

# SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ INŠTITÚCIÍ VO VEREJNOM SEKTORE

## SOCIAL RESPONSIBILITY OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS

**Erika Ľapinová**

---

### **Abstract**

In this paper, we focus on socially responsible behavior of organizations in the public sector. This is an agenda that is current for both public and private companies and organizations, which, despite its voluntary nature, is important. Enterprises and organizations become important partners of the community, they are involved in environmental and social issues of community, within the internal environment of the organization they are interested in issues of working conditions and care for employees.

The systematic approach to the issue of socially responsible behavior presupposes first to create a strategy for the organization (goals and tools of socially responsible behavior of the organization), including its personnel, material provision and procedural page of the preparatory and implementation phase. We will provide a methodology for preparing and evaluating the strategy of socially responsible behavior of the organization. It is followed by the preparation of an action plan (including its timetable, staffing and financial support), its implementation, evaluation and innovation / change phases.

**Key words:** socially responsible behavior, public sector institutions, economic, social, ethical pillar, principles, methodology for practical implementation

**JEL Code:** O: Innovation, Research and Development, Technological Change, Intellectual Property Rights; O35: Social Innovation

---

### **Úvod**

V príspevku vysvetlíme osobitosti verejného sektora v kontexte aktivít spoločensky zodpovedného správania, vysvetlíme podstatu spoločensky zodpovedného správania, prípadne súvisiace pojmy. Spoločensky zodpovedné aktivity organizácií voči okoliu považujeme za

sociálnu inováciu, za nový hodnotový prístup v správaní sa organizácie vo vzťahu k okoliu, za novú dimenziu fungovania organizácií. Obzvlášť vo verejnom sektore, keďže v súkromnom sektore sa udomácnili skôr, hoci nie plošne, ale v obmedzenej miere. Príčinu tejto miery uplatnenia v praxi vidíme v tom nedostatku informácií, poznania, zručností alebo metodologickej podpory pre realizáciu tejto agendy. Preto, chceme predstaviť praktickú príručku pre organizácie, ako pripraviť stratégiu pre spoločensky zodpovedné správanie a ako ju následne uplatňovať v praxi.

Spoločensky zodpovedné správanie organizácií vo verejnom aj súkromnom sektore je dobrovoľná záležitosť a je veľmi flexibilná a rôznorodá z hľadiska obsahu a foriem. To znamená, že ho nepredpisuje žiadna legislatíva. Odporúčania medzinárodného charakteru od OECD či EÚ (vo forme vyhlásení, oznámení) alebo ISO normy sú určitými rámcami, ktoré túto činnosť usmerňujú. Majú však charakter odporúčaní, návodov, metodík či vzorov. Následne na ne nadväzuje už len úprava na úrovni organizácie či podniku (od stratégie cez akčné plány). Existujú inštitúcie, ktoré sa venujú spoločensky zodpovednému správaniu organizácií, poskytujú vzdelávanie, metodickú podporu. Na Slovensku pôsobili alebo pôsobia v uvedenej oblasti organizácie ako PANET, Nadácia Pontis, Úrad pre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo SR a pod. Napriek dobrovoľnému a značne flexibilnému charakteru sú však dopady a dôsledky tohto spoločensky zodpovedného konania pre organizáciu a jej okolie zrejmé.

## **1 Spoločenská zodpovednosť organizácií verejného sektora**

Spoločenská zodpovednosť (z anglického Social Responsibility) je pojmom spájaným najčastejšie s podnikmi a hovorí o takom správaní, ktoré je priateľské k spoločnosti a k životnému prostrediu. Definícií a interpretácií pojmu spoločenskej zodpovednosti je veľa. Moderná história spoločenskej zodpovednosti sa začala písať v 50-tych rokoch minulého storočia. Na prelome 60-tych a 70-tych rokov boli definície obohatené o aspekt záujmových skupín, neskôr v 70-tych rokoch sa mnohé dotýkali vymedzenia oblastí zodpovedného správania. 80-te roky boli typické prezentovaním rôznych alternatívnych koncepcií.

