

Uplatňovanie všeobecných princípov a zásad spoločenskej zodpovednosti firiem v porovnaní s ich aplikáciou v praktickom projektovom manažmente

Ing. et Ing. Zuzana Těšovičová, MBA*

Vysoká škola ekonómie a Manažmentu

Katedra manažmentu

Furdekova 16, 851 05 Bratislava, Slovakia

zuzana.tesovicova@vsemvs.sk

Ing. Hana Krchová, Ph.D.

Paneurópska vysoká škola

Fakulta ekonómie a podnikania

Katedra manažmentu,

Tematínska 10, 851 05 Bratislava

hana.krchova@paneurouni.com

Abstrakt

Spoločenská zodpovednosť firiem, ďalej len „CSR“ sa stáva v modernom svete jedným zo základných pilierov dlhodobej udržateľnosti a prosperity spoločnosti. Téma zahŕňa nielen zodpovedné chovanie voči zamestnancom, ale aj voči spoločnosti, ekológii, komunite v ktorej firma pôsobí a v neposlednom rade aj voči svojim zákazníkom, dodávateľom a iným strategickým partnerom. Ide aj o balansovanie medzi čisto ekonomickými záujmami a záujmami vyššími, pričom tie sú determinantom stability a konkurencieschopnosti firiem. Štúdia sa zameria na uplatňovanie princípov CSR v porovnaní malých, stredných a veľkých podnikov optikou ich zamestnancov, pričom zohľadní aj porovnanie všeobecných CSR aktivít firiem so samotným projektovým riadením na CSR princípoch. Pohľad na CSR aktivity a princípy firiem v oblasti projektového riadenia je dôležitá hlavne optikou ich praktického aplikovania v samotných procesoch firiem.

Kľúčové slová

projektový manažment, CSR, zamestnanci, stakeholders

Informácia

Príspevok vznikol ako súčasť riešenia medzinárodného vedeckého projektu GA/17/2021 – Vplyv digitálnej transformácie na zmeny v obchodných modeloch slovenských malých a stredných podnikov počas pandémie COVID -19 (Grantová agentúra Academia aurea)

1. Úvod

Európska únia definuje CSR ako koncept, podľa ktorého organizácie dobrovoľne začleňujú sociálne a environmentálne aspekty do svojich operácií a interakcií so stakeholdermi. (Commission of the European Communities, 2001).

Je potrebné si uvedomiť, že skutočným cieľom a primárnou funkciou spoločností by nemala byť iba maximalizácia zisku, ale že úspech firmy je možné merať aj pomocou ukazovateľov odrážajúcich vzťahy, ktoré firmy nadväzujú a udržujú sa stakeholdermi; inými slovami, spoločnosti by mali prevziať určitú mieru sociálnej a environmentálnej zodpovednosti (Russo a Perrini 2009, Prince et al., 2020).

2. Základné teoretické východiská

Spoločenská zodpovednosť firiem ako koncept manažmentu je stále dôležitejšia aj pre projektové spoločnosti. Úlohou projektového manažmentu je identifikovať relevantné ekologické systémy, rozpoznať vnútorný a vonkajší rozmer spoločenskej zodpovednosti a otestovať existujúce štandardy spoločenskej zodpovednosti firiem z hľadiska ich použiteľnosti v projektoch. Zvláštnou výhodou CSR v projektoch je nastavenie hodnôt, ako je integrita, dôveryhodnosť a povesť. Pre úspešnú implementáciu CSR aktivít je nevyhnutné zladiť záväzok projektovej organizácie k vlastným obchodným operáciám a vlastným cieľom (Marcelino-Sádaba, 2015).

Z pohľadu CSR je potrebné upriamiť pozornosť aj na zodpovednosť voči zamestnancom, ktorá sa zaoberá kvalitou vzťahov medzi vedením spoločnosti a jej zamestnancami a zvyšovaním schopností všetkých ľudí pracujúcich pre spoločnosť. Súvisí s výškou miezd, rešpektovaním práv a schopností pracovníkov na pracovisku a zohľadnením profesijného rozvoja pracovníkov (Windsor, 2019). V tomto kontexte je zrejmé, že správne implementované CSR je schopné znižovať fluktuáciu zamestnancov (Galbreath, 2010).

