

**Ekonomická fakulta
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**



Anna Vallušová

Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov v podniku

Studia oeconomica 52

 **ELIANUM**

2016

Schválila redakčná rada Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela
v Banskej Bystrici ako vedeckú monografiu.

Editorka

prof. Ing. Viera Marková, PhD.

Recenzenti

prof. Ing. Viera Marková, PhD.

Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

Jazyková korektúra

PhDr. Margita Malinovská

Autor © Anna Vallušová, 2016

Prvé vydanie.

Všetky práva vyhradené.

Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovat' bez súhlasu
majiteľa práv.

Printed in Slovakia

ISBN 978-80-557-1072-3

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV...11	
1.1. Najvýznamnejšie koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku v historickej genéze	11
1.2. Obsahové vymedzenie spoločenskej zodpovednosti	19
1.2.1. Inštitucionálna úroveň spoločenskej zodpovednosti... 20	
1.2.2. Organizačná úroveň spoločenskej zodpovednosti podniku.....	23
1.2.3. Individuálna úroveň spoločenskej zodpovednosti podniku.....	26
1.2.4. Spoločenská zodpovednosť v kontexte riadenia podniku.....	29
1.3. Personálna práca ako predpoklad a súčasť spoločenskej zodpovednosti podniku.....	32
1.3.1. Vývoj pohľadov na personálnu prácu	32
1.3.2. Obsah, úlohy a subjekty personálnej práce.....	35
1.3.3. Nové úlohy riadenia ľudských zdrojov v kontexte spoločenskej zodpovednosti podniku.....	40
1.4. Model spoločensky zodpovedného a udržateľného riadenia ľudských zdrojov	45
1.4.1. Architektúra podniku	46
1.4.2. Personálna politika.....	49
1.4.3. Procesy, programy a prax riadenia ľudských zdrojov... 51	
2. UPLATŇOVANIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V PERSONÁLNEJ PRÁCI V PODMIENKACH SLOVENSKÝCH PODNIKOV	55
2.1. Riadenie ľudských zdrojov a spoločenská zodpovednosť podnikov v angloamerickom a európskom kontexte	55
2.2. Metodika skúmania.....	59

2.3. Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov v slovenských podnikoch.....	63
2.3.1. Architektúra podniku	63
2.3.2. Personálna politika, procesy a prax riadenia ľudských zdrojov	69
3. NOVÉ VÝZVY PRE SPOLOČENSKÚ ZODPOVEDNOSŤ V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	80
3.1. Zodpovednosť a udržateľnosť podniku (CSR 2.0).....	80
3.2. Tvorba spoločnej hodnoty (Creating shared value – CSV)...	82
3.3. Sociálne inovácie.....	83
3.4. Dôsledky nových trendov v spoločenskej zodpovednosti pre riadenie ľudských zdrojov	85
3.4.1. Paradigmy riadenia ľudských zdrojov	86
3.4.2. Procesy a prax podporujúce spoločenskú zodpovednosť	90
3.5. Návrh programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v podniku.....	92
ZÁVER	105
SUMMARY	108
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	111

CONTENT

INTRODUCTION	7
1. THEORETICAL BACKGROUND TO SOCIALLY RESPONSIBLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT... 11	
1.1. The most important concepts of corporate social responsibility in historical genesis.....	11
1.2. Specification of corporate social responsibility	19
1.2.1. Institutional level of social responsibility	20
1.2.2. Organisational level of social responsibility	23
1.2.3. Individual level of social responsibility	26
1.2.4. Social responsibility in the context of business management	29
1.3. Personnel work as an assumption and a part of corporate social responsibility	32
1.3.1. Development of perspectives on personnel work	32
1.3.2. Content, tasks and subjects of personnel work	35
1.3.3. New tasks of human resources management in corporate social responsibility context.....	40
1.4. Model of socially responsible and sustainable human resources management.....	45
1.4.1. Business architecture.....	46
1.4.2. Personnel policy	49
1.4.3. Processes, programmes and practices of human resources management	51
2. APPLICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PERSONNEL WORK IN SLOVAK BUSINESSES 55	
2.1. Human resources management and corporate social responsibility in Angloamerican and European context....	55
2.2. Research methods	59
2.3. Socially responsible human resources management in Slovak businesses	63

2.3.1. Business architecture.....	63
2.3.2. Personnel policies, processes and practices of human resources management.....	69
3. NEW CHALLENGES FOR SOCIAL RESPONSIBILITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....	80
3.1. Corporate responsibility and sustainability (CSR 2.0)	80
3.2. Creating shared value (CSV).....	82
3.3. Social innovations.....	83
3.4. Consequences of new trends in corporate social responsibility for human resources management	85
3.4.1. Paradigms of human resources management	86
3.4.2. Processes and practices supporting social responsibility	90
3.5. Programme of implementing corporate social responsibility principles to human resources management.....	92
CONCLUSION	105
SUMMARY	108
BIBILIOGRAPHY.....	111

ÚVOD

„Najvzrušujúcejšie zvraty v dvadsiatom prvom storočí sa uskutočnia nie zásluhou techniky, ale zásluhou čoraz širšej predstavy o tom, čo znamená byť človekom.“
(Ján Pavol II)

Zodpovednosť sa stáva ústredným pojmom ekonomickej teórie. Žijeme v dobe, keď sa po rokoch prudkého ekonomického rastu začínajú prejavovať dôsledky (ne)zodpovednosti rozhodnutí nás a našich predkov. Hovorí sa o zodpovednosti v oblasti hospodárenia štátu, o zodpovednosti k životnému prostrediu, o zodpovednosti voči budúcim generáciám. Zodpovednosť podniku k zamestnancom možno považovať za jeden z kľúčových postojov, ktoré sú východiskom pre ďalší rozvoj človeka, podniku i celej ekonomiky.

Pri spätnom pohľade do 20. storočia môžeme pozorovať, že k určitému oslabeniu zodpovednosti vo vzťahu podnik – zamestnanec došlo rozvojom metód vedeckého manažmentu, v rámci ktorého sa zamestnanec stal len určitým technickým parametrom vo výrobnom procese. Behaviorálne manažérske teórie opäť vrátili tomuto parametru ľudské vlastnosti, no zamerali sa na podriaďovanie týchto vlastností záujmom podniku. V rámci rozvoja koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku sa jednotliví autori pokúšajú zmeniť spôsob nazerania na zamestnanecký pomer. Zdôrazňujú predovšetkým partnerský prístup k zamestnancom a rozmer rôznorodosti pohľadov považujú za príležitosť, z ktorej môžu prameniť kvalitatívne nové riešenia.

Spoločenská zodpovednosť podniku predstavuje jeden z najrozporupľnejších pojmov v manažérskej teórii i praxi. Hoci sa explicitne objavuje v literatúre už viac ako šesťdesiat rokov, stále nemožno hovoriť o jednotnej definícii, ustálenom chápaní či aspoň prevládajúcom trende v nazeraní na tento pojem. V akademickej diskusii, ako aj v praxi sa stretávame s poňatím spoločenskej zodpovednosti ako manažérskeho trendu, rámca na reguláciu činnosti podnikov či mechanizmu, ktorým podniky prispievajú k sociálnemu a ekonomickému rozvoju z globálneho hľadiska. Crane a kol. (2008)

poukazujú na skutočnosť, že definovať spoločenskú zodpovednosť by znamenalo najprv stanoviť kritériá, na základe ktorých je možné hodnotiť aktivity podnikov, ďalej určiť, za čo majú byť podniky zodpovedné v spoločnosti a zároveň navrhnúť, ako má byť organizovaná spoločnosť, aby nedochádzalo zo strany podnikov k zneužívaniu moci, ktorá vyplýva z ich ekonomickej sily. Vo všetkých prípadoch však ide o mimoriadne komplexné otázky, ktoré sú predmetom skúmania mnohých vedných disciplín od ekonómie a manažmentu, cez filozofiu, etiku, právo, sociológiu, politológiu, ekológiu až po rozvojové štúdie a geografiu, a preto je takmer nemožné dospieť k určitej zjednocujúcej koncepcii. Títo autori navrhujú, že užitočnejšie, ako vymedzovať, kategorizovať či unifikovať spoločenskú zodpovednosť, je chápať ju ako oblasť výskumu, ktorý sa zaoberá vzťahom podnikov a spoločnosti (tiež Baumann-Pauly a kol., 2013).

Napriek tomu, že sa jednotlivé prístupy a pohľady značne líšia, všetky smerujú k spoločnému cieľu, ktorým je trvalo udržateľný rozvoj. Ten však možno chápať z hľadiska podniku ako udržateľnosť ekonomickej výkonnosti a trhovej hodnoty v čase, z hľadiska lokálnej komunity ako oprávnenie dlhodobo pôsobiť danom regióne, ale z hľadiska budúcnosti planéty ako zachovanie prírodných zdrojov pre budúce generácie. Bez ohľadu na uhol pohľadu zabezpečovanie udržateľného rozvoja predpokladá dve úlohy: pochopenie vzájomnej prepojenosti ekonomického, sociálneho a environmentálneho systému a stanovenie relevantných cieľov, ktoré povedú k zlepšeniu (Sachs, 2014). Preto má skúmanie spoločenskej zodpovednosti kombinovať deskriptívny prístup (charakterizovať a vysvetľovať správanie podniku, opisovať vzájomnú interakciu medzi podnikom a spoločnosťou), normatívny prístup (interpretovať význam podniku v spoločnosti a udávať normy a stanovovať hranice slobodnej ekonomickej aktivity podniku) a inštrumentálny prístup (hľadať také nástroje riadenia podniku, ktoré prispievajú k udržateľnému rozvoju podniku a jeho okolia) (Donaldson, Preston, 1995).

Vo vedeckej monografii sa zaoberáme úzkym výsekom uvedenej komplexnej problematiky, a to vzťahom medzi podnikom a jeho zamestnancami. Zameriavame sa na manažérske súvislosti integrácie princípov spoločenskej zodpovednosti so stratégiou podniku a

jej transformácie do činnosti riadenia ľudských zdrojov. Cieľom monografie je špecifikovať možnosti implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti podniku do riadenia ľudských zdrojov, a to tak na základe teoretickej identifikácie týchto princípov, vytvorenia uceleného modelu spoločensky zodpovedného riadenia ľudských zdrojov, ako aj na základe analýzy ich uplatňovania v riadení ľudských zdrojov v slovenských podnikoch. Monografia má ambíciu prispieť k rozvoju poznatkov v oblasti ekonomiky a manažmentu podniku s dôrazom na problematiku riadenia ľudských zdrojov.

Prvá kapitola sumarizuje poznatky z oblasti spoločenskej zodpovednosti podniku. Opisuje jej vývoj a najdôležitejšie medzníky od polovice minulého storočia až po súčasnosť. Obsah spoločenskej zodpovednosti vymedzuje na troch úrovniach – inštitucionálnej, organizačnej a individuálnej. Zaoberá sa otázkou, aká je úloha podniku ako inštitúcie v spoločnosti vo všeobecnom zmysle, aké sú úlohy podniku v konkrétnej spoločnosti či lokálnej komunite a aká je zodpovednosť jeho manažérov. Ďalej sa zameriava na manažérske súvislosti spoločenskej zodpovednosti. Hľadá taký model riadenia podniku, ktorý by umožňoval spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov. Využíva pritom historicko – logickú metódu, metódu analýzy a syntézy a metódu analógie.

Druhá kapitola prezentuje osobitosti riadenia ľudských zdrojov a uplatňovania koncepcie spoločenskej zodpovednosti v kontexte slovenských podnikov. Vychádza pri tom z výsledkov výskumu realizovaného v roku 2013 v stredných a veľkých podnikoch pôsobiach na území SR, ktoré dopĺňa o analýzu sekundárnych údajov. Opisuje postoje personálnych manažérov v slovenských podnikoch k implementácii koncepcie spoločenskej zodpovednosti v riadení ľudských zdrojov. Poukazuje na možnosti, ale aj úskalia implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v architektúre podniku, v personálnej politike a vo vybraných personálnych činnostiach. Kombinuje pritom metódy kvalitatívneho a kvantitatívneho skúmania.

Tretia kapitola analyzuje aktuálne smerovanie výskumu v oblasti spoločenskej zodpovednosti podniku a jeho dôsledky pre riadenie ľudských zdrojov. Zameriavame sa predovšetkým na koncepciu

tvorby spoločnej hodnoty (Creating shared value), koncepciu CSR 2.0. a koncepciu sociálnych inovácií, na ktorej je postavená stratégia Enterprise 2020. Na záver prináša návrh programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v podniku, ako syntézu teoretických poznatkov a zistení o uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti v personálnej práci v skúmaných podnikoch.

Monografia je určená predovšetkým odborníkom v oblasti riadenia ľudských zdrojov a manažmentu, ale aj širokej odbornej verejnosti. Publikované výsledky môžu rovnako predstavovať východisko ďalšieho skúmania v tomto odbore, napr. v oblasti analýzy uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti v dlhom období, kvantifikovanie jej finančných efektov a súvislostí s ďalšími javmi, ako je napríklad fluktuácia zamestnancov, pracovná spokojnosť zamestnancov a podobne.

Moja vďaka patrí kolegom z Katedry ekonómie Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela za ich pripomienky a rady a tiež personálnym riaditeľom analyzovaných podnikov za ich čas a skúsenosti. Špeciálna vďaka patrí mojej rodine a priateľom za ich podporu.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SPOLOČENSKÝ ZODPOVEDNÉHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V posledných desaťročiach zaznamenal svet pokrok vo všetkých oblastiach života. Hoci jeho rozsah a obsah nemá obdobu v dejinách ľudstva, nemožno naň hľadiet' nekriticky. Napriek zvyšujúcemu sa životnému štandardu musíme čeliť takým fenoménom, ako je zdevastované životné prostredie, prehlbujúce sa rozdiely medzi krajinami i medzi spoločenskými vrstvami, civilizačné choroby fyzického i psychického charakteru a podobne. Nejde však len o negatívny vplyv rozvinutej ekonomiky na sociálnu a environmentálnu dimenziu rozvoja. Problémy sa nevyhli ani jej samotnej. Za všetky uved'me nekontrolovateľnú dominanciu nadnárodných spoločností a finančných skupín, nekalú súťaž, morálny hazard, ktoré vyústili až do súčasnej finančnej a hospodárskej krízy. Zodpovednosť sa stáva ústredným pojmom ekonomickej teórie. Žijeme v dobe, keď sa po rokoch prudkého ekonomického rastu začínajú prejavovať dôsledky (ne)zodpovednosti rozhodnutí nás a našich predkov. Hovorí sa o zodpovednosti v oblasti hospodárenia štátu, o zodpovednosti k životnému prostrediu, o zodpovednosti voči budúcim generáciám. Zodpovednosť podniku k zamestnancom možno považovať za jeden z kľúčových postojov, ktoré sú východiskom pre ďalší rozvoj človeka, podniku i celej ekonomiky.

1.1. Najvýznamnejšie koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku v historickej genéze

Napriek tomu, že za obdobie vzniku koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku sa považujú 50. roky 20. storočia, otázky, ktoré ležia v centre tejto problematiky, sú staré ako podnik sám. Už niekoľko storočí sa vlastníci podnikov, ekonómovia, manažéri či filozofi pýtajú, aké sú úlohy podniku v spoločnosti a akým spôsobom má prispievať k spoločnému dobru (Crane a kol., 2008). Otázka vzťahu medzi podnikom a jeho okolím sa spája

predovšetkým s priemyselnou revolúciou a kapitalistickou formou výroby, keď sa začína rozvíjať podnik vo forme, v akej ho poznáme dnes. Už v 19. storočí sa naskoľujú témy ako práva zamestnancov, dôstojné pracovné podmienky, spravodlivé mzdy, objavujú sa aj prvé sociálne investície vo forme nemocníc, jedální, škôl pre deti zamestnancov a podobne. Pre toto obdobie bola charakteristická individuálna filantropia a išlo predovšetkým o paternalistické iniciatívy osobností, ako boli Baťa, Ford, Rockefeller, Pullman a podobne (Carrol, 2008).

Začiatkom 20. storočia sa ekonomiky vyspelých krajín čoraz častejšie konfrontujú s fenoménom koncentrácie kapitálu a moci v rukách podnikov, ktorá je porovnateľná s právomocami vlád či dokonca ich presahuje. Konanie podnikov ovplyvňuje životy množstva ľudí, preto sa vynorila otázka, akú zodpovednosť má od nich spoločnosť reálne očakávať. Práve na túto skutočnosť reagoval vo svojom diele Spoločenská zodpovednosť podnikateľa z roku 1953 Bowen, ktorý sa považuje za otca modernej koncepcie spoločenskej zodpovednosti. Definoval ju ako „záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia, alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt spoločnosti“ (Bussard a kol., 2005, s. 5). Z hľadiska jej praktického uplatňovania tento autor ďaleko predbehol svoju dobu, vzhľadom na to, že už v 50. rokoch minulého storočia navrhoval opatrenia, napr. také ako úpravu zloženia výkonných zložiek podnikov, aby sa v nich prejavil aj sociálny pohľad na riadenie, využívanie sociálnych auditov, rozvoj etických kódexov a pod. Bowen definoval nástroje, ktoré sa v manažérskej praxi začali vo väčšej miere uplatňovať až niekoľko o desaťročí neskôr (Carrol, 2008). Frederick (2008) charakterizuje uvedené obdobie ako obdobie „podnikového správcovstva“, v ktorom sa podnikoví manažéri chápali ako určití „správcovia“ spoločnosti, ktorých spoločenskou úlohou bolo predovšetkým alokovať zdroje na hodnotné komunitné projekty. Kľúčovou zložkou praktického uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v tom období bola filantropia.

Nasledujúce dekády, 60. a 70. roky 20. storočia, sú charakterizované skôr odbornou debatou o spoločenskej zodpovednosti, než jej praktickým uplatňovaním. Spočiatku sa na akademickej pôde diskutovalo predovšetkým o tom, či je takýto prístup ekonomicky efektívny. Na

strane zástancov tejto koncepcie je potrebné spomenúť Davisa, ktorý publikoval svoje najvýznamnejšie práce v 60. rokoch minulého storočia. V súčasnosti je známy najmä jeho “železný zákon zodpovednosti”, ktorý formuloval nasledovne: spoločenská zodpovednosť podnikateľa musí zodpovedať jeho vplyvu v spoločnosti (Davis, 1960 In Carroll, 1999). Inými slovami, úroveň vplyvu v spoločnosti zodpovedá miere zodpovednosti, teda ak sa podnikateľ vyhýba spoločenskej zodpovednosti, takéto konanie vedie k postupnému rozkladu jeho vplyvu, čo priamo ohrozuje aj jeho ekonomickú výkonnosť.

Najostrejšia kritika spoločenskej zodpovednosti zaznela z úst nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu Friedmana (1970), ktorý vyslovil pochybnosť, či iniciatíva podnikov prispievať k odstráneniu negatívnych spoločenských javov nenarúša základy slobodnej spoločnosti. Argumentuje tým, že manažéri, ktorí sa rozhodnú pre „spoločensky zodpovedné“ aktivity podniku, konajú podobne ako štát v tom, že určitým spôsobom „zdaňujú“ príjmy vlastníkov podnikov a využívajú ich na účely, ktoré sami považujú za potrebné. Rozdiel v porovnaní so štátom je však v tom, že pri tomto rozhodovaní sú manažéri zároveň zákonodarnou, výkonnou aj súdnou mocou, teda nedochádza ku vzájomnej kontrole jednotlivých riadiacich zložiek, ako je to v prípade štátu.

V 70. rokoch pribudli ďalšie definície spoločenskej zodpovednosti podniku. Na jednej strane bola snaha teoreticky zakotviť a zjednotiť túto koncepciu, na druhej strane práve táto snaha viedla k jej ďalšej rozdrobenosti. Votaw (1973, In Carroll, 1999) s určitou iróniou konštatoval, že pojem spoločenská zodpovednosť je svojím spôsobom brilantný; čosi znamená, no nie to isté pre každého. V niekom evokuje myšlienku právnej zodpovednosti či záväzku, v inom spoločensky zodpovedné správanie v etickom zmysle, mnohí ho jednoducho stotožňujú s príspevkom na charitu.

V tomto období sa v teórii objavuje aj koncept spoločenskej výkonnosti podniku, ktorý predstavoval posun od chápania zodpovednosti ako „cnosti“ k dôrazu na konkrétne výstupy činnosti podniku smerom k spoločnosti (Benn, Bolton, 2011). Autor tohto konceptu Prakash Sethi (1975, In Carroll, 1999) rozlišuje tri úrovne spoločenskej výkonnosti podniku, a to spoločenskú povinnosť,

spoločenskú zodpovednosť a spoločenskú vnímavosť. Prvá úroveň predstavuje odpoveď podniku na sily trhu a právne obmedzenia, na druhej úrovni správanie podniku zodpovedá prevládajúcim spoločenským normám, hodnotám a očakávaniam, najvyšší stupeň znamená prispôsobenie správania podniku potrebám spoločnosti.

Na rovnakom základe bol postavený aj koncept významného teoretika spoločenskej zodpovednosti Carolla (1991), ktorý je v súčasnosti známy ako tzv. "pyramída zodpovednosti" (autor ju takto pomenoval až začiatkom 90. rokov). Vyjadruje myšlienku vývoja zodpovednosti podniku od ekonomickej, cez právnu a etickú až k filantropickej zodpovednosti. Základným očakávaním spoločnosti vo vzťahu k podniku je poskytovanie potrebných výrobkov a služieb, čo predstavuje jeho ekonomickú zodpovednosť. Rovnako spoločnosť očakáva, že podnik sa bude podriaďovať platnej legislatíve, čo Carroll definuje ako právnu zodpovednosť. Etická a filantropická zodpovednosť sú v tomto zmysle určitou nadstavbou, pričom rozdielom medzi etickou a filantropickou zodpovednosťou je skutočnosť, že pre filantropickú zodpovednosť nie sú v spoločnosti presne vymedzené požiadavky, zatiaľ čo etické požiadavky existujú aspoň v neformálnej podobe.

Čo sa týka praktickej aplikácie spoločenskej zodpovednosti, Frederick (2008) poukazuje na vzostup občianskej aktivity na prelome 60. a 70. rokov (v priestore USA išlo napr. o protesty proti vojne vo Vietname), ktorý podnikom signalizoval, že spoločnosť od nich očakáva cielenejšie a systematickejšie riešenia, ako poskytovali izolované filantropické aktivity minulých desaťročí. Do popredia sa dostávali témy ako diskriminácia na pracovisku, priemyselné znečistenie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, spoľahlivosť výrobkov a služieb, transparentnosť voči investorom a podobne. S uvedenou spoločenskou požiadavkou vzniká zo strany podnikov potreba informovať o týchto aktivitách všetky zainteresované strany, teda spoločenská zodpovednosť sa využíva aj ako nástroj riadenia vzťahov s verejnosťou a marketingovej komunikácie.

V nasledujúcom období nastal posun v zameraní výskumu od opodstatnenosti koncepcie spoločenskej zodpovednosti k jej charakteristike a skúmaniu jej vplyvu na ekonomiku (Kitzmueller, Shimshack, 2012). Carroll (1999) zdôrazňuje najmä tri prístupy, ktoré v

80. rokoch výrazne ovplyvnili ďalšiu diskusiu na túto tému. Prvý prístup predstavuje práca Jonesa (1980, In Carrol, 1999), ktorý považoval spoločenskú zodpovednosť podniku za proces, nie za sériu výstupov. V súčasnosti na túto myšlienku nadväzujú viaceré normy spoločenskej zodpovednosti ako ISO 26 000 ¹, AA 1000 ², SA 8000 ³ a podobne. Ďalší prelomový prístup predstavovala práca Druckera z roku 1984, kde autor rozvinul myšlienku kompatibility zodpovednosti a ziskovosti podniku, t. j. zmeny vnímania spoločenskej zodpovednosti z povinnosti na príležitosť. Tretím prístupom je teória stakeholderov, ktorej autorom je Freeman (1984, In Carrol, 1999). Táto teória prispela ku konkretizácii objektu zodpovednosti, a tým aj umožnila efektívnu implementáciu spoločenskej zodpovednosti podniku do podnikovohospodárskej praxe.

Vo všeobecnosti obdobie 80. a 90. rokov je charakteristické rozpracovaním manažérskych súvislostí spoločenskej zodpovednosti a jej implementáciou predovšetkým prostredníctvom podnikovej kultúry. Bežnou súčasťou strategického riadenia sa stávajú etické kódexy či podnikové hodnoty (Frederick, 2008).

Hoci sa koncepcia spoločenskej zodpovednosti formovala od 50. rokov minulého storočia, jej skutočný rozmach sa začal až v 90. rokoch. Dovtedy bol tento prístup k riadeniu podniku aplikovaný najmä v Spojených štátoch, v 90. rokoch zaznamenal rozkvet aj na európskom kontinente. Habisch a Jonker (2005) to dávajú do súvisu s formovaním fenoménu otvorenej spoločnosti, t. j. nárastom prepojenosti a vzájomnej závislosti medzi jednotlivcami, národmi či ekonomickými regiónmi. V Európe toto prepojenie a integráciu umožnil pád Berlínskeho múru a rozpad Sovietskeho zväzu. V podpore výskumu, aktivít a osvety sa začali angažovať medzinárodné organizácie ako OSN, OECD či ILO (Bateman, 2009). Koncepcia spoločenskej zodpovednosti podniku sa v tejto súvislosti spája a často aj zamieňa s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja.

Na formovanie súčasných trendov v uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti mala kľúčový vplyv hospodárska kríza kulminujúca v roku 2009, ktorá podľa Vissera (2010) predstavovala zlyhanie zodpovednosti na všetkých úrovniach, od individuálnej cez podnikovú

¹ ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility

² Séria noriem spoločnosti AccountAbility: AA1000 AccountAbility Principle Standards, AA 1000 Assurance Standards, AA1000 Stakeholder Engagement Standards

³ Social Accountability 8000 – norma založená na konvenciách ILO a OSN

až po politickú. Súčasné smerovanie vývoja spoločenskej zodpovednosti ovplyvnila predovšetkým práca Portera a Kramera, ktorá do manažérskej teórie priniesla pojem „spoločná hodnota“ (shared value). Uvedení autori ju definujú ako politiky a podnikateľské praktiky, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť podniku a zároveň zlepšujú ekonomické a sociálne podmienky, v ktorých rozvíjajú svoje aktivity. Tvorba spoločnej hodnoty sa zameriava na identifikáciu a rozvoj prepojenia medzi sociálnym a ekonomickým pokrokom (Porter, Kramer, 2011 In Crets, Celer, 2013). Na dosiahnutie tohto cieľa však nestačí plnenie určitých smerníc a noriem či sledovanie určitého postupu. Musí ísť o kvalitatívne nové riešenia, o nové podnikateľské modely, ktoré sú v literatúre zhrnuté pod pojmom sociálne inovácie .

Posun v chápaní spoločenskej zodpovednosti je možné ilustrovať tak, ako to znázorňuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Vývojové štádiá spoločenskej zodpovednosti podniku

Štádium SZP	Spôsob realizácie	Cieľ
Defenzívna SZP	Ad hoc aktivity	Ochrana hodnoty akcií
Filantropická SZP	Charitatívne programy	Podpora miestnej komunity
Marketingová SZP	Aktivity zamerané na vzťah s verejnosťou (PR aktivity)	Zlepšenie imidžu značky, reputácie podniku
Manažérska SZP	Manažérske systémy	Spojenie zodpovednosti s hlavnou podnikateľskou aktivitou na mikroekonomickej úrovni
Systematická SZP	Inovatívne podnikateľské modely	Identifikácia a riešenie príčin nezodpovednosti a neudržateľnosti s dôrazom na vplyv na makroekonomickej úrovni

Prameň: Visser (2010).

V širšom zmysle slova táto schéma zobrazuje vývoj koncepcie spoločenskej zodpovednosti v čase, v užšom zmysle slova ju možno chápať aj ako typický vývoj riadenia vzťahov so zainteresovanými subjektmi na úrovni individuálneho podniku. Autor pripomína, že na ceste k dosiahnutiu systematickej spoločenskej zodpovednosti je nutné nadväzovať na predchádzajúce štádiá.

V európskych podmienkach výrazne prispela k diskusii o spoločenskej zodpovednosti podniku Európska komisia. Za dôležitý míľnik sa považuje Lisabonský summit v roku 2000, kde si členské štáty Európskej únie stanovili strategický cieľ stať sa počas nasledujúceho desaťročia najviac konkurenčnou a dynamickou znalostnou ekonomikou sveta schopnou trvalo udržateľného rastu s vysokým počtom pracovných miest a sociálnou kohéziou. Podpora spoločenskej zodpovednosti bola identifikovaná ako vhodný nástroj na postupné napĺňanie tohto cieľa.

V nadväznosti na Lisabonskú stratégiu Európska komisia vydala postupne Zelenú knihu Podpora európskeho rámca pre spoločenskú zodpovednosť podnikov (2001) a oznámenie Spoločenská zodpovednosť podniku: Príspevok podnikov k trvalo udržateľnému rastu (2002). V uvedených dokumentoch sa nachádza aj známa definícia spoločenskej zodpovednosti podniku, podľa ktorej ide o „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných podnikových činností a interakcia s podnikovými stakeholdermi“ (Zelená kniha, s. 6). Oznámenie Európskej komisie (2002, s. 5) ju dopĺňa o tri základné črty tejto koncepcie:

- spoločenská zodpovednosť je správanie podniku nad rámec právnych požiadaviek, ktoré bolo prijaté dobrovoľne v dlhodobom záujme podniku;
- spoločenská zodpovednosť je neoddeliteľne zviazaná s koncepciou trvalo udržateľného rozvoja: podniky majú integrovať ekonomické, sociálne a environmentálne vplyvy do svojich rozhodnutí;
- spoločenská zodpovednosť nie je dobrovoľný prídavný modul k hlavnej činnosti podniku, ale spôsob, akým je podnik riadený.

Novú dimenziu do pohľadu na spoločenskú zodpovednosť podniku prinieslo Oznámenie Komisie, ktorým sa implementuje partnerstvo pre rast a zamestnanosť: Európa ako pilier najvyššej kvality v oblasti podnikovej sociálnej zodpovednosti (2006). Do popredia vystupuje

fakt, že uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti vo veľkej miere závisí od prostredia, v ktorom podnik uskutočňuje svoje aktivity, a preto nemôže byť regulovaná na centralizovanom základe. Dodatočné záväzky a administratívne požiadavky sú kontraproduktívne v súvislosti so skutočnosťou, že na rozvoj koncepcie spoločenskej zodpovednosti je potrebná kreativita a inovatívnosť.

O desaťrošie neskôr vzniká nový strategický dokument Európskej únie pod názvom Európa 2020: Stratégia pre inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast (2010), v ktorej Európska komisia vymedzuje výrazne skromnejší cieľ: vyviaznúť z prebiehajúcej finančnej a hospodárskej krízy nie návratom do stavu pred krízou, ale dosiahnutím novej kvality rastu, ktorá má mať nasledujúce atribúty:

- inteligentný rast – rozvinutie ekonomiky založenej na znalostiach a inováciách;
- udržateľný rast – podpora ekonomiky, ktorá je ekologickejšia, konkurencieschopnejšia a efektívnejšie využíva existujúce zdroje;
- inkluzívny rast – vytváranie ekonomiky s vysokou mierou zamestnanosti prinášajúcu hospodársku, sociálnu a teritoriálnu kohéziu.

V roku 2011 došlo aj k revízii definície spoločenskej zodpovednosti podniku. V Oznámení Európskej komisie Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011 – 2014 (2011) danú koncepciu charakterizuje ako „zodpovednosť podnikov za svoje vplyvy na spoločnosť“. Za nevyhnutnú podmienku naplnenia tejto zodpovednosti sa pokladá rešpektovanie právnych predpisov a kolektívnych zmlúv a integrácia sociálnych, environmentálnych, etických, ľudskoprávnych a spotrebiteľských aspektov do stratégie a fungovania podniku. Cieľom takýchto stratégií má byť maximalizácia pridanej hodnoty pre vlastníkov, ale rovnako pre ostatných stakeholderov a spoločnosť ako celok, a zároveň identifikácia a eliminácia možných nežiaducich vplyvov.

Z tohto dokumentu rovnako ako zo stratégie Európa 2020 vychádza aj iniciatíva Enterprise 2020, organizácie CSR Europe (podniková sieť pre spoločenskú zodpovednosť založená Európskou komisiou). Tá si kladie za cieľ prispieť k prehodnoteniu súčasných vzorcov správania na podnikovej úrovni smerom k cieľom vytýčeným v stratégii Európa 2020.

V tejto súvislosti je potrebné venovať priestor rozvoju myšlienok spoločenskej zodpovednosti podniku v rámci Slovenskej republiky. Kolevová a kol. (2006) poukazujú na skutočnosť, že spoločenskú zodpovednosť podniku nemožno považovať za stav, ale skôr za proces vývoja inštitúcií spoločnosti, pričom „nevzniká vo vákuu“, ale pri zavádzaní nových praktík sa stavia na tých, ktoré sú už zaužívané. V aplikácii na slovenské podmienky autori konštatujú, že prax zohľadňovania iných než ekonomických podnetov v rozhodovaní a činnosti podnikov bola v istom zmysle pozorovateľná už v období centrálne plánovanej ekonomiky. Podnik poskytoval svojim zamestnancom mnohé sociálne služby, ako napríklad zabezpečovanie a prevádzka infraštruktúry (od materských škôl až po podnikové byty), príspevky na rekreáciu či zdravotnú starostlivosť, no predovšetkým zabezpečoval plnú zamestnanosť. Išlo však o výhody, ktoré vyvažovali negatívne javy v oblasti ekonomickej zodpovednosti (nekvalitné výrobky a služby nezodpovedajúce dopytu) a environmentálnej zodpovednosti (preferovanie ťažkého priemyslu). Konceptia spoločenskej zodpovednosti podniku, ako ju chápe západná Európa, na Slovensko začala prenikať spolu s nadnárodnými podnikmi začiatkom 90. rokov. Dôležitým aktérmi šírenia tejto koncepcie boli okrem už spomínaných oficiálnych európskych štruktúr predovšetkým mimovládne organizácie, ako Nadácia Pontis, Centrum pre filantropiu, PANET a podobne. V roku 2004 vzniklo združenie spoločensky zodpovedných podnikov – Business Leaders Forum, ktoré sa rovnako zaoberá propagáciou a podporou koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku a jej aplikáciou v praxi (Pružinský, Girgošková, 2010, Vallušová, Loza-Adauí, 2015).

1.2. Obsahové vymedzenie spoločenskej zodpovednosti

Podstatou spoločenskej zodpovednosti je vytváranie obojstranne prospešného vzťahu medzi podnikom a spoločnosťou. Preto je potrebné pochopiť ich vzájomnú prepojenosť. Túto prepojenosť budeme skúmať na troch úrovniach: na inštitucionálnej, organizačnej a individuálnej úrovni (Woodová, 1991). Odpovieme postupne na otázky, aká je úloha podniku (ako inštitúcie) v spoločnosti, aká úloha vyplýva pre konkrétny

podnik z charakteru jeho činnosti, z okolia a kontextu, v ktorom pôsobí, a akú úlohu majú manažéri rôznych úrovní pri zabezpečovaní zodpovedného konania podniku.

