

ETICKÁ DIMENZIA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

ÚVOD

Problematika spoločensky zodpovedného podnikania sa stáva čoraz viac diskutovanou témou v podnikateľskej praxi aj na Slovensku. Firmy si v tvrdom konkurenčnom boji začínajú uvedomovať, že pre získanie dlhodobej dôvery zákazníkov, klientov, odberateľov a pod., musia začať robiť čosi viac ako len zhromažďovať svoje peňažné aktíva. Súčasní recipienti akýchkoľvek produktov, tovarov či služieb totiž majú vo svojich rukách veľmi silný nástroj. Je ním akceptácia. My všetci máme slobodu rozhodnúť sa o tom, komu a v akej miere prerozdélime naše ťažko zarobené peniaze. Práve tu sa začína cesta autorov tohoto príspevku za podstatou spoločensky zodpovedného podnikania s dôrazom na jej etickú dimenziu.

Cieľom príspevku bude zdôvodniť význam etiky v koncepte spoločensky zodpovedného podnikania. *„Žijeme v dobe, v ktorej si musíme uvedomiť, že podceňovanie sociálnych a etických problémov môže v organizáciách spôsobiť nielen ich úpadok, ale postupne aj úpadok celej spoločnosti. Práve preto by sme si mali byť vedomí toho, že ak nám záleží na tom, aby naše organizácie skutočne fungovali a dosahovali svoje vytýčené spoločenské a ekonomické ciele, musia prejsť istými zmenami. Jedným z prostriedkov ich spoločensky žiaduceho rozvoja je dnes práve etika.“* [10]

Stotožňujeme sa s názorom E. D. Scotta [24], ktorý chápe organizácie ako morálne subjekty. Podľa E. D. Scotta [24] organizácie majú svoje povinnosti, práva a s tým súvisiacu zodpovednosť. Veľkou výzvou pre moderné organizácie 21. storočia je práve uvedomenie si skutočnosti, že v spoločnosti vystupujú ako morálni aktéri, ktorí sú nielen nositeľmi, ale zároveň aj reprezentantmi zodpovednosti rôzneho druhu.

V našom článku sa zameriame aj na praktický význam teórie stakeholderov a stakeholder manažmentu pre správne pochopenie konceptu spoločenskej zodpovednosti, s dôrazom na jej etickú dimenziu. Jej prínos spočíva v tom, že

prostredníctvom vypracovania stakeholderskej mapy si organizácia dokáže pretransformovať niekedy pre ňu až veľmi abstraktný pojem spoločenská zodpovednosť do konkrétnych vzťahov so svojimi stakeholdermi, čím sa jej sprehľadnia vzťahy a vie jednoduchšie určiť, voči ktorým skupinám by sa mala organizácia správať zodpovedne a to v celej šírke tohto pojmu. Máme na mysli nielen ekonomickú či právnu zodpovednosť, ale aj etickú a environmentálnu.

Základné teoretické východiská pre našu prácu tvoria domáce i zahraničné práce významných odborníkov z oblasti aplikovanej etiky Fobel [14], Freeman [15], Hartman [16], Phillips [23], podnikateľskej etiky DeGeorge, [10], Freeman [15], organizačnej etiky Hartman [16], Phillips [23], stakeholderskej teórie Freeman [15], Donaldson [11], teórie spoločenskej zodpovednosti Carroll [4], (Sethi, 2007) a etiky leadershipu Ciulla [5], Hoivik [17].

1 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ - JEJ HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ

Hneď v úvode tejto kapitoly považujeme za dôležité zdôrazniť, že v našom príspevku sa venujeme analýze problematiky spoločenskej zodpovednosti v kontexte západnej civilizácie. Korene spoločenskej zodpovednosti vo východnej tradícii siahajú omnoho hlbšie do histórie, no my sa ich analýze v tomto článku nebudeme venovať.

