



CAF CENTRUM

ODBORNÁ ŠTÚDIA SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ VO VEREJNEJ SPRÁVE



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

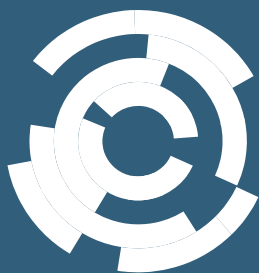
www.unms.sk

2021

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“
Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

ODBORNÁ ŠTÚDIA SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ VO VEREJNEJ SPRÁVE





CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

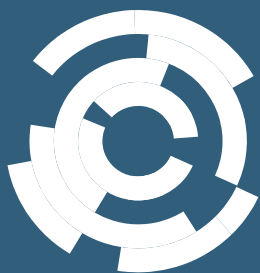
2021



CAF CENTRUM

Obsah

Úvod	7
1 Východiská a súčasný stav poznania problematiky s dôrazom na špecifiká organizácií a inštitúcií verejnej správy	9
2 Základná terminológia v oblasti spoločenskej zodpovednosti	17
3 Legislatívna a nelegislatívna úprava problematiky spoločenskej zodpovednosti zo strany štátu a nadnárodných inštitúcií	29
4 Význam a dopady uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy	37
5 Implementácia spoločenskej zodpovednosti v organizáciách a inštitúciách verejnej správy, kompetencie v tejto oblasti a zodpovednosť za ňu	41
6 Záver	53
Prílohy	55
Zoznam použitej a odporúčanej literatúry	67



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021



Úvod

Spoločenská zodpovednosť je aktuálnou témou v spoločnosti a je prirodzenou súčasťou kvality ako takej a tiež jedným z kritérií modelu CAF. Z doterajších poznatkov vyplýva, že aktivitám týkajúcim sa spoločenskej zodpovednosti sa venuje mnoho organizácií verejnej správy, avšak ich prístup nie je systematický, ale skôr jednorazový a náhodný. Cieľom vytvorenia odbornej štúdie je priniesť návrh na systémové riešenie spoločenskej zodpovednosti zamerané na všetky jej piliere a tiež návrhy na rôzne aktivity, ktoré môžu organizácie verejnej správy realizovať. Organizácie verejnej správy tak budú môcť systematicky vykonávať aktivity spoločensky zodpovedného charakteru.

Štúdia bola vytvorená s ohľadom na špecifiká a charakteristiky verejných inštitúcií. V úvode sú vysvetlené základné pojmy problematiky spoločensky zodpovedného správania aj príbuzné pojmy a priblížená je tiež história vývoja tohto konceptu v zahraničí aj na Slovensku.

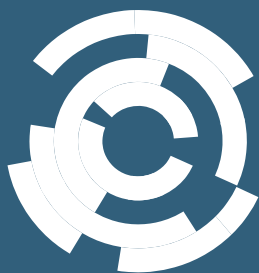
Spoločenská zodpovednosť nie je v našich podmienkach legislatívne upravená, nie je preto povinnosťou pre podniky a organizácie ani vo verejnom, ani v súkromnom sektore. Existuje však úprava v iných dokumentoch: normách, deklaráciách (oznámeniach) nadnárodných inštitúcií či záujmovozdružených subjektov v rámci tejto agendy. Následne je upravená v strategických a koncepčných dokumentoch na inštitucionálnej úrovni rôznych druhov subjektov verejnej správy.

Spoločensky zodpovedné správanie organizácií vo verejnom, podobne ako v súkromnom sektore,

je dobrovoľnou záležitosťou a značne flexibilnou a rôznorodou, čo sa obsahu aj foriem týka. Jeho dopady a dôsledky pre organizáciu, ako aj pre jej okolie, sú však zrejmé. Štúdia sa venuje aj týmto aspektom a cieľom je okrem iného presvedčiť či motivovať prostredníctvom nich aj organizácie verejného sektora, ktoré s uplatňovaním tohto konceptu zatiaľ váhajú, resp. nevedia, ako ho koncepčne pripraviť a prakticky realizovať vo svojich podmienkach.

V metodologickej časti štúdie je zámerom vytvoriť praktický návod pre implementáciu spoločensky zodpovedného správania organizácie verejného sektora. Uvedomujeme si, že organizácie verejného sektora – od štátnej správy po lokálne samosprávy – majú svoje špecifické organizačné i personálne zabezpečenie (štruktúry), pôsobnosť, materiálne i finančné zdroje. Preto nie je možné navrhnuť jeden, univerzálny a konkrétny model implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe. V predkladanej štúdii sú navrhnuté rámce tohto modelu, základné východiská a podmienky, ktoré pomôžu každej organizácii verejného sektora zorientovať sa v problematike, zvládnuť proces prípravy a implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti. Ponúknuté sú aj modely praktickej realizácie stratégie spoločenskej zodpovednosti a následne aj procesov monitorovania a vyhodnocovania aktivít a korekčných opatrení v prípade potreby.

Odborná štúdia má poslúžiť ako zdroj poznania, inšpirácie, motivácie aj praktická pomôcka pri realizácii spoločensky zodpovedného správania pre všetkých záujemcov z verejného sektora.



CAF CENTRUM

1

Východiská a súčasný stav poznania problematiky s dôrazom na špecifiká organizácií a inštitúcií verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

1 Východiská a súčasný stav poznania problematiky s dôrazom na špecifiká organizácií a inštitúcií verejnej správy

1.1 História spoločenskej zodpovednosti v podnikaní

Hoci myšlienka všeobecnej prospešnosti bola historicky známa už v 18. a 19. storočí, dnešná podoba spoločenskej zodpovednosti (SZ) sa sformovala až v druhej polovici minulého storočia. Významným je rok 1953, kedy Howard Bowen, považovaný za prvého teoretika spoločenskej zodpovednosti podnikov (SZP), publikoval svoju knihu *Social Responsibilities of the Businessman*. Uvádza v nej prvú definíciu SZP, platnú dodnes a chápe ju ako „*záväzok podnikateľov snažiť sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu, cieľov a hodnôt našej spoločnosti*“. (Kašparová, 2006). Autori Keith Davis a Robert Blomstrom v 60-tych rokoch v publikácii *Business and Its Environment* definovali spoločenskú zodpovednosť ako „*záväzok jedinca zvážiť dopad svojich rozhodnutí a činov na celý spoločenský systém. Podnikatelia uplatňujú spoločenskú zodpovednosť, keď zvažujú potreby a záujmy ostatných ľudí, ktorých podnikateľské aktivity môžu zasiahnuť. Ak tak konajú, potom dokážu dovidieť i veci, ktoré sú mimo úzko definovaných ekonomických a technických záujmov ich firmy*“. H. L. Johnson (1971) dopĺňa, že spoločensky zodpovedný je taký podnik, ktorého vedenie je schopné zladať rôznorodé záujmy – záujmy vlastníkov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, miestnej komunity i krajiny.

V roku 1977 reverend Leon Sullivan (reverend zo Západnej Virgínie, ktorý pomáhal Afroameričanom aktívne zlepšiť svoje životné podmienky pomocou podnikania) vypracoval sadu princípov (známych ako Sullivanove princípy) pre férové podnikateľské praktiky v Južnej Afrike, ktoré sa stali katalyzátorom hnutia SZP. Tieto princípy aktualizované v roku 1997 naďalej bývajú súčasťou množstva vyjadrení, ktoré definujú podstatu najlepších praktík SZP dokonca aj v súčasnosti.

Zlomové obdobie v SZP nastalo v roku 1971, kedy Rada pre ekonomický rozvoj (Committee for Economic Development) vydala publikáciu *Social Responsibilities of Business Corporations*, kde definovala „*trojstupňový model SZP*“:

- **vnútorný kruh** (inner circle) – základná firemná zodpovednosť pri vytváraní rastu a zisku,
- **stredný kruh** (intermediate circle) – firma musí byť citlivá pri sledovaní svojich ekonomických záujmov na neustále sa meniaci spoločenský rozmer, ktorý existuje medzi podnikaním a spoločnosťou,
- **vonkajší kruh** (outer circle) – zodpovednosti a činnosti, ktoré firma vyvíja na aktívne zlepšovanie svojho okolia, napr. zmierňovanie chudoby, ochrana životného prostredia, zlepšovanie mestského života a pod.

Daný pohľad na vymedzenie SZP je považovaný za základné chápanie spoločenskej zodpovednosti, pričom prienik všetkých troch kruhov dáva firme možnosť realizovať svoju činnosť v súlade s prostredím, v ktorom pôsobí.

Od sedemdesiatych rokov 20. storočia počet definícií SZP narastal. V tomto období výrazne rezonovala myšlienka, že "by sa organizácie mali aktívnejšie angažovať pri riešení sociálnych problémov, pretože majú nielen dostatok skúseností, ale aj dostatok prostriedkov". V roku 1979 A. B. Carroll navrhol definíciu SZP, ktorá vymedzuje v rámci spoločenskej zodpovednosti podniku ekonomické, právne, etické a ďalšie (dobrovoľné, filantropické) očakávania, ktoré má spoločnosť od podnikov v danom čase. V osemdesiatych rokoch 20. storočia sa záujem preniesol z teoretickej úrovne na praktickú. Začal sa klásť dôraz na empirický výskum SZP. Pôvodné definície sa začali štiepiť a vznikali rôzne alternatívne koncepcie – napríklad spoločenská výkonnosť podnikania, etika podnikania, verejná politika, teória stakeholderov.

V deväťdesiatych rokoch 20. storočia začínajú autori upozorňovať na to, že je potrebné rozlišovať tri úrovne: inštitucionálnu, organizačnú a manažérsku, z ktorých vyplývajú rozdielne zodpovednosti a aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti (CSR – Corporate Social Responsibility). V súčasnej dobe je spoločenská zodpovednosť charakterizovaná už spomínanými tromi piliermi: ekonomickým, sociálnym a environmentálnym.

Medzníkom **v európskej spoločenskej zodpovednosti** podnikov bol rok 1995, keď Jacques Delors inicioval vznik európskej expertnej centrály pre problematiku spoločenskej zodpovednosti s názvom CSR Europe, ktorá združuje podniky, ale aj partnerské organizácie a v rámci svojich kampaní, publikácií a konferencií sa snaží vysvetľovať, aký prínos a benefity môže mať pre podniky implementácia spoločenskej zodpovednosti.

Lisabonská stratégia z marca 2000 stanovila za cieľ, aby sa EÚ do roku 2010 stala najkonkurencieschopnejšou a najdynamickejšou ekonomikou. Európska rada apelovala na organizácie a ich zmysel pre spoločenskú zodpovednosť. Dôležitým dokumentom pre rozvoj SZP sa stala aj Zelená kniha z roku 2001, ktorej hlavným cieľom bolo otvoriť debatu o koncepcii SZP a položiť základy stratégie SZP v rámci EÚ.

V roku 2011 vydala Európska komisia Oznámenie o obnovení stratégie EÚ v oblasti spoločenskej zodpovednosti podniku na obdobie 2011 – 2014. Podľa dokumentu má byť spoločenská zodpovednosť primárne rozvíjaná podnikom samotným, avšak zásahy štátu do rozvoja spoločensky zodpovedného správania vo forme koordinácie či doplnkových regulačných opatrení môžu viesť k zlepšeniu transparentnosti a flexibility a môžu podniky viac motivovať k dobrovoľnému prijímaniu ich spoločenskej zodpovednosti (Oznámenie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov. Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie 2011 – 2014. Brusel 2011. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>).

1.2 Vývoj na Slovensku

Myšlienky spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensko začali prenikať spolu s príchodom nadnárodných korporácií v 90-tych rokoch 20. storočia. Po otvorení slovenskej spoločnosti a ekonomiky voči ostatným krajinám sa začal proces integrácie európskych a svetových organizácií a na Slovensko prichádzalo čoraz viac zahraničných investícií. Týmto spôsobom priniesli zahraniční investori v rámci obchodnej politiky aj princípy spoločensky zodpovedného podnikania. Zodpovedné správanie sa však stalo výzvou aj pre malé a stredné podniky, ktoré na našom trhu dominujú. V polovici 90-tych rokov Slovensko ako jeden z prvých štátov na svete vytvorilo legislatívny rámec pre certifikáciu – Systém environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14001. O rok neskôr boli označené prvé výrobky národnou environmentálnou značkou „Environmentálne vhodný produkt“ (udeľuje MŽP SR).

Budovaniu povedomia o spoločenskej zodpovednosti sa na Slovensku venovali a dlhodobo venujú aj viaceré mimovládne organizácie. Najznámejšie z nich sú Nadácia Integra, Nadácia Pontis a Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy (INEKO).

V roku 2004 vzniklo združenie Business Leaders Forum. Jeho poslaním je kultivovať spoločnosť vytváraním a implementovaním štandardov zodpovedného podnikania, pričom víziou je zodpovedným podnikaním dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj a prosperitu Slovenskej republiky. Cieľom združenia je stanovovať štandard spoločensky zodpovedného podnikania a riadenia, pomáhať vytvárať partnerstvá medzi organizáciami, vládami, školami a mimovládnymi organizáciami, čím sa dosiahne zlepšenie sociálneho, hospodárskeho a životného prostredia. V roku 1996 Nadácia otvorenej spoločnosti, Nadácia pre občiansku spoločnosť, Nadácia na podporu občianskych aktivít, Nadácia pre deti Slovenska a Sasakawa Foundation iniciovali vznik neformálnej platformy – Fóra donorov. Fórum donorov bolo v roku 2000 oficiálne zaregistrované ako záujmové združenie právnických osôb. Pri Fóre sa v roku 2006 vyprofiloval Klub firemných darcov, ktorý je prestížnym zoskupením firiem podnikajúcich na Slovensku venujúcich sa firemnej filantropii. V roku 1998 Nadácia Pontis (ešte ako Nadácia pre občiansku spoločnosť) začala udeľovať cenu VIA BONA tým najzodpovednejším podnikom v rôznych kategóriách (napr. zodpovedná veľká firma, zodpovedná malá/stredná firma, zelená firma, skvelý zamestnávateľ, férový hráč na trhu, dobrý partner komunity atď.).

Dôležitým zlomom vnímania spoločenskej zodpovednosti na Slovensku bol rok 2002, keď Združenie PANET publikovalo Strategicko-akčný plán podpory a rozvoja spoločenskej zodpovednosti podnikania, korporatívnej filantropie a medzisektorovej spolupráce na Slovensku v rokoch 2002-2004.

Pozitívom je, že postupne narastá aj povedomie obyvateľstva o zodpovednom správaní podnikov, o čom svedčia realizované reprezentatívne prieskumy vnímania zodpovedného správania slovenskou verejnosťou. Až 92 % obyvateľov Slovenska si podľa prieskumu agentúry Focus z októbra 2017 myslí, že podniky by popri tvorbe zisku mali robiť aj niečo navyše a mali by mať stanovené ciele v oblasti SZP. Zodpovedné správanie podnikateľských subjektov berú do úvahy ľudia napríklad pri výbere zamestnania, čiastočne aj pri svojom nákupnom rozhodovaní (Musová, 2020).

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo v SR sa od roku 2013 angažuje v problematike spoločenskej zodpovednosti organizácií ako neoddeliteľnej a prirodzenej súčasti kvality – konkrétne v roli „širitel'a“ informácií, zviditeľňovania problematiky, poskytovania podpory a osvety o problematike spoločenskej zodpovednosti. Agenda spoločenskej zodpovednosti je predmetom vyššie uvedeníh aktivít úradu v rámci odboru kvality a projektového riadenia. Je súčasťou problematiky manažérstva kvality organizácií vo verejnej správe.

ÚNMS SR od roku 2014 vyhlasuje, koordinuje a metodicky zabezpečuje súťaž „Národná cena SR za spoločenskú zodpovednosť“. Poslaním súťaže je zapojenie čo najširšieho okruhu organizácií z podnikateľskej a verejnej sféry do presadzovania a zviditeľnenia princípov spoločenskej zodpovednosti a verejné ocenenie tých organizácií, ktoré sa hlásia k plneniu princípov spoločenskej zodpovednosti. Súťaž je jednou z hlavných aktivít Národného programu kvality SR na roky 2017 – 2021, ktorého poslaním je podpora zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pôsobiacich vo verejnom aj súkromnom sektore so zameraním na trvalo udržateľnú kvalitu života a konkurencieschopnosť vo všetkých oblastiach života spoločnosti.

V roku 2015 úrad vypracoval v spolupráci s Centrom výnimočnosti a zodpovedného podnikania, o.z. metodiku Model ZET. Jeho cieľom je informovať o základoch a prístupoch k spoločenskej zodpovednosti ako súčasť riadenia organizácie, jej metodike hodnotenia pomocou modelu ZET, na základe ktorého sa hodnotí aj súťaž Národná cena SR za spoločenskú zodpovednosť.

S cieľom poznať súčasnú situáciu v oblasti verejného sektora o uplatňovaní SZ zrealizoval ÚNMS SR v apríli 2020 dotazníkový prieskum určený pre ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy, príspevkové a rozpočtové organizácie, vyššie územné celky, mestské úrady, okresné úrady, krajské a okresné súdy, vysoké, základné a stredné školy. Jeho výsledky sú verejne dostupné na: <https://www.unms.sk/?TS&sprava=vyhodnotenie-dotaznikoveho-prieskumu-v-oblasti-spolocenskej-zodpovednosti>.

1.3 Špecifiká organizácií vo verejnej správe v kontexte spoločenskej zodpovednosti

Verejná správa a samospráva predstavuje zložitý systém vzájomne prepojených komponentov, v ktorom dôležitú úlohu zohrávajú nielen legislatíva, štruktúra organizácie a správnych orgánov, stratégia ľudských zdrojov, ale aj úroveň technických a technologických prostriedkov a zodpovednosť týchto subjektov voči širokej verejnosti. V tejto súvislosti do popredia vstupuje otázka spoločenskej zodpovednosti ako nového prístupu pre skvalitnenie riadenia týchto subjektov (Jačudňová, Repa, 2011).

Koncepcia spoločenskej zodpovednosti sa začala najskôr spomínať v súvislosti s činnosťou podnikov. Nie je však neznáma ani pre verejnú správu. Verejného sektora sa dotýka v dvoch dimenziách. Na jednej strane sa od verejného sektora, osobitne od štátu, očakáva, že bude vytvárať legislatívne prostredie, prípadne participovať aj v rámci inštitucionálnej štruktúry subjektov angažujúcich sa aktívne v oblasti spoločenskej zodpovednosti, a zároveň spoločensky zodpovedné správanie aj prípadne finančne podporovať (formou grantov, oceňovania, daňových úľav a pod.). Na druhej strane sa verejného sektora spoločensky zodpovedné správanie dotýka aj ako každej inej organizácie, v ktorej pôsobia zamestnanci, ktorá má sídlo v určitom území, ktorá poskytuje služby fyzickým a právnickým osobám (zákazníkom), ktorá vstupuje do obchodných vzťahov so svojimi dodávateľmi a odberateľmi.

Organizácie verejného sektora však majú v prípade druhej zo spomínaných pozícií oproti podnikateľským či súkromným subjektom (v súvislostiach potenciálnych i reálnych možností a predpokladov realizácie konceptu spoločensky zodpovedného správania) osobitné, špecifické postavenie a poslanie, úlohy, ktoré naplňajú. Konkrétne sa vyznačujú tým, že:

1. spravujú verejné zdroje, pričom manažment verejných zdrojov sa riadi osobitnými legislatívnymi úpravami, organizačnými schémami, nárokmi na transparentnosť a participáciu verejnosti na rozhodovacích aj kontrolných procesoch,
2. poskytujú verejné služby (v prípade ktorých sú často „monopolnými“ poskytovateľmi), konajú vo verejnom záujme, konajú v záujme rôznych skupín obyvateľstva a subjektov; (predmetom služieb poskytovaných verejnými inštitúciami sú: služba občanom, verejné blaho, životné prostredie),
3. vybraní predstavitelia mnohých z organizácií verejnej správy (v najväčšom počte ide o miestne a regionálne územné samosprávy) sú volení občanmi, resp. sú vyberaní na základe transparentných výberových postupov,
4. činnosť aj nakladanie s financiami organizácií verejnej správy podliehajú kontrole verejnosti.

Hronec a Hroncová (2019), ako aj Bussard, Marček, Markuš a Bunčák (2005) špecifikujú konkrétnejšie, že spoločensky zodpovedné správanie sa v prípade verejného sektora vyznačuje predovšetkým etickým správaním, spočívajúcim v nestrannosti, angažovanosti, aktívnej spolupráci so zainteresovanými stranami a v transparentnosti konania.

Kosorín (1999) identifikoval špecifiká manažmentu verejnej správy, ktoré následne rozdelil do piatich skupín:

1. **Vonkajšie prostredie** verejnej správy, v rámci ktorého pôsobia nasledujúce činitele:
 - Absencia trhu a z toho vyplývajúci minimálny vplyv ponuky a dopytu. Zaznamenávame relatívne nízky tlak na znižovanie nákladov a zvyšovanie celkového výkonu.
 - Intenzívne formálne a právne obmedzenia, ktoré sa prejavujú zvýšeným legislatívnym dozorom a nižšou autonómiou správania vodcov/manažérov.
 - Existencia výrazných politických činiteľov, ktoré pôsobia na vodcov/manažérov.
2. Oblasť **vnútorného prostredia** verejnej správy:
 - Rozhodovanie vo verejnej správe je právne regulované.
 - Očakávania verejnosti voči vodcom/manažérom verejnej správy pôsobia hlavne v oblasti zodpovednosti a určitého „skladania účtov“, ktoré býva často negatívne prezentované médiami.
 - Silný donucovací charakter moci, platia sankcie, príkazy, ustanovenia. Oproti súkromnému sektoru zaniká možnosť participácie na výsledku, nakoľko ten je v mnohých prípadoch len ťažko kvantifikovateľný.
3. **Oblasť programovateľnosti cieľov a úloh** organizácie – u vodcov/manažérov vo verejnej správe sa prejavuje viac záujmových intervencií a následne aj krízových javov prejavujúcich sa v nejednoznačnosti a konflikte cieľov. Často absentujú kritériá pre výkon a zhodnotenie cieľov.
4. **Oblasť rozhodovacej právomoci vodcov/manažérov** je v porovnaní s podnikovým manažmentom značne obmedzená. Existujú tu rozsiahle organizačné a inštitucionálne regulatívy, nehovoriac o silných politických vplyvoch. Práve tieto faktory sa podpísali pod nižšiu flexibilitu a autonómiu rozhodovania.
5. **Oblasť stimulácie a motivácie vodcov/manažérov. Vo verejnej správe sú evidentné administratívne obmedzenia** v oblasti stimulácie, najmä čo sa týka odmien či povýšení.

