

# Spoločenská zodpovednosť podnikov a vedenie ľudí<sup>1</sup>

**ANNA REMIŠOVÁ**

Katedra manažmentu, Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave

**ZUZANA BÚCIOVÁ**

Katedra manažmentu, Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave

**JANA FRATRIČOVÁ**

Katedra manažmentu, Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave

## **Abstrakt:**

Autorky chápu spoločenskú zodpovednosť podnikov ako ekonomickú, právnu a etickú zodpovednosť organizácie vo vzťahu k všetkým jej stakeholderom, vychádzajúc z predpokladu, že za spoločensky zodpovednú možno označiť len takú organizáciu, ktorá je vo svojich podnikateľských aktivitách súčasne zodpovedná v ekonomickej, právnej aj etickej rovine. V článku dokazujú, že implementácia a realizácia princípov spoločenskej zodpovednosti podnikov úzko súvisí s vedením ľudí ako funkciou manažmentu a vyvoláva potrebu opätovne prediskutovať rolu lídra v organizácii, ktorá sa hlási k princípom spoločensky zodpovedného podnikania. V tomto kontexte poukazujú na naliehavosť kritického prehodnotenia osobnostných kvalít manažérov a lídrov.

## **Kľúčové slová:**

Spoločenská zodpovednosť podnikov. Inštitucionalizácia spoločenskej zodpovednosti podnikov. Vedenie ľudí. Rola manažéra.

## **Abstract:**

The authors define corporate social responsibility as an economic, legal and ethical responsibility of the organization in relation to all of its stakeholders, based on the assumption that an organization can only be regarded as responsible if it bears the economic, legal and ethical responsibility in all of its business activities. The article demonstrates that implementation and execution of the principles of corporate social responsibility closely relates to leadership as a function of management, which raises the need to re-discuss the role of a leader in organizations applying the principles of corporate social responsibility. The specified context brings about the need to critically re-define qualities of managers and leaders.

## **Key words:**

Corporate social responsibility. Institutionalization of corporate social responsibility. Leadership. Managerial role.

## **1 Úvod**

Spoločenská zodpovednosť podnikov (SZP) a vedenie ľudí sú oblasti, ktoré sa na teoretickej úrovni vyvíjajú niekoľko desaťročí. V priebehu jednotlivých vývojových etáp oboch oblastí možno identifikovať viacero momentov, v ktorých sa myslenie v jednej či druhej oblasti približovalo uvažovaniu v tej druhej. Nikdy v minulosti sa však obe oblasti neprelínali viac ako teraz (od roku 2005 do súčasnosti), keď v oblasti vedenia ľudí dominuje prístup hodnotovo orientovaného vedenia ľudí a predmetom výskumu sú témy, ktoré boli predmetom výskumu aj v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov. Je zrejmé, že hodnotovo orientované vedenie ľudí je nielen ďalším trendom vo vývoji myslenia v oblasti vedenia ľudí, ale že vzhľadom na súčasné dianie v externom prostredí organizácií môže ísť o trend, ktorý prenikne do organizačnej praxe rovnako významne ako od sedemdesiatych rokov minulého storočia situačný prístup. Ambíciou tohto príspevku je

---

<sup>1</sup> Daný článok je súčasťou VEGA projektu číslo 1/0333/13 s názvom *Kritická analýza vplyvu kultúrnych a etických faktorov na vedenie ľudí v súčasnom slovenskom podnikateľskom prostredí*, ktorý sa rieši na FM UK v Bratislave.

poukázat na aktuálnosť nových prístupov k „večnej“ problematike rol a kvalít lídra v kontexte skúmania prieniku medzi spoločensky zodpovedným podnikaním a vedením ľudí v organizácii.

## 2 Teórie spoločenskej zodpovednosti podnikov

Niekoľko desaťročí patrí problematika vymedzenia zodpovedností súvisiacich s ekonomickými a sociálnymi aktivitami podnikov medzi najdiskutovanejšie témy v oblasti podnikateľskej etiky a manažmentu. Za posledných 60 rokov sa vyvinulo množstvo teoretických prúdov, ktoré sa vyznačujú rôznym prístupom k tejto problematike. Autori často kombinujú jednotlivé prístupy, pričom používajú viac-menej jednotný pojmový aparát a vychádzajú z viac-menej jednotného vymedzenia základných kategórií (24). Táto ideová rôznorodosť môže byť spôsobená jednak odlišným kultúrnym, historickým, politickým, ekonomickým a sociálnym kontextom, v ktorom jednotlivé prístupy k SZP vznikali, ako aj odlišným profesijným zameraním odborníkov, ktorí sa diskusie zúčastňujú (napr. manažment, filozofia, etika, ekonómia, právo, politológia, sociológia, marketing a i.).

### 2.1 Kľúčové názory vo vývoji myslenia o spoločenskej zodpovednosti podnikov

Napriek rozmanitosti názorov možno odhaliť spoločné otázky, ktorým sa v určitom období skúmania SZP venovala väčšia vedecká pozornosť než iným.

K zrodu SZP ako teoretickej disciplíny dochádza v 50-tych rokoch 20. storočia. V tejto úvodnej fáze sa diskusia o spoločenskej zodpovednosti venovala trom základným myšlienkam: (1) postaveniu manažéra ako verejného aktéra a z toho vyplývajúcej zodpovednosti manažérov voči viacerým skupinám spoločnosti, (2) myšlienke vyvažovania protichodných požiadaviek na využitie podnikových zdrojov a (3) prijatiu filantropie ako prejavu ochoty podniku pomôcť dobrej veci (16).

Možno skonštatovať, že prvej fáze myslenia v oblasti SZP došlo k uvedomeniu si individuálnej spoločenskej zodpovednosti manažéra, vyplývajúcej z jeho postavenia. Dôraz sa kládol najmä na presadenie filantropických aktivít čelných predstaviteľov organizácií, za spoločensky zodpovedné sa považovalo „vrátiť“ časť svojho zisku späť do spoločnosti.

V 60-tych rokoch 20. storočia bolo hlavným cieľom odborných diskusií zadefinovať podstatu a obsah SZP. Davis vymedzil v roku 1960 oblasť spoločenskej zodpovednosti nasledovne: „Spoločenská zodpovednosť sa týka rozhodnutí a aktivít podniku, ku ktorým dochádza z dôvodov, ktoré sú aspoň čiastočne nad rámec podnikových ekonomických alebo technických záujmov.“ (12;70) Frederick v roku 1960 uviedol, že „spoločenská zodpovednosť vo svojej podstate naznačuje postoj verejnosti voči ekonomickým a ľudským zdrojom spoločnosti. Verejnosť má snahu vidieť, že sa tieto zdroje využívajú v prospech širšej spoločnosti a nie len v súlade s úzko vymedzenými záujmami súkromných osôb a podnikov.“ (15; 60)

V tejto fáze myslenia v oblasti SZP dochádza k presunu spoločenskej zodpovednosti zo zodpovednosti jednotlivca (manažéra, podnikateľa) na podnik ako samostatnú entitu. Tento posun predstavuje zároveň nový výzvu pre manažment, udržať v rovnováhe rozmanité záujmy skupín v prostredí podniku v záujme dosahovania dlhodobých ekonomických cieľov.