R. E. Freeman [15] uvádza, že odborníci na danú problematiku považujú za prvý významný, odborný príspevok z oblasti spoločenskej zodpovednosti organizácií práve *Social Responsibilities of Businessman*, ktorý v roku 1953 publikoval Howard R. Bowen. Zhodujú sa aj v tom, že ešte skoršie pramene siahajú k Andrew Carnegie a iným, ktorí už na začiatku minulého storočia explicitne zvažovali vzťah medzi podnikaním a spoločnosťou. Z pohľadu novodobých dejín tak možno považovať za „otca“ spoločenskej zodpovednosti práve Howarda R. Bowena, ktorý spoločenskú zodpovednosť definoval ako záväzok podnikateľov usilovať sa o také straté-

gie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiadúce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.

Počas nasledujúcich dekád sa chápanie spoločenskej zodpovednosti postupne posúvalo od manažérskych vzorov, tak ako ju chápal H. R. Bowen vo svojej práci *Social Responsibilities of Businessman*, cez zdôrazňovanie interakcií medzi organizáciou a socioekonomickým systémom až po empirický výskum, ktorý mal za následok fragmentáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti na viac alternatívnych konceptov (Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance, Corporate Citizenship a iné).

Po viac ako šesťdesiatich rokoch výskumu a teórie neexistuje jednotná definícia spoločensky zodpovedného podnikania. Uznávaný aplikovateľný etik a odborník na spoločenskú zodpovednosť P. Sethi, na druhej medzinárodnej konferencii - Globalizácia a dobrá korporácia (2nd International Conference – Globalization and the Good Corporation) v New Yorku (USA) v roku 2007 vyhlásil, že slovné spojenie „spoločenská zodpovednosť“ (angl. Corporate Social Responsibility) sa používa v toľkých rôznych kontextoch, až stráca svoj význam. Existuje veľa názorov, konceptov a praktických techník, ktoré boli vytvorené pod záštitou výskumu v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Patria sem napríklad *Corporate Citizenship* (firemné občianstvo), *Corporate Social Responsiveness* (spoločenská citlivosť organizácií), *Corporate Social Performance* (pro-spoločenské konanie organizácií), *Corporate Governance* (korporatívne vládnutie), *Corporate Accountability* (spoločenská zodpovednosť), *Sustainability* (udržateľnosť), *Tripple bottom line* (trojitá výsledovka), *Corporate Social Entrepreneurship* (spoločensky zodpovedné podnikanie). My sa v našom príspevku zameriame najmä na prístup, ktorý zdôrazňuje praktický význam teórie stakeholderov a stekeholder manažmentu pre správnu inštitucionalizáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti do organizácií rôzneho druhu. Ešte pred tým, ako sa budeme venovať problematike teórie stakeholderov a jej významu pre správne pochopenie a praktické využitie spoločenskej zodpovednosti s dôrazom na etickú dimenziu považujeme za

vhodné predstaviť stručnú históriu tohto konceptu aj na Slovensku.

Pojem spoločensky zodpovedné podnikanie sa na Slovensku začalo objavovať už začiatkom 90. rokov minulého storočia. Spája sa s príchodom nadnárodných korporácií a zahraničných investorov. Tento pojem bol v mnohých prípadoch súčasťou ich domácej organizačnej kultúry, ktorú sem priniesli spolu so svojimi investíciami. Samotnému pojmu sa však spočiatku nevenovala veľká pozornosť a už vôbec nie jeho aplikácii. Bolo to len slovné spojenie, ktoré sa do povedomia zamestnancov dostávalo v abstraktnej podobe – teda ako pojem, ktorý nevedeli dešifrovať a aplikovať na konkrétne správanie zamestnancov v organizácii ako aj na vytváranie vzťahov s externým prostredím. Postupne začali vznikať rôzne záujmové skupiny, ktoré sa začali viac zaujímať o význam spoločenskej zodpovednosti. Od druhej polovice 90. rokov vznikali mimovládne organizácie, ktoré sa začali venovať tejto problematike prostredníctvom projektov, do ktorých sa snažili zapojiť lokálnu komunitu. Ich účelom bolo šíriť osvetu v tejto oblasti. Medzi najznámejšie patria Centrum pre filantropiu, o.z. PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy a Inštitút zamestnanosti. Každá z nich sa venuje len určitej téme, ktorá spadá pod široký pojem spoločensky zodpovedného podnikania. V roku 2004 Nadácia Pontis iniciovala vznik neformálneho združenia Business Leaders Forum, ktoré združujú firmy hlásiace sa k princípom spoločensky zodpovedného podnikania. Pre Slovensko bol významný aj 1. jún 2011. Práve k tomuto dátumu bola preložená medzinárodná norma ISO 26000 *Návod na spoločenskú zodpovednosť* do slovenského jazyka. Jej účelom je *pomôcť organizáciám všetkých typov, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu, porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti*. Na tomto mieste však považujeme za dôležité zdôrazniť, že uvedená norma nie je v súčasnosti certifikovateľná. To znamená, že neexistuje v súčasnosti žiaden subjekt, ktorý by vedel na základe tejto normy vykonať audit v ktorom by sa zhodnotil reálny stav, na základe ktorého by daná organizácia získala certifikát ISO 26 000. Tento stav však nie je do budúcnosti nemenný. Po konzultáciách s odborníkmi na certifikáciu