Autori Wright a Nemeč (2003) obdobne identifikovali tri základné oblasti, v ktorých sa organizácie súkromného a verejného sektora diametrálne odlišujú, a to:

- Verejné inštitúcie pôsobia **na základe politicky stanovených potrieb**, zatiaľ čo súkromný sektor je ovplyvňovaný potrebami, ktoré determinoval trh.
- V súkromnom sektore je hlavným ukazovateľom výkonnosti zisk, ktorý zároveň pôsobí na existenciu ziskového motívu. Táto veličina je však nepoužiteľná vo verejných inštitúciách. Tie preto narážajú na **problém jasného systému merania výkonnosti**, ktorý by určoval efektívnosť ich činnosti.
- Tretím dôležitým faktorom je odlišné **právne prostredie** oboch sektorov. Dalo by sa zhrnúť, že v súkromnom sektore stanovujú zákony manažérom len to, čo robiť nesmú. Vodcovia a zamestnanci vo verejnom sektore sú striktno limitovaní zákonmi, ktoré určujú, čo robiť môžu.

Zámerom organizácie verejnej správy je venovať sa uspokojovaniu kategórie potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem toho sa má organizácia verejnej správy správať zodpovedne, aby prispievala k udržateľnému rozvoju vo vlastných ekonomických, spoločenských a environmentálnych faktoroch, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej spoločnosti. To môže zahŕňať prístup a zapojenie organizácie do kvality života, ochrany životného prostredia, ochrany globálnych zdrojov, rovnakých príležitostí zamestnania, etického správania, zapojenia do rozvoja spoločnosti a miestneho rozvoja. Hlavná úloha spoločenskej zodpovednosti vysvetľuje vôľu organizácie integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania vlastných rozhodnutí, ale tiež schopnosť reagovať na vplyvy vlastných rozhodnutí a činností na spoločnosť a životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť má byť integrálnou súčasťou stratégie organizácie (Hronec a kol., 2019; Príručka Modelu CAF, 2020).

1.4 Spoločenská zodpovednosť v organizáciách verejnej správy – súčasný stav

Spoločenskej zodpovednosti organizácií je venovaných mnoho odborných aj vedeckých prác (zoznam vybraných prác je uvedený v Zozname použitej a odporúčanej literatúry). Koncepcia spoločenskej zodpovednosti sa v uvedenej literatúre dostupnej na Slovensku alebo v Čechách, tiež aj na webových stránkach venovaných tejto problematike, primárne spája s podnikateľským prostredím. Čoraz viac sa však význam problematiky zdôrazňuje aj v organizáciách verejného sektora – od štátnych organizácií, až po subjekty územnej samosprávy a organizácie v ich zriaďovateľskej pôsobnosti.

Spoločensky zodpovednému správaniu, s osobitným dôrazom na jeho uplatňovanie v organizáciách verejného sektora (vzhľadom na ich špecifiká fungovania i predmet činnosti), je venovaná aj táto odborná štúdia. Koncepciu spoločenskej zodpovednosti možno vnímať ako integrálnu súčasť riadenia kvality v organizáciách a jedno z kritérií samohodnotenia organizácií podľa modelu CAF.

Pri spracovaní štúdie sa vychádzalo z dostupných prác renomovaných autorov venujúcich sa predmetnej problematike na Slovensku a v Českej republike. Jedným z východísk boli aj výsledky dotazníkového prieskumu na zistenie uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy, ktorý realizovalo CAF centrum Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR s cieľom zistiť aktuálnu situáciu vo vnímaní spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy, ako aj o realizovaných/nerealizovaných aktivitách v jednotlivých oblastiach spoločenskej zodpovednosti či ich reportovaní. Napriek rôznorodosti a nereprezentatívnosti výskumnej vzorky (prieskumu sa zúčastnilo celkom 94 rôznych organizácií verejnej správy – ministerstvá, príspevkové a rozpočtové organizácie ministerstiev, mestské a okresné úrady, krajské a okresné súdy, vysoké školy a ich fakulty, stredné a základné školy) sú získané informácie dobrým východiskom pre návrh spôsobov efektívnej a úspešnej implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy.

Z prieskumu vyplynulo, že žiadna z odpovedajúcich organizácií nespochybňuje ani nezľahčuje význam spoločensky zodpovedného správania, tak do vnútra organizácie (vo vzťahu k zamestnancom, organizačným procesom), ako aj smerom navonok (vo vzťahu k tretím stranám – občanom, spoločnosti, životnému prostrediu, miestnej komunite). Napriek tomu majú realizované akti-

vity v prevažnej väčšine odpovedajúcich organizácií skôr nesystémový charakter (bez stratégie, plánu, organizačnej zložky zodpovednej za spoločenskú zodpovednosť). Aktivity sú často len čiastkové v zmysle, že sa týkajú len niektorého piliera (ekonomického, sociálneho, environmentálneho). Respondenti ďalej odpovedali, že aktivity sú často iniciované aj samotnými zamestnancami, teda neexistuje kompetentná osoba zodpovedná za koncepciu spoločenskej zodpovednosti v organizácii alebo sa zodpovednosť za činnosti v tejto oblasti triešti medzi viaceré osoby (podľa odborného zamerania). A tiež, že v niektorých sférach vidia samotní zamestnanci rezervy v realizácii aktivít spoločenskej zodpovednosti, ktoré by sami uvítali a podporili (aj vzhľadom na spomínanú iniciatívu vychádzajúcu od zamestnancov pri realizácii aktivít spoločensky zodpovedného správania, ktorá je zmieňovaná v odpovediach z dotazníkového prieskumu).

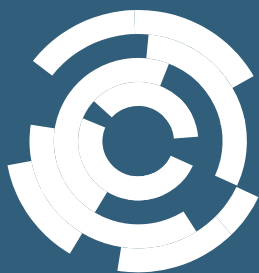
Čo sa týka spôsobu prezentácie problematiky spoločenskej zodpovednosti, vzdelávania a informovania o nej, ako aj o praxi jej uplatňovania v rámci realizovaných aktivít v jednotlivých organizáciách, respondenti najčastejšie uvádzali, že ľuďom v organizácii (či už na riadiacich alebo na nižších zamestnaneckých postoch) chýbajú informácie, chýba vzdelávanie či „mobilizácia“ v prospech spoločensky zodpovedného správania. Prejavili záujem o ďalšie poznanie a podporili by vo svojich organizáciách väčšiu mieru informovanosti a aktívnejší prístup k realizácii spoločensky zodpovedných aktivít.

Z výsledkov prieskumu môžeme konštatovať rôznu úroveň a intenzitu uplatňovania koncepcie spoločensky zodpovedného správania: od systémového organizovaného a formalizovaného prístupu až po neformalizované, čiastkové, občasné a náhodné (intuitívne) konanie často prameniace z iniciatívy a záujmu ľudí na nižších zamestnaneckých pozíciách, od proaktívneho až po pasívny prístup, od komplexného po čiastkové napĺňanie princípov koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania (nevynímajúc opatrenia v žiadnom z troch pilierov).



Overenie poznatkov z kapitoly 1:

1. Ako sa historicky vyvíjala koncepcia spoločenskej zodpovednosti vo svete a na Slovensku?
2. Kto určuje pravidlá či rámce spoločensky zodpovedného správania? Národné štáty, medzinárodné organizácie, jednotlivé podniky (inštitúcie) a ich zoskupenia (napríklad v prípade nadnárodne pôsobiacich podnikov) a do akej miery sú tieto rámce záväzné (zákonom povinne uložené vs. dobrovoľne prijímané a akceptované)?
3. Vedeli by ste vyšpecifikovať rozdiely medzi verejným a súkromným sektorom z hľadiska nárokov na jednej strane a potenciálnych aj reálnych možností uplatňovania spoločensky zodpovedného správania na strane druhej?
4. Ktoré základné, spoločné črty a princípy spoločensky zodpovedného správania sa dajú identifikovať v definíciách pojmu spoločenská zodpovednosť v krátkom historickom exkurze v prvej kapitole?



CAF CENTRUM

2

Základná terminológia v oblasti spoločenskej zodpovednosti



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

2 Základná terminológia v oblasti spoločenskej zodpovednosti

Aktuálne globálne problémy sveta (klimatické zmeny a enormné znečisťovanie životného prostredia, odklon od tradičných morálnych hodnôt, opakujúce sa hospodárske krízy, migrácia, narastajúce sociálne problémy najmä v krajinách tretieho sveta či súčasná celosvetová pandémia) vyvolávajú u všetkých subjektov na trhu nutnosť správať sa spoločensky zodpovedne. Súčasný organizácie fungujú v prostredí neustálych turbulentných zmien. Prispôsobovanie sa týmto rýchlo sa meniacim podmienkam sa spája aj s hľadaním nových prístupov v ich riadení. Organizácie bez ohľadu na svoju veľkosť, význam a pozíciu v trhovom prostredí sa dnes snažia správať zodpovednejšie voči svojim zainteresovaným stranám v ekonomickej, sociálnej aj environmentálnej oblasti. Z dlhodobého hľadiska im to prináša mnohé efekty v podobe lepších ekonomických výsledkov, pozitívnejšieho imidžu, vyššej spokojnosti zákazníkov či lojality zamestnancov.

Pojem spoločenská zodpovednosť v poslednom čase stále silnejšie rezonuje nielen v organizáciách, ktoré jej princípy dodržiavajú, ale aj verejnosť vyvíja stále väčší tlak na všetky subjekty, aby sa v každodennej praxi správali eticky, aktívne sa zapájali do ochrany životného prostredia, ohľaduplne nakladali s vzácnymi zdrojmi, aby podporovali sociálnu oblasť v podobe väčšieho záujmu o rozvoj kvality vlastných zamestnancov, aktívne bojovali proti korupcii či proti detskej práci.

2.1 Definície spoločenskej zodpovednosti

Spoločenská zodpovednosť (z anglického Social Responsibility) je pojem, ktorý sa používa na označenie zodpovedného správania (predovšetkým podnikov) a už niekoľko dekád vzbudzuje veľkú pozornosť. Hovorí o takom správaní, ktoré je priateľské k spoločnosti a k životnému prostrediu. Definícií a interpretácií pojmu spoločenskej zodpovednosti je veľa. Vychádzajú z myšlienky správať sa v každodennej praxi tak, aby z procesov a výsledkov aktivít mal prospech široký okruh ľudí.

Moderná história spoločenskej zodpovednosti sa začala písať v 50-tych rokoch minulého storočia (1. kap.) teoretickým zadefinovaním spoločenskej zodpovednosti v podnikaní. Myšlienka Bowena (1953) bola ďalej rozpracovaná rôznymi autormi, ktorí ju rozvinuli resp. doplnili o ďalšie dimenzie a súčasne získala aj podporu na inštitucionálnej úrovni (európskej aj globálnej). Na prelome 60-tych a 70-tych rokov boli definície obohatené o aspekt záujmových skupín/zainteresovaných strán, neskôr v 70-tych rokoch sa mnohé dotýkali vymedzenia oblastí zodpovedného správania. 80-te roky boli typické prezentovaním rôznych alternatívnych koncepcií, ktoré budú ďalej v štúdiu tiež definované.

Definície sa opierajú o všeobecné etické princípy, ktorými sú nestrannosť, angažovanosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými stranami a transparentnosť. Jednou zo spoločných charakteristík je **univerzálnosť** – platia nielen pre podnikateľské subjekty, ale sú aplikovateľné v rôznych organizáciách (vrátane organizácií verejnej správy). Jednotná definícia spoločenskej zodpovednosti však neexistuje. Súvisí to so širokým spektrom organizácií, ktorých sa spoločenská zodpovednosť dotýka, rôznych kultúr, filozofií a hodnôt, ktoré tieto organizácie vyznávajú, ako aj oblastí a miesta pôsobenia organizácií, či širokého záberu činností, ktoré sa v rámci spoločensky zodpovedného správania realizujú.

V nasledujúcej tabuľke je prezentovaných niekoľko príkladov definícií spoločenskej zodpovednosti (aj upravených), aplikovateľných aj pre organizácie verejnej správy.

Tabuľka č. 1 Definície spoločensky zodpovedného správania

Spoločensky zodpovedné podnikanie/spoločensky zodpovedné správanie (Corporate Social Responsibility – CSR) je dobrovoľný záväzok organizácie zohľadňovať vo svojom rozhodovaní a každodenných činnostiach potreby svojich zákazníkov, dodávateľov, odberateľov, zamestnancov, občanov. Koncept CSR predstavuje zmenu celkovej „orientácie“ organizácií – a to z krátkodobých a do vnútra organizácie orientovaných cieľov na ciele dlhodobé, zohľadňujúce nielen prospech samotnej organizácie, ale aj jej okolia. Zasahuje najmä do etiky podnikania, pracovného a životného prostredia. (Príručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně, 2016)

Spoločenská zodpovednosť sa zaoberá dopadmi konania organizácie na jej okolie a celú spoločnosť. Organizáciu/firmu chápe ako subjekt s určitými záväzkami a úlohami v spoločnosti, v ktorej pôsobí. (Kislingerová, Nový, 2005, s. 77)

Spoločensky zodpovedné správanie je konceptom vyjadrujúcim orientáciu organizácie/podniku na dlhodobé ciele, nielen ekonomické, ale aj spoločenské a environmentálne, a zasahuje do všetkých oblastí pôsobenia organizácie/podniku. (Kunz, 2012, s. 11)

Spoločensky zodpovedné správanie je správanie nad rámec právnych predpisov, pričom toto správanie nie je výnimočné, ale trvalé, je prirodzenou súčasťou strategického riadenia organizácie. (Marková, 2011, s. 15)

Spoločenská zodpovednosť je zodpovednosť organizácie za dopady jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie prostredníctvom transparentného etického správania. Toto správanie organizácie:

- prispieva k udržateľnému rozvoju zdravia a dobrým životným podmienkam v spoločnosti,
- berie do úvahy očakávania zainteresovaných strán,
- je v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými štandardmi správania,
- je integrovaná v rámci celej organizácie a uplatňovaná v jej vzťahoch.

(Cesta organizácie k spoločenskej zodpovednosti. Model ZET. Metodická príručka; Bussard, Marček, 2005)

Koncepcia spoločensky zodpovedného správania/podnikania predstavuje spektrum parametrov a kritérií plánovania, merania a vyhodnocovania výkonov organizácie (v tomto kontexte aj spoločenských), výsledkov a výstupov, tak pozitívnych, ako aj negatívnych, posudzovaných v troch líniách: ekonomickej (Profit), environmentálnej (Planet) a sociálnej (People). (Zelený, 2010)

Coombs a Holladay (2012) rozumejú pod spoločenskou zodpovednosťou dobrovoľnú aktivitu organizácií, ktorú realizujú za účelom naplniť vlastné poslanie, očakávania zainteresovaných strán, záväzky voči životnému prostrediu a spoločnosti ako celku.

Vychádzajúc zo základných charakteristík spoločenskej zodpovednosti tak, ako ich rôzni autori v historickom kontexte definovali a na základe výsledkov výskumu Dahlsruda (2008), k základným aspektom, ktorými sa spoločenská zodpovednosť vyznačuje, patria: tri základné oblasti spoločenskej zodpovednosti – tzv. tripple bottom line (ekonomická, sociálna a environmentálna oblasť), zainteresované strany (tzv. stakeholderi) a dobrovoľnosť spoločensky zodpovedného správania.

Aj Pokorná (2012) na základe analýzy 75 odborných statí spoločensky zodpovedné správanie charakterizuje ako strategickú činnosť, ktorá integruje aktivity hlavnej činnosti s dobrovoľnými činnosťami nad jej rámec. Týmto spôsobom si organizácia zabezpečuje trvalý obchodný úspech, a tým vytvára komfortné podmienky pre uspokojovanie potrieb zúčastnených strán. Nad rámec zákonných povinností realizuje výzvy spoločnosti, zapája sa do verejného života a súčasne citlivo reaguje dobrovoľnými aktivitami na problémy miestnej komunity aj celej spoločnosti.

2.2 Oblasti spoločenskej zodpovednosti

Spoločenská zodpovednosť je postavená na pilieroch tzv. trojitej výsledovky (z anglického *triple-bottom-line* (TBL, 3BL)), ktorá pozostáva z „3P“: *profit – people – planet* (zisk – ľudia – planéta). Ide o filozofiu, podľa ktorej by sa celková výkonnosť organizácie mala merať podľa jej kombinovaného prínosu k ekonomickej prosperite, kvalite životného prostredia a sociálnemu kapitálu (Marková, Vicianová, 2011). Odlišuje sa od sponzorstva, darcovstva či firemnej filantropie, aj keď do istej miery s týmito javmi súvisí (tieto aktivity dominovali v podnikovej zodpovednosti v začiatkoch implementácie princípov spoločensky zodpovedného podnikania).

Vychádzajúc z trojitej výsledovky rozlišujeme tri základné oblasti (roviny, piliere) dobrovoľného zodpovedného správania organizácií: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu. Každá oblasť zahŕňa mnoho činností/aktivít, z ktorých si môžu organizácie vyberať podľa svojho zamerania a požiadaviek zainteresovaných strán v širšom kontexte spoločenských a ekologických vzťahov. (Kuldová, 2010; Musová, 2013)

Ekonomická oblasť zahŕňa transparentnosť aktivít, vytváranie a budovanie dobrých vzťahov so zainteresovanými stranami, ktoré majú vplyv na ekonomickú činnosť podniku, osobitne so zákazníkmi, dodávateľmi, investormi a ďalšími obchodnými partnermi. Dôraz sa kladie na poskytovanie kvalitných a bezpečných produktov a služieb zákazníkovi, budovanie vzťahov s nimi (osobný prístup, efektívne riešenie sťažností), etické programy organizácií, férové dodávateľsko-odberateľské vzťahy a pod. Sledujú sa tiež dosahy organizácie na ekonomiku na lokálnej, národnej, ale aj globálnej úrovni, napríklad prostredníctvom rozvoja zamestnanosti či boja proti korupcii.

V sociálnej oblasti môžeme hovoriť o zodpovednej organizácii vtedy, ak na pracovisku aj v miestnej komunite pozitívne ovplyvňuje životnú úroveň, dbá na zdravie a bezpečnosť, vzdelanie a kultúrny rozvoj občanov. V internej sociálnej oblasti sú partnerom organizácie zamestnanci a zamestnanecké odbory, v externej sa zameriava na miestnu komunitu, neziskový sektor a verejnosť ako takú.

Pokiaľ ide o environmentálnu oblasť (životné prostredie), od spoločensky zodpovednej organizácie sa očakáva, že si bude uvedomovať vplyv svojej činnosti na živú a neživú prírodu, vrátane ekosystému, pôdy, vzduchu a vody. Predpokladá sa, že svoju činnosť bude vykonávať tak, aby chránila prírodné zdroje a čo najmenej zaťažovala životné prostredie a dodržiavala environmentálne štandardy. Príkladom aktivít je šetrná, environmentálne zodpovedná kultúra organizácie, separovanie odpadu, šetrenie vodou a energiami a pod. Súčasťou takého správania je dodržiavanie princípu trvalo udržateľného rozvoja, ktorý zabezpečuje život i pre budúce generácie.

2.3 Zainteresované strany (Stakeholderi)

Kľúčovou pri skúmaní problematiky spoločenskej zodpovednosti je otázka, voči komu má byť organizácia zodpovedná. Freeman v roku 1984 koncipoval tzv. stakeholder teóriu, v ktorej týmto pojmom označil všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie organizácie alebo ich jej aktivity spätne ovplyvňujú (môžeme sa stretnúť aj s označením „zainteresované strany“ alebo v niektorých zdrojoch aj „záujmové skupiny“).

Zainteresované strany sa nachádzajú vo vnútri organizácie a rovnako aj v jej vonkajšom okolí. Podľa Bussarda (2005) patria medzi najvýznamnejšie zainteresované strany vlastníci/akcionári, investori, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, ďalší obchodní partneri, konkurencia, vláda, komunity, neziskové organizácie a médiá. Z hľadiska dlhodobej stratégie organizácie je nutné zobrať do úvahy potreby súčasných, ale i budúcich zainteresovaných strán. V niektorých prípadoch sa zainteresované strany vhodne rozdeľujú na primárne – majúce priame záujmy na organizácii (napríklad zamestnanci, zákazníci, obchodní partneri, blízke komunity) a sekundárne – predstavujúce verejnosť a špeciálne subjekty, ktoré nemajú priame záujmy v organizácii, resp. sú napojené len nepriamo (regulačné orgány, samospráva, mimovládne organizácie, médiá a pod.).

Každá zainteresovaná strana svojím spôsobom ovplyvňuje činnosť v organizácii. Vlastníci a akcionári sú zainteresovaní na raste a prosperite organizácie, zamestnanci hodnotia pracovné podmienky, zákazníkov zaujíma kvalita poskytovaných produktov a služieb, vládu zaujíma znižovanie nezamestnanosti a kvalita podnikateľského prostredia a komunity správanie organizácií v mieste ich pôsobenia. (Bussard a kol., 2005)

V prípade implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe má význam *analýza jednotlivých zainteresovaných strán* (predchádza jej ich identifikácia) a následná diferenciacia prístupu k jednotlivým záujmovým skupinám podľa ich významnosti, očakávaní, moci a pod. (Musová, 2020; Jawahar, McLaughlin, 2001). Identifikácia zainteresovaných strán sa môže uskutočniť napríklad podľa troch základných atribútov: sily vplyvu na organizáciu, legitímnosti jej vzťahov s organizáciou a urgentnosti uspokojenia jej požiadaviek podnikom (Marasová, 2008). V konečnom dôsledku môže táto analýza prispieť k jednoduchšej aplikácii koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe a určiť, kam a v akej miere je potrebné zacieliť pozornosť organizácie. Treba si zároveň uvedomiť, že záujmy zainteresovaných strán môžu byť protichodné a v priebehu času sa môžu meniť. Vo všeobecnosti je na Slovensku zapojenie zainteresovaných strán do procesu implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti na nízkej úrovni. Vo väčšine prípadov sa dialóg deje ad hoc. V dôsledku toho majú aktivity skôr nápravný ako preventívny charakter. Jedným z problémov je práve nedostatočne identifikovaná škála zainteresovaných strán (Hronec a kol., 2019). V prípade, ak má organizácia vypracovanú stratégiu zodpovedného správania, zvyčajne má aj stratégiu identifikovania a komunikácie so zainteresovanými stranami. Výsledkom spolupráce s vybranými/všetkými zainteresovanými stranami môže byť posilnenie vzájomnej dôvery, identifikovanie a riešenie problémov, ktoré sú významné pre všetkých, dlhodobé partnerstvá medzi súkromným, verejným a neziskovým sektorom či vzájomná motivácia.

2.4 Príbuzné pojmy

So spoločenskou zodpovednosťou úzko súvisia aj ďalšie príbuzné pojmy, ktoré stručne charakterizujeme v nasledujúcej časti.

