

# Návrh strategie společenské odpovědnosti pro ruské lékařské diagnostické centrum

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Sylvie Formánková, Ph.D.**

**Nadezda Shilkova**

**Brno 2017**



Ráda bych poděkovala Ing. Sylvii Formánkové za odborné vedení bakalářské práce a za poskytnutí cenných připomínek, které mně velmi pomohly. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a Andree Habáňové za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategie společenské odpovědnosti pro ruské lékařské diagnostické centrum**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 19. prosince 2016

---



## **Abstract**

Shilkova, N. Recommendation for the development of corporate social responsibility of medical diagnostic centre in Russia. Brno: Mendel University, 2017.

The bachelor thesis deals with the issue of corporate social responsibility (CSR), which represents responsibility of firms for the impact of their activities on society in which they operate. The main aim is to create a recommendation for a future development of CSR for Russian medical diagnostic center UGMK-clinic. Methods were analysis of existing socially responsible activities of the clinic and its competitors and the analyzes for the specifics of the health sector in Russia. By analyzes was established that UGMK supports only two pilíře social responsibility (social and economic), there is scope for improving relations with stakeholders and employee involvement in CSR communication. In line with the company UGMK-clinic was considered socially responsible, and four-fifths of employees attended at least one CSR project, the medical center, where awareness of the CSR concept is independent of gender. Opportunities are in raising awareness about the concept, development plan for CSR activities and cooperation with other companies in this sphere. Formulated proposals are created to improve the CSR concept and comprehensive strategy for the company UGMK-clinic.

## **Keywords**

Corporate Social Responsibility, CSR, recommendation for the development of CSR, strategy, healthcare in Russia, UGMK-clinic.

## **Abstrakt**

Shilkova, N. Návrh strategie společenské odpovědnosti pro ruské lékařské diagnostické centrum. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Bakalářská práce se zabývá problematikou společenské odpovědnosti firem (CSR), která představuje odpovědnost firem za dopady svých aktivit na společnost, ve které působí. Práce si klade za cíl navržení doporučení pro rozvoj CSR v ruském lékařském diagnostickém centru UGMK-clinic. V rámci této práce se prováděla analýza stávajících společenských odpovědných aktivit kliniky a její konkurentů a analýza specifík odvětví zdravotnictví v Rusku. Pomocí analýzy stávajících aktivit firmy bylo prokázáno, že UGMK podporuje jenom dva pilíře společenské zodpovědnosti (sociální a ekonomický), proto je zde prostor pro zlepšení vztahů se zájmovými stranami a zapojení zaměstnanců do komunikace CSR. V souladu s výsledky firma UGMK-clinic byla považována za společensky odpovědnou a čtyři pětiny zaměstnanců se zúčastnilo alespoň jednoho CSR projektu lékařského centra, přičemž povědomí o CSR konceptu je nezávislé na pohlaví. Možnosti rozvoje jsou ve zvýšení povědomí o konceptu, tvorba plánu CSR aktivit a spolupráce s jinými podniky v dané sféře. Vypracované návrhy slouží k prohloubení CSR konceptu a komplexní strategie pro společnost UGMK-clinic.

## **Klíčová slova**

Společenská odpovědnost firem, CSR, doporučení pro rozvoj CSR, strategie, zdravotnictví v Rusku, UGMK-clinic.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>15</b>
2.1	Cíl.....	15
2.2	Metodika.....	15
<b>3</b>	<b>Litarární přehled</b>	<b>18</b>
3.1	Koncept CSR.....	18
3.1.1	Historie společenské odpovědnosti firem .....	18
3.1.2	Charakteristické znaky konceptu CSR .....	20
3.2	Oblasti společenské odpovědnosti .....	21
3.2.1	Tři pilíře CSR (Triple-bottom-line) .....	21
3.2.2	Carroll's CSR Pyramid .....	23
3.2.3	Alternativní rozdělení .....	25
3.3	Způsoby měření CSR.....	26
3.4	Stakeholdeři.....	27
3.5	Argumenty pro a proti přijetí společenské odpovědnosti.....	30
3.5.1	Přínosy CSR.....	30
3.5.2	Kritika konceptu.....	31
3.6	Společenská odpovědnost firem v Rusku .....	32
3.6.1	Rysy společenské odpovědnosti podniků v Rusku.....	33
3.6.2	Komparativní analýza CSR různých kultur .....	36
3.7	CSR v zdravotnictví.....	40
<b>4</b>	<b>Výsledky</b>	<b>42</b>
4.1	Konkurenční benchmarking vybraných firem.....	42
4.1.1	Lékařská centra hlavního města Uralu.....	42
4.1.2	Triple bottom line vybraných společností .....	45
4.2	UGMK-clinic .....	52
4.2.1	Společensky odpovědné aktivity podniku .....	55



---

4.3	Dotazníkové šetření .....	57
4.3.1	Vyhodnocení hypotéz pomocí dotazníkového šetření .....	62
4.4	Doporučení rozvoje společenské odpovědnosti v UGMK-clinic .....	65
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>Literatura</b>	<b>83</b>
<b>A</b>	<b>Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci lékařského diagnostického centra UGMK-clinic</b>	<b>87</b>
<b>B</b>	<b>CSR letáček UGMK-clinic</b>	<b>90</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Tři piliře CSR Zdroj: enviros.org</b>	<b>22</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Carroll's CSR Pyramid Zdroj: csrquest. net</b>	<b>23</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Oblasti CSR Zdroj: Stejnerová, 2008</b>	<b>25</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Stakeholderi organizace</b>	<b>29</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Zapojení velkých podniků při řešení sociálních problému</b>	<b>36</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Pohlaví dotazovaných</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Osobní účast respondentů na CSR aktivitách</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Preference respondentů ohledně sportovních aktivit</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Preference zaměstnanců ohledně zařazení nových kurzů do podniků</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Ganttův diagram CSR aktivit kliniky pro rok 2017</b>	<b>76</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1 Stakeholderi podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem</b>	<b>28</b>
<b>Tab. 2 Charakteristika sociální aktivity ruského byznysu</b>	<b>35</b>
<b>Tab. 3 Srovnávací charakteristiky modelů CSR národních kultur</b>	<b>38</b>
<b>Tab. 4 Charakteristika sociální aktivity ruského byznysu</b>	<b>43</b>
<b>Tab. 5 CSR aktivity vybraných firem v sociální sféře</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 6 CSR aktivity vybraných firem v ekonomické sféře</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 7 CSR aktivity vybraných firem v ekologické sféře</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 8 Přehled množství CSR aktivit dle 3P a poskytnutých ročních peněžních prostředků</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 9 Silné a slabé stránky stávajícího konceptu CSR ve vybraných společnostech</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 10 Rozdělení četnosti věku respondentů</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 11 Procentní podíl povědomí o CSR podle pohlaví</b>	<b>62</b>
<b>Tab. 12 Tabulka teoretických četností</b>	<b>63</b>
<b>Tab. 13 Kontingenční tabulka pro ověření hypotézy č.2</b>	<b>64</b>
<b>Tab. 14 Uspořádání aktivit UGMK-clinic podle TBL</b>	<b>67</b>
<b>Tab. 15 Příklady jednotlivých kroků implementace CSR</b>	<b>67</b>
<b>Tab. 16 Analýza stávajících CSR aktivit UGMK-clinic</b>	<b>69</b>
<b>Tab. 17 Stakeholderi podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem</b>	<b>74</b>
<b>Tab. 18 Rozpočet CSR aktivit</b>	<b>75</b>
<b>Tab. 19 Rozpočet soutěže "Rodina"</b>	<b>77</b>



# 1 Úvod

Podniky od počátku svého vzniku řeší problém, zda se věnovat pouze vlastnímu prospěchu nebo i zájmům ostatních lidí a celé společnosti, s čímž pak souvisí pojem společenská odpovědnost firem (CSR). Evropská komise v roce 2001 definovala společenskou odpovědnost jako „koncept, jehož pomocí se podniky rozhodují přispět k lepší společnosti a čistějšímu životnímu prostředí“. CSR představuje nový způsob, jak „dělat business“ a má nejen výrazný společenský přínos, ale dokáže přinášet i celou řadu výhod firmě samotné (Business Leaders Forum, 2004). Koncept je postaven na třech vzájemně propojených pilířích – ekonomickém, environmentálním a společenském. Pokud podnik chce být úspěšný, měl by věnovat pozornost všem třem oblastem (Pavlík, 2010).

Společenská odpovědnost se v Rusku řadí mezi koncepty poměrně nové a veřejnosti často neznámé. Na jedné straně se koncept nachází v souladu s celosvětovými trendy: realizaci sociálních programů, obchod se snaží rehabilitovat sebe v očích společnosti, snižuje sociální napětí a zároveň zlepšuje svůj obraz a pověst značky, a samozřejmě zvyšuje zisky. Společenská odpovědnost je tedy nástrojem ke snížení rizika nefinančních podniků, ke zlepšení konkurenceschopnosti a je důležitým faktorem sblížení priorit pro rozvoj společnosti a sblížení společnosti a státu.

Na druhé straně je tam ruská specifičnost tohoto jevu: tuzemský byznys vstoupil do cesty sociální odpovědnosti pod podstatným vlivem státu. Jako součást společenské odpovědnosti firmy je zaměření se na realizaci jejich zájmů korporací. Vláda se také snaží začlenit je do širšího rámce své vlastní sociální politiky, a tím zajistit zlepšení sociálních problémů a stability politického systému. Není náhodou, že pojem CSR v Rusku byl rozšířen s příchodem k moci prezidenta Vladimíra Putina, který formuloval dva hlavní úkoly pro podniky: pracovat pro dobro své země a posílit důvěru obyvatelstva. Mezitím se otázka sociální odpovědnosti podniků v rovině obchodních vztahů s jinými subjekty veřejné politiky, zejména s orgány veřejné správy na různých úrovních, značně zlepšila (Vasilenko, 2009).

V současné době se problematikou CSR zabývají nejen velké nadnárodní firmy, ale i společnosti spadající do kategorie malých a středních podniků. Organizace si uvědomují, jak jejich činnost může ovlivňovat široké okolí a snaží se proto vytvářet aktivity, které mají za cíl projevit odpovědnost vůči zainteresovaným subjektům či omezit negativní vliv firemních aktivit na životní prostředí a místní komunitu.

V odvětví zdravotnictví se systém CSR prosazuje už v řadě firem. Pacienti od klinik očekávají nejen kvalitní služby, ale také to, že se na trhu budou chovat důvěryhodně. Většina podnikatelských subjektů však zpravidla zaměřuje své aktivity na jednu ze třech oblastí společenské odpovědnosti a chybí jim integrovaný systém sociálních a ekologických aspektů (Hepnerová, 2009).

V Rusku je společenská odpovědnost relativně nový jev a působí v zdravotnické sféře relativně malou dobu. Ale zároveň podniky zjišťují, že jim zohlednění tohoto nového trendu přinese nezanedbatelnou konkurenční výhodu, a

proto se CSR stává centrem zájmu moderních ruských zdravotnických zařízení. Navrženým doporučením rozvoje společenské odpovědnosti známého ruského lékařského centra UGMK-clinic se zabývá tato bakalářská práce.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro rozvoj společenské odpovědnosti ve společnosti UGKM-clinic, největšímu lékařskému diagnostickému centru Uralu, a tím přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu zdravotnických služeb v Rusku.

V rámci vlastní práce slouží jako nástroj pro vytvoření CSR strategií analýza jak konceptu společenské odpovědnosti ve společnosti UGKM-clinic, tak i v pěti vybraných uralských firmách v odvětví zdravotnictví, také provedení rozhovorů s manažery klinik a uskutečnění dotazníkového setření. Dalším dílčím cílem praktické části je kalkulace nákladů předložených firmě o aktivitách pro zjištění finančního zatížení lékařského centra v případě jejich realizace.

Pro manažery a zaměstnance kliniky spočívá praktický přínos této bakalářské práce ve využití příležitosti získat potřebnou informovanost pro zhodnocení stávající situace v podniku v oblasti společenské odpovědnosti, v posouzení již existujících CSR projektů, výměně názorů a získání nového pohledu na daný koncept a také v možnosti použít navrženou strategii v rámci budoucího rozvoje CSR ve firmě.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do několika kapitol: úvod, cíl práce a metodika, literární rešerše, vlastní práce, diskuse a závěr. První část se nazývá „Literární rešerše“, ve které se nachází základní informace o uvedené problematice z české a zahraniční odborné literatury týkající se historie společenské odpovědnosti, základních pojmů, charakteristických znaků a různých druhů rozdělení CSR. Práce pokračuje způsoby měření CSR, kritikou konceptu a současným stavem společenské odpovědnosti v Rusku. Část literárního přehledu také obsahuje poznatky o specifických rysech CSR ve sféře zdravotnictví, jelikož tato témata úzce souvisí s následující druhou částí. Zde jsou aplikovány metody analýzy a syntézy.

Dále následuje část „Výsledky“, jejíž obsah je tvořen vlastní analýzou sekundárních dat týkajících se CSR v odvětví zdravotnictví. Zejména se jedná o analýzu CSR reportů, výročních zpráv a webových stránek vybraných firem v této sféře a také osobních rozhovorů uskutečněných v medicínských centrech města Jekatěrinburg. Budou sledovány oblasti společenské odpovědnosti a jejich komunikace dle principu Triple bottom line – ekonomická, sociální a environmentální. Na základě jejich benchmarkingu jsou navržena doporučení pro rozvoj společenské odpovědnosti výše zmíněné společnosti.

Pro konkurenční benchmarking v tomto odvětví jsou stanovena zásadní kritéria, která by umožnila porovnat zdravotní centra podle Triple bottom line konceptu, a to:

- Umístění – Jekatěrinburg, hlavní město Sverdlovské oblasti a Uralu;
- Délka působnosti – min. 5 let;
- Velikost – střední podnik (z hlediska členění podle počtu zaměstnanců dle § 4 odst. 2 písmeno a) č.209/2007 Sb., o rozvoji malého a středního podnikání v Ruské federaci);
- Profil a specializace – nemocnice poskytující komplexní ambulantní a zdravotnickou péči, čili multifunkční kliniky (tj. nepatří sem zubní kliniky, gynekologická centra atd.);
- Počet pacientů za rok – od 10 000 lidí.

Metodou indukce jsou vytyčeny příklady strategií CSR konceptu pěti konkrétních velkých medicínských center a hlavních konkurentů vybraného podniku, je porovnán počet provedených aktivit a srovnání množství poskytnutých prostředků pro udržitelný rozvoj společenské odpovědnosti jednotlivých klinik a také zjištěny jejich silné a slabé stránky, od čehož se také bude odvíjet zhodnocení síly vzájemné rivality. Na základě toho je navrženo doporučení pro zapojení CSR konceptu do konkrétního podniku.

Další část této bakalářské práce se zabývá lékařským diagnostickým centrem UGMK-clinic. Základními zdroji jsou především sekundární data identifikující současnou situaci ve firmě a taky osobní rozhovory s vedoucími, manažery z oblasti CSR a zahrnuto je zde i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Tento průzkum umožňuje stanovit a verifikovat následující hypotézy:

- H1: Povědomí o CSR je závislé na pohlaví: ženy mají větší povědomí o CSR než muži.
- H2: Respondenty dotazníkového šetření považuje UGMK-clinic za společensky odpovědnou firmu.
- H3: Více než 60 % respondentů se zúčastnilo alespoň jedné CSR akce firmy.