Ideu podniku ako subjektu spoločenskej zodpovednosti podporuje i Milton Friedman, ktorý sa svojim článkom publikovaným v roku 1970 v *The New York Times Magazine* zaslúžil o rozšírenie idey SZP, ktorú chápal inštrumentálne. V článku s názvom *Spoločenskou zodpovednosťou podniku je maximalizovať zisk* Friedman tvrdil, že jedinou spoločenskou zodpovednosťou, ktorú podnik má, je zvyšovať zisk legálnymi prostriedkami. Využívanie organizačných zdrojov pre širšie dobro je pre podniky ničivé, pretože môže viesť k zníženiu zisku alebo zvyšovaniu cien produktov, prípadne k obom týmto skutočnostiam. Akékoľvek iné spoločenské aktivity, do ktorých by sa podnik zapojil, sú akceptovateľné len v prípade, ak sú predpísané zákonom alebo ak zvyšujú ekonomickú hodnotu podniku pre akcionárov (20).

V 80-tych rokoch 20. storočia vznikali a rozvíjali sa mnohé alternatívne a doplnkové teórie a myšlienky, ktoré úzko súviseli so SZP. Do popredia sa dostal vzťah medzi SZP a ziskovosťou podniku. V súvislosti s nastolenou otázkou vzťahu medzi spoločenskou zodpovednosťou podniku a ziskovosťou podniku sa objavujú dve alternatívne východiská – *podnikateľská etika a teória stakeholderov*.

V roku 1984 vyšla kniha Edwarda Freemana, ktorú možno považovať za klasické dielo teórie stakeholderov – *Strategický manažment: Stakeholderský prístup* (17). Freeman nadviazal na myšlienky svojich predchodcov, ktorí presadzovali zodpovednosť podniku voči viacerým skupinám spoločnosti a pomenoval tieto skupiny výrazom *stakeholderi*. Freeman pôvodne prezentoval teóriu stakeholderov ako manažérsku teóriu, ktorá mala vytvoriť nový rámec pre riadenie podnikov. Neskôr (v roku 1988) ju prezentoval ako normatívnu teóriu, ktorá vyžaduje od manažmentu uvedomiť si svoju morálnu povinnosť chrániť podnik ako celok a z toho vyplývajúce

záujmy všetkých stakeholderov. „Manažment, najmä vrcholový manažment sa musí starať o prosperitu organizácie, a to vyžaduje vyváženie rôznorodých záujmov jej stakeholderov.“ (17)

Významný prelom vo vývoji myslenia vo oblasti SZP prinieslo etablovanie *podnikateľskej etiky* ako samostatnej akademickej disciplíny, vymedzenie hlavných okruhov jej činnosti a všeobecné akceptovanie jej definície ako interakcia etiky a ekonomiky, ktorá sa odohráva na troch úrovniach, neskoršie na štyroch (mikroúrovni, mezoúrovni a makroúrovni, neskôr aj na globálnej úrovni), (31, 32, 33). Táto interdisciplinárna veda sa zameriava na oblasť konfliktu medzi ekonomicky správnymi rozhodnutiami a eticky správnymi rozhodnutiami a tiež medzi individuálnymi a všeobecnými záujmami z oblasti hospodárstva a ekonomiky. Siahá za hranice platného práva a zahŕňa v sebe pravidlá, normy, princípy, kódexy a návody na etické konanie v určitých situáciách.

V 80-tych rokoch výrazným spôsobom vstupujú do vedeckého diskurzu európski bádatelia a vytvárajú myšlienkový prúd, ktorý sa zvykne nazývať európske chápanie SZP ako protipól tzv. amerického chápania. Rozdiel medzi nimi možno demonštrovať na všeobecne prijímanej Carrollovej definícii SZP (8), podľa ktorej je SZP súborom štyroch zodpovedností – ekonomickej, právnej, etickej a filantropickej, pričom dominantná úloha patrí ekonomickej zodpovednosti. Európske chápanie SZP je komplexnejšie. Vychádza z teórie stakeholderov, pričom podnik si svoje záväzky voči jednotlivým stakeholderom uvedomuje na štyroch úrovniach – právnej, ekonomickej, etickej a filantropickej. Ekonomická zodpovednosť nemá najdôležitejšie postavenie a je zadefinovaná širšie (voči viacerým stakeholderom). Neoddeliteľnou súčasťou SZP je etická zodpovednosť, pod ktorú možno zahrnúť väčšinu otázok, ktoré sa v Európe zaraďujú pod SZP. Americké chápanie SZP kladie najväčší dôraz na ekonomickú zodpovednosť voči vlastníkovi, nie na každej úrovni sa rešpektujú záujmy všetkých stakeholderov a odlišný (širší) význam nadobúda filantropická zodpovednosť, ktorej súčasťou je napr. aj ochrana zamestnancov a poskytovanie sociálnych výhod, ktoré sú v európskych krajinách dané legislatívne (5).

Postupne dochádza v akademickej spisbe k vzájomnému ovplyvňovaniu a preberaniu názorov a východísk, čím sa tento rozdiel znižuje. Kým napr. Freeman v roku 1984 tvrdil, že SZP by mala byť nahradená teóriou stakeholderov, v roku 2006 našiel prienik týchto dvoch konceptov a hlavný cieľ SZP spolu s Velamurim zadefinoval ako vytváranie hodnoty pre stakeholderov takým spôsobom, že organizácia prijíma voči nim zodpovednosť, pričom neoddeľuje etiku od podnikania (19).

Koncom 20. storočia sa objavujú nové témy, ktoré si ich autori viac či menej spájajú so SZP. Okrem *spoločenskej výkonnosti podnikov, teórie stakeholderov a podnikateľskej etiky*, ktoré sa prudko rozvíjali, sa začína diskutovať na tému *trvalo udržateľného rozvoja, korporatívneho občianstva a filantropie* ako samostatnej podnikovej aktivity. Objavujú sa ďalšie výrazy, ktoré vychádzajú z myšlienky SZP, nadväzujú na ňu, alebo s ňou viac či menej súvisia, príp. sa mylne považujú za SZP: *strategické darcovstvo, spoločenský marketing, zdieľaný marketing, podniková reputácia, komunitné partnerstvo, zamestnanecké dobrovoľníctvo, udržateľné podnikanie* a pod. (9).