Udržateľný rozvoj

Udržateľný rozvoj znamená uspokojenie potrieb súčasných generácií bez toho, aby bolo ohrozené uspokojovanie potrieb generácií budúcich. Predstavuje komplexný prístup, ktorý spája hospodárske, sociálne a environmentálne aspekty tak, aby sa vzájomne posilňovali.

S narastajúcim znečisťovaním životného prostredia v druhej polovici minulého storočia sa začali zvažovať viaceré scenáre koexistencie ekonomického rozvoja a udržania prijateľného životného prostredia.

Agenda 2030 pre udržateľný rozvoj (program prijatý OSN v roku 2015) je súhrnom globálnych záväzkov, ktorými medzinárodné spoločenstvo reaguje na najzávažnejšie výzvy súčasnosti. Zmena klímy, chudoba, zvyšujúce sa ekonomické a sociálne nerovnosti alebo neudržateľnosť prevládajúcich vzorcov výroby a spotreby sú komplexné a navzájom previazané problémy. Izolované zásahy a opatrenia preto strácajú účinnosť pri ich riešení. Ciele udržateľného rozvoja zabezpečujú rovnováhu v troch rozmeroch: ekonomickom, sociálnom a environmentálnom. Zameriavajú sa na oblasti ako: ľudská dôstojnosť, regionálna a globálna stabilita, zdravá planéta, spravodlivé a odolné spoločnosti, prosperujúce hospodárstva. Tieto ciele podporujú zblížovanie medzi krajinami EÚ, v rámci spoločností a so zvyškom sveta.

EÚ má silnú východiskovú pozíciu v oblasti udržateľného rozvoja a spolu so svojimi členskými krajinami je odhodlaná stáť na čele pri plnení programu OSN do roku 2030. Ciele udržateľného rozvoja sú súčasťou všetkých 10 priorít Európskej komisie (Program OSN pre trvalo udržateľný rozvoj do roku 2030, dostupné na: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>; Prístup EÚ k plneniu programu OSN pre trvalo udržateľný rozvoj do roku 2030 spolu s jej členskými krajinami. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_sk)

Etický program organizácie

Realizácia etického programu je etickou činnosťou organizácie. Etický program vychádza z etiky, spoločenskovednej disciplíny, ktorá sa zaoberá skúmaním morálky. Je jadrom organizačnej kultúry. Etický program organizácie je založený na kľúčových presvedčeniach organizácie a na zohľadňovaní záujmov zainteresovaných strán. Je hodnotovou platformou pre komplexnú činnosť organizácie, stanovenou orientáciou správania organizácie ako kolektívneho subjektu a každého jej člena (Remišová, 2015). Cieľavedomé zavádzanie etiky do organizácie je možné len aplikáciou etických princípov, nástrojov a metód do procesov organizácie, teda vznikom etickej infraštruktúry organizácie. Ide najmä o inštaláciu etických kódexov, etických vzorov, výcviku a vzdelávania v oblasti podnikateľskej etiky (tzv. tradičné nástroje etického riadenia), etického a sociálneho auditu, etických výborov, ombudsmana pre etiku a pod. (moderné nástroje etického riadenia). Etická infraštruktúra by mala reflektovať aj vplyv tradícií a rituálov, kľúčových etických zásad, princípov a hodnôt, ale tiež úroveň vyspelosti organizačnej kultúry (Musová, 2013).

Spoločenská vnímavosť organizácie/podniku (corporate social responsiveness, CSR2)

Spoločenská vnímavosť organizácie (CSR2) sa orientuje na zdôraznenie toho, ako majú organizácie predvídať meniace sa a stupňujúce sociálne požiadavky a reagovať na ne. Je spojená s hľadaním mechanizmov, procedúr, opatrení a modelov správania, ktoré umožnia organizácii zvládnuť nátlak

v sociálnej oblasti. Od organizácií sa vyžaduje vhodné správanie a konanie v oblasti diskriminácie zamestnancov na pracovisku, redukovania znečisťovania, zaručenia spoľahlivosti a efektívnosti produktov, zlepšenia zdravotných a bezpečnostných podmienok v priestoroch organizácie, vyhýbania sa podplácaniu predstaviteľov štátnych inštitúcií. Neskôr bol tento koncept rozšírený a upravený na tzv. manažment problémov a otázok. Tento prístup v podstate zdôrazňuje existenciu sociálnych a politických otázok, ktoré môžu významne ovplyvniť proces reakcie organizácie. Implementácia tohto prístupu znamená snahu o minimalizáciu neočakávaných situácií, ktoré môžu vzniknúť práve z dôvodu spoločenských a politických zmien.

Firemná filantropia

Aktivity v rámci firemnej filantropie sú súčasťou aktivít spoločensky zodpovedného správania (v sociálnej oblasti), nie však jeho synonymum. Ide o dobrovoľnú, angažovanú činnosť organizácií vo verejnoprospešných projektoch s cieľom obecného blaha v spoločnosti či v komunite. Na rozdiel od filantropických aktivít je však spoločensky zodpovedné správanie zamerané na celkové dopady správania firmy na jej okolie. Teda ide o komplexnejšie poňatie dosahov a dopadov aktivít spoločensky zodpovedného správania než je to v prípade filantropie. Filantropia je založená na láske k ľuďstvu, obyčajne sa prejavuje snahou o zvýšenie verejného blaha, a to osobnými dobročinnými skutkami alebo finančnou podporou nejakej oblasti bez očakávania protihodnoty (Bussard a kol., 2005). Súčasťou filantropických aktivít sú rôzne formy darcovstva či dobrovoľnícke aktivity. V prípade darcovstva ide o poskytovanie finančných alebo nefinančných zdrojov, pričom darca neočakáva protislužbu (na rozdiel od sponzoringu). Pri **finančnom darcovstve ide** o priame darovanie finančných prostriedkov, usporiadanie zbierky medzi zamestnancami, vytvorenie tzv. matchingového fondu¹, usporiadanie charitatívnych aukcií a výstav, zriadenie nadácie a pod. **Nefinančné darcovstvo** má napr. podobu poskytnutia vlastného zázemia organizácie/podniku pre neziskovú organizáciu, zapožičanie techniky, usporiadanie odborného školenia, realizácia vzdelávacích programov, uvoľnenie vlastných zamestnancov/odborníkov (Kuldová, 2012). Sponzoring naopak predstavuje obchodný vzťah medzi organizáciami (sponzorujúcou a sponzorovanou) a je súčasťou public relations. Sponzor poskytuje finančné alebo nefinančné zdroje s tým, že očakáva od podporovanej organizácie protihodnotu – najčastejšie nejakú formu zviditeľnenia (propagovanie svojho mena na aktivitách podporovanej organizácie). Možno ho však tiež vnímať ako jednu zo spoločensky zodpovedných aktivít.

Firemné občianstvo

Ďalším súvisiacim pojmom je **firemné občianstvo** (Corporate Citizenship – CC). Podobne ako pri firemnej filantropii a dobrovoľníctve, aj firemné občianstvo je užší pojem a pomenúva len časť aktivít, ktoré patria do sféry záujmy spoločensky zodpovedných organizácií. Vzťahuje sa na angažované riešenie spoločenských problémov v lokalite, kde organizácia pôsobí. Podľa tohto konceptu organizácia v mieste svojho pôsobenia vystupuje ako „dobrý občan“. Znamená to, že okrem napĺňania svojich obchodných cieľov má aj strednodobú stratégiu budovania dobrých vzťahov s obyvateľmi a stratégiu celkového rozvoja svojho okolia (Bussard a kol., 2005). Firemné občianstvo zahŕňa napríklad aj darcovstvo, sponzoring, dobrovoľnícke projekty zamestnancov či nadácie, vytvorené organizáciou. Je užšie zamerané na lokálne aktivity, pomocou ktorých si chce organizácia rozvíjať vzájomne prospešné, interaktívne a dôveryhodné vzťahy so zainteresovanými stranami vo svojom okolí.

Spoločensky/sociálne zodpovedné investovanie

Súčasťou zodpovedného správania organizácií môže byť aj **spoločensky/sociálne investovanie**, ktoré môžeme charakterizovať ako investičné rozhodovanie kombinujúce finančné faktory so sociálnymi, environmentálnymi a etickými faktormi. Sociálne zodpovedné investície, ktoré podniky

¹ Organizácia/podnik, ktorá sa rozhodne takýto fond zriadiť, umožní svojim zamestnancom venovať určitú čiastku z ich príjmu na verejnoprospešné účely. Takto zhromaždené finančné prostriedky sa umiestnia na separátnom bankovom účte a raz za určité obdobie sa vopred určeným spôsobom znásobia (z podnikových zdrojov). Hlavnou výhodou fondu je synergický efekt – spojenie individuálneho darcu (zamestnanca) s firemným darcom (organizáciou). V zahraničí je matching veľmi rozšírený (Slovník BLF, www.crs-online.cz).

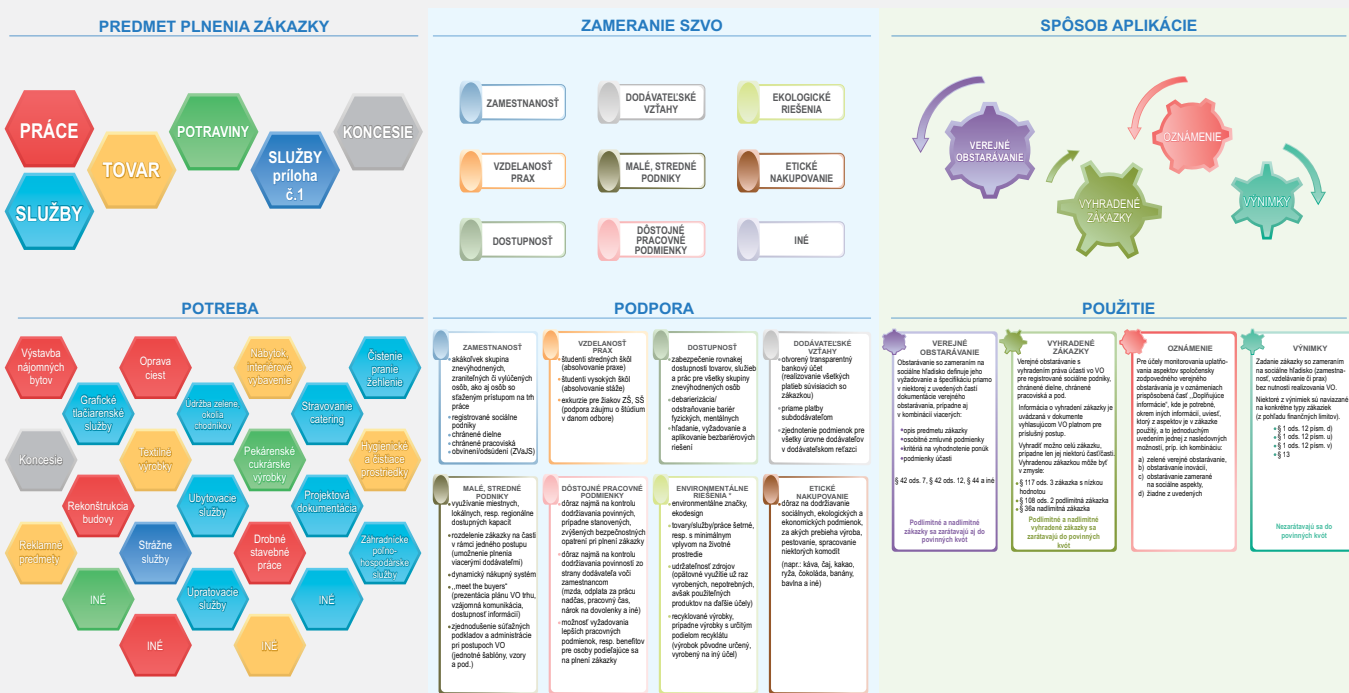
uskutočňujú, môžu byť určené pre vnútorné prostredie podniku (zamestnancov podniku) alebo pre komunitu, v ktorej podnik pôsobí (t. j. vonkajšie prostredie). Uskutočňovanie sociálne zodpovedných investičných projektov predstavuje v podniku spravidla návratnosť v podobe neekonomických prínosov. Vďaka aktivitám v tejto oblasti investovania si podnik posilňuje svoju pozíciu, buduje si dobrú povesť a získava si lojalitu svojich zamestnancov a zákazníkov. Prínosy z tohto typu investičných projektov pociťujú aj zainteresované strany (Hvolková, 2015).

Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie

Čoraz častejšie rezonuje medzi verejnými obstarávateľmi a obstarávateľmi pojem „spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie“. V rámci zabezpečenia svojich potrieb tak verejní obstarávatelia a obstarávatelia majú možnosť nielen nakúpiť potrebné tovary, služby či stavebné práce, ale súčasne zohľadniť súvisiace sociálne, environmentálne, príp. inovatívne aspekty. Pri jeho uplatňovaní je využitá trhová sila verejných obstarávateľov na to, aby sa pri nákupe tovarov, služieb a stavebných prác získala pridaná hodnota v podobe sociálnych a environmentálnych pozitívnych dopadov. Efektívnym a zodpovedným využitím verejných prostriedkov podporuje štátna a verejná správa riešenia ekonomicky, sociálne a environmentálne šetrné k spoločnosti a prostrediu. *Spoločensky zodpovedne nakupovať za verejné peniaze znamená, že sa podporuje ochrana životného prostredia (tzv. zelený aspekt), inovácie, alebo sa plnia ciele sociálnej povahy (napr. podporujú lepšie pracovné podmienky zamestnancov alebo sa podporuje práca sociálne znevýhodnených občanov (podrobnejšie v nižšie uvedenej infografike alebo na webovom sídle Úradu pre verejné obstarávanie).*

Obrazok č. 1 Infografika k spoločensky zodpovednému verejnému obstarávaniu

INFOGRAFKA K SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉMU VEREJNÉMU OBSTARÁVANIU



Možnosť realizovania prípravných trhových konzultácií pre správne nastavenie zákazky

* Metodika zeleného verejného obstarávania
Kritériá EÚ zeleného VO
Brožúra EKO značky, Rozumieme logám a symbolom?

Vypracoval: Inštitút verejného obstarávania

V nasledujúcej tabuľke je uvedených niekoľko príkladov spoločensky zodpovedného verejného obstarávania.

Tabuľka č. 2 Príklady spoločensky zodpovedného verejného obstarávania

1. Veľa činností, ktoré potrebujú zabezpečiť verejní obstarávatelia, vedia dnes zastrešiť registrované sociálne podniky. Zadaním zákazky práve takémuto subjektu je možné podporiť zamestnanosť akýchkoľvek znevýhodnených osôb, pričom cieľom je, aby sa tieto osoby podieľali aj na plnení zákazky.
2. Pri organizovaní podujatí v rámci obce či mesta, teda rôznych osláv, hodových slávností či vianočných trhov, prijať tzv. zero waste opatrenia. To znamená, že sa zadá ako podmienka pre uchádzačov o zákazku používanie recyklovateľného alebo zálohovateľného riadu a pohárov a s tým súvisiace separovanie odpadu. Alebo môže byť výzvou aj catering zabezpečený registrovaným sociálnym podnikom. Reklamu a propagáciu podujatia môže zastrešiť stredná odborná škola, upratovanie a vyčistenie plochy zasa vlastný obecný podnik a podobne.
3. Pri zadávaní zákazky na rekonštrukciu podnikov sa ako podmienka pre uchádzačov môže zadať, aby víťazný uchádzač zamestnal určitý počet osôb znevýhodnených na trhu práce alebo aby zrecykloval, respektíve opätovne použil asfalt, či betón.
4. Pri výbere IT firmy sa ako podmienka pre úspešného uchádzača môže zadať povinnosť zabezpečiť on-line školenie, resp. webinár pre učiteľov v niektorom kraji, prípadne po celom Slovensku na rôzne témy zvyšujúce počítačovú gramotnosť alebo na témy, vďaka ktorým budú vedieť poskytnúť žiakom kvalifikovanejšie vzdelávanie v oblasti kybernetickej bezpečnosti alebo správania sa na sociálnych sieťach a pod, a to bez nároku na honorár.

(Webové sídlo ÚVO, Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie. Inštitút verejného obstarávania. Dostupné na: <https://www.uvo.gov.sk/legislativametodika-dohlad/metodika-zadavania-zakaziek/spolocensky-zodpovedne-verejne-obstaravanie-szvo/uvod-do-szvo-636.html>)

Spoločensky zodpovedné rozpočtovanie/programové rozpočtovanie

Je to kvalitatívna manažérska nadstavba ku klasickému rozpočtu. Zámerom jeho zavedenia bolo zvýšenie informačnej hodnoty rozpočtov, keďže uvedením cieľa a merateľných ukazovateľov sa vytvára priestor pre monitorovanie a hodnotenie plnenia cieľov aj širšou verejnosťou. Nástroj má tiež dopomôcť voleným predstaviteľom, ako aj vodcom/manažérom vo verejnom sektore prijímať kvalifikovanejšie spoločensky zodpovednejšie rozhodnutia podložené kvalitnými informáciami s cieľom čo najefektívnejšieho využívania obmedzených zdrojov, zvyšovania kvality služieb verejnej správy poskytovaným obyvateľom a v neposlednom rade skvalitňovania komunikácie s verejnosťou. Podstatnou sa pritom stáva aj zodpovednosť (a jej zdokumentovanie) za dosahovanie výkonnosti (teda dosahovanie cieľov). Tento manažérsky nástroj má prinášať viac transparentnosti, názornejšie spájanie cieľov a verejných zdrojov, vyšší prehľad o tom, koľko zabezpečovanie služieb stojí a aký je progres kvality ich poskytovania, zvyšuje zainteresovanosť všetkých organizačných útvarov do vytvárania rozpočtu, čím by sa zamestnanci mali vo väčšej miere spolupodieľať na naplňaní strategických cieľov, identifikuje oblasti, do ktorých sa vkladá väčšie množstvo zdrojov a neprinášajú želateľné výsledky (napr. administratíva), či naopak identifikuje oblasti, kam je potrebné investovať vyšší objem prostriedkov. Cieľom zavedenia programového rozpočtovania do územnej samosprávy bolo vypracovať systém rozpočtu tak, aby bol transparentný pre verejnosť a aby umožnil posúdiť účel a výsledný efekt vynakladania zdrojov a zvýšil zodpovednosť samospráv za účelné a efektívne vynakladanie výdavkov. Programové rozpočtovanie poskytuje nielen informácie o tom, či verejný sektor ako poskytovateľ verejných služieb dosahuje svoje rozpočtové ciele efektívnym spôsobom, je zároveň i prvkom riadenia verejných financií (Hronec, Mihályi, 2019).



Sociálny audit a sociálne reportovanie

Ide o audit, ktorý skúma výkon a pôsobenie spoločnosti pomocou škály sociálnych indikátorov sledujúcich pracovnoprávne vzťahy, vplyv na komunitu, sociálny dialóg, konzultácie so zainteresovanými stranami, dodržiavanie pracovných štandardov a podiel na budovaní sociálnej infraštruktúry. Tieto pojmy vznikli v kontexte spoločensky zodpovedného podnikania a majú pokrývať širšiu škálu pôsobenia podniku než len dodržiavanie minimálnych pracovných štandardov. Nemôžu sa zamieňať s pojmami ako monitoring, inšpekcia či verifikácia, ktoré sa používajú v kontexte etického obchodovania (Bussard, Marček, 2005).

2.5 Ďalšie súvisiace pojmy

V širšej praxi sa stretávame ešte s niekoľkými pojmami, ktoré sa dotýkajú konkrétnych spoločensky zodpovedných aktivít, resp. sú to pojmy súvisiace s problematikou spoločenskej zodpovednosti, i keď možno prvotne nesúvisia s oblasťou verejnej správy.

Asignácia 2, resp. 3% dane

Možnosť fyzickej alebo právnickej osoby poukázať určité percento (2%, dobrovoľníci 3%) zaplatenej dane z príjmov za uplynulé obdobie niektorému z registrovaných neziskových subjektov. Viac informácií na www.rozhodni.sk.

Dobročinný marketing (cause related marketing)

Inovatívny prístup v spoločensky zodpovednom marketingu. Využívajú ho podniky, ktoré spolupracujú s neziskovými organizáciami na spoločnom projekte, do neho aktívne zapájajú aj spotrebiteľov, ktorí svojou participáciou (finančnou, aktivitou) prispievajú k podpore dobročinnej myšlienky. Projekt

má komerčný charakter a všetkým zúčastneným partnerom prináša uspokojenie ich individuálnych cieľov (podniku napríklad zvýšenie predaja, zvýšenie znalosti značky; neziskovej organizácii zviditeľnenie, zlepšenie imidžu, finančné prostriedky na podporu dobročinnnej myšlienky; spotrebiteľovi dobrý pocit a individuálne uspokojenie). Môže mať krátkodobý (jednorazový) aj dlhodobý charakter (Musová, 2020).

Environmentálny marketing

Charakterizuje sa ako proces plánovania, implementácie a kontroly vývoja produktu, cenotvorby, prezentácie produktu a jeho distribúcie, pričom by mali byť splnené nasledujúce kritériá: (1) uspokojia sa potreby zákazníka; (2) organizácia naplní svoje ciele, (3) všetky procesy sú environmentálne vhodné (resp. sú kompatibilné s ekosystémom – ak nie sú pre prírodné prostredie prospešné, aspoň mu neškodia (Musová, 2013).

Sociálny marketing

Ide o využitie princípov a techník marketingu na ovplyvnenie členov cieľového publika tak, aby dobrovoľne prijali, odmietli, zmenili alebo opustili určité správanie v prospech jednotlivcov, skupín alebo spoločnosti ako celku. Ide o spoločenské aktivity motivované profitmi hlavne v morálnej a etickej rovine, ktorých cieľom je zmeniť správanie, postoje, hodnoty či predsudky jednotlivcov či spoločnosti. Primárnym cieľom sociálneho marketingu (na rozdiel od zdieľaného) je odstránenie negatívnych sociálnych javov, a teda tzv. „vyššie dobro“ – výhoda pre spoločnosť ako celok. Sociálny marketing realizujú spravidla neziskové a verejnoprospešné organizácie (Musová, 2020).

Korupcia

Korupcia v užšom zmysle predstavuje aktívne aj pasívne podplácanie (aj legislatívne upravené v Trestnom zákone). V širšom zmysle ide o podplácanie (aktívne aj pasívne) alebo poskytovanie alebo prijímanie prospechu (neoprávnených výhod) aj bez (priameho) úplatku, spravidla osobou zastávajúcou nejakú (úradnú, mocenskú) funkciu. Organizácia Transparency International ju definuje ako zneužívanie zverenej moci na súkromný úžitok alebo prospech. V praktickej rovine môže ísť o drobnú každodennú korupciu súvisiacu s výkonom štátnej správy a samosprávy na úrovni miest, obcí, okresov, krajov i celoštátnych orgánov a ďalších úradov a inštitúcií spojených s rozhodovaním a výkonom moci alebo veľkú hospodársku korupciu. Korupcia ohrozuje právny štát, demokraciu a ľudské práva, podkopáva dobrú vládu, slušnosť a sociálnu spravodlivosť, narúša hospodársku súťaž a ohrozuje stabilitu demokratických inštitúcií a morálne základy spoločnosti. Boj proti korupcii je jednou zo zodpovedných aktivít v ekonomickej rovine.

