. <<http://www.rpicpo.sk/portal/?c=12&id=10>>, [Citované 14.3.2013].
389. <<http://www.daqq.eu/download/skola/P1%20Vyznam%20MSP.ppt>>, [Citované 14.3.2013].
390. <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/podniky-novej-ekonomike.pdf>>, [Citované 14.3.2013].
391. <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/products/kniha-spolecenska-odpovednost-firem-eticke-podnikani-a-socialni-odpovednost-v-praxi/>>, [Citované 19.3.2013].

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Gabriela Hrdinová, PhD.
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail:
gabriela.hrdinová@stuba.sk

Vznik Univerzitného inkubátora mesta Poprad

The Establishment of the University incubator of Poprad city



Lucia Hudáková

Charakteristika inkubátora

Dňa 7.11.2013 podpisom Memoranda o spolupráci medzi mestom Poprad, Ekonomickou fakultou Univerzity Mateja Bela a Taliansko-slovenskou obchodnou komorou, vznikol Univerzitný inkubátor mesta Poprad. V ten istý deň podpísali Prístupovú listinu memoranda aj dva podniky sídliače v priemyselnom parku v Poprade, spoločnosti Pasell Slovakia, s.r.o. a Immergas Europe s.r.o.



Podpis Memoranda o spolupráci dňa 7.11.2013

Mesto Poprad, EF UMB a Taliansko-Slovenská Obchodná Komora budú spolupracovať ako samostatné subjekty. Možnosť zapojiť sa do spolupráce je otvorená pre všetky organizácie, ktoré o ňu prejavia záujem a to podpisom na „Prístupovú listinu memoranda“. Cieľom spolupráce je vzájomná podpora pri zabezpečovaní udržateľného inovačného rozvoja podnikateľského prostredia a uplatnenia absolventov vysokých škôl v meste Poprad.

Študenti Univerzity Mateja Bela sa budú podieľať na inovačnom rozvoji organizácií formou riešenia záverečných prác, stáží alebo vo forme pracovno-právnych vzťahov. Taliansko-Slovenská obchodná komora a organizácie prístupujúce k memorandu poskytnú podnety na riešenie problémov a umožnia riešiť vybrané zadania v podmienkach ich organizácií. Koordinačným miestom univerzitného inkubátora je Inštitút manažérskych systémov Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Poprade, ktoré zabezpečí komunikáciu medzi zainteresovanými organizáciami a to vždy podľa konkrétneho projektu konkrétnej zainteresovanej organizácie.

Riaditeľ Univerzitného inkubátora mesta Poprad

Riaditeľom Univerzitného inkubátora je doc. Ing. Ján Závadský, PhD. a jeho úlohy a zodpovednosti sú:



- návrh riešenia dopytov podnikov zapísaných na Prístupovej listine memoranda
- výber študentov na riešenie dopytov
- výber projektových manažérov inkubátora
- kontrola riešení realizovaných študentmi v rámci dopytov podnikov
- komunikácia medzi stranami podpisujúcimi Memorandum o spolupráci
- zastupovanie vedenia Ekonomickej fakulty pri rokovaní o činnosti inkubátora s tretími stranami

Projektový manažér inkubátora

Projektovým manažérom je Ing. Lucia Hudáková a jej úlohou je:



- prijímanie dopytov zo strany podnikov
- príprava projektových plánov riešenia dopytov
- kontrola študentov realizujúcich dopyty podnikov
- administrácia projektov a príprava záverečných správ
- komunikácia výsledkov projektov medzi zainteresovanými stranami
- podpora činnosti inkubátora zo štrukturálnych fondov Európskej únie

Pokyny pre autorov príspevkov

Názov príspevku (Arial 14, bold)

The topic of article in English (Arial 12, normal, kurzíva)

Meno a priezvisko autora (Arial 12, bold)

Abstract (Arial 10, bold)

The text of abstract (up to 10 lines – Arial 10, normal)

Key Words (Arial 10, bold)

Key words (Arial 10, normal)

Abstrakt (Arial 10, bold)

Text abstraktu (5 až 10 riadkov – Arial 10, normal)

Kľúčové slová (Arial 10, bold)

Kľúčové slová (Arial 10, normal)