Prijatie myšlienky, že problematiku SZP treba vnímať na mezoúrovni prieniku etiky a ekonomiky priniesla potrebu podrobnejšie sa zaoberať otázkou inštitucionalizácie princípov SZP do každodennej činnosti podniku. Pozornosť autorov sa presúva na podnikové procesy, ktoré je potrebné nastaviť a riadiť tak, aby bolo možné podnik vyhlásiť za spoločensky zodpovedný. V roku 2001 definovala spoločenskú zodpovednosť aj Európska únia ako „dobrovoľné integrovanie spoločenských a ekologických záujmov do každodenných podnikových činností a interakcií s podnikovými stakeholdermi.“ (30) Kľúčovými otázkami SZP v tejto fáze jej rozvoja boli nasledovné: Ako vniesť princípy SZP do praxe podnikov? Ako zabezpečiť, aby bol podnik zodpovedný? Ako merať úroveň SZP?

Autorky príspevku vychádzajúc z európskych teoretických východísk SZP chápu spoločenskú zodpovednosť podnikov ako ekonomickú, právnu a etickú zodpovednosť, ktorú podnik prijíma súčasne vo vzťahu ku všetkým stakeholderom vo svojom internom i externom prostredí. V predchádzajúcom výskume Búciová a Remišová (4, 35) zostavili *Integrujúci model SZP*, ktorý pomocou Vennovho diagramu znázorňuje tri základné zložky spoločenskej zodpovednosti (ekonomickú, etickú a právnu), pričom za SZP možno považovať jedine oblasť vzájomného prieniku ekonomickej, právnej a etickej zodpovednosti. Kľúčové postavenie nadobúda prítomnosť etiky vo všetkých podnikových aktivitách. Filantropická zodpovednosť nie je v modeli zahrnutá, nakoľko nie je nevyhnutnou podmienkou SZP (5). Model zároveň definuje elementárne požiadavky na spoločensky zodpovedné správanie podnikov, tzv. *základ SZP* v oblasti ekonomickej, právnej a etickej zodpovednosti a oddeľuje ich od filantropických aktivít, ktoré podnik prijíma navyše, t.j. nad rámec základu SZP. Ak bude podnik nad rámec základu SZP prijímať navyše aj filantropickú zodpovednosť, bude tak podľa *Integrujúceho modelu SZP* zvyšovať úroveň svojej spoločenskej zodpovednosti. Model však nepripúšťa možnosť „kompenzácie“ nesplnených kritérií základu SZP filantropickými aktivitami (4).

## 2.2 Nová úloha lídra v kontexte SZP

Napriek tomu, že problematika SZP by sa v súčasnej dobe mohla zdať dostatočne preskúmaná a teoreticky podchytená, údaje z podnikateľského prostredia naznačujú, že v praktickej rovine sú v jej uplatňovaní stále veľmi vážne problémy. Jedným z možných dôvodov, prečo sa v praxi nedarí podnikom vykročiť správnu cestou, môže byť podcenenie roly lídra v procese inštitucionalizácie SZP. Prieskum verejnej mienky, ktorý uskutočnila spoločnosť Harris Interactive v roku 2009 (22) v USA a piatich európskych krajinách (Francúzsko, Nemecko, Veľká Británia, Španielsko a Taliansko) ukázal, že 76% Američanov a 65-81% respondentov z európskych krajín si myslí, že súčasné správanie biznis lídrov možno vo všeobecnosti označiť za neetické alebo nezodpovedné. Vzniká otázka, či neetický líder môže byť aktívnym nositeľom a realizátorom koncepcie spoločenskej zodpovednosti podniku. Osobitnou otázkou zostáva, aká je odbornosť tohto lídra v oblasti podnikateľskej etiky. Autorky článku zastávajú názor, že koncepciu SZP môže len etický a odborne fundovaný manažér a súčasťou jeho vzdelanostnej výbavy musia byť aj poznatky z podnikateľskej etiky.

Nutnosť zaoberať sa zodpovednosťou a etikou lídrov načrtoľ Handy (21) prirovnávaním k starovekej Hippokratovej prisaha, ktorá dodnes zaväzuje všetkých doktorov konať tak, aby *neublížovali*. Predstavitelia podnikateľskej sféry by podľa neho mali byť viazaní podobnou prisahou – prisahou, že budú podnikáť tak, aby neškodili iným, čo znamená robiť viac než len dodržiavať zákony (21).

Treviño a kol. (38) poukazujú na skutočnosť, že vnímanie manažéra ako etického lídra môže byť v súčasnosti pre organizácie oveľa významnejšie ako doteraz. Množstvo zamestnancov v súčasných organizáciách pracuje samostatne, často mimo hlavných priestorov zamestnávateľa a bez priamej kontroly nadriadeného. Pri takejto organizácii práce sú to práve hodnoty, ktoré determinujú, ako budú ľudia konať, predstavujú akýsi „glej“, ktorý ľudí spája. Tieto hodnoty sa však musia byť jasne presadzované z vrcholu organizácie. Potreba etického lídra je o to dôležitejšia, že konanie hoci aj jediného zamestnanca v rozpore s etickým hodnotovým rámcom organizácie, môže okrem finančných strát spôsobiť obrovské škody na kultúre či reputácii organizácie.

Pozornosť odborníkov v oblasti SZP sa tak v poslednom období začína sústreďovať práve na úlohu lídra v procese spoločensky zodpovedného podnikania. SZP nie je možné inštitucionalizovať, ak lídri organizácie nie sú etickí a ak nemajú dostatočné zručnosti, záujem a predpoklady na jej inštitucionalizáciu. Opakovane sa v kontexte SZP vynára otázka zodpovednosti jednotlivca, jej chápanie je však už na kvalitatívne vyššej úrovni. Jednotlivec – manažér už nie je vnímaný len ako aktér zodpovednosti (ako tomu bolo v 50. rokoch 20. storočia), ale ako kľúčová hybná sila v procese inštitucionalizácie SZP.

## 3 Inštitucionalizácia princípov spoločenskej zodpovednosti v organizácii

Efektívne uplatnenie princípov spoločenskej zodpovednosti si vyžaduje ich ukotvenie v systéme a procese manažmentu organizácie. Ide o analogický proces, aký dlhodobo presadzuje A. Remišová vo svojich prácach z oblasti podnikateľskej etiky: z dlhodobého hľadiska nemožno rozvíjať etiku v organizácii, pokiaľ sa etika nestane organickou súčasťou systému riadenia organizácie (31, 32, 33, 34). V organizácii, ktorá sa rozhodne podnikáť spoločensky zodpovedným spôsobom, je nevyhnutné zakomponovať idey SZP do jednotlivých fáz procesu manažmentu, teda plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly, a to vo všetkých častiach systému manažmentu (finančný manažment, marketing manažment, operačný manažment a manažment ľudských zdrojov). Ukotvenie princípov spoločensky zodpovedného podnikania v systéme manažmentu kladie veľké požiadavky na zmeny v elementárnych organizačných procesoch a aktivitách, ktoré prebiehajú vo vzťahu k jednotlivým stakeholderom v rámci procesu manažmentu.