Whistleblower

Neformálne označenie pre človeka, ktorý upozorní autoritu alebo verejnosť na nelegálne, neetické alebo diskriminačné konanie vo vnútri organizácie. Legislatívne je táto aktivita upravená zákonom č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti

Komunita

Skupina ľudí, ktorí sú nejakým rozpoznateľným spôsobom vzájomne previazaní – v tomto kontexte hlavne geograficky vymedzené komunity (susedstvá, sídla, mestá, vidiecke sídliska, mikroregióny atď.). Ľudí v takejto komunite spája hlavne rovnaké bydlisko, niekedy aj práca. (Bussard, Marček, 2005)

Nadácia a komunitná nadácia

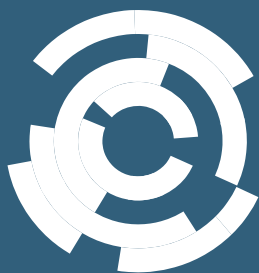
Nezisková mimovládna organizácia, ktorej poslaním je zhromažďovať, zhodnocovať a distribuovať majetok na podporu iných neziskových organizácií a projektov. Na Slovensku ich postavenie upravuje Zákon č. 34/2002 Z. z. o nadáciách, ktorý ich definuje ako účelové združenie majetku

na podporu verejnoprospešného účelu. Špecifickou je komunitná nadácia, ktorej poslaním je prostredníctvom získavania majetku z rôznych miestnych zdrojov, jeho zhodnocovania a následného prerozdelenia iným subjektom podpora nejakej (spravidla) geograficky vymedzenej komunity. (Bussard, Marček, 2005)



Overenie poznatkov z kapitoly 2:

1. Ktorá z definícií spoločenskej zodpovednosti v organizácii je podľa Vášho názoru najvýstižnejšia? Najkomplexnejšia? Ktorá sa najviac približuje spoločensky zodpovednému angažovaniu sa Vašej organizácie?
2. Pokúste sa porovnať definície pojmov spoločenská zodpovednosť a firemné občianstvo, konkrétne v čom vidíte ich príbuznosť, a naopak v čom sú odlišné?
3. Čo je spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie a aké konkrétne prvky/oblasti spoločensky zodpovedného správania organizácií pôsobiacich vo verejnom sektore sa dajú v rámci neho zakomponovať a podporovať?
4. Ako si vysvetľujete pojem zainteresované strany? Identifikujte zainteresované strany, teda subjekty v internom aj externom prostredí organizácie, na ktoré má činnosť Vašej organizácie dosah, a opačne, ktoré majú vplyv na činnosť Vašej organizácie.



CAF CENTRUM

3

Legislatívna a nelegislatívna úprava problematiky spoločenskej zodpovednosti zo strany štátu a nadnárodných inštitúcií



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

3 Legislatívna a nelegislatívna úprava problematiky spoločenskej zodpovednosti zo strany štátu a nadnárodných inštitúcií

Verejný sektor patrí k najväčším sektorom každého štátu. Svojou politikou významne ovplyvňuje rozvoj samosprávy. Hlavným cieľom spoločenskej zodpovednosti samosprávy je zaistenie dlhodobého udržateľného rozvoja územia, v ktorom pôsobí. Vyššia efektívnosť, zodpovednosť a transparentnosť je rovnako dôležitá ako v súkromnom sektore, a preto musí byť verejný sektor spoľahlivý (Jadudová, Repa, 2011). V súčasnosti rastie tlak verejnosti na preukázanie výsledkov realizovaných aktivít verejnej správy. Poslaním organizácie verejnej správy je venovať sa uspokojovaniu kategórie potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem svojho poslania má organizácia verejnej správy zaviesť zodpovedné správanie, aby prispievala k udržateľnému rozvoju vlastných ekonomických, spoločenských a environmentálnych faktorov, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej spoločnosti. Hlavná úloha spoločenskej zodpovednosti vysvetľuje vôľu organizácie integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania vlastných rozhodnutí, ale tiež schopnosť reagovať na vplyvy vlastných rozhodnutí a činností na spoločnosť a životné prostredie (Príručka Modelu CAF, 2020).

Spoločenská zodpovednosť nie je v našich podmienkach legislatívne upravená a je založená výhradne na princípe dobrovoľnosti. Významným pokrokom v otázke presadzovania spoločenskej zodpovednosti do praxe v európskych podmienkach bol Lisabonský summit v marci 2000, na ktorom sa predstavitelia Európskej únie dohodli urobiť z EÚ do roku 2010 najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu poznatkovo orientovanú ekonomiku sveta, schopnú trvalo udržateľného rastu s väčším množstvom pracovných miest a väčšou sociálnou kohéziou. Účastníci summitu sa jednomyselne zhodli, že spoločensky zodpovedné správanie môže tomuto cieľu výrazne pomôcť. Po Lisabonskom summite nasledovali ďalšie aktivity, ktoré významne iniciovali diskusiu o spoločenskej zodpovednosti, identifikovali spôsoby jej propagácie na európskej a svetovej úrovni a možnosti využitia aktuálnych skúseností organizácií (Musová, 2013).

Koncepcia spoločenskej zodpovednosti je dnes výrazne podporovaná celým radom nadnárodných a medzinárodných organizácií. Na pôde EÚ aj OSN vznikli viaceré konkrétne iniciatívy, ktoré si kladú za cieľ podporiť rozširovanie myšlienok spoločenskej zodpovednosti na národnej aj globálnej úrovni. Významným krokom Európskej únie bolo vytvorenie Multistakeholder Fóra, ktoré združuje zamestnávateľské a podnikateľské zväzy, odbory a mimovládne organizácie. Jeho cieľom je propagovať transparentnosť a inovatívnosť koncepcie spoločenskej zodpovednosti.

Definícia spoločenskej zodpovednosti z roku 2001 (Zelená kniha EÚ) zdôraznila dobrovoľnosť zodpovedného správania, niečo, čo organizácie môžu urobiť nad rámec platnej legislatívy upravujúcej povinnosti organizácie. Právna zodpovednosť by nemala byť súčasťou modelu spoločenskej zodpovednosti (práve s ohľadom na zdôrazňovanú dobrovoľnosť zodpovedných aktivít), pretože je považovaná za absolútnu povinnosť akéhokoľvek (nielen podnikateľského) subjektu. Z uvedeného dôvodu je nasledujúca časť zameraná na prezentovanie dokumentov, noriem a štandardov, ktoré upravujú rôzne oblasti spoločenskej zodpovednosti.

3.1 STN ISO 26000: 2011

Hlavným cieľom normy STN ISO 26000:2011 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti (Guidance on Social Responsibility) je poskytnúť organizáciám na celom svete návod na zlepšenie ich riadenia na báze kľúčových indikátorov trvalého rozvoja v zmysle všeobecných zásad teórie spoločenskej zodpovednosti.

STN ISO 26000: 2011 je určená pre organizácie súkromného aj verejného sektora bez ohľadu na ich veľkosť alebo umiestnenie. Cieľom STN ISO 26000: 2011 je posilniť zodpovednosť organizácií za ich správanie a obchod, čím sa zvýši ich príspevok k trvalo udržateľnému rozvoju. V praxi to predstavuje zapojenie všetkých zainteresovaných strán a začlenenie spoločenskej zodpovednosti do všetkých procesov a kultúry organizácie. Prijatím požiadaviek STN ISO 26000: 2011 sa organizácie zaväzujú dodržiavať pravidlá spoločenskej zodpovednosti. Norma obsahuje metodické usmernenia na zlepšenie v základných troch oblastiach zodpovednosti – sociálna zodpovednosť, ekonomická zodpovednosť a environmentálna zodpovednosť.

STN ISO 26000: 2011 obsahuje nasledujúce časti:

- koncepty, pojmy a definície vzťahujúce sa k spoločenskej zodpovednosti,
- pozadie, trendy a charakteristika spoločenskej zodpovednosti,
- princípy a prax vzťahujúce sa k spoločenskej zodpovednosti,
- kľúčový predmet a témy spoločenskej zodpovednosti,
- integrácia, implementácia a propagovanie spoločensky zodpovedného rokovania naprieč organizáciou,
- identifikácia a zapojenie zainteresovaných strán,
- komunikačná angažovanosť a osвета.

STN ISO 26000: 2011 pomáha organizácii zlepšiť jej povesť, zlepšiť kultúru, angažovanosť a produktivitu zamestnancov. Zodpovednosť za zavedenie STN ISO 26000: 2011, a teda aj za spoločenskú zodpovednosť nesie najvyšší manažment a vlastníci organizácie (Marková, 2013).

3.2 Normy podľa pilierov spoločenskej zodpovednosti

Ďalšie normy, ktoré sa vzťahujú na jednotlivé piliere koncepcie spoločensky zodpovedného správania podľa oblastí, ktoré riešia:

- ekonomický pilier: STN EN ISO 9001:2016 (systémy manažérstva kvality), STN ISO 37001:2019 (systémy manažérstva proti korupcii),

- sociálny pilier: STN ISO 45001:2019 (medzinárodná norma z oblasti BOZP), SA8000:2008 (norma pre zlepšovanie pracovných podmienok),
- environmentálny pilier: STN EN ISO 14001: 2016 (systémy manažérstva environmentu), EMAS III (schéma pre environmentálne manažérstvo a audit).

Ekonomická oblasť spoločenskej zodpovednosti

Ekonomická oblasť spoločenskej zodpovednosti organizácie je zabezpečená systémom manažérstva kvality (Quality Management System – QMS). V SR sa uplatňuje v podobe **STN EN ISO 9001: 2016**. V ekonomickej oblasti sa táto norma sústreďuje na výkonnosť procesov, ku ktorým dochádza v organizácii, a to pomocou univerzálnych ukazovateľov výkonnosti procesov organizácie, ukazovateľov výkonnosti jednotlivých procesov a ukazovateľov merania výkonnosti podľa odchýlok (Hronec a kol., 2019). Táto medzinárodná norma špecifikuje požiadavky na systémy manažérstva kvality, ak organizácia:

- a) potrebuje preukázať svoju schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka, aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky,
- b) kladie si za cieľ zveľaďovať spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému vrátane procesov na zlepšovanie systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka, aplikovateľnými požiadavkami predpisov a regulačnými požiadavkami.

Všetky požiadavky tejto medzinárodnej normy sú všeobecné a určené na aplikáciu v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na typ, veľkosť alebo poskytované produkty a služby.

Ďalšou normou, ktorá sa vzťahuje k ekonomickej oblasti spoločenskej zodpovednosti organizácie, je norma **STN ISO 37001: 2019**, ktorá špecifikuje systémy na predchádzanie prípadom spojeným s korupciou, ako aj jej odhaľovanie a následné prijímanie represívnych opatrení v jednotlivých organizáciách, ktoré sú zodpovedné za predchádzanie korupcii prostredníctvom cielených protikorupčných opatrení a mechanizmov.

Sociálna oblasť spoločenskej zodpovednosti

Sociálna oblasť spoločenskej zodpovednosti organizácie je rozpracovaná čiastočne v normách **STN ISO 45001:2019 a SA 8000:2008**. Základom celého systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je vyhľadávanie nebezpečenstva a ohodnotenie vyplývajúcich rizík voči zamestnancom, následne podchytenie všetkých rizík a prípadná minimalizácia ich dopadov. V dnešnej dobe harmonizácie nášho práva s právom EÚ je už tento princíp legislatívne zakotvený aj v SR.

Norma ISO 45001:2019 (predtým OHSAS 18001) je medzinárodne uznávaná špecifikácia pre posudzovanie systémov manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP). Bola vyvinutá v reakcii na naliehavú požiadavku organizácií, podľa ktorej by ich systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci mohli byť posudzované a certifikované (www.euroiso.sk). Uvedené je možné dosiahnuť riadením rizík, v oblasti BOZP predovšetkým znižovaním úrazovosti a zlepšovaním celkovej úrovne BOZP podľa filozofie neustáleho zlepšovania. Špecifikácie normy sú formulované tak, aby zohľadňovali rôzne podmienky jednotlivých organizácií a boli aplikovateľné pre všetky subjekty verejnej správy podľa typu a veľkosti. Rozsah dokumentácie a podrobnosť či komplexnosť systému si určí organizácia sama na základe jej povahy, kultúry, charakteru jej činnosti a rozsahu rizík v danej organizácii (Prskavcová a kol. 2009).

Zavedenie systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci má priniesť do organizácie viaceré výhody. Je dôkazom, že organizácia má záujem o svojich zamestnancov, čo je pozitívnym signálom pre klientov, ako aj pre súčasných a potenciálnych zamestnancov. Zvyšuje sa produktivita a kvalita práce a minimalizujú sa poplatky a pokuty v oblasti BOZP z hľadiska ekonomických výhod.



Ďalšími prínosmi je minimalizácia rizík úrazov a chorôb z povolania, zvýšenie morálky, či získavanie potrebných údajov na vytýčené ciele (Moščáková, 2012).

Medzinárodná norma SA 8000 sa považuje za prvú z noriem, ktorá ovplyvňuje postupy organizácií v oblasti ľudských zdrojov. Štandard SA 8000:2008 (Social Account Ability International SAI) je komplexnou a globálnou normou na audit a certifikovanie sociálnej oblasti spoločenskej zodpovednosti. SA 8000 je celosvetovo uznávaná ako referenčná norma pre oblasť spoločenskej zodpovednosti. Je kompatibilná so štruktúrou ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001 a založená na dohovorech Medzinárodnej organizácie práce (ILO), na Všeobecnej deklarácii ľudských práv a Dohovore OSN o právach dieťaťa. Vychádza z medzinárodných konvencií, svetovej deklarácie ľudských práv a konvencie o právach detí a jej cieľom je chrániť a posilniť práva všetkých zamestnancov organizácie vrátane dodávateľov a subdodávateľov.

Environmentálna oblasť spoločenskej zodpovednosti

Environmentálna oblasť spoločenskej zodpovednosti organizácie je podchytená medzinárodnou normou **STN EN ISO 14001: 2016**, ktorá umožňuje implementovať systém environmentálneho manažérstva (EMS). ISO 14001 je dobrovoľná medzinárodná norma, ktorá definuje zásady ekologického systému riadenia. Je to systém riadenia podniku vo vzťahu k ochrane a tvorbe životného prostredia a vychádza z radu noriem ISO 14000. Ide o zapojenie zamestnancov do systému, ktorým sa riadi znižovanie negatívnych vplyvov na životné prostredie. Organizácia nemusí vypracovávať environmentálne prehlásenia (na rozdiel od EMAS), ale nemá k dispozícii žiadne logá, ktoré preukazujú zavedenie systému environmentálneho manažmentu. Organizácia získava certifikát, ktorého platnosť sa obnovuje každé dva roky (Planeta, 2006). Certifikát vystavuje tretia strana (akreditovaná organizácia) a potvrdzuje zákazníkovi (klientovi), že organizácia aktívne minimalizuje environmentálne dopady svojich činností a poskytovaných služieb. Získaním certifikátu si každá organizácia akejkoľvek veľkosti, zamerania a činnosti sama vytvorí, udržuje a zlepšuje systém riadenia ochrany životného prostredia. Systémovými nástrojmi uprednostňuje tak prevenciu vzniku znečis-

tenia a odpadov, ktoré vedú súčasne k znižovaniu spotreby surovín, materiálu a energie, a tým k zisku ekonomickému, ako i k environmentálnemu. K ďalším výhodám pri zavedení EMS patrí redukcia prevádzkových nákladov, úspora energie, zníženie rizika environmentálnych havárií, zvýšenie dôveryhodnosti a v neposlednom rade i zlepšenie vzťahov s verejnosťou (Prskavcová a kol., 2009; Moščáková, 2012).

Schéma **EMAS III** (Eco management and Audit Scheme, Systém riadenia podniku a auditov z hľadiska ochrany životného prostredia) je najsilnejší nástroj na trhu v oblasti systémov manažérstva environmentu. Daný systém je uplatňovaný v rámci Európskej únie a má stimulovať organizácie k neustálemu zlepšovaniu svojho environmentálneho správania a umožňovať im dosiahnuť výsledky merať, registrovať, kontrolovať a zverejňovať. EMAS bol zavedený nariadením EHS č. 1836/1993 (EMAS I). Základným nástrojom na zavedenie EMAS II je nariadenie ES č. 1221/2009 o dobrovoľnej účasti organizácií v systéme Spoločenstva pre environmentálne riadenie organizácií a audit. Nové nariadenie EMAS III má účinnosť od 11.1.2011 (Andrašová, 2013). Ako uvádza Prskavcová a kol. (2009), zavedenie EMAS vedie vždy k znižovaniu materiálovej a energetickej spotreby, a tým k znižovaniu nákladov. Vzhľadom k pravidelnému monitoringu a auditu dochádza vždy k lepšiemu dodržiavaniu poriadku na pracoviskách a tiež k zlepšeniu prehľadu v dokumentoch i záznamoch organizácie. Často dochádza k digitalizácii a vytváraniu vnútro podnikovej siete, čo zlepšuje vnútornú komunikáciu v organizácii. Snaha o zapojenie všetkých zamestnancov do znižovania negatívnych dopadov na životné prostredie vedie k zvyšovaniu ich informovanosti, a tým aj k zvyšovaniu ich záujmu o životné prostredie. Schéma EMAS je navrhnutá tak, aby pomáhala organizáciám zlepšovať ich environmentálne správanie za súčasného zvyšovania ich konkurencieschopnosti, napríklad cez efektívnejšie využívanie zdrojov (www.emas.sk).

Obrázok č. 2 Normy súvisiace so spoločenskou zodpovednosťou



3.3 Ďalšie dokumenty, štandardy a normy v oblasti spoločensky zodpovedného konania

Normou na hodnotenie spoločenskej zodpovednosti môže byť **Smernica G4 Sustainability Reporting Guidelines** vydaná medzinárodnou neziskovou organizáciou Global Reporting Initiative vzťahujúca sa na všetky typy organizácií. Smernica sa skladá z implementačného manuálu a reportingových princípov a štandardov a má pomôcť organizáciám s reportingom spoločensky zodpovedných aktivít, ktoré slúžia verejnosti, audítorm, zákazníkom a ďalším zainteresovaným stranám. Výhodou spracovania informácií na základe pokynov z G4 smernice je komplexnosť a objektívnosť vypracovanej správy, resp. iného dokumentu. Kvalitu reportingu vymedzujú základné princípy – vyváženosť, porovnateľnosť, presnosť, včasnosť, zreteľnosť a spoľahlivosť (Hronec a kol., 2019).

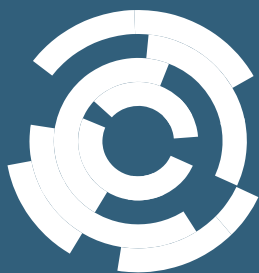
Špecifickým medzinárodne uznávaným nástrojom na samohodnotenie aktivít špecificky určený pre organizácie verejnej správy je **model CAF** (Common Assessment Framework) známy tiež ako Spoločný rámec hodnotenia. Inštitúcie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti, zaviesť kultúru rozvoja kvality a v konečnom dôsledku implementovať aj spoločenskú zodpovednosť. Jedným z hodnotiacich kritérií v rámci tohto modelu je aj spoločenská zodpovednosť, pričom merania v tejto oblasti zahŕňajú kvalitatívne/kvantitatívne meranie vnímania a kvantitatívne ukazovatele výkonnosti a na základe ich výsledkov sa posudzuje činnosť organizácie vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti.

Model ZET (Z – zodpovedný, E – efektívny, T – transparentný) predstavuje účinný a dobrovoľný nástroj k systematickému prístupu k implementácii spoločenskej zodpovednosti do organizácie a zároveň metodiku hodnotenia jej úrovne. Model ZET vychádza z modelu výnimočnosti EFQM, z modelu CAF, zo sústavy ukazovateľov GRI4 – Sustainability Reporting Guidelines a z normy STN ISO 26000: 2011 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. Model zdôrazňuje záväzok manažmentu implementovať prvky spoločenskej zodpovednosti do manažérstva organizácie od strategickej úrovne až po operatívne činnosti. Hodnotí aktivity organizácie zamerané na zabezpečenie udržateľného rozvoja, transparentnosti, etického správania voči všetkým zainteresovaným stranám organizácie, participácie na rozvoji komunity a zodpovedného environmentálneho správania.



Overenie poznatkov z kapitoly 3:

1. Samotné právne predpisy nepostačujú na riešenie problémov súvisiacich s korupciou a preto by mali jednotlivé organizácie aktívne pristupovať k boju proti korupcii. Ktorá norma špecifikuje systémy na predchádzanie prípadov spojených s korupciou? Do ktorého piliera spoločenskej zodpovednosti patrí?
2. Uveďte, v ktorej norme je základným princípom identifikácia všetkých možných rizík na pracoviskách a ich efektívne riadenie, ktoré minimalizuje možné poškodenie zdravia zamestnancov? Do ktorého piliera spoločenskej zodpovednosti patrí?
3. V environmentálnej oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje monitorovaním a znižovaním negatívnych vplyvov firiem a inštitúcií na životné prostredie. Ktorými normami je podchytená táto stránka zodpovedného podnikania? V čom sa odlišujú jednotlivé normy?
4. Čím sa vyznačuje model CAF? Objasnite, o čo sa snažia organizácie implementáciou modelu CAF?
5. Vysvetlite stručne podstatu a význam modelu ZET.



CAF CENTRUM

4

Význam a dopady uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

4 Význam a dopady uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy

Spoločenská zodpovednosť v organizáciách nie je úplnou samozrejmosťou ani dnes, na konci druhej dekády nového tisícročia. Tak, ako medzi niektorými teoretikmi, aj medzi samotnými organizáciami (či už vo verejnej správe alebo medzi podnikateľskými subjektmi) často existuje polemika o tom, či byť alebo nebyť spoločensky zodpovedný. Racionalita v rozhodovaní vedie organizácie k zvažovaniu pozitív a benefitov, ktoré by im vyplývali z implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do ich praxe.