Definície sa opierajú o všeobecné etické princípy, ktorými sú nestrannosť, angažovanosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými subjektmi a transparentnosť. Jednou zo spoločných charakteristík je univerzálnosť – platia nielen pre podnikateľské subjekty, ale sú aplikovateľné v rôznych organizáciách (vrátane organizácií verejnej správy). Jednotná definícia spoločenskej zodpovednosti však neexistuje. Súvisí to so širokým spektrom

organizácií, ktorých sa spoločenská zodpovednosť dotýka, rôznych kultúr, filozofií a hodnôt, ktoré tieto organizácie vyznávajú, ako aj oblastí a miesta pôsobenia organizácií, či širokého záberu činností, ktoré sa v rámci spoločensky zodpovedného správania realizujú.

Spoločensky zodpovedné podnikanie/spoločensky zodpovedné správanie = corporate social responsibility (CSR) – dobrovoľný záväzok organizácie zohľadňovať vo svojom rozhodovaní a každodenných činnostiach potreby svojich zákazníkov, dodávateľov, odberateľov, zamestnancov, občanov. Koncept CSR predstavuje zmenu celkovej „orientácie“ organizácií – a to z krátkodobých a do vnútra organizácie orientovaných cieľov na ciele dlhodobé, zohľadňujúce nielen prospech samotnej organizácie, ale aj jej okolia (partnerov, klientov, zákazníkov, stakeholderov). Zasahuje najmä do etických otázok fungovania organizácie, pracovného a životného prostredia. (Príručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně, 2016; Cesta organizácie k spoločenskej zodpovednosti. Model ZET. Metodická príručka; Bussard, Marček, 2005)

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

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

Príbuznými tejto problematike sú: spoločensky citlivosť/vnímanosť organizácie (corporate social responsiveness, CSR2), firemná filantropia, firemné občianstvo, spoločensky zodpovedné investovanie, spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie - zelené, sociálne (Úrad pre verejné obstarávanie SR), spoločensky zodpovedné reportovanie (Balkevicius, 2018; Kunz, Hronova, 2016; Kunz, Hronova, 2017), spoločensky zodpovedné rozpočtovanie.

## 1.1 Špecifiká organizácií verejného sektora v kontexte spoločenskej zodpovednosti

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

Organizácie verejného sektora majú oproti súkromným subjektom osobitné, špecifické postavenie a poslanie, úlohy, ktoré naplňajú. Konkrétne sa vyznačujú tým, že spravujú verejné zdroje, pričom manažment verejných zdrojov sa riadi osobitnými legislatívnymi úpravami, organizačnými schémami, nárokmi na transparentnosť a participáciu verejnosti na rozhodovacích aj kontrolných procesoch. Zároveň poskytujú verejné služby (v prípade ktorých sú častokrát „monopolní“ poskytovatelia), konajú vo verejnom záujme, konajú v záujme rôznych skupín obyvateľstva a subjektov. Predmetom služieb poskytovaných verejnými inštitúciami sú: služba občanom, verejné blaho, životné prostredie.

Bussard, Marček, Markuš a Bunčák (2005) špecifikujú konkrétnejšie, že spoločensky zodpovedné správanie sa v prípade verejného sektora vyznačuje predovšetkým etickým správaním, spočívajúcim v nestrannosti, angažovanosti, aktívnej spolupráci so zainteresovanými subjektmi a v transparentnosti konania. Wright a Nemeč (2003) identifikovali tri základné oblasti, v ktorých sa organizácie súkromného a verejného sektora diametrálne odlišujú. Sú to najmä:

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

Vedúci pracovníci vo verejnom sektore sú striktné limitovaní zákonmi, ktoré určujú, v akých rámcoch sa rozhodovanie manažérov môže pohybovať.