1.2.1. Inštitucionálna úroveň spoločenskej zodpovednosti

Diskusia o spoločenskej zodpovednosti často uviazne na mŕtvom bode pre rôznorodosť pohľadov na to, aké úlohy má podnik plniť v spoločnosti (Knippenberg, Jong, 2010). Niektoré teórie dávajú do popredia jeho ekonomickú funkciu, predovšetkým dosahovanie či maximalizáciu zisku a minimalizáciu nákladov. Iné zdôrazňujú jeho spoločenskú funkciu, teda poskytovanie výrobkov a služieb v požadovanej kvalite, vytváranie, pracovných miest, ale aj „rozvoj takých aktivít, ktorých cieľom principiálne nie je len ekonomický rast podniku, ale aj skvalitňovanie pracovného a životného prostredia ľudí, ich odborný a osobný rast a rozvoj“ (Marasová, 2008, s. 19). Zjednodušene povedané, ide o polemiku, či je cieľom podniku dosahovanie čo najvyššieho zisku pre vlastníkov alebo čo najlepšie obsluhovanie zákazníkov (Jordi, 2010).

Na prvý pohľad je zrejmé, že táto otázka nie je dilemou pre podnikovohospodársku prax, kde sa obidve funkcie prirodzene prepájajú. Reflektuje nedostatočné teoretické zakotvenie úlohy podniku v spoločnosti. V tomto zmysle možno koncepciu spoločenskej zodpovednosti podniku chápať ako snahu teoreticky podložiť princípy rozhodovania podniku s ohľadom na zainteresované strany. Pre lepšie pochopenie tejto problematiky je potrebné sa v krátkosti pozrieť, ako sa formoval pohľad na podnik v ekonomickej teórii.

Základy teórie podniku položila neoklasická ekonomická teória. Táto ekonomická škola sa zameriava predovšetkým na vysvetlenie fungovania trhov a konkurencie, to znamená, že podnik do jej analýzy vstupuje ako entita zabezpečujúca ponuku výrobkov a služieb. Snaha opísať konanie podniku pomocou matematických modelov zredukovala ponímanie podniku na „čiernu skrinku“, ktorá svoje rozhodnutia o inputoch a úrovni outputu podmieňuje cieľu maximalizovať zisk, čo znamená, že pozornosť sa takmer vôbec nevenuje procesom prebiehajúcim v jeho vnútri (Foss, Klein, 2005).

Ďalšou významnou teóriou, ktorá analyzuje a vysvetľuje činnosť podniku je teória transakčných nákladov. Jej autor Coase (1937, In: Fontrodona, Sison, 2006) vysvetlil príčinu vzniku podnikov existenciou transakčných nákladov. Sú to napríklad náklady na vyhľadávanie dodávateľov a zákazníkov, na zisťovanie trhových cien, na vyjednávanie, na uzatváranie zmlúv a zisťovanie ich plnenia. Tieto náklady považuje za príčinu toho, že vo väčšine prípadov je výhodnejšie, aby výrobu koordinoval podnikateľ a nie trh. Coase teda neopúšťa neoklasické ponímanie podniku, kde základným princípom rozhodovania je snaha o minimalizáciu nákladov a maximalizáciu zisku, ale rozširuje ho o komplexnejšie chápanie vnútropodnikových procesov. Coase však uspokojivo nevysvetlil, prečo dochádza k vzniku transakčných nákladov, ani prečo sú úspory z koordinácie výroby podnikateľom v niektorých podnikoch väčšie ako v iných. Implicitne nás núti zohľadniť mimoeconomické fenomény, ako sú vzťahy na pracovisku a mimo neho, spolupráca, dôvera a podobne.

O hlbšiu analýzu procesov prebiehajúcich v rámci podniku sa snaží teória agentstva, ktorá tiež vychádza z predpokladu racionálneho rozhodovania maximalizujúceho zisk, avšak opúšťa nazeranie na podnik ako na monolitický subjekt. Podľa tejto teórie pre konanie podniku je určujúca sieť vzťahov medzi vlastními (akcionári, spoločníci) a agentmi (manažment), z ktorých každý má svoje vlastné záujmy a ciele. Z dôvodu vlastníctva výrobných faktorov sa považujú záujmy akcionárov za nadradené nad záujmy agentov. Úspešné riadenie podniku teda spočíva v takom nastavení motivačného systému, aby agenti, sledujúc vlastné záujmy, prispievali aj k napĺňaniu záujmov vlastníkov.

Viacerí autori (Jordi, 2010 ; Grant, 1991 ; Fontrodona, Sison, 2006) sa zhodujú na tom, že zdôrazňovanie ekonomickej funkcie podniku (maximalizácie zisku) je síce užitočné ako zjednodušujúci predpoklad v modeloch, ale málo použiteľné na riadenie podniku v reálnych podmienkach. Ekonomickú funkciu podniku nemožno považovať za jeho cieľ ani za zmysel jeho existencie. Na podporu tohto tvrdenia autori uvádzajú nasledujúce dôvody:

- maximalizácia zisku je založená na predpoklade úplných informácií a racionálneho správania jednotlivca, čo je v komplexnej realite, ktorej manažéri čelia, nedosiahnuteľné;

- je väčšinou takmer nemožné posúdiť, či určité rozhodnutie alebo konanie zvýši zisk/ hodnotu podniku;
- krátkodobá maximalizácia zisku je často v priamom protiklade s budovaním dôvery, ktorá umožňuje spoluprácu a dosahovanie vzájomne výhodných cieľov;
- efektívne fungovanie trhov vyžaduje uznávanie určitých hodnôt, ako je súkromné vlastníctvo, slobodné podnikanie, dodržiavanie/ vymožitelnosť práva, rovnako ako kultúrne a spoločenské hodnoty, ktoré však do určitej miery obmedzujú schopnosť podniku dosahovať maximálny zisk.

Fontrodona a Sison (2006) tiež poukazujú na skutočnosť, že priorita záujmov vlastníkov má v súčasných podmienkach vedomostnej ekonomiky čoraz menšie opodstatnenie. Argumentujú, že vlastníci sú síce majiteľmi fyzického kapitálu, nie však ľudského kapitálu, ktorý stále vo väčšej miere prispieva k tvorbe ekonomickej hodnoty v podniku.

Širší pohľad poskytujú teórie, ktoré vysvetľujú rozhodovanie a konanie podniku budovaním konkurenčnej výhody. Aj tu však možno identifikovať viacero prístupov. Prvý vychádza z práce Portera a Van der Lindea (1995, In Knippenberg, Jong, 2010) a je založený na eliminácii ohrození zo strany konkurencie a z vonkajšieho prostredia. Druhým prístupom sú zdrojovo orientované teórie (resource – based theories). Tieto teórie chápu tvorbu konkurenčnej výhody ako získavanie, vytváranie a kontrolovanie zdrojov, ktoré umožňujú vytvárať hodnotu vo výraznejšej miere ako konkurenčné podniky (Dean, 2013). Takýto postoj vedie k chápaniu podniku ako súboru produktívnych vedomostí, ktoré sa nedajú priradiť jednotlivcovi – teda majú spoločenský charakter. Predpokladá, že výkon podnikov pôsobiacich hoci aj v jednom odvetví sa môže významne líšiť na základe odlišností vo finančných, fyzických, ľudských a organizačných zdrojoch, no trvalo udržateľnú komparatívnu výhodu môžu zabezpečiť len schopnosti jej zamestnancov, čiže ľudské a organizačné zdroje (Casson, 2005, Garrouste, Saussier, 2005, Knippenberg, Jong, 2010, Liu, Ko, 2011).

Ak sa hovorí o spoločenskej zodpovednosti podniku, nejde o snahu poprieť ekonomickú funkciu podniku, ale zdôrazniť druhú stranu tvorby ekonomickej hodnoty, ktorou je spoločenská funkcia podniku. Dáva do popredia potrebu vnímať rozvoj podniku v celom kontexte,

teda popri ekonomickom raste aj rozvoj v sociálnej a environmentálnej rovine (Capron a Quairel-Lanoizelée (2007) berú do úvahy aj etickú a občiansku dimenziu; Zelený (2010) bezpečnostnú dimenziu).

Podobný názor prezentuje aj Bateman (2009), ktorý si všíma, že jednou zo spoločných črt definícií spoločenskej zodpovednosti podniku je zameranie na rozvoj v protiklade s mnohými trendmi v riadení podniku, ktoré kladú dôraz na rast finančných ukazovateľov, ako je zisk alebo obrat. Spoločenská zodpovednosť predstavuje prístup k riadeniu podniku, ktorý nie je orientovaný výlučne na rast finančných ukazovateľov, ale aj na to, že podnik berie do úvahy podmienky, za ktorých sa zisk vytvára, vplyvy na rôzne skupiny, regióny a životné prostredie, ako aj udržateľnosť tvorby majetku v budúcnosti. V tejto súvislosti Zelený (2010, s. 54) pripomína, že je potrebné, aby sa dbalo na „vzájomnú vyváženosť a podporu politiky hospodárskeho rastu, sociálneho začlenenia, bezpečnosti a ochrany životného prostredia“. Dodáva však, že: „environmentálna a sociálna dimenzia nesmú predstavovať „čierne diery“, ktoré by zdroje podniku len spotrebúvali. Nutne musia predstavovať systémy, ktoré nielenže zabezpečujú svoje obligátne úlohy a poslanie, ale zároveň vytvárajú podmienky a prostredie pre výraznejší rozvoj hospodárskej dimenzie organizácie“.

1.2.2. Organizačná úroveň spoločenskej zodpovednosti podniku

V súvislosti so spoločenskou zodpovednosťou podniku rovnako z tábora zástancov, ako aj odporcov tohto myšlienkového smeru, zaznieva otázka, voči komu a do akej miery má byť zodpovedný konkrétny podnik v konkrétnom prostredí.

Táto otázka sa často spája s pojmami „zainteresované strany“ (stakeholderi) a „povolenie na prevádzku“ (licence to operate). Teória stakeholderov sa stala kľúčom k implementácii princípov spoločenskej zodpovednosti do podnikovej praxe (Simmons, 2008, Mitchell a kol., 1997, Orlitzky a kol., 2003, Margolis, Walsh, 2003). Ide o nástroj strategického riadenia, ktorý v roku 1984 opísal vo svojej práci „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ Freeman. Autor tu definoval pojem „stakeholder“ (do slovenčiny prekladaný ako zainteresovaná strana alebo zainteresovaný subjekt) ako každú skupinu

alebo jednotlivca, ktorý môže ovplyvniť dosahovanie zámerov podniku alebo byť ním ovplyvnený (Freeman, 2004).

Na tomto základe sa vyvinul nástroj na podporu strategického riadenia, tzv. stakeholder manažment. Rastúci záujem o myšlienky spoločenskej zodpovednosti sa začal spájať prevažne s touto koncepciou (Greenwood, 2007). Dôvodom je najmä skutočnosť, že pomocou uvedeného nástroja je možné princípy koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku „uchopiť“ a aplikovať do riadenia podniku. Podstatou stakeholder manažmentu je vytváranie a udržiavanie vzťahov medzi podnikom a zainteresovanými subjektmi, ktoré majú viesť k dosahovaniu udržateľnosti rozvoja podniku tak, aby neohrozil stakeholderov pri dosahovaní vlastných úžitkov, ale aby ich podporil. Teória stakeholderov predpokladá, že spoločnosť poskytujúce podniku neformálne „povolenie na prevádzku“ (licence to operate) a v prípade nezodpovedného konania ho podnik stráca, čo výrazne zvyšuje jeho prevádzkové náklady (Hall a kol., 2015 ; Mayes, 2015 ; Parsons a kol., 2014).

Osobitnú skupinu stakeholderov tvoria tzv. nemí stakeholderi, čiže stakeholderi, ktorí sú ovplyvňovaní rozhodovaním podniku, no ich moc ovplyvniť ho je minimálna. Môže ísť napríklad o budúce generácie alebo životné prostredie, ale nemými stakeholdermi sa môžu stať aj zamestnanci podniku v prípade vysokej miery nezamestnanosti, keď z obáv o stratu zamestnania si nemôžu dovoliť namietat' proti praktikám zamestnávateľa. V takomto prípade sa záväzok podniku voči nim pohybuje iba na etickej a morálnej úrovni (Baur a kol., 2010 ; McIntyre a kol., 2015).

Pozoruhodné je, že pojem „zodpovednosť“ považujú za pomerne problematický aj filozofia a etika, ktoré sa touto kategóriou priamo zaoberajú. Dôvodom sú predovšetkým početné významové odtiene tohto pojmu. Z hľadiska času možno identifikovať retrospektívnu zodpovednosť ako vzťah k minulému konaniu alebo rozhodnutiu nekonať, a perspektívnu zodpovednosť vzťahujúcu sa na budúcnosť, teda ide o vedomie zodpovednosti. Rovnako možno rozlíšiť formálnu a neformálnu zodpovednosť, t. j. zodpovednosť vo vzťahu k legislatívnemu systému a zodpovednosť vo vzťahu k inému systému pravidiel, ktoré nie sú formálne zakotvené, ale v spoločnosti existuje spoločné porozumenie týkajúce sa týchto pravidiel. Takáto

zodpovednosť sa vzťahuje predovšetkým na etiku a morálku. Zatiaľ čo Kalajtšidis (2010) hovorí o spoločenskej zodpovednosti podniku ako o morálnej zodpovednosti, Argandona (2006) rozlišuje morálnu a spoločenskú zodpovednosť. Pojem „spoločenská zodpovednosť“ konkretizuje objekt, na ktorý sa zodpovednosť vzťahuje, a preto autor na jednej strane aplikuje všeobecné etické nároky na konkrétne požiadavky spoločnosti v určitom kultúrnom kontexte, na druhej strane rozširuje tieto požiadavky o také, ktoré sú eticky neutrálne, ale pre danú komunitu stakeholderov významné. Obaja autori sa však zhodujú v tom, že koncepcia spoločenskej zodpovednosti podniku sa vzťahuje na morálne a etické normy.

V literatúre zaoberajúcej sa spoločenskou zodpovednosťou sa pojem zodpovednosť často chápe v perspektívnom zmysle, čiže vzťahujúc sa na budúcnosť. Ide predovšetkým o nutnosť integrovať princípy zodpovednosti do rozhodnutí podniku a tým aj do jeho aktivít. Kolevová a kol. (2010) tvrdí, že neexistuje meradlo spoločenskej zodpovednosti, teda nie je možné určiť, ktorý podnik je viac či menej zodpovedný, keďže vzťah jednotlivých podnikov k ich okoliu je individuálny. Minimálny štandard pre spoločenskú zodpovednosť je tiež vymedzený rôzne. Niektorí autori (Carrol, 1991) ho kladú na úroveň zákonných požiadaviek, iní (Kolevová a kol., 2006) berú do úvahy aj etické normy a formulujú dve požiadavky na podnik: vedome neškodíť a bezodkladne urobiť nápravu, ak vznikne akákoľvek neúmyselná škoda.

Tento pohľad rozširujú Horehárová a Marasová (2008, s. 58) o ďalšiu perspektívu, keď uvádzajú, že spoločenská zodpovednosť podniku „je o tom, čo je možné spraviť, nie o tom, čo sa musí robiť“. Nejde teda dominantne o normatívne požiadavky, ktorých plnenie automaticky vedie k dosiahnutiu spoločenskej zodpovednosti, ale o paletu možností, ktoré podnik v tomto smere má. Takýto postoj je v súlade s chápaním konkurenčnej výhody podniku, ako ju načrtli Knippenberg a de Jong (2010), a spočíva v budovaní unikátnych zdrojov, založených na rozvoji spolupráce.

V tejto súvislosti Bateman (2009) hovorí o troch fázach vývoja spoločenskej zodpovednosti podniku. Prvú fázu charakterizuje dôraz na manažment krátkodobých rizík, zavádzanie priemyselných noriem nad rámec platnej legislatívy a príležitostná firemná filantropia. Druhá

fáza sa vyznačuje inováciou produktov a procesov a tiež systematickým prístupom k udržateľnosti rozvoja podniku. Ide predovšetkým o opatrenia smerom dovnútra podniku. Tretia fáza je zameraná na budovanie partnerstiev so stakeholdermi a vytváranie synergických efektov v rámci okolia podniku.

Empirické výskumy dokázali, že dôveryhodnosť má svoju ekonomickú hodnotu; predovšetkým čo sa týka znižovania tzv. „nákladov na ostražitosť“ (Hlaváček, Hlaváček, 2008). Budovanie dôveryhodnosti môže tiež viesť k posilneniu konkurenčnej výhody, a to tak smerom k zákazníkovi, ako aj k dodávateľovi (Barney, Hansen, 2006). K vnímaniu dôveryhodnosti zo strany stakeholderov prispieva predovšetkým dodržiavanie etických noriem, spravodlivosť a transparentnosť. Wood (2010, In Benn, Bolton, 2011) však upozorňuje, že angažovanosť podniku v tejto oblasti sa často neprejaví v jeho finančnej výkonnosti preto, lebo podniky ju vnímajú ako prídavok k zvyčajným aktivitám, skôr ako spôsob, ako podnikateľské aktivity uskutočňovať. Paradoxne, ako pripomínajú viacerí autori (Luknič, 1994 ; Turáková, 2010 ; Jankiewicz, 2011), budovanie dôveryhodnosti nemôže byť motivované získaním jej ekonomickej hodnoty, pretože vtedy stráca svoju autentickosť. Preto je potrebné, aby sa zmena uskutočňovala naprieč celou organizačnou štruktúrou. Viacerí autori (napr. Visser, 2010 ; McElhaney, 2011 ; Pruzan, 2008) zdôrazňujú, že spoločenská zodpovednosť má tvoriť určitú „DNA podniku“.

1.2.3. Individuálna úroveň spoločenskej zodpovednosti podniku

Vzťah individuálnej zodpovednosti jednotlivca (manažéra/zamestnanca) a spoločenskej zodpovednosti podniku (ako celku) vzbudzuje v odbornej literatúre značnú pozornosť, a to predovšetkým otázka, či je možné podniku ako inštitúcii prisúdiť zodpovednosť. Tento problém zdôrazňoval Friedman (1970) vo svojej známej kritike spoločenskej zodpovednosti podniku, keď napísal, že podnik je umelá osoba, teda o podniku ako celku nemôžeme povedať, že má zodpovednosť, ani vo všeobecnom význame.

Súčasná filozofia pozná pojem „kolektívny mravný subjekt“, a teda aj kolektívnu zodpovednosť, no navrhuje ich používať iba v prípade, keď

nie je možné identifikovať individuálny subjekt zodpovednosti, alebo keď identifikovanie individuálneho subjektu nepostačuje (Kalajtzis, 2010). V podmienkach podnikov sa takáto potreba objavuje predovšetkým z dôvodu neúčinnosti individualizácie zodpovednosti. Ide predovšetkým o nemožnosť nájsť osobu zodpovednú za určitý čin v zložitých korporátnych štruktúrach, o zložité dokazovanie zodpovednosti, a tiež o neúčinnosť majetkovej sankcie v prípade, ak rozsah spôsobenej škody je nepomerne väčší ako možnosti fyzickej osoby nahradiť takúto škodu. Ďalším dôvodom môže byť rozptýlená individuálna zodpovednosť. Ide o prípady, keď sú organizačné štruktúry nastavené tak, že nikto nenesie plnú zodpovednosť za určité rozhodnutie (Rabinská, 2011). V tejto súvislosti vzniká otázka, či treba označiť za kolektívny mravný subjekt podnik ako celok alebo len jeho riadiace orgány (Kalajtzis, 2010).

Z uvedeného je zrejmé, že pre obojstranne prospešný vzťah medzi podnikom a spoločnosťou je potrebné jednak konzistentné smerovanie celého podniku, ktoré je vytýčené stratégiou, kultúrou a organizačnou štruktúrou, jednak osobná zodpovednosť každého zamestnanca, ale predovšetkým vedenia podniku. Komparatívny výskum v malých a stredných podnikoch a nadnárodných korporáciách (Baumann-Pauly a kol., 2013) ukázal, že ochota podnikov brať do úvahy vplyvy na spoločnosť v rozhodovaní nad rámec zákona nezávisí od veľkosti podniku, ale od osobnej angažovanosti jeho manažérov. Avšak konzistentné uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v nadnárodných korporáciách vyžaduje vzdelávanie manažérov, nastavenie motivačného systému, zavedenie procesu riešenia porušení podnikovej politiky, ako aj systematické vyhodnocovanie vplyvu aktivít podniku na okolie. Z toho vyplýva, že dôležitú rolu hrá nastavenie systému riadenia. V malých a stredných podnikoch sa ako kľúčová ukázala podniková kultúra, pri ktorej formovaní má vedenie podniku dominantné postavenie. Vzťah podniku ku komunite často odráža osobné postoje majiteľa či manažéra podniku (Russo, Tencati, 2009). K formovaniu spoločenskej zodpovednosti dochádza skôr implicitne v každodennej rutine ako explicitne pomocou opisov práce či formálnych procesov.

V tejto súvislosti je jedným z najdiskutabilnejších prvkov spoločenskej zodpovednosti podniku podnikateľská etika. Problematická je najmä skutočnosť, že neponúka ucelený súbor pravidiel alebo noriem,

ktorých plnením možno v každom prípade zabezpečiť etické správanie podniku, ale je založená na určitom mravnom „predporozumení“, ktoré Anzenbacher (2001, s. 13) definuje ako „pomerné konzistentné a zhodné vedomie o význame mravných skutočností“. Podnikateľská etika je teda založená na predpoklade, že každý člen spoločnosti vie, čo je dobré a čo zlé a že dobro je nutné konať a zlo nekonať. Toto predporozumenie je však silne závislé od kultúry a inštitúcií konkrétnej spoločnosti rovnako ako od okolností konkrétnej situácie.

Na druhej strane možno v odbornej literatúre, ako aj v podnikovohospodárskej praxi pozorovať viditeľnú snahu o zakotvenie tejto problematiky do určitého súboru pravidiel či procesov. Čoraz viac podnikov zavádza etické kódexy alebo kódexy spoločenskej zodpovednosti. Napriek spomínanej ambivalentnosti problematiky podnikateľskej etiky je takéto konanie podniku kľúčové, keďže podobne ako zodpovednosť, aj jeho etické správanie má dve zložky, a to etiku jednotlivcov a etiku systému, označovanú ako zmluvná architektúra podniku (Hlaváček, Hlaváček, 2008). Etika podniku nie je stav, ale má svoju dynamiku. Simmons (2008) ju prirovnal k etickému rozvoju jednotlivca, ktorý závisí od porozumenia sveta navôkol. Rovnako Lau a kol. (2007) dodávajú, že etickému rozhodovaniu sa možno naučiť, a to v prípade jednotlivca aj podniku. Crane a Matten (In Benn, Bolton, 2011) chápu podnikateľskú etiku ako analytický nástroj, ktorý má manažérom pomôcť pri posudzovaní jednotlivých možností a ktorý má viesť k rozvoju tzv. morálnej predstavivosti v súvislosti s posudzovaním vplyvov rozhodnutí na okolie.

S problematikou podnikovej etiky úzko súvisí aj problematika spravodlivosti. Simmons (2008) rozlišuje tri úrovne spravodlivosti, ktoré je potrebné v podniku zabezpečiť:

- distribučná spravodlivosť – spravodlivosť rozdeľovania zdrojov podniku;
- procedurálna spravodlivosť – spravodlivosť systému, v rámci ktorého sa robia rozhodnutia;
- interakčná spravodlivosť – spravodlivosť správania manažérov k zamestnancom.

Podobný pohľad ponúka Marková (2005), ktorá spravodlivosť spája s pojmami rovnosť a férovosť.

1.2.4. Spoločenská zodpovednosť v kontexte riadenia podniku

Ako sme naznačili v úvode, zo širokého spektra prístupov sa v monografii zameriame najmä na manažérske súvislosti spoločenskej zodpovednosti podniku. Tento aspekt spoločenskej zodpovednosti teória rozvíja najmä pod hlavičkou koncepcie spoločenskej výkonnosti podniku.

Potreba aplikovať koncepciu spoločenskej zodpovednosti podniku do podnikovohospodárskej praxe priniesla so sebou, najmä vo veľkých podnikoch, určité deformácie. Keďže deklarovanie spoločenskej zodpovednosti sa v súčasnom medzinárodnom manažmente stalo takmer povinnosťou (Preuss a kol., 2009), mnoho podnikov rieši tento komplexný problém vypracovaním samostatnej stratégie spoločenskej zodpovednosti, zavedením príslušných procesov či získaním niektorého z certifikátov. Práve z tohto dôvodu sa spoločenská zodpovednosť vníma ako doména veľkých podnikov, ktoré si môžu dovoliť náklady s tým spojené. McElhaney (2011) poukazuje na skutočnosť, že podniky často vytvárajú stratégiu na plnenie cieľov v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktorá nie je prepojená na stratégie v hospodárskej oblasti (výroba, predaj, marketing), kľúčové pre prežitie podniku. Zdôrazňuje sa, že spoločenská zodpovednosť „môže predstavovať viac ako len náklady, obmedzenia a dobré skutky – môže byť zdrojom príležitostí, inovácií a konkurenčných výhod“ (Porter, Kramer 2006; In McElhaney, 2008).

V podobnom duchu kritizuje zaužívané praktiky spoločenskej zodpovednosti aj Visser (2010). Pripomína, že tieto praktiky nevedú k žiaducemu výsledku z nasledujúcich dôvodov. Prvým je skutočnosť, že spoločenská zodpovednosť sa dostáva na perifériu riadenia podniku, čiže nejde o spôsob riadenia, ale len o určitý prídavný proces. S tým súvisí aj druhá dilema, či problémy, ktoré sa podniky zaväzujú riešiť, sú skutočne tými najvážnejšími a najpálčivejšími problémami. Tretím je neekonomickosť týchto riešení. Ako príklad uvádza tzv. biopotraviny alebo potraviny s označením fair-trade, ktoré sú nepomerne drahšie ako bežné potraviny.

Aby sme sa vyhli týmto úskaliam, základom ďalších úvah bude model autorky Woodovej (1991), ktorý opisuje rámec na efektívne riadenie vzťahu medzi podnikom a spoločnosťou. Hoci je tento

model viac ako dvadsať rokov starý, je stále považovaný za jeden z najkomplexnejších prístupov (Melé, 2008). Na ilustráciu uvádzame, že študovňa Google eviduje len za rok 2013 viac ako 300 citácií článku, v ktorom je tento model vysvetlený, za celé obdobie je ich viac ako 3100.

Woodová nevníma spoločenskú výkonnosť podniku ako súbor aktivít, ktoré zodpovedné podniky robia a nezodpovedné nerobia. Pod týmto pojmom chápe kvalitu riadenia vzťahu medzi podnikom a spoločnosťou, ktorá môže byť hodnotená rovnako pozitívne, ale aj negatívne. Riadenie vzťahu podniku a spoločnosti má podľa tejto autorky nasledujúce aspekty, ktoré môžu, ale nemusia byť v jednotlivých podnikoch formalizované:

- princípy spoločenskej zodpovednosti;
- procesy, ktoré umožňujú reagovať na požiadavky spoločnosti;
- výstupy konania podniku.

Woodová (1991, s. 695) definuje princíp ako všeobecne uznávanú pravdu alebo hodnotu, ktorá spája ľudí a motivuje ich činy. Vychádza z predpokladu vzájomnej previazanosti podniku a spoločnosti, a preto považuje za prirodzené, že spoločnosť kladie na podnik určité požiadavky (podobne ako podnik na spoločnosť). Na základe týchto požiadaviek sa v podnikových štruktúrach vytvárajú vedome či nevedome princípy konania, ktoré vedú k viac či menej zodpovednému konaniu voči spoločnosti. Špecifikom podniku, ktorý buduje spoločenskú zodpovednosť, má byť to, že sa tieto princípy stanú vedomými, aby ich uplatňovanie viedlo k napĺňaniu cieľov, ktoré si podnik stanovil, a to ekonomických aj neekonomických. Vzhľadom na to, že ideálnym výstupom spoločenskej výkonnosti podniku je obojstranne prospešný vzťah medzi podnikom a spoločnosťou, Woodová navrhuje tri princípy. Prvým je princíp legitimacy, ktorý vychádza z Davisovho „železného zákona zodpovednosti“. Ten hovorí, že legitimitu a vplyv podniku zaručuje spoločnosť. Taký podnik, ktorý používa nezodpovedne svoj vplyv voči spoločnosti, ho bude postupne strácať. Druhým je princíp verejnej zodpovednosti, ktorý predpokladá, že podnik je zodpovedný za primárne a sekundárne oblasti interakcie so spoločnosťou. Ide o zodpovednosť za problémy, ktoré priamo spôsobil (primárna oblasť), a za problémy, ktoré sa týkajú jeho podnikateľskej činnosti (sekundárna oblasť). Tretí princíp vychádza z predpokladu, že manažéri sú morálne

subjekty podniku, a preto sú povinní využívať svoje právomoci na zodpovedné konanie podniku voči spoločnosti.

Na účely našej monografie a realizovaného výskumu sme sa rozhodli pre modifikáciu týchto princípov, hlavne pre ich väčšiu zrozumiteľnosť. Vychádzame pri tom z uvedenej charakteristiky spoločenskej zodpovednosti. Za princípy, ktoré usmerňujú konanie podnikov na zlepšenie vzájomne prospešného vzťahu k svojmu okoliu, považujeme:

- princíp integrity - hovorí o tom, že spoločenská zodpovednosť predstavuje prístup k riadeniu podniku, ktorý nie je orientovaný výlučne na rast finančných ukazovateľov, ale aj na to, že podnik berie do úvahy podmienky, za ktorých sa zisk vytvára, vplyvy na rôzne skupiny, regióny a životné prostredie a udržateľnosť tvorby majetku v budúcnosti;
- princíp rešpektovania stakeholderov – na minimálnej úrovni odporúča podnikom zohľadňovať záujmy stakeholderov (zainteresovaných strán), v ideálnom prípade zapájať ich do rozhodovania o spoločných záujmoch a vytvárať obojstranne prospešné partnerstvá.
- princíp dobrovoľnej angažovanosti - zdôrazňuje iniciatívu podniku nad rámec zákona so zámerom dosiahnuť spravodlivosť, etiku a transparentnosť.

Zatiaľ čo princípy tvoria obsah spoločenskej zodpovednosti podniku, jej formu určujú procesy, ktoré umožňujú reagovať na požiadavky spoločnosti (social responsiveness). Ferderick (In Woodová, 1991, s. 703) ich definuje ako „kapacitu podniku reagovať na podnety spoločnosti“. Woodová vymedzuje túto kapacitu trojako. Podniky schopné reakcie na podnety spoločnosti predovšetkým systematicky monitorujú a vyhodnocujú externé prostredie, venujú pozornosť požiadavkám zainteresovaných skupín (stakeholderov) a pripravujú plány a politiky ako odpoveď na meniace sa prostredie.

Výstupom uplatňovania obsahu (princípov) a formy (procesov) spoločenskej zodpovednosti je konkrétne konanie podniku, ktoré sa prejavuje ako pozitívny či negatívny vplyv podniku na spoločnosť; ako program, ktorým podnik uplatňuje svoju spoločenskú zodpovednosť, alebo ako politika, ktorú realizuje pri riešení záležitostí spojených s jeho vzťahom k spoločnosti. Opierajúc sa o Carrolovu pyramídu

spoločenskej zodpovednosti, Woodová hovorí o štyroch hierarchických doménach uplatňovania spoločenskej zodpovednosti, a to ekonomickej, sociálnej, etickej a filantropickej.

1.3. Personálna práca ako predpoklad a súčasť spoločenskej zodpovednosti podniku

Mnohí autori (Vountisjärvi, 2009; Lam, Khare, 2010; Cohen, 2010; Cohen a kol. 2012, Marasová, 2008; McElhaney 2011) zdôrazňujú nevyhnutnosť zodpovedného konania vo vzťahu k zamestnancom ako predpoklad zodpovedného správania podniku vo vonkajšom prostredí. Niektorí (Trnková, 2004 ; Kassay, 2006 ; McElhaney, 2011) vymedzujú internú a externú dimenziu spoločenskej zodpovednosti podniku, pričom interná dimenzia sa z hľadiska obsahu prelína s obsahom personálnej práce v podniku. Iní (Marasová 2008; Cohen 2010) ich chápú ako samostatné funkcie podniku, avšak zdôrazňujú nevyhnutnosť prepojenia medzi personálnou prácou a spoločenskou zodpovednosťou podniku voči externému okoliu. Napriek odlišnostiam v prístupe sa spomínaní autori zhodujú v nutnosti vzájomného prepojenia daných oblastí v riadení podniku. Pri vymedzení interakcie medzi personálnou prácou a spoločenskou zodpovednosťou sa opierame o tradičné chápania personálnej práce, ale aj o nové úlohy, ktoré na ňu kladie spoločenská zodpovednosť. Tieto pohľady nám umožňujú načrtnúť model riadenia, ktorý by zodpovedal integrácii spoločenskej zodpovednosti a personálnej práce.

1.3.1. Vývoj pohľadov na personálnu prácu

Vývoj personálnej práce nadväzuje na vývoj pohľadu na riadenie podniku a reaguje na zmeny v podnikateľskom prostredí. V nadväznosti na neustále zmeny, ktorým musia podniky čeliť, a na narastajúcu náročnosť a komplexnosť procesov, ktoré v nich prebiehajú, pripisuje manažérska literatúra čoraz väčší význam úlohe zamestnancov v podniku.

Viacerí autori (Koubek, 2007; Vetráková, 2011; Ehnert, 2009) opisujú posun v ponímaní personálnej práce pomocou troch stupňov jej vývoja. Prvým je personálna administratíva, ktorá v rámci riadenia

spĺňa len pasívnu podpornú funkciu. Ide o zaobstarávanie, uchovávanie a aktualizáciu dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činností a poskytovanie týchto informácií riadiacim zložkám (Koubek, 2007). Ďalším vývojovým stupňom je tzv. personálne riadenie alebo personálny manažment. Vyznačuje sa tým, že na základe identifikácie ľudskej pracovnej sily ako kľúčovej a ťažko napodobiteľnej konkurenčnej výhody získava personálna práca aktívnu úlohu – „hľadanie účinných spôsobov, ako ovplyvňovať správanie jednotlivcov na všetkých hierarchických úrovniach s cieľom dosiahnuť žiaduci efekt – zvyšovanie produktivity organizácie“ (Vetráková, 2006). V porovnaní s predchádzajúcou úrovňou sa personálna práca rozšírila o ďalšie personálne činnosti, ako analýza práce, personálne plánovanie, výber, hodnotenie a rozvoj zamestnancov, no stále má povahu operatívneho riadenia. Najvyšším vývojovým stupňom personálnej práce je riadenie ľudských zdrojov – ide o „podnikateľsky orientovanú filozofiu, týkajúcu sa riadenia ľudí líniovými manažermi s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Zdôrazňuje sa uplatňovanie strategického prístupu, chápanie ľudí ako zdroja, dosahovanie oddanosti ľudí cieľom a hodnotám organizácie, potreba silnej podnikovej kultúry“ (Storey, 1995, In Seková, 2007). Trochu iný postoj zaujíma Vojtovič (2006), ktorý tvrdí že nejde o evolúciu v personálnej práci, ale o nový jav v hospodárskych a zamestnaneckých vzťahoch súvisiaci s vedomostnou ekonomikou, kde hlavným faktorom úspechu sa stáva inovácia. Úlohou podniku je zabezpečiť si schopných a vzdelaných ľudí, ktorí tieto inovácie dokážu realizovať.