Pro ověření platnosti výše uvedených hypotéz jsou také využity parametrické testy rozdělení ze statistiky. Konkrétně se jedná o test dobré shody neboli Pearsonův chí-kvadrát test a test v kontingenční tabulce. Data získaná z vyplněných dotazníků budou zpracována do tabulek a grafů prostřednictvím programu Microsoft Office Excel. Údaje budou nejprve roztrženy a poté uspořádány. Výsledky tohoto třídění budou vyjádřeny pomocí tabulek rozdělení četností v absolutním i relativním vyjádření a dále také graficky. Ve vybraných případech bude četnost vyjádřena prostřednictvím kontingenční tabulky. Hladinou významnosti je  $\alpha=0,05$ . Použité vzorce pro verifikace hypotéz a vyčíslení kritického oboru jsou:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(X_i - Np_i)^2}{Np_i}$$

$$W_\alpha = (\chi^2_{1-\alpha}(r-1)(s-1); \infty)$$



Doporučení pro další rozvoj konceptu CSR ve společnosti UGMK-clinic se zakládá na teoretických podkladech získaných z literárního přehledu, na informacích získaných od manažerů a zaměstnanců kliniky pomocí dotazníkového šetření a taky na analýze CSR projektů konkurentů.

Práce pokračuje diskuzí věnující se srovnání dosažených během zpracování doporučení výsledků s výsledky jiných studií v oblasti zdravotnictví. Na závěr je uveden přehled nejdůležitějších výsledků výzkumu se zdůrazněním přínosu pro firmu UGMK-clinic.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Koncept CSR

#### 3.1.1 Historie společenské odpovědnosti firem

Koncept CSR je relativně nový a podle Kašparové (2012) se teoretikové managementu začínají metodicky věnovat a používat tento pojem od poloviny 20. století. Pochází z Ameriky, kde Howard R. Bowen v roce 1953 vydal knihu "Social Responsibilities of the Businessman", ve které uvádí první definici CSR, která platí i dnes: „...jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ (Carroll, 1999).

V 60. letech minulého století se objevil tzv. Železný zákon zformulovaný Davi- sem, podle kterého má podnik kromě ekonomických (tvorba zisku pro vlastníky) a zákonných (podnikání v souladu s místní legislativou) závazků ještě závazky ke společnosti a pokud je neplní, může ztratit právo podnikat (Kašparová, 2012). Tu- to myšlenku podpořil i Archie B. Carroll. Zároveň se v tomto období obchodní svět postupně začal přijímat za nejpodstatnější aspekty nejen dosažení zisku a dodržo- vání zákona, ale i další povinnosti.

V druhé polovině 20. století a zejména v 70. letech v Americe a na půdě OSN<sup>1</sup> hodně diskutovali o přesné definici CSR a jeho obsahu. Ke skutečnému rozvoji konceptu společenské odpovědnosti došlo až na konci minulého století, kdy byl tento koncept zformulován na mezinárodní úrovni, byly vypracovávány první etic- ké kodexy pro obchodní společnosti, podnikatelské standardy a povědomí o něm se rozšířilo mezi podnikatelskou i nepodnikatelskou veřejnost. Evropská Unie se pak začíná konceptem CSR zabývat až v 2. polovině 90. let a především v novém tisíciletí (Franc, 2006).

Základním krokem pro prosazování CSR v zemích Evropské unie se podle Prskavcové (2008) stala Lisabonská konference (2000), z níž vzešel závazek pod- pory CSR ve všech zemích EU.

Co se týká moderních pohledů na rozvoj CSR, pak Jones (2014) rozděluje vý- voj konceptu do tří období: **věk image** (1990-2000), kdy se společnost především dívala na chování podniků vůči životnímu prostředí a vznikl takový pojem jako "greenwashing"<sup>2</sup>; **věk výhod** (2000-2012), ve kterém podniky začaly věnovat větší pozornost společnosti a tím se snažily zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu; **věk škod** (od roku 2010 až dosud), kdy společnosti, které se nechovají odpo- vědně, budou za svou činnost trestané.

---

<sup>1</sup> Organizace spojených národů

<sup>2</sup> Greenwashing je pojem anglického původu, který spojuje pojmy **green** (zelený, ekologický) a **white- wash** (cenzura). *Oxfordský slovník greenwashing definuje jako dezinformaci šířenou organizací za úče- lem prezentovat environmentálně zodpovědný veřejný obraz sama sebe* (Kouřil, 2008).

Povaha a rozsah sociální odpovědnosti podniků, jak už bylo zmíněno, se měnili v průběhu času. Problém definic CSR podle Prskavcové (2008) je ten, že nejednoznačně identifikují žádoucí chování podnikatele či podniku, což samozřejmě může ztěžovat cestu k převedení uvedeného konceptu do podnikové praxe. Následující podkapitola je věnovaná konkrétněji náplni CSR v podnikové praxi a jejím definicím.

### Rešerše rozličných přístupů ke společenské odpovědnosti

V současné době roste počet podniků, organizací, akademických pracovníků, praktiků a prostě zvědavých zájemců o problematiku Corporate Social Responsibility (CSR), nebo jinak zvané společenské odpovědnosti, s přihlédnutím k firemní etice, udržitelnosti rozvoje, zodpovědnosti a dalším faktorům.

Společenská odpovědnost je komplexní pojetí, na němž jsou založeny další dílčí koncepty zaměřené na specifické oblasti CSR. Poměrně velká obsažnost konceptu CSR, stejně jako jeho stálý rozvoj, znamená velmi vysokou terminologickou nejednotnost. V současné době neexistují univerzálně použitelné a jednotné globální definice, ale pokusím se uvést ty nejdůležitější a nejpoužitelnější pro lepší pochopení tohoto konceptu.

Podle komise Evropských společenství (dále „Evropská komise“) *„CSR je ve své podstatě koncept, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí.“* Evropská Zelená kniha (2001) definuje CSR jako *„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“* Na základě Zelené knihy bylo vydáno Sdělení Evropské komise (2002) co lze chápat v pojetí Evropské komise za společenskou odpovědnost korporací: *„Společenská odpovědnost podniků je koncept, podle kterého společnosti začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti.“*

Carroll (1979), jeden z prvních CSR teoretiků, uvádí, že: "Společenská odpovědnost firmy zahrnuje ekonomické, právní, etické a filantropické očekávání společnosti od podniků v daném okamžiku."

*„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“* (mezinárodní organizace Business for Social Responsibility, 2016).

Společenská odpovědnost je ve své podstatě filozofie nebo způsob vztahů mezi podnikatelskou komunitou a společností, a pro jejich provádění a udržitelnost po dlouhou dobu tyto vztahy vyžadují pečlivé vědění (Kurinko, 2016).

Corporate Social Responsibility podle Institutu issledovani j Miroveho banku (2013):

1) soubor politik a činností souvisejících s klíčovými zainteresovanými subjekty, hodnoty a splňují požadavky právního státu, stejně jako s přihlédnutím k zájmům lidí, komunit a životního prostředí;

2) obchodní zaměření na udržitelný rozvoj.

Jiní autoři uvádí další definice CSR. Například podle Palacci (1997) se jedná o nástroj, s nímž je možné ovlivňovat společnost a zajistit udržitelný rozvoj. Kitchin (2003) uvádí, že společenská odpovědnost podnikání je dobrovolný příspěvek obchodu pro společnost v sociální, ekonomické a environmentální oblasti, přímo souvisí s jádrem činnosti společnosti, a nad určitá minimální práva. Sdružení Business Leaders Forum popsuje CSR jako "dobrovolný závazek firem chovat se odpovědně k prostředí a společnosti, ve kterých působí" (Business Leaders Forum, 2008).

Werther a Chandler (2011) tvrdí, že CSR není jen o programech, které mají snížit emise nebo investovat do místní školy. Autoři uvádějí, že CSR je o tom, jak společnost řeší dilema o svém hlavním produktu nebo službě, jak je tento výrobek vyroben, jak a komu je určen, takže se jedná o udržitelnost produktů a služeb na sociální a ekologické úrovni.

Sociální odpovědnost podniků není jen odpovědností společnosti k lidem a organizacím, s nimiž se stýká v běžné obchodní činnosti. Pro společnost jako celek jde o soubor zásad v souladu s nimiž společnost staví své obchodní procesy, svou filozofii pořádání obchodních a společenských aktivit, které jsou v držení společnosti, která se stará o jejich rozvoj, zajišťuje slušnou životní úroveň lidí, a to na rozvoj společnosti jako celku a zachování životního prostředí pro budoucí generace.

### 3.1.2 Charakteristické znaky konceptu CSR

Přestože vzhledem k obsáhlosti a komplexnosti konceptu CSR existuje hodně přístupů a definic společenské odpovědnosti firem, Bussard (2005) uvádí několik základních charakteristických znaků:

- 1. Princip dobrovolnosti** – firmy, které se chovají odpovědně, dobrovolně a podle svého vnitřního přesvědčení provádějí aktivity a přijímají závazky nad rámec zákona.
- 2. Aktivní spolupráce a otevřený dialog se stakeholdery** – odpovědné chování podniků nejen vůči svým akcionářům, ale i k ostatním zainteresovaným stranám (zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům či místní komunitě), spolupráce s neziskovými organizacemi a vládou, což umožňuje dosáhnout tzv. situace „win-win“, v nichž vyhrávají obě zúčastněné strany.
- 3. Angažovanost firem** – firmy jsou ochotné plnit stanovené CSR cíle a provádět určité aktivity, vytvářet nové pozitivní trendy a nečekají na to, až budou ke svému chování někým vyzvány.
- 4. Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – společenská odpovědnost podniku je dlouhodobou záležitostí. CSR by se mělo stát součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Společensky odpovědné firmy by se neměly zaměřit na krátkodobé, ale spíše na dlouhodobé ekonomické cíle.

**5. Důvěryhodnost** – Trnková (2004) se domnívá, že jedině věrohodná společenská odpovědnost umožní firmě naplno využít výhody, které uplatňování principů CSR přináší, a zároveň identifikuje čtyři hlavní předpoklady k dosažení věrohodnosti u veřejnosti:

- osobitost,
- autentičnost,
- transparentnost,
- důslednost.

**6. Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – tři pilíře (ekonomický, sociální a environmentální).

**7. Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti (Kunz, 2012).

Evropská komise (KOM, 2001) uvádí další charakteristické rysy konceptu CSR:

- koncept je vnitřně spojen s konceptem udržitelného rozvoje, tzn. podniky začleňují ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých každodenních činností;
- jedná se o způsob řízení, nejedná se o volitelný doplněk k hlavní podnikatelské činnosti.

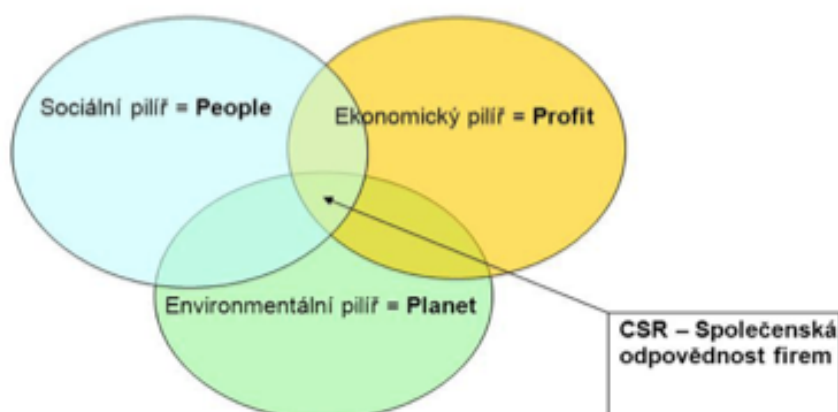
Podle některých autorů společenská odpovědnost považována za důležitý rys nové ekonomiky a je považována za moderní trend společnosti, čemuž bude věnována další podkapitola.

## 3.2 Oblasti společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost firem působí na různé oblasti našeho života. Výchozím bodem je pochopení a přijetí faktu, že organizace je součástí společnosti, ve které rozvíjí své aktivity. Každý autor pohlíží na CSR z různých úhlů pohledu, proto existuje hodně druhů rozdělení. S cílem lepšího pochopení podstaty konceptu je dále uvedeno několik z nich.

### 3.2.1 Tři pilíře CSR (Triple-bottom-line)

Společenská odpovědnost je velmi široké téma a pokrývá celou škálu činností, které lze rozdělit do tří oblastí - sociální, ekonomická a oblast životního prostředí. Jedná se o tři základní pilíře, které mají vnitřní i vnější aspekty, což znamená, že ovlivňují společnost uvnitř i vně. Pokud všechny prvky dáme dohromady, můžeme získat informace o udržitelnosti v oblasti sociální odpovědnosti podniků (McDonald, 2000).



Obr. 1 Tři pilíře CSR

Zdroj: enviros.org

Koncepce 3P (triple-bottom-line – dále též TBL) znamená, že obchodní úspěch již není definován pouze peněžním ziskem („Profit only“), ale také dopadem činností organizace na společnost jako celku („Profit, People, Planet“)(Bernardová, 2012). Každý pilíř společenské odpovědnosti se vztahuje ke konkrétním akcím, způsobům podnikání, souborům pravidel a chování (Adámek, 2013).

### **Ekonomický pilíř**

Hospodářský pilíř společenské odpovědnosti podle Prskavcové (2008) je věnován především transparentnosti firmy, pěstování dobrých vztahů se stakeholdery, kteří mají vliv na ekonomickou činnost firmy (investory, vlastníky, zákazníky, dodavatele a další obchodní partnery). Koncept CSR otevírá podniku nové obchodní příležitosti. Hlavním principem je změna orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé cíle a z maximalizace na optimalizaci zisku. Konkrétními aktivitami spadajícími do ekonomické oblasti jsou: firemní politika zajišťující etické jednání, poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách, včasné placení faktur, marketingová a reklamní etika. V důsledku tohoto firma dostane loajalitu zákazníků, odlišení se od konkurence, žádaného dodavatele a partnera a zvýšení výkonnosti dodavatelského řetězce (Steinerová, 2008).

### **Sociální pilíř**

Sociální oblast je spojena s rozšířením podnikání v rozvojových zemích, kde sociální situace je horší než ve vyspělých zemích. Do této dimenze patří firemní filantropie, zaměstnanecké politiky, podpora vzdělání, podpora zaměstnanosti menšin,

politika rovnosti pohlaví, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a outplacement politiky.

Prskavcová (2008) uvádí, že sociální pilíř může být rozdělen na dvě části - interní a externí. První z nich se nazývá sociální politika společnosti; druhý je věnován především filantropii, altruismu a spolupráci s místní komunitou.

Rozsah činností v této oblasti je velmi široký a záleží na mnoha faktorech, včetně environmentálně obchodních ploch a na situaci na trhu. Mezi přínosy zapojení konceptu CSR tady pak můžeme zařadit nové obchodní příležitosti, nízkou fluktuaci pracovníků, důvěryhodnost podniku z pohledu zákazníků, image firmy (Kunz, 2012).

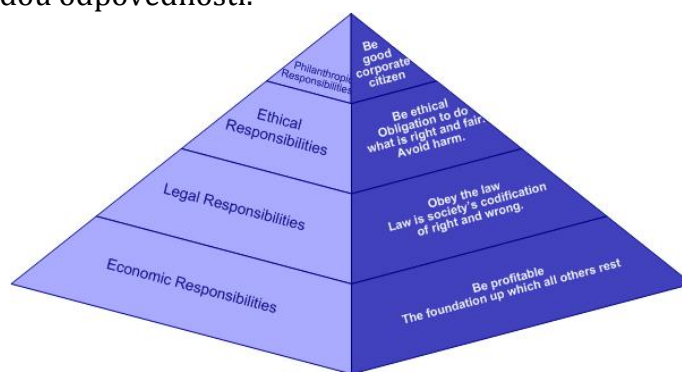
### Environmentální pilíř

Problematice životního prostředí se věnuje v posledních desetiletích stále více pozornosti. Ekologický aspekt CSR je uveden např. v zelené knize. Mnoho činností v oblasti tohoto pilíře vzniklo jako reakce na vládní vyhlášky a předpisy. Podniky se dívají na celý životní cyklus provozu podniku a snaží se definovat skutečné náklady na aktivity v rámci životního prostředí (MindTools, 2015).