## **2 Koncepcia pre prax spoločensky zodpovedného správania sa organizácií (nielen vo verejnom sektore)**

V tejto kapitole hovoríme o dvoch fázach – prípravnej a realizačnej. Výsledkom prípravnej fázy (podkapitola 2.1) by malo byť: poznanie reality v organizácii v uvedených štyroch oblastiach A. – D. (v kontexte spoločensky zodpovedného konania) a možného potenciálu ďalšieho „zlepšovania“ v uvedených oblastiach. Vhodným nástrojom samodiagnostiky organizácie v uvedených sférach je napríklad **1. SWOT analýza**, alebo **2. nine box tool** (venujeme mu kapitolu 3). Nasleduje druhá, realizačná fáza, ktorej venujeme podkapitolu 2.2.

### **2.1 Východiská implementácie problematiky v organizácii**

**A. Stratégia/Stratégie organizácie/hodnoty/vízia** – stratégia spoločenskej zodpovednosti v organizácii ako samostatný dokument, resp. je zakomponovaná v ďalších organizačných dokumentoch a stratégiách (môže byť zahrnutá v rámci stratégií a politík ako: zamestnanecká politika, vzťahy s verejnosťou, spolupráca a partnerstvá s tretími stranami, charita, dobročinnosť realizovaná organizáciou alebo v partnerstve s ďalšími subjektmi);

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

**C. Ľudské zdroje/organizačné útvary a kompetencie** – predpokladáme kompetencie osôb realizujúcich agendu spoločenskej zodpovednosti v rôznych organizačných útvaroch, napr. ľudské zdroje, PR, manažérstvo kvality, oddelenia stratégie a rozvoja organizácií a ďalšie. Pre účely systémového prístupu k spoločenskej zodpovednosti by sme navrhli vytvoriť zo zástupcov rôznych týchto útvarov team spoločenskej zodpovednosti / pracovnú skupinu.

**D. Oblasti podpory a v rámci nich konkrétne nástroje/aktivity** – možno rozlišovať nástroje tzv. univerzálne/systémové (ktoré sú zo zákona povinné pre verejný sektor, alebo bezprostredne súvisia s prevádzkou úradov - zelené a sociálne verejné obstarávanie, separácia odpadu, v blízkej budúcnosti určite aj zero waste a energeticky úsporná prevádzka úradu a pod.) a „dobrovoľné/voliteľné“ nástroje, keďže jeden subjekt nie je schopný robiť všetky aktivity spoločenskej zodpovednosti, ale môže mať vytvorený nejaký systém, ako si môže nástroje/aktivity/činnosti a oblasti podpory v rámci spoločenskej zodpovednosti voliť, napr:

podľa svojej stratégie spoločenskej zodpovednosti alebo podľa iných parciálnych stratégií – vo vzťahu ku komunite, ku zamestnancom alebo vyberá spektrum aktivít podľa blízkosti k hlavnej činnosti úradu. Výber môže byť aj výsledkom brainstormingu, fókusových skupín realizovaných v rámci organizácie.

## **2.2 Proces implementácie problematiky v organizácii**

**1. plán/akčný plán/road map spoločenskej zodpovednosti** v organizácii - nadväzuje na stratégiu/stratégie (ak je problematika prierezovo zakomponovaná do viacerých rôznych strategických dokumentov organizácie);

**2. realizácia/implementácia plánu spoločenskej zodpovednosti** v praxi vyžaduje zodpovedanie na otázky: **kto má kompetencie a zodpovednosť** (aké útvary/ktorí ľudia v rámci nich), **z akých zdrojov a pomocou akých nástrojov** má možnosť uvedené parciálne aktivity/opatrenia spoločenskej zodpovednosti realizovať;

**3. hodnotenie procesu realizácie spoločenskej zodpovednosti** a inovácia/vylepšenie alebo úplná zmena plánu (niekedy aj zmeny v stratégii) realizácie spoločenskej zodpovednosti – mali by byť v kompetencii manažéra kvality, alebo tímu/pracovnej skupiny pre spoločenskú zodpovednosť, ktorých organizácia poverila kompetenciami v oblastiach spoločenskej zodpovednosti.