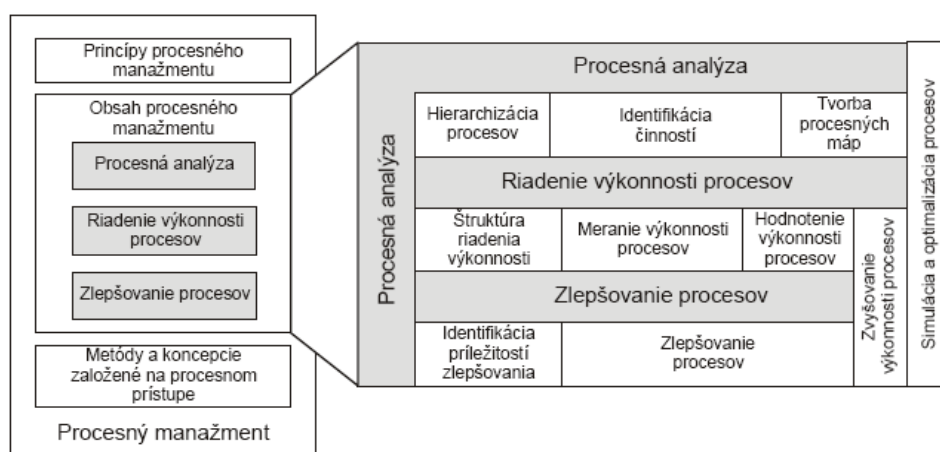
JEL Classification: (Arial 10, bold) H10 (Arial 10, normal)

http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

Úvod (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred a za riadkovaním odseku 3 pt)

Obrázok 1: Model obsahu procesného manažmentu (Arial 10, normal)



Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal). Obrázky vypracovať v editore MS Word alebo vkladať vo formáte jpg alebo png priamo do textu príspevku.

1. Kapitola (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

$$TC = FC + VC \quad (1)$$

Vzorce sa uvádzajú štandardným spôsobom, text vzorca, ak je vypracovaný v inom editore, môže byť napísaný iným typom písma ako je Arial 10 normal. Vzorce sa číslujú na pravej strane riadku v okrúhlych zátvorkách.

1.1 Podkapitola (Arial 10, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Tabuľka 2: Názov tabuľky(Arial 10, normal)

Prameň: Dagrovič, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Dagrovič, 2005, s. 13. (Arial 10, normal).

Číslovanie:

1. Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
2. Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
3. Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Odrážky:

- Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
- Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
- Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Záver (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Zoznam použitej literatúry (Arial 12, bold)

4. POWER, B. 2007. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>
5. PRNO, I. 2003. Metodika analýzy a syntézy systémov. Turany : P+M, 2003. 204 s. ISBN 80-968742-3-3.
6. RECKER, J. ROSEMAN, M. INDULSKA, M. GREEN, P. 2009. Business Process Modeling – A Comparative Analysis. In Journal of the Association for Information Systems, roč. 10, 2009, ISSN 1536-9323, č. 4, s. 333 – 363.

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Adresa a kontaktné údaje autora/ov (Arial 12, bold)

prof. Ing. Veronika Planá, PhD.

Názov organizácie

Adresa

PSČ Mesto

Tel.: +421-XX-XXXXXXX

E-mail: veronika.plana@trinit.sk

(Arial 10, normal)

Pokyny pre prispievateľov

Okraje dokumentu

2,5 cm z každej strany

Jazyk

Slovenský, Český, Anglický, Ruský

Adresa pre zasielanie príspevkov

vusem@vusem.sk

Vzor príspevku nájdete na:

www.vusem.sk

Vedecký redaktor posúdi predložené texty z hľadiska obsahového zamerania a rozhodne o predložení príspevku na schválenie dvom nezávislým recenzentom. Zaslaním dáva autor súhlas na jeho publikovanie v rámci tohto vedeckého časopisu. Autor prehlasuje, že text je pôvodný a má k nemu plné autorské právo, vrátane oprávnení s ním disponovať. Redakcia si vyhradzuje právo výberu fotodokumentácie k jednotlivým príspevkom. Text príspevku musí byť napísaný v textovom editore MS Word. Citácie sa upravujú podľa ISO 690 a musia mať všetky náležitosti. Za presnosť údajov o použitej literatúre zodpovedá autor. Zoznam literatúry sa uvádza na konci článku a usporiada sa podľa abecedy. Obrázky, grafy a tabuľky sa číslujú poradovým číslom priebežne. Matematické výrazy a vzorce majú byť napísané zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí. Rozsah príspevku je **10 až 15 normostrán** (1800 znakov na stranu).