Steinerová (2008) taky uvádí, že firmy v této oblasti se snaží omezit svůj negativní vliv na životní prostředí, což firmě může přinést nové obchodní příležitosti (například ochrana zdrojů, redukce odpadů, úspora nákladů a zefektivnění provozu).

### 3.2.2 Carroll's CSR Pyramid

Carroll v roce 1979 definoval společenskou odpovědnost firem jako souhrn očekávání, která má společnost vůči firmám a představil je jako model, který obsahuje čtyři vrstvy (ekonomickou, právní, etickou a filantropickou), poté vše uspořádal a nazval to pyramidou odpovědnosti.



Carroll's CSR Pyramid

Obr. 2 Carroll's CSR Pyramid

Zdroj: csrquest.net

Carroll a Buchholtz (2003) uvádí, že pyramida odpovědnosti by měla být vnímána jako celek a jednotlivé části by neměly být odděleny.

Podstata pyramidy Carrolla spočívá v tom, že všechny úrovně jsou navzájem závislé a společně reprezentují primární cíl podniku - generace zisku, což Carroll označuje jako ekonomickou odpovědnost. Tuto vrstvu Carroll spojuje s tím, že se společnost bude snažit dosahovat maximálních možných tržeb, minimalizovat náklady a udržovat si silné konkurenční postavení, vysokou úroveň provozní efektivity a pokud možno dosahovat trvalé rentability.

1. Následující úroveň je právní neboli zákonná. V těchto povinnostech se očekává, že firmy budou dodržovat zákon, že produkované výrobky a služby budou odpovídat alespoň zákonem stanoveným minimálním normám a požadavkům.
2. Na právní odpovědnost poté navazuje odpovědnost etická a představuje takové chování firmy, jež přesahuje povinnost dělat to, co je správné, spravedlivé a minimalizovat škody na zúčastněných stranách. Jde o dodržování zákonů a předpisů nad rámec. Etická odpovědnost zahrnuje hodně aktivit, jež nejsou podloženy zákonem, ale jsou od etických podniku očekávány ze strany společenství.
3. Poslední částí pyramidy a její vrchol představuje dobročinná neboli filantropická odpovědnost, zaměřující se na aktivní zapojení do činností na podporu lidských potřeb a dobrou vůli, zlepšování kvality života jak zaměstnanců, tak i společnosti jako celku. Hlavním rozdílem mezi filantropickou a etickou odpovědností je, že první není považována za morální nebo nemorální. Do jisté míry filantropické povinnosti jsou žádoucí a očekávána společností. Mezi aktivity tohoto typu můžeme zařadit: dobrovolnictví, sponzoring, spolupráce a dárcovství směrem k neziskovým organizacím, apod.

Pyramida CSR podle Galiyeva (2014) je reprezentována taky z pohledu zúčastněných stran, kdy jsou různí účastníci ovlivněni různými povinnostmi. V případě, že podnikání není rentabilní a ekonomické, odpovědnosti budou mít přímý vliv na zaměstnance a vlastníky. Právní povinnosti jsou životně důležité pro majitele, ale jsou také nutné v souvislosti se zaměstnanci a zainteresovanými stranami spotřebitelů. Etické povinnosti mají dopad na všechny zúčastněné strany, ale nejčastěji se zapojí spotřebitelé a zaměstnanci. Hlavním účinkem filantropických odpovědností je vliv na komunitu, ale zde má vliv také dopad na zaměstnance, protože filantropická výkonnost firmy ovlivňuje morálku zaměstnanců.

Pinkston a Carroll (1994) provedli průzkum mezi vrcholovými manažery ve 591 amerických dceřiných společnostech. Jedná se o nadnárodní chemické společnosti se sídlem v Anglii, Německu, Švédsku, Japonsku, USA, Švýcarsku a ve Francii. CSR Quest (2006) zdůraznil, že zjištění z průzkumu potvrdilo model pyramidy Carrolla, ale Švédsko a Německo jsou uvedeny jako výjimky, kde byla právní odpovědnost zařazena jako nejvyšší priorita, poté následují ekonomické, etické a filantropické aspekty.



### 3.2.3 Alternativní rozdělení

Alternativně bývá koncept CSR rozdělen do čtyř oblastí: trh (odpovídá ekonomickému pilíři), životní prostředí (odpovídá environmentální oblasti), pracovní prostředí a místní komunita (sociální). Společensky odpovědný podnik působí ve všech výše uvedených sférách a v rámci každé si vybírá konkrétní činnosti v závislosti na zaměření a podle požadavků zainteresovaných stran.

Vzhledem k tomu, že ekonomická a environmentální oblast už byly popsány v rozsahu Triple-bottom-line, je zde přidána informace pouze o ostatních prostředích daného alternativního rozdělení.



Obr. 3 Oblasti CSR  
Zdroj: Steinerová, 2008

#### Pracovní prostředí

Tato oblast souvisí především s péčí o zaměstnance a pracovními podmínkami, které firma vytváří pro své zaměstnance. Podle Steinerové (2008) jsou zaměstnanci značně závislí na podniku: plat a finanční odměna za vykonanou práci je pro ně zdrojem živobytí; je to místo, kde tráví významnou část svého dne; práce ovlivňuje kvalitu jejich soukromého i rodinného života a dokonce může mít vliv i na jejich zdravotní stav.

Kunz (2012) tvrdí, že obchodní zástupci by si měli uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je dnes klíčovým faktorem pro úspěch. Příkladem je firmní filantropie a dárcovství, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, opatření vůči všem formám diskriminace, respektování a dodržování lidských práv, vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců, nefinanční benefity.

S odpovědným chováním podniku v dané oblasti jsou spojené určité přínosy: žádaný zaměstnavatel, kvalitní a loajální zaměstnanci, motivace vedoucí k větší produktivitě, nízká fluktuace zaměstnanců (Steinerová, 2008).

## Místní komunita

Organizace má odpovědnost vůči komunitě, ve kterých působí, neboť při zahájení podnikatelské činnosti se stává její součástí. Společensky odpovědný podnik se snaží navázat dobré sousedské vztahy – zmírňuje své negativní dopady a podílí se na řešení místních problémů, což má za důsledek pozitivní přijetí místní komunitou, ze které se rekrutují potenciální zákazníci i zaměstnanci.

Aktivní zapojení firmy do místní komunity umožňuje identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě odpovědné podnikání významně pomáhá budovat firemní reputaci.

Mezi možnými aktivitami v této oblasti patří firemní dárcovství a dobrovolnictví, podpora sociální integrace, vzdělávání občanů, spolupráce se školami, využití sdíleného marketingu a další. Výše uvedené činnosti mají za následek dobré jméno podniku, věrnost zákazníků, přístup k místním zdrojům a nové obchodní příležitosti (Steinerová, 2008).

### 3.3 Způsoby měření CSR

Pokud se firma rozhodne o integrování společenské odpovědnosti do svého podniku, měla by také investovat do měření a vyhodnocování svých CSR aktivit. Je to jediný způsob, jak může spravedlivě ocenit efektivitu zapojení tohoto konceptu a jak bude schopna své CSR projekty aktivně a účelně řídit. Navíc se často odhalí nějaký nedostatek či potenciál k rozvoji.

Každý autor pohlíží na koncept CSR z různých úhlů pohledu, proto existuje mnoho různých definicí a způsobů měření a nelze tak jednoduše říct, jaké z nich jsou nejlepší a správné. Každý z nich je přípustný v různých kontextech.

Podle Trnkové (2005) v současné době je celosvětovým trendem reportovat co nejširší informace o činnosti firmy, protože tím firma výrazně získává na důvěryhodnosti a transparentnosti. Reporting je stále více normou než výjimkou.

Kašparová uvádí, že jedním rozpracováním konceptu je Corporate Social Responsiveness neboli CSR2, která se snaží popsat, jakým způsobem podnik řídí vztahy se stakeholdery, tj. jakým způsobem se podnik vypořádává s problémy, se kterými se setkává ve svém podnikatelském prostředí. Koncept společenské výkonnosti (CSP) je dalším rozpracováním této oblasti. Integruje v sobě výše zmíněná poznání o CSR a CSR2 a snaží se vyhodnotit konkrétní aktivity, které podnik provádí.

Pavlík a Bělčík (2010) psali o možnosti provádět měření CSR prostřednictvím exaktních metod (standardů, norem) nebo pomocí indexových a benchmarkingových srovnání.

K indexovým metodám patří:

- měření na základě obsahové analýzy výročních zpráv - informace potřebné pro analýzu jsou snadno dostupné, ale existují rozdílné přístupy k rozsahu a obsahu publikovaných zpráv a ani neexistuje jednotná metodologie tvorby těchto zpráv, které taky mohou obsahovat neúplné či zkreslené údaje;
- měření na základě poznatků získaných z dotazníků - výsledek záleží na zvolené metodologii, ale častým problémem je zkreslování reality respondenty;
- indexy znečištění - tyto indexy se vztahují na výkonnost organizací pouze v některých odvětvích, ale velkou výhodou je provádění tohoto hodnocení nezávislou organizací, což snižuje riziko záměrného zkreslování údajů;
- indexy hodnotící pověst podniků - zkoumají názory různých skupin stakeholderů na firmu, které mohou mít mnohdy subjektivní podobu, protože často se do těchto žebříčků dostávají pouze velké společnosti, které jsou známé;
- informace získávané od ratingových agentur - ratingové agentury poskytují syntetizující hodnocení různých oblastí společensky odpovědného chování.

Robert Boxwell (1994) uvádí, že benchmarking je trvalý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s firmami nabízejícími stejný či podobný produkt nebo službu za účelem zlepšování vlastních aktivit. Jedná se o nástroj strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Podle zaměření se na interní prostředí společnosti, a nebo na celkový trh, se benchmarking dělí na interní a externí.

Druhy benchmarkingu:

- konkurenční - soustředí se na produkt a jeho porovnání s přímými konkurenty. Bere v úvahu podniky, které nabízejí stejný či podobný produkt nebo službu,
- funkcionální - specializuje se na jednu nebo více funkcí organizace,
- procesní – zabývá se konkrétními procesy organizací,
- zákaznický - sleduje poskytované služby organizací s požadavky zákazníků,
- taktický – srovnává procesy v jednotlivých odvětvích.

### 3.4 Stakeholderi

Firma je nedílnou součástí okolí, ve kterém podniká. Při použití konceptu CSR jde ve skutečnosti o budování vztahů a důvěry mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi, které se přímo nebo nepřímo podílí na rozvoji organizace, která uplatňuje principy CSR. V souladu se zvětšením úrovně sociální odpovědnosti by si společnosti měly pamatovat a vážit zájmů těch, kteří pro ně toto všechno udělali – tedy zájmů zainteresovaných skupin.

K hlavním skupinám zúčastněných stran patří akcionáři, investoři, vládní regulační orgány a orgány dohledu, obchodní partneři a dodavatelé, pracovníci a profesní sdružení pracovníků, spotřebitelé zboží a služeb, veřejné organizace, masmé-

dia, zástupci místních komunit atd. V poslední době byla věnována větší pozornost tématu společenské odpovědnosti a firmy se vždy musely zabývat zúčastněnými stranami, a to i před tím, než CSR byla definována (Dmitrijev, 2011).

Zúčastněná strana je klíčovým pojmem konceptu společenské odpovědnosti firem, který k nám přišel ze západu a je volným překladem anglického slova *stakeholders*. Autoři Blowfield a Murray (2011) ji popisují jako jakékoli osoby, instituce nebo organizace, které mají vliv na rozhodování a činnost firmy, nebo jsou fungováním podniku ovlivněny. Zúčastněné strany jsou jednotlivci a skupiny s mnoha zájmy, očekáváními a požadavky, které by měla firma poskytnout společnosti (Freeman 2010).

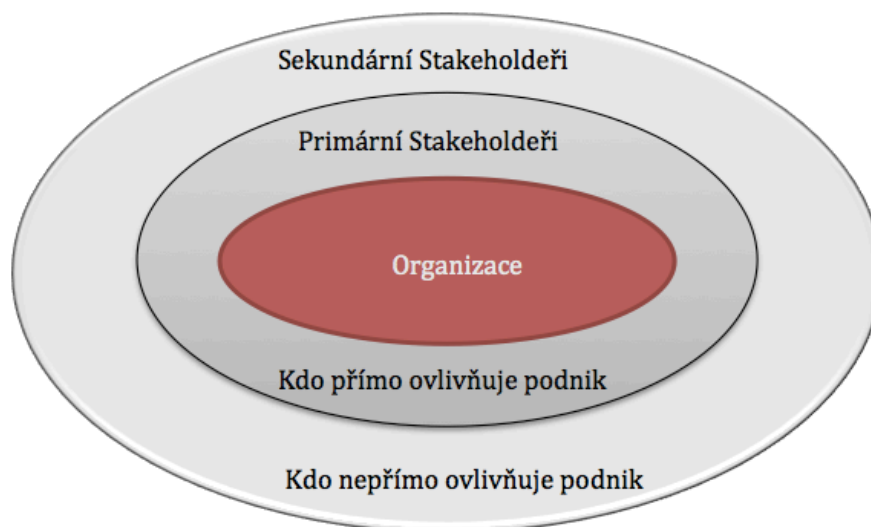
Tab. 1 Stakeholdeři podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem

oblast CSR	stakeholdeři
trh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastníci a investoři</li> <li>• zákazníci</li> <li>• obchodní partneři</li> <li>• dodavatelé</li> <li>• konkurenti</li> <li>• vládní instituce</li> </ul>
pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnanci a jejich rodiny</li> <li>• odbory</li> </ul>
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veřejnost</li> <li>• neziskové organizace</li> <li>• média</li> <li>• vzdělávací instituce</li> </ul>
životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neziskové organizace</li> <li>• vládní instituce</li> <li>• veřejnost</li> </ul>

Zdroj: Steinerová, 2008

Freeman (2010) rozlišuje primární a sekundární zainteresované strany. Primárními jsou ty zúčastněné strany, které mají přímý zájem o organizaci a její úspěch a jsou přímo spojeny s provozem společnosti (například zaměstnanci, investoři, dodavatelé, zákazníci, vláda a obce). Manažer je povinen vytvořit dostatečnou bohatství a uspokojit základní potřeby zúčastněných stran, aby bylo zajištěno, že zůstane v systému zúčastněných stran.

Sekundárními zainteresované strany jsou ty, které ovlivňují nebo jsou ovlivněny činností společnosti, ale nejsou přímo spojeny s trhem a nejsou nezbytné pro její přežití. Mohou pomoci společnosti nebo ji poškodit. Vedení jim nevěnuje tolik pozornosti jako primárním zainteresovaným stranám (média, místní komunity, různé asociace).



Obr. 4 Stakeholdeři organizace  
Zdroj: Business Leaders Forum, 2012

Podle Pavlíka (2010) by si měla organizace definovat hlavní (klíčové) stakeholdery, protože právě ti mají významný vliv na činnost a úspěch firmy. Taky je nutné zapojit zainteresované strany do všech fází implementace konceptu CSR.

Organizace mohou využít následující postup:

1. vyjmenování všech zúčastněných stran,
2. výběr stakeholderů, kteří podnik ovlivňují,
3. vymezení klíčových skupin zainteresovaných stran.

### **Přínosy zapojení stakeholderů**

Systematické zapojení klíčových stakeholderů přináší podniku určité benefity (podle Leading Perspectives: In perspective – Stakeholder engagement, 2008):

- inovativní prostředí: soustavný dialog s hlavními zúčastněnými stranami je nezbytný pro předpovídání budoucích trendů, umožňuje pochopit podnikatelské prostředí;
- řízení rizika (rizika sociální, pracovní, právní, politická a ostatní);
- vzájemně výhodný vztah - osobní setkání a vybudování oboustranné důvěry;
- nastavení cílů a monitorování výkonů;
- informační hodnota.