Spomínaný vývoj predstavuje posun v chápaní komplexnosti personálnej práce a jej postavenia v rámci podniku. V súčasných podmienkach vedomostnej ekonomiky sa už nespochybňuje strategický význam zamestnancov pre podnik, keďže ľudia sú dominantným tvorcom hodnoty a determinantom úspechu podniku (Lesáková a kol., 2008). Odborná diskusia sa zameriava predovšetkým na nové chápanie postavenia zamestnancov v podniku a meniace sa všeobecné charakteristiky pracovnej sily. Manažérska literatúra vystihuje tento fakt zavedením pojmu riadenie ľudského kapitálu. Týmto autori vyjadrujú, že zamestnanec nemá byť vnímaný ako náklad (ako je to pri ostatných zdrojoch), ale predovšetkým ako aktívum, ktoré dodatočnými investíciami zvyšuje svoju hodnotu a produkčný potenciál (Torrington,

In Armstrong 2007, Vetráková a kol. 2010, Koubek, 2007). Armstrong najprv chápal riadenie ľudského kapitálu ako ďalší vývojový stupeň personálnej práce (2007), v neskorších vydaniach svojej príručky riadenia ľudských zdrojov (2011) ho už považuje za jeden z jej aspektov. Realita v podnikoch je však omnoho zložitejšia. Viacerí autori (Armstrong, 2007 ; Knippenberg, Jong, 2010, Becker, Huselid, 2006) poukazujú predovšetkým na skutočnosť, že ľudský kapitál podniku netvorí len osobné kvality jednotlivca, ale aj organizácia práce v podniku, používanie vedomostí a schopnosť zamestnancov efektívne spolupracovať. Čoraz častejšie sa však ozývajú hlasy, že je potrebné opustiť uvedené čisto ekonomické nazeranie na vzťah zamestnanca a zamestnávateľa a integrovať doň aj ďalšie, predovšetkým sociálne perspektívy.

Vývoj personálnej práce v súčasnosti nereflektuje len meniace sa podnikateľské prostredie, ale aj zmeny v samotnom charaktere pracovnej sily. Kritériom výberu zamestnania sa čoraz častejšie stáva zmysluplná práca, súlad s hodnotami zamestnávateľa, etické správanie a podobne. Objavujú sa koncepcie integrujúce perspektívu zodpovednosti a udržateľnosti. Tieto koncepcie obohacujú nástroje riadenia ľudských zdrojov o nástroje ako budovanie značky zamestnávateľa, firemné dobrovoľníctvo, či „zelené“ riadenie ľudských zdrojov.

Ehnert (2009) uvádza medzi príčinami toho, že súčasné podnikateľské prostredie vyvíja tlak na posun od strategického riadenia ľudských zdrojov k udržateľnému riadeniu ľudských zdrojov najmä demografické trendy (starnúce obyvateľstvo), vysoké nároky na schopnosti zamestnancov a z toho vyplývajúci nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, zmenu vo vnímaní zamestnaneckého vzťahu (prevažuje tzv. transakčné chápanie pred relačným) a iné. V tomto kontexte vyzdvihuje nutnosť opustiť vnímanie riadenia ľudských zdrojov cez optiku „buď – alebo“ a prejsť k paradigme „aj – aj“. Naráža tým na niektoré koncepcie riadenia ľudských zdrojov, ktoré stavajú do protikladu ekonomickú a sociálnu efektívnosť, výkonnosť jednotlivca a spoluprácu tímu, dôraz na kontrolu a dôraz na oddanosť, krátkodobé a dlhodobé ciele. Zdôrazňuje, že v súčasnom vzájomne previazanom svete už neexistujú priamočiare riešenia, ale bude potrebné naučiť sa pracovať s paradoxmi a dualitami.

1.3.2. Obsah, úlohy a subjekty personálnej práce

Napriek existujúcej rôznorodosti pojmov je v súčasnosti na označenie personálnej práce najviac zaužívaný termín riadenie ľudských zdrojov. Pojem „ľudské zdroje“ prvýkrát použil v roku 1954 Drucker vo svojom diele „Practice of Management“, v ktorom ich prirovnal k ostatným zdrojom podniku, ale zároveň upozornil na ich špecifické vlastnosti, ktoré by mali manažéri brať do úvahy. Ľudské zdroje majú schopnosť koordinovať, integrovať, posudzovať a využívať fantáziu (Drucker 1954, In Marciano, 1995), a teda uvádzať do pohybu všetky ostatné zdroje.

Komplexnejšiu definíciu podáva Seková (2011, s. 15), ktorá definuje ľudské zdroje ako „zamestnancov, ktorí svojou pracovnou činnosťou aktivizujú a využívajú ostatné zdroje organizácie – materiálové, finančné a informačné – a dosahujú jej ciele.“ Potrebu riadenia ľudských zdrojov autorka odvodzuje od skutočnosti, že zamestnanci sa zapájajú do pracovného procesu poskytnutím svojho ľudského kapitálu zamestnávateľovi, no pritom tento kapitál stále ostáva ich vlastníctvom. Podnik musí vytvoriť také podmienky, aby sa daný kapitál uvoľnil v jeho prospech.

Čo sa týka samotnej definície riadenia ľudských zdrojov, Marciano (1995) rozoznáva dva teoretické prístupy: ten, ktorý považuje pojem riadenie ľudských zdrojov za manažérsku funkciu, a ten, ktorý ho vníma ako novú kvalitu personálnej práce. Prvý prístup chápe riadenie ľudských zdrojov ako riadenie zamestnancov správnym spôsobom – teda ich pochopenie, včleňovanie do fungovania podniku, udržiavanie a rozvoj. Sem možno zaradiť aj definíciu, ktorú ponúka Armstrong (2007, s. 27): „Riadenie ľudských zdrojov je strategický a logický premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne, ale aj kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie“. Slovenskí a českí autori (napr. Vetráková, 2011; Seková, 2011; Koubek, 2008) používajú pre toto chápanie riadenia ľudských zdrojov všeobecný pojem personálna práca. Druhý prístup k riadeniu ľudských zdrojov ho chápe ako najvyššie vývojové štádium personálnej práce. Vzhľadom na zameranie tejto monografie nebudeme rozlišovať medzi pojmami personálna práca a riadenie ľudských zdrojov (prípadne medzi ďalšími

vývojovými stupňami personálnej práce), ale budeme ich chápať ako synonymá.

Jednotliví autori využívajú odlišné prístupy k charakteristike obsahu riadenia ľudských zdrojov. Mnohí (Koubek, 2007 ; Kachaňáková, 2003; Dvořáková, 2004 ; Petit, 1993) svoj prístup odvíjajú od jednotlivých aktivít riadenia ľudských zdrojov. Hoci v ich počte a charakteristike sa rôznia, väčšina z nich pokladá za dôležité nasledujúce personálne činnosti (Petit a kol., 1993):

- plánovanie ľudských zdrojov – analýza pracovných miest a požadovaných kvalifikácií, interného a externého prostredia podniku, determinácia počtu zamestnancov;
- získavanie ľudských zdrojov – nábor, výber a prijímanie zamestnancov;
- rozvoj ľudských zdrojov – hodnotenie výkonnosti a potenciálu zamestnancov, určenie potrieb vzdelávania, vypracovanie vzdelávacích programov, ich realizácia a hodnotenie;
- udržiavanie ľudských zdrojov – vypracovanie hodnotového systému pracovných postov, určenie spôsobov odmeňovania, vyjednávanie a napĺňanie kolektívnych zmlúv, zabezpečovanie zdravia a bezpečnosti pri práci, programy sociálnych výhod.

Seková (2011, s. 30) vysvetľuje riadenie ľudských zdrojov ako systém, ktorého podstatou je „práca s ľuďmi takým spôsobom, ktorý vedie k zvýšeniu výkonnosti organizácie pri dosiahnutí osobných cieľov zamestnancov.“ V rámci tohto systému prebieha transformácia vstupov tvorených ľudskými zdrojmi a informáciami (požiadavky organizácie, vplyvy prostredia a pod.) na výstupy predstavujúce prínosy pre organizáciu.

Aktivity riadenia ľudských zdrojov sú prostriedkom, pomocou ktorého sa vstupy transformujú na žiaduce výstupy. Autorka rozlišuje dve základné skupiny týchto aktivít – personálne zabezpečenie a vedenie ľudí, pričom pod personálne zabezpečenie zahŕňa všetky štyri spomínané činnosti riadenia ľudských zdrojov. Úlohou vedenia ľudí je zabezpečiť „cieľavedomý a trvalý súlad cieľov, záujmov a potrieb zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie v záujme ich dosahovania.“

Armstrong (2007), odvolávajúc sa na B. E. Beckera a B. Gerharta (1996), ponúka trojúrovňový model riadenia ľudských zdrojov, ako to zobrazuje schéma 1. Najvyššiu úroveň tvorí filozofia riadenia (hodnoty, princípy) ako základný smer, ktorým sa má podnik, a teda aj riadenie ľudských zdrojov uberať. Na spomínané hodnoty a princípy, ktoré tvoria filozofiu riadenia podniku a determinujú jeho stratégiu, možno nazerať ako na určitú architektúru celého systému.

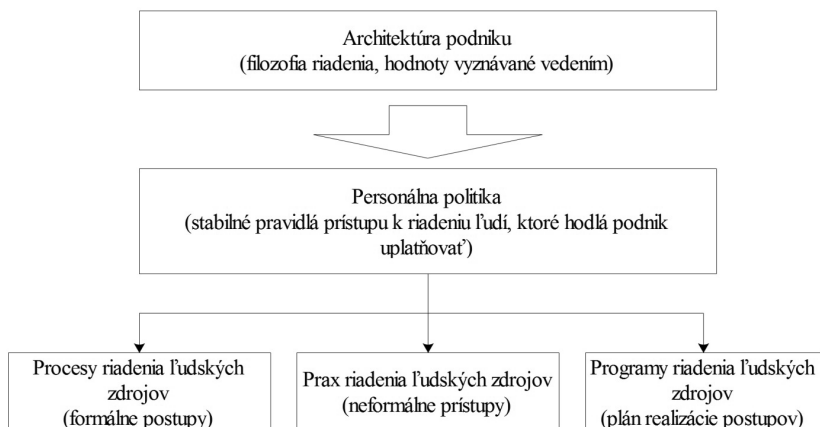


Schéma 1 Trojúrovňový model riadenia ľudských zdrojov

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Armstronga (2011).

Druhou úrovňou je personálna politika, ktorá určuje, ako by mali byť hodnoty, princípy a stratégia riadenia podniku aplikované v jednotlivých personálnych činnostiach. Na najnižšej úrovni rozlišuje Armstrong procesy (formálne postupy) a prax (neformálne prístupy) v oblasti riadenia ľudských zdrojov a tiež programy, ktoré zabezpečujú, aby sa uvedené procesy a prax realizovali podľa plánu. Na tejto úrovni odlišuje päť oblastí riadenia ľudských zdrojov, a to:

- organizácia – vytváranie a rozvoj organizačnej štruktúry, vytváranie pracovných miest/rolí;
- zabezpečovanie ľudských zdrojov – plánovanie, získavanie a výber ľudských zdrojov;
- rozvoj ľudských zdrojov – učenie prebiehajúce v podniku, individuálne učenie sa, rozvoj manažérov, riadenie pracovného výkonu;

- riadenie odmeňovania – hodnotenie práce, stupne a mzdové štruktúry, zásluhové odmeny, zamestnanecké výhody;
- zamestnanecké vzťahy – kolektívne pracovné vzťahy, komunikácia.

Ako samostatné oblasti autor ďalej vyčleňuje zdravie a bezpečnosť zamestnancov, služby v oblasti ľudských zdrojov a riadenie znalostí.

Z uvedeného trojúrovňového modelu riadenia ľudských zdrojov je zrejmé, že hoci zodpovednosť zaň ho nesie manažér ľudských zdrojov, uskutočňuje sa v širšom kontexte. Kachaňáková (2003) definuje tri subjekty riadenia ľudských zdrojov, o ktorých možno v súvislosti so skúmaním spoločenskej zodpovednosti podniku voči zamestnancom povedať, že sú to aj tri subjekty zodpovednosti:

- vrcholový manažment vymedzujúci priestor na rozhodovanie manažmentu nižších úrovní;
- útvar riadenia ľudských zdrojov na čele s manažérom ľudských zdrojov, ktorý možno vnímať ako garanta naplňovania cieľov a stratégií v oblasti riadenia ľudských zdrojov;
- línioví manažéri, ktorí sú priamymi vykonávateľmi činností riadenia ľudských zdrojov.

Z hľadiska analýzy spoločenskej zodpovednosti podniku sa javí dôležité skúmať rolu manažéra ľudských zdrojov, v ktorých sa stretávajú etické a sociálne záujmy podniku s ekonomickými záujmami. V nadväznosti na predchádzajúce úvahy možno útvaru ľudských zdrojov prísúdiť úlohy, ktoré Kachaňáková (2003) rozdeľuje na:

- koncepcné práce;
- metodicko-poradenské práce;
- analytické práce;
- centralizované služby .

Úlohou útvaru ľudských zdrojov je predovšetkým transformácia podnikovej stratégie na funkčnú stratégiu v riadení ľudských zdrojov. Základom koncepcnej práce je formulovanie cieľov, politík a vytvorenie programov a systémov riadenia. Metodicko-poradenská úloha je zameraná na prácu s manažérmi nižších úrovní s cieľom implementovať uvedené systémy a programy v podniku. Analytická úloha zase spočíva v zbere informácií o ich fungovaní a v ich zdokonaľovaní. Úlohou útvaru riadenia

ľudských zdrojov je tiež poskytovanie centralizovaných služieb ostatným zložkám podniku, pričom väčšinou ide o evidenciu zamestnancov a uchádzačov o zamestnanie, poskytovanie poradenstva v oblasti pracovného práva, psychológie a sociológie, prieskum trhu práce a podobne.

Ulrich (1998) sa na manažéra ľudských zdrojov pozerá z hľadiska neustále sa meniacich podmienok súčasnej globalizovanej ekonomiky a identifikuje jeho štyri kľúčové úlohy:

- partner pri strategickom riadení podniku;
- administratívny expert;
- obhajca záujmov zamestnancov;
- sprostredkovateľ zmeny.

Pokiaľ ide o prvú z nich, manažér ľudských zdrojov by mal byť plnohodnotným partnerom zástupcov ostatných funkčných oblastí pri tvorbe a napĺňaní stratégie podniku. Jeho úlohou je spolupracovať na návrhu architektúry podniku v zmysle filozofie riadenia a ďalej ju implementovať do personálnej politiky tak, aby podporovala dosahovanie cieľov podniku.

Vývoj personálnej práce do polohy riadenia ľudských zdrojov síce posunul personálnu prácu na strategickú úroveň, no pôvodné administratívne úlohy jej ostali. Je však potrebné, aby personálny útvar pod vedením manažéra ľudských zdrojov bol schopný plniť tieto operatívne požiadavky efektívnejšie vzhľadom na skutočnosť, že jeho dominantnou úlohou je zabezpečovať personálnu prácu strategického charakteru. Z tohto dôvodu Ulrich používa výraz „administratívny expert“ pre druhú kľúčovú úlohu personálneho manažéra.

Čo sa týka vzťahu manažéra ľudských zdrojov k zamestnancom, na jednej strane je potrebné, aby bol obhajcom záujmov zamestnancov vo vrcholovom vedení a aby ho tak zamestnanci vnímali, na druhej strane má zabezpečovať angažovanosť a oddanosť zamestnancov cieľom a zámerom podniku.

Poslednou zo spomínaných úloh je úloha sprostredkovateľa zmeny. Neznamená to však, že samotný manažér ľudských zdrojov musí byť iniciátorom zmeny. Táto jeho úloha spočíva v eliminácii nežiaducich vplyvov neustále sa meniaceho okolia na podnik. Častým problémom je predovšetkým prirodzený odpor ľudí k zmenám, ktorý vyúsťuje

do apatie a zníženej angažovanosti. Práve manažér ľudských zdrojov má prispievať k tomu, aby sa vo vedomí zamestnancov zmena stala príležitosťou, nie ohrozením.

1.3.3. Nové úlohy riadenia ľudských zdrojov v kontexte spoločenskej zodpovednosti podniku

Pod integráciou spoločenskej zodpovednosti a riadenia ľudských zdrojov chápe Cohen a kol. (2012) posun od tradičného zamerania riadenia ľudských zdrojov dovnútra podniku s dôrazom na efektívne využívanie práce zamestnancov na dosahovanie cieľov podniku, k orientácii na dlhodobé vplyvy personálnej práce na relevantných stakeholderov.

Prepojenie medzi personálnou prácou a spoločenskou zodpovednosťou podniku sumarizuje Marasová (2008, s. 19). Autorka pracuje s pojmom sociálna funkcia podniku, ktorú definuje ako „rozvoj takých aktivít, ktorých cieľom principiálne nie je len ekonomický rast podniku, ale aj skvalitňovanie pracovného a životného prostredia ľudí všeobecne a ich odborný a osobný rozvoj pre nich samých.“ Táto funkcia sa prejavuje vo vnútornom aj vonkajšom prostredí podniku (schéma 2).

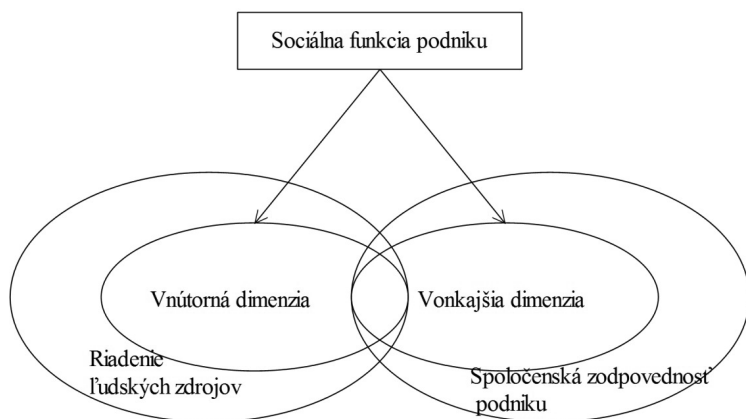


Schéma 2 Prienik spoločenskej zodpovednosti podniku a riadenia ľudských zdrojov

Prameň: Marasová, 2008, s.20.

Vo svojej vnútornej dimenzii je súčasťou riadenia ľudských zdrojov (no nie je s ním totožná, keďže riadenie ľudských zdrojov plní v podniku aj ekonomickú funkciu) a vo vonkajšej dimenzii zase súčasťou spoločenskej zodpovednosti podniku (spolu s environmentálne a ekonomicky zameranými aktivitami). Prienik vnútornej a vonkajšej dimenzie autorka odôvodňuje tým, že: „existujú silné väzby medzi činnosťami, ktoré podnik rozvíja, aby naplnil svoju sociálnu funkciu, a činnosťami, ktorými sa v rámci riadenia ľudských zdrojov podnik snaží valorizovať svoj ľudský kapitál.“ Avšak dôvodom integrácie (t. j. prepojenia) týchto dvoch funkčných oblastí podniku nie sú len väzby, ktoré medzi nimi existujú, ale aj potenciál na vzájomné ovplyvňovanie a obohacovanie oboch prístupov.

Vzhľadom na uvedené vzťahy možno povedať, že útvár riadenia ľudských zdrojov je na jednej strane dôležitým nositeľom spoločenskej zodpovednosti vo vzťahu k zamestnancom, a na druhej strane má v podniku nezastupiteľnú úlohu pri jej budovaní. Cohenová (2010) však pripomína, že v žiadnom prípade nie je jeho úlohou iniciovať a riadiť spoločenskú zodpovednosť. Aby bola koncepcia spoločenskej zodpovednosti efektívne uplatňovaná v rámci podniku, musí ju iniciovať najvyššie vedenie. Útvár ľudských zdrojov potom môže prebrať rolu poradcu, partnera a koordinátora implementácie spoločenskej zodpovednosti.

V súvislosti s prepájaním spoločenskej zodpovednosti s riadením ľudských zdrojov a ich vzájomným ovplyvňovaním zdôrazňujú jednotliví autori predovšetkým dve úlohy, pred ktorými podnik stojí:

- vykonávať personálnu prácu udržateľne a zodpovedne, t. j. vytvárať vzájomne prospešný vzťah medzi podnikom a zamestnancami;
- podporovať spoločenskú zodpovednosť a udržateľnosť podniku.

Čo sa týka prvej úlohy, Preuss a kol. (2009) poukazujú na výrazný vplyv implementácie jej princípov do riadenia ľudských zdrojov, keď píšú, že vzostup koncepcie spoločenskej zodpovednosti podnikov má nezanedbateľné dôsledky pre prax riadenia ľudských zdrojov. Počnúc etickými normami, cez náborové praktiky, ktoré majú pritiahnuť zamestnancov, až po angažovanosť v okolí vo forme firemného dobrovoľníctva, je riadenie ľudských zdrojov zaplavené povinnosťami súvisiacimi so spoločenskou zodpovednosťou podniku.

Bierema a D'Abundo (2004) v tejto súvislosti zdôrazňujú najmä podpornú úlohu riadenia ľudských zdrojov v podniku. Pripomínajú, že v podniku okrem formalizovaných pracovných zmlúv existujú aj tzv. psychologické zmluvy. Ide o rad recipročných, ale nepísaných očakávaní, ktoré existujú medzi jednotlivými zamestnancami a ich zamestnávateľmi (Armstrong, 2007 ; Lester, Kickul, 2001). Autorky sa domnievajú, že je práve úlohou riadenia ľudských zdrojov prispievať k tomu, aby sa uvedené očakávania stávali explicitnými a aby sa na tom základe dali obhajovať záujmy zamestnancov.

Ďalšou požiadavkou na útvár riadenia ľudských zdrojov v súvislosti s integráciou spoločenskej zodpovednosti je podľa citovaných autoriek potreba zamerať sa na etické otázky. Spočíva predovšetkým v rozvoji etického riadenia a vzťahov so stakeholdermi, či už ide o zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, alebo širšie okolie podniku. Uvádzajú dokonca, že spoločensky zodpovedný podnik aktívne vyhľadáva spôsoby, ako zlepšiť spoločnosť pomocou vlastných zdrojov a vplyvu (Bierema a D'Abundo, 2004). Navrhujú aj využívanie sociálnych auditov ako spôsobu overovania efektívnosti danej politiky riadenia ľudských zdrojov a ako podklad na jej ďalšie plánovanie. Tu treba povedať, že autorky sú z angloamerického prostredia. Európske chápanie spoločenskej zodpovednosti vo vzťahu k zamestnancom približuje Vountisjärvi (2006), ktorý zdôrazňuje, že čisto dobrovoľné aktivity podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa v európskom prostredí vyskytujú zriedka, keďže väčšina rozhodnutí týkajúcich sa vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom sa uskutočňuje na základe tripartitných rokovaní medzi zástupcami vlády, zamestnávateľov a zamestnancov. Z tejto perspektívy sa spoločenská zodpovednosť v riadení ľudských zdrojov prejavuje predovšetkým prostredníctvom podnikových hodnôt a princípov, celoživotného vzdelávania, zapojením zamestnancov do rozhodovania, istotou zamestnania, starostlivosťou o zdravie zamestnancov, rovnými príležitosťami, vyváženosťou pracovného a osobného života a integráciou znevýhodnených skupín.

Odlišnú pozíciu zastávajú Ezzedeem a kol. (2006), ktorí argumentujú, že samotná strategická dimenzia riadenia ľudských zdrojov vedie k súčasnému dosahovaniu ekonomických a sociálnych cieľov podniku, teda aj k jeho spoločenskej zodpovednosti voči zamestnancom. Za

najdôležitejšie aspekty formovania spoločenskej zodpovednosti podniku autori považujú vnímanie zamestnancov ako strategického aktíva podniku a úzke prepojenie medzi stratégiou riadenia ľudských zdrojov a kľúčovými kompetenciami podniku. Aktivity motivované etickými pohnútkami pokladajú za činnosti marketingového charakteru, ktoré podnik vykonáva na úkor tvorby ekonomickej pridanej hodnoty, a preto riskuje stratu dôveryhodnosti zainteresovaných strán, ktoré prioritne od podniku očakávajú práve realizáciu ekonomickej hodnoty.

Opačný názor obhajuje Simmons (2008) poukazujúci na trendy v strategickom manažmente, podľa ktorých je z veľkej miery determinantom udržateľného rozvoja podniku zohľadňovanie cieľov a potrieb jeho stakeholderov. V tejto súvislosti považuje riadenie ľudských zdrojov na etickom základe za kľúčové, keďže zamestnanci majú značný vplyv na vzťahy podniku s ostatnými stakeholdermi. Preto tiež kritizuje používanie pojmu „ľudské zdroje“ a navrhuje, aby podniky vnímali svojich zamestnancov ako „ľudí poskytujúcich zdroje“. Rovnaký názor zastáva aj Jaďuďová (2011), ktorá zdôrazňuje, že „tak, ako je zamestnanec závislý od podniku, tak je do istej miery závislá aj organizácia od kvalitných zamestnancov“.

Cohenová a kol. (2012) vymedzujú tri dimenzie, na ktoré je v súvislosti so zodpovedným a trvalo udržateľným riadením ľudských zdrojov potrebné dbať. Ide o spravodlivosť, pracovné podmienky prospešné pre zamestnancov a rozvoj zamestnancov.

Druhou úlohou, ktorú spoločenská zodpovednosť kladie na útvar riadenia ľudských zdrojov, je účasť na implementácii tejto koncepcie do podnikovej praxe. To znamená, že pre integrálnu spoločenskú zodpovednosť podniku je potrebná vzájomná previazanosť záväzku vrcholového manažmentu angažovať sa v problematike spoločenskej zodpovednosti s podporou a úsilím všetkých jej zamestnancov.

Lam a Khare (2010) navrhujú zveriť útvaru riadenia ľudských zdrojov koordinačnú úlohu pri rozvoji spoločenskej zodpovednosti podniku, a to z viacerých dôvodov. V prvom rade je to skutočnosť, že spoločenská zodpovednosť sa vzťahuje predovšetkým na hodnoty podniku, ktoré sú zakotvené v podnikovej kultúre. Po druhé, veľa oblastí spoločenskej zodpovednosti sa dotýka priamo riadenia ľudských zdrojov, ako napr. potreba spravodlivosti, rovnosti príležitostí, dodržiavania ľudských práv,

rozvoja ľudského potenciálu a podobne. Po tretie, zamestnanci sú kľúčoví stakeholderi podniku, a preto vzťah podniku k jeho zamestnancom je potrebné považovať za podmienku spoločenskej zodpovednosti podniku (Vountisjärvi, 2009). Nakoniec títo autori poukazujú na skutočnosť, že spoločenská zodpovednosť predstavuje radikálnu zmenu vo filozofii podniku, rovnako ako v jeho konaní, a práve útvar riadenia ľudských zdrojov má byť nositeľom tejto zmeny.

Lam a Khare zdôrazňujú význam útvaru riadenia ľudských zdrojov ako strategického partnera pri riadení podniku, a preto odporúčajú, aby bol zapojený do procesu tvorby cieľov a strategických dokumentov podniku. Považujú tiež za nutné, aby sa tento útvar zamerlal na formovanie a rozvoj vodcovstva v podniku vo všetkých úrovniach manažmentu, keďže sú to práve manažéri, ktorí určujú kultúru a celkovú klímu v podniku. Podobne je potrebné, aby sa šírilo povedomie o spoločenskej zodpovednosti medzi zamestnancami pomocou vzdelávacích a rozvojových aktivít.

Potrebu vedúcej úlohy útvaru riadenia ľudských zdrojov pri implementácii koncepcie spoločenskej zodpovednosti do strategického riadenia podniku zdôrazňujú aj Preuss a kol (2009). Pripomínajú, že je nevyhnutné, aby postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov bolo zodpovedajúce tejto úlohe, teda aby tento útvar mal potrebnú pozíciu a legitimitu v rámci podniku. Podobne aj Sukserm a Takahashi (2010) považujú strategickú dimenziu riadenia ľudských zdrojov za kľúčovú pri budovaní spoločensky zodpovedného podniku. Útvar riadenia ľudských zdrojov má nezastupiteľnú úlohu pri zapojení zamestnancov do spolupráce, ktorej cieľom je dosiahnuť stav, keď zamestnanci uskutočňujú samostatné rozhodnutia v oblasti spoločenskej zodpovednosti a tiež dávajú podnety na ďalšie smerovanie podniku v týchto otázkach. Dosiahnutie tohto cieľa je závislé predovšetkým od úrovne autonómie, ktorú zamestnanci majú, ale aj od úrovne spätnej väzby zo strany manažéra. Svoj význam tu má aj systém odmeňovania zamestnancov, ktorý by mal nadväzovať na ciele podniku. Pre efektívne uplatňovanie koncepcie spoločenskej zodpovednosti v podniku je tiež potrebné pravidelné prehodnocovanie jej fungovania.

Obidve úlohy pri vytváraní prieniku koncepcie spoločenskej zodpovednosti a riadenia ľudských zdrojov, t. j. nutnosť modifikovať riadenie ľudských zdrojov na základe požiadaviek tejto koncepcie,

ako aj potrebu prevziať úlohu koordinátora implementácie koncepcie spoločenskej zodpovednosti prepája Cohenová (2010), keď uvádza, že spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov má viesť od rozvoja vplyvu podniku na zamestnanca k rozvoju vplyvu zamestnanca na podnik. Táto autorka tvrdí, že spoločenská zodpovednosť podniku sa začína jeho premenou na takú inštitúciu, ktorá aktívne preberá zodpovednosť za vplyv svojich aktivít na zamestnancov a ich rodiny, čím výrazne prispieva k ich pracovnej spokojnosti. Spokojnosť ďalej vedie k posilneniu osobnej zodpovednosti na pracovisku, voči zákazníkom, dodávateľom, smerom k životnému prostrediu a ku komunite, kde podnik rozvíja svoje aktivity.

1.4. Model spoločensky zodpovedného a udržateľného riadenia ľudských zdrojov

Nové podmienky podnikateľského prostredia a nové paradigmy riadenia ľudských zdrojov vyžadujú hľadanie nových modelov personálnej práce v podniku (Cohen a kol., 2012). Má vychádzať z týchto úloh udržateľného riadenia ľudských zdrojov:

- udržateľné a zodpovedné vykonávanie personálnej práce;
- podpora spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti podniku.

Vo vzťahu podniku k zamestnancovi potom možno hovoriť o dvoch výstupoch spoločensky zodpovedného riadenia ľudských zdrojov. Ide o cieľavedomé budovanie pracovnej spokojnosti zamestnanca a osobnej zodpovednosti zamestnanca.

Oba výstupy v sebe spájajú ekonomické i sociálne hľadisko. Pracovná spokojnosť vedie k úsporám spojeným s nižšou fluktuáciou zamestnancov, k zníženiu počtu absencií, vyššej motivácii a vyššej produktivite zamestnancov. Rozvoj osobnej zodpovednosti zamestnanca sa má týkať zodpovednosti za ekonomické, ako aj mimoekonomické ciele podniku, ku ktorým patrí formovanie vzájomne prospešných vzťahov so stakeholdermi podniku.

Pri formovaní modelu spoločensky zodpovedného riadenia ľudských zdrojov vychádzame jednak z Woodovej modelu (podkapitola 1.2.4) a jednak ako z Armstrongovho trojúrovňového modelu riadenia ľudských zdrojov (podkapitola 1.3.2). Ide o ideovo blízke modely riadenia podniku,

keďže obidva vyjadrujú skutočnosť, že pre procesy a prax v podniku je určujúca filozofia či presvedčenie jeho vedenia, ktoré Armstrong pomenúva architektúrou podniku a Woodová princípmi riadenia. Z nich vychádzajú podnikové procesy a postupy. Armstrong sem ešte vsúva personálnu politiku, ktorá všeobecnú filozofiu riadenia konkretizuje na personálne činnosti. Woodová obohacuje svoj model o výstupy konania podniku, ktoré na základe Carrolovej pyramídy rozdeľuje na právne, ekonomické, etické a filantropické. Prepojenie týchto modelov s novými úlohami riadenia ľudských zdrojov sumarizujeme pomocou schémy 3.

1.4.1. Architektúra podniku

Najvyššiu úroveň modelu tvorí architektúra podniku. Stotožňujeme ju s princípmi riadenia, ktoré vystupujú v modeli spoločenskej výkonnosti podniku. V teórii riadenia ľudských zdrojov sa s pojmom architektúra podniku stretávame pomerne zriedkavo. V manažérskej literatúre môžeme pozorovať jej dva významové odtiene. V prvom prípade (Armstrong 2007; Gerhart, Rynes, 2003, In Gerhart, 2007) uvedený termín zahŕňa filozofiu riadenia, prípadne hodnoty podniku. Iní autori (Brickley 1997, In Gerhart 2007) pristupujú k tomuto pojmu z hľadiska aplikácie danej filozofie a hodnôt do podnikovej praxe a vymedzujú architektúru podniku pomocou troch zložiek – rozhodovacích právomocí, posudzovania výkonov a odmeňovania za výkon.

V teórii spoločenskej zodpovednosti podniku nachádzame paralelu pojmu architektúra podniku v tzv. „správe podniku“ (corporate governance). Benn a Bolton (2011) ju definujú ako zaužívané mechanizmy a obmedzenia, v rámci ktorých sa vytvárajú rozhodnutia v podniku, teda principiálne ide o odpoveď na otázku, ako a v prospech koho sa má podnik riadiť. Táto definícia zodpovedá prvému spôsobu chápania podnikovej architektúry. Stretávame sa však aj s definíciami zameranými na aplikačnú rovinu. Cohenová (2010) charakterizuje správu podniku ako spôsob, akým dozorný orgán (príp. vlastníci podniku) posudzujú riadenie podniku, t. j. ktoré aspekty a výsledky riadenia podniku považujú za dôležité. To má následne určujúci vplyv na celkové fungovanie podniku. V záujme zjednodušenia modelu riadenia ľudských zdrojov sa prikloníme k prvej skupine definícií.

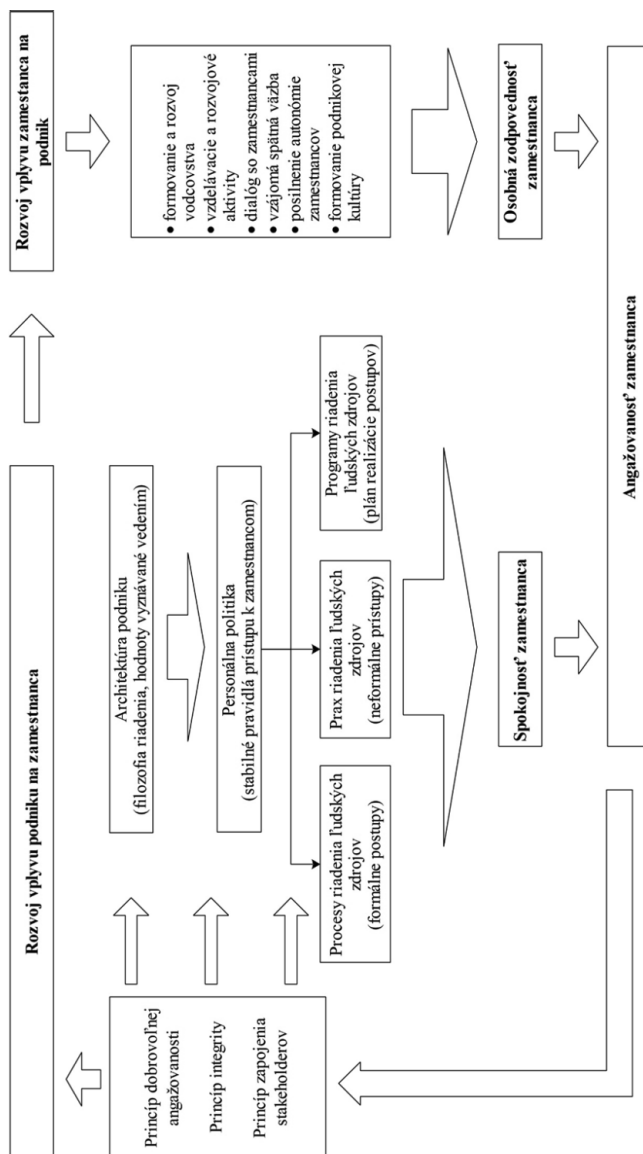


Schéma 3 Prienik koncepcie spoločenskej zodpovednosti a riadenia ľudských zdrojov v podniku

Prameň: Vlastné spracovanie.