Všeobecne môžu z implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti v organizácii vyplývať nasledujúce **hlavné prínosy** (Musová, 2013; Musová, 2020):

- *Ekonomické prínosy prostredníctvom zníženia nákladov spojených s efektívnejším využívaním zdrojov a zvýšením produktivity* (spoločensky zodpovedný prístup vytvára tlak na efektívnejšie využívanie zdrojov, čo sa prejavuje v úspore energií a materiálov, no tiež vo využívaní obnoviteľných zdrojov. Zodpovedná organizácia tiež znižuje svoje implicitné náklady, ktoré súvisia alebo v budúcnosti budú súvisieť s jej činnosťou – môže ísť napríklad o náklady na znečistenie životného prostredia, náklady na budúce spory, elimináciu pokút a sankcií za porušenie predpisov a pod.).
- *Zlepšenie imidžu organizácie a budovanie značky a dôvery* (z dlhodobého hľadiska prispieva zodpovedné správanie k zvyšovaniu hodnoty značky a trhovej hodnoty organizácie).
- *Zefektívňovanie vzťahov so zákazníkom, resp. klientom, občanom* (rast vernosti k spoločensky zodpovednej značke, rast atraktívnosti organizácie pre zákazníka a rast lojality zákazníkov voči organizácii).
- *Zvyšovanie príťažlivosti pre investorov, podporovateľov, donorov* (kritériá spoločenskej zodpovednosti zabudované v organizácii sú garanciou bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti na trhu. Štandardy zodpovednosti sa čoraz častejšie stávajú aj kritériom pri výbere dodávateľa).
- *Zlepšovanie riadenia ľudských zdrojov* (aktivitami v sociálnej rovine zodpovedného správania a v rámci sociálnej politiky organizácie sa skvalitňuje pracovné prostredie a podmienky pre zamestnancov, čo vedie k rastu ich motivácie, kreativity a lojality. Spoločensky zodpovedné organizácie taktiež môžu ťažiť zo zvýšeného záujmu potenciálnych zamestnancov pracovať práve u zodpovedného zamestnávateľa. Vďaka vyššiemu záujmu si organizácia môže vybrať spomedzi širokej škály talentovaných a spoločensky uvedomelých zamestnancov).
- *Tvorba inovatívnych riešení* (spoločenská zodpovednosť vedie organizácie k hľadaniu nových, efektívnych a inovatívnych riešení produktov, ale i ďalších procesov).
- *Zefektívňovanie a zlepšovanie dodávateľských reťazcov* (výsledkom spoločensky zodpovedných reťazcov je napĺňanie zákonných požiadaviek, budovanie dôvery a kredibility, vyššia miera dodržiavania postupov, zefektívnenie manažérskych systémov, no tiež získanie dôvery zo strany zainteresovaných strán. Príkladom môže byť dodržiavanie princípov zodpovedného verejného obstarávania).
- *Získanie špecifickej konkurenčnej výhody* (všetky vyššie uvedené prínosy sú predpokladom pre získanie špecifickej pozície na trhu, no tiež v mysliach zákazníkov).

Priamo z uvedených potenciálnych výhod zo spoločenskej zodpovednosti je zjavné, že ich zákazníci (klienti) v celom tomto procese zohrávajú nezastupiteľnú úlohu. To, či si zákazník spája alebo nespája spoločenskú zodpovednosť s priaznivými asociáciami týkajúcimi sa spoločensky zodpovednej značky, resp. organizácie, vo veľkej miere ovplyvní záujem organizácií o tieto aktivity.

Zodpovednosť prevažná väčšina zákazníkov (klientov, občanom) považuje za jednu z konkurenčných výhod, zodpovedné organizácie verejnosť vníma ako dôveryhodnejšie a atraktívnejšie v porovnaní s konkurenčnými subjektmi (napríklad pri výbere školy pre dieťa, pri výbere mesta/obce/regiónu, v ktorom sa chce človek usadiť a pod.). Prínosy zo spoločensky zodpovedného správania sa môžu prejavovať priamo (možno ich vyjadriť v podobe merateľných údajov, napríklad zníženie nákladov, zvýšenie produktivity práce a pod.) a nepriamo (efekty sú vyjadrené prostredníctvom nemerateľných údajov, ktoré môžu predstavovať vnímanie organizácie v očiach verejnosti, dobré meno, získanie konkurenčnej výhody, zlepšenie organizačnej kultúry a disciplíny).

Efekty, ktoré môžu organizácie verejnej správy získať z realizácie spoločensky zodpovedných aktivít, možno detailnejšie špecifikovať aj podľa jednotlivých oblastí spoločenskej zodpovednosti.

Prínosy v sociálnej oblasti

Organizácia, ktorá investuje do sociálneho rozvoja a demonštruje kultúru spoločenskej zodpovednosti (interne rovnako ako aj externe) získava viaceré merateľné, ale najmä priamo nemerateľné pozitívne prínosy a efekty **v sociálnej oblasti** (Hvolková, 2015).

Spoločensky zodpovedné správanie **v sociálnej oblasti** vytvára nesporné prínosy ako pre zamestnancov, tak aj pre samotnú organizáciu. Ak ide o **zamestnancov**, tak nadštandardná starostlivosť organizácie o nich a ich pracovný aj osobný život vedie k zvýšeniu ich spokojnosti, zároveň sa zvyšuje ich motivácia a produktivita práce. Ak sa zamestnanci cítia bezpečne a pracujú v peknom a príjemnom pracovnom prostredí, majú lepšiu náladu a väčšiu chuť do práce. Ich výkonnosť pozitívne ovplyvňuje napríklad aj možnosť zvyšovania kvalifikácie či možnosť zapojiť sa do rozhodovania a riadenia organizácie. Spokojní zamestnanci lepšie zvládajú zmeny, menej podliehajú stresu a ich lojalita k organizácii sa zvyšuje.

Prínosy v oblasti sociálnej zodpovednosti možno evidovať aj na strane **zamestnávateľov** (organizácií). Ide najmä o vyššiu produktivitu práce zamestnancov či úsporu nákladov. K úspore nákladov dochádza napríklad vďaka kvalitnej starostlivosti o zdravie a bezpečnosť zamestnancov, ktorá vedie k obmedzeniu strát vznikajúcich v dôsledku úrazov a pracovnej neschopnosti. Vďaka zodpovednému správaniu organizácie v sociálnej oblasti sa tiež znižujú náklady na prijímanie, adaptáciu a zaškolenie nových zamestnancov. Spokojní a lojálni zamestnanci totiž svojho zamestnávateľa spravidla neopúšťajú. Okrem finančných dopadov prípadnej fluktuácie treba brať do úvahy aj prípadnú demotiváciu a väčšiu záťaž zamestnancov, ktorí musia chýbajúcich kolegov nahradiť. Významným prínosom je aj zlepšenie imidžu organizácie uplatňujúcej spoločensky zodpovedné správanie. Imidž starostlivého a zodpovedného zamestnávateľa zvyšuje atraktivitu organizácie ako zamestnávateľa a je pozitívnym signálom pre budúcich zamestnancov i potenciálnych zákazníkov (Tetřevová a kol., 2017).

Aktivity spojené s angažovaním sa zamestnancov **v miestnej komunite** sú ideálnymi príležitosťami na vytváranie pozitívneho vnímania organizácie, zároveň prispievajú k zlepšeniu organizačnej kultúry a k posilneniu lojality zamestnancov k organizácii. Investície do zvyšovania sociálnej úrovne života obyvateľov určitého územia a sociálno-ekonomického rozvoja spoločnosti majú dosah na ekonomiku v dlhodobom horizonte. V rámci budovania dobrých vzťahov s komunitou a zodpovedného správania v sociálnej oblasti nadobúdajú na význame dobrovoľnícke aktivity. Vo všeobecnosti ide o nepovinnú a neplatenú prácu človeka – dobrovoľníka, ktorú vykonáva v prospech

druhých alebo v prospech spoločnosti. Pri „firemnom“ dobrovoľníctve organizácia podporuje a podnecuje svojich zamestnancov, aby sa zapojili do dobrovoľníckych aktivít. Môže ísť o činnosť pre vybranú neziskovú organizáciu alebo zabezpečovanie verejnoprospešných prác, ktoré sa realizujú v rámci pracovnej doby a zamestnanec za túto činnosť dostane od organizácie mzdu (Visser a kol., 2010). Prínosom pre organizáciu (zamestnávateľa) môže byť opäť zlepšenie imidžu organizácie, zvýšenie lojality zákazníkov aj zamestnancov, lepšie vzťahy s ďalšími organizáciami verejného sektora, lepšie vzťahy s verejnosťou v regióne a pod. Zamestnanci si posilnia svoje morálne hodnoty, zlepšia komunikáciu v rámci pracovného kolektívu, zvýšia uspokojenie z práce.

Prínosy v environmentálnej oblasti

Prínosom zodpovedných aktivít **v environmentálnej rovine** pre verejnosť (aj pre planétu) je zdravé životné prostredie zabezpečujúce trvalé podmienky k životu. Ďalším prínosom je tiež pozitívny dopad na imidž organizácie. Zavedenie environmentálnych opatrení v organizáciách má jednoznačný a preukázateľný dopad na zníženie spotreby energií či zníženie produkcie odpadov (Madu, 2004). Úspory nákladov možno dosiahnuť napríklad znížením spotreby zdrojov alebo zmenami v odpadovej politike, ale aj úsporami poplatkov za porušovanie zákonných noriem (pokuty).

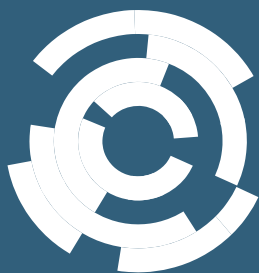
Prínosy v ekonomickej oblasti

V ekonomickej oblasti spoločenskej zodpovednosti sú evidentné prínosy z realizácie etického programu organizácie. Kódexy správania/etické kódexy a vzdelávanie v oblasti etického správania zvyšujú morálne povedomie zamestnancov v organizácii. Pomocou etických a sociálnych auditov sa v organizácii môžu identifikovať nedostatky a následne zlepšovať etické štandardy. Zverejňovanie etického kódexu a informácie o etickom správaní organizácie môžu zlepšiť dialóg so zainteresovanými stranami, ktoré zistia, čo môžu od danej organizácie očakávať. Podľa Crane a Mattena (2016) sa prínosy etického správania organizácie prejavujú v zdôrazňovaní hodnôt podniku a zabezpečovaní spoločensky zodpovedného charakteru rozhodovania a procesov v organizácii. Realizáciou etických činností a zavedením nástrojov etickej zodpovednosti do praxe organizácií sa vytvára želaná podniková kultúra, ktorej prínosy môžu byť dosahované v krátkodobom, ale predovšetkým v dlhodobom časovom horizonte.



Overenie poznatkov z kapitoly 4:

1. Ako môže organizácia dosiahnuť zo spoločensky zodpovedného správania ekonomické (finančné) prínosy? Uveďte aj konkrétne príklady.
2. Uveďte príklady nefinančných prínosov pre organizáciu, ktorá sa správa spoločensky zodpovedne.
3. Aké konkrétne prínosy pre zamestnancov prináša zodpovedné správanie organizácie v sociálnej oblasti? Čo je prínosom pre zamestnávateľov?
4. Aké môžu byť prínosy z dobrovoľníckych aktivít („firemného“ dobrovoľníctva) pre jednotlivé zainteresované strany – napr. pre organizáciu, pre zamestnancov – dobrovoľníkov, pre komunitu/neziskovú organizáciu?
5. Uveďte niekoľko prínosov vyplývajúcich z environmentálne zodpovedných aktivít organizácie.
6. Čo považujete za najväčšie prínosy z realizácie etického programu organizácie?



CAF CENTRUM

5

Implementácia spoločenskej zodpovednosti v organizáciách a inštitúciách verejnej správy, kompetencie v tejto oblasti a zodpovednosť za ňu



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

5 Implementácia spoločenskej zodpovednosti v organizáciách a inštitúciách verejnej správy, kompetencie v tejto oblasti a zodpovednosť za ňu

Koncepcia spoločenskej zodpovednosti vníma organizáciu verejnej správy ako zodpovedného partnera v oblasti ekonomickej stability, ochrany životného prostredia a sociálneho rozvoja. Uvedomenie si vlastnej spoločenskej zodpovednosti predstavuje záväzok organizácie (úradu) prispievať k sociálnemu, ekonomickému a environmentálnemu rozvoju spoločnosti, a to nad úroveň požadovanú zákonom. Koncepcia spoločenskej zodpovednosti je taká koncepcia, podľa ktorej sa úrady a organizácie otvorene hlásia k svojej spoluzodpovednosti za stav a chod spoločnosti. Záväzok organizácie v tzv. trojitej zodpovednosti môže byť preukazovaný rôznymi spôsobmi:

- skvalitnením poskytovaných verejných služieb,
- zlepšením schopnosti preukázať a „predať“ výsledky organizácie,
- proaktívnym prístupom organizácie k riešeniu vecí verejných,
- vyššou transparentnosťou rozhodovania organizácie,
- zapojením všetkých aktérov dotknutých riešenou záležitosťou,
- posilnením dôveryhodnosti organizácie/úradu,
- zvýšením kompetentnosti zamestnancov úradu.

Hlavným účelom spoločenskej zodpovednosti zo strany organizácie verejnej správy je zabezpečenie dlhodobého udržateľného rozvoja územia, v ktorom svojimi službami pôsobí. Podľa Pavlíka a kol. (2010) organizácie verejnej správy majú alebo môžu mať v oblasti spoločenskej zodpovednosti **tri rôzne roly**:

1. **Užívateľ aktivít spoločenskej zodpovednosti** (pasívny prístup) – organizácia verejného sektora sa zúčastňuje aktivít, ktoré realizuje niekto iný, napríklad súkromný sektor – *účasť na seminároch, konferenciách k témam súvisiacim so spoločenskou zodpovednosťou.*
2. **Subjekt aktívne praktizujúci spoločensky zodpovedné aktivity** (aktívny prístup) – dobrovoľná realizácia spoločensky zodpovedných aktivít v rámci činností organizácie – *zodpovedné verejné obstarávanie, environmentálne zodpovedná prevádzka organizácie/úradu (šetrenie energiami, vodou, prevádzkovým materiálom), rozvoj a vzdelávanie zamestnancov atď.*
3. **Podporovateľ a šíriteľ princípov koncepcie spoločenskej zodpovednosti** (proaktívny prístup) – podieľa sa na vytváraní priaznivých podmienok pre realizáciu spoločensky zodpovedných aktivít v rôznych oblastiach – *pripomienkovanie legislatívnych dokumentov, vstup do národných/medzinárodných sietí podporujúcich myšlienky spoločenskej zodpovednosti, podpora príp. realizácia rôznych súťaží, oceňovaní zodpovedných subjektov a pod.*

Rola organizácie následne ovplyvňuje formulovanie stratégie spoločenskej zodpovednosti v organizácii, proces jej implementácie, ako aj spektrum realizovaných spoločensky zodpovedných aktivít.

Tvorba a zavádzanie úspešného spoločensky zodpovedného prístupu organizácie je komplexná, dlhodobá a zložitá úloha. Často to pre organizáciu znamená posun v spôsobe vykonávania činností spojených so zavádzaním ďalších inovatívnych nástrojov riadenia. Konečným cieľom implementácie spoločenskej zodpovednosti do organizácie je úspešná integrácia jednotlivých oblastí spoločensky zodpovedných aktivít (ekonomická, sociálna a environmentálna) do vízie a hodnôt organizácie, jej kultúry, operatívnych rozhodnutí na všetkých úrovniach riadenia tak, aby zodpovedný prístup celkovo podporoval dlhodobú udržateľnosť organizácie na trhu.

Základné otázky, ktoré si musí organizácia zodpovedať vo fáze plánovania, sú:

1. Prečo chceme implementovať spoločenskú zodpovednosť do organizácie?
2. Aké prejavy má mať naša spoločenská zodpovednosť?
3. Aká je súčasný stav v spoločenskej zodpovednosti organizácie?
4. Ako má v budúcnosti vyzeráť spoločensky zodpovedné správanie našej organizácie?

Zámerom poslednej, metodologickej časti odbornej štúdie je vytvoriť praktický návod pre implementáciu spoločensky zodpovedného správania organizácie verejného sektora. Organizácie verejného sektora – od štátnej správy po lokálne samosprávy – majú svoje špecifické organizačné i personálne zabezpečenie (štruktúry), pôsobnosť, materiálne i finančné zdroje. Preto nie je možné navrhnuť jeden, univerzálny a konkrétny model implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe. V predkladanej štúdii sú navrhnuté rámce tohto modelu, základné východiská a podmienky, ktoré pomôžu každej organizácii verejného sektora zorientovať sa v problematike, zvládnuť proces prípravy a implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti, praktickú realizáciu stratégie spoločenskej zodpovednosti a následne aj procesy monitorovania a vyhodnocovania aktivít a následných korekčných opatrení pri zistení nedostatkov (revízia, inovácie, vylepšovanie procesov).

Pozitívom je, že spoločensky zodpovedné správanie nie je povinné, je to správanie organizácie mimo zákonných predpisov, v rámci ktorého môže byť organizácia flexibilná, kreatívna, môže využívať svoje silné stránky i príležitosti, ktoré jej ponúka vonkajšie prostredie. Môže sa prostredníctvom tejto agendy „zviditeľniť“ v miestnej komunite či v spoločnosti vôbec (cez participáciu vo verejných súťažiach odmeňujúcich organizácie za aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti, reporting), môže nadviazať užšie vzťahy, partnerstvá, kontakty využiteľné aj v ďalších sférach svojho pôsobenia, môže zlepšiť vnímanie organizácie v očiach širokej verejnosti. Pritom nemusí ísť o organizačne, finančne ani materiálne neúmerne zaťažujúcu činnosť, hlavne po zavedení systémového prístupu k problematike.

Spektrum osôb či organizačných útvarov kompetentných v tejto oblasti konať je tiež široké a rôznorodé. Závisí od veľkosti a organizačného usporiadania organizácie. V jednotlivých častiach kapitoly je pozornosť venovaná nielen procesu prípravy a implementácie koncepcie spoločensky zodpovedného správania v organizácii, jej obsahovému zameraniu, ale aj vymedzeniu kompetencií a zodpovedností v tejto oblasti.

Samotnej tvorbe a implementácii koncepcie spoločenskej zodpovednosti v organizácii predchádza **tzv. prípravná fáza**, v ktorej majú byť dôkladne preskúmané východiská nadväzujúcich procesov. Jej cieľom je identifikácia súčasného stavu spoločenskej zodpovednosti v organizácii, ale aj potenciálu pre systémovú/komplexnú aplikáciu koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe organizácie.

Výsledkom tohto procesu by malo byť

- zistenie skutočného stavu v organizácii (pomenovanie reality) v štyroch oblastiach A – D,
- identifikovanie možného potenciálu ďalšieho zlepšovania v analyzovaných oblastiach v kontexte nadväzujúcej implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti.

Východiská implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti v organizácii

A. Stratégia organizácie/hodnoty/vízia – stratégia spoločenskej zodpovednosti v organizácii, resp. jej časti zakomponovaná v ďalších organizačných dokumentoch a stratégiách (napr. zamestnanecká politika, vzťahy s verejnosťou, spolupráca a partnerstvá s tretími stranami, charita, dobročinnosť realizovaná organizáciou alebo v partnerstve s ďalšími subjektmi).

B. Zdroje – aké zdroje má organizácia k dispozícii na realizáciu spoločenskej zodpovednosti (materiálne, finančné).

C. Ľudské zdroje/organizačné útvary a kompetencie – predpokladáme kompetencie osôb realizujúcich agendu spoločenskej zodpovednosti) v rôznych organizačných útvaroch, napr. ľudské zdroje, PR, manažérstvo kvality, oddelenia stratégie a rozvoja organizácií..... Pre účely systémového prístupu k spoločenskej zodpovednosti by mohol byť v organizácii vytvorený zo zástupcov relevantných útvarov samostatný tím/pracovná skupina spoločenskej zodpovednosti.

D. Oblasti podpory a v rámci nich konkrétne nástroje/aktivity – možno rozlišovať nástroje **tzv. univerzálne/systémové** (ktoré sú zo zákona povinné pre verejný sektor alebo bezprostredne súvisia s prevádzkou úradov – zelené a sociálne verejné obstarávanie, separácia odpadu, v blízkej budúcnosti určite aj zero waste, energeticky úsporná prevádzka úradu a pod.) a **dobrovoľné/volitelné nástroje**, z ktorých by si organizácia vyberala podľa svojich vnútorných možností, stanovených cieľov v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ako aj požiadaviek najvýznamnejších zainteresovaných strán (napríklad *Pomáhať najviac potrebným, najviac ohrozeným? Zasiadnuť čo najširšie spektrum ľudí? Riešiť, resp. participovať na riešení najpálčivejších problémov komunity? Zabezpečiť spokojnosť zamestnancov, ich lojalitu, vytvoriť uspokojujúce a podnetné pracovné prostredie a podmienky?* a pod.). Organizácia by mala vytvorený vlastný systém výberu nástrojov/aktivít/činností, ako aj oblastí podpory v rámci spoločenskej zodpovednosti (vychádzajúc zo svojej stratégie spoločenskej zodpovednosti alebo iných parciálnych stratégií – vo vzťahu ku komunite, ku zamestnancom alebo podľa blízkosti k hlavnej činnosti úradu). Výber môže byť aj výsledkom brainstormingu, fokusových skupín realizovaných v rámci organizácie, ako aj v diskusii s významnými zainteresovanými stranami.

Na identifikovanie východísk implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejného sektora, zistenie skutočného stavu a budúceho potenciálu sa môžu využívať rôzne nástroje. Vybrané – SWOT analýza a Nine box tool sú detailnejšie prezentované v prílohách 1 a 2.

Proces implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe organizácie verejného sektora

Zavádzanie spoločenskej zodpovednosti do praxe organizácie je systematický, overiteľný proces, ktorý má prispieť k tomu, aby organizácie dodržiavali svoje ekonomické, etické, environmentálne, sociálne a komunitné záväzky. Všeobecne platný model tvorby a implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti neexistuje. Štúdiou navrhovaný postup tvorí 7 krokov – fáz, ktorých dodržanie môže prispieť k úspešnej implementácii koncepcie a k vytvoreniu imidžu zodpovednej organizácie.

Obrázok č. 3 Fázy procesu implementácie spoločenskej zodpovednosti



Jednotlivým fázam procesu implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do praxe organizácie verejného sektora sa podrobnejšie venuje nasledujúca časť.

5.1 Identifikácia interných a externých motivačných faktorov pre prípravu resp. úpravu koncepcie spoločenskej zodpovednosti

- Interné motivátory: potreba tvorby stratégie pre naplnenie krátkodobých a dlhodobých cieľov koncepcie spoločenskej zodpovednosti; potreba väčšej integrácie cieľov a aktivít spoločenskej zodpovednosti do fungovania organizácie; potreba viac vyškolených zamestnancov pre napĺňovanie cieľov spoločenskej zodpovednosti.
- Externé motivátory: potreba organizácie efektívnejšie komunikovať o svojich aktivitách v oblasti spoločenskej zodpovednosti; mať v organizácii systém, ktorý umožní organizácii pružne reagovať na výzvy v oblasti spoločenskej zodpovednosti; potreba porozumieť požiadavkám kľúčových zainteresovaných strán, ktoré majú na organizáciu vplyv.