### 3.5 Argumenty pro a proti přijetí společenské odpovědnosti

Při rozhodování, jestli implementovat společenskou odpovědnost do svého byznysu či nikoliv, musí firmy v první řadě brát v úvahu její nákladovost. Zavedení CSR v podniku na jedné straně přináší hodně benefitů a příležitostí v budoucnu pro společnost, na druhé straně je však společenská odpovědnost dlouhou dobu předmětem diskuzí a sporů. Proto je tato podkapitola věnována finančním a nefinančním přínosům, motivaci a kritice konceptu.

#### 3.5.1 Přínosy CSR

Werther a Chandler (2011) identifikovali a popsali tři argumenty pro CSR: morální, racionální a ekonomický. Morální argument zdůrazňuje, že zisky jsou nezbytné pro podnikání, aby firmy mohly vůbec přežít. Tento argument je založen na systému víry, který definuje hranice společensky a morálně přijatelného chování lidí a firem. Porušení těchto morálních hranic může vést ke ztrátě legitimacy, která ohrožuje dlouhodobou životaschopnost podniku. Racionálními argumenty dle Kuldové (2010) mohou být různě medializované finanční skandály, které proniknou na veřejnost, a díky kterým se zvyšuje tlak na restriktce. Shrneme-li racionální a morální argumenty pro CSR, dostaneme nejdůležitější argument ve prospěch CSR, kterým je ekonomický argument. Ten vyloučil nejen morální, právní a jiné sankce. Zavedení CSR do provozu firmy přináší také konkurenční výhodu firmě, která může pozitivně přispět k budoucímu úspěchu podniku. Vzhledem k tomu, že je firma v každodenní interakci s jedním nebo více jejími stakeholdery, je potřeba vytvořit co nejlepší image. Obraz společnosti je úzce spojen s její atraktivitou a úspěchem.

Autoři Blowfield a Murray (2011) uvádí, že koncept CSR má dopad jak na mezinárodní úrovni, tak i na individuální podnikání. Nemůžeme předpokládat, že CSR bude řešením všech aktuálních problémů ve světě, ale mohlo by zajistit výhody a lepší podmínky v některých oblastech, kterými jsou například:

- Schopnost reagovat na změnu klimatu
- Řešení důsledků globalizace
- Zvýšení účinnosti vnitřní správy a řízení
- Dodržování mezinárodních lidských práv
- Zvyšování spravedlnosti a rovnosti, a to zejména v nejchudších zemích
- Boj s korupcí
- Dosažení stabilního a udržitelného hospodářského růstu

Společenská odpovědnost představuje orientaci firmy na dlouhodobé cíle a je přítomna ve všech oblastech činnosti společnosti. Zavedení CSR do každodenní praxe nemusí znamenat klesající ekonomický prospěch firmy. To platí i opačně, ekonomické cíle nemusí být v rozporu se sociálními zájmy. Jejich úspěšné spojení může přinést firmám synergický efekt a může také vést k dosažení významné konkurenční výhody. Kašparová a Kunz (2013) zařadili mezi hlavní přínosy možnost

stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, přitažlivost pro investory, zlepšení image firmy, možnosti nových partnerství, zvýšení efektivity provozu a snížení výrobních nákladů, vytvoření zázemí pro úspěšné fungování a dlouhodobou udržitelnost, a také zlepšení spolupráce se zainteresovanými stranami.

Podle Steinerové (2008) jsou podstatnými přínosy také zvýšení hodnoty nehmotných aktivit, úspory nákladů, zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře, odlišnost od ostatních podniků a řízení rizik. Autorka dále píše o tom, že CSR často bývá investicí, kterou ocení široká veřejnost.

### 3.5.2 Kritika konceptu

I když je obecně uváděno, že CSR vede ke zvýšení zisku, jedná se o nejvíce spornou výhodu. Tuto teorii relativity lze vysvětlit tím, že CSR aktivity často přispívají ke zvýšení zisku nepřímo a výsledek je tudíž zobrazen v dlouhodobé perspektivě.

Jedním z nejznámějších kritiků a odpůrců konceptu CSR byl nositel Nobelovy ceny Milton Friedman. Ten považoval CSR za "zásadně podvratnou doktrínu" a ve své slavné eseji publikované v *The New York Times Magazine* (1970) uvedl, že "jedinou společenskou odpovědností firmy je zvýšení zisku". Jeho výroky byly založeny na klasické ekonomii Adama Smitha a základních pilířích CSR - zúčastněných stranách (Kuldová, 2012). Friedman byl přesvědčen o tom, že zapojení do společensky prospěšných podnikatelských aktivit odvádí společnost od svého hlavního cíle, oslabuje její základní poslání a zvyšuje tak její náklady. Tyto dodatečné náklady jsou negativně přenášeny na podnikové zúčastněné strany, ať již v podobě nižších výnosů akcionářů, vyšší ceny výrobků nebo služeb společnosti, nebo možná dokonce nižších mezd zaměstnanců. (Kunz, 2012)

Peter Ferdinand Drucker ve své knize *Věk diskontinuity* (1992) naznačuje, že společnost by neměla řešit sociální problémy, které leží mimo oblast její působnosti a jejích vlastních schopností. Naopak se předpokládá, že podniky budou jednat společensky odpovědně, když sociální potřeby ovlivní jejich vlastní úspěšnost. (Kuldová, 2012)

David Vogel v knize na trhu s přívlastkem: *Možnosti a meze Corporate Social Responsibility* říká, že pro přijetí CSR je rozhodující prokázat vztah mezi různými aspekty CSR a její účinky na úspěšné fungování firem. (Kunz, 2012). Schwartz (2011) dodává, že Friedmanův postoj k maximalizaci zisku jako jediné společenské povinnosti podniku může být velmi často špatně pochopen. Friedman ale samozřejmě respektuje určité meze maximalizace zisku.

Dále můžeme zmínit i autory Blowfield a Murray, kteří považují CSR aktivity za omezení volného fungování trhu, což působí proti hlavním cílům podniku a v důsledku zde dochází spíše k upřednostnění společenských zájmů na úkor podniku. CSR se podle nich příliš specializuje na určitou oblast a nebere v úvahu klíčové aspekty podnikání v dnešní společnosti. Měl by se proto přijmout nový přístup (Kuldová, 2012).

Mezi další známé dlouholeté kritiky CSR patří také Aneel Karnani, který v mnoha ohledech navazuje na myšlenky Milтона Friedmana. V článku *Proces CSR*

(Karnani, 2010) zasahuje v první řadě do nejzávažnějších argumentů proti CSR: CSR je iluze - firmy využívají CSR pouze jako listiny pro styk s veřejností; CSR je buď neúčinná nebo irelevantní; existuje zde také riziko managementu neschopnosti.

Robbins a Coulter uvádí šest hlavních argumentů proti společenské odpovědnosti, kterými jsou podle nich: omezení maximalizace zisku; vyšší náklady; nedostatek dovedností; obchodní účel rozměňování; nedostatečná transparentnost; příliš velkou moc v rukou podnikatelů (Kunz, 2012).

Jedním ze současných kritiků konceptu CSR je Robert Reich, který ve své knize *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life* označil CSR jako nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii (Reich, 2007).

Dokonce i Petr Čaník (2007) ve svém příspěvku říká: "Nemyslím si, že většina firem je dnes takto odpovědná a spravedlivá, jak většina z nich demonstruje. Mnozí jsou teprve na začátku své cesty, což se nazývá pinkwashing nebo greenwashing, čímž se vytváří dojem společensky odpovědné firmy".

### 3.6 Společenská odpovědnost firem v Rusku

CSR se začala aktivně rozvíjet v Rusku během posledních 10 let. Před několika lety skoro nikdo v podnikatelské sféře nerozuměl pojmu "sociální odpovědnost podniků" a praxe byla omezena občanským prohlášením o dodržování zásad etiky, filantropie, charity a dárcovství.

V posledních letech, vzhledem k aktivnímu uplatňování ruských společností na mezinárodním trhu, je třeba revidovat přístupy ruských společností do vztahu a jejich odpovědnost vůči společnosti. A společnost sama začala aktivněji prosazovat svůj postoj k obchodním organizacím.

V důsledku toho měly firmy zájem o rozvoj řádné politiky společenské odpovědnosti a o vytvoření jasné strategie pro zapojení do společnosti. Pomocí aktivní asistence podnikatelských sdružení, včetně Asociace manažerů, ruského svazu průmyslníků a podnikatelů a dalších organizací - CAF, fond "Eurasia", časopisu "Expert", začali diskutovat o konceptu společenské odpovědnosti ve vztahu k Rusku, začali pracovat na vytvoření firemního etického kodexu a všeobecně uznávaných zásad politiky životního prostředí (Orljanskaja, 2013).

Podle Shayakhmetova (2012) v Rusku společenská odpovědnost měla několik etap.

V době zrodu "nového" kapitalismu v Rusku (takzvaná fáze "divokého" kapitalismu) společenská odpovědnost podnikání existovala především v podobě charity, nosila neformální charakter a byla do značné míry závislá na osobních preferencích a zájmech manažerů ve firmách. Jedním z hlavních faktorů pro rozhodování o pomoci byl faktor emocionální.

"Divoká" charita je prvním krokem ve vývoji sociální odpovědnosti podniků v Rusku. V té době se finanční podpora nemajetným uskutečňovala zpravidla z "čer-



né pokladny" a sami filantropové raději zůstávali v anonymitě, aby neměli problémy s kontrolou státních orgánů.

Povinné prvky "sovětské filantropie" jsou:

- činnosti zaměřující se na sociální potřeby státu (dobrovolné nebo vynucené);
- patronát nad státními sociálními institucemi;
- zajištění zaměstnanců společnosti a jejich rodin.

Zároveň asi 70 až 90 % peněz z rozpočtu určených společnostmi na sociální programy bylo vynaloženo na "sociální balíčky" pro zaměstnance a zbytek byl vynaložen na příspěvky na sociální programy a projekty zahájené státem nebo na spontánně se vyskytující sponzorované projekty.

Tradiční přístup firem v interakci s komunitou obvykle kombinuje "divokou" charitu a "sovětskou filantropii." Výhodami tohoto přístupu jsou:

- plná kontrola nad využitím finančních prostředků;
- schopnost reagovat na přímé žádosti;
- navázané vztahy s úřady.

### **Změny moderní doby**

Stabilizace sociálně-ekonomické situace v Rusku, posilování podnikatelského sektoru a růst ambicí ruských společností na mezinárodním trhu se stali předpokladem pro systémové změny v jejich činnostech.

Konkrétními trendy v ruské podnikatelské sféře v posledních letech jsou legalizace firem a další specializace do hloubky a vstupy na mezinárodní trh. Mezi hlavními ruskými podniky byla zahájena široká diskuse o sociální odpovědnosti podniků a k jejich dispozici byly firemní programy s využitím nových sociálních technologií.

Charakteristickými přístupy nové společnosti k rozvoji sociální oblasti jsou:

- kombinace politiky a podnikání;
- konkurenceschopný výběr programu pro sociální investice;
- spojení podnikových sociálních programů s obrazem a značkami společnosti.

#### **3.6.1 Rysy společenské odpovědnosti podniků v Rusku**

Jarovoj (2010) píše, že politiku společenské odpovědnosti a strategie zapojení do společnosti mají na mysli hlavně velké národní podniky a zastoupení mezinárodních společností. Středně velké firmy většinou podnikají tradičně. V malých firmách zatím nepřemýšlejí o odborném obchodním plánování a řízení. Podnikání

je zde vnímáno jako způsob, jak vydělat peníze, ale ne jako profesionální činnost. Podobný přístup mají tyto společnosti k sociálním programům, a proto je zde sociální činnost do značné míry omezena charitou.

Orljanskaja (2013) podporuje tento názor a uvádí, že přestože Rusko aktivně zapojuje praxe zahraničních firem a jejich principy společenské odpovědnosti, tak naše země stále vkládá své vlastní charakteristiky do vývoje CSR. Tyto vlastnosti by měly být vnímány jak ve vývoji přístupů jednotlivých firem, tak i v rozvoji společných zásad CSR ruského obchodu. Tyto funkce lze rozdělit do tří podskupin:

1. vztahující se k historii a geografii Ruska (obrovské území, koncentrace kapitálu v nerozvinutých a klimaticky obtížných oblastech – na Sibiři a na severu země, převaha průmyslových měst, kde celá infrastruktura a obyvatelstvo závisí na jediném podniku);

2. spojení s mentalitou obyvatel a tradicemi správy a řízení (vysoká sociální očekávání při nízké úrovni sociální aktivity obyvatelstva, tradice pracovních vztahů);

3. spojení se sociální a politickou situací v zemi (vysoká míra chudoby v regionech, obrovské množství a velké šíření sociálních problémů na jednotlivých územích, nedostatek zkušeností a veřejné infrastruktury pro řešení "nových" problémů: drogová závislost, bezdomovectví, AIDS, nízká úroveň financování sociální oblasti z rozpočtových zdrojů a nedostatek kvalifikovaných pracovníků obcí).

To znamená, že ruské firmy na jedné straně chtějí rozvíjet individuální a společné přístupy k sociální odpovědnosti, zapojit mezinárodní zásady transparentnosti, ochrany životního prostředí, pracovních vztahů a veřejné podpory. Na druhé straně tyto firmy musejí udržovat úroveň sociálních služeb v různých oblastech, velký počet "sovětských" dávek pro pracovníky a také pomáhat při plánování rozpočtu.

V této situaci podle Habische (2005) řešením může být vývoj přístupů k sociální odpovědnosti podniků, která by byla založena na obecně uznávaných mezinárodních principech CSR, ale na druhé straně by nabídla formy uskutečnění politiky společenské odpovědnosti s přihlédnutím ke zvláštnostem Ruska.

Sdružení ruských manažerů uvádí porozumění společensky odpovědné firmy jako společnosti působící na principech společenské odpovědnosti a řízení sociálních programů v pro ni prioritních oblastech. Největší ruské obchodní sdružení - Ruský svaz průmyslníků a podnikatelů (zaměstnavatelů) - RSPP, Hospodářská komora Ruské federace a Asociace podnikatelských organizací Ruska (Opora) zavedli ve svých programech pojem "sociální odpovědnost podniků" jako povinný.

Analýza 188 sociálních zpráv (z nichž 99 % je ve vlastnictví velkých společností a finančních institucí) svědčí o tom, že se neprojevil zájem o rozvoj společenské odpovědnosti velkých a středních podniků. Následující tabulka číslo 2 obsahuje informace o sociální odpovědnosti byznysu v různých oblastech ekonomiky.

Tab. 2 Charakteristika sociální aktivity ruského byznysu

Oblast ekonomiky	Podíl sociálně orientovaných firem (v %)
Finanční sektor	15,2
Strojírenství	13,9
Potravinářský průmysl	12,6
Palivo	10,1
Hutnictví	9,6
Obchod	5,7
Profesionální služby	5,1
Telekomunikace	5,1
Chemický průmysl	5,1
Transport	3,8
Dřevařský průmysl	3,2
Výstavba	3,2
Jiné obory	3,5
Zemědělství	1,3
Služby	1,3
Elektrická energie	1,3

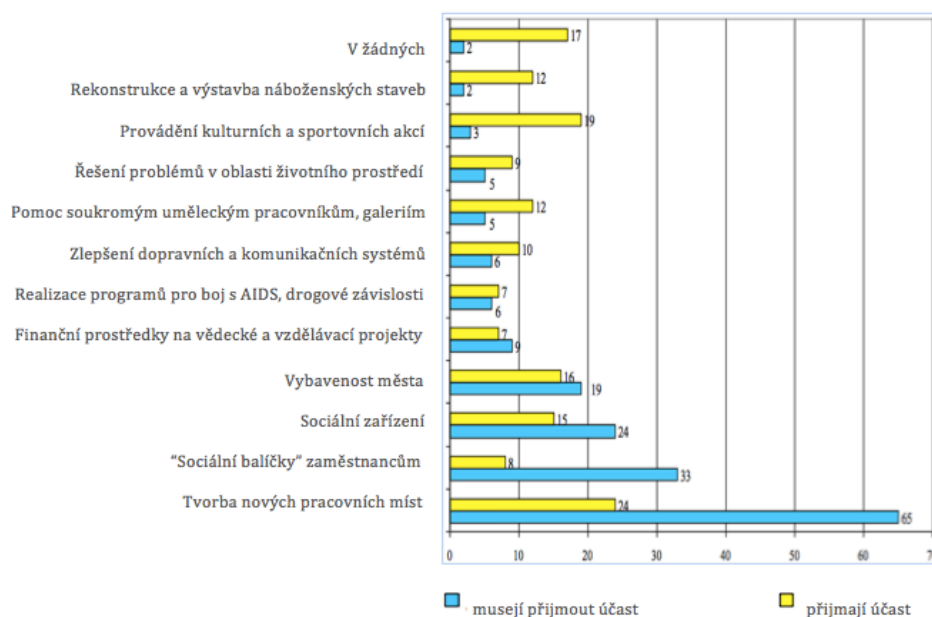
Zdroj: Verevkin, 2014

Průzkum údajů ruské Asociace manažerů ukázal, že v 29 % případů je motivem charitativních akcí vytvoření vzájemně výhodných vztahů se státními orgány na různých úrovních. Nicméně toto není výjimečná vlastnost místních podnikatelů.