sme zistili, že ak by organizácie vytvorili spoločenský tlak na medzinárodnú organizáciu ISO, ohľadom certifikovateľnosti normy, je veľmi reálne, že sa vytvoria presné štandardy, na základe ktorých bude možné v budúcnosti spoločenskú zodpovednosť certifikovať.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať stakeholder manažmentu, ktorý podľa nás tvorí základný predpoklad pre správnu inštitucionalizáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti do organizácií rôzneho druhu.

1.1 STAKEHOLDER MANAŽMENT A TEÓRIA STAKEHOLDEROV

Vznik a formovanie stakeholder manažmentu od samotného začiatku výrazným spôsobom ovplyvňovali odborníci na organizačnú teóriu a aplikovanú etiku ako R. E. Freeman (1979, 1984, 1987, 1990, 1991, 1992, 2001, 2002, 2006, 2007, 2010), R. L. Ackoff (1970), E. Trist (1981), J. R. Emshoff (1979), I. Mitroff (1982, 1983), R. Mason (1982), A. Wicks (1994), T. Donaldson (1995), L. Preston (1995). „V súčasnosti používané slovo „stakeholder“ bolo po prvý raz použité v manažérskej literatúre v medzinárodnom memorande Stanfordského Výskumného Inštitútu (Stanford Research Institute) v roku 1963.“ [15, s. 30] R.E. Freeman vo svojej práci *Stakeholder Theory – The State of the Art* uvádza, že pôvodne bol tento termín použitý pre zovšeobecnenie chápania „stockholderov“ (akcionárov) ako jedinej skupiny voči ktorej má byť manažment zodpovedný. „Tak bol stakeholderový koncept prvotne definovaný ako tie skupiny bez podpory ktorých by organizácia prestala fungovať.“ [15, s. 31] R. E. Freeman [15] ďalej uvádza, že zoznam stakeholderov pôvodne obsahoval akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, veriteľov a spoločnosť. „Opierajúc sa o prácu Igora Ansoffa a Roberta Stewarta z plánovacieho oddelenia v spoločnosti Lockheed a neskôr aj Marion Dorschrovej a Stewarta zo Stanford Research Institute (SRI), mal tento pôvodný koncept dôležitú informačnú funkciu aj v procese organizačného plánovania. Výskumníci zo SRI argumentovali, že pokiaľ vedúci pracovníci nerozumejú potrebám a záujmom týchto stakeholderových skupín, nebudú schopní formulovať organizačné ciele, ktoré by dosiahli potrebnú podporu pre

kontinuálne prežitie firmy.“ [15, s. 31] Práve túto argumentáciu považujeme za východiskovú bázu pre zdôvodnenie významu stakeholderskej teórie v koncepte spoločenskej zodpovednosti.