Pri vymedzení postupu uplatnenia princípov SZP v praxi sa môžeme oprieť o analógiu s procesom strategického manažmentu. Praktickú realizáciu úsilia podnikáť spoločensky zodpovedným spôsobom možno totiž prirovať k procesu identifikácie a implementácie podnikovej stratégie. Snaha uplatňovať princípy SZP musí byť predovšetkým výsledkom rozhodnutia vrcholových predstaviteľov organizácie po schválení vlastníkom/akcionárom a tiež deklarovaná na najvyššej úrovni organizácie, čo v podmienkach slovenského podnikateľského prostredia spravidla býva úroveň generálneho riaditeľa a/alebo predstavenstva. Tento krok je možné v rámci procesu strategického manažmentu prirovať k prijatiu novej stratégie, ktorú po fáze dôkladného skúmania prostredia takisto schvaľuje, komunikuje a presadzuje vrcholový manažment organizácie. Podľa Trickera by vyhlásenie o uplatňovaní princípov SZP malo obsahovať jasnú deklaráciu hodnôt organizácie a spôsobu, akým hodlá interagovať s jednotlivými skupinami stakeholderov vrátane zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, regiónu a širšieho prostredia (39). Podobne ako nová podnikateľská stratégia, aj deklarácia uplatňovania princípov SZP sa premietne zo všetkého najskôr do misie a hodnôt organizácie, následne do jej štruktúry a v neposlednom rade do súboru procesov a formálnych predpisov, pravidiel a smerníc.

Pokúšať sa uplatňovať princípy SZP v organizácii bez schválenia akcionárov, podpory a rozhodnutia vrcholového vedenia nie je možné. Samotné rozhodnutie podnikáť spoločensky zodpovedným spôsobom, ktoré

musí byť bezpochyby prijaté vedením spoločnosti, je však len prvý krok k reálnemu uplatneniu SZP. Po fáze deklarácie totiž nasleduje implementačná fáza. Ak opäť použijeme analógiu z oblasti strategického manažmentu, implementačná fáza sa pri zavádzaní novej stratégie všeobecne považuje za najťažší krok a najväčšiu výzvu. Okrem zakomponovania do podnikových smerníc, politik a procesov ide totiž aj o to, aby sa vyhlásená stratégia preniesla do činnosti konkrétnych manažérov a zamestnancov, aby sa stala súčasťou bežného života organizácie a aby sa tak eliminovalo riziko, že stratégia navždy zostane len zámerom „na papieri“. Operacionalizovať stratégiu do najmenejších kapilár organizácie a prispôsobiť jej všetky činnosti prebiehajúce v organizácii je preto dlhodobá a komplexná úloha. Zavedenie princípov SZP do organizácie môže čeliť rovnakým rizikám a má podobný charakter ako implementácia stratégie. Za spoločné znaky oboch procesov možno považovať najmä nasledujúce:

- potreba integrovať komplexnú koncepciu do bežnej organizačnej praxe, pričom je potrebné rešpektovať rozmanité potreby jednotlivých záujmových skupín v internom aj externom prostredí organizácie (napr. potreby zamestnancov, vlastníkov, zákazníkov, dodávateľov a ostatných stakeholderov),
- potreba formálne prispôsobiť štruktúru a procesy organizácie požiadavkám novej stratégie (resp. princípom SZP),
- kľúčová úloha manažérov organizácie (vrcholových aj stredných) pri komunikácii a integrácii organizačných hodnôt a cieľov a aktívnom presadzovaní princípov vyplývajúcich z novej stratégie (resp. SZP).

Ako uvádza Spitzeck (37), zatiaľ existuje len málo empirických štúdií zameraných na vysvetlenie mechanizmu, prostredníctvom ktorého organizácie inštitucionalizujú princípy SZP do svojich vnútorných štruktúr. Väčšina existujúcich štúdií má teoretický charakter a zameriava sa na kultúrne rozdiely v procesoch inštitucionalizácie (1) a na morálne a ekonomické dôvody zavádzania SZP (41).

Ak vychádzame z predpokladu, že o spoločensky zodpovednom podnikaní možno hovoriť len vtedy, ak organizácia vedome prijíma zodpovednosť voči všetkým skupinám stakeholderov, je zrejmé, že inštitucionalizácia princípov SZP bude zasahovať široké portfólio organizačných funkcií a procesov. Nasledujúca tabuľka uvádza príklady niektorých procesov a činností v organizácii, ktoré môžu vyžadovať zmeny v súvislosti s rozhodnutím o uplatňovaní princípov SZP.

Tabuľka1 Organizačné procesy, ktoré môžu byť ovplyvnené rozhodnutím o uplatnení princípov SZP

Proces	Obvyklé zaradenie procesu v systéme manažmentu organizácie	Vzťah k skupine stakeholderov
Rozpočtovanie a reporting	Finančný manažment	Vlastníci, manažéri
Manažment pracovných výkonov	Manažment ľudských zdrojov	Zamestnanci, manažéri
Benchmarking	Celý systém manažmentu	Konkurenti
Riadenie rizika	Finančný a operačný manažment	Veritelia, vlastníci, akcionári, dodávatelia
Odmeňovanie	Manažment ľudských zdrojov	Zamestnanci, manažéri, odbory
Kolektívne vyjednávanie	Manažment ľudských zdrojov	Odbory, manažment, zamestnanci
Tvorba produktového mixu	Marketing manažment	Zákazníci, dodávatelia, prostredie
Strategický manažment	-	Všetky skupiny stakeholderov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Okrem zakomponovania princípov SZP do formálnych smerníc, politik a procesov, od akých ďalších faktorov závisí úspech uplatnenia princípov SZP v bežnom živote organizácie? Aj pri hľadaní odpovede na túto otázku sme sa inšpirovali procesom implementácie podnikovej stratégie. Z teórie strategického manažmentu vieme, že vo fáze implementácie stratégie sa vo všeobecnosti pripisuje dôležitá úloha manažérom, a to nielen vrcholovému, ale aj strednému manažmentu. Práve manažéri organizácie predstavujú významný determinant úspechu zavedenia akejkoľvek zmeny, teda sú nositeľmi a zároveň realizátormi zmeny. Implementácia stratégie ako aj uplatnenie princípov spoločensky zodpovedného podnikania zmenou bezpochyby sú. Ako uvádza Tricker, jedným z cieľov úsilia o uplatnenie SZP je zmeniť spôsob myslenia zamestnancov a manažérov vo vzťahu k jednotlivým stakeholderom, ale aj v rámci vlastného vnútorného prostredia organizácie (39). O úspešnom

uplatnení princípov SZP môžeme hovoriť vtedy, ak tento proces nezostane len v rovine formálnej, ale prejaví sa v každodennej činnosti ľudí v organizácii a vo vzťahu k jednotlivým skupinám stakeholderov.