5.2 Identifikácia vízie, poslania a hodnôt, na ktorých organizácia chce zakladať svoju koncepciu spoločenskej zodpovednosti

- Vízia organizácie: Základom tvorby akejkoľvek stratégie je vízia, ktorá stanovuje, čo chce organizácia v nasledujúcich rokoch dosiahnuť. Víziu chápeme ako zjednocujúci prvok, ktorý je pre všetkých členov organizácie výzvou a inšpiráciou, ako aj zdrojom pocitu zmysluplnosti ich úsilia. Aby vízia naplnila svoj účel, je dôležité, aby ju vedenie organizácie trpezlivo

vysvetľovalo a komunikovalo všetkým zamestnancom. Spoločne zdieľaný cieľ je tak silným prostriedkom mobilizácie ľudského potenciálu organizácie a sústredenie všetkej energie ľudí rovnakým smerom. Vízia organizácie musí stáť v podtexte všetkých strategických úvah v organizácii. Vízia udáva smerovanie, je orientačným bodom do budúcnosti, ktorý vyjadruje, že organizácia vie, kam smeruje a prečo. Naznačuje videnie budúcnosti organizáciou. Jednou z možností, ako sa dopracovať k vízii organizácie, je osvojenie si vízie iných subjektov. Osvojenie neznamena kopírovanie alebo nelegálne preberanie vízie iného subjektu, ale možnosť nechať sa motivovať víziou, pochopiť jej aktuálnosť a dôležitosť a pripojiť sa ako partner k napĺňaniu tejto vízie. Ak má organizácia stanovenú svoju víziu, je dôležité, aby ju prepojila s koncepciou spoločenskej zodpovednosti, čím deklaruje, že spoločensky zodpovedné správanie myslí vážne a prepája ho so stratégiou organizácie.

- Poslanie a hodnoty organizácie: V rámci poslania organizácia zdôrazňuje to, čo tvorí jej hlavné zameranie aktivít. Objasňuje, kto je, čo robí a kam smeruje. Touto cestou má organizácia možnosť prezentovať svoj vzťah k hodnotám. Stanovenými hodnotami organizácia deklaruje svoje základné preferencie a vzťah k jednotlivým zainteresovaným stranám. V poslaní má možnosť organizácia zdôrazniť, pre ktoré zainteresované strany chce vytvárať hodnoty a aké hodnoty. Vytváraním pridaných hodnôt dáva organizácia najavo, že okrem základného poslania má na zreteli aj spoločensky zodpovedné poslanie.

Vízia jednej z mestských častí Prahy „Moderné mesto, kde by chcel žiť každý“ – kladie veľký dôraz na spoločenskú zodpovednosť a udržateľný rozvoj.

Vízia Magistrátu mesta Chomutov: „Chceme byť moderným, otvoreným, prívetivým a zákazníkovo orientovaným úradom opierajúcim sa o všestranne vzdelaných, vnútorne motivovaných a so stratégiou stotožnených zamestnancov, teda rešpektovanou inštitúciou, ktorá bude efektívne, profesionálne a ústretovo vykonávať verejnú správu“. (<https://www.chomutov-mesto.cz/cz/mmch-csr>)

POSLANIE UNIVERZITY MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI

Univerzita Mateja Bela ako súčasť európskeho vzdelávacieho a výskumného priestoru prispieva poskytovaním kvalitného vysokoškolského vzdelávania, širokospektrálneho ďalšieho vzdelávania podľa potrieb praxe a rozvíjaním nového poznania tvorivým vedeckým a umeleckým bádáním k rozvoju múdrych, mravných, autentických a spoločensky zodpovedných osobností, a tým k vybudovaniu učiacej sa spoločnosti.

VÍZIA UNIVERZITY MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI

Univerzita Mateja Bela, ktorá už jednoznačne potvrdila svoje postavenie lídra vo vzdelávaní regiónu stredného Slovenska, je vďaka preukázanej kvalite vzdelávania a úspešnosti uplatnenia absolventov na trhu práce, excelentnosti vybraných oblastí výskumu v aktívnej medzinárodnej spolupráci a v spolupráci s praxou, ako aj vďaka odbornej, športovej a umeleckej prezentácii na verejnosti vnímaná ako silná národná univerzita medzinárodného významu. (<https://www.umb.sk/univerzita/univerzita/o-univerzite/poslanie-a-vizia-umb.html>)

5.3 Zhodnotenie súčasného stavu spoločenskej zodpovednosti v organizácii

- Pre organizáciu je dôležité zhodnotiť pozíciu, v ktorej sa nachádza v rámci koncepcie spoločenskej zodpovednosti.

- Základom zhodnotenia je analýza interného prostredia (zamerať sa na svoje charakteristické rysy, ktoré by mohli ovplyvniť stratégiu spoločenskej zodpovednosti a na sebahodnotenie svojho prístupu ku koncepcii spoločenskej zodpovednosti), externého prostredia (analyzovať potenciálne dopady externých podnetov) a analýza zainteresovaných strán. Výsledky analýz môžu byť následne zosumarizované v komplexnej SWOT analýze.
- V rámci zhodnotenia je dôležité, aby sa organizácia zamyslela nad tým, akú sú jej špecifiká spojené s predmetom činnosti a podľa toho zvoliť prioritné oblasti v rámci koncepcie spoločenskej zodpovednosti.
- Je dôležité zamerať oblasť podpory na klientov organizácie.
- Organizácia by mala zvážiť, čo chce svojím zodpovedným správaním dosiahnuť (napr. zvýšenie záujmu potenciálnych uchádzačov o zamestnanie) a zamerať sa na aktivity v danej oblasti (napr. aktivity v oblasti pracovného prostredia).
- Zodpovedný prístup organizácie by mal odzrkadľovať jej vnútornú atmosféru.
- Správnym výberom oblasti zodpovedného správania sa buduje žiaduci imidž organizácie.

a) Vnútna analýza – sebahodnotenie organizácie

- Vnútna analýza je určená len pre potreby organizácie (tzv. vnútorný audit spoločenskej zodpovednosti).
- Otázky zodpovedá osoba v organizácii, ktorá je poverená riadením spoločenskej zodpovednosti, resp. niekoľko osôb z rôznych oddelení.
- Príklady skupín otázok (v niekoľkých oblastiach) na sebahodnotenie organizácie v kontexte koncepcie spoločenskej zodpovednosti sú detailnejšie uvádzané v prílohe 3. Na zisťovanie informácií sa môže využiť napríklad dotazník, ktorý bude obsahovať tvrdenia vzťahujúce sa k sledovaným oblastiam, v záverečnej časti môže dotazník obsahovať aj otvorené otázky, kde môžu respondenti vyjadriť svoje názory, podnety, resp. uvádzať nápady.

b) Analýza vonkajšieho prostredia

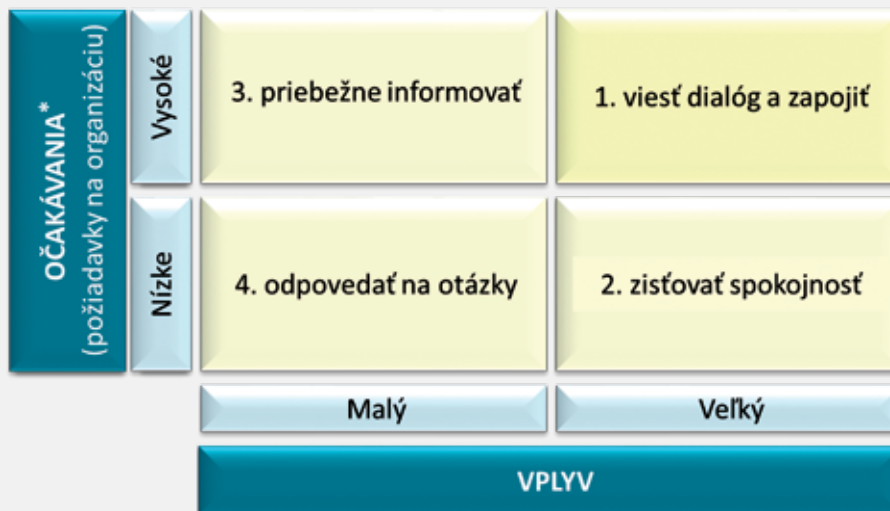
Analýza vonkajšieho prostredia skúma faktory, ktoré presahujú schopnosť organizácie ich ovplyvniť. Cieľom je identifikovať kľúčové príležitosti a zároveň hrozby, ktoré môžu ovplyvniť stratégiu spoločenskej zodpovednosti. Organizácia sa snaží identifikovať možné dopady vonkajších podnetov, napr. v dôsledku zmeny legislatívy. Analýza sa týka externých faktorov prostredia daného územia, kde organizácia pôsobí. Základnou metódou je tzv. PEST(E) analýza. Ide o celkový pohľad na prostredie organizácie. Neanalyzuje sa iba súčasná situácia, ale aj to, ako sa môže prostredie v budúcnosti vyvíjať. Analyzujú sa: politické a legislatívne faktory, ekonomické, sociálne a spoločenské faktory, technologické faktory a environmentálne faktory. Ďalej organizácia porovnáva svoje spoločensky zodpovedné aktivity s aktivitami tých najlepších organizácií z verejného sektora (metóda benchmarking). Analýzou externého prostredia organizácia zisťuje príležitosti angažovať sa v rôznych asociáciách, spoločensky zodpovedných programoch, vyhlásených súťažiach v rámci spoločensky zodpovedného správania rôznych trhových subjektov.

c) Analýza zainteresovaných strán

Ešte pred samotným plánovaním tém a aktivít spoločenskej zodpovednosti v organizácii verejnej správy by sa mali zmapovať tzv. kľúčové zainteresované strany. Vychádza sa pritom z predpokladu, že žiadna organizácia nefunguje len vo svojich ekonomických vzťahoch, ale ovplyvňuje aj celé okolie (komunitu, sociálnu situáciu zamestnancov a pod.). A tiež naopak, kľúčové zainteresované strany ovplyvňujú činnosť a úspešnosť organizácie.

Vplyv zainteresovaných strán môže byť pozitívny aj negatívny. Rovnako aj ich očakávania sa líšia, dokonca môžu mať protichodné záujmy. Z uvedeného vyplýva, že je potrebné zistiť, vzťahy s ktorými zainteresovanými stranami sú pre organizáciu kľúčové. Na identifikáciu kľúčových zainteresovaných strán sa využíva časti tzv. matica zainteresovaných strán.

Obrázok č. 4 Matica zainteresovaných strán



* Alternatívnym parametrom posudzovania zainteresovaných strán môže byť napríklad aj ich záujem o organizáciu, jej činnosť a spoločensky zodpovedné aktivity (nízky resp. vysoký – na vertikále matice)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Steinerová a kol., 2008

Kľúčovými zainteresovanými stranami sú tie, ktoré majú veľký vplyv a vysoký záujem o organizáciu (kvadrant 1). Prostredníctvom dialógu by ich mala organizácia neustále zapájať do rozhodovania, a to nielen o otázkach spoločenskej zodpovednosti. Pri zainteresovaných stranách, ktoré majú veľký vplyv, ale ich záujem o organizáciu je nízky (kvadrant 2), treba dbať na ich spokojnosť, avšak informácie selektovať, aby ich nedostávali priveľa. Subjekty v kvadrante 3 (s vysokým záujmom o organizáciu, avšak malým vplyvom na jej činnosť) majú byť priebežne informované. Prax ukazuje, že tieto zainteresované strany bývajú často nápomocné pri dolaďovaní detailov aktivít a projektov spoločenskej zodpovednosti. Poslednú skupinu (kvadrant 4) predstavujú najmenej významné zainteresované strany, s ktorými organizácia primerane komunikuje a skôr reaguje na ich otázky. Spôsob zapojenia zainteresovaných strán do spoločensky zodpovedných aktivít je rozdielny, v závislosti od etapy implementácie koncepcie do praxe organizácie.

V rámci analýzy zainteresovaných strán je dôležité identifikovať pre organizáciu významné zainteresované strany, nadviazať s nimi konštruktívny dialóg, preskúmať ich očakávania a potreby, ako aj potenciál spolupráce pri realizácii spoločensky zodpovedných aktivít. Možnosti (a miera) zapájania zainteresovaných aktivít do takýchto aktivít sú rôznorodé – od individuálnych rokovaní, cez vytváranie pracovných skupín, organizovanie diskusných fór, až po spoločne realizované projekty. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené viaceré príklady zainteresovaných strán v internom aj externom prostredí organizácie verejného sektora, s ktorými by mohla uvažovať pri realizácii spoločensky zodpovedných aktivít.

Tabuľka č. 3 Príklady zainteresovaných strán

Zainteresované strany v internom prostredí organizácie:	Zainteresované strany v externom prostredí organizácie:
<p><i>Zamestnanci</i></p> <p><i>Vedenie organizácie/úradu (manažment)</i></p> <p><i>Volení zástupcovia mesta/VÚC (poslanci)</i></p>	<p><i>Klienti, zákazníci</i></p> <p><i>Občania obce/mesta/regiónu</i></p> <p><i>Príspevkové organizácie</i></p> <p><i>Zákazníci organizácií zriaďovaných v pôsobnosti mesta/úradu (napr. technické služby, školské zariadenia...)</i></p> <p><i>Dodávatelia služieb</i></p> <p><i>Podnikateľské subjekty</i></p> <p><i>Médiá</i></p>

d) SWOT analýza

Pre sumarizáciu výsledkov realizovaných analýz môže organizácia využiť SWOT analýzu – analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Je potrebné uviesť, že čo môže byť pre jednu organizáciu silnou stránkou, pre inú môže byť naopak jej slabým miestom, s ohľadom na individuálne vnútorné možnosti organizácie. Podobne to platí aj o príležitostiach, resp. hrozbách. Ďalšie podrobnosti o SWOT analýze a konkrétne príklady silných/slabých stránok a príležitostí/hrozieb vo vybraných oblastiach sú uvedené v Prílohe 1.

Tabuľka č. 4 Príklad SWOT analýzy využívania spoločenskej zodpovednosti v organizácii

Silné /slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Organizácia má záujem presadzovať/presadzuje koncepciu spoločenskej zodpovednosti • Organizácia má prepojenú koncepciu spoločenskej zodpovednosti s víziou a hodnotami organizácie • Organizácia má finančné zdroje na spoločensky zodpovedné aktivity • Organizácia má know-how v oblasti spoločenskej zodpovednosti • Organizácia má podporu zamestnancov • Organizácia má povereného zamestnanca/zamestnancov riadením koncepcie spoločenskej zodpovednosti
Príležitosti/Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vonkajšie impulzy ako príležitosť • Dobré príklady z praxe • Spolupráca s inými organizáciami • Partnerstvá s neziskovými organizáciami • Komunikácia spoločenskej zodpovednosti

5.4 Stanovenie cieľov a tém spoločenskej zodpovednosti

V tejto fáze organizácia pristúpi k určeniu hlavných cieľov a prioritných tém v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Treba pritom vychádzať zo záujmov organizácie (ich dôležitosť), ale zároveň brať do úvahy aj záujem kľúčových zainteresovaných strán.

Hlavné rozčlenenie cieľov by mohlo vychádzať z tzv. trojitej výsledovky. Ciele by mohli byť zamerané na trh (ekonomická oblasť spoločenskej zodpovednosti), pracovné prostredie (interná sociálna oblasť spoločenskej zodpovednosti), širšie okolie organizácie (externá sociálna oblasť spoločenskej zodpovednosti) a životné prostredie (environmentálna oblasť spoločenskej zodpovednosti):

- **Trh** (zákazníci, partneri) – napríklad *Zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb; Zvyšovať spokojnosť zákazníkov; Poskytovať transparentné informácie všetkým zainteresovaným stranám;*
- **Pracovné prostredie** (zamestnanci) – napríklad *Zamerať sa na vzdelávanie, rozvoj a motiváciu zamestnancov organizácie; Vytvoriť bezpečné a príjemné pracovné prostredie; Zabezpečiť rovnosť príležitostí na pracovisku; Vytvoriť si imidž atraktívneho zamestnávateľa;*
- **Širšie okolie organizácie/komunita** – napríklad *Podporovať neziskové organizácie, komunitné skupiny v okolí organizácie; Rozvíjať dobrovoľnícke aktivity;*
- **Životné prostredie** – napríklad *Dosahovať úspory v oblasti hospodárenia so zdrojmi energie a vodou; Zapojiť zamestnancov do environmentálnych projektov na území mesta a v blízkom okolí; Separovať odpad na pracovisku.*

5.5 Vytvorenie akčného plánu spoločensky zodpovedných aktivít a ich realizácia

Akčný plán spoločensky zodpovedných aktivít nadväzuje na stanovené ciele v jednotlivých oblastiach spoločenskej zodpovednosti. V nasledujúcom prehľade sú zobrazené vybrané aktivity v jednotlivých oblastiach spoločenskej zodpovednosti (ekonomickej, sociálnej a environmentálnej), ktoré by mohli realizovať aj organizácie verejného sektora.

Tabuľka č. 5 Príklady aktivít akčného plánu

Spoločensky zodpovedné aktivity organizácie verejného sektora		
Ekonomická oblasť	Sociálna oblasť	Environmentálna oblasť
Etický program organizácie Transparentné informácie Kvalitné produkty a služby Vytváranie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spokojnosť zákazníkov, spätná väzba</i> • <i>Zapájanie zákazníkov do rozhodovania</i> • <i>Zapájanie zákazníkov do spoločensky zodpovedných aktivít</i> 	Interná oblasť: Zodpovedné správanie organizácie voči zamestnancom <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spokojnosť zamestnancov, spätná väzba</i> • <i>Zamestnanecké benefity</i> • <i>Zapájanie zamestnancov do rozhodovania</i> • <i>Zapájanie zamestnancov do spoločensky zodpovedných aktivít</i> 	Podpora ochrany životného prostredia Šetrná environmentálne zodpovedná kultúra organizácie <ul style="list-style-type: none"> • <i>Šetrenie vodou</i> • <i>Šetrenie energiami</i> • <i>Zodpovedné využívanie prevádzkového materiálu (kancelárske potreby)</i> Obstarávanie úsporných kancelárskych zariadení

Vytváranie pozitívnych vzťahov s dodávateľmi a ďalšími partnermi

Boj proti korupcii

Zodpovedný marketing a komunikácia

Rovnosť príležitostí na pracovisku, diverzita, zamestnávanie minoritných skupín

Vyváženosť pracovného a osobného času zamestnancov

Ochrana a podpora zdravia a bezpečnosti pri práci

Externá oblasť:

Podpora miestnej komunity

Dobrovoľnícke aktivity

Darcovstvo (peňažné, nepeňažné)

Spolupráca s neziskovými organizáciami

Spolupráca s miestnymi školami

Preferovanie elektronickej komunikácie

Minimalizovanie služobných ciest/videokonferencie

Zodpovedné nakladanie s odpadom, separovanie odpadu

K jednotlivým aktivitám by malo byť v akčnom pláne priradené aj personálne zabezpečenie a zodpovednosti, plánovaný finančný rozpočet a časový plán. Z hľadiska hodnotenia realizovaných aktivít treba vychádzať zo stanovených cieľov, ktoré chce organizácia aktivitami dosiahnuť. Súčasťou je aj nastavenie indikátorov hodnotenia (merateľných parametrov), podľa ktorých sa bude monitorovať a hodnotiť (úspešná) realizácia spoločensky zodpovednej aktivity. V akčnom pláne tiež môže byť uvedený predpokladaný spôsob informovania rôznych zainteresovaných strán o realizovanej aktivite. Vzor akčného plánu je v Prílohe 4, konkretizácia niekoľkých spoločensky zodpovedných aktivít v prílohe 5.

5.6 Spôsob monitorovania výsledkov realizovaných spoločensky zodpovedných aktivít

Ak organizácia realizuje spoločensky zodpovedné aktivity, mala by v určitých časových intervaloch vyhodnocovať ich úspešnosť. Pre vyhodnotenie naplnenie cieľov v oblasti spoločenskej zodpovednosti sa dajú využívať kvantitatívne aj kvalitatívne parametre.

Tabuľka č. 6 Príklady parametrov

Cieľ	Spoločensky zodpovedná aktivita	Parametre monitorovania a hodnotenia výsledkov
<ul style="list-style-type: none"> Rozšíriť prístup zamestnancov k vzdelávaniu 	<ul style="list-style-type: none"> Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Počet hodín školení zamestnanca za rok
<ul style="list-style-type: none"> Zlepšovať pracovné podmienky zamestnancov Zvyšovať flexibilitu pracovného času zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Zabezpečovanie vyváženosti pracovného a osobného času 	<ul style="list-style-type: none"> Pružný pracovný čas Zdieľané pracovné miesta Regulovanie počtu nadčasových hodín

<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečiť rovnosť príležitostí na pracovisku 	<ul style="list-style-type: none"> • Manažment rozmanitosti (Diversity Management) 	<ul style="list-style-type: none"> • Podiely jednotlivých skupín zamestnancov z hľadiska pohlavia, veku a pod. • Podiel žien vo vedení organizácie
<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšiť spokojnosť zákazníkov, občanov 	<ul style="list-style-type: none"> • Zisťovanie spätnej väzby od zákazníkov/občanov prostredníctvom prieskumu spokojnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň spokojnosti zákazníkov (výsledky prieskumu spokojnosti) • Počet sťažností zákazníkov
<ul style="list-style-type: none"> • V roku 2021 dosiahnuť úsporu elektrickej energie o 20 % a úsporu vody o 25 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Šetrenie zdrojmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Objemy úspor elektrickej energie, úspor vody (aj vo finančnom vyjadrení)
<ul style="list-style-type: none"> • V roku 2021 znížiť množstvo vyprodukovaného odpadu o 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Redukcia a separovanie odpadu 	<ul style="list-style-type: none"> • Množstvo separovaného odpadu

5.7 Informovanie zainteresovaných strán o spoločensky zodpovedných aktivitách organizácie (reporting)

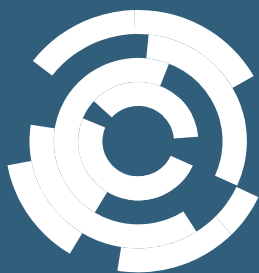
Zrealizované spoločensky zodpovedné aktivity je vhodné reportovať jednotlivým zainteresovaným stranám a okoliu organizácie, aby sa dozvedeli podstatné informácie a dosiahnuté výsledky z oblasti spoločenskej zodpovednosti. Najčastejšie používaným nástrojom býva **Správa o spoločenskej zodpovednosti** (report o spoločenskej zodpovednosti), ktorá môže plniť nielen komunikačnú úlohu, ale je aj manažérskym nástrojom zabezpečujúcim systematický prístup k spoločenskej zodpovednosti. Report o spoločenskej zodpovednosti musí byť dôveryhodný, úplný, vecný a vo vhodnej forme.