Krichevskij (2012) uvádí, že v ruských podmínkách patří vedoucí role ve vývoji CSR státu. Regulující vývoj CSR není možný bez realizace státu jako garanta základních lidských a občanských práv, která umožňují svobodný výkon práv pracujících a účinnost implementace sociálně ekonomických vztahů. Nejdůležitější funkcí orgánů veřejné správy je rozvoj legislativního rámce a organizačních principů integračních mechanismů CSR.

Četné průzkumy veřejného mínění ukazují, že v současné době Rusové hodnotí výkonnost podniků především podle kvality jejich výrobků či služeb, jakož i podle chování vůči svým zaměstnancům a dodavatelům. Obchodní praktiky ve vztahu ke státu a společnosti vyjádřená v dodržování fiskální disciplíny, právních norem a sociálně orientovaných výdajů pro podporu obcí, nejsou tak důležitá pro moderní ruskou společnost. Ještě menší zájem mají firmy o dodržování environmentálních požadavků, vztahy společností s obchodními partnery a chování firmy a jejich zástupců vůči komunitě (Krichevskij, 2012).

V této souvislosti velký zájem představuje průzkum společnosti WCIOM, který byl proveden v únoru 2014. Jehož cílem bylo zjistit stávající priority místní komunity při aplikaci konceptu CSR společensky odpovědnými firmami.



Obr. 5 Zapojení velkých podniků při řešení různých sociálních problémů  
Zdroj: wciom, 2014

Výsledky průzkumu ukazují, že problém nezaměstnanosti zůstává jedním z nejdůležitějších v zemi. Podle schématu pouze 24 % respondentů uvedlo, že zástupci velkých podniků v jejich regionu se podílejí na vytváření nových pracovních míst, a 65 % přiznalo, že téměř dvě třetiny velkých regionálních společností vůbec nepřemýšlí o této otázce. Toto svědčí o přítomnosti existujících rozporů mezi společnostmi a podniky a o absenci státní strategie v oblasti implementace CSR do oblasti hospodářství.

Jurlov (2013) uvádí, že společenská odpovědnost firem těsně souvisí, ale není zcela totožná, s termínem společenská odpovědnost podnikání. Mezi nimi existuje významný rozdíl, který je spojen s tím, že CSR je svobodné vyjádření vůle společnosti, zatímco společenská odpovědnost byznysu je nucená aktivita.

Společenská odpovědnost podnikání podle Orljanskou (2013) je dodržování pravidel a předpisů. Příspěvek obchodu pro společnost v sociální, ekonomické a environmentální oblasti přímo souvisí s jádrem činnosti podniku a je nad rámec zákona. Autorka také píše o nutnosti iniciativy velkých, středních a malých podniků v oblasti CSR. Aplikace jejich principů by měla přinést nová partnerství a nové příležitosti pro všechny zúčastněné strany.

### 3.6.2 Komparativní analýza CSR různých kultur

V každé zemi jsou teorie a CSR styly vytvořeny pod vlivem národní kultury a její specifčnosti. Základním rozdílem mezi těmito modely je to, že byznys určuje rozsah jeho přínosu pro rozvoj společnosti.

Podle Mattena a Moona (2008) zvláštností amerického modelu CSR je, že iniciativa v tomto směru patří samotným společnostem a počítá s maximální nezávislostí při určování sociálního příspěvku podniků. Nicméně, americký model provádí některé změny směrem k aktivnějším státním zásahům do sociálních problémů.

Model CSR v kontinentální Evropě je stále regulován státem. Na rozdíl od USA jsou evropské korporace více omezeny ve své odpovědnosti před stakeholdery. Mezi oblastmi politiky CSR jsou podpora inovativních přístupů a postupů příkladných podniků a zúčastněných stran; vymezení minimální úrovně CSR - například v takových základních otázkách jako je zdraví, bezpečnost a rovné příležitosti; podpora podnikání, vznik sociálních a environmentálních přínosů. Vláda se podílí na mnoha mezinárodních projektech, vytváří finanční mechanismy a pobídky, zavádí CSR do systému veřejných zakázek, vytváří program ke zlepšení transparentnosti celé řady sektorů ekonomiky, rozšiřuje rozsah firemního reportingu, standardizuje přínos společnosti k trvale udržitelnému rozvoji a používá různá opatření na podporu sociální odpovědnosti podniků, mimo jiné prostřednictvím orgánu politických představitelů a internetových zdrojů.

Britský model v sobě zahrnuje prvky CSR námi typických modelů a kontinentální Evropy, přičemž se vyznačuje velkou mírou zapojení státu a občanských institucí v procesu harmonizace veřejných zájmů. Společným znakem s ostatními evropskými zeměmi je aktivní podpora podnikání státem. Aktivní role britské vlády, která se vyznačuje v politice podporou firem, pokrývá svou činnost v sociálních a environmentálních oblastech a taky ve vztazích s personálem. Řada zákonů zavádí preferenční daňový režim pro společnosti, které své podnikání činí sociálně odpovědné také z hlediska podnikatelské etiky, zejména pokud jde o využívání energie a recyklace odpadů.

Takže západní kultura řízení odráží pragmatismus a individualismus ve snaze o zisk, zlepšení energetické účinnosti v zájmu dosažení svých cílů, využívání jeho výhod jako hnací síly. Na východě je kladen důraz nejen na komunitní, kolektivní schopnosti a úspěchy, ale i na lidské hodnoty v týmu. Podle některých vědců, budoucí vedení souvisí se sloučením západního a východního důrazu na úspěch (Kajfen, 2010).

Tsutsieva (2013) uvádí, že japonský model CSR poskytuje sociální soudržnost na úrovni podniku a podnikové soudržnosti na úrovni průmyslové skupiny. Japonský model je charakterizován aktivní rolí státu, který je již dlouhou dobu zapojen do podnikového strategického plánování. Obchodní management je zaměřen nejen na vytváření zisku, je založen na správném vnímání života, společnosti a světa, uvědomění si své odpovědnosti vůči společnosti a úsilí o pokrok civilizace jako celku. Větší pozornost je věnována ochraně životního prostředí a interakce s místními komunitami.

Moderní čínský model CSR podle Grigorjeve (2007) zahrnuje jednak udržení rozvoje společnosti, včetně rozvoje a sociálních služeb: příspěvků na sociální rozvoj, určení daní, poskytování co největšího počtu nových pracovních míst, snahu přinést více sociálních dávek. Za druhé je důležité zachování vztahu rozvoje a zájmů podniků a personálu.

Podle Humberu (2002) neexistuje absolutní princip morálky a etiky v chování takzvaného západního společensky odpovědného podnikání. Autor taky uvádí, že CSR podle islámského přístupu je morální a náboženská iniciativa založená na víře, že společnost by měla být "dobrou", bez ohledu na její finanční výkonnost. To znamená, že islám je proti zisku, ale jedná se o nutnou podmínku.

Následující tabulka číslo 3 obsahuje informace o nejpodstatnějších rozdílech v oblasti CSR v Rusku a zahraničí.

Tab. 3 Srovnávací charakteristiky modelů CSR národních kultur

<i>Modely CSR</i>	Americký a kanadský	Evropský	Japonsko-čínský	Islámský	Ruský
<i>Forma CSR</i>	otevřená	skrytá	skrytá	skrytá	skrytá
<i>Ekonomická odpovědnost</i>	Zaměření na dodržování nejlepších principů korporativního řízení, vhodné odměny a ochrany spotřebitele.	Legislativa vytvořila právní rámec chování.	Aktivní účast státu v oblasti strategického plánování podniku.	Zaměření na dodržování zásad sociální a ekonomické spravedlnosti islámu, které stanoví Korán.	CSR je dobrovolný přídavek k byznysu.
<i>Právní odpovědnost</i>	Nízká úroveň legislativně pevných pravidel chování podniků.	Dobře vyvinutý systém právních předpisů o pravidlech podnikání.	Účinný právní rámec pro CSR a chování firem	Prioritami jsou náboženské faktory a stav společnosti. Organizace mohou existovat pouze tehdy, pokud určitá společnost uznává jejich legitimitu.	Přechod od modelu státní centralizované regulace s jediným centrem ekonomického řízení na jiný model, kde jsou správní orgány integrovány do celkového systému demokratické a tržní regulace.
<i>Etická odpovědnost</i>	Tendence podpoření místní komunity.	Vysoké daně a vysoká úroveň veřejného sociálního zabezpečení.	Tvorba správného vnímání života. Touha po pokroku civilizace jako celku.	Prioritou je stav lidských vztahů a hospodářský život společnosti.	Je nejdůležitější oblast pro rozvoj CSR. Prioritou je stav lidských vztahů a hospodářský život společnosti.
<i>Charita (filantropie)</i>	Sponzorství umění, kultury	Vysoké daňové břemeno pře-	Ochrana životního prostředí. Vzdělávání	Propagace islámu, náboženství,	Sponzorství umění, dětských domovů,

	a vysokoškolského vzdělání.	souvá na stát odpovědný za financování kultury, vzdělání, atd.	a kultura. Vývoj technických kapacit. Podpora komunity.	vzdělávací a charitativní činnosti.	kultury a vysokoškolského vzdělání.
Klíčovní stakeholderi podle významnosti	Personál, nevládní organizace a společnost.	Personál, spotřebitelé, občanství, a akcionáři.	Personál a akcionáři. Rozdělení zúčastněných stran na vnitřní (zaměstnanci, akcionáři) a vnější (komunita) Přednost se dává vnitřním stakeholderům.	Společenství a podniky.	Nízká úroveň jejich angažovanosti.
<i>Motivace</i>	Korporace a společnost	Korporace, stát a společnost	Korporace, stát a společnost	Korporace, stát a pravidla normy Koránu	Korporace a společnost
<i>Role nestátních a neziskových organizací</i>	Je globální zdroj pro firmy, které se snaží zachovat komerční úspěch rozvíjením respektování etických hodnot, lidí, komunit a životního prostředí (například BSR <sup>3</sup> a CBSR <sup>4</sup> ).	Mají velký vliv na veřejné mínění a tlak na podnikání.	Nevládní organizace nemají tlak na podnikání.	Je málo rozvinutá a prosazuje moderní a tradiční formy CSR. <sup>5</sup>	Je málo rozvinutá.
<i>Trendy v sociálním reportingu</i>	Je iniciován podniky. Tyto standardy jsou dobře přizpůsobeny a široce používány. Je zaměřen na většinu zúčastněných stran.	Je iniciován podniky. Tyto standardy jsou dobře přizpůsobeny a široce používány. Je zaměřen na většinu zúčastněných stran.	Je iniciován podniky a státem a má 3 hlavní oblasti: ochrana životního prostředí, firemní filantropie, odpovědnost vůči klientovi a ochrana lidských práv.	Je ve fázi vývoje vzhledem k ekonomickému stavu většiny zemí.	Je ve fázi vývoje.

Zdroj: Tsutsieva, 2013

<sup>3</sup> US Business for Social Responsibility

<sup>4</sup> kanadský Business for Social Responsibility

<sup>5</sup> například CSR Asia, CSR Malaysia, The Dubai Centre for Corporate Values, CSR Development center (Irán), CSR Association of Turkey

### 3.7 CSR v zdravotnictví

Zdravotnictví je činnost státního sektoru a soubor opatření a zařízení, který tvoří systém organizace zdravotní péče, poskytování dostupných zdravotních služeb pro obyvatelstvo, zachování a zlepšení zdravotního stavu. Jedná se o souhrn politických, hospodářských, sociálních, právních, vědeckých, lékařských, zdravotních, hygienických a kulturních opatření zaměřených na zachování a posílení tělesného a duševního zdraví každého člověka, zachování jeho dlouhého a aktivního života, poskytování lékařské pomoci v případě závažného poškození zdraví. Pro realizaci těchto opatření existují specifické společenské instituce. Mezi zdravotnická zařízení patří nemocnice, polikliniky, lékárny, ordinace lékařů, záchranné a hygienické služby (Lisicin, 2010).

Zdraví podle McCartney (2014) se stává ústředním bodem CSR, a to především vzhledem k poznání, že zdravá pracovní síla a společenství jsou základním předpokladem pro dlouhodobost podnikání a úspěch hospodářství. Hodně firem implementují koncept společenské odpovědnosti v oblasti zdraví a zavádějí vnitřní strategie, které souží pro zlepšení pracovního prostředí, ke snížení negativních externalit nebo zavedení přístupu k zařízením, která mají význam pro demografický a rizikový profil korporace.

Existuje mnoho důvodů, proč se pro podniky vyplatí být sociálně odpovědnými, a to jak pro velké podniky, tak i pro malé a střední podniky. Zdravotnický průmysl má celou řadu problémů, které průměrný člověk nemusí plně pochopit. Otázky, jako přísné dodržování předpisů, intenzivní nedostatek pracovních sil v ošetrovatelství, nákladný technologický pokrok, zavádění mezinárodních standardů kvality a podstata závislosti komunity, jsou velmi obtížné. Nemocnice musejí pracovat intenzivněji než ostatní odvětví, s cílem získat a udržet si tuto důvěru a zároveň se vyrovnat s provozními problémy (Tehemar, 2012).

Existuje hodně názorů na to, jaký má CSR vliv na finanční situaci ve firmách. Kromě toho Tehemar (2012) uvádí, že společenská odpovědnost pomůže zdravotnictví při řešení sociálních otázek, které by mohly posloužit ke zlepšení jejich obrazů a zvýšit zapojení zainteresovaných stran tím, že jejich ukazatelé výkonnosti budou k dispozici veřejnosti. Některé z hlavních výhod jsou:

- **Získání licence od klíčových zainteresovaných stran na provozování a řízení**

Soukromý sektor získává mnohem větší roli a odpovědnost za ekonomický rozvoj v celém světě. Tato odpovědnost se neomezuje pouze ekonomickými otázkami, ale musí rovněž zahrnovat sociální a environmentální přínos. Nemocnice, které nedokážou rozpoznat tuto odpovědnost, jsou v nebezpečí, že jim bude odepřena sociální přijatelnost, která pochází z komunity. Bez tohoto souhlasu nemocnice nikdy nebude fungovat ziskovým a udržitelným způsobem.

- **“Reputation Management“**



Zahrnuje riziko nejen ke ztrátě pacientů, ale dokonce může mít dopad i na celé odvětví, a důsledky mohou být obrovské, pokud jde o ztracenou důvěru a věrnost pacienta.

- **Efektivnější využívání zdrojů**

Využití celostátního rámce sociální odpovědnosti podniků v nemocnicích může mít za následek vyšší efektivitu, například vyšší účinnost při využívání energií a přírodních zdrojů může vést ke značným úsporám nákladů. Lepší systém nakládání s odpady může nejen snížit množství odpadu, ale také zajistí jeho bezpečnou likvidaci.