V predchádzajúcom texte sme sa zaoberali prvou časťou mechanizmu, prostredníctvom ktorého organizácie uvádzajú princípy SZP do praxe. Okrem formálnej časti, teda zosúladenia podnikových smerníc, politik a predpisov s princípmi SZP tento mechanizmus pozostáva aj z druhej časti, ktorú by sme mohli charakterizovať ako operatívnu. Táto spočíva v samotnom uskutočňovaní, realizácii princípov SZP vo vzťahu k jednotlivým skupinám stakeholderov. Myslíme si, že tejto fáze zohrávajú kľúčovú úlohu práve manažéri a lídri organizácie, ktorí sú hybnou silou uplatňovania a dodržiavania SZP v každodennom živote organizácie a nositeľmi zodpovednosti ako takej. Na to, aby na operatívnej úrovni dokázali efektívne uplatňovať princípy SZP v organizačnej praxi je však najprv potrebné ich rolu v tomto procese normatívne ustanoviť.

Je náročné teoreticky vymedziť, ktorá z dvoch súčastí mechanizmu inštitucionalizácie princípov SZP zohráva dôležitejšiu úlohu. Závisí to totiž od viacerých situačných a organizačných faktorov, predovšetkým od podnikateľskej stratégie a organizačného dizajnu – miery formalizácie, centralizácie, standardizácie a ďalších deskriptorov organizačnej štruktúry. Napríklad je možné predpokladať, že v organizáciách, ktoré využívajú mechanistický organizačný dizajn (tzv. pyramídu) je prvá časť procesu inštitucionalizácie práve tak dôležitá ako druhá, keďže povahu práce v súlade s vysokou mierou formalizácie regulujú práve predpisy, smernice a nariadenia, pričom ľudský faktor (vrátane vplyvu manažéra) je tým do istej miery eliminovaný. Pri plochých, decentralizovaných a neformálnych štruktúrach môže naopak zohrávať oveľa dôležitejšiu úlohu zavádzanie princípov SZP prostredníctvom osoby manažéra, resp. lídra. Generalizovať väčšiu či menšiu dôležitosť formálnej inštitucionalizácie alebo pôsobenia manažérov preto podľa nás nie je možné. Oba faktory sú navzájom neoddeliteľné a tvoria jednotný celok mechanizmu uplatnenia SZP v praxi.

Aká je úloha manažérov v procese uplatňovania princípov SZP? V nasledujúcej časti sa zaoberáme vzťahom medzi princípmi spoločensky zodpovedného podnikania a rolou lídra v organizácii, ktorá sa k týmto princípom oficiálne hlási. Aké požiadavky na profil a správanie lídra vyplývajú zo záväzku organizácie podnikat' spoločensky zodpovedným spôsobom? A do akej miery sa s uplatnením spoločensky zodpovedného podnikania mení tradičná rola manažéra?

#### **4 Akých lídrov potrebuje organizácia, ktorá uplatňuje princípy spoločensky zodpovednosti?**

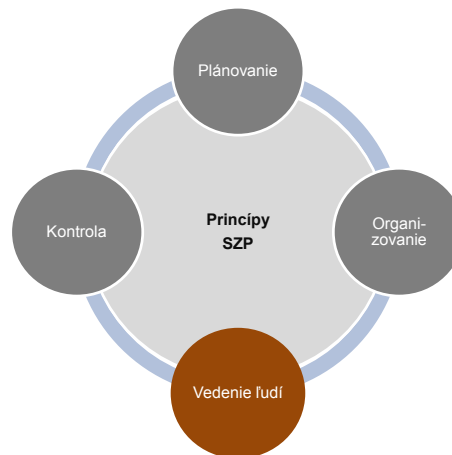
V snahe vymedziť rolu manažéra v kontexte spoločensky zodpovedného podnikania je v prvom rade potrebné vyjasniť význam slov manažér a líder. Od sedemdesiatych do deväťdesiatych rokov 20. stor. bolo publikované veľké množstvo odborných článkov, ktoré sa zaoberali významom týchto slov. Väčšina autorov sa v tomto období prikláňala k názoru, že slová manažér a líder nie je možné ani vhodné používať ako synonymá, pretože majú odlišný význam. Podľa klasickej teórie manažmentu je manažér osoba, ktorá má za cieľ dosiahnuť splnenie stanovených organizačných cieľov, na čo využíva dostupné zdroje vrátane ľudských zdrojov. Líder má zasa za cieľ ľudí inšpirovať, viesť a nabádať k novým prístupom k práci, pričom aspekt dosahovania cieľov definovaných prostredníctvom tradičných meradiel efektívnosti a produktivity v jeho práci nie je veľmi významný. (23, 43). Rozdiel medzi manažérom a lídrom sa často vyjadroval prostredníctvom frázy – manažér robí veci správnym spôsobom, líder zasa robí správne veci.

V praxi sa však slová *manažér* a *líder* často používajú ako synonymá. V súlade so súčasnými poznatkami v oblasti vedenia ľudí platí, že nie je možné tieto dva pojmy od seba oddeliť, hoci nie je možné ich ani úplne stotožniť. Manažér v organizácii riadi činnosť iných ľudí. Ak vychádzame z predpokladu, že vedenie ľudí je jednou zo základných funkcií v procese manažmentu, je zrejme, že integrálnou súčasťou práce manažéra je aj viesť ľudí. Z toho vyplýva, že každý manažér má byť zároveň aj lídrom. Pokiaľ ide o obrátenú implikáciu, tá neplatí bez výnimky. Nie každý líder musí nevyhnutne mať aj formálne postavenie manažéra.

V tomto texte si nekladieme za cieľ taxatívne vymedziť rozdiely medzi manažérom a lídrom. Ide o komplexnú problematiku, ktorá presahuje do viacerých oblastí organizačného správania a manažmentu. Navyše netreba zabúdať, že význam oboch slov sa mení spolu s tým, ako sa mení prostredie organizácií a s ním aj úlohy manažéra či lídra. V miere, do akej to vyžaduje zameranie tohto článku, však považujeme za potrebné poukázať na to, že v organizačnej praxi každopádne existuje skupina ľudí, ktorá je kľúčová pri uplatňovaní princípov SZP. To, či ich nazveme manažermi alebo lídrami, závisí napríklad od organizačného usporiadania konkrétnej organizácie. Pre jednoduchosť budeme preto v nasledujúcom texte používať obe slová v rovnakom význame, pričom slovo manažér pre účely tohto textu zahŕňa aj všetky činnosti spojené s vedením ľudí.