Nami odporúčané nástroje/modely pre implementáciu agendy spoločensky zodpovedného správania do praxe verejných inštitúcií sú napr.: **1. model ZET Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR** (ide o nástroj systematického prístupu k implementácii spoločenskej zodpovednosti v organizáciách, a zároveň je metodikou hodnotenia jej úrovne v uvedenej sfére) alebo **2. model CAF - Európsky model zlepšovania organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia (konkrétne jeho parciálna časť venovaná spoločensky zodpovednému správaniu ako súčasť manažmentu kvality v organizáciách verejného sektora)**. V zozname literatúry sú uvedené odkazy na tieto metodiky.

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

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

S touto štruktúrou organizácie pracuje aj nástroj Nine box tool – inštrument samodiagnostiky organizácie. Je vhodný hlavne vo väčších organizáciách so zložitejšou organizačnou štruktúrou. Poskytuje organizáciám príležitosť zorientovať sa v procesoch fungovania organizácie a zaujať systematický prístup k problematike a jej implementácii v organizácii, reflektujúc proces fungovania organizácie, organizačné politiky, štruktúry i programy.

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

- A. organizačných/inštitucionálnych politikách**, teda o alokácii moci, zdrojov a používaní výhod, ktoré z toho vyplývajú;
- B. technickej stránke fungovania organizácie**, t. j. ako sú organizované / riadené ľudské, materiálne a finančné zdroje v záujme dosiahnutia požadovaného cieľa;
- C. kultúre organizácie/organizačnej kultúre**, t. j. o vzťahoch, sieťovaní, hodnotách, štandardoch, postojoch a myslení ľudí v organizácii.

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

- 1. misia/mandát** – predstavuje ciele a stratégie, vrátane všetkých procesov manažovania v záujme dosiahnutia cieľov: Blok 1 Politiky a aktivity; Blok 2 Politický vplyv; Blok 3 Organizačná kultúra;
- 2. organizačná štruktúra** – rozumieme ňou rozdelenie kompetencií, zodpovednosti a autority v organizácii, spôsoby práce a spôsoby organizovania (združovania) a koordinácie ľudí v záujme dosiahnutia cieľov, tok informácií, komunikáciu a vzdelávanie vo vnútri organizácie a vzťahy organizácie s externými subjektmi: Blok 4 Úlohy a zodpovednosti; Blok 5 Prijímanie rozhodnutí; Blok 6 Kooperácia a vzdelávanie;

3. **Ľudské zdroje** – predmetom záujmu je konkrétne problematika prijímania zamestnancov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, hodnotenia výkonnosti zamestnancov, finančného ohodnotenia a nefinančného ocenenia, motivačných systémov a formovania postojov zamestnancov: Blok 7 Odbornosť – kvalita a kvantita; Blok 8 Priestor pre manévrovanie; Blok 9 Postoje.

**Tab. 1 Nine Box Tool – nástroj diagnostiky a prípravy vnútorného prostredia organizácie pre zavedenie spoločensky zodpovedného správania**