Princípy či určitá filozofia riadenia sú v podniku vždy prítomné, či už explicitne alebo implicitne. Je prirodzené, že v prípade malých a stredných podnikov ide väčšinou o implicitné a neformalizované princípy riadenia. Vyplýva to zo skutočnosti, že na riadenie podniku majú významný vplyv ich majitelia, ktorých presvedčenie determinuje podnikovú kultúru. Postoj k záujmom stakeholderov sa rovnako formuje implicitne, vzhľadom na to, že v rámci lokálnej komunity nie je možné oddeliť konanie majiteľov malého alebo stredného podniku od ich osobného života a vzťahov. K formalizácii architektúry podniku a princípov riadenia dochádza s narastajúcou veľkosťou podniku, ale rovnako aj pod tlakom externého prostredia. Pod formalizovaním architektúry chápeme využívanie určitého riadiaceho dokumentu, ako sú štandardy kvality či environmentálne štandardy, kódexy riadenia, reporty a pod. (Russo, Tencati, 2009).

Spoločenská zodpovednosť v oblasti personálnej práce môže prameniť jedine z architektúry podniku, ktorá podporuje práve tento prístup k riadeniu podniku. Avšak útvár riadenia ľudských zdrojov môže byť dôležitým partnerom vedenia podniku pri formovaní tohto základného smerovania. Cohenová a kol. (2012) vymedzujú funkcie útvaru riadenia ľudských zdrojov, pomocou ktorých má prispievať k spoločenskej zodpovednosti podniku:

- partnerstvo – v prípade, že personálny útvar je súčasťou vedenia podniku, môžu jeho náhľady a skúsenosti predstavovať dôležité inputy na formovanie princípov riadenia, vedúceho k obojstranne prospešným vzťahom medzi podnikom a spoločnosťou;
- angažovanosť – z charakteru práce útvaru riadenia ľudských zdrojov prirodzene vyplýva potenciál budovať partnerstvá nielen so zamestnancami a ich zástupcami, ale aj s ďalšími zainteresovanými stranami, ako sú napr. mimovládne organizácie.
- zosúladzovanie – personálna práca disponuje účinnými nástrojmi, ako zosúladiť architektúru podniku s ďalšími procesmi. Ide predovšetkým o výber zamestnancov, rozvoj a vzdelávanie, manažment talentov a rozvoj vodcovstva, komunikácia v rámci podniku a podobne.

1.4.2. Personálna politika

Personálna politika konkretizuje všeobecné princípy riadenia pre oblasť personálnej práce. Hoci sa často považuje za jeden zo strategických dokumentov či vyhlásení manažmentu, tento pojem má podstatne širší význam. Armstrong (2007, s.142) ju definuje ako „stabilné pravidlá prístupu k riadeniu ľudí, ktoré hodlá organizácia uplatňovať“, čo znamená, že ide o „spôsob zaobchádzania so zamestnancami a z nich odvodené princípy očakávaného správania manažérov pri riešení personálnych záležitostí“. Podobne ako pri architektúre podniku, určitú formu personálnej politiky možno identifikovať v každom podniku, hoci nie v každom je explicitne definovaná. Implicitná personálna politika priamo súvisí s architektúrou podniku, teda odráža postoj vedenia podniku k otázkam súvisiacim so zamestnávaním a aj s podnikovou kultúrou. Pre personálnu politiku sú určujúce hodnoty vyznávané v podniku a normy správania. Explicitnú personálnu politiku vo forme strategického dokumentu definujú podniky často v oblastiach, kde považujú za potrebné zaujať jednoznačné stanovisko, ako napr. rovnosť príležitostí, vyváženosť osobného a pracovného života, užívanie škodlivých a návykových látok, sexuálne obťažovanie, šikanovanie a podobne.

Personálna politika sa však líši od postupov a procesov riadenia ľudských zdrojov tým, že nedefinuje postupnosť krokov, ktoré majú byť za určitých okolností uskutočnené, ale stanovuje všeobecné zásady, ktorými je možné sa riadiť aj v prípade vzniku neštandardnej situácie. Preto je potrebné, aby sa personálna politika venovala aj etickým otázkam vo vzťahu podniku k svojim zamestnancom (Woodd, 1997).

Nutnosť výraznejšie sa zaoberať personálnou politikou vznikla s posilnením roly líniových manažérov v riadení ľudských zdrojov (2000). Je potrebné pripomenúť, že personálna práca na úrovni riadenia ľudských zdrojov zdôrazňuje rolu líniových manažérov ako realizátorov politiky riadenia ľudských zdrojov. Boxall (1992, In Armstrong 2007) však upozorňuje na skutočnosť, že ak vrcholový manažment nezaujme postoj k problematike vzťahu podniku k jeho zamestnancom a nedefinuje hlavné pravidlá, manažment ľudských zdrojov ostane len súborom nezávislých činností bez nadväznosti na stratégiu podniku. Personálna politika teda plní v podniku dvojité funkciu. Na jednej strane

zabezpečuje prepojenie podnikovej stratégie s praxou riadenia ľudských zdrojov, a teda aj prepojenie vrcholového manažmentu s líniovým manažmentom, a na druhej strane vytvára rámec na rozhodovanie v prípade neštandardných situácií.

Práve personálna politika najvýraznejšie tvorí sféru prieniku riadenia ľudských zdrojov so spoločenskou zodpovednosťou podniku. Tu vzniká priestor na vyhodnocovanie externých vplyvov, zohľadňovanie požiadaviek stakeholderov a prípravu plánov a politík ako odpoveď na meniace sa prostredie (Woodová, 1991, model opísaný v podkapitole 1.2.4).

Kľúčovým stakeholderom útvaru riadenia ľudských zdrojov je vedenie podniku, ktoré určuje základné smerovanie podniku, t. j. akým spôsobom a v prospech koho je potrebné podnik riadiť. Prostredníctvom vedenia podniku sa útvar riadenia ľudských zdrojov nepriamo zodpovedá aj vlastníkovi podniku vzhľadom na to, že aj ich požiadavky určujú základné smerovanie podniku. Útvar riadenia ľudských zdrojov je garantom zabezpečovania plnenia cieľov podniku pomocou zamestnancov rovnako ako je garantom ekonomickej efektívnosti jeho činnosti. To znamená, že z pohľadu vedenia je hlavným výsledkom činnosti personálneho útvaru práca zamestnancov prispievajúca k plneniu cieľov podniku. Nástrojom, ktorý útvar riadenia ľudských zdrojov využíva, je aplikácia podnikovej stratégie v stratégii riadenia ľudských zdrojov a v personálnej politike, ktorá z nej vyplýva. Z pohľadu spoločenskej zodpovednosti je pri tejto transformácii potrebné zamerať sa predovšetkým na plnenie cieľov podniku, ale rovnako aj na „žitie“ uznávaných hodnôt podniku a ich rozvoj. Manažér ľudských zdrojov môže prispieť k modifikovaniu cieľov podniku tak, aby boli realizovateľné z pohľadu personálnej práce, alebo iniciovať, aby sa smerovanie v určitých otázkach stalo explicitným, napr. v oblasti antidiskriminačnej politiky.

Ďalším priamym stakeholderom personálneho útvaru sú línioví manažéri. Z ich pohľadu predstavuje personálny útvar určité metodické centrum. V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť, že ide o manažérov, ktorých vedomosti a zručnosti sú orientované predovšetkým na predmet činnosti útvaru, ktorý riadia, alebo na určitú výrobnú činnosť. Hlavným zmyslom činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov smerom k líniovému manažmentu je metodika a nástroje práce s podriadenými. Táto metodika má na jednej strane vyplývať z platnej legislatívy a z

cieľov podniku, a na druhej strane napomáhať líniovým manažérom efektívne plniť ich úlohy.

Priamym stakeholderom personálneho útvaru sú aj zástupcovia zamestnancov, pre ktorých útvár riadenia ľudských zdrojov predstavuje reprezentanta vedenia podniku. Podstatou ich vzťahu je predovšetkým rôznorodosť pohľadov a nutnosť ich konfrontácie. Základným nástrojom jeho riadenia je kolektívna zmluva. Zástupcovia zamestnancov predstavujú dôležitý informačný kanál medzi vedením podniku a zamestnancami, a tiež kľúčového mienkotvorcu, preto je potrebné, aby personálny útvár cielene pracoval na vytvorení partnerského vzťahu so zástupcami zamestnancov.

Vo vzťahu k zamestnancom môžeme hovoriť o nepriamom, ale významnom vplyve útvaru riadenia ľudských zdrojov. Popri vykonávaní bežných personálnych činností plní útvár predovšetkým koncepčnú úlohu v rozvoji systému riadenia ľudských zdrojov. Síce nemá možnosť priamo ovplyvniť výkon jednotlivých zamestnancov, ale má rozhodujúci vplyv na podmienky, za akých zamestnanci výkon podávajú. Tento vplyv sa uskutočňuje prostredníctvom pracovného prostredia, rozvojom progresívnych štýlov vedenia, vhodnou personálnou politikou a prispievaním k posilneniu podnikovej kultúry.

V súvislosti s útvárom riadenia ľudských zdrojov by sme mohli hovoriť o jeho ďalších stakeholderoch, ktorými sú potenciálni zamestnanci, vzdelávacie inštitúcie, bývalí zamestnanci a zamestnanci na dôchodku či profesijné združenia personalistov.

1.4.3. Procesy, programy a prax riadenia ľudských zdrojov

V teórii aj v podnikovohospodárskej praxi rozlišujeme päť kategórií procesov a praktík riadenia ľudských zdrojov, ktoré sme bližšie opísali v podkapitole 1.3.2. Ide o

- plánovanie ľudských zdrojov;
- získavanie ľudských zdrojov;
- rozvoj ľudských zdrojov;
- udržiavanie ľudských zdrojov (Petit a kol., 1993).

Ako sme naznačili, pri vykonávaní týchto procesov slúži personálny útvar predovšetkým ako metodické centrum a ako „odborný garant“. Participuje na nich spolu s manažmentom všetkých úrovní. Personálny útvar vypracúva postupy vykonávania procesov riadenia ľudských zdrojov, dohliada na ich priebeh, vyhodnocuje ich a v spolupráci s vedením podniku prijíma potrebné opatrenia.

Procesy, prax a programy riadenia ľudských zdrojov majú svojou formou a obsahom zabezpečovať dva základné výstupy systému riadenia ľudských zdrojov: spokojnosť a osobnú zodpovednosť zamestnancov. V aplikácii Carrollovej pyramídy spoločenskej zodpovednosti na riadenie ľudských zdrojov môžeme rozlíšiť štyri úrovne aktivít, ktorými sa podnik snaží zabezpečiť spokojnosť zamestnanca. Ide o ekonomickú, právnu, etickú a filantropickú oblasť.

V ekonomickej oblasti ide predovšetkým o samotné poskytnutie zamestnania a s tým spojených príjmov. Tvorba pracovných miest predstavuje podstatnú funkciu podniku v spoločnosti. Rozhodujúce postavenie podnikov pri poskytovaní pracovných miest najmä v oblastiach s vysokou mierou nezamestnanosti stavia zamestnancov do pozície stakeholderov, ktorých konanie podniku významne ovplyvňuje, ale ich schopnosť ovplyvniť podnik je minimálna. Nemožno to však generalizovať. V prípade, že je podnik závislý od vysokošpecializovaných zamestnancov, stráca túto „vyjednávaciu pozíciu“. Predpokladom tvorby pracovných miest je pomerne úspešné uplatnenie sa na trhu, ktoré vyžaduje určité know-how a efektívne využívanie zdrojov.

Ako pripomínajú viacerí autori (Vuontisjarvi, 2006 ; Matten, Moon, 2008), právna oblasť zodpovednosti je dominantná v európskom modeli uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v personálnej práci. Dôvodom je predovšetkým vysoká miera regulácie zamestnaneckého pomeru zo strany štátu. Zákony väčšiny európskych krajín stanovujú podnikom povinnosť dialógu so stakeholdermi v podobe odborových zväzov či zástupcov zamestnancov.

V súvislosti s podnikateľskou etikou upozorňuje Greenwood (2002) na skutočnosť, že koncepcia riadenia ľudských zdrojov vo svojej podstate nesie v sebe niekoľko sporných otázok z etického hľadiska. Predovšetkým poukazuje na Kantov kategorický imperatív konať tak, aby sa ľudstvo

tak vo vlastnej osobe, ako aj v osobe každého druhého, používalo vždy ako účel, a nikdy nie iba ako prostriedok (Kant, In Greenwood, 2002, s. 268), čo je v priamom rozpore s chápaním riadenia ľudských zdrojov ako prostriedku na dosahovanie cieľov podniku. Rovnako možno v zaužívaných praktikách riadenia ľudských zdrojov identifikovať snahu o objektivizovanie jednotlivca, ktoré spočívalo v snahe spraviť ho „čitateľným“, a tým aj „riaditeľným“, a snahu o potlačenie odporu a konfrontácie. Na druhej strane autorka poukazuje na to, že účelom zamestnaneckého vzťahu je prispievať k cieľom podniku. Navrhuje preto dve minimálne kritériá etického riadenia ľudských zdrojov:

- so zamestnancami sa musí zaobchádzať s rešpektom;
- podnik nesmie narušať slobodné rozhodovanie zamestnanca.

Poukazuje sa tu predovšetkým na problém manipulácie, ku ktorému rétorika spojená s riadením ľudských zdrojov môže viesť. Zaoberajú sa tým aj autori (Winstanley et. al. 1996, Rowan, 2000, Miller, 1996 In Greenwood, 2002), ktorí za najdôležitejšie zložky etického riadenia ľudských zdrojov považujú:

- dodržiavanie ľudských práv;
- spravodlivosť;
- bezpečné pracovné prostredie;
- právo na súkromie a slobodné rozhodovanie.

Etická a filantropická oblasť spoločenskej zodpovednosti nie sú vynucované zákonom, pričom rozdielom medzi nimi je skutočnosť, že pre filantropickú zodpovednosť nie sú v spoločnosti presne vymedzené požiadavky, zatiaľ čo etické požiadavky existujú aspoň v neformálnej podobe. Ide teda o dobrovoľné rozhodnutie podniku. Dôvod, prečo je potrebné, aby bol podnik aktívny aj nad rámec písaných či nepísaných noriem, približuje Armstrong (2007). Zamestnanecký vzťah definuje ako vzájomné spojenie, ktoré existuje medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Východiskom tohto vzťahu je záväzok zamestnanca poskytovať zamestnávateľovi svoje schopnosti a úsilie výmenou za mzdu. Zvyčajne je založený na zákonom predpísanej pracovnej zmluve, a to najmä na začiatku pracovného pomeru. Z hľadiska vplyvu na charakter zamestnaneckého vzťahu možno rozlíšiť dva typy pracovných zmlúv:

- transakčné zmluvy – ktoré majú presne opísané podmienky výmeny medzi obidvoma stranami a tieto podmienky sú obvykle vyjadrené v peniazoch. Zvyknú mať obmedzené trvanie a je v nich špecifikovaná požiadavka na výkon.
- relačné zmluvy – ktoré obsahujú všeobecnejšie ustanovenia, používajú abstraktnejšie termíny a zvyčajne sú ustanovené na neurčitý čas. Požiadavky na výkon spojené s týmto trvalým zamestnaním sú neúplné alebo neurčité (Armstrong, 2007, s.195).

Hoci je formálna pracovná zmluva na začiatku hlavným faktorom, ktorý určuje charakter zamestnaneckého vzťahu, postupom času sa v tomto ohľade stáva významnejšou neformálna, takzvaná psychologická zmluva. Ide o „rad recipročných, ale nepísaných očakávaní, ktoré existujú medzi jednotlivými zamestnancami a ich zamestnávateľmi.“ (Armstrong, 2007, s. 201) Táto zmluva je na rozdiel od pracovnej zmluvy dynamická, vyvíja sa spolu s rastúcou vzájomnou skúsenosťou. Možno povedať, že tento fenomén má na kvalitu a efektivitu zamestnaneckého vzťahu významný vplyv, preto je pre vedenie podniku dôležité vedieť o tejto skutočnosti a brať ju do úvahy pri rozhodovaní a každodennom konaní. Práve zameranie sa na pozitívnu psychologickú zmluvu vedie podnik k žiaducim výsledkom, ako je lojalita a motivácia zamestnancov, a následne pozitívne finančné efekty.

Aktivita útvaru riadenia ľudských zdrojov nesmie zastať len pri vytváraní vhodných pracovných podmienok pre zamestnancov, ale musí ísť ďalej a prispievať k budovaniu osobnej zodpovednosti každého zamestnanca voči podniku, voči zákazníkom, spoločnosti a voči životnému prostrediu. K formovaniu osobnej zodpovednosti zamestnanca dochádza s rastúcim chápaním podniku, ale aj okolitého sveta, a zvyčajne po prevzatí zodpovednosti. Z toho vyplýva pre útvar riadenia ľudských zdrojov niekoľko úloh. V prvom rade ide o nastavenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov, aby viedol k rozvoju osobnej zodpovednosti. Rovnako je úlohou personálneho útvaru prispievať k efektívnej komunikácii medzi vedením podniku a jeho zamestnancami. Konkrétnymi opatreniami prispievajúcimi k rastu zodpovednosti zamestnancov môže byť účelne nastavený systém riadenia ľudských zdrojov v podniku a vhodná miera delegovania zo strany manažmentu.

2. UPLATŇOVANIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI V PERSONÁLNEJ PRÁCI V PODMIENKACH SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Hoci sa pojmy „spoločenská zodpovednosť podniku“ a „riadenie ľudských zdrojov“ používajú bežne v medzinárodnom kontexte, ich uplatňovanie je silne závislé od konkrétneho kultúrneho, inštitucionálneho a historického kontextu danej krajiny. Na doplnenie teoretického obrazu o integrácii spoločenskej zodpovednosti podniku a riadenia ľudských zdrojov je preto potrebné skúmať ich prejavy v konkrétnej krajine a výsledky interpretovať v súvislosti so spomínaným kontextom.

2.1. Riadenie ľudských zdrojov a spoločenská zodpovednosť podnikov v angloamerickom a európskom kontexte

Viacerí autori (Preuss, 2009; Vountisjärvi, 2009; Matten, Moon 2008) poukazujú na určité odlišnosti v praktizovaní spoločenskej zodpovednosti v angloamerickom prostredí a v kontinentálnej Európe. Významný prínos ku konceptualizácii tejto problematiky predstavuje práca Mattena a Moona (2008), ktorí tieto odlišnosti pripisujú rozdielom v tzv. národných podnikateľských systémoch definovaných ako usporiadanie právneho rámca a spôsobu riadenia trhov. Kľúčovými faktormi vplývajúcimi na rozvoj týchto systémov sú podľa uvedených autorov politické systémy, finančné systémy, vzdelávacie systémy, pracovnoprávne vzťahy a kultúrne systémy. V tabuľke 2 porovnávame prevládajúce trendy na úrovni jednotlivých faktorov v kontexte kontinentálnej Európy a USA (prípadne Veľkej Británie).

Z uvedeného je zrejmé, že myšlienka spoločenskej zodpovednosti podniku je konzistentná predovšetkým s angloamerickým podnikateľským systémom, ktorý na jednej strane poskytuje podnikom priestor na angažovanosť v otázkach problémov spoločnosti, na druhej strane ju vyžaduje a podmieňuje ňou prístup k finančným zdrojom. Matten a Moon (2008) v takomto prípade hovoria o tzv. explicitnej zodpovednosti, ktorú definujú ako podnikové praktiky, ktoré vychádzajú z očakávania zodpovedného správania voči spoločnosti a následne sú

jasne artikulované smerom k spoločnosti. Pre kontinentálne európske prostredie je charakteristická tzv. implicitná zodpovednosť vzťahujúca sa na úlohu podniku v rámci širších formálnych a neformálnych inštitúcií, ktoré pôsobia v záujme spoločnosti. Pozostáva z hodnôt, noriem a pravidiel, ktoré vyúsťujú do požiadavky zaoberať sa záujmami stakeholderov a ktoré definujú povinnosti podnikov skôr v kolektívnom ako individuálnom zmysle. Explicitnú a implicitnú formu spoločenskej zodpovednosti detailnejšie dokumentuje tabuľka 3.

Tabuľka 2 Faktory ovplyvňujúce národné podnikateľské systémy

	Európske prostredie	Angloamerické prostredie
Politický systém	vláda je aktívna pri riešení ekonomických a sociálnych otázok	menej aktívna vláda, priestor na autonómne rozhodnutia podnikov
Finančný systém	podniky financuje menší počet investorov, medzi ktorými majú dominantné postavenie banky – pre podniky je kľúčové dlhodobé udržanie vplyvu a moci	hlavným zdrojom financií podnikov je burza cenných papierov – pre podniky je kľúčovou vysoká miera transparentnosti a zodpovednosti
Vzdelávací systém a pracovnoprávne vzťahy	vysoká miera regulácie štátom, vysoká miera združovania v odborových zväzoch	nízka miera regulácie, priestor na individuálne rozhodovanie podnikov
Kultúrne systémy	mentalita osobnej angažovanosti v problémoch komunity	prenechávanie angažovanosti zastupiteľským organizáciám, politickým stranám, odborovým zväzom a iné

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Matten, Moon, 2008.

Tabuľka 3 Explicitná a implicitná spoločenská zodpovednosť

Explicitná spoločenská zodpovednosť	Implicitná spoločenská zodpovednosť
– vyjadrená aktivitami podniku v záujme potrieb spoločnosti;	– vyjadrená úlohou podniku v rámci širších formálnych a neformálnych inštitúcií pôsobiach v záujme spoločnosti;
– pozostáva z dobrovoľných politík, programov a stratégií;	– pozostáva z hodnôt, noriem a pravidiel, ktoré vyúsťujú do odporúčení pre podniky;
– je motivovaná vnímanými očakávaniami zo strany rôznych stakeholderov podniku.	– je motivovaná spoločenským konsenzom o úlohách a pôsobení všetkých dôležitých skupín spoločnosti vrátane podnikov.

Prameň: Moon, Matten, 2008, s. 410.

Preuss a kol. (2009) si všima skutočnosť, že na poli medzinárodného manažmentu existuje tlak na využívanie manažérskych praktík, ktoré presadzuje dominantná spoločnosť. V oblasti spoločenskej zodpovednosti sa presadzuje jej explicitná forma. Autori tento tlak vysvetľujú na jednej strane potrebou získať legitimitu v širšom kontexte ako v domovskej krajine (normatívne tlaky), ďalej tendenciou napodobňovať úspešné podniky (imitačné tlaky) a tiež existenciou medzinárodných organizácií, ako je Organizácia Spojených národov alebo Medzinárodná organizácia práce, ktoré sú oprávnené stanovovať určité pravidlá pre iné organizácie (hierarchické tlaky). Okrem explicitnej formy spoločenskej zodpovednosti možno medzi spomínané dominantné praktiky jednoznačne zaradiť aj teóriu riadenia ľudských zdrojov, ktorá sa do európskeho prostredia preniesla z USA.

V oblasti riadenia ľudských zdrojov môžeme tiež vnímať výrazné rozdiely v angloamerickom a európskom kontexte (Brewster, 1994; 1999; Claus, 2003; Mills, 2008). Zatiaľ čo pre prostredie USA je typické centralizované, relatívne formalizované a štandardizované riadenie ľudských zdrojov, európske podniky charakterizuje riadenie ľudských zdrojov, ktoré sa musí podriaďovať mnohým obmedzeniam vyplývajúcim z kolektívnych vyjednávaní a z legislatívy. Kolektívne

zmluvy prevažujú nad individuálnymi, čo ovplyvňuje predovšetkým odmeňovanie zamestnancov a pracovné podmienky (Preuss, 2009).

Svoje špecifiká má aj uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v krajinách bývalých plánovaných ekonomík, medzi ktoré patrí aj Slovensko. Spoločenská zodpovednosť podniku, sofistikovanejšie riadenie ľudských zdrojov, rovnako ako akékoľvek iné moderné manažérske praktiky tu majú pomerne krátku tradíciu. Viaceré výskumy (Kolevová et al., 2010; Padelford, White, 2010) vykonané v postsocialistických krajinách poukazujú na skutočnosť, že na rozdiel od tradičných trhových ekonomík sú hlavným hnacím motorom spoločenskej zodpovednosti samotné podniky, predovšetkým zahraničné. Sociálny dialóg, ktorý zvyčajne iniciuje angažovanosť nad rámec zákona, tu chýba. Príčin je niekoľko:

- vo všeobecnosti je zmýšľanie obyvateľov ovplyvnené štátnym paternalizmom minulého režimu, chýbajú základy participatívnej demokracie;
- tretí sektor je nedostatočne vyvinutý, firemné darčovstvo a sponzorstvo často tvorí významnú časť jeho príjmov a preto nemôže slúžiť ako kritický partner;
- spotrebitelia citlivo reagujú na zmeny cien tovarov, neekonomické výstupy podniku ostávajú nedocenené;
- v dôsledku stabilne vysokej nezamestnanosti nemajú zamestnanci možnosť „potrestať“ zamestnávateľa za nezodpovedné správanie.

Na druhej strane je potrebné povedať, že podniky, ktoré sa snažia o zodpovedné a udržateľné podnikanie, sa rovnako nachádzajú v neľahkej situácii. Musia sa vyrovnávať s hlboko zakorenenou nedôverou k podnikom a podnikateľom, ktorá vychádza rovnako z obdobia plánovaného hospodárstva, keď individuálna podnikavosť predstavovala nežiaduci jav, ako aj z obdobia transformácie na trhové hospodárstvo a s tým spojenou privatizáciou podnikov.

Kolevová a kol. (2010) v tejto súvislosti na základe uskutočneného výskumu identifikovala tri typy rozvoja spoločensky zodpovedného správania v krajinách strednej a východnej Európy. V prvom prípade podniky plynule nadviazali na svoje praktiky sociálnej politiky z čias centrálne plánovanej ekonomiky. Na základe skúsenosti si vybrali

tie, ktoré sa ukázali ako efektívne. V druhom prípade manažment podnikov odmietol existujúce praktiky ako nevhodné pre prostredie trhovej ekonomiky a rozhodol sa pre implementovanie „západných“ modelov spoločenskej zodpovednosti. Išlo predovšetkým o podniky so zahraničnou účasťou alebo o podniky konfrontované s vysoko konkurenčným prostredím, ktoré boli nútené prispôbiť sa trendom v medzinárodnom manažmente. V treťom prípade autori identifikovali kombináciu týchto dvoch prístupov, keď praktiky pretrvávajúce z predchádzajúcej éry boli konfrontované s modelmi vytvorenými v prostredí trhovej ekonomiky, čo viedlo buď k upusteniu od týchto praktík, k ich modifikácii, alebo ku kombinácii oboch modelov.

Domnievame sa, že podobné javy možno nájsť v bývalých plánovaných ekonomikách aj pri rozvoji riadenia ľudských zdrojov ako najvyššieho vývojového stupňa personálnej práce. Dokazujú to viaceré výskumy úrovne personálnej práce na Slovensku, ktoré poukazujú na pretrvávajúce zastarané organizačné štruktúry v podnikoch, intuitívne vykonávanie personálnej práce bez znalosti moderných princípov, zavádzanie tzv. „čiastočného“ riadenia ľudských zdrojov (podnik si vyberá personálne činnosti, ktoré implementuje, nepreberá systém riadenia ľudských zdrojov ako celok), alebo izolovanie jednotlivých prvkov riadenia ľudských zdrojov (Seková, 2007). Autori výskumov (Mihalik, Rudy In Vetráková, 2007) často zdôvodňujú tieto javy nedostatočnou spôsobilosťou manažérov ľudských zdrojov, no v kontexte poznatkov Kolevovej a kol. (2010) môžeme niektoré zo spomínaných fenoménov interpretovať aj ako určité prispôsobovanie sa teórie riadenia ľudských zdrojov inému kultúrnemu kontextu.

2.2. Metodika skúmania

Pri analýze uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov v podmienkach podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike vychádzame z výskumu, ktorý sme realizovali v roku 2013. Hlavným vedeckým cieľom výskumu bolo identifikovať možnosti prepojenia spoločenskej zodpovednosti a systému riadenia ľudských zdrojov v podmienkach slovenských podnikov.

Ako východisko pri skúmaní prieniku spoločenskej zodpovednosti a riadenia ľudských zdrojov nám slúžil model zobrazený v schéme 3 (podkapitola 1.4). Teoretický pohľad na možnosti uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti sme konfrontovali s realitou v podnikoch pôsobiacich na území Slovenskej republiky. Uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti v riadení ľudských zdrojov sme skúmali na troch úrovniach, t. j. na úrovni architektúry podniku, personálnej politiky a na úrovni procesov a praxe. Vzhľadom na rozsah výskumu nebolo možné skúmať všetky personálne činnosti, preto sme vybrali len niektoré z nich, a to:

- hodnotenie pracovného výkonu;
- odmeňovanie zamestnancov;
- vzdelávanie zamestnancov;
- uvoľňovanie zamestnancov.

Dôvody pre tento výber boli viaceré. Vzhľadom na štruktúru výskumu sme považovali za potrebné zamerať sa na činnosti, kde je možné pozorovať interakciu medzi vrcholovým manažmentom ako tvorcom základnej filozofie podniku, manažérom ľudských zdrojov zodpovedným za koncepčné práce a líniovým manažmentom ako vykonávateľom personálnych činností. Tieto charakteristiky najlepšie spĺňajú prvé tri z vybraných činností, t. j. hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie a vzdelávanie zamestnancov. Pri hodnotení pracovného výkonu a odmeňovaní vzniká mnoho otázok týkajúcich sa spravodlivosti, transparentnosti a objektívnosti. Oblasť celoživotného vzdelávania je jednou z hlavných oblastí podpory Európskej únie v rámci zvyšovania povedomia o spoločenskej zodpovednosti, pretože prispieva k rozšíreniu budúcej zamestnatel'nosti konkrétnej osoby. Spolu s hodnotením pracovného výkonu predstavuje vzdelávanie hlavný nástroj v rukách útvaru riadenia ľudských zdrojov, ktorým môže tento útvar formovať kultúru v podniku smerom k osobnej zodpovednosti každého zamestnanca. Skúmaním hodnotenia pracovného výkonu, vzdelávania a odmeňovania možno získať dôležité informácie o prepojenosti a logickej nadväznosti jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov, rovnako ako aj o ich príspevku k zodpovednosti podniku ako celku. Uvoľňovanie zamestnancov sme k trom uvedeným činnostiam pridali z toho dôvodu, že predstavuje najcitlivejšiu oblasť

riadenia ľudských zdrojov. Predpokladáme, že v tejto oblasti sa spoločenská zodpovednosť prejavuje v svojej „najčistejšej“ podobe, keďže rozhodnutia podniku konať nad rámec platnej legislatívy mu neprinášajú žiadne finančné efekty spojené s vyššou motiváciou, spokojnosťou či lojalitou odchádzajúceho zamestnanca.

Na charakteristiku jednotlivých úrovní riadenia ľudských zdrojov sme v našom výskume vymedzili 20 znakov, pomocou ktorých opisujeme systém riadenia ľudských zdrojov a podnik ako celok (schéma 4). Vzhľadom na to, že skúmaná problematika je v literatúre málo rozpracovaná, rozhodli sme sa pri skúmaní týchto znakov v slovenských podnikoch využiť kombináciu dvoch výskumných perspektív – t. j. kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu.

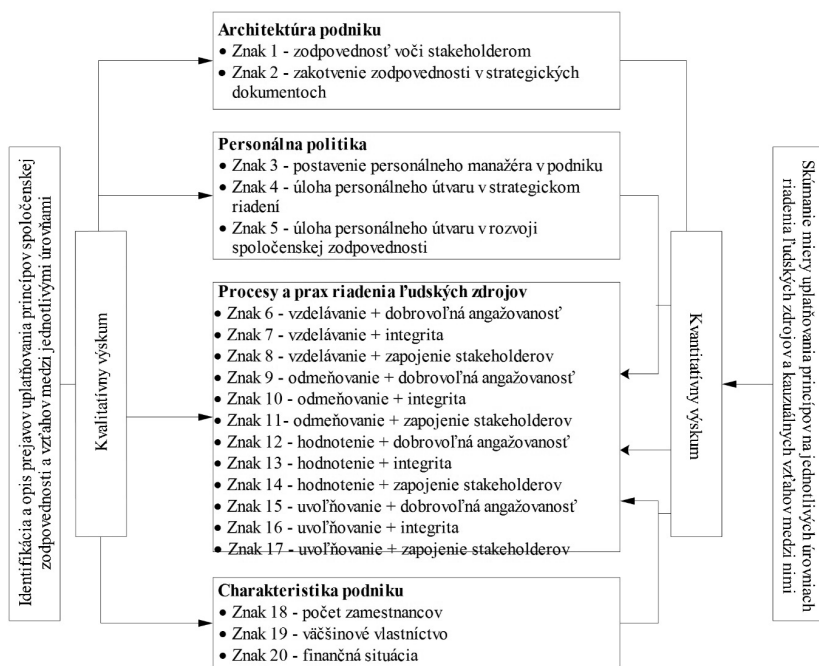


Schéma 4 Štruktúra výskumu

Prameň: Vlastné spracovanie.

V rámci kvalitatívneho výskumu, ktorý sme uskutočnili pomocou štruktúrovaných rozhovorov s manažermi ľudských zdrojov, sme zisťovali, či

- architektúra podniku (t. j. filozofia riadenia, hodnoty podniku) podporuje uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti vo vybraných činnostiach riadenia ľudských zdrojov;
- sú princípy spoločenskej zodpovednosti podniku uplatňované v personálnej politike podniku;
- sú princípy spoločenskej zodpovednosti podniku využívané vo vybraných činnostiach riadenia ľudských zdrojov.

Štruktúrované rozhovory sme realizovali na vzorke 10 veľkých podnikov počas približne hodinového stretnutia s manažérom ľudských zdrojov. Ak to bolo možné, analýze sme podrobili aj smernice podnikov týkajúce sa vybraných činností riadenia ľudských zdrojov a dokumenty týkajúce sa personálnej politiky a architektúry podniku.

Paralelne s kvalitatívnym výskumom sme realizovali kvantitatívny výskum prostredníctvom dotazníka na vzorke 50 stredných a veľkých podnikov. Čiastkové zistenia kvalitatívneho výskumu sme doplnili kvantifikovaním miery uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti na jednotlivých úrovniach riadenia ľudských zdrojov a kauzálne vzťahy medzi týmito úrovňami. Zamerali sme sa predovšetkým na to, či

- podniky, ktoré sa pokladajú za spoločensky zodpovedné, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti vo vybraných činnostiach riadenia ľudských zdrojov vo väčšej miere;
- podniky, ktoré majú svoj prístup spoločenskej zodpovednosti vyjadrený v niektorom zo strategických dokumentov, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti vo vybraných činnostiach riadenia ľudských zdrojov vo väčšej miere;
- podniky, kde je manažér ľudských zdrojov členom vrcholového vedenia podniku, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti vo väčšej miere;
- podniky zverujú útvary riadenia ľudských zdrojov koordinačnú úlohu pri implementácii a rozvoji spoločenskej zodpovednosti podniku;

- podniky, v ktorých manažér ľudských zdrojov považuje za svoju úlohu v strategickom riadení hľadanie rovnováhy medzi ekonomickými a sociálnymi záujmami podniku, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti vo väčšej miere;
- vo väčšej miere uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti veľké podniky, podniky so zahraničným väčšinovým vlastníctvom a podniky, ktoré považujú svoju finančnú situáciu za dobrú.