Čo sa vyžaduje od manažéra, ktorý pôsobí v organizácii hlásiacej sa k princípom SZP? Predovšetkým, z definície SZP vyplýva, že takýto manažér má konať zodpovedne voči všetkým skupinám stakeholderov. Treba zdôrazniť, že pritom nejde len o jeho individuálnu spoločenskú zodpovednosť, na ktorú sa kládol dôraz v počiatočných vývojových fázach SZP. Ide o zodpovednosť jednotlivca na kvalitatívne vyššej úrovni –

o zodpovednosť jednotlivca, ktorý je súčasťou organizácie podnikajúcej podľa určitých princípov, a preto on sám **musí byť nositeľom** týchto princípov a **uplatňovať ich** vo svojej manažérskej práci. Ako sa spomína v úvode tejto časti, prienik princípov SZP a manažmentu organizácie spočíva vo viacerých oblastiach. V tomto texte sa zaoberáme len jednou z nich, a to vedením ľudí (viď obrázok 1).



Obrázok 1 Vzťah medzi funkciami manažmentu a spoločenskou zodpovednosťou podnikov

Uplatnenie princípov SZP, a teda prijatie zodpovednosti voči všetkým skupinám stakeholderov nepochybne mení požiadavky **na rolu** manažéra v procese vedenia ľudí, a tým aj na jeho **osobnostné kvality**. Maak a Pless (26) v tejto súvislosti predkladajú niekoľko otázok, ktoré sa vynárajú pri teoretickom skúmaní prieniku medzi vedením ľudí a teóriou stakeholderov. Čo je cieľom vedenia ľudí v podmienkach prostredia, ktoré sa riadi teóriou stakeholderov? Akú zodpovednosť má líder vo vzťahu k organizácii, k ľuďom ktorých vedie, k spoločnosti, prírode a k sebe samému? Kto sú vlastne aktéri procesu vedenia ľudí? A napokon, čo robí zodpovedného lídra zodpovedným?

Väčšina uvedených otázok má normatívny charakter a je zrejmé, že rovnaký charakter budú mať aj odpovede na tieto otázky. Vytvorenie normatívneho modelu, ktorý identifikuje a definuje oblasti prieniku medzi vedením ľudí a uplatňovaním princípov SZP v organizácii má však svoj význam predovšetkým preto, že má potenciál manažérom poskytnúť akési vodidlo pri uvedomení si a uplatňovaní aktivít, ktoré každému manažérovi vyplývajú zo záväzku organizácie k SZP. Ak by sme mali opäť použiť analógiu z klasickej teórie manažmentu, za normatívny možno považovať aj klasický model manažérskych rol, ktorý publikoval Henry Mintzberg v roku 1973 a neskôr revidoval v roku 1994 (28, 29).

V kontexte teórie stakeholderov Maak a Pless uvádzajú, že cieľom vedenia ľudí je budovať a pestovať voči interným aj externým stakeholderom organizácie udržateľné vzťahy založené na dôvere a koordinovať ich smerom k dosahovaniu spoločných cieľov, udržateľnému podnikaniu a zároveň pomáhať uskutočňovať dobrú spoločnú víziu v podnikaní (čím sa myslí víziu správnu z etického hľadiska) (26). Uplatnenie teórie stakeholderov vo vedení ľudí, ktorým sa rozširuje zameranie manažéra z podriadených na všetky skupiny stakeholderov autorov zároveň privádza k pojmu zodpovedného vedenia ľudí, ktoré chápu ako vzťahový a etický fenomén vyskytujúci sa v sociálnom procese interakcie medzi aktérmi, ktorí ovplyvňujú alebo sú ovplyvňovaní procesom vedenia ľudí a zároveň majú istú stávkou (vklad) vo vízii a cieľi procesu vedenia ľudí (18). Vychádzajúc z predpokladu, že cieľom vedenia ľudí je uskutočňovanie spoločnej vízie v podnikaní je zrejmé, že úlohou manažéra je udržiavať a pestovať vzťahy so všetkými stakeholdermi, ktorí majú záujem na úspešnej realizácii vízie.

Podobne ako manažér plní svoju úlohu v procese manažmentu prostredníctvom manažérskych rol (29), je možné vymedziť aj jeho pôsobenie a dosahovanie cieľov v oblasti vedenia ľudí prostredníctvom určitého súboru rol. Hoci modelovanie rol je v disciplínach organizačného správania a manažmentu známy teoretický postup (28, 29, 40), v tradičných prístupoch k vedeniu ľudí sa historicky využíval len veľmi málo (2, 10, 13, 14).

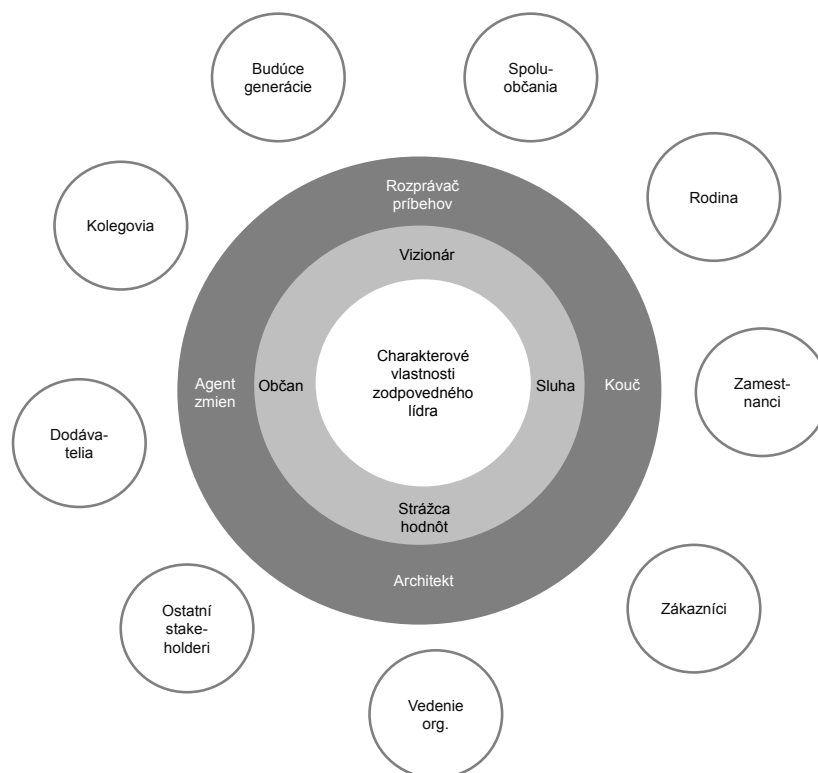
Maak a Pless (26) v snahe vymedziť a popísať prienik medzi teóriou stakeholderov a vedením ľudí apelujú na potrebu vytvorenia spomínaného normatívneho modelu. Vychádzajúc z Mertonovej teórie súboru rol, ktoré tvoria sociálny status človeka (27) skonštruovali integrujúci model rol lídra (viď obrázok 2 na nasledujúcej strane). Manažér je podľa tohto modelu súčasťou siete stakeholderských vzťahov, ktoré vedie prostredníctvom ôsmich rol smerom k spoločnej zdieľanej vízii. V centre modelu sa nachádzajú štyri roly, ktoré majú výrazne normatívny charakter a predstavujú základ chápania pojmu zodpovedného lídra (ide o roly strážcu hodnôt, občana, sluhu a vizionára). Ostatné štyri roly (architekt, agent zmien, kouč a rozprávač príbehov) sa vyznačujú