Projektové riadenie je bezpochyby jednou z hlavných tém vo väčšine organizácií a je nevyhnutné pre úspešné aplikácie CSR projektov. Projektové riadenie slúži ako veľmi cenná aplikačná platforma. V súčasnej dobe sú projekty veľmi rozmanité a môžu mať rôzne ciele, potreby a požiadavky. Projekty sú často využívané ako prostriedok na dosiahnutie strategického plánu organizácie (Káderková et al., 2020, Project Management Institute, 2012). Riadenie projektového portfólia je v skutočnosti prejavom obchodnej stratégie (Cooper et al, 2001). Preto projektový manažment umožňuje premeniť dnešné ciele na niečo reálne v budúcnosti. Projekty môžu zlepšiť väzby medzi obchodnou stratégiou a iniciatívami udržateľnosti, čo je aspekt, ktorý Amini a Bienstock (2014) označili za hlavnú príčinu neúspechu pri zavádzaní udržateľnosti do riadenia spoločnosti.

Napokon ďalšou charakteristikou, vďaka ktorej je projektové riadenie dobrou platformou zavádzania CSR v organizáciách, je to, že všetky aspekty potrebné pre udržateľné riadenie sa objavujú v oblastiach riadenia definovaných štandardmi projektového riadenia: zainteresované strany, procesy, produkty/služby, učenie (Maletic et al, 2014). V praxi sa udržateľnosť reprezentovaná CSR stala veľmi dôležitým kvalitatívnym a kvantitatívnym krokom, najmä v environmentálnych aspektoch projektu. V sociálnych otázkach sa však dosiahol o niečo menší pokrok. Doteraz sa zahrnutie udržateľnosti do projektov zásadne sústredilo na dosiahnutie udržateľnejších produktov alebo služieb.

3. Metodológia

Výskum bol realizovaný dotazníkovým šetrením, pričom bolo oslovených 4680 podnikov, bol realizovaný v Slovenskej Republike v období od 9/2020 – 4/2021. Zdrojové dáta o spoločnostiach boli čerpané z databázy CRIBIS a respondenti boli oslovení použitím platformy Google, a to emailom a on-line formulárom. Dotazník obsahoval dve základné časti, pričom prvá časť sa zaoberala základnými dátami o danej spoločnosti, ktoré sa porovnali s databázou FINSTAT, čím sa čiastočne verifikovala pravdivosť uvedených dát. Druhá časť sa týkala témy spoločenskej zodpovednosti firiem, pričom pre obmedzený rozsah článku sa budeme venovať len

pohľadu na CSR zo všeobecného hľadiska a na jeho praktické využitie v oblasti projektového manažmentu. Návratnosť dotazníkov predstavovala 5, 81 percenta čo spolu znamená 272 plne vyplnených dotazníkov. Výskumným cieľom štúdie je prieskum vnímania zamestnancov v malých, stredných a veľkých podnikoch v oblasti všeobecnej spoločenskej zodpovednosti firmy a v oblasti CSR stratégie v projektovom manažmente, teda aj v praktickej a operatívnej oblasti. Parciálnym cieľom je zhodnotenie, ako veľmi sa CSR princípy a zásady používajú v malých, stredných a veľkých podnikoch optikou ich zamestnancov. Stanovili sme si nasledovné výskumné otázky:

Otázka č. 1: Uplatňuje firma všeobecné princípy, zásady a postupy v oblasti CSR?

Otázka č. 2: Uplatňuje firma CSR v projektovom riadení?

Dáta sme spracovali za pomoci štatistického programu SAS 9.3 využitím Kruskal – Wallis testov a DSCF post hoc testov mnohonásobného porovnania.

Stanovili sme si dve základné štatistické hypotézy a to štatistickú hypotézu H_0 , kde stredné hodnoty poradi vo všetkých nezávislých výberových súboroch sa rovnajú. Ide o zhodu distribučných funkcií jednotlivých výberov, čiže kvalitatívny faktor nemá na závislú premennú štatisticky preukázaný vplyv.

Štatistická hypotéza H_1 naopak znamená, že aspoň jedna distribučná funkcia je odlišná od niektorej inej. Inak povedané, existuje aspoň jedna dvojica výberových súborov, ktorých stredné hodnoty sa nerovnajú a kvalitatívny faktor má na závislú premennú štatisticky preukázaný vplyv.

Pri našom výskume sme sa zamerali na tieto dve štatistické hypotézy, pričom štatisticky významný vplyv bude určený hodnotou kalkulovanej pravdepodobnosti P – value, pričom ak bude hodnota nižšia ako 0,05, pôjde o štatisticky významný preukázaný vplyv kvalitatívneho faktora na závislú premennú. V danom prípade sme použili Post hoc testy kontrastov a to Dwass, Steel, Critchlow – Flinger test, ďalej len „DSCF test“.