2.3. Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov v slovenských podnikoch

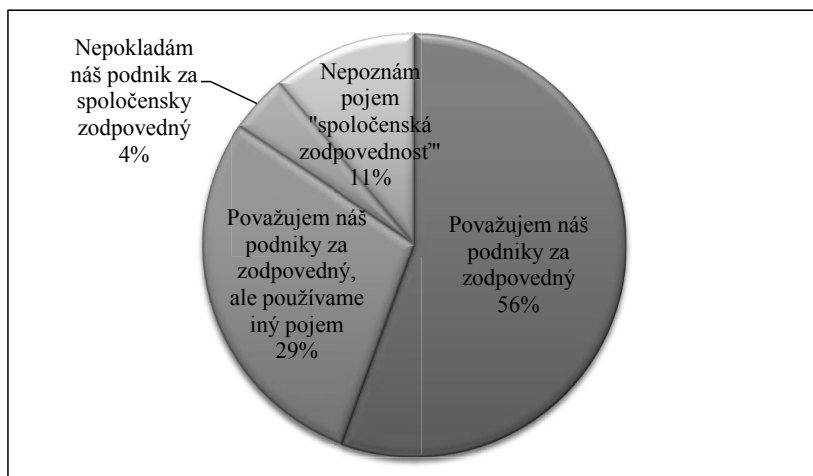
Napriek nízkej návratnosti dotazníka (0,02 %) sme použitím štatistických metód získali pomerne ucelený obraz o postavení spoločenskej zodpovednosti v riadení ľudských zdrojov v slovenských podnikoch. Štruktúrované rozhovory s personálnymi manažérmi nám tento obraz umožnili rozšíriť o ďalšie súvislosti a motivácie.

2.3.1. Architektúra podniku

Pokiaľ ide o architektúru podniku, jej postavenie sa ukázalo ako kľúčové pri uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti na nižších úrovniach riadenia ľudských zdrojov. Niektoré aspekty architektúry podniku manažéri opisovali pomocou subjektívneho vnímania spoločenskej zodpovednosti a formalizovania zodpovednosti prostredníctvom niektorého zo strategických dokumentov.

Čo sa týka subjektívneho vnímania zodpovednosti podniku, označilo až 85 % manažérov svoj podnik za spoločensky zodpovedný (56 % manažérov považuje svoj podnik za spoločensky zodpovedný + 29 % používa na označenie tejto skutočnosti iný výraz). Štruktúru podnikov podľa deklarovaného postoja zobrazuje graf 1. Odpovede na túto otázku naznačujú aj spomínanú nejednoznačnosť koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku vzhľadom na to, že až 29 % manažérov podnikov malo potrebu označiť možnosť „áno, ale používame iný pojem“. Predpokladáme, že to súvisí s určitým znehodnotením pojmu „spoločenská zodpovednosť“, ktorý sa nespája

s konkrétnym obsahom, no ostáva často v rovine deklarovania. Táto skutočnosť môže poukazovať aj na preferovanie implicitnej formy spoločenskej zodpovednosti v slovenských podnikoch.



Graf 1 Štruktúra podnikov podľa deklarovaného postoja k spoločnosti
Prameň: Vlastné spracovanie.

V ďalšej analýze architektúry podniku sme sa zoberali otázkou, ako je toto základné smerovanie podnikov zachytené v ich strategických dokumentoch. Tabuľka 4 zachytáva počet podnikov, ktoré daný strategický dokument označili za jednoznačne či čiastočne definujúci spoločenskú zodpovednosť podniku a jej rozvoj, alebo sa vyjadrili, že dokument túto definíciu neobsahuje, respektíve takýto dokument v podniku neexistuje. Medzi dokumenty, ktoré podniky najčastejšie označovali ako jednoznačne alebo čiastočne definujúce spoločenskú zodpovednosť podniku, patrili podniková stratégia, personálna stratégia a hodnoty podniku. Dokument hodnoty podniku sa najčastejšie vyskytoval v odpovediach ako jednoznačne vyjadrujúci spoločenskú zodpovednosť. Podniky mali tiež možnosť uviesť dokument, ktorý dotazník neponúkal. Tu respondenti najčastejšie uvádzali dokumenty týkajúce sa systému manažérstva kvality, ako je politika kvality, príručka integrovaného manažérskeho systému, interné smernice a podobne.

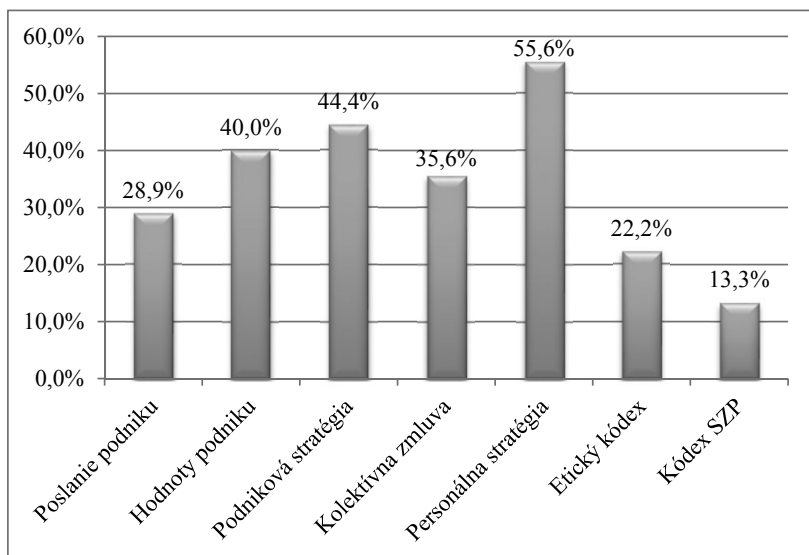
Tabuľka 4 Strategické dokumenty podnikov vzhľadom na mieru, akou definujú svoju zodpovednosť voči zamestnancom

	Jednoznačne	Čiastočne	Vôbec neobsahuje	Dokument neexistuje
Poslanie podniku	40 %	13 %	9 %	38 %
Hodnoty podniku	44 %	16 %	7 %	33 %
Podniková stratégia	33 %	42 %	4 %	20 %
Kolektívna zmluva	22 %	22 %	9 %	47 %
Personálna stratégia	31 %	42 %	9 %	18 %
Etický kódex	36 %	20 %	2 %	42 %
Kódex spoločenskej zodpovednosti	18 %	11 %	0 %	71 %

Prameň: Vlastné spracovanie.

Za povšimnutie tiež stojí, že pomerne vysoké percento podnikov (71 %) označilo, že nemajú dokument kódex spoločenskej zodpovednosti. Táto skutočnosť naznačuje vyššiu účinnosť implementácie spoločenskej zodpovednosti priamo do stratégie či hodnôt podniku ako vytváranie samostatných dokumentov zameraných na spoločenskú zodpovednosť.

Vzhľadom na to, že koncepcia spoločenskej zodpovednosti podniku pokrýva pomerne široké spektrum problémov, personálni manažéri v našom výskume mali ďalej označiť dokumenty, ktoré považujú za kľúčové pre zodpovedný prístup k zamestnancom. Manažéri najčastejšie označovali personálnu stratégiu, podnikovú stratégiu a hodnoty podniku (graf 2).



Graf 2 Strategické dokumenty kľúčové pre zodpovedný prístup k zamestnancom z pohľadu personálneho manažéra

Prameň: Vlastné spracovanie.

Analýzou uvedených dát pomocou štatistických nástrojov (Spearmanov korelačný koeficient) sme zistili, že podniky, ktoré personálni manažéri označili za spoločensky zodpovedné, uplatňujú viac znakov spoločenskej zodpovednosti ako podniky, ktoré sa za zodpovedné nepovažujú.

Rovnako sa ukázalo, že podniky, ktoré majú svoj prístup k spoločenskej zodpovednosti vyjadrený v niektorom zo strategických dokumentov, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti výraznejšie ako podniky, ktoré takéto dokumenty nemajú, alebo v nich nedefinujú svoju spoločenskú zodpovednosť. Táto závislosť sa najvýraznejšie prejavila pri dokumentoch:

- poslanie podniku;
- hodnoty podniku;
- podniková stratégia;
- personálna stratégia.

Dôležitým záverom je, že podniky nemajú tendenciu využívať samostatné dokumenty, ktoré by explicitne evokovali spoločenskú zodpovednosť, ako je etický kódex či kódex spoločenskej zodpovednosti, a ak tieto dokumenty majú, ich vplyv na uplatňovanie znakov spoločenskej zodpovednosti je slabý.

Ďalšie súvislosti medzi existenciou strategických dokumentov a uplatňovaním znakov spoločenskej zodpovednosti sa ukázali aj pri ďalšej analýze tejto závislosti pre každý znak spoločenskej zodpovednosti zvlášť (schéma 4, podkapitola 2.2). Hoci kolektívna zmluva sa medzi dokumenty so štatisticky významným vplyvom na súhrnné uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti nedostala, pri podrobnejšej analýze sme zistili, že má významný vplyv na všetky skúmané znaky uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v oblasti odmeňovania a uvoľňovania zamestnancov. Rovnako je dôležitá pre znaky charakterizujúce zapojenie stakeholderov do jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov. Výrazný vplyv na jednotlivé znaky spoločenskej zodpovednosti v oblasti odmeňovania a uvoľňovania má aj personálna stratégia, no v oblasti princípov sa spája predovšetkým s dobrovoľnou angažovanosťou. Dôležitým poznatkom je aj výrazný vplyv podnikovej stratégie na znaky vyjadrujúce integritu podniku.

Výsledky nášho kvantitatívneho výskumu teda empiricky potvrdili platnosť predpokladov, z ktorých sme vychádzali pri tvorbe modelu spoločensky zodpovedného riadenia ľudských zdrojov (modely riadenia podniku podľa M. Armstronga a D. Woodovej). Ukázali, že uplatňovanie jej princípov nie je možné bez toho, aby filozofia riadenia nezdôrazňovala dôležitosť obojstranne prospešného vzťahu medzi spoločnosťou a podnikom.

Tento poznatok rozšíril o ďalšie súvislosti kvalitatívny výskum. Na základe rozhovorov s personálnymi manažermi sme prišli k záveru, že medzi podnikmi možno identifikovať tri typy uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vzhľadom na úroveň riadenia.

1. Princípy spoločenskej zodpovednosti tvoria architektúru podniku. – t. j. spoločenská zodpovednosť je považovaná za filozofiu riadenia podniku.
2. Spoločenská zodpovednosť sa prejavuje na úrovni personálnej politiky – koncepcia spoločenskej zodpovednosti sa považuje za nástroj dosahovania určitých cieľov, napr. splnenie požiadaviek

odberateľov či odlíšenie sa od konkurencie. Ide teda skôr o reakciu na určitý vonkajší tlak ako o proaktívne rozhodnutie.

3. Spoločenská zodpovednosť sa používa ako nástroj marketingovej komunikácie –zaoberá sa ňou marketingový útvar podniku bez prepojenia na oblasť riadenia ľudských zdrojov.

K podobným záverom prichádza aj T. Bateman (2009), keď hovorí o troch fázach vývoja zodpovednosti. Uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti ako nástroja marketingovej komunikácie autor neberie do úvahy, no spoločenskú zodpovednosť na úrovni personálnej politiky možno stotožniť s prvou fázou vývoja zodpovednosti, pre ktorú je charakteristický manažment krátkodobých rizík, zavádzanie priemyselných noriem nad rámec platnej legislatívy a príležitostná firemná filantropia. Do zodpovednosti na úrovni architektúry podniku by sme mohli zaradiť aj dve Batemanove vývojové fázy, t. j. fázu inovácie produktov, procesov a systematického prístupu k udržateľnosti, ako aj fázu zameranú na budovanie partnerstiev so stakeholdermi a vytváranie synergických efektov v rámci okolia podniku.

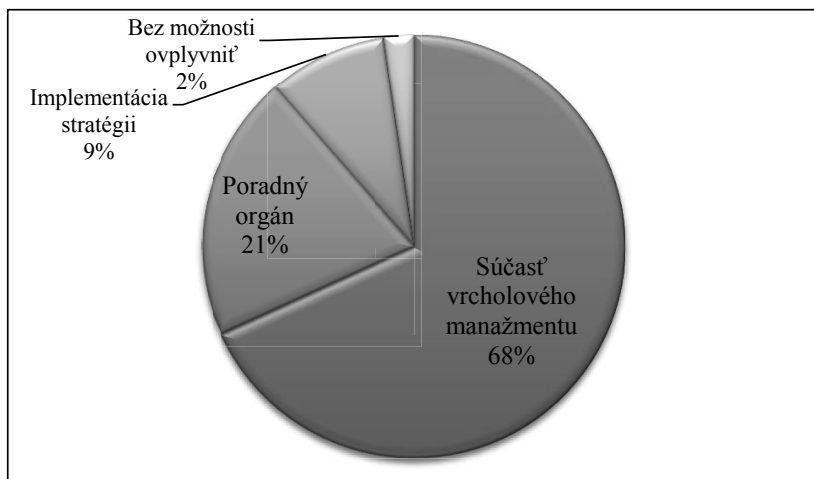
V skúmaných podnikoch je naozaj možné identifikovať určitú súvislosť medzi časom existencie podniku a spôsobom uplatňovania spoločenskej zodpovednosti. V dvoch najvyšších vývojových fázach sa nachádzajú podniky, ktoré majú za sebou viac ako 100-ročnú pôsobnosť. V tretej fáze sú predovšetkým podniky, ktoré existuje menej ako 10 rokov. Osobitnú kategóriu predstavujú podniky, kde bol vývoj prerušený „dovozom“ výrazne nového prístupu manažmentu, ktorý vytvára tlak na cieľnú evolúciu procesov.

Naše zistenia sú aj v súlade so závermi Kolevovej a kol. (2010), ktorí hovoria o troch „cestách“, po ktorých sa koncepcia spoločenskej zodpovednosti dostala do podnikov v krajinách bývalých plánovaných ekonomík. Prvým je istý revolučný skok, pri ktorom vedenie podniku odmietať zaužívané praktiky ako nefunkčné v prostredí trhovej ekonomiky. Tento skok môže byť dôsledkom vstupu strategického partnera do podniku, ako aj dôsledkom reštrukturalizácie. V druhom prípade ide o nadviazanie na existujúci prístup starostlivosti podniku o zamestnancov, vychádzajúci z paternalistického prístupu zaužívaného v období plánovanej ekonomiky, ktorý nahrádzal ekonomickú zodpovednosť podniku v zmysle výroby produktov v požadovanej kvalite a množstve. V treťom prípade ide o

kombináciu uvedených prístupov. Domnievame sa, že toto zistenie môže mať rovnako súvis s Batemanovými závermi o vývoji spoločenskej zodpovednosti, vzhľadom na to, že v zahraničných podnikoch, ktoré neboli konfrontované s plánovanou ekonomikou, existoval väčší časový priestor na rozvoj tradície spoločenskej zodpovednosti kompatibilnej s trhovou ekonomikou. Na druhej strane náš kvantitatívny výskum nepotvrdil štatisticky významnú súvislosť medzi väčšinovým vlastníctvom a uplatňovaním princípov spoločenskej zodpovednosti v praxi riadenia ľudských zdrojov. Zahraničné investície (v rôznej forme) teda môžu byť dôležitou cestou, ktorou sa filozofia spoločenskej zodpovednosti dostane do systému riadenia podniku, ale nie je to postačujúcou podmienkou na jej uplatňovanie vzhľadom na to, že jednotlivé podniky majú rôzne politiky vo vzťahu k zahraničným dcérskym spoločnostiam. Z ďalších charakteristík podniku výskum potvrdil vplyv finančnej situácie podniku na uplatňovanie znakov spoločenskej zodpovednosti, no neukázal žiadnu súvislosť medzi veľkosťou podniku a uplatňovaním spoločenskej zodpovednosti. V prvom prípade je možné uvažovať nad tým, čo je príčinou a čo následkom. Viacerí autori sa snažia ukázať, že spoločenská zodpovednosť prináša pozitívne finančné výsledky, iní sa domnievajú, že uplatňovať spoločenskú zodpovednosť je možné iba v prípade existencie voľných finančných zdrojov. Domnievame sa však, že v oboch prípadoch ide o komplexné javy, a preto prikloniť sa ku ktorémukoľvek vysvetleniu by znamenalo situáciu veľmi zjednodušovať.

2.3.2. Personálna politika, procesy a prax riadenia ľudských zdrojov

Personálnu politiku opisovali respondenti v našom dotazníku pomocou troch znakov – postavenie personálneho manažéra v podniku, úloha personálneho útvaru pri implementácii spoločenskej zodpovednosti a postoj manažérov k úlohe personálneho útvaru. Vychádzali sme z predpokladu, že je to práve manažér ľudských zdrojov, u ktorého sa stretávajú protichodné sociálne a ekonomické záujmy, a preto nás zaujímalo, či zvyšovaním jeho vplyvu v podniku, ak sa napr. stane súčasťou vrcholového vedenia, narastá aj spoločenská zodpovednosť podniku. Avšak nejde len o postavenie, ale aj o prioritu, ktorú personálni manažéri pripisujú otázkam spoločenskej zodpovednosti.

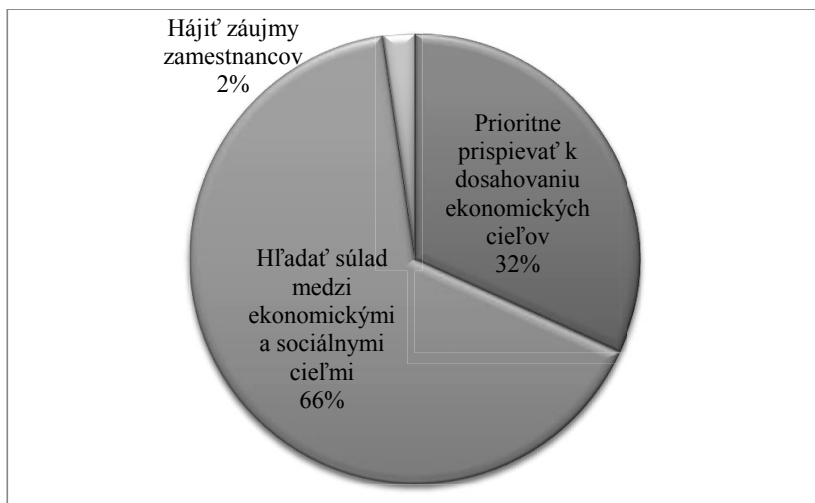


Graf 3 Postavenie personálneho útvaru v podniku v rámci skúmanej vzorky
Prameň: Vlastné spracovanie.

Postavenie personálnych útvarov v podniku v rámci skúmanej vzorky zobrazuje graf 3. Až v 68 % prípadov je manažér ľudských zdrojov súčasťou vrcholového manažmentu a má tak právo ovplyvňovať tvorbu stratégie a politik podniku. Ďalších 21 % manažérov ľudských zdrojov predstavuje poradný orgán, čo naznačuje tiež určitý vplyv na určovanie základného smerovania podniku. Výsledky naznačujú, že podniky si čoraz viac uvedomujú význam personálnej práce v riadení podniku, a preto jej nositelia zaujímajú strategické postavenie v organizačnej štruktúre. Zaujímavú perspektívu však v tomto smere ponúka výskum siete Cranet (2011), ktorý ukázal, že takmer 80 % slovenských podnikov deklarovalo začlenenie personálneho manažéra do vrcholového vedenia, ale iba polovica z nich sa podieľa na formovaní stratégie podniku od jej základov. Vzniká tu teda pochybnosť, či postavenie personálneho útvaru nie je vo viacerých prípadoch len deklarované.

Pomocou štatistickej analýzy sme zisťovali, či podniky, kde je manažér ľudských zdrojov súčasťou vrcholového vedenia, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti vo väčšej miere. Inými slovami, zaujímalo nás, či postavenie manažéra ľudských zdrojov má vplyv na prítomnosť alebo neprítomnosť znaku uplatňovania princípu

spoločenskej zodpovednosti v určitej činnosti riadenia ľudských zdrojov. Tento predpoklad sa na základe výskumného súboru nedal potvrdiť. Náš výskum teda popiera tvrdenia niektorých autorov (Ezzedeem a kol., 2006), že samotná strategická povaha riadenia ľudských zdrojov vedie k spoločenskej zodpovednosti voči zamestnancom. Preto je potrebné skúmať ďalšie súvislosti.



Graf 4 Postoj manažérov k úlohe personálneho útvaru v strategickom riadení

Prameň: Vlastné spracovanie.

Dôležitým znakom uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti v politike riadenia ľudských zdrojov je postoj manažéra k úlohe personálneho útvaru v strategickom riadení podniku (graf 4). Manažérov sme sa pýtali, aký je ich postoj k úlohe personálnej práce pri hľadaní rovnováhy medzi ekonomickými a sociálnymi cieľmi podniku. Iba jeden respondent považuje za svoju úlohu obhajobu záujmov zamestnancov. Ostatní respondenti uprednostňujú ekonomické ciele, no odlišným spôsobom. Až 66 % opýtaných hľadá rovnováhu medzi sociálnymi a ekonomickými cieľmi aj za cenu ohrozenia ekonomických výsledkov v krátkom období. Tretina respondentov považuje za úlohu

personálneho manažéra zabezpečovanie ekonomických cieľov podniku v dlhom i krátkom období.

Zisťovali sme tiež, či v podnikoch, v ktorých manažér ľudských zdrojov považuje za svoju úlohu v strategickom riadení hľadanie rovnováhy medzi ekonomickými a sociálnymi záujmami podniku, sa princípy spoločenskej zodpovednosti uplatňujú vo väčšej miere. Fisherov test pre tieto znaky nepotvrdil štatisticky významnú závislosť. Postavenie záujmov zamestnancov v personálnej práci podniku by vyžadovalo hlbšiu analýzu. Na základe výskumu možno povedať, že samotné deklarovanie záujmu o sociálne ciele sa neprejavuje v procesoch a praxi riadenia ľudských zdrojov.

Túto problematiku objasňujú Simmons (2008) a Greenwood a kol. (2011) tak, že oddeľujú dva aspekty zodpovedného konania podniku voči zamestnancom. Ide o konanie v prospech zamestnancov a mieru diskusie, respektíve zapojenia zamestnancov do rozhodovania. Autori poukazujú na to, že podnik má na výber zo štyroch rôznych prístupov k svojim zamestnancom, ako to ilustruje schéma 5.

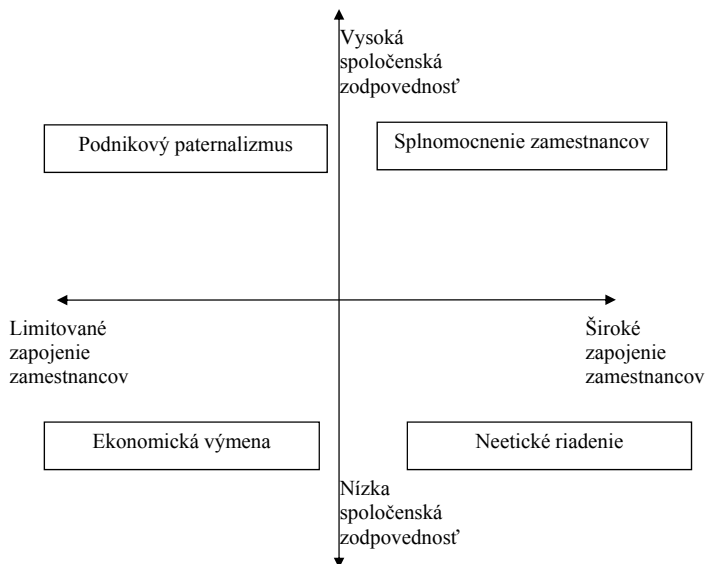
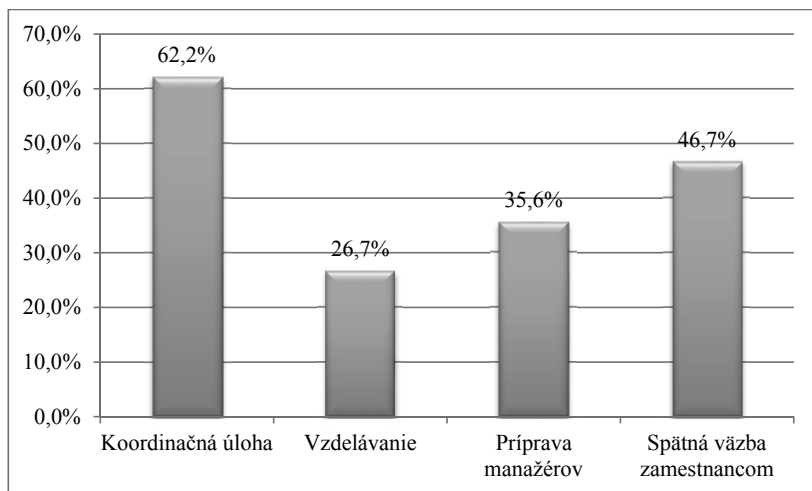


Schéma 5 Spoločenská zodpovednosť podniku a zapojenie zamestnancov
Prameň: Greenwood (2011).

Na vertikálnej osi je zobrazené rozpätie medzi vysokou a nízkou mierou konania v prospech zamestnanca a na horizontálnej osi rozpätie medzi limitovaným a širokým zapojením zamestnancov. Jednotlivé kvadranty vyjadrujú postoje podniku k personálnej politike vzhľadom na zamestnancov. Ľavý dolný kvadrant charakterizuje nízky pocit povinnosti voči spoločnosti a selektívny záujem o zamestnancov. Ide o chápanie zamestnaneckého vzťahu ako ekonomickej výmeny, keď sa zamestnávateľ necíti viazaný ďalšími očakávaniami zo strany zamestnancov. Ľavý horný kvadrant predstavuje postoj podniku, ktorý sa síce zaujíma o „blaho“ svojich stakeholderov, no nezvažuje zmenu svojho správania na základe ich spätnej väzby. Simmons (2008) hovorí o „predpisovaní“ spoločensky zodpovedných aktivít, Greenwood a kol. (2011) nazývajú tento postoj podnikovým paternalizmom. Poukazuje na riziká takéhoto prístupu. Ide o prístup podradenosti a závislosti zamestnanca od zamestnávateľov. V takomto prípade nie je možné očakávať od zamestnanca postoj osobnej zodpovednosti alebo angažovanosti. Pravý dolný kvadrant predstavuje podnik, ktorý stotožňuje záujmy svojich zamestnancov so svojimi vlastnými záujmami a používa nástroje personálnej práce účelovo, t. j. zameriava sa na „utišovanie“ zamestnancov v prípade vzniku nežiaducich javov (Simmons, 2008). Greenwood a kol. (2011) upozorňujú na možnosť manipulácie (rozdiel medzi rétorikou a praxou riadenia ľudských zdrojov) a označujú ho za neetické. Poslednému kvadrantu zodpovedá stratégia „splnomocnenia“, keď sa manažment pozerá na spoluprácu so stakeholdermi ako na kľúčový zdroj konkurenčnej výhody, a preto vo svojich prístupoch kombinuje efektívnosť a etické správanie. Ak chápeme spoločenskú zodpovednosť ako určitý posun paradigmy od budovania bariér k spolupráci, ako logická sa javí práve stratégia splnomocnenia.

S personálnou politikou podniku súvisí i otázka úlohy personálneho útvaru pri implementácii a rozvoji spoločenskej zodpovednosti podniku (graf 5). Až 62,2 % podnikov priradilo v našom výskume personálnemu útvaru koordinačnú úlohu. Takmer polovica opýtaných považuje za úlohu personálneho útvaru poskytovanie spätnej väzby zamestnancom, čo vedie k formovaniu zodpovednosti v rámci podniku. Štyria manažéri na danú otázku odpovedali, že útvar riadenia ľudských zdrojov nemá žiadne úlohy v rámci rozvoja spoločenskej zodpovednosti, dvaja z nich ešte dodali, že spoločenská zodpovednosť podnikov plne patrí do kompetencie oddelenia marketingu.



Graf 5 Úloha personálneho útvaru pri implementácii spoločenskej zodpovednosti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Ťažisko nášho výskumu tvorili otázky týkajúce sa znakov uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti podniku (princíp dobrovoľnej angažovanosti, integrity a zapojenia stakeholderov) vo vybraných činnostiach riadenia ľudských zdrojov (vzdelávanie zamestnancov, hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie zamestnancov a uvoľňovanie zamestnancov). Tabuľka 5 zobrazuje percentuálny počet podnikov, ktoré sa priklonili k znaku poukazujúcemu na uplatňovanie daného princípu spoločenskej zodpovednosti v riadení ľudských zdrojov. Ak by sme podniku za každý uplatňovaný princíp prideliť bod, situácia v uplatňovaní týchto princípov by bola nasledovná. Viac ako tri štvrtiny bodov by získalo iba 9 % podnikov, nadpolovičnú väčšinu bodov by získalo 36 % respondentov. Najväčšia skupina podnikov (46 %) by sa umiestnila v rozmedzí jedna štvrtina až polovica bodov a 18 % podnikov by nezískalo ani štvrtinu bodov.

Hlbšia analýza princípov, na ktorých je postavené riadenie ľudských zdrojov v slovenských podnikoch, by vyžadovala samostatný výskum. Určité poznatky o danej situácii nám poskytli rozhovory s personálnymi manažérmi.

Tabuľka 5 Uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti v jednotlivých personálnych činnostiach

	Princíp dobrovoľnej angažovanosti	Princíp integrity	Princíp zapojenia stakeholderov
Vzdelávanie zamestnancov	28,9 %	44,4 %	51,1 %
Hodnotenie pracovného výkonu	35,6 %	84,4 %	20,0 %
Odmeňovanie zamestnancov	75,6 %	91,1 %	37,8 %
Uvoľňovanie zamestnancov	51,1 %	26,7 %	40,0 %

Prameň: Vlastné spracovanie.

Uplatňovanie princípu dobrovoľnej angažovanosti v personálnej politike

Takmer vo všetkých skúmaných podnikoch sa dali identifikovať zásady riadenia ľudských zdrojov vedúce k iniciatívam nad rámec stanovený zákonom. Personálna politika sa venovala vo väčšine prípadov aj otázke stability pracovného miesta pre zamestnancov. V tejto oblasti však majú podniky odlišné postoje. Viaceré deklarujú poskytovanie dlhodobých pracovných miest za jednu zo svojich hlavných priorít, vzhľadom na nutnosť udržať zamestnancov s určitými znalosťami a zručnosťami v podniku. Iné podniky sa držia zásady neuvoľňovať zamestnancov v preddôchodkovom veku alebo zamestnancov so zníženou pracovnou schopnosťou v dôsledku úrazu alebo choroby. Takýmto zamestnancom je možné zveriť úlohy v oblasti zaškoľovania nových zamestnancov alebo im na ich pracovné miesto prideliť dodatočnú pracovnú silu. Dôležitosti poskytovania pracovnej stability podniky podriaďujú aj ďalšie oblasti personálnej politiky. Od počtu rokov odpracovaných v podniku sa odvíjajú koncoročné odmeny či odmeny pri životných a pracovných jubileách. Iné podniky uplatňujú ciele programy vzájomnej zastupiteľnosti zamestnancov (najčastejšie prostredníctvom rotácie zamestnancov), čím zvyšujú vnútornú zamestnateľnosť jednotlivých zamestnancov pre prípad nutnosti organizačných zmien. S otázkou zamestnateľnosti úzko súvisí aj téma rozvoja zamestnancov. Viaceré podniky uskutočňujú rozvojové aktivity

nad rámec nevyhnutný na vykonávanie pracovných úloh. Prevažne ide o jazykové vzdelávanie, vzdelávanie v oblasti informačných technológií či v oblasti „mäkkých“ zručností. Na druhej strane sa však veľmi pozorne sledujú efekty vzdelávania nielen na úrovni okamžitej spätnej väzby, ale aj meraním efektov vzdelávania po uplynutí určitého času.

V otázkach podnikateľskej etiky sa skúmané podniky angažujú len okrajovo. Etické kódexy spracúvajú na základe požiadavky odberateľa alebo ich preberajú od materskej firmy. Viacero manažérov sa vyjadrilo, že otázka etiky je predovšetkým otázkou osobného príkladu zo strany manažmentu a dôslednosti v reakcii na konanie, ktoré nie je tolerovateľné. Vyhlásenia manažmentu napr. vo forme etického kódexu považujú za zbytočné do tej miery, dokiaľ ich zamestnanec nevníma v súvislosti so svojou prácou. Na druhej strane môže etický kódex vyjadriť určité očakávania vedenia podniku v citlivých otázkach, ako je prijímanie darov, konflikt záujmov, či v oblasti politickej angažovanosti. Niektoré podniky však svojej hodnotovej orientácii prispôsobujú aj politiku prijímania zamestnancov, aby vopred vyradili tých kandidátov, ktorí sa nevedia stotožniť s jeho kultúrou.

V oblasti pracovného prostredia a spokojnosti zamestnancov sa viaceré podniky angažujú aj nad rámec zákona. Ide o sledovanie takých záležitostí, ako je spokojnosť so stravou v závodnej jedálni, kultúra pracovného prostredia a podobne. Podniky, ktoré realizujú prieskum spokojnosti zamestnancov, deklarujú výrazný vplyv týchto faktorov na celkovú spokojnosť zamestnancov. Viaceré podniky pomáhajú zamestnancom v ťažkých životných situáciách, najmä vo forme pôžičky alebo nenávratného príspevku. Táto možnosť je v niektorých prípadoch zakotvená v kolektívnej zmluve, no podniky ju väčšinou nechávajú na individuálne zváženie.

V kontexte súčasného hospodárskeho poklesu sa v oblasti dobrovoľnej angažovanosti stala najvypuklejšou otázka mzdových nákladov, t. j. či pristúpiť ku kráteniu zdrojov určených na odmeňovanie alebo nie. Viaceré podniky deklarujú, že znižovanie mzdových nákladov pre nich predstavuje poslednú možnosť, uprednostňujú predovšetkým opatrenia v oblasti efektívnosti výroby, ako aj efektívneho plánovania ľudských zdrojov. K významným úsporám dochádza tiež pri odstraňovaní rezerv v organizácii práce, ako aj dôrazom na pracovnú disciplínu. V tejto

súvislosti nemožno znižovanie mzdových nákladov považovať vždy za nezodpovedné správanie podniku, najmä nie v prípade, ak takéto opatrenie povedie k prežitiu podniku. Respondenti tu zdôrazňovali nutnosť transparentnosti a otvorenej komunikácie so zamestnancami, v ktorej im takéto opatrenia náležite zdôvodnia. Niektoré podniky v tejto súvislosti používajú určité „automatické nástroje“, keď sú odmeny zamestnancov viazané na hospodársky výsledok v podniku. Ak sú zamestnanci informovaní o situácii v odvetví, v takom prípade nevnímajú zníženie odmien ako neférový krok zo strany podniku.

Uplatňovanie princípu zapojenia stakeholderov (zamestnancov) v personálnej politike

Zapojenie stakeholderov do politiky riadenia ľudských zdrojov evokuje predovšetkým otázku vzťahu podniku a zástupcov zamestnancov, či už v podobe zamestnaneckého dôverníka, zamestnaneckej rady alebo odborového zväzu. Tento vzťah v mnohých ohľadoch upravuje Zákonník práce, ktorý vymedzuje určitú minimálnu úroveň spolupráce, no táto oblasť má omnoho širší potenciál, ktorý podniky využívajú v odlišnej miere.