operatívnejším charakterom a sú do väčšej miery naviazané na konkrétne zodpovednosti alebo aktivity manažéra.

Tabuľka 2 Stručné vysvetlenie podstaty jednotlivých rol lídra v modeli zodpovedného vedenia ľudí

Rola	Podstata roly	
Strážca hodnôt	Normatívne	Ochraňuje hodnoty a zdroje organizácie
Občan		Presadzuje aktívne občianstvo v organizácii a mimo nej, pôsobí ako aktívny občan
Sluha		Dbá o dobro a záujmy ostatných (napr. starostlivosťou o rovnováhu medzi prácou a súkromným životom, dôrazom na bezpečné pracovné prostredie a pod.)
Vizionár		Poskytuje inšpiráciu a sprostredkúva pohľad do budúcnosti
Architekt	Operatívne	Prispôsobuje systémy a procesy efektívnemu dosahovaniu spoločnej vízie
Agent zmien		Iniciuje a podporuje zmeny, mobilizuje stakeholderov, znižuje mieru komplexity a napätia v situáciách, keď zmena spôsobuje neistotu a dezorientáciu
Kouč		Podporuje jednotlivcov a tímy v rozvoji, učení a dosahovaní cieľov
Rozprávač príbehov		Vytvára a zdieľa morálnu skúsenosť

Zdroj (26)



Obrázok 2 Rolový model zodpovedného vedenia ľudí (26)

Prínosom uvedeného modelu je predovšetkým jeho integrujúci charakter, ktorý zároveň načrtáva jednotlivé smery pôsobenia manažérov v organizáciách uplatňujúcich princípy SZP. Model zároveň môže manažérom pomôcť ozrejmiť ich úlohu pri zodpovednom vedení ľudí.

Pokračujúc v normatívnom vymedzení prienikov medzi princípmi SZP a vedením ľudí sa však prirodzene naskytuje otázka, aké požiadavky sú kladené na osobu manažéra pôsobiaceho v komplexnom prostredí načrtnutom v predchádzajúcom modeli. Akými zručnosťami resp. kompetentnosťami by mala disponovať osoba, ktorá dokáže súčasne zohrávať osem rol a integrovať svoje pôsobenie vo vzťahu k veľkému počtu stakeholderov s prirodzene rozmanitými záujmami? Stanovenie roly lídra v organizácii, ktorá uplatňuje princípy spoločensky zodpovedného podnikania otvára priestor pre ďalší výskum empirického charakteru. Je totiž možné



predpokladať, že hoci vymedzenie rol normatívnym spôsobom môže manažérom pomôcť zorientovať sa v spleťtých súvzťažnostiach vedenia ľudí a SZP, praktickému uplatňovaniu princípov SZP vo vedení ľudí zo strany manažérov by ešte viac pomohol kompetenčný model obsahujúci popisy konkrétnych správanií resp. kompetentností a ich úrovni, ktoré sa vyžadujú od manažéra v organizácii podnikajúcej spoločensky zodpovedným spôsobom.

#### 4 Záver

Autorky článku si kládli za cieľ preskúmať vzťah medzi spoločenskou zodpovednosťou podnikov a vedením ľudí ako jednej z manažérskych funkcií. Najskôr odhalili hlavné teoretické míľniky v chápaní spoločenskej zodpovednosti podnikov, čím preukázali, že napriek rôznorodosti názorov možno vydeliť určité zásadné tendencie vo vedeckom poznaní venovanom tejto problematike. Takýmito tendenciami v súčasnosti sa javí komplexný prístup prijatí zodpovednosti zo strany organizácie vo vzťahu ku všetkým jej stakeholderom na všetkých úrovniach SZP, t. j. na úrovni ekonomickej, legálnej a etickej. Dané rámcové ponímanie SZP logicky vedie k inováciám manažérskych funkcií, vrátane vedenia ľudí, a tým aj na rolu manažéra v organizácii, ktorá uplatňuje princípy SZP. Autorky venujú pozornosť procesu inštitucionalizácie SZP a prichádzajú k záveru, že práve kvalita inštitucionalizácie SZP je jedným z faktorov, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú vedenie ľudí. A naopak, inštitucionalizácia SZP výrazne zvyšuje úlohu manažéra v organizácii, ako aj v celej globálnej spoločnosti, čo zase vyvoláva tlak na jeho odborné i charakterové kvality.

#### Literatúra

1. AGUILERA, R. V., WILLIAMS, C. A., CONLEY, J. M., RUPP, D. E. 2006. Corporate governance and social responsibility: a comparative analysis of the UK and US. In *Corporate Governance: An International Review*. roč. 14, č. 3, s. 147-158.
2. BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. 1964. *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing.
3. BLANCHARD, K. H. 2007. *Leading at a higher level*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
4. BÚCIOVÁ, Z. 2011. Integrovaný model spoločenskej zodpovednosti. In *Spoločenská zodpovednosť firem - transfer vedeckých poznatkov do praxe*. [CD-ROM] Olomouc : Moravská vysoká škola, 2011, s. 1-10 (nestr.). ISBN 978-80-87240-67-0.
5. BÚCIOVÁ, Z. 2011. Podnikateľská etika ako nevyhnutná súčasť spoločenskej zodpovednosti podnikov. In *Aplikovaná etika a profesionálna prax*. Banská Bystrica : Fakulta humanitných vied UMB, 2011. s. 82-89. ISBN 978-80-557-0217-9
6. BÚCIOVÁ, Z., LAŠÁKOVÁ, A. 2011. Analýza smerníc a štandardov merania spoločenskej zodpovednosti podnikov. In *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie: nové výzvy*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 50-55. ISBN 978-80-225-3200-6.
7. BÚCIOVÁ, Z. 2009. O zmenách v chápaní spoločenskej zodpovednosti podnikov. In *Kdo je aktérom spoločenskej zodpovednosti firem?* Olomouc: MVSO, 2009. ISBN 978-80-87240-07-6.
8. CARROLL, A. B. 1979. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *Academy of Management Review*. 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497-505.
9. CARROLL, A. B. 2008. A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices. In CRANE, A., McWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J., SIEGEL, D. S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York : Oxford University Press, 2008, s. 19-46. ISBN 978-0-19-921159-3.
10. COLBERT, A. E., JUDGE, T. A., CHOI, D., WANG, G. 2012. Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. In *The Leadership Quarterly*, č. 23, s. 671.
11. CRANE, A. - McWILLIAMS, A. - MATTEN, D. - MOON, J. - SIEGEL, D. S. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York : Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-921159-3.
12. DAVIS, K. 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? In *California Management Review*. 11(3), 1960, s. 70-76. ISSN 0008-1256.