V našom prípade je kvalitatívnym faktorom samotná CSR stratégia vo všeobecnom ponímaní a stratégia CSR v projektovom riadení v spoločnosti. Nezávislými premennými bude veľkosť daných podnikov, ktorú škálujeme na malé, stredné a veľké podľa počtu zamestnancov. Výskumnú vzorku definuje nasledovná tabuľka:

Tabuľka 1 – Identifikácia výskumnej vzorky

Počet zamestnancov	Počet	Relatívna čísnosť	Kumulatívna čísnosť
49 a menej	153	56,3%	56,3%
50 až 249	64	23,5%	79,8%
250 a viac	55	20,2%	100%
Spolu	272	100,0%	

Zdroj: vlastné spracovanie

Vo výskumnej štúdii sme si stanovili nasledovné hypotézy:

Hypotéza 1: V oblasti uplatňovania zásad všeobecných princíпов, postupov a agendy ako takej v oblasti CSR predpokladáme najvýraznejší štatisticky významný rozdiel v porovnaní malých a veľkých podnikov.

Hypotéza 2: V oblasti uplatňovania zásad pravidiel CSR v projektovom riadení predpokladáme najvýraznejší štatisticky významný rozdiel v porovnaní malých a veľkých podnikov.

Hypotéza 3: V oblasti uplatňovania zásad všeobecných princíпов, postupov a agendy ako takej v oblasti CSR predpokladáme, že najlepšie hodnotenie dosiahnu veľké, potom stredné a nakoniec malé podniky.

Hypotéza 4: V oblasti uplatňovania zásad pravidiel CSR v projektovom riadení predpokladáme, že najlepšie hodnotenie dosiahnu veľké, potom stredné a nakoniec malé podniky.

4. Výsledky a diskusia

Ako vidno v tabuľke 1, išlo spolu o 272 firiem zapojených v dotazníkovom on – line prieskume. Malé podniky tvorili viac ako polovicu (56,3 %) respondentov, nasledovali podniky stredné s 23,5 percentným zastúpením a najmenšiu skupinu tvorili podniky veľké s 20,2 percentným zastúpením. Vedecká štúdia skúmala dve oblasti a to spoločenskú zodpovednosť firiem z pohľadu všeobecného uplatňovania postupov a zásad CSR a oblasť využitia CSR v samotnom projektovom manažmente. V rámci šetrenia sme najskôr testovali mieru uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vo všeobecnej rovine vo firme. Postoje respondentov, teda zamestnancov spoločnosti vyjadruje tabuľka 2:

Tabuľka 2 – percentuálne vyjadrenie miery uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vo všeobecnej rovine vo firme

Počet zamestnancov	#	Vždy	Väčšinou	Často	Zriedka	Nikdy	Spolu
49 a menej	Počet	11	14	26	30	72	153
	%	0,071895	0,091503	0,169935	0,196078	0,470588	1
50 až 249	Počet	3	4	4	16	37	64
	%	0,046875	0,0625	0,0625	0,25	0,578125	1
250 a viac	Počet	0	3	4	15	33	55
	%	0	0,054545	0,072727	0,272727	0,6	1
Spolu	Počet	14	21	34	61	142	272
	%	0,051471	0,077206	0,125	0,224265	0,522059	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidno v Tabuľke 2, výsledky ukazujú, že v malých podnikoch najväčšia skupina zamestnancov uviedla, že spoločnosť vôbec neuplatňuje zásady CSR. Išlo až o 47 percent respondentov. Percentuálne hodnotenie klesalo z odpovede na otázku „Uplatňuje sa CSR v podniku?“ od odpovede nikdy, zriedka, často, väčšinou až po vždy na úroveň 7,2 percent. O niečo horšie odpovedali zamestnanci stredných podnikov, pričom najväčšie percento (57,8 %) si myslí, že firma nemá žiadnu agendu CSR. Protipólne hodnotenie vždy predstavuje len 4,7 percent opýtaných, čo je znova horší výsledok ako pri malých podnikoch. Čo sa týka veľkých podnikov, aj v tomto prípade si najviac zamestnancov (až 60 %) myslí, že spoločnosť vôbec CSR neuplatňuje. Čo je ale na výsledkoch prekvapivé je skutočnosť, že ani jeden respondent si nemyslí, že firma uplatňuje CSR vždy. Z tabuľky 2 môžeme jednoznačne konštatovať, že nami stanovená Hypotéza 3 bola vyvrátená a teda najviac sa CSR podľa zamestnancov uplatňuje v malých, potom stredných a až v najmenšej miere vo veľkých podnikoch.