Za posledných tridsať rokov sa teoretici zhodli na tom, že každá organizácia má svojich stakeholderov. To znamená, že každá organizácia prichádza do kontaktu s konkrétnymi záujmovými skupinami, ktoré určitým spôsobom pôsobia na činnosť danej organizácie a zároveň sú aj jej aktivitami priamo, alebo nepriamo ovplyvňované. „V odbornej literatúre nájdeme množstvo rôznych prístupov k chápaniu tohto konceptu. Taktiež možno hovoriť o prekvitaní akademických výskumov stakeholderskej teórie z pohľadu podnikateľskej a aplikovanej etiky.“ [15, s. 15]

Prvotné náznaky o význame stakeholderskej teórie pre spoločenskú zodpovednosť môžeme nájsť u K. Davisa (1973), ktorý vo svojej práci naznačil, že organizácie majú záväzky ku širším skupinám ako len k akcionárom. Výraznou mierou sa o prepojenie spoločenskej zodpovednosti a stakeholder manažmentu so stakeholderskou teóriou zaslúžila Dona Wood, ktorá vo svojej práci *Corporate Social Performance Revisited* po prvý raz jasne zdôvodnila, „že spoločenská zodpovednosť kladie veľké nároky na účel organizácie, ktorý zahrňuje širšie, sociálne záujmy ako len záujmy akcionárov.“ [15, s. 242]

Zastávame názor, že správna a efektívna aplikácia konceptu spoločenskej zodpovednosti v organizácii je podmienená využívaním princípov stakeholder manažmentu. Za základný predpoklad považujeme vytvorenie stakeholderskej mapy organizácie, v ktorej sú obsiahnuté vzájomné interakcie medzi jednotlivými stakeholdermi organizácie. Takúto stakeholderskú mapu môžeme zjednodušene nazvať aj sprehľadnením vzťahov a interakcií, ktoré umožnia efektívnejšie napĺňanie potrieb, záväzkov, povinností a zodpovednosti organizácie voči svojim stakeholderom.

2 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ Z POHĽADU ŠTVORÚROVNŔOVNEHO MODELU A. B. CARROLLA

V predchádzajúcej kapitole sme uviedli niekoľko charakteristík konceptu spoločenskej zodpoved-

nosti. My sa stotožňujeme so štvorúrovňovým modelom spoločenskej zodpovednosti tak ako ju definuje vo svojej práci *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management* významný reprezentant tejto teórie A. B. Carroll. „Spoločenská zodpovednosť obsahuje ekonomickú, právnu, etickú a filantropickú zodpovednosť organizácie napĺňať očakávania spoločnosti v určitom čase.“ [4, s. 36] A. B. Carroll vo svojej definícii radí ekonomické a právne očakávania od organizácií do kontextu v ktorom sa snaží tieto oblasti priblížiť k viac sociálne orientovaným záujmom, pod ktoré patrí etická aj filantropická zodpovednosť. Pre lepšie názornosť pozri tabuľku č. 1. Interpretácia štyroch komponentov spoločenskej zodpovednosti.

Ekonomickú zodpovednosť A. B. Carroll [4] charakterizuje ako základnú povinnosť organi-

zácie produkovať tovary a služby, ktoré organizácia požaduje a predávať ich so ziskom.

Právna zodpovednosť predstavuje základnú myšlienku, že organizácia musí rešpektovať základné pravidlá, zákony a regulácie, na základe ktorých má organizácia fungovať.

Etická zodpovednosť siaha za hranice ekonomických a právnych požiadaviek. Podľa A. B. Carrola [4] organizácia by mala zvažovať aj ďalšie aktivity a správanie, ktoré nie sú nevyhnutne stanovené zákonom, ale napriek tomu ich spoločnosť od organizácie a jej členov očakáva.

Zodpovednosť ponechaná voľnému uváženiu organizácie – takto pomenoval A.B. Carroll štvrtú kategóriu zodpovednosti v roku 1979. Práve pod touto „kategóriou“ sa ukrývala aj filantropia.