Menšie organizácie však môžu využívať aj jednoduchšie spôsoby komunikácie spoločenskej zodpovednosti – vo vzťahu k zamestnancom napríklad *pravidelné stretnutia, intranet, e-mailly zamestnancom, plagáty a iné propagačné materiály, nástenky v organizácii a pod.* Vo vzťahu k externému prostrediu to môžu byť *organizované podujatia, webová stránka organizácie a pod.*



Overenie poznatkov z kapitoly 5:

1. Aký je rozdiel medzi víziou a poslaním? Navrhnite víziu Vašej organizácie, zadefinujte, aké sú hodnoty a poslanie Vašej organizácie.
2. Použijete SWOT analýzu alebo Nine box tool a pomocou nich sa pokúste zhodnotiť súčasnosť spoločensky zodpovedného správania Vašej organizácie.
3. Pokúste sa identifikovať najsilnejšie stránky Vašej organizácie a následne identifikovať najslabšie stránky vo Vašej organizácii podľa oboch sebadiaagnostických nástrojov.
4. Akú rolu plní, resp. akú by chcela plniť vaša organizácia v oblasti spoločenskej zodpovednosti (pasívnu, aktívnu, pro-aktívnu)? Zdôvodnite a konkretizujte.
5. Identifikujte najvýznamnejšie zainteresované strany Vašej organizácie. Stručne ich analyzujte s využitím matice zainteresovaných strán.
6. Navrhnite aspoň niekoľko spoločensky zodpovedných aktivít do akčného plánu (v jednotlivých oblastiach spoločenskej zodpovednosti), ktoré by sa dali v krátkom časovom horizonte realizovať vo Vašej organizácii.



CAF CENTRUM

6

Záver



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

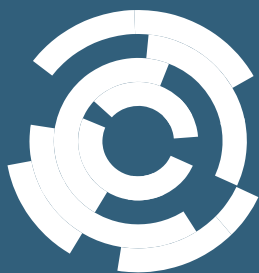
6 Záver



Na záver treba ešte raz pripomenúť významnosť problematiky spoločensky zodpovedného správania pre organizáciu, ale aj jej okolie, ktorá je nesporná a na ktorú je v štúdiu poukazované konkrétnymi faktami z praxe.

Táto štúdia má poslúžiť ako zdroj poznania pre organizácie, ktoré sa s problematikou spoločensky zodpovedného správania nemali možnosť doteraz oboznámiť hlbšie, ale aj ako zdroj motivácie pre organizácie, ktoré s uplatňovaním spoločensky zodpovedného správania váhajú, a v neposlednom rade aj ako zdroj inšpirácie a metodologickej podpory pre organizácie, ktoré už v praxi niektoré aktivity spoločensky zodpovedného správania aktívne realizujú.

Spoločensky zodpovedné správanie organizácií predstavuje v súčasnosti, ale aj perspektívne do budúcnosti aktuálnu problematiku, ktorá už v súčasnosti v mnohých prípadoch je a v budúcnosti stále intenzívnejšie bude vnímaná ako integrálna súčasť fungovania organizácií tak vo verejnom, ako aj v súkromnom sektore. Tento trend ide ruka v ruku s trendom vnímania verejných i súkromných inštitúcií ako aktívnych subjektov spoločnosti, miestnej komunity, ktoré okrem svojej hlavnej činnosti plnia v komunite a pre komunitu aj ďalšie spoločenské funkcie. Ide pritom pre obe strany o vzájomne prospešný a funkčný vzťah.



CAF CENTRUM

Prílohy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Prílohy

Príloha 1: SWOT analýza organizácie

Matica SWOT analýzy	Užitočné pre dosiahnutie cieľov		Škodlivé pre dosiahnutie cieľov		
Vnútorne atribúty organizácie	S	Silné stránky (Strengths)	W	Slabé stránky (Weaknesses)	Súčasnosť, stav
Vonkajšie atribúty organizácie	O	Príležitosti (Opportunities)	T	Ohrozenia (Threats)	Budúcnosť, výhľad

Ak SWOT analýza nezačína definovaním koncového želaného cieľa, je tu riziko, že nebude správne vypracovaná a bude teda nepoužiteľná pre prax. Ak je cieľ jasne definovaný, SWOT analýza sa môže použiť ako manažérska podpora k dosiahnutiu tohto cieľa:

1. Silné stránky

Silné stránky sú **pozitívne vnútorné podmienky**, ktoré umožňujú organizácii dosiahnuť cieľa (napríklad v oblasti spoločenskej zodpovednosti).

Identifikujeme ich pomocou otázok ako napr.: V čom je organizácia "silná"? V čom spočívajú jej výhody pre potreby realizácie spoločensky zodpovedných činností? Na čom možno v organizácii pri realizácii spoločensky zodpovednej činnosti stavať ako na východiskovom bode?

2. Slabé stránky

Slabé stránky sú **negatívne vnútorné podmienky**, ktoré môžu ohroziť či sťažiť realizáciu agendy v organizácii.

Identifikujeme ich pomocou otázok: Čo by sa malo zlepšiť? Čo sa robí zle? Čomu by sa malo vyhýbať?

3. Príležitosti

Príležitosti sú súčasné alebo budúce **podmienky vo vonkajšom prostredí organizácie**, ktoré sú **priaznivé** realizácii uvedenej agendy. Priaznivé podmienky môžu obsahovať zmeny v legislatíve, vývoj situácie v komunite a charakteristiky komunity a jej obyvateľov, potenciálnych adresátov pomoci a podpory, zainteresovaných strán, potenciálnych partnerov. Príležitosť by nemala byť posudzovaná iba vo svetle súčasných podmienok, ale hlavne z hľadiska dlhodobého vývoja prostredia a jeho vplyvu na organizáciu.

Identifikujeme ich napríklad pomocou otázok: Ktoré výhody/okolnosti z vonkajšieho prostredia organizácie pôsobia v prospech organizácie (v záujme uplatňovania konceptu spoločenskej zodpovednosti)? Ako je organizácia realizujúca spoločensky zodpovedné aktivity podporovaná, vnímaná, posudzovaná zvonka?

4. Hrozby

Hrozby sú súčasné alebo budúce **podmienky vo vonkajšom prostredí**, ktoré je **nepriaznivé** súčasnému alebo budúcemu výkonu agendy spoločenskej zodpovednosti v organizácii.

Možno ich identifikovať pomocou týchto otázok: Aké prekážky hrozia? Menia sa obvyklé štandardy? Mení sa vonkajšie prostredie a okolnosti v zmysle, že sa zhoršujú podmienky pre spoločensky zodpovedné aktivity?

Modelový príklad vypracovania SWOT pre oblasti spoločenskej zodpovednosti v organizácii: stratégia, zdroje, ľudia, nástroje:

SWOT analýza – Stratégia

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> organizácia má stratégiu, ktorú sa usiluje aj naplňať 	<ul style="list-style-type: none"> organizácia nemá stratégiu organizácia realizuje čiastkové aktivity bez koncepcie organizácia nevie, ako stratégiu v praxi realizovať organizácia sa domnieva, že jej chýbajú ľudské či finančné zdroje na realizáciu stratégie spoločenskej zodpovednosti organizácia nevie správne stratégiu v organizácii odkomunikovať, nevie/nedarí sa jej motivovať k zapojeniu do jej realizácie zamestnancov zmeny v manažmente organizácie spôsobujúce nekontinuitu pri naplňaní stratégie
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> pripravovaná a existujúca metodika ÚNMS SR pre prípravu a realizáciu spoločenskej zodpovednosti v organizácii príklady dobrej praxe realizácie spoločenskej zodpovednosti v súkromnom aj vo verejnom sektore doma aj v zahraničí súťaž zviditeľňujúce subjekty úspešne realizujúce spoločenskú zodpovednosť poznatie komunity (jej sociálnych a environmentálnych problémov a potrieb) poznanie potrieb zamestnancov (prostredníctvom komunikatívnych a participatívnych aktivít v organizácii) 	<ul style="list-style-type: none"> neochota partnerských organizácií spolupracovať na dobrovoľníckych projektoch nezáujem komunity o projekty na ochranu životného prostredia v meste/obci

SWOT analýza – Zdroje

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> organizácia má v rozpočte (v rámci manažmentu kvality v organizácii, v rámci manažmentu organizácie) vyčlenené potrebné zdroje na realizáciu aktivít spoločenskej zodpovednosti organizácia má vyhradené aj materiálne kapacity a prostriedky (ak pri realizácii aktivít spoločenskej zodpovednosti využíva – priestory, techniku...) 	<ul style="list-style-type: none"> presvedčenie organizácie, že realizácia spoločenskej zodpovednosti je finančne náročná, kapacitne neúnosná organizácia nemá v rozpočte vyčlenené zdroje na realizáciu spoločensky zodpovedných aktivít zmeny vo finančnej podpore spoločenskej zodpovednosti v organizácii z dôvodu zmien v manažmente organizácie

Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> organizácia je flexibilná vo forme aktivít spoločenskej zodpovednosti, môže okrem iného pre ich výbere zohľadňovať aj materiálnu a finančnú náročnosť 	<ul style="list-style-type: none"> zníženie objemu dotácií neochota záujmovej skupiny zapojiť sa do dobročinnnej zbierky

Ľudský faktor je kľúčovým pre realizáciu spoločenskej zodpovednosti. Stratégie a hodnoty, t. j. „dušu“ organizácie vytvárajú ľudia, ktorí v organizácii pracujú, ktorí organizáciu riadia, ktorí s organizáciou ako partneri spolupracujú.

SWOT analýza – Ľudia (kompetentní v organizácii v oblasti spoločenskej zodpovednosti aj radoví zamestnanci, zainteresované strany)

SWOT analýza – Ľudia (kompetentní v organizácii v oblasti spoločenskej zodpovednosti aj radoví zamestnanci, zainteresované strany)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> informovanosť ľudí o spoločenskej zodpovednosti realizovanej organizáciou presvedčenie o význame tejto agendy ochota angažovať sa v danej sfére možnosť zamestnancov „spoluvytvárať“ stratégiu spoločenskej zodpovednosti (prijmú ju tak skôr za svoju, stotožnia sa s ňou lepšie) správne vedenie ľudí aj vo fáze realizácie 	<ul style="list-style-type: none"> neinformovanosť ľudí o spoločenskej zodpovednosti realizovanej organizáciou chýbajúce presvedčenie ľudí v organizácii o význame tejto agendy neochota angažovať sa v tejto sfére činnosti podniku nemožnosť zamestnancov „spoluvytvárať“ stratégiu spoločenskej zodpovednosti (neprijmú ju za svoju, nestotožnia sa s ňou) nesprávne vedenie ľudí aj vo fáze realizácie
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> príležitosti prichádzajú aj s fluktuáciou zamestnancov, t. j. s príchodom nových zamestnancov do organizácie (okrem iného potenciálne prinesú nové nápady, myšlienky...) rastúci záujem verejnosti o spoločensky zodpovedné aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> rastúca konkurencia medzi organizáciami verejného sektora, ktoré sa správajú zodpovednejšie a sú tým zaujímavejšie pre zamestnancov (riziko odchodu zodpovedných zamestnancov aktívnych v oblasti spoločenskej zodpovednosti organizácie)

SWOT analýza – Nástroje

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> konceptný prístup² k výberu a prehodnocovaniu nástrojov/aktivít spoločenskej zodpovednosti zabezpečuje, že organizácia bude flexibilná pri voľbe nástrojov, agenda spoločenskej zodpovednosti nebude stagnovať, nebude neúčinná, nebude „iba agendou pre agendu“ bez citeľných efektov 	<ul style="list-style-type: none"> nesystémový prístup k výberu nástrojov náhodná, intuitívna voľba nástrojov voľba nástrojov bez ohľadu na ciele alebo pri neexistujúcich cieľoch stratégie spoločenskej zodpovednosti

² Organizácia má kľúč, podľa ktorého navrhuje aktivity spoločenskej zodpovednosti, aby išlo o systémový prístup (tento kľúč má organizácii napomôcť vybrať z uvedených aktivít). Kritériom pre výber nástrojov môže byť napr. nákladovosť, dosah na komunitu, príbuznosť s činnosťou organizácie, intenzita problému pre komunitu. Tieto kritériá výberu sú potom ocenené aj vo fáze hodnotenia dosahu spoločensky zodpovedných aktivít.

Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none">flexibilita organizácie pri výbere nástrojov, ktorý v rámci agendy spoločenskej zodpovednosti možno využiť (aj s ohľadom na nákladovosť, efektívnosť, účinnosť, účelnosť)s ohľadom na reakciu na aktivity spoločenskej zodpovednosti z okolia organizácie je možné interagovať a prispôbovať voľbu nástrojov v budúcnosti	

Príloha 2: **Nine Box Tool – nástroj diagnostiky a prípravy vnútorného prostredia organizácie pre zavedenie spoločensky zodpovedného správania – praktický modelový príklad**

Nine box tool je univerzálny nástroj podpory aplikácie akejkoľvek agendy do mainstreamového fungovania organizácie, ktorý možno využiť viacerými spôsobmi a v rôznych momentoch procesu. Týmito momentmi sú prípravná, realizačná či hodnotiacia fáza. Rovnako účinný je vo fáze prípravy, plánovania, ako aj vo fáze monitorovania a hodnotenia dosahovaných výsledkov. Efektívny je aj pre potrebu zabezpečenia dlhodobej udržateľnosti dosiahnutých pozitívnych výsledkov a zmien. Súčasťou fungovania organizácie je aj problematika spoločenskej zodpovednosti (ako prierezová, hodnotová), rešpektujúc samozrejme špecifiká a odlišnosti jednotlivých organizácií.

Každú organizáciu vnímame pre potreby prípravy a realizácie stratégie ako komplex zložený z troch zložiek: 1. misia/mandát, 2. organizačná štruktúra a 3. ľudské zdroje. V organizácii ďalej rozlišujeme tri podnikové subsystemy – 1. technický, 2. politický systém a 3. systém organizačnej kultúry. Spolu tieto zložky a úrovně organizačného systému tvoria maticu (pozri obrázky nižšie).

S touto štruktúrou organizácie pracuje aj nástroj Nine box tool – nástroj samodiagnostiky organizácie. Je vhodný hlavne vo väčších organizáciách so zložitejšou organizačnou štruktúrou. Poskytuje organizáciám príležitosť zorientovať sa v procesoch fungovania organizácie a zaujať systematický prístup k problematike a jej implementácii v organizácii, vychádzajúc z poznatkov o existujúcej východiskovej úrovni v jednotlivých organizáciách, reflektujúc proces fungovania a smerovania organizácie i existujúce procesy manažmentu, organizačné politiky, štruktúry i programy.

Je dôležité poznamenať, že v každej organizácii vyžaduje implementácia spoločenskej zodpovednosti citlivý, premyslený, systémový a komplexný prístup. Jej príprava a realizácia je situovaná v špecifickom prostredí a kontexte danej organizácie – jej histórie, kultúry a zainteresovaných strán vo vnútri i navonok. Správna diagnostika existujúcej pozície je prvým krokom.

Základné poznatky o fungovaní organizácie v rámci matice „nine boxu“ predstavujú poznanie o (v horizontálnej rovine):

- A.** Organizačných/inštitucionálnych politikách. Táto otázka súvisí s alokáciou moci, zdrojov a s používaním výhod, ktoré z toho vyplývajú.
- B.** Technickej stránke fungovania podniku, t. j. ako sú organizované / riadené ľudské, materiálne a finančné zdroje v záujme dosiahnutia požadovaného cieľa.
- C.** Kultúre organizácie/organizačnej kultúre, teda o vzťahoch, sieťovaní, hodnotách, štandardoch, postojoch a myslení ľudí v organizácii.

Na fungovanie podniku majú vplyv tieto tri kľúčové elementy (vo vertikálnej rovine) matice „nine boxu“:

- 1. Misia/Mandát** – predstavuje ciele a stratégie, vrátane všetkých procesov manažovania, a to v záujme dosiahnutia cieľov
 Blok 1 Politiky a aktivity
 Blok 2 Politický vplyv
 Blok 3 Organizačná kultúra
- 2. Organizačná štruktúra** – rozumieme ňou rozdelenie kompetencií, zodpovednosti a autority v podniku, spôsoby práce a spôsoby organizovania (združovania) a koordinácie ľudí v záujme dosiahnutia cieľov, tok informácií, komunikáciu a vzdelávanie vo vnútri podniku a vzťahy podniku s externými subjektmi
 Blok 4 Úlohy a zodpovednosti
 Blok 5 Prijímanie rozhodnutí
 Blok 6 Kooperácia a vzdelávanie
- 3. Ľudské zdroje** – predmetom záujmu je konkrétne problematika prijímania zamestnancov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, hodnotenia výkonnosti zamestnancov, finančného ohodnotenia a nefinančného ocenenia, motivačných systémov a formovania postojov zamestnancov
 Blok 7 Odbornosť – kvalita a kvantita
 Blok 8 Priestor pre manévrovanie
 Blok 9 Postoje

Prepojením týchto dvoch pohľadov na organizáciu vzniká matica deviatich boxov, pričom každý z nich obsahuje špecifickú zložku činnosti a procesov, ktoré v organizácii prebiehajú

	Misia/Mandát	Organizačná štruktúra	Ľudské zdroje
Technické hľadisko / Technická úroveň	Box 1 Politiky a aktivity/konanie <ul style="list-style-type: none"> • analýza, • politiky, • akčný plán/plán aktivít, • rozpočet, • monitorovanie a hodnotenie, • dopad 	Box 4 Kompetencie a zodpovednosť <ul style="list-style-type: none"> • úlohy a zodpovednosť, • koordinácia a konzultácia, • informačný systém, • infraštruktúra spoločenskej zodpovednosti 	Box 7 Odbornosť/kvantita a kvalita <ul style="list-style-type: none"> • nábor, • odmeňovanie, • opis pracovného miesta/pracovných úloh, • ohodnotenie, • tréning

Politické hľadisko / Politická úroveň	Box 2 Politický vplyv <ul style="list-style-type: none"> úloha manažmentu, ľudia, ktorí ovplyvňujú organizáciu zvnútra, ľudia, ktorí majú vplyv na organizáciu zvonka 	Box 5 Prijímanie rozhodnutí <ul style="list-style-type: none"> zodpovedajúce informácie, účasť na diskusii a participácia na rozhodovaní, konflikt-manažment 	Box 8 Priestor na riadenie/ manévrovanie <ul style="list-style-type: none"> organizácia a riadenie inštitúcie, fyzická infraštruktúra, motivačné a odmeňovacie systémy, diverzita štýlov, kariérny rozvoj
Kultúrne hľadisko / Úroveň organizačnej kultúry	Box 3 Organizačná kultúra <ul style="list-style-type: none"> imidž, vlastníctvo, vzájomná solidarita, reputácia 	Box 6 Kooperácia a vzdelávanie <ul style="list-style-type: none"> tímová práca, podpora, účasť organizácie v externých sieťach, reflexia a inovácie 	Box 9 Postoje <ul style="list-style-type: none"> entuziazmus, záväzky, ústretovosť voči zmenám, stereotypy

Zdroj: Mukhopadhyay, M. – Steehouwer, G. – Wong, F. 2006

Vyššie uvedenú maticu so všeobecným popisom sme nižšie rozpracovali tak, že do jednotlivých boxov sme spracovali činnosti a procesy v organizácii, ktoré špecificky súvisia s agendou spoločensky zodpovedného správania organizácie

	Misia/Mandát	Organizačná štruktúra	Ľudské zdroje
Technické hľadisko / Technická úroveň	Box 1 Politiky a aktivity/konanie <ul style="list-style-type: none"> príprava stratégie či politiky spoločenskej zodpovednosti, integrovanie tejto stratégie do iných, už existujúcich organizačných stratégií 	Box 4 Kompetencie a zodpovednosť <ul style="list-style-type: none"> identifikovanie kompetencií a zodpovednosti za agendu spoločenskej zodpovednosti, infraštruktúra pre výkon spoločensky zodpovedného správania, pracovné pozície, materiálne zabezpečenie, finančné zdroje 	Box 7 Odbornosť/kvantita a kvalita <ul style="list-style-type: none"> pravidlá prijímania zamestnancov na uvedených pozíciách (s kompetenciami v oblasti spoločenskej zodpovednosti) aj s ohľadom na ich kompetencie a angažovanosť pre problematiku spoločenskej zodpovednosti
Politické hľadisko / Politická úroveň	Box 2 Politický vplyv <ul style="list-style-type: none"> infraštruktúra a sieťovanie v rámci organizácie, jej prepájanie s ostatnou infraštruktúrou a ostatnými zložkami organizácie 	Box 5 Prijímanie rozhodnutí <ul style="list-style-type: none"> rozhodovanie na základe adekvátnych informácií, účasť na diskusiách a participácia na procesoch rozhodovania, riešenie konfliktov 	Box 8 Priestor na riadenie/manévrovanie <ul style="list-style-type: none"> proces organizácie, fyzická infraštruktúra, motivačné a odmeňovacie systémy, diverzita štýlov, kariérny rozvoj

Box 3

Organizačná kultúra

- formálny/neformálny priestor na riešenie problémov súvisiacich s otázkami spoločenskej zodpovednosti,
- vytváranie ústretovej organizačnej kultúry otázkam spoločenskej zodpovednosti,
- priestor pre hlas v prospech spoločensky zodpovedného správania v organizácii,
- pozornosť venovaná otázkam a potrebám zamestnancov, spoločnosti/komunity pre potreby realizácie spoločensky zodpovedného prístupu,
- zlepšovanie imidžu (reputácie) problematiky v organizácii

Box 6

Kooperácia a vzdelávanie

- neformálne učenie sa (učenie založené na príkladoch z praxe, diskusiách a rozhovoroch) o problematike spoločenskej zodpovednosti,
- spoločné organizovanie fór s cieľom učenia sa a výmeny skúseností,
- zvyšovanie vedomostí a zlepšovanie imidžu organizácie prostredníctvom procesov externého sieťovania a aliancií partnerov v súvislosti s problematikou spoločenskej zodpovednosti

Box 9

Postoje

- priestor pre zamestnancov na diskusiu o otázkach spoločenskej zodpovednosti,
- zmena postojov v uvedených otázkach založená na vlastných skúsenostiach, poznatkoch, učení sa, tréningoch, scitlivovaní verejnej mienky v otázkach spoločenskej zodpovednosti,
- ústretovosť zamestnancov k novým myšlienkam podporujúcim proces zmeny

Zdroj: Mukhopadhyay, M. – Steehouwer, G. – Wong, F. 2006

S ohľadom na tieto tri kľúčové úrovne v rámci organizácie a tri kľúčové aspekty fungovania organizácie možno vytvoriť rámec deviatich stavebných blokov v organizácii. Tento rámec poskytuje pohľad na fungovanie organizácie, a teda jeho silné a slabé stránky. Na základe poznania silných a slabých stránok môže organizácia zvoliť ako východiskový pre ďalší postup stavebný blok, ktorý predstavuje jej silnú stránku, alebo, naopak, alternatívne začať od toho bloku, ktorý považuje za svoju slabú stránku. Následne si v rámci tohto bloku vymedzí ciele a časový horizont na ich dosiahnutie. **Organizačná stratégia zahŕňa východiská a konečný cieľ, a tiež postup dosiahnutia cieľa.**

Pri uplatnení uvedenej matice **pri príprave a realizácii stratégie** spoločenskej zodpovednosti v organizácii **navrhujeme takúto postupnosť krokov:**

- indikovanie silných a slabých stránok podľa vyššie uvedeného modelu a jeho jednotlivých blokov. V rámci jednotlivých blokov matice, cez ktoré cesta (proces organizačnej zmeny) vedie, organizácia definuje konkrétne aktivity, ktoré je potrebné zrealizovať,
- analýza aspektov, ktoré je potrebné brať do úvahy ako vplyvy vonkajšieho prostredia organizácie. Na tomto mieste je potrebné identifikovať faktory vonkajšieho prostredia – príležitosti a riziká a ich dosah na procesy a činnosti vo vnútri organizácie.