13. DUBRIN, A. J. 2010. *Principles of leadership*. South-Western Publishing, Cengage Learning, s. 33-47.
14. FIEDLER, F. E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. In Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, s. 149-190.
15. FREDERICK, W. C. 1960. The Growing Concern over Business Responsibility. In *California Management Review*. 1960, 2, s. 54-61. ISSN 0008-1256.
16. FREDERICK, W. C. 2006. *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis : Dog Ear Publishing, 2006. ISBN 1-59858-103-1.
17. FREEMAN, E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield : Pittman, 1984. ISBN 0-273-01913-9.
18. FREEMAN, R. E., MARTIN, K., PARMAR, B., CORDING, M. P., WERHANE, P. H. 2006. Leading through Values and Ethical Principles. In: MAAK, T., PLESS, N. M. 2006. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. In *Journal of Business Ethics*. č. 66. s. 99-115.
19. FREEMAN, E., VELAMURI, R. 2006. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In KAKABADSE, A, MORSING, M. *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations and Application*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, s. 9-23. ISBN 978-1-403-94130-5.
20. FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. [online] Dostupné na <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. [cit. 2012-03-30]
21. HANDY, Ch. 2003. What's a Business For? In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston : Harvard Business School Press, 2003, s. 65-82. ISBN 1-59139-274-8.
22. HARRIS INTERACTIVE. 2009. [online]. Monthly Opinions of Adults from five European Countries and the United States. Dostupné na:
23. KOTTER, J. P. 2001. What Leaders Really Do. In *Harvard Business Review*. roč. 79, č. 11, s. 85-96. ISSN 017-8012
24. LAČNÝ, M. 2012. *Spoločenská zodpovednosť podnikov a korporatívne občianstvo – otázky a výzvy*. Prešov : Vydavateľstvo Prešovskej univerzity v Prešove, 2012. 112 s. ISBN 978-80-555-0425-4.
25. LAŠÁKOVÁ, A. 2010. Vedenie ľudí v globálnom prostredí. In BAJZÍKOVÁ, E., PIŠKANIN, A., LAŠÁKOVÁ, A. *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava : UK, 2010, s. 194-222. ISBN 978-80-
26. MAAK, T., PLESS, N. M. 2006. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. In *Journal of Business Ethics*. č. 66. s. 99-115.
27. MERTON, R. K. 1957. The Role-Set: Problems in Sociological Theory. In *The British Journal of Sociology*. roč. 8, č. 2, s. 106-120.
28. MINTZBERG, H. 1994. Rounding out the Manager's Job. In *Sloan Management Review*. Fall 1994, s.11-26.
29. MINTZBERG, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
30. *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green paper*. Luxembourg : European Communities. 2001. [online] Dostupné na [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf). [cit. 2012-03-30]
31. REMIŠOVÁ, A. 1997. *Podnikateľská etika. Úvod do problematiky*. Bratislava : Ekonóm, 1997. 240 s. ISBN 80-225-0831-4.
32. REMIŠOVÁ, A. 2004. *Etika a ekonomika*. 2. vydanie. Bratislava : Ekonóm, 2004. 238 s. ISBN 80-225-1820-4.
33. REMIŠOVÁ, A. 2011a. *Etika a ekonomika*. 3. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Kalligram, 2011. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
34. REMIŠOVÁ, A. 2011b. *Vademékum podnikateľskej etiky*. Bratislava : Sprint dva, 2012. 148 s. ISBN 978-80-89393-68-8.
35. REMIŠOVÁ, A., BÚCIOVÁ, Z. 2012. Measuring Corporate Social Responsibility Towards Employees. In *Journal of East European Management Studies (JEEMS)*, 17, 3, s. 273-291. ISSN 0949-6181.

36. REMIŠOVÁ, A., TRENČIANSKA, E. 2012. *Etika a morálka: Teória a realita*. Bratislava : Sprint dva, 2012. 272 s. ISBN 978-80-89393-76-3.
37. SPITZECK, H. 2009. Organizational structures and processes. The development of governance structures for corporate responsibility. In *Corporate Governance*. roč. 9, č. 4, s. 495-505. ISSN 1472-0701.
38. TREVIÑO, L. K., HARTMAN, L. P., BROWN, M. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. In *California Management Review*, 42 (4), 2000. s. 128-142. ISSN 2162-8564.
39. TRICKER, B. 2009. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 431 s. ISBN 978-0-19-955270-2.
40. ULRICH, D., BROCKBANK, W. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-59139-707-6.
41. ULRICH, P. 1997. *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern-Stuttgart-Wien : Haupt, 1997. 517 s. ISBN 3-258-05610-2.[ anglický preklad ULRICH, P. 2008. *Foundations of a Civilized Market Economy*. Cambridge: Cambridge University Press. 316 s.
42. WALDMAN, D. 2011. Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research. In *Journal of Business Ethics*, 2011, 98, s. 75-83. ISSN 1573-0697.
43. ZALEZNIK, A. 1977. Managers and Leaders: Are They Different? In *Harvard Business Review*. roč. 55, č. 3, s. 67-78. ISSN 017-8012.

**Kontakty:**

prof. PhDr. Anna Remišová, CSc.  
Mgr. Zuzana Búciová, PhD.  
Mgr. Jana Fratričová, PhD.

Katedra manažmentu  
Fakulta managementu  
Univerzita Komenského v Bratislave  
Odbojárov 10  
820 05 Bratislava 25

[anna.remisova@fm.uniba.sk](mailto:anna.remisova@fm.uniba.sk)  
[zuzana.buciova@fm.uniba.sk](mailto:zuzana.buciova@fm.uniba.sk)  
[jana.fratricova@fm.uniba.sk](mailto:jana.fratricova@fm.uniba.sk)