Pri overovaní štatistických hypotéz nasledovná tabuľka reprezentuje Kruskal – Wallisov test:

Tabuľka 3 – Kruskal – Wallis test – miera uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vo všeobecnej rovine vo firme

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable o34_uplatnovanie_csr Classified by Variable o2_pocet_zam					
o2_pocet_zam	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
1	153	19305.50	20884.50	591.227721	126.179739
2	64	9388.00	8736.00	505.542006	146.687500
3	55	8434.50	7507.50	478.681678	153.354545
Average scores were used for ties.					
Kruskal-Wallis Test					
Chi-Square	7.3845				
DF	2				
Pr > Chi-Square	0.0249				

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SAS 9.3

Ako vidno v tabuľke 3, hodnota profability P value je menšia ako 0,05, čiže sa potvrdzuje štatistická hypotéza H1, čiže existuje aspoň jedna dvojica výberových súborov, kde stredné hodnoty poradi sa nerovnajú. Kvalitatívny faktor má na závislú premennú štatisticky preukázateľný vplyv, čiže sme realizovali testy kontrastov, ktoré opisuje nasledovná Tabuľka 4:

Tabuľka 4 -DSCF test v miere uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vo všeobecnej rovine vo firme

Pairwise Two-Sided Multiple Comparison Analysis Dwass, Steel, Critchlow-Fligner Method Variable: o34_uplatnovanie_csr			
o2_pocet_zam	Wilcoxon Z	DSCF Value	Pr > DSCF
1 vs. 2	-1.8648	2.6372	0.1490
1 vs. 3	-2.3962	3.3887	0.0437
2 vs. 3	-0.4682	0.6622	0.8862

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SAS 9.3

Ako vidíme v Tabuľke 4, najväčšie rozdiely v oblasti vnímania všeobecných princípov spoločenskej zodpovednosti vo firme môžeme vidieť v porovnaní malých a veľkých podnikov. Omnoho menší rozdiel je viditeľný medzi malými a strednými podnikmi a najmenší medzi strednými a veľkými podnikmi. Ako vidno z výsledkov, stredné a veľké podniky sú si v odpovediach respondentov veľmi podobné, dokonca by sa dalo tvrdiť, že sú skoro identické. Výsledky výskumu veľmi jasne ilustrujú alarmujúcu situáciu vo veľkých a stredných podnikoch, ktorá odráža postoje zamestnancov voči všeobecným zásadám a pravidlám spoločenskej zodpovednosti firiem vo všetkých oblastiach ako nijakú, prípadne zriedkavú. Najmenšie množstvo zamestnancov si myslí, že CSR princípy sa vo firme všeobecne používajú vždy, prípadne často. Čo sa týka malých podnikov, tie v prieskume zamestnanci vyhodnotili najlepšie, ak keď najviac prevažujúcu odpoveď tvorili výroky nikdy a zriedka, menšie percentuálne zastúpenie ale vníma CSR aktivity spoločnosti aj na úrovni často, väčšinou a vždy.

Čo sa týka stanovenej hypotézy v oblasti porovnania výsledkov výskumu, môžeme konštatovať, že bola správna, aj napriek tomu, že výsledok miery používania CSR princípov v spoločnosti dopadol opačne. Môžeme teda potvrdiť Hypotézu 1 a teda, že v oblasti uplatňovania zásad všeobecných princípov, postupov a agendy ako takej v oblasti CSR, je najvýraznejší štatisticky významný rozdiel v porovnaní malých a veľkých podnikov.

V oblasti druhej výskumnej otázky a teda či podnik používa princípy CSR v projektovom riadení prezentuje postoj zamestnancov nasledovná tabuľka:

Tabuľka 5 – Percentuálne vyjadrenie miery spoločenskej zodpovednosti firiem v projektovom riadení

Počet zamestnancov	#	Vždy	Väčšinou	Často	Zriedka	Nikdy	Spolu
49 a menej	Počet	23	40	48	25	17	153
	%	0,150327	0,261438	0,313725	0,163399	0,111111	1
50 až 249	Počet	4	13	19	18	10	64
	%	0,0625	0,203125	0,296875	0,28125	0,15625	1
250 a viac	Počet	2	12	8	19	14	55
	%	0,036364	0,218182	0,145455	0,345455	0,254545	1
Spolu	Počet	29	65	75	62	41	272
	%	0,106618	0,238971	0,275735	0,227941	0,150735	1