Prvá skupina podnikov výberovej vzorky spolupracuje so zástupcami zamestnancov na úrovni nutného minima. Ako dôvod tohto postoja uvádzajú predovšetkým nekompetentnosť odborového partnera v základných oblastiach, ako je Zákonník práce alebo situácia v danom odvetví. Preto sú často ich požiadavky neopodstatnené, nepodložené argumentmi a absentujú konštruktívne návrhy na zlepšenie z ich strany. Napriek tomu podniky deklarujú snahu o dohodu v záujme bezproblémového chodu podniku. Druhá skupina podnikov vyjadrila pomerne indiferentný vzťah k odborom, teda nereflektuje ani negatívne, ani pozitívne skúsenosti. Tretia skupina podnikov zaujíma proaktívny postoj vo vzťahu k zástupcom zamestnancov. Tieto podniky si uvedomujú, že odborári predstavujú dôležitých mienkotvorcov medzi zamestnancami a teda uprednostňujú otvorený partnerský dialóg. Viacerí manažéri označili zástupcov zamestnancov za dôležitých partnerov pri riešení sporných otázok, ako sú napríklad organizačné zmeny alebo prípady porušenia pracovnej disciplíny, ale aj bežné otázky z oblasti pracovného prostredia.

Základným predpokladom zapojenia zamestnancov do tvorby personálnej politiky je komunikácia medzi vedením a zamestnancami. Podniky využívajú rôzne formy i obsah tejto komunikácie. Okrem tradičných vývesiek a podnikových časopisov sa stávajú štandardom stretnutia vedenia podniku so zamestnancami. Tieto stretnutia majú rôznu periodicitu od mesačnej cez kvartálnu až po výročnú. Podstatou takýchto stretnutí je podanie informácie o výsledkoch podniku a o momentálnej situácii v odvetví, rovnako ako aj o plnení výrobného plánu. Podniky realizujúce takéto informačné aktivity sa zhodujú v tom, že majú pozitívny vplyv na angažovanosť zamestnancov.

Za nástroj vedúci k zapojeniu zamestnancov možno označiť aj politiky odmeňovania založené na zlepšovateľských nápadoch. Podnik týmto spôsobom dáva zamestnancom signál, že ich nápady sú vítané a budú ocenené.

Uplatňovanie princípu integrity v personálnej politike

Princíp integrity sme definovali v jednej rovine ako potrebu súladu vyhlásení so skutkami v rámci celej organizácie a v druhej rovine ako potrebu vnímať rozvoj podniku v celom kontexte, teda popri ekonomickom raste aj rozvoj v sociálnej a environmentálnej rovine.

Za všetky skúmané podniky možno skonštatovať, že v našich podmienkach skôr prevláda chápanie zamestnaneckého pomeru ako určitého vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom než chápanie tohto pomeru ako transakcie. Svedčia o tom napr. odmeny pri príležitosti životných jubileí, stretnutia zamestnancov pred Vianocami, ale aj ochota podnikov pomôcť v prípade nečakanej životnej situácie, zakotvená v kolektívnych zmluvách väčšiny analyzovaných podnikov. Toto tvrdenie podporujú aj zistenia nášho kvantitatívneho výskumu, kde až 66 % podnikov označilo za úlohu riadenia ľudských zdrojov hľadanie strednej cesty medzi ekonomickými a sociálnymi cieľmi podniku aj za cenu ohrozenia krátkodobých ekonomických cieľov. Na druhej strane však kvantitatívny výskum nepotvrdil hypotézu o tom, že podniky, v ktorých manažér ľudských zdrojov považuje za svoju úlohu v strategickom riadení hľadanie rovnováhy medzi ekonomickými a sociálnymi záujmami podniku, uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti vo väčšej miere. Na základe rozhovorov s manažérmi predpokladáme,

že tento výsledok poukazuje na skutočnosť, že uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti je komplexný jav a k „dobrej vôli“ sa musia pridať aj určité znalosti a skúsenosti podniku s personálnou prácou. Podstatná je aj otázka zdrojov, ako materiálnych, tak aj ľudských.

Takmer všetky zúčastnené podniky deklarovali záujem o spokojnosť zamestnancov vzhľadom na to, že v nej vidia predpoklad dobrých pracovných výkonov. Vychádzajúc zo skúsenosti týchto podnikov, možno povedať, že indikátorom uplatňovania uvedeného presvedčenia v praxi je postavenie a právomoci personálneho útvaru. Už samotné včlenenie manažéra ľudských zdrojov do vrcholového vedenia podniku prezrádza snahu o hľadanie kompromisu medzi ekonomickými a sociálnymi cieľmi podniku. V rámci nášho kvantitatívneho výskumu na jednej strane až 68 % podnikov deklarovalo, že manažér ľudských zdrojov je súčasťou vedenia podniku, no na druhej strane sa nepotvrdila hypotéza o štatisticky významnom vplyve postavenia personálneho manažéra na uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti vo vybraných personálnych činnostiach. Toto zistenie je v súlade s tvrdením Preussa (2009), ktorý zdôrazňuje, že na to, aby útvar riadenia ľudských zdrojov zabezpečoval plnenie sociálnych cieľov a zároveň bol i garantom ekonomickej efektívnosti, je potrebné, aby mal v rámci podniku nielen potrebné postavenie, ale i legitimitu. V subjektívnej rovine sme pozorovali, že personálni manažéri, ktorí tvoria a realizujú vlastnú personálnu politiku, mali väčšiu schopnosť argumentovať jej opodstatnenosť než manažéri v podnikoch, kde je personálna politika určovaná materským podnikom a domáci personálny útvar ju len preberá.

3. NOVÉ VÝZVY PRE SPOLOČENSKÚ ZODPOVEDNOSŤ V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Hospodárska kríza kulminujúca v roku 2009 priniesla množstvo otázok a výziev rovnako na teoretickom i praktickom poli. Do centra pozornosti sa dostalo prežitie podniku, čo spôsobilo posun v nasmerovaní diskusie o spoločenskej zodpovednosti. V tejto súvislosti vznikajú nové pohľady na poslanie podniku, a tým aj nové prístupy k danej problematike. Za najvýznamnejšie z nich možno pokladať nasledujúce koncepcie:

- zodpovednosť a udržateľnosť podniku;
- tvorba spoločnej hodnoty;
- sociálne inovácie.

V nasledujúcej časti ich krátko charakterizujeme a identifikujeme výzvy, ktoré tieto prístupy prinášajú do riadenia ľudských zdrojov, a nakoniec navrhujeme program implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v podniku ako syntézu teoretických poznatkov a zistení o uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti v personálnej práci v skúmaných podnikoch.

3.1. Zodpovednosť a udržateľnosť podniku (CSR 2.0)

V súčasnosti odborná diskusia čoraz kritickejšie pristupuje k problematike spoločenskej zodpovednosti, udržateľnosti a ďalších príbuzných koncepcií. Túto kritiku reflektuje Visser (2010), ktorý tvrdí, že hnutie spoločenskej zodpovednosti podnikov zlyhalo. Hlavný dôvod vidí v tom, že hoci sa vo viacerých prípadoch podarilo podnikom dosiahnuť zaujímavé výstupy na mikroúrovni, príslušné indikátory na makroúrovni prejavujú stále zhoršujúcu sa tendenciu. Dôvodom sú podľa tohto autora tri „neúspechy“ spoločenskej zodpovednosti:

- spoločenská zodpovednosť podniku je periférna koncepcia;
- spoločenská zodpovednosť podniku prináša len nízku pridanú hodnotu;
- spoločenská zodpovednosť podniku je nehospodárna.

Skutočnosť, že spoločenská zodpovednosť zostáva na periférii riadenia podniku, sa prejavuje viacerými spôsobmi. V prvom rade je to už viackrát uvedený problém využívania spoločenskej zodpovednosti na zlepšenie reputácie podniku a posilnenie značky. Avšak aj v podnikoch, kde je spoločenská zodpovednosť súčasťou podnikovej stratégie, iba zriedka vedie k zmene strategického smerovania alebo predmetu činnosti podniku v prípade vzniku konfliktu medzi ekonomickými a sociálnymi či environmentálnymi výstupmi. Rovnako sa jej periférne postavenie prejavuje vo všeobecnom vnímaní spoločenskej zodpovednosti ako záležitosti určitého elitného klubu prevažne veľkých podnikov.

Príčinu nízkej pridanej hodnoty spoločenskej zodpovednosti vidí Visser predovšetkým v prevládajúcej manažérskej paradigme riadenia podľa cieľov (management by objectives – MBO), kde sa hlavné ciele podniku rozkladajú na čiastkové ciele pre jednotlivé súčasti podniku. Upozorňuje, že nedostatok porozumenia systému a súvislostiam vedie k nesprávnej aplikácii týchto čiastkových cieľov (neprispievajú k naplneniu hlavného cieľa). Rovnako neznalosť súvislostí na úrovni vedenia podniku spôsobuje stanovovanie cieľov, ktoré nevedú k želanému vplyvu na makroprostredie.

V súvislosti s nehospodárnosťou spoločenskej zodpovednosti poukazuje Visser na dve skutočnosti. Prvou je fakt, že nemožno potvrdiť priamu súvislosť medzi spoločenskou a finančnou výkonnosťou podniku vzhľadom na množstvo faktorov, ktoré ich ovplyvňujú. To však nemá byť dôvodom pre aplikáciu tohto prístupu alebo proti nej. Druhou je skutočnosť, že aj spoločensky zodpovedné iniciatívy sú často vytvorené tak, aby slúžili vyšším príjmovým skupinám. Príkladom sú organické potraviny, hnutie fair trade a pod.

Za riešenie autor považuje vytvorenie podnikateľských modelov novej kvality, ktoré označuje ako CSR 2.0 a ktoré by mali spĺňať nasledujúce kritériá:

- kreativita – schopnosť vnímať svet cez nové paradigmy;
- rozšíriteľnosť – naliehavosť globálnych ekonomických či spoločenských výziev vyžaduje riešenia, ktoré sú rozšíriteľné naprieč odvetviami a typmi podnikov, teda nie drahé a komplikované;
- schopnosť účinne reagovať na problémy;

- „glocalizácia“ – schopnosť aplikovať globálne riešenia na lokálne podmienky;
- cirkularita – schopnosť využívať vedľajšie efekty podnikateľskej činnosti ako ďalšie zdroje, upustiť od predpokladu neobmedzenej dostupnosti zdrojov.

Inkubovaniu takýchto modelov sa venuje organizácia CSR International, ktorá slúži ako platforma teoretického rozvoja koncepcie CSR 2.0.

3.2. Tvorba spoločnej hodnoty (Creating shared value – CSV)

Pre ďalšie smerovanie diskusie o úlohe podniku v spoločnosti je smerodajný príspevok Portera a Kramera (2011) Tvorba spoločnej hodnoty (Creating shared value). Títo autori vychádzajú zo skutočnosti, že napriek rozšíreniu koncepcií, ako je spoločenská zodpovednosť podniku, podnikateľská etika či trvalo udržateľný rozvoj, sa vo všeobecnosti podniky vnímajú ako parazitujúce na spoločnosti. Autori vidia problém v tom, že tvorba hodnoty sa chápe v príliš úzkom kontexte rovnako zo strany podnikov, ako aj zo strany teoretikov riadenia podniku, t. j. ako optimalizácia krátkodobých finančných výsledkov. Pod pojmom „tvorba spoločnej hodnoty“ rozumejú „tvorbu ekonomickej hodnoty spôsobom, ktorý zároveň prispieva k tvorbe hodnoty pre spoločnosť pomocou naplňovania jej potrieb“. Základným rozdielom medzi koncepciou tvorby spoločnej hodnoty a spoločenskej zodpovednosti podniku je, že tvorba spoločnej hodnoty nie je primárne zameraná na reputáciu podniku, ale predstavuje podstatu podnikania. Pod prívlastkom „spoločná“ hodnota sa teda nemyslí redistribúcia hodnoty vytvorenej podnikom, ale širšie chápanie výstupu podniku, nie iba ekonomické. Autori zdôrazňujú, že tvorba spoločnej hodnoty nie je prejavom filantropie podniku, ale predovšetkým dlhodobou prehliadanou podnikateľskou príležitosťou. Títo autori rozoznávajú tri spôsoby, ako môže dochádzať k tvorbe spoločnej hodnoty:

- novým chápaním produktu alebo trhu;
- predefinovaním produktivity v hodnotovom reťazci;
- budovaním podporných klastrov v mieste pôsobenia podniku.

Potreba nového chápania trhu alebo produktu vychádza zo skutočnosti, že podniky sa čoraz väčší zaoberajú tvorbou dopytu ako identifikovaním a chápaním skutočných spoločenských potrieb. Ako príklad uvádzajú potravinársky priemysel, ktorý sa sústreďuje na vytváranie nových chutí a dizajnov a málo reflektuje potrebu zdravej výživy. Za podnikateľskú príležitosť autori pokladajú napr. zameranie sa na znevýhodnené skupiny obyvateľstva či rozvojové regióny, v ktorých sa dlhodobo prejavuje nedostatok vhodných výrobkov a služieb. To však vyžaduje redizajn produktov aj distribučných kanálov, aby spĺňali potreby týchto komunít.

Ďalšou prehliadanou trhovou príležitosťou je fakt, že mnohé spoločenské problémy vedú k dodatočným nákladom pre podnik v procese tvorby hodnoty. Týka sa to predovšetkým oblasti zdravia, bezpečnosti, environmentálnej výkonnosti, schopnosti podniku udržať si kvalitných zamestnancov a dostupnosti dodávateľského reťazca. V týchto oblastiach možno pozorovať, že krátkodobá minimalizácia nákladov nemusí viesť k žiaducim výsledkom, dokonca môže indukovať ďalšie náklady. Opäť je potrebný inovatívny pohľad na procesy prebiehajúce v podniku, aby na jednej strane prispievali k riešeniu spoločenského problému a na druhej strane prispievali k zvýšeniu produktivity v reťazci tvorby hodnoty.

Porter a Kramer (2011) tiež pripomínajú, že v súčasnom období minimalizácie nákladov pomocou offshoringu a outsourcingu sa zabúda na skutočnosť, že kvalita okolia podniku, ako infraštruktúra, pracovná sila, dodávatelia či iné spolupracujúce alebo konkurenčné podniky, priamo ovplyvňujú výkonnosť podniku. Investície podporujúce lokálnu komunitu a tvorba klastrov môžu viesť k výraznému zníženiu nákladov podniku a k ďalším synergickým efektom.

Koncepcia tvorby spoločnej hodnoty podľa týchto autorov predpokladá nové vedomosti a zručnosti manažérov, ale aj ďalších zamestnancov – porozumenie širších súvislostí produktivity podniku, prikladanie dôležitosti potrebám spoločnosti, no predovšetkým schopnosť spolupracovať.

3.3. Sociálne inovácie

Termín „sociálne inovácie“ sa v európskom prostredí rozšíril najmä vďaka platforme Enterprise 2020, t. j. iniciatíve, ktorá sa snaží o podporu

podnikov pri dosahovaní cieľov vytýčených v stratégii Európa 2020. Hlavným cieľom tejto iniciatívy je prispieť k prehodnoteniu súčasných vzorcov správania na podnikovej úrovni. Snaží sa podporiť budovanie dôveryhodnosti podnikov, ich neustále zlepšovanie a udržateľnosť ekonomiky. Základné stavebné kamene tejto iniciatívy zobrazuje schéma 6.

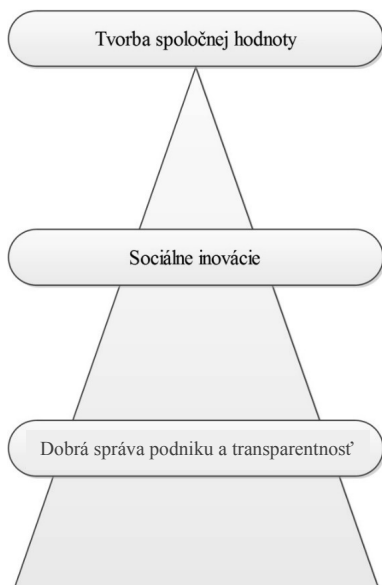


Schéma 6 Stratégia Enterprise 2020

Prameň: Enterprise 2020.

Základom budovania dôveryhodnosti je minimalizácia rizík pomocou dobrej správy podniku a transparentnosti. Na túto podstavu ďalej nadväzuje využívanie nových podnikateľských príležitostí prostredníctvom sociálnych inovácií. Dokument Enterprise 2020 sociálne inovácie definuje ako „nové myšlienky, podnikateľské modely, produkty a služby, ktoré prispievajú k riešeniu otázok udržateľnosti a vytvárajú nové formy spolupráce medzi podnikateľským sektorom a jeho stakeholdermi. Sociálne inovácie sú podnikateľské stratégie, ktoré prispievajú k riešeniu najdôležitejších problémov spoločnosti na lokálnej, regionálnej, národnej a globálnej úrovni“.

Na rozdiel od spoločenskej zodpovednosti podnikov, pri ktorej minimálna úroveň zodpovednosti znamená neškodiť a napraviť spôsobenú škodu, koncepcia sociálnych inovácií žiada od podnikov aktívne prispievanie k riešeniu spoločenských problémov, avšak nie filantropickými aktivitami a sponzorstvom, ale kvalitatívne novými riešeniami. Dôležitým aspektom sociálnych inovácií je budovanie spolupráce. Osburg (2013) používa pojem „otvorené inovácie“. Ide o inovácie založené na účelovom príleve a odlive vedomostí na akceleráciu inovácie. Podniky sa nespoliehajú výlučne na vlastný výskum, ale získavajú nápady či intelektuálne vlastníctvo od iných podnikov v procese zlepšovania podnikateľského modelu (Chesbrough, 2003 In Osburg, 2013). Nejde teda o tvorbu inovácie „za zatvorenými dverami“ a prísne stráženie autorských práv, ale o kooperatívnu tvorbu inovácie. Príkladom otvorenej inovácie je operačný systém Linux, ktorý umožňuje používateľom zasahovať do zdrojového kódu a prispôbovať ho svojim potrebám. Ďalším aspektom sociálnych inovácií je skutočnosť, že sa nelimituje na podnikateľský sektor, ale dotýka sa rovnako neziskového sektora, sociálnych podnikov, municipalít a pod.

3.4. Dôsledky nových trendov v spoločenskej zodpovednosti pre riadenie ľudských zdrojov

Hoci sa uvedené koncepcie v prístupe k spoločenskej zodpovednosti líšia, vo svojej podstate vedú rovnakým smerom. Žiadajú komplexné prehodnotenie podnikateľských modelov, nové výrobky a služby, nové distribučné siete, nové formy spolupráce nasmerované na dobro pre spoločnosť. Takáto úloha vyžaduje aj nové prístupy k riadeniu ľudských zdrojov.

Kľúčovými výzvami v súvislosti s nastupujúcimi trendmi v spoločenskej zodpovednosti sú (Russo, Mueller, 2013):

- schopnosť rozlišovať príležitosti;
- hĺbkové porozumenie podniku, jeho vplyvom na stakeholderov, ale aj globálnym výzvam, pred ktorými ľudstvo stojí;
- zameranie sa na inovácie a z toho vyplývajúcej orientácie sa na rozvoj zamestnancov;
- podpora spolupráce nielen vnútri podniku, ale aj v externom prostredí; nielen na podnikovej úrovni, ale naprieč všetkými sektormi (vrátane verejného, ale aj neziskového sektora)

- flexibilita, schopnosť rýchlo sa prispôsobovať zmeneným podmienkam.

Na druhej strane vnímame aj určité negatívne javy či ohrozenia pre personálnu prácu podnikov vyplývajúcu z nastupujúcich koncepcií. V prvom rade ide o problém morálnych hodnôt. Porter a Kramer (2011) explicitne uvádzajú, že koncepcia tvorby spoločnej hodnoty na rozdiel od spoločenskej zodpovednosti podniku nie je postavená na morálnych hodnotách, ale vedie k širšiemu vnímaniu podnikateľských príležitostí. Domnievame sa, že takéto chápanie podnikania môže viesť k tomu, čo viacerí autori koncepcii spoločenskej zodpovednosti vyčítajú, a to je rétorika bez reálnej aplikácie v praxi. Morálne hodnoty vytvárajú spoločenský poriadok, umožňujú dôveru a spoluprácu v spoločnosti, čo sú žiaduce podmienky na podnikanie (Sen, 2002).

Nové koncepcie kladú tiež dôraz na rozvoj spolupráce vnútri podniku, medzi podnikmi i medzi sektormi. Je otáznne, či v podmienkach ostrej konkurencie na trhu práce, ako aj na trhu výrobkov a služieb je takáto spolupráca možná. V prípade medzisektorovej spolupráce zas vzniká otázka, či je verejný a neziskový sektor natoľko zrelý, aby mohol participovať na vytváraní efektívnych riešení spolu s podnikateľským sektorom.

Zároveň je potrebné uviesť si, že v podniku rovnako ako v personálnej práci nemôže ísť len o kozmetické úpravy v procesoch, ale o hĺbkové prehodnotenie filozofie, na ktorej je podnikanie a riadenie ľudských zdrojov postavené. Túto myšlienku zdôrazňuje aj Covey (2006, s. 31), keď tvrdí, že každá aktivita, konanie, rozhodnutie či prax má svoje korene v určitej paradigme (predpoklade). To ho priviedlo k záveru, že „pokúšať sa zmeniť viditeľné postoje a správanie nemá z dlhodobého hľadiska veľký zmysel, pokiaľ nepoznáme základné paradigmy, z ktorých tieto postoje a správanie vychádzajú“. Tvrdí, že efektívna a udržateľná zmena je možná len pomocou zmeny paradigmy. Preto ďalej podrobíme analýze najskôr paradigmy, na ktorých je postavené riadenie ľudských zdrojov, a následne sa budeme zaoberať jeho procesmi a praxou.

3.4.1. Paradigmy riadenia ľudských zdrojov

Vo všeobecnosti vzhľadom na východiskové paradigmy rozlišujú autori dva modely riadenia ľudských zdrojov: tzv. americký (model

hlavného prúdu) a európsky (kritický) model. Ich hlavné charakteristiky sumarizuje tabuľka 6. Skôr než bližšie analyzujeme adekvátnosť týchto modelov pre nové výzvy riadenia ľudských zdrojov, budeme sa zoberať východiskovými paradigmami a ich dôsledkami pre procesy a prax riadenia ľudských zdrojov.

Tabuľka 6 Charakteristiky paradigiem personálnej práce

Model hlavného prúdu (angloamerický)	Kritický model (európsky)
Individualizmus	Kolektivismus
Unitarizmus	Pluralizmus
Orientovaný na prax	Orientovaný na rozvoj teórie
Empirický výskum	Konceptuálny výskum
Kvantitatívne dáta, štatistická analýza	Kvalitatívne dáta, hĺbkové prípadové štúdie

Prameň: Greenwood (2002, s. 262).

Viacerí autori poukazujú na skutočnosť, že v manažérskej literatúre aj v praxi riadenia ľudských zdrojov možno identifikovať určité prevládajúce paradigmy. Ako prevládajúcu paradigmatu v personálnej práci autori (Greenwood, 2002 ; Boselie a kol., 2001) označujú americký či angloamerický model, keďže spomínané paradigmy sú prisudzované predovšetkým autorom pochádzajúcim z USA.

Charakteristiky tohto modelu možno zhrnúť v nasledovných skutočnostiach (Armstrong, 2007 ; Boselie a kol., 2001 ; Greenwood, 2002 ; Gooderham, Nordhaug, 2011). V prvom rade dôležitým predpokladom tohto modelu je presvedčenie, že zamestnancov treba považovať za aktíva, t. j. bohatstvo podniku, nie za variabilné náklady. Obsah teórie riadenia ľudských zdrojov je prevažne preskriptívny a je založený na pozitivistickej metodológii. Podstatou tejto metodológie je hľadanie určitých zákonitostí pomocou empirických dát a ich zovšeobecňovanie. Je silne orientované na profesionálov v tejto oblasti a jej odporúčenia často nadobúdajú formu „príkladov dobrej praxe“ (best practices), ktoré sa považujú za univerzálne aplikovateľné. Model neberie do úvahy také faktory, ako je veľkosť podniku, dĺžka jeho pôsobenia na trhu, typ zamestnancov, s ktorými podnik spolupracuje, či charakter

trhu. Riadenie ľudských zdrojov považuje za „strategickú aktivitu, ktorú manažment ako celok rozvíja, vlastní a predkladá, aby podporovala a presadzovala záujmy organizácie, ktorej slúži“ (Armstrong 2007, s.35), a nebola len záležitosťou špecializovaných manažérov. Model predpokladá individualistický a unitaristický charakter zamestnaneckého vzťahu. Ide o dôraz na vzťah medzi podnikom a jednotlivými zamestnancami (teda bez prostredníka v podobe odborového zväzu), ktorý je postavený na predpoklade, že zamestnanci majú rovnaké záujmy ako ich zamestnávateľia (napr. prosperita podniku). Odporúčania tohto teoretického prístupu sú zamerané výlučne na efektivitu a produktivitu podniku, čiže do popredia sa dostávajú predovšetkým záujmy vlastníkov. Z inými stakeholdermi tento prístup neráta. Pri dosahovaní uvedeného zámeru sa podnik orientuje predovšetkým na oddanosť a angažovanosť, teda filozofia riadenia ľudských zdrojov sa zakladá na presvedčení, že za určitých podmienok je možné dosiahnuť oddanosť a angažovanosť zamestnancov, aby konali pružne v záujme cieľov podniku. Takými podmienkami sú „spoločné ciele, vzájomné ovplyvňovanie sa, obojstranný rešpekt, vzájomné odmeny a spoločná zodpovednosť“ (Walton, 1985, In Armstrong 2007, s.34). Podnikové hodnoty predstavujú dôležitý prvok silnej podnikovej kultúry a strategickej integrácie, preto sú považované za dôležitý prvok riadenia ľudských zdrojov.

Pokiaľ ide o európsky model riadenia ľudských zdrojov, prvýkrát tento pojem použil v roku 1995 Brewster, aby poukázal na výrazné odlišnosti v personálnej práci na európskom kontinente a v USA. Za najvýznamnejšiu príčinu existencie rozdielov v personálnej práci na európskom kontinente považoval odlišnú formu trhového hospodárstva: zatiaľ čo USA sa prikláňa k trhovému liberalizmu, v kontinentálnej Európe sa preferujú skôr intervencionistické koncepcie. Regulovaný trh práce dáva európskym firmám výrazne menší priestor na manévrovanie. Napriek tomu, že personálna práca v Európe vykazuje určité spoločné charakteristiky, národný kontext hrá výraznú rolu. Kritická perspektíva obohatila teóriu riadenia ľudských zdrojov o názory odborníkov z viacerých vedných odborov ako sociológia, politická ekonómia a podobne (Greenwood a kol., 2011). Na rozdiel od autorov hlavného prúdu (amerického modelu) predpokladajú pluralistický a kolektivistický charakter zamestnaneckého vzťahu, teda pripúšťajú možnosť rôznorodosti cieľov zamestnancov, manažmentu a podniku, a zamestnancov vnímajú

ako skupinu či viaceré skupiny. Kritický výskumný pohľad uprednostňuje skúmanie širších súvislostí zamestnaneckého vzťahu (napr. absentérstvo, fluktuácia zamestnancov, lojalita, motivácia, spokojnosť, spoločenská klíma a pod.) pred skúmaním vplyvu personálnych praktík na výkon zamestnancov. Do popredia sa dostáva najmä inštitucionálny kontext riadenia ľudských zdrojov. Súvisí to predovšetkým s prevažne prísnejšou legislatívou v oblasti riadenia ľudských zdrojov v Európe, čo útvary riadenia ľudských zdrojov výrazne zmenšuje manévrovací priestor. Dôležitou oblasťou personálnej práce sa okrem iného stáva aj aplikácia pracovného práva na konkrétne podmienky, v ktorých podnik pôsobí.

V súvislosti s výzvami nových koncepcií spoločenskej zodpovednosti majú oba prístupy určité pozitíva i negatíva. Individualistický rys angloamerického riadenia ľudských zdrojov síce naznačuje možnosti individuálneho prístupu k zamestnaneckému vzťahu a výraznejšiu mieru prispôsobenia potrebám zamestnanca. Ale preferovanie väzby medzi zamestnancom a podnikom bez prostredníka v podobe odborových zväzov či zamestnaneckých skupín ho stavia do slabšej vyjednávacej pozície. Z tohto pohľadu sa javí ako výhodnejší kolektivistický prístup, ktorý však môže viesť k podmienkam výhodným len pre určitú skupinu zamestnancov. V európskych podmienkach táto diskusia nemá veľký význam, pretože kolektívne vyjednávanie upravuje zákon. Vzhľadom na to, že inovácie riešenia vyžadujú špičkových a motivovaných zamestnancov, určitá miera individualizácie je potrebná. Z toho istého dôvodu sa unitaristický prístup k zamestnancom nejaví ako vhodný. Predpoklad jednotných cieľov podniku a zamestnanca je v kontexte riadenia organizácie veľmi zjednodušujúci a často vedie k manipulačným praktikám. V tomto zmysle je potrebné odmietnuť pozitivistický prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Na jednej strane sa tento prístup snaží podávať jasné návody (best practices), čo výrazne zjednodušuje prácu manažérov. Na druhej strane však neberie do úvahy potrebu rozvíjať sociálne kompetencie manažérov. Martinkovičová (2009, s. 82) ich chápe ako „obratnosť a efektivitu v zaobchádzaní s ľuďmi v sociálnom styku založenú na rešpekte k ľudskej dôstojnosti a na vyspelej kultúre vlastnej osobnosti“, teda schopnosť reagovať spôsobom, ktorý situácia vyžaduje, čo vo väčšine prípadov nie je možné štandardizovať. Prístup „príkladov dobrej praxe“ vytrháva rozhodnutia manažérov z ich kontextu, čo neprispieva k prijatiu rozhodnutia zamestnancami.

Dôraz na inštitucionálny kontext a aplikáciu legislatívy do podnikovej praxe možno vnímať ako obmedzenie v oblasti personálnej práce. Ale ako pripomínajú Gooderham a Nordhaug (2011), môže ísť aj o príležitosť pri tvorbe konkurenčnej výhody. Ako ukázal aj náš výskum, viaceré podniky dokázali využiť napr. legislatívu týkajúcu sa kolektívneho vyjednávania vo svoj prospech i v prospech zamestnancov. Tieto podniky si uvedomili, že odbory, ak fungujú správne, predstavujú dôležitý komunikačný kanál a výrazného mienkotvrcu v podniku. Preto je možné s ich pomocou komunikovať rozhodnutia, ovplyvňovať podnikovú kultúru, a tým uľahčovať prijatie prípadných zmien v organizácii. Niektoré podniky dokonca iniciovali vytvorenie odborov.

3.4.2. Procesy a prax podporujúce spoločenskú zodpovednosť

Zmenu paradigmy riadenia ľudských zdrojov považujeme za kľúčovú, pričom jednotlivé činnosti personálnej práce môžu nové nasmerovanie podniku vhodne podporiť. Cohenová a kol. (2012) sa v tejto súvislosti zameriavajú na nasledujúce činnosti riadenia ľudských zdrojov:

- získavanie a výber zamestnancov;
- vzdelávanie zamestnancov, ich rozvoj a odmeňovanie;
- komunikácia so zamestnancami;
- vytváranie vhodnej podnikovej kultúry.

Získavanie a výber zamestnancov považujú uvedení autori za základ udržateľného smerovania podniku, keďže tu sa rozhoduje, akí jednotlivci budú zamestnaní v podniku. Zdôrazňujú potrebu overenia kompatibility zamestnanca so strategickým smerovaním podniku. Toto tvrdenie podporujú dvoma dôvodmi. V prvom rade zamestnanci, ktorých hodnoty sú v súlade s hodnotami podniku, ich budú ďalej uplatňovať a rozvíjať, a okrem toho je predpoklad zotrvania takýchto zamestnancov v podniku vyšší. Zainteresovanosť v sociálnych a environmentálnych otázkach môže byť aj dôležitou motiváciou pre potenciálnych zamestnancov pracovať pre daný podnik.

Vzdelávanie zamestnancov má v súvislosti s udržateľnosťou, vytváraním spoločnej hodnoty a sociálnych inovácií dva aspekty. Prvým je rozširovanie porozumenia podniku ako takému a jeho úlohy v

spoločnosti či budovanie povedomia o spoločenských a environmentálnych problémoch, druhým je rozvoj zručností potrebných na riešenie daných problémov. Dôležitou otázkou, na ktorú poukázal aj náš výskum, je problém zamestnateľnosti. Považujeme ho za jeden zo synergických efektov, ktoré je možné dosiahnuť v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Tento efekt spočíva v tom, že rozvojom zamestnancov si podnik zabezpečuje vzájomnú zastupiteľnosť zamestnancov v prípade organizačných zmien, a tým aj znižuje náklady na prípadný výber nových zamestnancov. Zamestnancom poskytuje vyššiu istotu pracovného miesta, zvyšuje ich šance uplatniť sa v prípade potreby inde, a tým prispieva aj k ich pracovnej spokojnosti a istote.

Odmeňovanie zamestnancov je ďalším nástrojom, ktorým je možné podporiť nasmerovanie podniku. Cohenová a kol. (2012) kladú dôraz najmä na potrebu zahrnúť environmentálne a sociálne aspekty do odmeňovania manažmentu. Podnik teda stojí pred otázkou, akým spôsobom diferencovať výšku celkovej odmeny, aby na jednej strane pôsobila ako motivačný prvok a na druhej strane spĺňala kritériá ekonomickej efektívnosti a aj spravodlivosti. Efron a Ort (2011) pripomínajú, že plnenie cieľov je možné viazať na výšku celkovej odmeny len do tej miery, do akej sa vplyv jednotlivých cieľov na výšku odmeny nestane relatívne nepodstatný. Podnik musí určiť priority v tejto oblasti, t. j. definovať, na plnenie akých cieľov chce viazať výšku mzdy a bonusov.

Komunikácia so zamestnancami môže na jednej strane pomôcť upevniť povedomie o dôležitosti spoločenských a environmentálnych otázok v spoločnosti, na druhej strane prispieva k porozumeniu komplexnosti podnikania v danom odbore. Pravidelné stretnutia s manažmentom, vysvetľovanie postavenia podniku na trhu, finančných výsledkov a ďalších okolností plnenia plánu podniku pomáha zamestnancom stotožniť sa s rozhodnutím manažmentu a lepšie pochopiť prijaté opatrenia, aj keď ide o opatrenia, ktoré majú na ich pracovný život negatívny vplyv. Takýto postoj vedie tiež k tvorbe partnerského vzťahu so zástupcami zamestnancov, keďže prispieva k pochopeniu skutočností, že záujem podniku je aj záujmom jeho zamestnancov.

Na základe uvedených skutočností konštatujeme, že je úlohou útvaru riadenia ľudských zdrojov prispievať k vytváraniu takej kultúry v podniku, ktorá by podporovala dosahovanie udržateľnosti, tvorby spoločnej hodnoty a sociálnych inovácií.

3.5. Návrh programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v podniku

Ako vyplýva z výskumných zistení, uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti v procesoch a praxi riadenia ľudských zdrojov je závislé vo väčšej miere od architektúry podniku, t. j. od filozofie riadenia a hodnôt podniku, ako od personálnej politiky. Vhodná personálna politika však môže výrazne pomôcť uplatňovaniu tejto filozofie a hodnôt v rámci celej organizácie, aby sa zároveň naplňali aj ekonomické ciele podniku. Architektúru podniku však nie je možné výraznejšie ovplyvniť prostredníctvom činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov, respektíve tento vplyv závisí od osobnosti a schopností personálneho manažéra, ak patrí do vrcholového manažmentu. Filozofia riadenia a uznávané hodnoty podniku sa odvíjajú od rozhodovania a konania vrcholového manažmentu, ktorý buď podporuje implementáciu a rozvoj spoločenskej zodpovednosti, alebo k nej neprispieva. Pri koncipovaní programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti budeme automaticky predpokladať, že architektúra podniku neodporuje uplatňovaniu spoločenskej zodpovednosti.