- **Zvýšená věrnost pacientů**

Pacienti musí být schopni důvěřovat nemocnici, aby ji mohli doporučit někomu dalšímu. Důvěra je pravděpodobně nejcennější měnou ve zdravotnickém průmyslu, a ta nepřijde snadno. K tomu, aby si nemocnice vytvořila důvěru a loajalitu pacienta, je třeba jít nad rámec zdravotní péče a vytvářet citové pouto s pacientem prostřednictvím etických obchodních praktik. Loajalita pacienta je dlouhá cesta v přispívání k udržitelnému obchodnímu růstu nemocnice.

- **Zvýšená schopnost přilákat a udržet kvalitu zaměstnanců**

Existují jasné důkazy, které spojují morálku zaměstnanců a loajalitu vůči sociální výkonnosti podniku.

- **Odpovědná konkurenceschopnost**

Když soutěžící (konkurence) mají nižší ceny za své služby, ale není společensky odpovědná, nemocnice by měly využít tuto výzvu a prozkoumat nové inovativní řešení, tedy nové příležitosti.

- **Přilákání investorů a obchodních partnerů**

Investoři spoléhají nejen na finanční údaje, ale také na to, jak se společnost zabývá příslušnými sociálními a ekologickými otázkami. Pokud firma nevěnuje dostatek pozornosti těmto otázkám, s časem ztratí důvěryhodnost a žádný investor nebude chtít investovat do společnosti, která nemá loajalitu zúčastněných stran. K tomu, aby si poskytovatelé zdravotnických služeb přilákali investory, je třeba se zaměřit kromě finanční výkonnosti také na sociální, environmentální a ekonomickou výkonnost daného zařízení.

- **Vládní podpora**

Vláda poskytuje finanční pobídky pro iniciativy CSR, včetně ekologicky šetrných inovací. Nemocnice, které se prokazují zapojením do praktik a jdou nad rámec dodržování právních předpisů, jsou podpořeny ze strany vlády v podobě určitých výjimek a vláda je méně kontroluje.

- **Zlepšení Bottom Line**

Všechny výše uvedené faktory se nevyhnutelně promítají do lepší finanční výkonnosti v průběhu času.

## 4 Výsledky

### 4.1 Konkurenční benchmarking vybraných firem

Systém společenské odpovědnosti už po dobu několika let implementuje řada ruských firem. Podle průzkumu Asociace manažerů (2015) organizace, které se řídí touto dlouhodobou strategií, mají loajálnější zaměstnance pozitivně prezentující firmu na veřejnosti a klienty, kteří se rádi vracejí. Předpokladem úspěchu je nejen systematický přístup v ekonomické, sociální a environmentální oblasti, ale i osobní přesvědčení vedení a zaměstnanců organizace.

Koncept CSR pomáhá budovat dobré jméno firmy a stává se velkou konkurenční výhodou. Organizace, která si společenskou odpovědnost v podnikání uvědomuje a jedná v souladu s principy CSR, získává větší důvěryhodnost vlastních pracovníků a zvyšuje atraktivitu pro kvalitní potenciální zaměstnance. Společenská odpovědnost má velký význam pro podnik a vyjadřuje snahu udělat něco nad rámec očekávání zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů i okolí – nad rámec etických, zákonných a společenských povinností.

Ve zdravotnictví většina podnikatelských subjektů věnuje pozornost alespoň jedné z aktivit CSR, ale integrovaný systém sociálních a ekologických aspektů chybí.

#### 4.1.1 Lékařská centra hlavního města Uralu

V Uralském federálním okruhu podle Ruského statistického úřadu (2016) žije 12 308 103 lidí, což představuje 8,4 % ruského obyvatelstva. V souladu s údaji Teritoriálního fondu povinného zdravotního pojištění (2016) na území Sverdlovské oblasti působí 306 zdravotnických zařízení poskytujících bezplatnou lékařskou péči pro občany a 33 soukromých lékařských center, která poskytují placené medicínské služby pro obyvatelstvo.

Podle kritérií uvedených v metodice bylo vybráno 5 medicínských soukromých center:

- Paracels
- Zdorovje 365
- Novaja bolnica
- Bonum
- Dorožnaja bolnica

Následující tabulka obsahuje nejpodstatnější informace o klinikách.

Tab. 4 Srovnávací charakteristiky modelů CSR národních kultur

№	Název	Rok založení	Hodnocení <sup>6</sup>	Specializace a seznam oddělení a služeb	CSR aktivity
1.	Paracels	2008	3.3/5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alergologie a imunologie</li> <li>• Anesteziologicko-resuscitační klinika</li> <li>• Gastroenterologie</li> <li>• Gynekologie</li> <li>• Dermatologie</li> <li>• Infekční choroba</li> <li>• Kardiologie</li> <li>• Laboratoř</li> <li>• Otorhinolaryngologie</li> <li>• Masáž</li> <li>• Lékařské prohlídky</li> <li>• Neurologie</li> <li>• Neurochirurgie</li> <li>• Onkologie</li> <li>• Oftalmologie</li> <li>• Pediatrie</li> <li>• Plastická chirurgie</li> <li>• Psychiatrie</li> <li>• Porodnice</li> <li>• Terapie</li> <li>• Traumatologie a ortopedie</li> <li>• Ultrazvukové vyšetření</li> <li>• Urologie</li> <li>• Fyzioterapie</li> <li>• Chirurgie</li> <li>• Škola pro budoucí rodiče</li> <li>• Endokrinologie</li> <li>• Endoskopie</li> </ul>	ANO
2.	Zdorovje 365	2009	3.6/5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stacionář</li> <li>• Anestezie a Urgentní medicína</li> <li>• Dětská klinika "Zdovje 365"</li> <li>• MRI Center</li> <li>• Laboratorní diagnostika</li> <li>• Center a periodické lékařské vyšetření</li> </ul>	ANO

<sup>6</sup> Zdroj: [https://ekaterinburg.flamp.ru/metarubic/kliniki/default\\_has\\_reviews\\_on\\_flamp](https://ekaterinburg.flamp.ru/metarubic/kliniki/default_has_reviews_on_flamp)[cit. 31.10.2016]

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Health Center pro pány</li> <li>• Gastroenterologie a Proktologie</li> <li>• Centrum neurochirurgie a neurologie</li> <li>• Radiodiagnostika</li> <li>• Počítačová tomografie</li> <li>• Porodnictví a gynekologie</li> <li>• Alergologie a imunologie</li> <li>• Dermatologie</li> <li>• Kardiologie</li> <li>• Endokrinologie</li> <li>• Onkologie</li> <li>• Otorhinolaryngologie (ORL)</li> <li>• Oftalmologie</li> <li>• Revmatologie</li> <li>• Cévní chirurgie</li> <li>• Traumatologie a ortopedie</li> <li>• Urologie</li> <li>• Fyzioterapie a rehabilitace</li> <li>• Funkční diagnostika</li> <li>• Chirurgie</li> <li>• Kurz léčby v Německu</li> </ul>	
3.	Novaja bolnica	1993	3.7/5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kardiologické oddělení</li> <li>• Oddělení intervenční kardiologie</li> <li>• Centrum pro chirurgickou léčbu složité arytmie</li> <li>• Neurologické oddělení</li> <li>• Pulmonologie</li> <li>• Gastroenterologie</li> <li>• Oddělení intenzivní péče</li> <li>• Dětská klinika</li> <li>• Zubní klinika</li> <li>• Centrum pro imunoprolaxe</li> </ul>	ANO
4.	Bonum	2008	3.5/5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ústav rekonstrukční a plastické chirurgie</li> <li>• Klinika anesteziologie a intenzivní péče</li> <li>• Oční klinika</li> <li>• Ortopedické oddělení</li> <li>• Oddělení rehabilitace</li> </ul>	ANO

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kabinet terapeutické stomatologie</li> <li>• Klinická diagnostická laboratoř</li> <li>• Oddělení léčebné kosmetiky</li> <li>• Lékárna</li> <li>• Oddělení rehabilitace</li> <li>• Zubní klinika</li> <li>• Sociálně-psychologicko-pedagogické služby</li> </ul>	
5.	Dorožnaja bolnica	1901	4.3/5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gynekologická klinika</li> <li>• Oddělení kardiologie</li> <li>• Anesteziologicko-resuscitační klinika</li> <li>• Chirurgická klinika</li> <li>• Oddělení neurologie</li> <li>• Katedra chirurgických infekcí</li> <li>• Endoskopie</li> <li>• Centrum rehabilitace a rehabilitace</li> <li>• Oddělení cévní chirurgie</li> <li>• Ultrazvuková diagnostika</li> <li>• Klinika čelistní chirurgie</li> <li>• Radiační diagnostika (CT, MRI, X-ray)</li> <li>• Urologické oddělení</li> <li>• Funkční diagnostika</li> <li>• Terapie</li> <li>• Gastroenterologie</li> <li>• Pulmonologie</li> <li>• Laboratorní diagnostika</li> </ul>	ANO

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek společností

#### 4.1.2 Triple bottom line vybraných společností

Většina zvolených podniků pohlíží na strategii CSR podle konceptu „triple-bottom-line“ neboli 3P, který definuje tři oblasti: ekonomickou, sociální a ekologickou. Každá z uvedených sfér byla prozkoumaná z hlediska množství a hodnoty prováděných CSR aktivit, vynaložených finančních prostředků a přínosnosti pro podnik a společenství. Předložená data byla získána pomocí interview s vedoucími a manažery CSR pěti vybraných klinik a z webových stránek společností. Analýzou těchto oblastí se zabývá tato kapitola.

Tab. 5 CSR aktivity vybraných firem v sociální sféře

№	Název lékařského centra	CSR aktivity	Finanční prostředky vynaložené na CSR (Kč)	Výsledky
1.	Paracels	- starost o zdraví zaměstnanců a bezplatná lékařská péče (všichni pracovníci dostávají bezplatnou lékařskou péči v rámci svého zaměstnání);	1 mil.	- nízká fluktuace zaměstnanců, zdraví a bezpečnost; - podle reportu firmy od 31.12.15 počet neschopenek se po zahájení tohoto programu snížil o 15 % .
		- poukazy do mořských lázní pracovníkům (podnik začal spolupracovat s cestovní agenturou – klinika poskytuje slevy pro spol. Tez Tour;	195 tis.	- loajalita zaměstnanců;
		- financování tvůrčích kolektivů a kulturních projektů na místní a federální úrovni;	31 tis.	- lepší image firmy; - zlepšující se sociální vztahy v regionu.
		- charitativní pomoc poskytovaná od roku 2005 osiřelým dětem v důsledku tragédie v Beslanu. Nadace pokračuje s plněním své povinnosti platit měsíční příspěvek ve výši průměrného platu v podniku po dobu dosažení plnoletosti dětí.	9 mil. <sup>7</sup>	- loajalita pacientů; - dobré jméno a image podniku. - podle reportu firmy od 1.4.2016 spoluúčást pacientů na projektu sestavila 20 %, což je 2 250 tis.
2.	Zdorovje 365	- program podpory propuštěných zaměstnanců;	1 mil.	- dlouhodobě dobré vztahy s propuštěnými zaměstnanci a případně další spolupráce (podle nefinanční zprávy Zdorovje 365 kolem 1,5 % propuštěných pracovníků pokračují zde jako

<sup>7</sup> Po dobu 10 let

				externisté).
		- firemní dobrovolnictví a dárcovství (finanční i materiální) v dětských domovech.	3,5 mil.	- shoda názorů zaměstnanců na problém osamělosti dětí a pomoc jim.
3.	Novaja bolnica	- vzdělávání a rozvoj stálých a budoucích zaměstnanců: poradenství, každoměsíční semináře a kurz pro zvýšení kvalifikace, lekce a předávání know how studentům medicinských vysokých škol a akademií (spolupráce s VŠ)	2,5 mil.	- kvalitní zaměstnanci; - loajalita zaměstnanců;
4.	Bonum	- nefinanční benefity zaměstnancům: oslava Nového roku, Vánoc a MDŽ ve firmě, organizace svátků pro děti pracovníků, poskytování slev pro rodinné vyšetření v rámci speciálního programu centra Bonum;	200 tis.	- loajalita zaměstnanců; - dobré jméno podniku.
5.	Dorožnaja bolnica	- využití sdíleného marketingu (použití marketingových aktivit ke společné propagaci firmy a neziskového projektu) – jako příklad slouží reklamní kampaň na pomoc dětem s rakovinou, která byla spuštěna v roce 2014 a uskutečněna pomocí TV a pozvánek pro pacienty a občany města.	1,5 mil.	- charitativní sbírka během této akce sestavila kolem 12 mil. Kč a peníze byly utraceny za léčení dětí s onkologickým onemocněním a pomohla zachránit život 152 lidí. Do akce se aktivně zapojili pacienti kliniky a to celkem zlepšilo image firmy.

Zdroj: vlastní zpracování na základě interview s manažery CSR a webových stránek společnosti

Tab. 6 CSR aktivity vybraných firem v ekonomické sféře

№	Název lékařského centra	CSR aktivity	Finanční prostředky vynaložené na CSR (Kč) <sup>8</sup>	Výsledky
1.	Paracels	- klinika spolupracuje s dodavatelem na základě férového partnerství, odpovědného přístupu a vzájemných závazků.	213 tis. <sup>9</sup>	- žádaní dodavatelé a partneři; - zvýšení výkonnosti dodavatelského řetězce.
2.	Zdorovje 365	- V programu odpovědného dodavatele se společnost zaměřuje na správu a řízení společnosti založené na otevřeném a transparentním jednání, zdravé a bezpečné pracovní podmínky, mzdy v souladu s právními předpisy,	865tis.	- po zapojení tohoto programu v roce 2016 společnost významně zvýšila výkonnost dodavatelského řetězce, což jí umožnilo uzavřít vhoň obchod se zahraničními společnostmi a ušetřit kolem 12 % nákladů na změnu dodavatele; - důvěryhodnost za strany společenství a státu.
3.	Novaja bolnica	- žádné	0	-
4.	Bonum	- Ve zprávě byly uvedeny informace o odvodu daní, podpoře studentů-mediků, zisku a investicích, včetně rozdělení finanční podpory a míry dopadu investic dle analýzy společenské návratnosti investic,	3 mil.	- loajalita pacientů; - odlišení se od konkurence; - důvěryhodnost za strany společenství a státu.
5.	Dorožnaja bolnica	- žádné	0	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interview s manažery CSR a webových stránek společností

<sup>8</sup> Uvedená částka v Kč byla přepočtená podle kurzu rublu ČNB od 4.11.2016 14:30

100 RUB= 38.02 Kč

<sup>9</sup> Roční částka



Tab. 7 CSR aktivity vybraných firem v ekologické sféře

№	Název lékařského centra	CSR aktivity	Finanční prostředky vynaložené na CSR (Kč)	Výsledky
1.	Paracels	- žádné	0	-
2.	Zdorovje 365	- žádné	0	-
3.	Novaja bolnica	- žádné	0	-
4.	Bonum	- žádné	0	-
5.	Dorožnaja bolnica	- zapojení do městského programu využívání recyklovaného materiálu	250 tis.	- redukce odpadů; - úspora nákladů.

Zdroj: vlastní zpracování na základě interview s manažery CSR a webových stránek společností

### Současný stav CSR v oblasti zdravotnictví v regionu

Z výzkumu pěti vybraných medicínských center plyne, že kliniky provádějí určité aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, přestože to je poměrně nový jev jak pro Rusko celkově, tak i pro odvětví zdravotnictví. Všichni manažeři vybraných firem se shodli na tom, že zájem o koncept ze strany veřejnosti a stakeholderů neustále roste a společenská odpovědnost se stává značnou součástí každodenního života podniků. Kromě toho každý pilíř CSR je podle účastníků výzkumu významný, ale ne všem oblastem je věnována dostatečná pozornost.