Zdroj: vlastné spracovanie

V oblasti druhej výskumnej otázky a teda či podnik používa princípy CSR v projektovom riadení výsledky ukazujú, že v malých podnikoch najväčšia skupina zamestnancov (31,4 %) uviedla, že spoločnosť často uplatňuje zásady CSR v projektovom riadení. Najmenšie percento respondentov (11,1 %) sa vyjadrilo, že spoločnosť neuplatňuje princípy CSR v projektovom riadení. Stredné podniky vo vyhodnotení dopadli o niečo horšie, nakoľko väčšina zamestnancov si myslí, že spoločnosť využíva zásady CSR často (29,8 %) a zriedka (28,1 %). Pri veľkých podnikoch si najväčší počet zamestnancov (34,5 %) myslí, že spoločnosť používa a aplikuje zásady CSR v projektovom riadení zriedka. Veľké podniky dopadli najhoršie aj v odpovediach, že spoločnosť vôbec nevyužíva CSR v projektovom riadení (25,5 %) v porovnaní so strednými podnikmi (15,6 %) a malými podnikmi (11,1 %). Z Tabuľky 5 môžeme jednoznačne konštatovať, že nami stanovená Hypotéza 4 bola vyvrátená, a teda najviac sa CSR podľa zamestnancov uplatňuje v malých, potom stredných a až v najmenej miere vo veľkých podnikoch. Pri overovaní štatistických hypotéz nasledovná tabuľka reprezentuje Kruskal – Wallisov test:

Tabuľka 6 – Kruskal – Wallis test – miera uplatňovania spoločenskej zodpovednosti firiem v oblasti projektového riadenia

Wilcoxon Scores (Rank Sums) for Variable o34_csr_do_pr_riad Classified by Variable o2_pocet_zam					
o2_pocet_zam	N	Sum of Scores	Expected Under H0	Std Dev Under H0	Mean Score
1	153	18457.50	20884.50	626.938740	120.637255
2	64	9503.00	8736.00	536.077482	148.484375
3	55	9167.50	7507.50	507.594751	166.681818
Average scores were used for ties.					
Kruskal-Wallis Test					
Chi-Square	16.6543				
DF	2				
Pr > Chi-Square	0.0002				

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SAS 9.3

Ako vidno v tabuľke 6, hodnota profability P value je menšia ako 0,05, čiže sa potvrdzuje štatistická hypotéza H1, keďže existuje aspoň jedna dvojica výberových súborov, kde stredné hodnoty poradi sa nerovnajú.

© Published by Journal of Global Science.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. The moral rights of the named author(s) have been asserted.

Kvalitatívny faktor má na závislú premennú štatisticky preukázateľný vplyv. Realizovali sme preto testy kontrastov, ktoré opisuje nasledovná Tabuľka 7:

Tabuľka 7 - DSCF test v miere uplatňovania spoločenskej zodpovednosti firiem v projektovom riadení

Pairwise Two-Sided Multiple Comparison Analysis			
Dwass, Steel, Critchlow-Fligner Method			
Variable: o34_csr_do_pr_riad			
o2_pocet_zam	Wilcoxon Z	DSCF Value	Pr > DSCF
1 vs. 2	-2.5130	3.5539	0.0321
1 vs. 3	-3.7432	5.2937	0.0005
2 vs. 3	-1.4453	2.0439	0.3177

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SAS 9.3

Ako vidno v Tabuľke 7, najväčšie rozdiely sú v porovnaní malých a veľkých podnikov, kde je hodnota P – value najnižšia. Vo veľkosti rozdielov nasleduje porovnanie malých a stredných podnikov a najmenšie rozdiely sú opäť medzi strednými a veľkými podnikmi. Ako výsledky ukazujú, stredné, veľké a malé podniky neidenticky vnímajú CSR v oblasti projektového riadenia. Zamestnanci odpovedali na otázku „Aplikuje Vaša spoločnosť do projektového riadenia aj koncepciu CSR?“. Najlepšie hodnoty a to „väčšinou“ a „často“ sa uplatňuje CSR v projektovom manažmente v malých podnikoch

Čo sa týka stanovenej hypotézy v oblasti porovnania výsledkov výskumu, môžeme konštatovať že bola správna, aj napriek tomu, že výsledok miery používania CSR princípov v spoločnosti dopadol opačne. Môžeme teda potvrdiť Hypotézu 1 a teda, že v oblasti uplatňovania zásad spoločenskej zodpovednosti podnikov v oblasti projektového riadenia, je najvýraznejší štatisticky významný rozdiel v porovnaní malých a veľkých podnikov.