	Misia/Mandát	Organizačná štruktúra	Ľudské zdroje
Technické hľadisko / Technická úroveň	Box 1 <b>Politiky a aktivity/konanie</b> - príprava stratégie či politiky spoločenskej zodpovednosti, - integrovanie tejto stratégie do iných, už existujúcich organizačných stratégií	Box 4 <b>Kompetencie a zodpovednosť</b> - identifikovanie kompetencií a zodpovednosti za agendu spoločenskej zodpovednosti, - infraštruktúra pre výkon spoločensky zodpovedného správania – pracovné pozície, materiálne zabezpečenie, finančné zdroje	Box 7 <b>Odbornosť/kvantita a kvalita</b> - pravidlá prijímania pracovníkov na uvedených pozíciách (s kompetenciami v oblasti spoločenskej zodpovednosti) aj s ohľadom na ich
Politické hľadisko / Politická úroveň	Box 2 <b>Politický vplyv</b> - infraštruktúra a sieťovanie v rámci organizácie, - jej prepájanie s ostatnou infraštruktúrou a ostatnými zložkami organizácie	Box 5 <b>Prijímanie rozhodnutí</b> - rozhodovanie na základe adekvátnych informácií, - účasť na diskusiách a participácia na procesoch rozhodovania,	Box 8 <b>Priestor na riadenie/manévrovanie</b> - priestor pre organizovanie a aktivitu, - fyzická infraštruktúra, - inovácie
Kultúrne hľadisko / Úroveň organizačnej kultúry	Box 3 <b>Organizačná kultúra</b> - formálny/neformálny priestor na riešenie problémov súvisiacich s otázkami spoločenskej zodpovednosti, - vytváranie ústretovej organizačnej kultúry otázkam spoločenskej zodpovednosti, - priestor pre hlas v prospech spoločensky zodpovedného správania v organizácii, - pozornosť venovaná otázkam a potrebám zamestnancov, spoločnosti/komunity pre potreby realizácie spoločensky zodpovedného prístupu, - zlepšovanie imidžu (reputácie) problematiky v organizácii	Box 6 <b>Kooperácia a vzdelávanie</b> - neformálne učenie sa (učenie založené na príkladoch z praxe, diskusiách a rozhovoroch) o problematike spoločenskej zodpovednosti, - spoločné organizovanie fór s cieľom učenia sa a výmeny skúseností, - zvyšovanie vedomostí a zlepšovanie imidžu organizácie	Box 9 <b>Postoje</b> - priestor pre zamestnancov na diskusiu o otázkach spoločenskej zodpovednosti, - zmena postojov v uvedených otázkach založená na vlastných skúsenostiach, poznatkoch, učení sa, tréningoch, scitlivo vaní verejnej mienky v otázkach spoločenskej zodpovednosti, - ústretovosť zamestnancov k novým myšlienkam, podporujúcim proces

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

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



prebiehajú. Vyššie v matici sme použitie nástroja nine box tool prispôbili pre potreby implementácie agendy spoločenskej zodpovednosti v organizácii.

## **Záver**

Základom úspechu uplatňovania spoločensky zodpovedného správania v organizáciách verejného sektora je systémový prístup. Ten predpokladá existujúcu stratégiu (ciele, nástroje) aj plán realizácie a jeho personálne, materiálne i finančné zabezpečenie. Spoločensky zodpovedné konanie v organizácii by nemalo byť jednorazové, občasné ani náhodné či intuitívne. Systémový prístup predpokladá cyklický proces: vrátane hodnotenia, evalvácie, inovácie tejto činnosti.

Týmto príspevkom zároveň poukazujeme na význam spoločensky zodpovedného správania nielen pre organizáciu, ale aj pre jej interné prostredie (zamestnancov) a externé prostredie (komunitu, životné prostredie). Organizácie a podniky, či už vo verejnom alebo v súkromnom sektore tak už nemožno vnímať ako nezávislé, autonómne jednotky, ale o integrálnu súčasť prostredia, v ktorom sídlia a pôsobia, ako významného aktéra a partnera v komunite, ale aj opačne – ako subjekt významným spôsobom ovplyvňovaný okolím (zamestnanci, partneri, stakeholderi, dodávatelia, odberatelia, klienti, zákazníci, obyvatelia komunity). Ide o interakciu podniku či organizácie s prostredím v oboch smeroch. Netreba na to zabúdať a spoločensky zodpovedné správanie realizovať premyslene, kompetentne, systémovo a komplexne. Jedine vtedy prinesie očakávané efekty/dopady a bude zabezpečená aj efektívnosť vynakladaného ľudského úsilia i materiálnych zdrojov organizácie na túto činnosť.

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

## Pod'akovanie

Príspevok bol napísaný v rámci riešenia projektu podporeného Vedeckou grantovou agentúrou MŠVVaŠ SR: Determinanty inovačnej výkonnosti podnikov na báze koncepcie Quadruple helix modelu (1/0385/19 VEGA)

## Bibliografia

Balkevicius, A. (2017). Corporate social responsibility trends in Lithuania. 10th International Scientific Conference on Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections (RELIK) Proceedings, 1–10. <https://relik.vse.cz/2017/sbornik/en/toc.html>