Východiskovým bodom návrhu programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v podniku je opis žiaduceho výstupu tohto programu. Týmto výstupom je taká inovácia systému riadenia ľudských zdrojov, ktorá zodpovedá požiadavkám nových trendov spoločenskej zodpovednosti na riadenie ľudských zdrojov. Ide o systém riadenia ľudských zdrojov, ktorý vedie k osobnej angažovanosti zamestnanca rovnako v oblasti plnenia cieľov podniku, ako aj v oblasti hodnôt podniku (napr. inovatívnosť, úcta k zákazníčkovi, spolupráca a pod.).

Ako vyplýva z modelu opísaného v časti 1.4, útvar riadenia ľudských zdrojov vyvíja iniciatívu na dvoch úrovniach – na úrovni pracovnej spokojnosti zamestnanca a na úrovni rozvoja jeho osobnej zodpovednosti. K pracovnej spokojnosti zamestnanca prispieva uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti na jednotlivých úrovniach riadenia ľudských zdrojov, t. j. na úrovni architektúry podniku, personálnej politiky a na úrovni procesov a praxe riadenia ľudských zdrojov. K rozvoju osobnej zodpovednosti zamestnanca dochádza zvyčajne po prevzatí zodpovednosti a podľa Simmonsa (2008) aj s rastúcim chápaním okolitého sveta. Konkrétnymi opatreniami prispievajúcimi k rastu zodpovednosti

zamestnancov môže byť účelne nastavený systém riadenia ľudských zdrojov v podniku, vhodná miera delegovania zo strany manažéra, ale aj rozvojové a vzdelávacie aktivity podniku.

Pri koncipovaní návrhu programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do vybraných činností riadenia ľudských zdrojov vychádzame z analýzy stakeholderov útvaru riadenia ľudských zdrojov, z charakteru vplyvu útvaru riadenia ľudských zdrojov na stakeholderov a opačne – z vplyvu stakeholderov na útvar riadenia ľudských zdrojov, ale aj z úloh, ktoré z toho pre uvedený útvar vyplývajú.

Kľúčovým stakeholderom útvaru riadenia ľudských zdrojov je vedenie podniku, ktoré určuje základné smerovanie podniku, t. j. akým spôsobom a v prospech koho je potrebné podnik riadiť. Prostredníctvom vedenia podniku sa útvar riadenia ľudských zdrojov nepriamo zodpovedá aj vlastníkom podniku vzhľadom na to, že aj ich požiadavky určujú základné smerovanie podniku. Útvar riadenia ľudských zdrojov je garantom zabezpečovania plnenia cieľov podniku pomocou zamestnancov, ako je aj garantom ekonomickej efektívnosti jeho činnosti. To znamená, že z pohľadu vedenia je hlavným výsledkom činnosti personálneho útvaru práca zamestnancov prispievajúca k plneniu cieľov podniku. Nástrojom, ktorý útvar riadenia ľudských zdrojov využíva, je aplikácia podnikovej stratégie v stratégii riadenia ľudských zdrojov a v personálnej politike, ktorá z nej vyplýva. Z pohľadu spoločenskej zodpovednosti je pri tejto transformácii potrebné zamerať sa predovšetkým na plnenie cieľov podniku, ale rovnako aj na „žitie“ uznávaných hodnôt v rámci podniku a ich rozvoj. Manažér ľudských zdrojov môže prispieť k modifikovaniu cieľov podniku tak, aby boli realizovateľné z pohľadu personálnej práce, alebo iniciovať, aby sa smerovanie v určitých otázkach stalo explicitným, napr. v oblasti antidiskriminačnej politiky.

Ďalším priamym stakeholderom personálneho útvaru sú línioví manažéri. Z ich pohľadu predstavuje personálny útvar určité metodické centrum. V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť, že ide o manažérov, ktorých vedomosti a zručnosti sú orientované predovšetkým na predmet činnosti útvaru, ktorý riadia, alebo na určitú výrobnú činnosť. Hlavným zmyslom činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov smerom k líniovému manažmentu je metodika a nástroje práce s podriadenými. Táto metodika má na jednej strane vyplývať z platnej legislatívy a z cieľov podniku, a na druhej strane pomáhať líniovým manažérom efektívne plniť ich úlohy.

Priamym stakeholderom personálneho útvaru sú aj zástupcovia zamestnancov, pre ktorých útvár riadenia ľudských zdrojov predstavuje reprezentanta vedenia podniku. Podstatou ich vzťahu je predovšetkým rôznorodosť pohľadov a nutnosť ich konfrontácie. Základným nástrojom jeho riadenia je kolektívna zmluva. Zástupcovia zamestnancov predstavujú dôležitý informačný kanál medzi vedením podniku a zamestnancami, a tiež kľúčového mienkotvorcu, preto je potrebné, aby personálny útvár cielene pracoval na vytvorení partnerského vzťahu so zástupcami zamestnancov.

Vo vzťahu k zamestnancom môžeme hovoriť o nepriamom, ale významnom vplyve útvaru riadenia ľudských zdrojov. Popri vykonávaní bežných personálnych činností plní útvár predovšetkým koncepčnú úlohu v rozvoji systému riadenia ľudských zdrojov. Nemá možnosť priamo ovplyvniť výkon jednotlivých zamestnancov, ale má rozhodujúci vplyv na podmienky, za akých zamestnanci výkon podávajú. Tento vplyv sa uskutočňuje prostredníctvom pracovného prostredia, rozvojom progresívnych štýlov vedenia, vhodnou personálnou politikou a prispievaním k posilneniu podnikovej kultúry.

V súvislosti s útvárom riadenia ľudských zdrojov by sme mohli hovoriť o jeho o ďalších stakeholderoch, ktorými sú potenciálni zamestnanci, vzdelávacie inštitúcie, bývalí zamestnanci a zamestnanci na dôchodku či profesijné združenia personalistov. Od ich vplyvu však z pohľadu tvorby programu riadenia ľudských zdrojov abstrahujeme.

Program implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov

Jednotlivé etapy navrhovaného programu implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov zobrazuje schéma 7. Postupne ich v ďalšom texte charakterizujeme. Subjektom zodpovedným za realizáciu tohto programu má byť útvár riadenia ľudských zdrojov. Ako sme už uviedli na viacerých miestach, takáto zmena má vychádzať z rozhodnutia vedenia podniku, podporovať celkové smerovanie podniku a odrážať jeho kultúru. Preto je potrebný široký konsenzus zainteresovaných subjektov, ktoré v jednotlivých etapách prispievajú do diskusie o výslednej podobe systému riadenia ľudských zdrojov, aby bolo spoločensky zodpovedné.

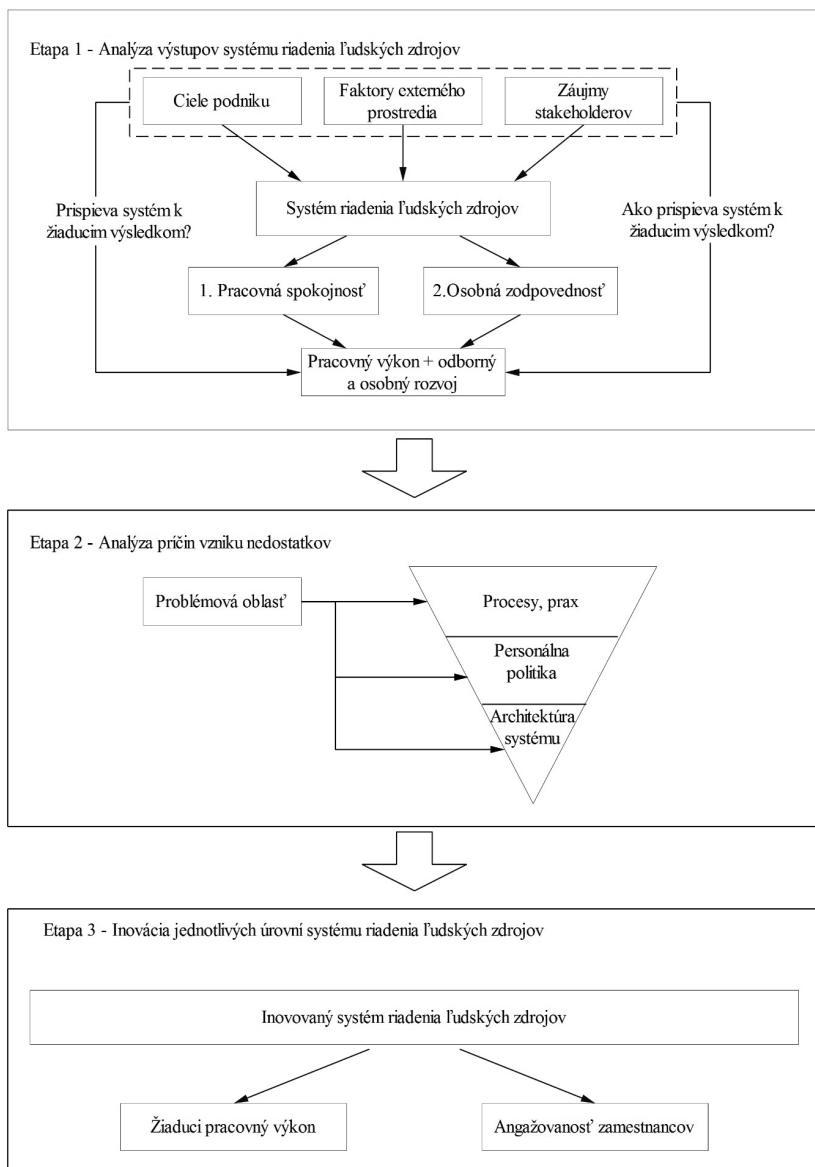


Schéma 7 Program implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Etapu 1 – analýza výstupov systému riadenia ľudských zdrojov

Východiskom pri formovaní žiaducej inovácie v systéme riadenia ľudských zdrojov je analýza súčasného systému. V analýze je potrebné zamerať sa na súčasné výstupy systému riadenia ľudských zdrojov. V prvom rade je potrebné sa pýtať, či tento systém prispieva k plneniu cieľov podniku, teda či systém riadenia ľudských zdrojov vedie k žiaducim výsledkom. V druhom kroku je potrebné zamerať sa na výsledky v oblasti spokojnosti zamestnancov a v oblasti osobnej zodpovednosti zamestnancov, t. j. hľadať odpovede na otázku, ako systém riadenia ľudských zdrojov prispieva k žiaducim výsledkom.

S dôrazom na vybrané činnosti riadenia ľudských zdrojov v oblasti 1) pracovnej spokojnosti zamestnanca je potrebné orientovať sa najmä na

- zamestnancami vnímanú spravodlivosť procesu hodnotenia pracovného výkonu;
- transparentnosť procesu hodnotenia pracovného výkonu, t. j. množstvo informácií, ktoré podnik poskytuje zamestnancovi o procese hodnotenia, jeho výsledkoch a ďalšom použití získaných informácií;
- etický aspekt spätnej väzby v procese hodnotenia, t. j. či hodnotiteľ kladie dôraz na konštruktívnu kritiku;
- cieľ procesu hodnotenia, t. j. do akej miery je hodnotenie zamerané na rozvoj zamestnanca;
- zapojenie zamestnanca do stanovenia rozvojových cieľov;
- zamestnancami vnímanú spravodlivosť systému odmeňovania;
- transparentnosť systému odmeňovania, t. j. poskytovanie informácií o tvorbe celkovej odmeny;
- previazanosť systému odmeňovania s cieľmi podniku;
- reálnosť možností zamestnanca ovplyvniť výšku celkovej odmeny;
- relevantnosť benefitov pre zamestnanca;
- mieru vzdelávania a rozvoja zamestnanca;
- vstupy do procesu vzdelávania a rozvoja, na základe ktorých sa vytvára plán vzdelávania a rozvoja zamestnancov;
- zamestnateľnosť súčasných zamestnancov v podniku v prípade organizačných zmien;

- poskytovanú pomoc uvoľňovaným zamestnancom v prípade organizačných zmien.

V oblasti 2) posilňovania osobnej zodpovednosti zamestnanca považujeme za potrebné skúmať predovšetkým:

- komunikáciu medzi vedením podniku a zamestnancami, t. j. zdôrazňovanie priameho prepojenia medzi výkonom zamestnanca a výsledkami podniku, začleňovanie zamestnancov do riadenia;
- poskytovanie vzájomnej spätnej väzby medzi zamestnancom a jeho nadriadeným s cieľom zlepšovať pracovný výkon;
- formovanie a rozvoj vodcovstva, aby manažment bol schopný prevziať zodpovednosť a aj zverovať zodpovednosť podriadeným;
- opis pracovného miesta z hľadiska zodpovednosti zamestnanca za zverenú oblasť a jeho autonómiu rozhodovať v tejto oblasti.

Výsledkom tejto etapy je určitý súhrn identifikovaných nedostatkov v uplatňovaní princípov spoločenskej zodpovednosti vo vybraných činnostiach riadenia ľudských zdrojov.

Etapa 2 – analýza príčin vzniku nedostatkov

Jej podstatou je identifikácia príčin vzniknutého stavu a vo vymedzení tzv. problémového poľa. Príčiny sa môžu nachádzať na každej z úrovni systému riadenia ľudských zdrojov, t. j. na úrovni procesov a praxe, personálnej politiky alebo na úrovni architektúry podniku. Vzhľadom na to, že ide o komplexný jav, tieto príčiny nemusia súvisieť s úrovňou, na ktorej sa prejavujú. Nedostatky na úrovni praxe riadenia ľudských zdrojov môžu súvisieť s architektúrou podniku, personálnou politikou, ale aj s procesmi súčasne. Ako pomôcku pri odhaľovaní príčin identifikovaných nedostatkov navrhujeme nástroj, ktorý ilustruje schéma 8.

Táto schéma zobrazuje prepojenie jednotlivých úrovní riadenia ľudských zdrojov, stakeholderov útvaru riadenia ľudských zdrojov a z toho vyplývajúce výsledky činnosti tohto útvaru. Služí na identifikovanie problémového poľa nasledujúcim spôsobom. Ak podnik v prvej etape programu identifikuje nedostatok v oblasti praxe riadenia ľudských zdrojov, uvedený nástroj mu pomôže zistiť, s akými ďalšími úrovňami

riadenia ľudských zdrojov môže tento nedostatok súvisieť, prípadne s kým je potrebné spolupracovať na odstránení tohto nedostatku.

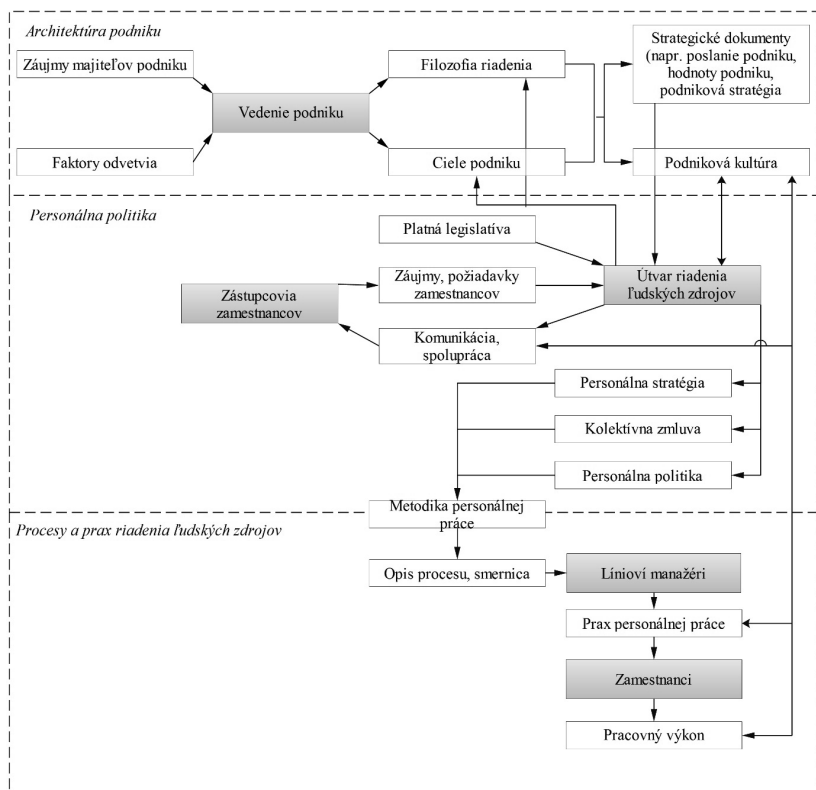


Schéma 8 Problémové pole systému riadenia ľudských zdrojov z hľadiska Armstrongovho trojúrovňového modelu

Prameň: Vlastné spracovanie.

Etapa 3 – inovácia jednotlivých úrovní riadenia ľudských zdrojov

Domnievame sa, že neexistujú všeobecne platné pravidlá toho, aké charakteristiky má mať architektúra podniku, personálna politika či procesy a prax personálnej práce. Neexistuje najlepšie riešenie, iba riešenie optimálne pre daný podnik pôsobiaci v určitom odvetví a kontexte. Preto v tejto etape navrhujeme len určité osvedčené praktiky,

ktoré na základe realizovaného výskumu považujeme za efektívne v slovenskom kultúrnom kontexte. Preto sa zameriame len na skúmané činnosti, teda hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie, vzdelávanie a uvoľňovanie zamestnancov. Opatrenia na najnižšej úrovni, t. j. na úrovni procesov a praxe riadenia ľudských zdrojov vo vybraných činnostiach personálnej práce prepájame s opatreniami v oblasti politiky riadenia ľudských zdrojov, aby sme zdôraznili ich nadväznosť.

Hodnotenie pracovného výkonu

Z hľadiska implementácie troch princípov spoločenskej zodpovednosti do hodnotenia je v oblasti uplatňovania princípu dobrovoľnej angažovanosti potrebné zabezpečiť spravodlivosť, etiku a transparentnosť celého procesu, v oblasti integrity navrhnuť takú metodiku hodnotenia, aby viedla k rozvoju zamestnanca. V oblasti uplatňovania princípu zapojenia stakeholderov je dôležité, aby hodnotenie slúžilo na poskytovanie vzájomnej spätnej väzby medzi nadriadeným a podriadeným.

Na základe uskutočnenej analýzy možno povedať, že hodnotenie pracovného výkonu zamerané do minulosti je z hľadiska žiaduceho výsledku riadenia ľudských zdrojov neefektívne. Je to tak z viacerých dôvodov. Hodnotenie pracovného výkonu má predstavovať pre líniových manažérov metodiku zlepšovania pracovného výkonu. Do minulosti zamerané hodnotenie pracovného výkonu pre nich predstavuje zložitosť (vyplňanie hodnotiacich hárkov), ale zriedka pridanú hodnotu v podobe zlepšenia. Aj z etického hľadiska je neprijateľné, aby podnik hodnotil vlastnosti zamestnanca a od nich odvíjal odmeňovanie. Problematické je aj hodnotenie na základe hodnotiacich škál. Ak nie je založené na objektívne merateľných výsledkoch, vzniká pochybnosť o spravodlivosti tohto hodnotenia vzhľadom na to, že je silne závislé od osoby hodnotiteľa.

Ak má hodnotenie priniesť úžitok v podobe zlepšenia pracovného výkonu, má byť jednoznačne zamerané na budúci výkon. V tejto súvislosti je potrebné, aby pozostávalo z troch fáz:

- spätná väzba súvisiaca s minulým výkonom;
- plánovanie cieľov budúceho výkonu;
- stanovenie podporných prostriedkov na plnenie cieľov budúceho výkonu.

V prvej fáze ide o vzájomnú spätnú väzbu spojenú s minulým výkonom zamestnanca pri plnení stanovených cieľov. To znamená, že možnosť vyjadriť sa má podriadený aj nadriadený. Spoločne skúmajú okolnosti, za akých minulý výkon prebiehal. Táto analýza slúži ako východisko pre ďalšiu fázu, ktorou je plánovanie. Hodnotený spoločne s hodnotiteľom stanoví pracovné a rozvojové ciele na ďalšie obdobie. Základom stanovovania cieľov je skutočnosť, či sú relevantné na jednej strane pre podnik, na druhej strane pre zamestnanca. Dôležitou fázou je stanovenie podporných prostriedkov na plnenie cieľov. Výstup z tejto fázy hodnotenia je dôležitým vstupom pre proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Hodnotenie pracovného výkonu je významným nástrojom budovania osobnej zodpovednosti zamestnanca, pretože sa tým na neho kladie zodpovednosť za dosahovanie cieľov, pričom sa zároveň vyjasňujú vzájomné očakávania medzi zamestnancom a nadriadeným.

Významnou otázkou je aj spôsob zakomponovania pracovného správania do hodnotenia zamestnancov. Táto otázka predstavuje dôležitý aspekt budovania podnikovej kultúry, dáva jasnú informáciu o tom, aké pracovné správanie je tolerovateľné a aké nie. Je potrebné, aby žiaduce pracovné správanie bolo charakterizované v opise práce alebo v iných oficiálnych dokumentoch, ako je napr. etický kódex.

Dôležitým aspektom hodnotenia je transparentnosť tohto procesu. Zamestnanci majú byť oboznámení s cieľom hodnotenia, s jeho priebehom a s ďalším využitím získaných informácií. Ak podnik využíva tieto výstupy na plánovanie rozvoja kariéry zamestnancov, ich odmeňovanie, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, je potrebné, aby ich oboznámil s tým, akým spôsobom to bude realizovať.

Odmeňovanie zamestnancov

Systém odmeňovania zamestnancov má byť úzko spätý s cieľmi a zámermi podniku a podporovať ich. Podnik teda stojí pred otázkou, akým spôsobom diferencovať výšku celkovej odmeny, aby na jednej strane pôsobila ako motivačný prvok a na druhej strane spĺňala kritéria ekonomickej efektívnosti a aj spravodlivosti. Je teda potrebné určiť priority v tejto oblasti, t. j. definovať, na plnenie akých cieľov chce viazať výšku mzdy a bonusov. V prípade výrobných zamestnancov je toto rozhodnutie pomerne jednoduché, hlbšiu analýzu vyžaduje určenie

spôsobu odmeňovania technicko-hospodárskych a administratívnych zamestnancov, ako aj manažérov jednotlivých úrovní.

Ďalšou otázkou je, ako previazať odmeňovanie zamestnanca s pracovným správaním a či je takýto krok potrebný. Effron a Ort (2011) sa domnievajú, že pracovné správanie môže predstavovať určitú prahovú hodnotu pri stanovení odmeny (požadované pracovné správanie je podmienkou na pridelenie odmeny) alebo najvyššiu hodnotu (odmena nepresiahne určitú výšku, ak zamestnanec nerešpektuje požiadavky na pracovné správanie). Týmito opatreniami môže podnik budovať osobnú zodpovednosť zamestnancov.

Podnik sa ďalej musí zaoberať otázkou, či odmeňovať kolektívne alebo individuálne výsledky. Vo všeobecnosti sa preferuje kombinácia týchto metód, a tak sa podporuje kolektívna spolupráca, ako aj individuálne výkony. Viacerí autori (Ort, Effron, 2012, Armstoring 2007) neodporúčajú zložité metódy výpočtu celkovej odmeny. Takéto konanie vedie k zníženiu transparentnosti a zväčša jeho výsledkom nie je vyššia motivácia zamestnancov, ani spravodlivosť systému. Títo autori považujú za dostatočné oddeliť a zvlášť oceniť približne 20 % zamestnancov s najlepším výkonom a k znižovaniu odmeny prikočiť tiež na úrovni asi 20 % zamestnancov s najnižším výkonom. Takýmto prístupom môže podnik aktívne zapájať zamestnancov do tvorby odmeny, čo znamená uplatňovanie princípu zapojenia stakeholderov.

Opäť je potrebné zaoberať sa transparentnosťou celého procesu, aby každému zamestnancovi bolo zrejmé, ako podnik postupuje pri určovaní odmeny. Ďalšia požiadavka na transparentnosť sa týka vzťahu podniku k zástupcom zamestnancov. V tejto oblasti je žiaduce vytvárať partnerský vzťah vzhľadom na to, že odbory ako výrazný mienkotvorca medzi zamestnancami môžu pomôcť podniku aj v komunikovaní opatrení, ktoré majú negatívny vplyv na zamestnancov. Táto komunikácia splní svoj cieľ, ak budú zamestnanci presvedčení o nevyhnutnosti daného opatrenia. Zvyšovaním transparentnosti prispieva podnik k uplatňovaniu princípu dobrovoľnej angažovanosti.

Poskytovanie zamestnaneckých výhod alebo benefitov môže výrazne prispieť k pracovnej spokojnosti zamestnancov. Je potrebné hľadať také benefity, ktoré si zamestnanci cenia. Viaceré podniky pristupujú k tzv. katalógovému spôsobu zamestnaneckých výhod, t. j.

zamestnanec má možnosť vybrať si také, ktoré najviac vyhovujú jeho potrebám. Pokladáme to za vhodný prostriedok uplatňovania princípu integrity a zapojenia stakeholderov.

Vzdelávanie zamestnancov

Kľúčovým konceptom v oblasti podnikového vzdelávania z hľadiska spoločenskej zodpovednosti je zamestnateľnosť a celoživotné vzdelávanie. Zamestnateľnosť považujeme za jeden zo synergických efektov, ktoré je možné dosiahnuť v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Tento efekt spočíva v tom, že rozvojom zamestnancov si podnik zabezpečuje vzájomnú zastupiteľnosť zamestnancov v prípade organizačných zmien, a tým aj znižuje náklady na prípadný výber nových zamestnancov. Zamestnancom poskytuje vyššiu istotu pracovného miesta, zvyšuje ich šance uplatniť sa v prípade potreby inde, a tým prispieva aj k ich pracovnej spokojnosti. Takýto postup prispieva k rozvoju princípu dobrovoľnej angažovanosti a integrity v podniku.

Pri vytváraní plánu vzdelávania, podniky stoja pred otázkou, nakoľko tento plán individualizovať. Individualizácia na jednej strane prináša lepšie výsledky, na druhej strane je väčšinou spojená s vyššími nákladmi. Optimálnym riešením je zvyčajne určitý kompromis medzi kolektívnym a individuálnym vzdelávaním, teda prienik oboch prístupov. Významným nástrojom optimalizácie tohto procesu môže byť vhodne nastavený personálny informačný systém.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov môže mať rozhodujúci vplyv aj na rozvoj osobnej zodpovednosti zamestnancov vzhľadom na to, že miera porozumenia súvislostí vykonávanej práce tvorí základný predpoklad osobnej zodpovednosti. Určitým prostriedkom rozvoja zamestnancov môžu byť aj pravidelné stretnutia s manažmentom. Vysvetľovanie postavenia podniku na trhu, finančných výsledkov a ďalších okolností plnenia plánu podniku pomáha zamestnancom stotožniť sa s rozhodnutím manažmentu a lepšie pochopiť prijaté opatrenia, aj keď ide o opatrenia, ktoré majú na ich pracovný život negatívny vplyv. Takýto postoj vedie tiež k tvorbe partnerského vzťahu so zástupcami zamestnancov, keďže prispieva k pochopeniu skutočnosti, že záujem podniku je aj záujmom jeho zamestnancov. Bezpochyby to znamená aj vyššiu mieru uplatňovania princípu zapojenia stakeholderov.

Uvoľňovanie zamestnancov

Uvoľňovanie zamestnancov je v máloktorom podniku spracované vo forme určitého samostatného procesu alebo smernice. Táto skutočnosť má určité výhody vzhľadom na to, že ide vždy o jedinečné okolnosti a jedinečnú situáciu a ako takúto je aj potrebné ju riešiť. Základom zodpovednosti voči zamestnancom v tejto oblasti je pokúsiť sa uvoľňovaniu vyhnúť, t. j. pri organizačných zmenách preradiť zamestnanca na iné miesto. V istých situáciách však takéto opatrenia nie sú možné. Kľúčom k zodpovednosti sa tak stáva maximálna transparentnosť a komunikácia s cieľom nestratiť dôveru zamestnanca. Na tomto základe je možné budovať ďalšie aktivity, ako asistenciu s dokumentáciou, pomoc s vyhľadávaním nového pracovného miesta, napr. ponúknutím zamestnanca okolitým podnikom či poskytnutím rekvalifikačného kurzu. Opäť sa v tejto oblasti javí ako kľúčová spolupráca so zástupcami zamestnancov, ktorí môžu byť pre podnik partnerom pri komunikácii týchto rozhodnutí, ako aj pri hľadaní optimálneho riešenia. Spolupráca s odborními, ale aj s inými podnikmi poukazuje na posilnenie princípov dobrovoľnej angažovanosti a zapojenia stakeholderov.

Prekážky a riziká spojené s implementáciou princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov v podniku

V súvislosti s programom implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti je potrebné poukázať aj na niektoré riziká, ktoré môžu v takomto prípade vzniknúť. Členíme ich podľa stakeholderov personálnych útvarov, na ktorých úrovni sa prejavujú.

Vo vzťahu k vedeniu podniku, a teda aj k vlastníkom podniku je prekážkou implementácie navrhnutého programu skutočnosť, že nie je možné dokázať prepojenie určitého spôsobu riadenia ľudských zdrojov s ekonomickými výsledkami podniku. Ako ukázal Gerhart (2007), efektívnosť jednotlivých nástrojov riadenia ľudských zdrojov je ovplyvnená jednak v horizontálnej rovine ostatnými nástrojmi personálnej práce, ktoré podnik využíva, a jednak vo vertikálnej rovine celkovou stratégiou riadenia podniku.

Vo vzťahu k líniovým manažérmi a čiastočne aj k zamestnancom vzniká riziko, ktoré vo svojej práci opisuje Habisch (2012). Predovšetkým veľké podniky v snahe eliminovať negatívne dôsledky

obvinení z neetického konania (napr. ohrozenie reputácie podniku) zavádzajú do praxe tzv. politiky zhody⁴, ktorých súčasťou býva aj etický kódex. Ide o snahu implementovať a zaviesť do každodenných činností vo všetkých organizačných zložkách podniku hodnoty uznávané vrcholovým manažmentom, čo najmä v rámci nadnárodných spoločností vyžaduje nemalé úsilie. Ak je takáto politika založená striktné na súbore pravidiel, môže to v podniku viesť k pocitu obmedzovania osobnej slobody, k zníženiu dôvery k vedeniu, a tým aj k rozkladu firemnej kultúry. V rovine spoločenskej zodpovednosti podniku vedú takéto opatrenia často k nežiaducim efektom, keďže zbavujú líniový manažment a zamestnancov osobnej zodpovednosti a nedovoľujú im v prípade potreby pružne prispôbovať rozhodnutia vzniknutej situácii. Preto tento autor odporúča, aby vedenie podniku koncipovalo takúto politiku vo forme odporúčaní, no najmä aby ostalo otvorené širokej diskusii o etických otázkach.

Na riziko podobného charakteru poukázali aj niektorí manažéri v skúmaných podnikoch (predovšetkým vo vzťahu k zástupcom zamestnancov a zamestnancom), keď naznačili neochotu deklarovať v písomnej forme dobrovoľné záväzky voči zamestnancom. Tento postoj vyplýval z negatívnych skúseností, keď sa zamestnanci domáhali takýchto výhod ako svojho práva aj v čase stagnácie podniku, bez toho, aby brali do úvahy zmenenú situáciu, v ktorej sa podnik ocitol. Preto považujeme za nevyhnutné budovanie takej podnikovej kultúry, ktorá povedie k obojstrannej zodpovednosti podniku voči zamestnancom a naopak.

⁴ Compliance policy

ZÁVER

V ekonomickej teórii sa v súvislosti s turbulentným prostredím globalizovanej ekonomiky čoraz častejšie hovorí o nutnosti cielene sa zamerať na udržateľnosť podniku v dlhom období. Kľúčom k udržateľnosti je vytváranie obojstranne prospešných vzťahov medzi podnikom a vonkajším prostredím, ako aj vnútri podniku. Na to, aby šlo o dlhodobý a vzájomne prínosný vzťah, musí byť spoločenská zodpovednosť jeho integrálnou súčasťou. Ide o také správanie podniku, keď pri rozhodovaní berie podnik do úvahy vplyv na svojich stakeholderov, vedome im neškodí, a ak predsa k škode dôjde, prijíma nápravné opatrenia. Pre dlhodobé prežitie podniku je nevyhnutné, aby sa takýto vzťah vytváral predovšetkým smerom k zákazníkom, dodávateľom a odberateľom, finančným inštitúciám a ďalším stakeholderom v danom odvetví. Nositeľom danej zodpovednosti sú zamestnanci podniku, s ktorými uvedení stakeholderi prichádzajú do styku buď priamo alebo prostredníctvom výsledkov ich práce, pričom zamestnanci sami patria ku kľúčovým stakeholderom podniku. Preto je angažovanosť zamestnancov v otázkach spoločenskej zodpovednosti nevyhnutnou podmienkou rozvoja zodpovednosti voči vonkajšiemu prostrediu. Zároveň však musí podnik pôsobiť zodpovedne predovšetkým k svojim zamestnancom. Analýzou domácich a zahraničných bibliografických zdrojov, ako aj výberovej vzorky podnikov sme dospeli k záveru, že k angažovanosti zamestnancov dochádza, ak podnik cielene zabezpečuje pracovnú spokojnosť a vyvíja tlak na rozvoj osobnej zodpovednosti zamestnancov.

Na základe prezentovaného výskumu sme zistili, že významný vplyv na uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti vo vzťahu k zamestnancom má architektúra podniku (filozofia riadenia, hodnoty podniku). Naopak, súvislosť medzi charakteristikami personálnej politiky a mierou uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti sa nepotvrdili. Vychádzajúc zo štruktúrovaných rozhovorov s personálnymi manažérmi v desiatich slovenských podnikoch však konštatujeme, že hoci architektúra podniku je pre uplatňovanie jednotlivých princípov kľúčová, personálna politika a vhodne nastavené procesy prispievajú k uplatňovaniu hodnôt a filozofie riadenia podniku v rámci celej organizácie. Naš výskum nepotvrdil predpoklad o vplyve veľkosti

podniku a väčšinového vlastníctva na mieru uplatňovania princípov spoločenskej zodpovednosti, ale poukázal na významný vplyv finančnej situácie podniku na implementáciu týchto princípov. V rámci výskumu sme tiež získali dôležité informácie o postoji personálnych manažérov v slovenských podnikoch k realizácii koncepcie spoločenskej zodpovednosti v riadení ľudských zdrojov. Výstupy z rozhovorov poukázali na možnosti, ale aj úskalia implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti do riadenia ľudských zdrojov.

Pretrvávajúca finančná a hospodárska kríza vedie k novému smerovaniu skúmania spoločenskej zodpovednosti. Je potrebné pozorovať trendy výskumu v tejto oblasti a konfrontovať ich s vývojom myslenia v oblasti riadenia ľudských zdrojov nielen v Slovenskej republike, ale aj v globálnom kontexte.

Za teoretické prínosy tejto monografie považujeme nasledujúce skutočnosti. V prvom rade je to zosumarizovanie poznatkov a súvislostí v oblasti koncepcie spoločenskej zodpovednosti. Inovatívnym prvkom práce je zapojenie filozofického pohľadu do vymedzenia spoločenskej zodpovednosti podniku. S problémom nejednoznačnosti koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku sme sa vyrovnali definovaním jej princípov. Ide o zjednocujúci prístup, ktorý vyjadruje podstatu jednotlivých teórií v rámci tejto koncepcie pomocou formulovania troch princípov – princípu dobrovoľnej angažovanosti, integrity a zapojenia stakeholderov. Výhodou tohto prístupu je jeho univerzálnosť, čo znamená, že je aplikovateľný na podniky s rozličným predmetom podnikania, v rámci rozličných odvetví, pôsobiacich v rozličných kultúrnych kontextoch a inštitucionálnych rámcoch. Rovnako umožňuje identifikovať podstatu spoločenskej zodpovednosti v jednotlivých funkčných oblastiach podniku, t. j. spoločensky zodpovedné správanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov, marketingu či komunikácie.