Tab. 1: Interpretácia štyroch komponentov spoločenskej zodpovednosti

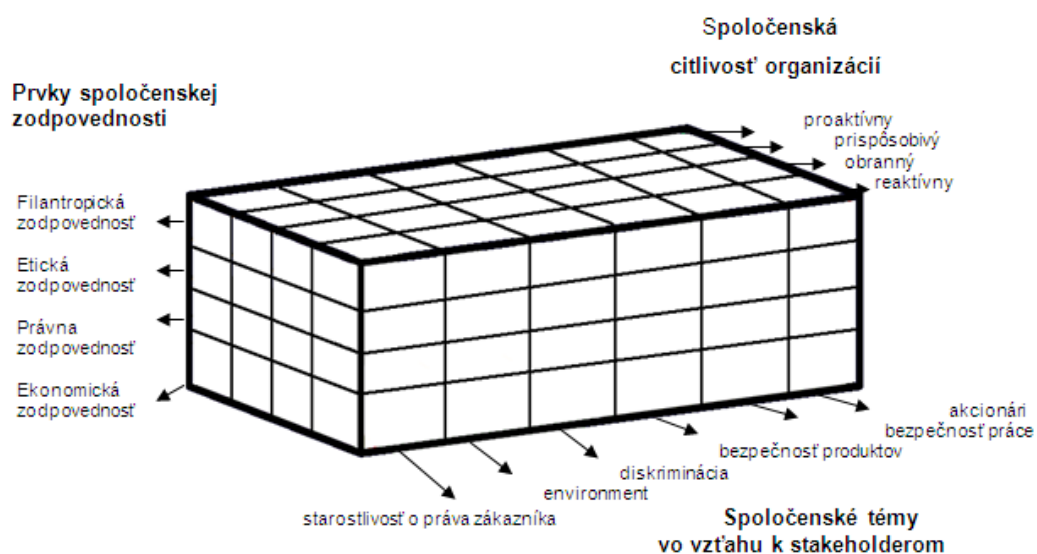
| Typ zodpovednosti | Spoločenské očakávania | príklady |
|----------------------|--|--|
| Ekonomická | spoločnosti od organizácie POŽADOVANÁ | Dosahovať zisk. Maximalizovať predaj, minimalizovať náklady. Robiť správne strategické rozhodnutia. Byť vnímavý. |
| Právna | spoločnosti od organizácie POŽADOVANÁ | Dodržiavať zákon, konať v súlade so všetkými reguláciami a zákonmi. Environmentálne zákony, zákony na ochranu zákazníkov, zamestnancov. Konať v súlade s medzinárodnými dohovormi. Plniť všetky zmluvné podmienky. Ctiť si všetky záruky a garancie. |
| Etická | spoločnosti od organizácie OČAKÁVANÁ | Vyhýbať sa pochybným a sporným praktikám. Konať v súlade s literou, ale aj zmyslom zákona. Právo je minimom morálky – konať nad rámec požadovaného minima. Robiť to čo je správne, férové a spravdlivé. Uplatňovať etický leadership. |
| Filantropická | spoločnosti od organizácie ŽELANÁ/OČAKÁVANÁ | Byť dobrým firmeným občanom. Byť aktívnym v oblasti organizačných aktivít. Ponúkať programy na podporu spoločnosti v oblastiach vzdelávania, zdavia, kultúry, umenia. Prispievať k blahu spoločnosti. Podieľať sa na dobrovoľníctve. |

Zdroj: [4, s. 32]

Prínos A.B. Carrola pre spoločenskú zodpovednosť však nespočíva len v uvedenej charakteristike jednotlivých prvkov z ktorých sa skladá. Oveľa závažnejšia je jeho úvaha o tom, že určenie týchto zodpovedností nie je postačujúce. A. B. Carroll (1979) píše, že „reagovať na spoločenské požiadavky znamená oveľa viac ako len teoretické vymedzenie kategórií zodpovednosti organizácie voči spoločnosti. Toto sa stáva úlohou manažérov aby sa skutočne konalo podľa toho, čo sa očakáva a táto úloha má veľmi dale-

ko od povrchnosti.“ [3, s. 498] A.B. Carroll za účelom komplexného chápania spoločenskej zodpovednosti vytvoril model, ktorý nazval „Corporate Social Performance Model“ (Model spoločenského konania organizácie). Tento model spája spoločenskú zodpovednosť s prístupom organizácie k jednotlivým spoločenským očakávaniam a spoločenským témam, ktoré sú reprezentované prostredníctvom konkrétnych stakeholderov organizácie (viď obrázok č. 1. Model pro-spoločenského konania organizácie).