Balkevicius, A. (2018). Global reporting initiative trends in Lithuania. Conference Proceedings. 11th International Scientific Conference on Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections (RELIK), 12–21. <https://relik.vse.cz/2018/sbornik/en/toc.html>

Bernardova, D., Kasparova, K., & Fink, M. (2020). Construction and Significance of Corporate Social Responsibility Indices - from Results to the Essence. *Organizacija*, 53(3), 212–226. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0014>

Bussard, A., Marček, E., Markuš, M., Bunčák, M., & Mazurkiewicz, P. (2005). Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov. Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET. [https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text\\_zodpovedne\\_podnikanie.pdf](https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text_zodpovedne_podnikanie.pdf)

Európske informačné centrum modelu CAF (CAF Resource Centre) – Európsky inštitút pre verejnú správu. (2020). Spoločný rámec hodnotenia 2020. Európsky model zlepšovania organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia. [E-book]. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. [https://www.unms.sk/swift\\_data/source/2020/okpr/caf/Prirucka\\_Model\\_CAF\\_2020\\_akt.30.9..pdf](https://www.unms.sk/swift_data/source/2020/okpr/caf/Prirucka_Model_CAF_2020_akt.30.9..pdf)

ISO 26000 Spoločenská zodpovednosť firiem. (n.d.). Úrad Pre Normalizáciu, Metrológiu a Skúšobníctvo SR. Retrieved November 3, 2020, from <https://www.unms.sk/?iso-26000-a-spolocenska-zodpovednost>

Kunz, V., & Hronova, S. (2016). CSR and sustainability reporting in CR. 4th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMECS) Proceedings, 384–394. <http://paper.researchbib.com/view/paper/128685>

- Kunz, V., & Hronova, S. (2017). corporate sustainability reporting. Proceedings of the 5th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2017), 505–515. [https://imes.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/Conference\\_Proceedings\\_IMES\\_2017.pdf](https://imes.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/Conference_Proceedings_IMES_2017.pdf)
- Mukhopadhyay, M., Steehouwer, G., & Wong, F. (2006). Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change: Experiences from the field. [E-book]. KIT – Royal Tropical Institute. [https://www.researchgate.net/publication/237142255\\_Politics\\_of\\_the\\_possible\\_gender\\_mainstreaming\\_and\\_organisational\\_change\\_experiences\\_from\\_the\\_field](https://www.researchgate.net/publication/237142255_Politics_of_the_possible_gender_mainstreaming_and_organisational_change_experiences_from_the_field)
- Musová, Z. (2020). Vnímanie zodpovedných marketingových aktivít spotrebiteľmi. Belianum.
- Národní středisko podpory kvality. (2016). Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně. <https://docplayer.cz/31328469-Prirucka-csr-pro-verejnou-spravu-aneb-jak-se-chovat-spolecensky-odpovedne.html>
- Pokorná, D. (2012). Koncept spoločenskej zodpovednosti: obsah, podstata, rozsah. 1. vydanie. Univerzita Palackého.
- Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR v spolupráci s Centrom výnimočnosti a zodpovedného podnikania, o.z. (2017). Cesta organizácie k spoločenskej zodpovednosti. Model ZET. Metodická príručka. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. [https://www.unms.sk/swift\\_data/source/2017/kvalita/model\\_zet/Model%20ZET\\_verzia%20%20-%20FINAL.pdf](https://www.unms.sk/swift_data/source/2017/kvalita/model_zet/Model%20ZET_verzia%20%20-%20FINAL.pdf)
- Úrad pre verejné obstarávanie Slovenskej republiky. (n.d.). Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie (SZVO). Úrad Pre Verejné Obstarávanie SR. Retrieved November 3, 2020, from <https://www.uvo.gov.sk/legislativametodika-dohlad/metodika-zadavania-zakaziek/spolocensky-zodpovedne-verejne-obstaravanie-szvo-635.html>
- Wright, G., & Nemeč, J. (2003). Management veřejné správy. Teorie a praxe. NISPAcee.

**Contact**

Erika Ľapinová

Faculty of Economics, Matej Bel university in Banská Bystrica

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

E-mail:erika.lapinov@umb.sk