Ďalším z teoretických prínosov je identifikácia prieniku koncepcie spoločenskej zodpovednosti s riadením ľudských zdrojov v podniku. Vymedzenie tohto prieniku je dôležité predovšetkým na pochopenie podstaty spoločenskej zodpovednosti podniku vo vzťahu k jeho zamestnancom. Je to zároveň spôsob, pomocou ktorého je možné posúdiť stupeň rozvoja spoločenskej zodpovednosti v konkrétnom podniku. Uvedený prienik vychádza zo systematického prístupu k

riadeniu ľudských zdrojov, keď sa podnik nezameriava len na určité vonkajšie ukazovatele zodpovednosti, ale zaoberá sa zodpovednosťou v rámci celého systému, to znamená počnúc filozofiou riadenia uznávanou vrcholovým manažmentom, cez personálnu politiku, až po procesy a prax riadenia ľudských zdrojov.

Na základe uskutočnenej analýzy systému riadenia ľudských zdrojov v podnikoch sme vymedzili kľúčové oblasti na uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v slovenských podnikoch. Ide o podporu zamestnateľnosti, celoživotné vzdelávanie, kultúru a etiku pracovného prostredia, ako aj spoluprácu so zástupcami zamestnancov. Uvedený prínos monografie je významný z toho dôvodu, že „témy“ spoločenskej zodpovednosti sú závislé od kultúrneho kontextu a inštitucionálneho rámca, a teda vymedzenie relevantných oblastí pre podniky v konkrétnom prostredí umožňuje efektívnu podporu uplatňovania tejto koncepcie v praxi.

SUMMARY

Socially Responsible Human Resources Management in a Business

The concept of corporate social responsibility responds to the adverse socio-economic phenomena that arise as a result of rapid economic growth in the second half of the 20th century. The concept attributes the key role to the company as the dominant actor of economic and social life. A major shortcoming of this concept is its ambiguity both in theory and in practice

In the first chapter, we analysed the causes of this fragmentation that results from the ambiguity of assumptions, methodologies and applied terminology. To solve this problem, it is essential to consider the assumptions underlying the basis of corporate social responsibility. We believe that most of the theories of corporate social responsibility are based on similar principles; however in the level of application they stress various elements. Based on the study of a wide range of perspectives of national and foreign authors dealing with the concept of corporate social responsibility, we have identified three key principles. The principle of voluntary engagement underlines the initiative of the company beyond the law in order to achieve justice, ethics and transparency. The principle of integrity states that corporate social responsibility is an approach to managing the company, which is not focused solely on growth of financial indicators, but takes into account the conditions under which the profit is generated, the effects on different groups, regions and environment and sustainability business in the future. The principle of stakeholder involvement advises companies to take into account the interests of stakeholders, but also involve them in decisions making about common interests and create a mutually beneficial partnership.

We continued with theoretical analysis by describing the human resources management system. We based our considerations on the three-level model of human resource management proposed by M. Armstrong (2007). This author believes that the processes and practices of personnel management is determined by personnel policies (the second level of the model), which is based on the philosophy, values, principles and strategies advocated by the management (the first level of

the model). In the next section we defined the penetration of the concept of corporate social responsibility to human resource management. In the socially responsible human resources management, it is essential to develop two aspects. Firstly, there is a need to implement the principles of social responsibility to all levels of human resources management. Secondly, the personnel department should contribute to the implementation of the strategy of social responsibility and focus on increasing personal responsibility of each employee.

It is necessary to point out some specifics of human resource management and corporate social responsibility in the countries of the former planned economies in Europe. Compared with the U.S., the country of the origin of the concept of corporate social responsibility and human resource management theory, European businesses are confronted with many constraints arising from the legislation. The specific of the countries of the former planned economies is the tradition of providing various social services, but no pressure to the personal responsibility of its employees.

In this context, the main scientific goal of the monograph was to specify possibilities of corporate social responsibility principles implementation into human resources management based both on the theoretical identification of these principles and on the analysis of its application in the human resource management in Slovak companies. To meet this goal, it was necessary to analyse the application of the principles of social responsibility in human resources management in the company due to the fact that the concrete manifestations of social responsibility are related to the institutional framework and cultural context of the business environment. The aim of the analysis was to determine the expressions of the concept of corporate social responsibility and the dependence of these expressions on the characteristics of the company architecture and its personnel policy.

Based on the research, we proved the significant effect of characteristics of the corporate architecture (philosophy of management, values of the company) to extent of application of the principles of social responsibility. Conversely, hypotheses about the impact of personnel policy characteristics to extent of application of the social responsibility principles are not confirmed. Based on structured interviews with

personnel managers in ten Slovak companies we have to state, that although the corporate architecture is essential for the implementation of the principles, personnel policies and procedures can contribute to the implementation of the values and philosophy of management across the organization. The research did not confirm the assumption of significant effect of the size of business and majority ownership on application of the social responsibility principles, but pointed out the significant impact of the financial situation of the company on integration of these principles. We also obtained important information about the opinions of human resource managers in Slovak companies about implementation of corporate social responsibility into human resources management. Outcomes of the interviews highlighted the opportunities, but also the pitfalls of the implementation of these principles into human resources management in selected personnel actions, namely evaluation of work performance, remuneration, development and dismissal of employees.

In the last part, we have introduced the current directions in corporate responsibility research. We dealt with concepts of Corporate Responsibility and Sustainability (CSR 2.0), Creating Shared Value (CSV) and Social Innovations. We compared the requirements of these concepts with the mainstream paradigms of human resources management and identified existing gaps and challenges for further research.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ANZENBACHER, A. – ŠPRUNK, K. 2001. Úvod do etiky. Praha : Academia, 2001. ISBN 80-200-0917-5.
2. ARGANDOÑA, A. 2006. From Ethical Responsibility to Corporate Social Responsibility. In : Proceedings of 6th International Conference of Catholic Social Thoughts and Management Education [on-line]. [cit. 2011-12-17]. Dostupné na internete : <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/ thegoodcompany/ Finalpapers/Argondona%20Final%20Pape.pdf>.
3. ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, M. 2011. Armstrong's handbook of strategic human resource management. 5th ed. London ; Philadelphia : Kogan Page, 2011. 313 s. ISBN 978-0-7494-6394-6.
5. BARNEY, J.B. - HANSEN, M.H. 2006. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. In : Strategic Management Journal. 2006. roč. 15, č. 1, s. 175–190. ISSN 01432095, 10970266.
6. BATEMAN, T. 2009. Zamyslenie sa nad spoločenskou zodpovednosťou [on-line]. 2009. S.l. : s.n. [cit. 2014-02-20]. Dostupné na internete : <http://www.scss.sk>
7. BAUMANN-PAULY, D. a kol. 2013. Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. In : Journal of Business Ethics. 2013. roč. 115, č. 4, s. 693 – 705. ISSN 0167-4544.
8. BAUR, V.E. a kol. 2010. Participation of marginalized groups in evaluation: Mission impossible? In : Evaluation and Program Planning. august 2010. roč. 33, č. 3, s. 238 –245. ISSN 01497189.
9. BECKER, B.E. - HUSELID, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? In : Journal of Management. 1 december 2006. roč. 32, č. 6, s. 898 – 925. ISSN 0149-2063, 1557-1211.
10. BENN, S. – BOLTON, D. 2011. Key concepts in corporate social responsibility. Los Angeles : SAGE, 2011. 246 s. SAGE key concepts. ISBN 978-1-84787-928-8.

11. BIEREMA, L.L. - D' ABUNDO, M.L. 2004. HRD with a conscience: practicing socially responsible HRD. In : International Journal of Lifelong Education. september 2004. roč. 23, č. 5, s. 443 – 458. ISSN 0260-1370, 1464-519X.
12. BOSELIE, P. a kol. 2001. Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. In : The International Journal of Human Resource Management. 2001. roč. 12, č. 7, s. 1107 – 1125. ISSN 0958-5192, 1466-4399.
13. BUSSARD, A. a kol. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie [on-line]. Bratislava : Nadácia Integra, 2005. 112 s. [cit. 2013-12-12]. Dostupné na internete : http://www.panet.sk/download/text_zodpovedne_podnikanie.pdf.
14. CAPRON, M. – QUAIREL, F. 2007. La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : La Découverte, 2007. ISBN 2-7071-4906-3.
15. CARROL, A.B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In : Business Horizons. 1991. roč. 34, č. 4, s. 39 – 48. ISSN 0007-6819.
16. CARROL, A.B. 2008. A history of corporate social responsibility. Concepts and practices. In : The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford ; New York : Oxford University Press Inc, 2008. Oxford handbooks. ISBN 978-0-19-921159-3. s. 19 – 46
17. CARROLL, A.B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In : Business & Society. 1 september 1999. roč. 38, č. 3, s. 268 – 295. ISSN 0007-6503.
18. CASSON, M. 2005. Entrepreneurship and the theory of the firm. In : Journal of Economic Behavior & Organization. 2005. roč. 58, č. 2, s. 327 – 348.
19. COHEN, E. 2010. CSR for HR a necessary partnership for advancing responsible business practices. Sheffield : Greenleaf Pub., 2010. 312 s. ISBN 978-1-907643-30-9.
20. COHEN, E. a kol. 2012. HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability [on-line]. Alexandria : SHRM Foundation, 2012. [cit. 2014-02-11]. Dostupné na internete : <http://>

- www.shrm.org/about/foundation/products/documents/4-12%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf.
21. COVEY, S.R. 2006. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha : Management Press, 2006. ISBN 8072611569.
 22. CRANE, A. a kol. 2008. The corporate social responsibility agenda. In : The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford ; New York : Oxford University Press Inc, 2008. Oxford handbooks. ISBN 978-0-19-921159-3. s. 3 – 15, 2008
 23. CRANET 2011. CRANET Survey on Comparative Human Resources Management - International Executive Report 2011 [on-line]. Cranfield : CRANET, 2011. [cit. 2014-06-15]. Dostupné na internetu : http://www.ef.ums.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf.
 24. DEAN, E. 2013. Toward a heterodox theory of the business enterprise: the Going Concern Model and the US computer industry [on-line]. Dissertation thesis. S.l. : s.n. Dostupné na internetu : <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/40278/DeanTowHetThe.pdf?sequence=1>.
 25. DONALDSON, T. - PRESTON, L.E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In : Academy of Management Review. 1995. roč. 20, č. 1, s. 65 – 91. ISSN 0363-7425, 1930-3807.
 26. DVOŘÁKOVÁ, Z. 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha : C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
 27. EFFRON, M. – ORT, M. 2011. Rýchly talent manažment. Bratislava : Eastone books, 2011. 216 s. ISBN 978808109168.
 28. EHNERT, I. 2009. Theorising on Strategic HRM from a Sustainability Approach. In : Sustainable Human Resource Management. Heidelberg : Physica-Verlag HD, 2009. ISBN 978-3-7908-2187-1.
 29. ELLERMAN, J.S. – KLEINER, B.H. 2000. How to write excellent human resource policies. In : Management Research News. 2000. roč. 23, č. 7 – 8, s. 95 – 98. ISSN 0140-9174.

30. EUROPEAN COMMISSION 2001. Green paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels : European Commission, 2001.
31. EUROPEAN COMMISSION 2002. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Brussels : European Commission, 2002.
32. EUROPEAN COMMISSION 2010. Communication from the Commission Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels : European Commission, 2010.
33. EUROPEAN COMMISSION 2011. Communication from the commission. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. S.l. : Brussels, 2011.
34. EURÓPSKA KOMISIA 2006. Oznámenie Komisie, ktorým sa implementuje partnerstvo pre rast a zamestnanosť: Európa ako pilier najvyššej kvality v oblasti podnikovej sociálnej zodpovednosti. Brusel : Európska komisia, 2006.
35. EZZEEDEN, S.R. a kol. 2006. Is Strategic Human Resource Management Socially Responsible? The Case of Wegmans Food Markets, Inc. In : Employee Responsibilities and Rights Journal. 2006. roč. 18, č. 4, s. 295 – 307. ISSN 0892-7545, 1573-3378.
36. FONTRODONA, J. – SISON, A.J.G. 2006. The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology. In : Journal of Business Ethics. jún 2006. roč. 66, č. 1, s. 33 – 42. ISSN 0167-4544, 1573-0697.
37. FOSS, N.J. – KLEIN, P.G. 2005. Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade? In : ALVAREZ, S.A. a kol. (eds.) , Handbook of Entrepreneurship Research. New York : Springer-Verlag, 2005. ISBN 0-387-23621-X. s. 55 – 80.
38. FREDERICK, W.C. 2008. Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future. In : The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford ; New York : Oxford University Press Inc, 2008. ISBN 978-0-19-921159-3. s. 522 – 531, 2008

39. FREEMAN, R.E. 2004. The Stakeholder Approach Revisited. In : Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. 2004. roč. 5, č. 3, s. 228 – 241. ISSN 1439880X.
40. FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In : The New York Times Magazine. 1970.
41. GARROUSTE, P. - SAUSSIÉ, S. 2005. Looking for a theory of the firm: future challenges. In : [on-line]. 2005. Dostupné na internete : [http://dx.doi.org/ 10.1016/j.jebo.2004.09.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2004.09.008).
42. GERHART, B. 2007. Horizontal and Vertical Fit in Human Resources Systems. In : OSTROFF, C.L. - JUDGE, T. (eds.) , Perspectives on organizational fit. New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2007. ISBN 978-0-8058-5195-3
43. GOODERHAM, P. – NORDHAUG, O. 2011. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. In : Human Resource Management Review. marec 2011. roč. 21, č. 1, s. 27 – 36. ISSN 10534822.
44. GRANT, C. 1991. Friedman fallacies. In : Journal of Business Ethics. december 1991. roč. 10, č. 12, s. 907 – 914. ISSN 0167-4544, 1573-0697.
45. GREENWOOD, M. 2002. Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. In : Journal of Business Ethics. 2002. roč. 36, č. 3, s. 261 – 278. ISSN 0167-4544.
46. GREENWOOD, M. 2007. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. In : Journal of Business Ethics. 24 júl 2007. roč. 74, č. 4, s. 315 – 327. ISSN 0167-4544, 1573-0697.
47. GREENWOOD, M. a kol. 2011. Ethics and HRM: The Contribution of Stakeholder Theory. In : PAINTER-MORLAND, M. (ed.) , Business and Professional Ethics Journal. 2011. roč. 30, č. 3, s. 269 – 292. ISSN 0277-2027.
48. HABISCH, A. 2012. The broken tables of stone: a decalogue approach to corporate compliance practice. In : Journal of Management Development. 2012. roč. 31, č. 9, s. 912 – 924. ISSN 0262-1711.

49. HABISCH, A. – JONKER, J. 2005. CSR - A Subject with Substance? In : Corporate social responsibility across Europe. Berlin; New York : Springer, 2005. ISBN 978-3-540-26960-1. s. 1 – 10
50. HALL, N. a kol. 2015. Social licence to operate: understanding how a concept has been translated into practice in energy industries. In : Journal of Cleaner Production. január 2015. roč. 86, s. 301 – 310. ISSN 09596526.
51. HLAVÁČEK, J. – HLAVÁČEK, M. 2008. Corporate social responsibility: Proklamace nebo ekonomická nutnost? In : Politická ekonomie. 2008. roč. 11, č. 5, s. 579 – 597. ISSN 0032-3233.
52. HOREHÁJOVÁ, M. – MARASOVÁ, J. 2008. The institutional factors of the corporate social responsibility development in the Central European countries. In : Ekonomie a management. 2008. roč. 9, č. 2, s. 58 – 64. ISSN 1212-3609.
53. JAĎUŠOVÁ, J. 2011. Návrh akčného plánu pre sociálnu líniu spoločenskej zodpovednosti v organizácii Slovalco. In : Spoločenská zodpovednosť – súčasť environmentálnej a firemnej kultúry. Banská Bystrica : FPV UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0135-6. s. 104 – 113
54. JANKIEWICZ, S. 2011. Corporate Social Responsibility and Marketing Policy – The Problem of Evaluation. In : Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility I. Proceedings from International Scientific Conference. Banská Bystrica : EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0268-1.
55. JORDI, C.L. 2010. Rethinking the firm's mission and purpose. In : European Management Review. 2010. roč. 7, č. 4, s. 195 – 204. ISSN 17404754.
56. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava : SPRINT v.fra, 2003. ISBN 80-89085-22-9.
57. KALAJTZIDIS, J. 2010. Mravný subjekt a zodpovednosť. In : 6. Študentská vedecká konferencia: zborník príspevkov. Prešov : Prešovská univerzita, 2010. ISBN 978-80-555-0300-4. s. 172 – 185
58. KASSAY, S. 2006. Podnik a podnikanie. 1. zväzok. Bratislava : Veda, 2006. ISBN 978-80-224-0775-5.

59. KITZMUELLER, M. – SHIMSHACK, J. 2012. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. In : *Journal of Economic Literature*. marec 2012. roč. 50, č. 1, s. 51 – 84. ISSN 0022-0515.
60. KNIPPENBERG, L. – JONG, E.B.P. 2010. Moralising the Market by Moralising the Firm: Towards a Firm-Oriented Perspective of Corporate Social Responsibility. In : *Journal of Business Ethics*. september 2010. roč. 96, č. 1, s. 17 – 31. ISSN 0167-4544, 1573-0697.
61. KOLEVA, P. a kol. 2006. Responsabilité sociale des entreprises en Europe centrale et orientale: naissance ou résurgence? In : KOLEVA, P. a kol. (eds.) , *Nouvelles Europes: trajectoires et enjeux économiques*. Belfort : Université de technologie de Belfort-Montbéliard, 2006. ISBN 9782914279284 2914279280. s. 213 – 245
62. KOLEVA, P. a kol. 2010. Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe. In : *The International Journal of Human Resource Management*. 2010. roč. 21, č. 2, s. 274 –293. ISSN 0958-5192.
63. KOUBEK, J. 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
64. LAM, H. – KHARE, A. 2010. HR's Crucial Role for Successful CSR. In : *HR's Crucial Role for Successful CSR*. 2010. roč. 3, č. 2, s. 3 – 15. ISSN 1940-1485.
65. LAU, C. a kol. 2007. Can Ethical Decision Making be Taught? The JUSTICE Approach. In : *Social Responsibility Journal*. 2007. roč. 3, č. 2, s. 3 – 10. ISSN 1747-1117.
66. LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2008. Inovatívny manažment vo vedomostnej ekonomike. Banská Bystrica : EF UMB, 2008. 194 s. ISBN 978-80-8083-656-6.
67. LESTER, S.W. – KICKUL, J. 2001. Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. In : *Human Resource Planning*. 2001. roč. 24, č. 1, s. 10 – 21.

68. LIU, G. – KO, W.-W. 2011. Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective. In : *Journal of Business Ethics*. december 2011. roč. 104, č. 2, s. 251 – 268. ISSN 0167-4544, 1573-0697.
69. LUKNIČ, A. 1994. Štvrtý rozmer podnikania- etika. Bratislava : Slovak Academic Press, 1994. 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
70. MARASOVÁ, J. 2008. Vnútoraná a vonkajšia dimenzia sociálnej funkcie podniku. Banská Bystrica : EF UMB, 2008. 150 s. ISBN 978-80-8083-600-9.
71. MARCIANO, V.M. 1995. The origins and development of human resources management. In : *Academy of Management Proceedings*. 1 august 1995. roč. 1995, č. 1, s. 223 – 227. ISSN 0065-0668, 2151-6561.
72. MARGOLIS, J.D. - WALSH, J.P. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. In : *Administrative Science Quarterly*. 2003. roč. 48, č. 2, s. 268.
73. MARKOVÁ, V. 2005. Využívanie etických princípov v podnikaní v podmienkach SR. In : *Acta oeconomica* No.18. Banská Bystrica : EF UMB, 2005. ISBN 80-8083-126-2. s. 26 – 31
74. MARTINKOVIČOVÁ, M. 2009. Etika ako súčť profesionalizácie zamestnancov verejnej správy. Banská Bystrica : EF UMB, 2009. 172 s. ISBN 978-80-8083-729-7.
75. MATTEN, D. – MOON, J. 2008. Implicit“ and ”Explicit“ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In : *Academy of Management Review*. 2008. roč. 33, č. 2, s. 404 – 424. ISSN 1930-3807.
76. MAYES, R. 2015. A social licence to operate: corporate social responsibility, local communities and the constitution of global production networks. In : *Global Networks*. júl 2015. roč. 15, č. s1, s. 109 – 128. ISSN 14702266.
77. MCELHANEY, K. 2011. Dobrý biznis. Bratislava : Eastone books, 2011. 200 s. ISBN 978-80-8109-193-3.
78. MCINTYRE, M.L. a kol. 2015. Do firms seek social license to operate when stakeholders are poor? Evidence from Africa. In : *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 2015. roč. 15, č. 3, s. 306 – 314. ISSN 1472-0701.

79. MELÉ, D. 2008. Corporate social responsibility theories. In : The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford ; New York : Oxford University Press Inc, 2008. Oxford handbooks. ISBN 978-0-19-921159-3. s. 47 – 82.
80. MITCHELL, R.K. a kol. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In : The Academy of Management Review. 1997. roč. 22, č. 4, s. 853.
81. ORLITZKY, M. a kol. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. In : Organization Studies. 2003. roč. 24, č. 3, s. 403 – 441.
82. OSBURG, T. 2013. Social Innovation to Drive Corporate Sustainability. In : OSBURG, T. - SCHMIDPETER, R. (eds.) , Social Innovation. S.l. : Springer Berlin Heidelberg, 2013. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. ISBN 978-3-642-36539-3. s. 13 – 22
83. PARSONS, R. a kol. 2014. Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its “social licence to operate”. In : Resources Policy. september 2014. roč. 41, s. 83 – 90. ISSN 03014207.
84. PETIT, A. 1993. Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Boucherville, Québec : G. Morin, 1993. ISBN 2891054482.
85. PORTER, M.E.– KRAMER, M.R. 2011. Creating shared value. In : Harvard Business Review. 2011. roč. 89, č. 1/2, s. 62 – 77. ISSN 00178012.
86. PREUSS, L. a kol. 2009. The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. In : The International Journal of Human Resource Management. april 2009. roč. 20, č. 4, s. 953 – 973. ISSN 0958-5192, 1466-4399.
87. PRUZAN, P. 2008. Spirituality as a Firm Basis for Corporate Social Responsibility. In : CRANE, A. (ed.) , The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford ; New York : Oxford University Press Inc, 2008. Oxford handbooks. ISBN 978-0-19-921159-3.

88. PRUŽINSKÝ, M. – GIRGOŠKOVÁ, M. 2010. Corporate Social Responsibility. In : *Acta oeconomica cassoviensia*. 2010. roč. 3, č. 1, s. 31 – 40. ISSN 1337-6020.
89. RABINSKÁ, I. 2011. Trestní odpovědnost právnických osob. In : *Společenská odpovědnost firem. Transfer vědeckých poznatků do praxe. Sborník z mezinárodní vědecké konference*. Olomouc : MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-67-0.
90. RUSSO, A. – TENCATI, A. 2009. Formal vs. Informal CSR Strategies. 2009.
91. RUSSO, P. – MUELLER, S. 2013. Social Innovation Education. In : OSBURG, T. - SCHMIDPETER, R. (eds.) , *Social Innovation*. S.l. : Springer Berlin Heidelberg, 2013. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. ISBN 978-3-642-36539-3. s. 171 – 181.
92. SACHS, J. 2014. Introduction to Sustainable Development. In : *What is Sustainable Development?* [on-line]. S.l. : s.n., 2014. [cit. 2014-02-20]. Dostupné na internete : https://class.coursera.org/susdev-001/wiki/Reading_Materials.
93. SEKOVÁ, M. 2007. Úroveň personálnej práce v podmienkach Slovenska. In : VETRÁKOVÁ, Milota, *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica : EF UMB, 2007. ISBN 978-80-8083-537-8. s. 5 – 23.
94. SEKOVÁ, M. 2011. Význam a výzvy riadenia ľudských zdrojov. In : VETRÁKOVÁ, Milota, *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3. s. 8 – 35.
95. SEN, A.K. 2002. *Etika a ekonomie*. Praha : Vyšehrad, 2002. ISBN 80-7021-549-6.
96. SIMMONS, J. 2008. Ethics and morality in human resource management. In : *Social Responsibility Journal*. 2008. roč. 4, č. 1/2, s. 8 – 23. ISSN 1747-1117.
97. SUKSERM, T. – TAKAHASHI, Y. 2010. A prospective process for implementing human resources development for corporate social responsibility. In : *International Journal of Contemporary Research in Business*. 2010. roč. 2, č. 1, s. 10 – 32. ISSN 2073-7122.
98. TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem. Závěry z průzkumu v ČR*. [on-line]. Praha : Business leaders forum, 2004.

- 56 s. [cit. 2011-12-17]. Dostupné na internete : <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.
99. TURÁKOVÁ, A. 2010. Podnikateľská etika a jej integračný proces v rámci podnikovej kultúry. In : Maneko. 2010. roč. 2, č. 1, s. 78 – 86. ISSN 1337-9488.
 100. ULRICH, D. (ed.) 1998. Delivering results: a new mandate for human resource professionals. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 349 s. A Harvard business review book. ISBN 0-87584-869-9.
 101. VALLUŠOVÁ, A. – LOZA-ADAUI, C. 2015. Slovakia. In : VISSER, W. (ed.) , The World Guide to Sustainable Enterprise: Volume 3. Sheffield : Greenleaf Publishing, 2016. ISBN 978-1-78353-514-9.
 102. VETRÁKOVÁ, M. 2006. Ľudské zdroje v organizácii. Banská Bystrica : EF UMB, 2006. 232 s. ISBN 80-8083-193-9.
 103. VETRÁKOVÁ, M. 2011. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica : EF UMB, 2011. 275 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
 104. VISSER, W. 2010. The Age of Responsibility: CSR 2.0. and the New DNA of Business. In : Journal of Business Systems, Governance and Ethics. 2010. roč. 5, č. 3, s. 7 – 22. ISSN 1833-4318.
 105. VOJTOVIČ, S. 2006. Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja. Bratislava : IRIS, 2006. 288 s. ISBN 80-89018-98-X.
 106. VUONTISJARVI, T. 2006. The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies. In : Business Ethics: A European Review. 2006. roč. 15, č. 3, s. 271 – 291. ISSN 0962-8770, 1467-8608.
 107. WOOD, D.J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. In : Academy of Management Review. október 1991. roč. 16, č. 4, s. 691 – 718. ISSN 03637425.
 108. WOODD, M. 1997. Human resource specialist – guardians of ethical conduct? In : Journal of European Industrial Training. 1997. roč. 21, č. 3, s. 110 – 116. ISSN 0309-0590.

109. ZELENÝ, J. 2010. Environmentálna politika a manažérstvo organizácií. Diel prvý – Environmentálna politika, manažérstvo a spoločenská zodpovednosť. Banská Bystrica : FPV UMB, 2010. 180 s. ISBN 978-80-8083-972-7.

Studia oeconomica má za cieľ publikovanie výsledkov vedeckého výskumu pedagogických a výskumných zamestnancov Ekonomickej fakulty UMB a ich sprístupnenie odbornej verejnosti. Kritériom výberu je originalita, vedecká kvalita a praktické zameranie navrhovaných prác.

V edícii Studia oeconomica vyšli:

1. ĎAĎO, J. 1997. Marketingová analýza. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1997. 117 s. ISBN 80-8055-066-2.
2. ŠVANTNEROVÁ, Ľ. 1997. Predpoklady rozvoja municipálnej ekonomiky. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1997. 100 s. ISBN 80-8055-078-6.
3. KUVÍKOVÁ, H. 1998. Ekonomické aspekty viaczdrojového zabezpečenia zdravotníckych služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 108 s. ISBN 80-8055-120-0.
4. MARKOVÁ, V. 1998. Faktory ovplyvňujúce rozvoj malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 124 s. ISBN 80-8055-166-9.
5. LOPUŠNÝ, J. 1998. Environmentálne problémy hospodárskeho rozvoja Slovenska. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 98 s. ISBN 80-8055-203-7.
6. HOREHÁJ, J. 1998. Paternalizmus a transformácia. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 68 s. ISBN 80-8055-215-0.

7. RAŠIOVÁ, M. 1999. Možnosti optimalizácie vzťahov subjektov v zdravotnom poistení. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999. 72 s. ISBN 80-8055-225-8.
8. KUČEROVÁ, J. 1999. Trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999. 83s. ISBN 80-8055-307-6.
9. PITEKOVÁ, J. 1999. Príspevok ku skúmaniu vývoja cestovného ruchu na Slovensku do roku 1945. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1999. 93 s. ISBN 80-8055-330-0.
10. VETRÁKOVÁ, M. 2000. Analýza pracovného miesta a jeho hodnotenie. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000. 92 s. ISBN 80-8055-382-3.
11. RAŠI, Š. 2000. Predpoklady a aktivity manažmentu strediska cestovného ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2000. 112 s. ISBN 80-8055-451-X.
12. LESÁKOVÁ, Ľ. 2001. Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001. 158 s. ISBN 80-8055-478-1.
13. GLOS, J. 2001. Prínos kresťanstva do rozvoja ekonomického myslenia. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2001. 128 s. ISBN 80-8055-578-8.
14. VALACH, E. 2002. Determinanty vývoja štruktúry hospodárstva. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002. 210 s. ISBN 80-8055-658-X.

15. MALACHOVSKÝ, A. 2002. Strategický manažment cestovného ruchu a predpoklady jeho uplatňovania na Slovensku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002. 127 s. ISBN 80-8055-698-9.
16. KMECO, Ľ. 2003. Sociálno-ekonomické účinky mestského cestovného ruchu na Slovensku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2003. 148 s. ISBN 80-8055-765-9.
17. MURGAŠ, M. 2004. Ekonómia zdravotníckych služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 170 s. ISBN 80-8055-891-4.
18. LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 124 s. ISBN 80-8055-914-7.
19. ŠVIHLOVÁ, D. 2004. Trvalo udržateľný rozvoj na miestnej úrovni. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 90 s. ISBN 80-8055-925-2.
20. KUVÍKOVÁ, H. 2004. Neziskové organizácie v Európskej únii. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 104 s. ISBN 80-8055-937-6.
21. PATÚŠ, P. 2004. Problémy manažmentu strediska cestovného ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 182 s. ISBN 80-8055-949-5.
22. ČAPKOVÁ, S. 2004. Rozvoj miestnej ekonomiky. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 96 s. ISBN 80-8055-994-5.

23. URAMOVÁ, M. 2004. Trh práce a jeho nedokonalosti. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 127 s. ISBN. 80-8083-011-8.
24. URAMOVÁ, M. 2004. Sociálno-ekonomické súvislosti nezamestnanosti. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 98 s. ISBN. 80-8083-057-6.
25. ZÁVADSKÝ, J. 2005. Riadenie výkonnosti podnikových procesov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 120 s. ISBN 80-8033-077-9.
26. HUDECOVÁ, E. 2005. Ekonomicko-právne aspekty zakladania obchodných spoločností v legislatíve SR. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 124 s. ISBN 80-8083-095-9.
27. ŠVANTNEROVÁ, Ľ., KOŽIAK, R. 2005. Teoreticko-metodologické aspekty skúmania municipálneho majetku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 124 s. ISBN 80-8083-108-4.
28. MARÁKOVÁ, V. 2005. Finančné a nefinančné nástroje podpory podnikania v cestovnom ruchu. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 188 s. ISBN 80-8083-166-1.
29. MERIČKOVÁ, B. 2005. Alternatívne prístupy k poskytovaniu miestnych verejných služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. 132 s. ISBN 80-8083-167-X.
30. ZIMKOVÁ, E. 2006. Inštitucionálne usporiadanie regulácie finančných trhov a dohľadu nad nimi. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2006. 136 s. ISBN 80-8083-279-X.

31. VAŇOVÁ, A. 2006. Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2006. 140 s. ISBN 80-8083-301-X.
32. SEKOVÁ, M. 2007. Ľudské zdroje v neziskových organizáciách. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2007. 118 s. ISBN 978-80-8083-372-5.
33. KORIMOVÁ, G. 2007. Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-399-2.
34. KOŽIAK, R. 2008. Zmierňovanie regionálnych disparít prostredníctvom regionálnej politiky. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 138 s. ISBN 978-80-8083-573-6.
35. ČIERNA, H. 2008. Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 104 s. ISBN 978-80-8083-585-9.
36. LIPTÁKOVÁ, K. 2008. Ľudský potenciál ako faktor endogénneho regionálneho rozvoja. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 124 s. ISBN 978-80-8083-601-6.
37. MARASOVÁ, J. 2008. Vnútoraná a vonkajšia dimenzia sociálnej funkcie podniku. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 150 s. ISBN 978-80-8083-600-9.
38. HRONEC, Š. 2008. Verejné výdavky na vzdelávanie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 204 s. ISBN 978-80-8083-654-2.

39. ŠEBO, J., MACEJÁK, Š. 2008. Záujmové organizácie a lobing. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2008. 308 s. ISBN 978-80-8083-653-5.
40. MARTINKOVIČOVÁ, M. 2009. Etika ako súčasť profesionalizácie zamestnancov verejnej správy. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2009. 172 s. ISBN 978-80-8083-729-7.
41. ŠVIHLOVÁ, D. A KOLEKTÍV. 2011. Environmentálna politika a regionálne disparity. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 139 s. ISBN 978-80-557-0322-0.
42. 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.
43. POMPUROVÁ, K. 2013. Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2013. 158 s. ISBN 978-80-557-0529-3.
44. MINÁROVÁ, M. 2014. Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 142 s. ISBN 978-80-557-0755-6.
45. HRONCOVÁ VICIANOVÁ, J. 2014. Upaltňovanie koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania vo vybraných odvetviach národného hospodárstva na Slovensku. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 168 s. ISBN 978-80-557-0780-8.
46. POMPUROVÁ, K. 2014. Organizované podujatia ako nástroj dynamizácie cestovného ruchu. Banská Bystrica : Vydavateľstvo

- Univerzity Mateja Bela - Belianum, Ekonomická fakulta, 2014. 198 s. ISBN 978-80-557-0779-2.
47. KUČEROVÁ, J. 2015. Plánovanie a politika v cieľových miestach cestovného ruchu. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 130 s. ISBN 978-80-557-0871-3.
48. HVOLKOVÁ, L. 2015. Sociálne zodpovedné investovanie podnikov v Slovenskej republike. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 132 s. ISBN 978-80-557-0872-0.
49. GUNDOVÁ, P. 2015. Metódy predikovania finančnej situácie podnikov. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 178 s. ISBN 978-80-557-0922-2.
50. VITÁLIŠOVÁ, K. 2015. Marketing vzťahov v miestnej samospráve. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 228 s. ISBN 978-80-557-0924-6.
51. MARÁKOVÁ, V., ŠIMOČKOVÁ, I. 2015. Integrovaná marketingová komunikácia ako predpoklad formovania pozitívneho imidžu štátu v cestovnom ruchu. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. 210 s. ISBN 978-80-557-1066-2.

Autor: Ing. Anna Vallušová, PhD.
Názov diela: Spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov
v podniku
Náklad: 100 výtlačkov
Rozsah: 130 strán, 5,17 AH; 6,10 VH;
Formát: A5
Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela
v Banskej Bystrici
Edícia: Ekonomická fakulta
Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o., Košice

ISBN 978-80-557-1072-3