Obr. 1: Model pro-spoločenského konania organizácie



Zdroj: [4, s. 49]

Cieľom tohto modelu je pomôcť manažérom vizualizovať aké rôzne prístupy môžu použiť (proaktívny, prispôsobivý, obranný, reaktívny) pri riešení rozličných problémov, ktoré sa týkajú jednotlivých stakeholderov, ako napríklad starostlivosť o práva zákazníka, environment, diskriminácia, bezpečnosť produktov, bezpečnosť zamestnancov, akcionári. „Manažéri potrebujú nájsť taký spôsob riešenia týchto problémov, ktorý bude úzko prepojený s ich denno-dennými aktivitami. Diskurz v oblasti spoločenskej zodpovednosti je mnohokrát oddelený od manažérskych záujmov a neintegruje etiku do štruktúry manažmentu.“ [15, s. 241] R.E. Freeman [15] ďalej uvádza, že bez toho aby sa neprehodnotila funkcia manažmentu na morálnu funkciu, literatúra na spoločenskú zodpovednosť zachováva interpretáciu biznisu ktorá umožní prehľadanie morálnych záležitostí. Práve tu by sme chceli zdôrazniť význam morálneho vedenia ľudí (angl. moral leadership) v organizáciách. „Od lídrov sa očakáva, že budú nielen riadiť, ale aj udávať smer a robiť to, čo je nevyhnutné pre dosahovanie cieľov danej organizácie. V úspešných organizáciách nie je vedenie ľudí len rutinným vykonávaním niektorých aktivít akými sú alokácia, monitoring, vedenie zamestnancov, alebo budovanie tímu.“ [8, s. 216] „Skutočné vedenie ľudí v sebe obsahuje aj poháňanie a motivovanie zamestnancov k naplneniu vízie stanovenej lídrami prostredníctvom poslania danej organizácie.“ [19, s. 2] William D. Hitt

(1990) zdôrazňuje, že líder je zodpovedný za zavedenie etiky alebo istých noriem, usmerňujúcich správanie ľudí v organizácii. Lídri totiž určujú jej morálny tón. „Lídri dokážu vplyvať na ľudí. Tento vplyv pomáha potom vytvárať v organizáciách podmienky pre etické správanie. Etické správanie zas pomáha pri budovaní dôvery a dôvera potom prispieva k udržateľnému a tiež dlhodobému úspechu organizácie.“ [17, s. 1]

ZÁVER

V závere nášho príspevku môže konštatovať, že sa nám podarilo naplniť cieľ, ktorým bolo zdôvodnenie významu etiky v koncepte spoločensky zodpovedného podnikania. Prostredníctvom významných prác z oblasti spoločenskej zodpovednosti, organizačnej teórie, organizačnej a podnikateľskej etiky sme analyzovali základné teoretické východiská, pre zdôvodnenie významu etiky v koncepte spoločenskej zodpovednosti v organizáciách rôzneho druhu. Zdôraznili sme význam teórie stakeholderov a stakeholder manažmentu, ktoré výraznou mierou prispievajú k správne a efektívne využitiu tohto konceptu v organizačnej praxi. Jedným zo základných predpokladov pre správnu implementáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti a jej transformáciu na reálne „pro-spoločenské konanie organizácie“ (angl. corporate social performance) je aj etický leadership. „Dnes musia lídri robiť oveľa viac než len pracovať s číslami. Mu-

sia efektívne využívať stratégie, musia dať ľuďom na prvé miesto a kontinuálne ich motivovať – vplývať na ich ľudský potenciál.“ [20, s. 20]