5. Záver

Spoločenská zodpovednosť firiem sa v globálnom ponímaní chápe ako zodpovednosť v štyroch základných oblastiach, ktorými sú trh, pracovné prostredie, miestna komunita a samostatnú oblasť tvorí agenda životného prostredia. Samotný projektový manažment zahŕňa celú škálu v oblasti CSR, nakoľko v správnom manažmente projektov by spoločnosť mala zohľadňovať nielen vnútorné procesy, ako ekologickejšia výroba a oblasť HR zdrojov, kde v CSR stratégii ide hlavne o pracovné prostredie a benefity pre zamestnancov nad rámec zákona. Udržateľné projektové riadenie v koncepte CSR zohľadňuje aj etiku samotného podnikania, nadštandardné vzťahy v dodávateľskom – odberateľskom reťazci, ekologickejšie a udržateľnejšie produkty a služby a spokojnosť všetkých zainteresovaných strán. Téma CSR je natoľko rozsiahla, že firemná politika s akcentom projektového manažmentu by mala obsahovať nástroje na etické jednanie so všetkými stakeholdermi, ako inertnými (zamestnanci, manažment, vlastníci, štatutári, akcionári), tak aj externými (dodávatelia, odberatelia, zákazníci, región v ktorom firma pôsobí, komunálne a národné inštitúcie, združenia, tretí sektor, vládne a mimovládne organizácie, záujmové združenia atď.). Medzi atribúty CSR filozofie v projektovom riadení patrí aj poskytovanie jasných a pravdivých informácií o výrobe, výrobkoch a poskytovaných službách, etická reklamná a propagačná kampaň daného projektu, čo má za následok zvyšovanie lojality zákazníkov a získavanie a udržanie silnej pozície celého obchodného reťazca. Regionálna stránka projektového manažmentu v oblasti CSR je dosahovaná hlavne odberateľskými vzťahmi v regióne, kde firma pôsobí, čo zvyšuje jej pozitívne vzťahy s kľúčovými regionálnymi stakeholdermi. CSR sa teda

nemôže v projektovom manažmente chápať ako oddelená platforma, ale vstupuje do všetkých oblastí efektívneho uplatňovania a aplikácie princípov spoločenskej zodpovednosti.

Výskum ukázal a apeluje na vyššiu mieru aplikácie CSR princípov do praxe hlavne v stredných a veľkých podnikoch, nakoľko spoločenské očakávanie už nevyžaduje len vyhovujúce produkty a služby, ale nový zákazník, odoberateľ a aj samotný zamestnanec už očakáva aplikáciu CSR v praxi. Ak spoločnosti chcú strategicky udržateľný rozvoj, budú sa musieť prispôbiť novým trendom v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem ako takej.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.016>
2. Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2001). Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), 361–380. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>
3. Commission of the European Communities (2001), "Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>.
4. Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4), 411–431. <https://doi.org/10.1108/09555341011056186>
5. Kádeková, Zdenka, Radovan Savov, Ingrida Košičiarová, and Katarina Valaskova. 2020. "CSR Activities and Their Impact on Brand Value in Food Enterprises in Slovakia Based on Foreign Participation" *Sustainability* 12, no. 12: 4856. <https://doi.org/10.3390/su12124856>
6. Maletic, M., Maletic, J., Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S., Gomiscek, B., 2014. Sustainability exploration and sustainability exploitation: from a literature review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.045>
7. Marcelino-Sádaba S, Pérez-Ezcurdia A, González-Jaen LF, Using Project Management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition, *Journal of Cleaner Production* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>
8. Prince, M., Yaprak, A., Cleveland, M., Davies, M. A. P., Josiassen, A., Nechtelberger, A., Nechtelberger, M., Palihawadana, D., Renner, W., Chovanova Supekova, S., & Von Wallpach, S. (2020). The Psychology of Consumer Ethnocentrism and Cosmopolitanism: A five-country study of values, moral foundations, gender identities and consumer orientations. *International Marketing Review*, 37(6), 1013–1049. <https://doi.org/10.1108/imr-05-2019-0142>
9. Project Management Institute, 2012. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) 5th. Ed.. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. Russo, A., & Perrini, F. (2009). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and smes. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
11. Windsor, D. (2019). Defining corporate social responsibility for developing and developed countries. *Corporate Social Responsibility*, 1–27. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6192-7.ch001>