Na základe sumarizácie **silných a slabých stránok, príležitostí** a rizík je potrebné formulovať **konkrétny cieľ** a identifikovať tú oblasť v matici, ktorá s cieľom korešponduje. Ide o **východiskový bod**. Následne sa stanoví postup, ako sa z východiskového bodu dopracovať ku konečnému cieľu.

Príloha 3: Oblasti na sebahodnotenie organizácie verejného sektora v kontexte koncepcie spoločenskej zodpovednosti

Stratégia spoločenskej zodpovednosti – Prístupuje organizácia k spoločensky zodpovedným aktivitám strategicky?	
Vízia a poslanie organizácie	Otázkami organizácia zisťuje, či má písomne deklarovanú víziu, hodnoty, etický kódex a ako o týchto prvkoch komunikuje so svojimi zainteresovanými stranami
Stratégia spoločenskej zodpovednosti	Otázkami organizácia zisťuje, či je aktívna a pracuje systematicky vo všetkých oblastiach (ekonomická, sociálna, environmentálna) spoločenská zodpovednosť
Ciele spoločenskej zodpovednosti	Otázkami organizácia zisťuje, či má stanovené ciele v oblasti spoločensky zodpovedného správania, a či ich aj vyhodnocuje
Zapájanie zainteresovaných strán do koncepcie spoločenskej zodpovednosti	Otázkami organizácia zisťuje, ako zapája svoje zainteresované strany
Personálne a finančné zabezpečenie spoločenskej zodpovednosti	Otázkami organizácia zisťuje, koľko je z rozpočtu vyčlenených financií na zodpovedné aktivity; Kto je zo zamestnancov poverený riadením oblasti spoločenskej zodpovednosti
Normy a štandardy	Otázkami organizácia zisťuje, či používa normy a smernice vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti
Komunikácia spoločenskej zodpovednosti	Otázkami organizácia zisťuje, koho informuje o svojich spoločensky zodpovedných aktivitách a aké prostriedky komunikácie využíva
Správa sa organizácia zodpovedne k primárne zainteresovaným subjektom?	
Klienti organizácie	Otázkami organizácia zisťuje, či zabezpečuje a meria spokojnosť klientov
Zamestnanci	Otázkami organizácia zisťuje, či šíri koncepciu spoločenskej zodpovednosti medzi zamestnancov
Dodávatelia	Otázkami organizácia zisťuje, či šíri koncepciu spoločenskej zodpovednosti medzi dodávateľov
Pracovné prostredie – Správa sa organizácia zodpovedne k svojim zamestnancom?	
Zapájanie zamestnancov	Otázkami organizácia zisťuje, či podporuje dialóg so zamestnancami a aké prostriedky k tomu využíva
Nefinančné benefity	Otázkami organizácia zisťuje, aké nefinančné benefity ponúka svojim zamestnancom

Podpora prepustených zamestnancov	Otázkami organizácia zisťuje, či ponúka formu podpory prepusteným zamestnancom pri hľadaní zamestnania
Rovnosť príležitostí	Otázkami organizácia zisťuje, či nediskriminuje zamestnancov a podporuje rozmanitosť
Vyváženosť pracovného a osobného života	Otázkami organizácia zisťuje, či podporuje vyváženosť medzi pracovným a osobným životom
Podpora miestnej komunity	Otázkami organizácia zisťuje, či umožňuje svojim zamestnancom sa aktívne podieľať na podpore miestnej komunity

Životné prostredie – Správa sa organizácia zodpovedne k životnému prostrediu?

Environmentálna politika	Otázkami organizácia zisťuje, či má zavedenú environmentálnu politiku
Nakupovanie(obstarávanie)	Otázkami organizácia zisťuje, či nakupuje ekologicky šetrný materiál
Odpad a recyklácia	Otázkami organizácia zisťuje, či sa snaží o minimalizáciu odpadu a jeho triedenie
Energie, voda, pohonné hmoty	Otázkami organizácia zisťuje, či vykonáva opatrenia na úsporu energie, vody a pohonných hmôt

Miestna komunita – Správa sa organizácia zodpovedne k svojmu najbližšiemu okoliu?

Podpora miestnej komunity	Otázkami organizácia zisťuje, ktoré formy podpory komunity využíva
Zapájanie zainteresovaných strán	Otázkami organizácia zisťuje, či ponúka svojim primárne zainteresovaným subjektom možnosť podieľať sa na podpore komunity
Spolupráca (s inými organizáciami, školami)	Otázkami organizácia zisťuje, či spolupracuje s inými organizáciami a do akej miery

Príloha 4:

AKČNÝ PLÁN SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÝCH AKTIVÍT ORGANIZÁCIE XY na rok 2021

Číslo aktivity	Názov aktivity	Podaktivity (čiasťkové aktivity)	Oblasť /pilier SZ	Stakeholder/ stakeholderi	Cieľ (očakávaný efekt)	Zodpovedná osoba	Termín realizácie	Predpokladaný rozpočet	Indikátor hodnotenia	Výstup (spôsob reportovania)	Návrh opatrení na zlepšenie

Prerokovaný vedením organizácie dňa: XX.XX.2020

Vypracoval:

Schválil:

Príloha 5:

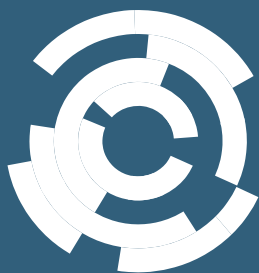
AKČNÝ PLÁN SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÝCH AKTIVÍT ORGANIZÁCIE XY na rok 2021

Číslo aktivity	Názov aktivity	Podaktivity (čiasťkové aktivity)	Oblasť /pilier SZ	Stakeholder/ stakeholderi	Cieľ (očakávaný efekt)	Zodpovedná osoba	Termín realizácie	Predpokladaný rozpočet	Indikátor hodnotenia	Výstup (spôsob reportovania)	Návrh opatrení na zlepšenie
A1	Prieskum spokojnosti občanov so službami klientskeho centra	A1a. Online prieskum spokojnosti občanov A1b. Prieskum spokojnosti občanov s využitým anketárov (pre staršie vekové kategórie)	Ekonomická	Klient (zákazník, občan)	Zvýšiť spokojnosť občanov s poskytovanými službami	Prednosta mestského úradu Manažér SZ PR manažér/ hovorca	Máj 2021	1.000 eur	Počet respondentov prieskumu Výsledky prieskumu	Článok o realizovanom prieskume v lokálnych novinách Správa z realizovaného prieskumu na webovej stránke mesta	Podľa výsledkov realizovaného prieskumu (napr. úprava otváracích hodín klientskeho centra; pravidelné informovanie občanov o činnosti klientskeho centra
A2	Zlepšovanie pracovných podmienok zamestnancov	A2a. Zavedenie pružného pracovného času A2b. Vytvorenie 3 zdieľaných pracovných miest	Sociálna (interná)	Zamestnanci	Zvýšiť flexibilitu pracovného času zamestnancov Zaviesť pružný pracovný čas	Manažér SZ Vedúci personálneho oddelenia Zamestnanecká rada	I.-VI. 2021	-	Počet záujemcov o flexibilný pracovný čas a o zdieľané pracovné miesta Zmeny v spokojnosti zamestnancov Zníženie fluktuácie zamestnancov	Interný časopis/spravodaj Intranet organizácie Nástenka Článok v KZ o flexibilnom pracovnom čase	Zmeny v KZ Zavedenie nových režimov pracovného času
A3	Environmentálna politika organizácie	A3a. Redukcia a separovanie odpadu v organizácii A3b. Zníženie spotreby energie a vody v organizácii	Environmentálna	Zamestnanci Miestna komunita	Znížiť ekologickú stopu organizácie	Manažér SZ PR manažér Oddelenie odpadového hospodárstva	I.-XII. 2021	2000 eur	Pokles množstva separovaného odpadu Úspora elektrickej energie v organizácii Úspora vody v organizácii	Článok v lokálnych novinách Správa o výsledkoch aktivity na webovej stránke organizácie a na intranete	Intenzívnejšia komunikácia vo vnútornom prostredí organizácie o význame separácie
A4							

Prerokovaný vedením organizácie dňa: XX.XX.2020

Vypracoval:

Schválil:



CAF CENTRUM

Zoznam použitej a odporúčanej literatúry



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Zoznam použitej a odporúčanej literatúry

1. BUSSARD, A., MARČEK, E., MARKUŠ, M., BUNČAK, M., MAZURKIEWIC, P. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov. Bratislava: Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, 2005. 113 s. Dostupné na: https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text_zodpovedne_podnikanie.pdf
2. CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: The Academy of Management Review, roč. 4, č. 4, s. 497 – 505. ISSN (print): 0363-7425; ISSN (online): 1930-3807.
3. Cesta organizácie k spoločenskej zodpovednosti. Model ZET. Metodická príručka. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo a Centrum výnimočnosti a zodpovedného podnikania, o. z., 30 s. Dostupné na: https://www.unms.sk/swift_data/source/2017/kvalita/model_zet/Model%20ZET_verzia%20%20-%20FINAL.pdf
4. CRANE, A., MATTEN, D. 2016. Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford University Press, 2016. ISBN 9780199697311.
5. DAHLSTRUD, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 definitions. In Corporate social responsibility and environmental management, roč.15, s. 1 – 13. Online ISSN: 1535-3966. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>
6. DAVIS, K., BLOMSTROM, R. L. 1966. Business and Its Environment. McGraw-Hill; First Edition, 403 s.
7. Dobrovoľné environmentálne aktivity. Orientačná príručka pro podniky. Planeta , roč. XIV, č.6, s.10. ISSN 1801-6898.
8. FIFEKOVÁ, E., KARABÍNOŠ, S., LÁBAJ, M. 2011. Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie. 43 s. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/sprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf>
9. Firemná filantropia na Slovensku – analýza, názory, prípadové štúdie. 2004. Jozef Majchrák – Lýdia Marošiová (eds.), Bratislava: Inštitút pre verejné otázky. ISBN 80-88935-62-8.
10. HRABINOVÁ, A. 2018. Metodika hodnotenia procesov participatívneho rozpočtovania pre mapovanie skúseností s participatívnym rozpočtovaním v prostredí územnej samosprávy na Slovensku. Dostupné na: https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/vystupy_np_parti/Methodika%20hodnotenia%20procesov%20participativneho%20rozpoctovania_Alexandra%20Hrabinova.pdf
11. HRONEC, Š., HRONCOVÁ VICIANOVÁ, J., MIHÁLYI, G., ŠÚROVÁ, J., ŠTRANGFELDOVÁ, J. 2019. Spoločenská zodpovednosť v malých a stredných organizáciách verejnej správy. Banská Bystrica : Belianum, 208 s. ISBN 978-80-557-1641-1.
12. HRONEC, Š., MIHÁLYI, G. 2019. Spoločenská zodpovednosť vo verejnej správe. In: Zborník vedeckých príspevkov z projektu VEGA 1/0651/17 „Koncipovanie inovatívneho synergického modelu spoločensky zodpovedného podnikania ako perspektíva uplatňovania zodpovedného podnikania v malých a stredných podnikoch. s. 66 – 80. Banská Bystrica: Belianum, 2019. 103 s. ISBN 978-80-557-1662-6.

13. HRONEC, Š., MIHÁLYI, G. 2019. Spoločenská zodpovednosť a rozpočtovanie vo verejnej správe. In: Zborník vedeckých príspevkov z projektu VEGA 1/0651/17 „Koncipovanie inovatívneho synergického modelu spoločensky zodpovedného podnikania ako perspektíva uplatňovania zodpovedného podnikania v malých a stredných podnikoch. s. 53 – 65. Banská Bystrica: Belianum, 2019. 103 s. ISBN 978-80-557-1662-6.
14. HVOLKOVÁ, L. 2015. Sociálne zodpovedné investovanie podnikov v Slovenskej republike. Banská Bystrica: Belianum, 2015. 132 s. ISBN 978-80-557-0872-0.
15. ISO 45001 Certifikát bezpečnosti. Dostupné na: <https://www.euroiso.sk/iso-45001>
16. JAĎUĎOVÁ, J., REPA, M. 2011. Spoločenská zodpovednosť v prostredí verejnej správy a samosprávy. In Trendy v podnikaní : vedecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, roč. 1, č. 2, 2011, 14 - 22 s. ISSN 1805-0603.
17. JAĎUĎOVÁ, J., ZELENÝ, J. 2015. Firemné občianstvo ako súčasť koncepcie spoločenskej zodpovednosti. Banská Bystrica: Univerzita M. Bela, ISBN 978-80-557-0774-7.
18. JOHNSON, H. L. 1971. Business in Contemporary Society: Framework and Issues. Belmont, C.A.: Wadsworth Publishing Co., Inc.
19. KALOUSOVÁ, P. 2005. SOF a neziskové organizace. In: Napříč společenskou odpovědností firem. Praha: AISIS, s. 22 – 24. ISBN 80-239-6111-X.
20. KAŠPAROVÁ, K. 2012. Faktory ovlivňující CSR reportování. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 135 s. ISBN 978-80-210-5985-6.
21. KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4480-3.
22. KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
23. KNOFF, J., KAHLENBORN, W., HAJDUK, T., WEISS, D., FEIL, M., FIEDLER, R., KLEIN, J. 2011. Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. ISBN 978-92-79-19720-8; doi: 10.2767/29577. 80 s. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/csr-national-public-policies-in-the-eu.pdf>
24. KORIMOVÁ, G. 2008. Sociálne podnikanie a sociálnym podnik. Banská Bystrica: Kopernikus, 218 s. ISBN 978-80-969549-6-4.
25. KOSORÍN, F. 1999. Teória a prax verejnej správy. Bratislava: Ekonóm, 1999, 231 s. ISBN 80-225-1114-5.
26. KULDOVÁ, L. 2012. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem. Strategická CSR. Plzeň: NAVA, nakladatelská a vydavatelská agentura. ISBN 978-80-7211-408-5.
27. KUNZ, V. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
28. ĽAPINOVÁ, E., JAKAB, K. 2008. Podpora zosúladovania pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii (Metodické a koncepcné východiská). Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum a Ústav vedy a výskumu Univerzity M. Bela v Banskej Bystrici. ISBN 978-80-8083-435-7.
29. MADU, CH. N. 2004. Achieving Competitive Advantage through Quality and Environmental Management. In Environmental Quality Management, roč. 14, č. 2, s. 59 – 76. ISSN 1088-1913.
30. MARKOVÁ, V. 2011. Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Entrepreneurship from TBL and some relation Concepts of the Corporate Social Responsibility I. Proceedings of Papers from International Scientific Conference. Banská Bystrica: Univerzita M. Bela, Ekonomická fakulta 15 s. ISBN 978-80-557-02681.
31. MARTINUZZI, A., KRUMAY, B., PISANO, U. 2011. Focus CSR: The new communication of the EU Commission on CSR and National CSR strategies and action plans. ESDN Quarterly Report č. 23. Vienna, Gainesville: European Sustainable Development Network, 104 s. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/focus-csr-the-new-communication-of-the-eu-commission-on-csr-and-national-csr-strategies-and-action-plans.pdf>

32. MADZÍK, P. A KOL. 2014. Dobrá prax v oblasti spoločenskej zodpovednosti v prostredí vzdelávacej inštitúcie. Ružomberok, Katolícka univerzita, Pedagogická fakulta, 2014. 121 s. Dostupné na: http://www.arr.sk/userfiles/file/COGITA/brozura_%20CSR%20priklady%20dobrej%20praxe.pdf.
33. MCELHANEY, K. A. 2011. Dobrý biznis. Strategická príručka ako zladíť program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy. Bratislava : Eastone Books, 200 s. ISBN 978-80-8109-193-3.
34. MOŠČÁKOVÁ, A. 2012. Štandardizované manažérske systémy a Integrovaný manažérsky systém v podniku. Dostupné: http://www3.ekf.tuke.sk/NaRE2012/herlany_zbornik2012/moscakova_anna.pdf
35. MUKHOPADHYAY, M., STEEHOUWER, G., WONG, F. 2006. Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change: Experiences from the field. Amsterdam: KIT – Royal Tropical Institute, Veľká Británia: Oxford, 2006. s. 133. ISBN 0855985704.
36. MUSOVÁ, Z. 2020. Vnímanie zodpovedných marketingových aktivít spotrebiteľmi. Banská Bystrica: Belianum, 2020. 135 s. ISBN 978-80-557-1678-7.
37. MUSOVÁ, Z. 2013. Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2013. 228 s. ISBN 978-80-557-0516-3.
38. NEMETH, H. 2019. Evolúcia spoločenskej zodpovednosti a jej podstata v strategickom riadení. In: Revue spoločenských a humanitných vied.
39. NEMETH MAZAROVA, H. Manažment znalostí a spoločenská zodpovednosť podnikov: Na ceste ku konkurencieschopnosti a výnimočnosti.
40. Oznámenie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov. Iniciatíva pre sociálne podnikanie. Brusel, 2011. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:SK:PDF>
41. Oznámenie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov. Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie 2011 – 2014. Brusel 2011. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
42. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. 2010. Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ní dál. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
43. POKORNÁ, D. 2012. Koncept spoločenskej zodpovednosti: obsah, podstata, rozsah. 1. vydanie. Olomouc: Univerzita Palackého, 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6.
44. Príručka Modelu CAF. 2020. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky. Dostupné na: https://www.unms.sk/swift_data/source/2020/okpr/caf/Prirucka_Model_CAF_2020_akt.30.9..pdf
45. Program OSN pre trvalo udržateľný rozvoj do roku 2030. Dostupné na: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
46. PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. 2009. Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7.
47. Protikorupčný program slovenského metrologického inšpektorátu - SMI, Bratislava., 2019. Dostupné na https://www.smi.sk/swift_data/source/dokumenty/stn_iso_37001_2019/Protikorupcny_program_SMI.pdf.
48. Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně. 2016. Národní středisko podpory kvality, Praha. 37 s. ISBN 978-80-02-02702-7. Dostupné na: <https://docplayer.cz/31328469-Prirucka-csr-pro-verejnou-spravu-aneb-jak-se-chovat-spolecensky-odpovedne.html>
49. Prístup EÚ k plneniu programu OSN pre trvalo udržateľný rozvoj do roku 2030 spolu s jej členskými krajinami. Dostupné na: https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_sk
50. REMIŠOVÁ, A. 2015. Súčasný trendy podnikateľskej etiky. Od teórie k praxi. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 260 s. ISBN 978-80-8168-213-1.
51. Schéma pre environmentálne manažérstvo a audit. Dostupné na: <https://www.emas.sk/>

52. Spoločenská zodpovednosť. Web Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>
53. Spoločenská zodpovednosť podnikov. Web Inštitútu zamestnanosti. Dostupné na: <https://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednost-podnikov>
54. Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie (SZVO). Web Úradu pre verejné obstarávanie. Dostupné na: <https://www.uvo.gov.sk/legislativametodika-dohlad/metodika-zadavania-zakaziek/spolocensky-zodpovedne-verejne-obstaravanie-szvo-635.html>
55. STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky. Business Leaders Forum, Praha, 2008.
56. STN ISO 26000: 2011 (01 0105), Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2011. 120 s. Táto norma obsahuje slovenskú verziu normy ISO 26000: 2010
57. TETŘEVOVÁ, L. a kol. 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.
58. VALLUŠOVÁ, A. 2016. Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov v podniku. Banská Bystrica: Belianum, 2016. 130 s. ISBN 978-80-557-1072-3.
59. Verejné inštitúcie ako podporovatelia CSR v podnikoch (v MSP): Identifikované výzvy v oblasti spoločenskej zodpovednosti (CSR). Košice: Agentúra na podporu regionálneho rozvoja, n. o. 68 s. Dostupné na http://www.arr.sk/userfiles/file/COGITA/brozura_CSR%20identifikovane%20vyzvy.pdf
60. VISSER, W. a kol. 2010. The A to Z of Corporate Social Responsibility. Chippenham: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-68650-8.
61. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu na zistenie uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy. Máj 2020. CAF Centrum, Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. 16 s. Dostupné na: <https://www.unms.sk/?TS&sprava=vyhodnotenie-dotaznikoveho-prieskumu-v-oblasti-spolocenskej-zodpovednosti>; https://www.unms.sk/swift_data/source/2020/okpr/spolocenska_zodpovednost/Vyhodnotenie%20dotaznikoveho%20prieskumu.pdf
62. Inštitút zamestnanosti. www.iz.sk
63. Národný projekt Inštitútu sociálnej ekonomiky. Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie. Dostupné na: <https://npise.gov.sk/spolocensky-zodpovedne-verejne-obstaravanie>
64. ÚNMaS. Nové vydanie Normy 9001. Dostupné na: https://www.unms.sk/?nove_vydanie_normy_9001
65. ÚNMaS. 2016. Dostupné na: <https://www.unms.sk/?TS&sprava=vydanie-stn-en-iso-9000-2016-stn-en-iso-9001-2016-a-stn-en-iso-14001-2016>
66. ÚVO. Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie. Inštitút verejného obstarávania. Dostupné na: <https://www.uvo.gov.sk/legislativametodika-dohlad/metodika-zadavania-zakaziek/spolocensky-zodpovedne-verejne-obstaravanie-szvo/uvod-do-szvo-636.html>
67. WRIGHT, G. – NEMEC, J. 2003. Manažment verejnej správy. Praha: Ekopress, 419 s. ISBN 808611970X.
68. Zákon č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2021



CAF CENTRUM