LITERATÚRA

- [1] ACKOFF, R. L. *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1970. ISBN 9780471002901.
- [2] BOWEN, H. *Social Responsibilities of Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. ISBN 978-3-8349-1044-8.
- [3] CARROLL, A. B. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, říjen 1979, vyd. 4, č. 4, s. 497 – 505. ISSN 0363-7425.
- [4] CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2002. ISBN 0-324-11495-8.
- [5] CIULLA, J. B., et al. *The Ethics of Leadership*. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2003. ISBN 0-15-506317-0.
- [6] ČIERNA, H. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: UMB, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2008. 104 s. ISBN 978-80-8083-589-9.
- [7] ČIERNA, H., MINÁROVÁ, M. Etika ako súčasť podnikovej kultúry v neziskových organizáciách = Ethics as part of corporate culture in the non-profit organizations. *Aplikovaná etika - kontext a perspektívy*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Filozofická fakulta, 2010. s. 189 – 199. ISBN 978-80-7097-735-4.
- [8] ČMELÍKOVÁ, Z. *Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-25-3358-3.
- [9] DAVIS, K. The Case For And Against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, listopad 1973, vyd. 4, č. 5, s. 312 – 322. ISSN 0363-7425.
- [10] DeGEORGE, R. *Business Ethics*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0-13-099163-5.
- [11] DONALDSON, T., DUNFEE, T. *Ties That Bind – A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. ISBN 0-87584-727-7.
- [12] DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The Stakeholder theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 1995, vyd. 1., č. 3., s. 65 – 91. ISSN 0363-7425.
- [13] EMSHOFF, J. R., FINNEL, A. Defining Corporate Strategy: A case study using strategic assumptions analysis. *The Sloan Management Review*, 1979, vol. 20., č. 3., s. 41 – 52. ISSN 1520-5126.
- [14] FOBEL, P., et al. *Aplikovaná etika*. Martin: Vydavateľstvo Honner, 2002. ISBN 80-968399-5-0.
- [15] FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., DeCOLLE, S. *Stakeholder Theory – The State of Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-19081-7.
- [16] HARTMAN, E. *Organizational Ethics and The Good Life*. New York: Oxford University Press, Inc., 1996. ISBN 0-19-510077-8.
- [17] HOIVIK, H. *Moral Leadership in Action*. Cornwall: MPG Books Ltd, 2002. ISBN 1-84376-333-8.
- [18] JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 1995, vyd. 22, č. 2, s. 404 – 437. ISSN 0363-7425.
- [19] KANUNGO, R. N., MENDONCA, M. *Ethical Dimensions of Leadership*. London: Sage, 1996. ISBN 0-8039-5788-2.
- [20] KOUZES, J. M., POSNER, B. Z., *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5678-3.
- [21] MINÁROVÁ, M. Postavenie etiky v súčasnej podnikateľskej praxi na Slovensku. *Zborník z mezinárodnej vedeckej konferencie: Firma a konkurenčné prostredie*. Brno, 2008. ISBN 978-80-7392-021-0.
- [22] MITTROFF, I., MASON, R. O. Structuring ill-structured policy issues: Further explorations in a methodology for messy problems. *Strategic Management Journal*, 1980, vyd. 1, č. 4, s. 374 – 389. ISSN 0019848X.

[23] PHILLIPS, R. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003. ISBN 1-57675-268-2.

[24] SCOTT, E. D. Organizational Moral Values. *Business Ethics Quarterly*, 2002, vyd. 12, č. 2, s. 33 – 55. ISSN 1052-150X.

[25] SOLOMON, R. C. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press, Inc., 1993. ISBN 0-19-508711-9.

[26] TREVIÑO, L. K., NELSON, K. A. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995. ISBN 0-471-59848-8.

[27] WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 1991, vyd. 16, č.4, s. 691 – 718. ISSN 0363-7425.

Autoři:

PhDr. Zuzana Čmelíková, Ph.D.

Better Future, s.r.o.,

Sliač

E-mail: zcmelikova@better-future.eu

PhDr. Ján Čmelík

Better Future, s.r.o.,

Sliač

E-mail: jcmelik@better-future.eu

ETHICAL DIMENSION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

Abstract: The aim of this article is to emphasize the role of ethics in corporate social responsibility. Authors focus their attention on the importance of stakeholder theory and stakeholder management for appropriate integration of CSR to the structure of organizations of various kinds. They explain that one of the basic preconditions for real and right CSP (Corporate Social Performance) is support and enhancement of these practices by organizational leaders.

Key words: Ethics, CSR, CSP, stakeholder theory, stakeholder management, applied ethics

JEL Classification: Z19