Tab. 8 Přehled množství CSR aktivit dle 3P a poskytnutých ročních peněžních prostředků

№	Název	Ekonomická sféra	Ekologická sféra	Sociální sféra	Roční náklady na CSR v tis. Kč
1.	Paracels	1	-	4	2 339
2.	Zdorovje 365	1	-	2	3 686, 5
3.	Novaja bolnica	-	-	1	2 500
4.	Bonum	1	-	1	3200
5.	Dorožnaja bolnica	-	1	1	1750
-	Celkem	3	1	9	13 475, 5

Zdroj: vlastní zpracování na základě reportů společností<sup>10</sup> v roce 2016

V souladu s údaji v tabulce provádějí největší počet CSR aktivit kliniky v sociální sféře (9 různých projektů), na druhé straně je nejméně rozvinuta envi-

<sup>10</sup> Paracels, Zdorovje 365, Novaja bolnica, Bonum, Dorožnaja bolnica

ronmentální oblast, jíž se zabývá v rámci svého podnikání jenom Dorožnaja bolnica.

Nejvíce peněz pro udržitelný rozvoj společenské odpovědnosti poskytuje lékařské centrum Zdorovje 365, jehož náklady činí 3 686 500 Kč ročně, nejmíň za CSR aktivity utrácí Dorožnaja bolnica a to 1 750 tis. Kč za rok.

Tři pětiny účastníků průzkumu, uvedlo, že považují stávající aktivity svých klinik za dostačující, vzhledem k velikosti podniků. Ovšem do budoucna vidí potřebu dalšího vývoje, který by byl spojen s budoucím rozvojem samotných diagnostických center.

Manažer Paracels také naznačil, že stálé zlepšení všech činností probíhajících v klinice je součástí podnikové strategie, která se především zaměřena na etické chování. Ani jeden z účastníků rozhovoru nepovažuje současný koncept CSR klinik za systematický.

Podle výsledků interview je častým fenoménem situace, kdy se někteří zaměstnanci nemohou zúčastnit organizovaných aktivit kvůli pracovním povinnostem a osobním rozvrhům. Vedoucí lékařského centra Bonum také dodal, že někteří zaměstnanci realizují společensky odpovědné aktivity v soukromých životech (sbírají odpad na ulicích, darují oblečení do dětských domovů, pomáhají bezdomovcům a zvířatům a další). Tento fakt podle něj ukazuje to, že pracovníci o tuto sféru mají zájem.

Paracels v rámci svých CSR aktivit usiluje o podporu nejenom veřejnosti, ale také svých zaměstnanců. Manažer této kliniky také během rozhovoru uvedl, že vidí potřebu profesního rozvoje zaměstnanců, proto by mezi další projekty zařadil jazykové kurzy nebo tréninky zaměřené na osobnostní a profesní růst.

Manažeři Novoj bolnice, Bonuma a Dorožnoj bolnice uvedli, že nízká angažovanost vlastních zaměstnanců do CSR aktivit je vyvolaná nedostatkem volného času během pracovní doby a také velkým množstvím pracovních povinností. Mezi další problémy podle reportu Zdorovje 365 (od 1.1.2016) patří také špatná komunikace CSR aktivit navenek, pro jejíž účely se používají (stav září 2016) pouze reporty a zprávy na webových stránkách, které ovšem nejsou příliš vyhledávány. Manažeři pěti výše uvedených klinik se také shodli na tom, že v budoucnu vidí nutnost více komunikovat projekty společenské odpovědnosti firem. V současné době podle vedoucího Bonuma roste počet lidí, kterým záleží na tom, zda je firma společensky odpovědná: to může ovlivňovat jejich rozhodování při volbě kliniky. Dnes je na trhu velké množství medicínských center, které nabízejí téměř shodné služby. Právě CSR podle ředitele kliniky Bonum umožňuje podniku odlišit se od ostatních ve vysoce konkurenčním prostředí.

Potenciál dalšího zapojení podniků do CSR konceptu závisí v první řadě na finančních a časových možnostech, velký význam má také velikost firmy, finanční situace podniku, typy vyráběného zboží a poskytovaných služeb, lidské zdroje a další. Z analýzy uskutečněných rozhovorů a získaných reportů lze odvodit, že největší komplikací dalšího rozvoje je nedostatek času. Podle manažera Paracels hodně zaměstnanců kliniky má zájem o účast na CSR projektech, které jejich cen-

trum provádí, ale často se stává, že vlastní pracovní povinnosti připadají na stejnou dobu jako aktivity firmy.

Finanční možnosti CSR jsou také omezeny a závisí na finančních situacích v lékařských centrech. Je nutné dodat, že se prozkoumané podniky chtějí nadále ve sféře společenské odpovědnosti rozvíjet, proto není možnost věnování dalších peněžních prostředků na její rozvoj vyloučena. Manažer Novoj bolnice však vyjádřil neochotu utrácet v budoucnosti více za CSR aktivity a uvedl nutnost krátit výdaje v době krize.

Vedoucí Bonuma vidí možnost v nejbližší době realizovat projekty, které nejsou finančně a časově náročné a to většinou v sociální oblasti (aktivity pro vlastní zaměstnance, vysázení rostlin na jaře, darování věcí dětem v domovech). Přesné částky, které by kliniky chtěly dále investovat pro rozvoj společenské odpovědnosti, manažeři vybraných medicínských center nemohli sdělit.

Jednotlivé výsledky analýzy CSR aktivit pěti lékařských medicínských center hlavního města Uralu, které umožnily následně určit alternativy pro rozvoj konceptu společenské odpovědnosti v UGMK-clinic, přehledně může znázornit následující tabulka:

Tab. 9 Silné a slabé stránky stávajícího konceptu CSR ve vybraných společnostech

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem manažerů a pracovníků o společenskou odpovědnost firem</li> <li>• Přítomnost vhodných opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče pro zaměstnance</li> <li>• Provádění aktivit zaměstnanci v mimopracovní dobu</li> <li>• Přiměřené množství realizovaných projektů k velikosti klinik</li> <li>• Sdělování hodnot svého podniku pacientům, obchodním partnerům, dodavatelům a jiným zainteresovaným stranám (např. na prodejních prezentacích, materiálovém marketingu nebo neformálních schůzkách)</li> <li>• Spolupráce společností s jinými firmami nebo jinými organizacemi při řešení problémů souvisejících se zodpovědným podnikáním</li> <li>• Postupný rozvoj a prohloubení konceptu CSR v uvedených klinikách města Jekatěrínburg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná vnitřní komunikace (vč. CSR aktivit)</li> <li>• Nedostatečné povzbuzení svých zaměstnanců k rozvoji dovedností a dlouhodobé kariéry (např. pomocí procesu hodnocení výkonu, plánu školení)</li> <li>• Malý zájem o politiku životního prostředí ze strany medicínských center v regionu</li> <li>• Firmy nemají proces, který by zajišťoval efektivní zpětnou vazbu, konzultace a/nebo dialog se zákazníky, dodavateli i ostatními, s nimiž jedná</li> <li>• Nesystematický pohled na CSR</li> <li>• Nedostatečné školení vlastních zaměstnanců a absence možnosti školení lidí z obce (např. učební místa nebo pracovní zkušenosti pro mládež)</li> <li>• Nízká angažovanost zaměstnanců do chodu CSR</li> <li>• Nedostatek projektů pro veřejnost při dostačujícím počtu aktivit pro vlastní pracovníky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě reportů společností a interview s manažery

## 4.2 UGMK-clinic

UGMK-clinic je součástí velké uralské společnosti hornictví a metalurgie UGMK a právním nástupcem podniku The Ring of Ural Medicine, s.r.o. Firma zahájila svou činnost na trhu zdravotního pojištění (zdravotního pojištění a připojištění) v Jekatěrinburgu v roce 1999 a v roce 2007 se stala jednou z hlavních zdravotních pojišťoven na Uralu. V říjnu 2007 se společnost přejmenovala. Smyslem přejmenování bylo zdůraznit jejich podporu sociální politiky holdingu podniku, jehož cílem je zlepšení všech oblastí života moderní ruské společnosti.

Klinika se zaměřila svou činností na téměř všechny možnosti moderní vysoce kvalitní medicíny: komplexní diagnostika a celá řada léčebných služeb, příjemné prostředí pro pobyt (41 nemocniční oddělení), vlastní laboratoře a lékárny. V rámci kliniky se provádějí laparoskopické, invazivní a endoskopické operace v oblasti všeobecné chirurgie, gynekologie, urologie, proktologie, flebologie, plastické chirurgie, neurochirurgie, ortopedie, traumatologie, otorinolaryngologie. Dále UGMK zahrnuje také dětskou kliniku, centrum tibetské medicíny a zubní středisko.

Dětské oddělení UGMK-clinic pro děti a mládež od 0 do 18 let nabízí širokou škálu poradenské, diagnostické, preventivní, léčebné a rehabilitační péče. Pro pohodlí malých pacientů a jejich rodičů pořádá klinika hostující formu spolupráce, kde děti mohou dostat konzultace odborníka a některé typy vyšetření také přímo doma.

Centrum tibetské medicíny nabízí zákazníkům služby vysoce kvalifikovaných lékařů a specialistů z kliniky tibetské medicíny v Pekingu.

Zubní centrum UGMK-clinic nabízí širokou škálu zubních služeb v oblasti zubního lékařství, protetice a profylaxe. Specializace centra pokrývá všechny oblasti moderní stomatologie: ortodoncie, ortopedie, implantace, chirurgie, dětské stomatologie, hygieny, prevence a léčba zubů.

Lékařské diagnostické centrum UGMK-clinic má velmi pečlivý přístup k výběru personálu. V dnešní době na klinice pracuje 328 zaměstnanců, z toho 121 lékařů (2 profesori, 4 lékaři lékařské vědy, 19 kandidátů lékařských věd, 81 lékařů nejvyšší kategorie, 15 lékařů prvního kategorického osvědčení) a 104 lidí tvoří zdravotnický personál nejvyšší a první kategorie. (časopis UGMK-clinic, 2016)

Soukromá klinika funguje podle evropských norem. Vysoký stav zavazuje povinnosti poskytnout přiměřené vysoce kvalitní služby ve všech směrech - v diagnostice, léčbě a relaxaci. Za účelem dosažení evropských standardů lékařské péče je proces organizován podle principu: "Lékař přijde k pacientovi". V klinice se používá nejmodernější technologie a materiál a zdravotnický personál je vybrán z těch nejlepších odborníků ve svých oborech.

Zdravotnická zařízení byla původně navržena a postavena na stejném principu jako "inteligentní dům", analogicky tomu říkají "inteligentní nemocnice" s přihlédnutím ke specifické zdravotnického zařízení. Dodavatelem je velká německá společnost, která vybudovala řadu klinik v Německu, Izraeli a Švýcarsku. Lékařské diagnostické centrum UGMK bere v úvahu všechny předchozí zkušenosti v oblasti navrhování a konstrukci takových klinik.

K 1.9.2016 společnost uzavřela smlouvy na údržbu povinného zdravotního pojištění s více než 200 zdravotnickými zařízeními v regionu Sverdlovsk. Celkový počet pojištěných v naší společnosti přesahuje 600 000 lidí.

UGMK-clinic má svůj vlastní etický kodex, podle něj se zaměstnanci řídí, protože to také usměrňuje jejich chování k pacientům. Obsahuje následující body:

1. Chování zaměstnanců - jde o základy slušného chování, které by měl každý dodržovat i bez kodexu, ale je lepší je zde mít zaznamenané, aby v případě jejich nedodržení mohly následovat postihy.

2. Zachování důležitých firemních informací (know-how) - jde zde o hlavní cíle společnosti, vizi a hodnoty a taky o zákaz předávání interních informací mimo společnost.

3. Uniforma, firemní styl a korporátní identita - tento bod se liší téměř v každé společnosti a v dané oblasti práce je zase velice důležitý. Zaměstnanci kliniky dostávají potřebný pracovní oděv, medicínské oblečení a speciální zařízení pro svou práci.

4. Odbornost a profesionalita - díky tomuto bodu umístěnému v etickém kodexu by zaměstnanci měli věnovat stejnou péči každému pacientovi bez rozdílů a jednat s nimi jako profesionálové.

5. "Fair-play" – znamená, že každý zaměstnanec by měl upřednostňovat zájmy lékařského centra, kde je zaměstnán, nad svými vlastními leč pro firmu nevýhodnějšími transakcemi.

Uralské lékařské centrum od svého založení dává přednost několika základním principům, které mu dovolili, aby se stal jedním z předních zdravotních společností v regionu:

- Lidé. To je hlavní hodnota společnosti. UGMK je hrdá na každého jedince a snaží se udělat vše pro to, aby se lidé cítili důležití pro společnost.
- Ekologie. UGMK-clinic si myslí, že žijeme a pracujeme v nejkrásnějších místech Ruska, a proto věří, že je naší svatou povinností zachovat krásu a čistotu jeho rodné země pro budoucí generace.
- Duchovnost a náboženství. Centrum postavili na Uralu, kde jsou bohaté duchovní tradice a kde různé víry koexistují historicky, a proto je pro kliniku důležité respektování všech náboženských skupin.
- Spolehlivost. Je jedním z nejdůležitějších bodů při spolupráci s obchodními partnery.
- Reputace. Prostřednictvím své činnosti, vysoké výrobní a finanční výkonnosti, vztahu ke společnosti, k životnímu prostředí, svým obchodním partnerům, firma získala dobrou pověst na trhu.
- Profesionalita. Znalosti a zkušenosti jsou klíčem k úspěchu v dnešních tržních podmínkách.
- Efektivnost. Jedním z hlavních cílů společnosti je zlepšení výkonnosti podniku, což zase zvyšuje hodnotu pro akcionáře.

- **Důvěra.** Jedna z hlavních podmínek úspěchu UGMK spočívá v tom, že pouze důvěryhodnost dokáže udržet vztah s investory, obchodní partnery a zákazníky.
- **Efektivní řízení.** Mladí, energetičtí a zkušení manažeři společnosti patří k nejlepším ruským manažerům.
- **Obchodní partneři.** Klinika je vděčná pacientům a partnerům za důvěru a loajalitu.
- **Vedení.** Pro centrum to nejsou jen prázdná slova. UGMK-clinic je opravdovým lídrem, který stál v čele vědeckého a medicinského pokroku v Rusku zahrnující nejnovější vědecké poznatky ke zvýšení efektivity prevence, diagnostiky a léčení.
- **Týmová práce.** Je vyšší úroveň organizace práce a je nezbytnou podmínkou pro úspěšné zvládnutí nároků vyplývajících z filosofie firmy.
- **Rozvoj.** UGMK-clinic se neustále zabývá vzděláváním, rozšiřováním a prohlubováním svých znalostí a dovedností.

Společnosti usiluje o nejvyšší standardy osobního a profesionálního jednání, které jí umožňují zasloužit si důvěru všech osob, které do těchto jednání vstupují. Etický kodex se jako dokument řadí vedle obecně platné pracovníprávní předpisy, interní pokyny a nařízení společnosti. Je pro každého ze zaměstnanců základním popisem etických norem a zásad, na jejichž respektování a dodržování stojí firemní mise celé společnosti.

Podle Kodexu UGMK-clinic (2000) posláním UGMK-clinic je stálý nárůst efektivity diagnostiky, léčby a rehabilitace pacientů, kvality péče v důsledku tvorby týmu s vysokou úrovní firemní kultury, profesní úcty a hrdosti s pomocí motivace každého zaměstnance, neustálé zlepšování práce a svých dovedností. V klinice utvářejí postoj lidí k vlastnímu zdraví jako k nejdůležitější hodnotě a pomáhají jej udržovat.

V práci se řídí těmito základními principy:

- systematické a komplexní služby,
- bezpečnost a účinnost léčby,
- evropský servis a komfort,
- zákaznický orientovaný přístup,
- profesionalita zdravotnického personálu.

Zvláštní pozornost klinika věnuje odbornému růstu zaměstnanců. Zdravotní centrum je hrdé na každého svého zaměstnance a snaží se udělat vše, aby lidé tuto péči pocítili. V rámci firemního programu zaměstnanci centra mají možnost studovat na certifikační cykly a opakovací kurzy, zaměstnanci se taky účastní konferencí a seminářů v Rusku i v zahraničí. Všichni zaměstnanci soukromé kliniky mají nárok na dotovanou zdravotní péči v lékařském diagnostickém centru UGMK-clinic.

Pracovníci evropského zdravotnického centra UGMK-clinic mají:

- stabilní práci na klinice na evropské úrovni;

- komfortní pracovní podmínky;
- slušné, konkurenceschopné mzdy;

Hlavním výsledkem práce UGMK-clinic je zlepšení zdravotního stavu pacienta díky znalosti vlastností svého těla, dále léčba a prevence nemocí, což člověku pomáhá být úspěšným a prosperujícím.

Perspektivy rozvoje UGMK-clinic zahrnují udržení a posílení své pozice. Jako jedna z předních společností se zabývá zdravotním pojištěním ve Sverdlovské oblasti a na Urale, stejně jako označení jejího vlivu ve všech městech, kde jsou přítomny UGMK podniky (Kodex UGMK-clinic, 2000).

#### 4.2.1 Společensky odpovědné aktivity podniku

Podle reportu UGMK-clinic od začátku roku 2010 věnuje velkou pozornost svým zaměstnancům, jde tady zejména o včasné výplaty mezd, odměn a benefitů, program postupného zvýšení mezd pracovníků, financování programů pro mladé rodiny a realizaci opatření zaměřených na zajištění bezpečného pracovního prostředí.

Ze zprávy o společenské odpovědnosti z roku 2016 plyne, že každý zaměstnanec UGMK po zahájení nového systému fungování společenské odpovědnosti firmy od roku 2017 bude mít svůj hlas a právo iniciativy v oblasti CSR.

Jedním z dalších projektů, které vytvořila UGMK-clinic společně s celým holdingem UGMK, a podle mého názoru nejdůležitějším ze všech, je nadační fond "Děti Ruska" neboli "Children of Russia". Fond byl založen v roce 1999 z podnětu generálního ředitele společnosti UGMK Andrew Kozitcyna. Posláním nadace je péče o mladou generaci, ochrana sociálních zájmů dětí a dospívajících.

Činnost fondu provádí v rámci jak stejného názvu jako prezidentského programu, tak i vlastních charitativních programů v několika směrech současně.

Nadace podporuje péči o dítě, pomáhá tvůrčím týmům, pomáhá se starat o zdravotně postižené děti a sirotky a také navazuje kontakty s městskou správou a s těmi, kdo může pomoc dětem – s obchodními vedoucími, podnikateli a dalšími zainteresovanými stranami.

To znamená, že nadace se stará o mladší generace přímo "v terénu", má schopnost rychle reagovat na události, které nastaly v zemi, a pomoci těm, kteří pomoc zoufale potřebují.

V roce 2011 se charitativní fond "Children of Russia" stal prvním na světě, který byl přijat Světovou federací asociací, center a sportovních klubů a organizací UNESCO.

Důležitým faktem je, že v rámci nefinančních reportů kliniky a taky na stránkách fondu pro děti, které UGMK podporuje, lze najít i čísla účtů, kam čtenáři zpráv mohou posílat finanční příspěvky nebo nabídnout nefinanční pomoc (darovat věci, hračky atd.).

## **#ЯПРОШЛА (#PROSLAJSEM)**

15 října je Světový den proti rakovině prsu a je důvod říct # PROSLAJSEM.

Rakovina prsu je nejčastější příčinou smrti u žen, které mají nádorové onemocnění a také nejvíce vyléčitelná forma rakoviny vůbec. Zárukou včasného určení diagnózy je pozornost k sobě a navíc pravidelné konzultace s lékařem a vyšetření.

UGMK-clinic ví, že je to moc důležité, a proto se podílela na akci # ЯПРОШЛА, která byla pořádána společností Philips a charitativním programem "Zdraví žen". Klinika poskytla ženám možnost se podrobit rentgenovému vyšetření prsu za účelem odhalení počátku rakovinného bujení, které se provádí na speciálním přístroji – digitálním mamografu.

Lékařské centrum bylo jediné v Jekatěrinburgu, které podpořilo tuto charitativní akci. Poptávka byla tak velká, že UGMK-clinic musela dvakrát zvýšit počet volných míst. Jako výsledek se v říjnu mamografii podrobilo 90 žen. Příští rok se UGMK rozhodla znovu zúčastnit této akce.

## **Výstava**

UGMK se již od založení účastní nejrůznějších seminářů, konferencí a výstav. Je vítězem konkurzů a soutěží mezi medicínskými centry nejen ve městě Jekatěrinburg, ale i v celém Rusku. V dnešní době je stálým a jedním z nejoblíbenějších účastníků projektů Mezinárodního výstavního komplexu "Jekatěrinburg EXPO".

## **Letní tábor pro děti**

Letos dostalo možnost 1250 dětí zaměstnanců uralské společnosti hornictví a metalurgie UGMK a UGMK-clinic odpočinout si a zlepšit své zdraví v dětském táboře, který byl otevřen v areálu rekreačního střediska "Selen". Dětem ve věku 7 až 15 let nabízeli možnosti pobytů od 5. června do 31. srpna.

Hlavním záměrem ozdravného dětského tábora byl sport, kromě toho každé dva týdny byly věnovány určitému tématu (např. Sociální síť, Světlá budoucnost). V srpnu byla cvičení pro děti provázena známými ruskými hokejisty "Lider" a basketbalisty "UGMK-Junior". Volný čas a vzdělávací program pro sportovní tábor tradičně organizovala pedagogická skupina studentů "NEO", se kterými UGMK spolupracuje již dlouhou dobu.

Zaměstnanci zaplatili pouze 20 % z celkových nákladů na zájezd a měli možnost placení srážkou ze mzdy ve splátkách, největší částku však uhradila firma. Celkově společnost UGMK tomuto projektu věnovala 13 milionů rublů (Tisková zpráva na internetových stránkách UGMK-clinic a "Selen", 2016).

Tímto způsobem je možné některé činnosti, které běžně vykonávají UGMK-clinic, nazvat aktivitami CSR. Odpovědnost vůči vlastním zaměstnancům, státu a společnosti je základem sociální politiky UGMK-clinic. Míra ročních sociálních závazků vůči společnosti činí několik milionů rublů. Výsledkem je, že několik set lidí má vysoký průměrný měsíční příjem, rozpočty na všech úrovních jsou pravidelně doplňovány platbami daněmi, dochází ke zlepšení sociální infrastruktury měst a území má další možnosti rozvoje. Začlenění sociálních faktorů do všech úrovní in-



terakce se společností je nezbytnou podmínkou pro provádění moderní a efektivní sociální investiční strategie společnosti, a proto podnik plánuje rozvíjet společenskou odpovědnost ve firmě a zapojit do tohoto procesu nejen vedoucích, manažery a stálé zaměstnance, ale i dodavatele, externisty a pacienty kliniky.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Následující část bakalářské práce je věnována dotazníkovému šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci UGMK-clinic s cílem zjištění jejich vztahu k CSR, znalostí tohoto konceptu a osobních preferencí. Tyto informace umožnily následně sestavit doporučení rozvoje CSR pro lékařské diagnostické centrum a navrhnout určitý plán a postupy, které by společnost mohla používat i v budoucnu při dosahování efektivního systému.

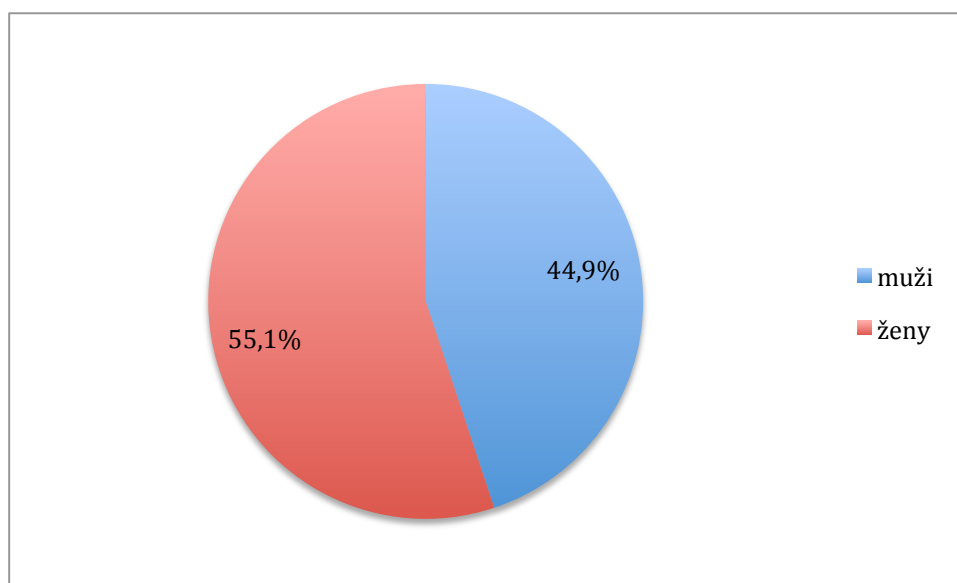
Díky existenci časopisu pro zaměstnance kliniky, korporativní pošty a také firemní využívání sociálních sítí byla vybrána forma online dotazníku, jehož výhodou bylo to, že si zaměstnanci sami určovali dobu, kdy jsou dotazník schopni vyplnit kvůli velké náročnosti a specifice práce. Rozeslat ho umožnili PR manažer a náměstek ředitele.

Dotazník, který byl zde použit, je uveden v přílohách této práce. Skládá se ze dvanácti zásadních uzavřených, otevřených a polootevřených otázek, právě tři z nich měly formu výběru jedné nebo více možností a čtyři otázky obsahovaly také možnost přidání další varianty. Dotazník byl zcela anonymní. Termín získávání odpovědí trval od 1. do 30. září. Tematicky byl dotazník rozdělen do čtyř oblastí: identifikační otázky, představa zaměstnanců o společensky odpovědných aktivitách UGMK-clinic, CSR ve vztahu k pracovníkům lékařského centra a taky návrhy a ideje rozvoje v oblasti tohoto konceptu.

Připravené formuláře vyplnilo celkem 158 zaměstnanců (z celkového počtu 328), což činí 48% z celkového počtu zaměstnanců firmy. Zpracování a interpretaci výsledků jsem provedla pomocí grafů a tabulek v programu Microsoft Office Excel (2010).

#### Identifikační otázky

Předložený dotazník obsahoval celkem 3 identifikační otázky, které mi umožnily rozdělit respondenty podle pohlaví a věkových skupin a navíc zjistit jejich pracovní pozice. Celkem se dotazníkového šetření, jak už jsem zmínila, zúčastnilo 158 lidí, z nichž 87 žen a 71 mužů, které lze podle dalších informací rozdělit na následující skupiny:



Obr. 6 Pohlaví dotazovaných

Tab. 10 Rozdělení četnosti věku respondentů

Skupiny	Střed skupiny	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Relativní četnost v %
<20-30)	25	14	14	0,089	0,089	8,9
<30-40)	35	44	58	0,278	0,367	27,8
<40-50)	45	70	128	0,443	0,81	44,3
<50-60)	55	27	155	0,171	0,981	17,1
<60-70)	65	3	158	0,019	1	1,9
Celkem	-	158	-	1	-	100

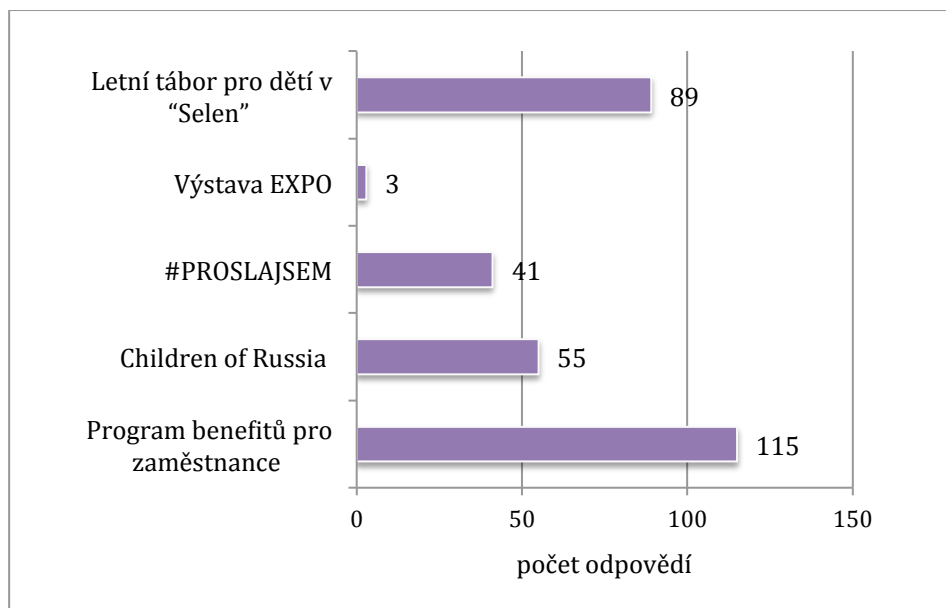
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření respondentů společností

Celkem 44 respondentů patřilo do věkové skupiny do 40 let a 27 zaměstnanců bylo ve věku od 50 do 60 let. Největší počet respondentů patřil do věkové skupiny od 30 do 40 let, nejmenší pak do skupiny od 60 let a 14 odpovědí bylo získáno od respondentů nejmladší věkové skupiny do 30 let.

Otázka ohledně pracovní pozice měla otevřený charakter, ze získaných odpovědí plyne, že se tohoto dotazníků zúčastnili zaměstnanci, jejichž pracovní pozice se výrazně liší. Tento fakt má velký význam pro bakalářskou práci, protože odpovědi získané během průzkumu odrazí názor zaměstnanců různých pracovních pozic: od vedoucích manažerů a lékařů nejvyšší kategorie po zdravotní sestry a úklidové pracovníky.

### Povědomí o společenské odpovědnosti a o aktivitách UGMK-clinic v této sféře

V následujícím bloku, který se skládal z 5 otázek, bylo hlavním cílem zjištění současného povědomí zaměstnanců o CSR ve firmě. Průzkum prokázal, že 34 % (neboli 4 % respondentů) nikdy neslyšelo tento pojem, ani nevědělo, co tato zkratka znamená, ale bez ohledu na to 126 lidí neboli 79,75 % dotazovaných považuje UGMK-clinic za společensky odpovědnou firmu<sup>11</sup> a většina z nich se dokonce osobně zúčastnila projektů v této sféře. Kompletní výsledky ohledně osobní účasti na CSR aktivitách jsou znázorněny na následujícím obrázku:



Obr. 7 Osobní účast respondentů na CSR aktivitách

Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce respondentů (72,8 %) už po dlouhou dobu využívá program benefitů pro zaměstnance (patří sem prodloužená doba dovolené, slevy na vyšetření v klinice, rekreace a kulturní akce atd.), který je užitečným nástrojem odměňování a motivace zaměstnanců a je také ekonomicky výhodný pro zaměstnavatele, protože výrazně snižuje fluktuaci pracovníků a náklady na hledání nových specialistů. Podle reportu společnosti se od 1. 1. 16 fluktuace zaměstnanců v UGMK-clinic během posledního roku snížila o necelých 6 %. Na druhém místě je tábor, který byl organizován pro děti pracovníků kliniky – letní Selen navštívilo 55 budoucích sportovců, což činí přibližně 35 %. Zkontrolovat zdravotní stav žen pomohlo kolem 26 % zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. Téměř 28 % respondentů se nezúčastnilo ani jedné CSR aktivity organizované centrem. Celkem 55 respondentů (34,8 %) participovalo alespoň jednou na organizaci svátků a předávání dárků pro děti v rámci projektu Children of Russia a 3 uvedlo účast na mezinárodní výstavě.

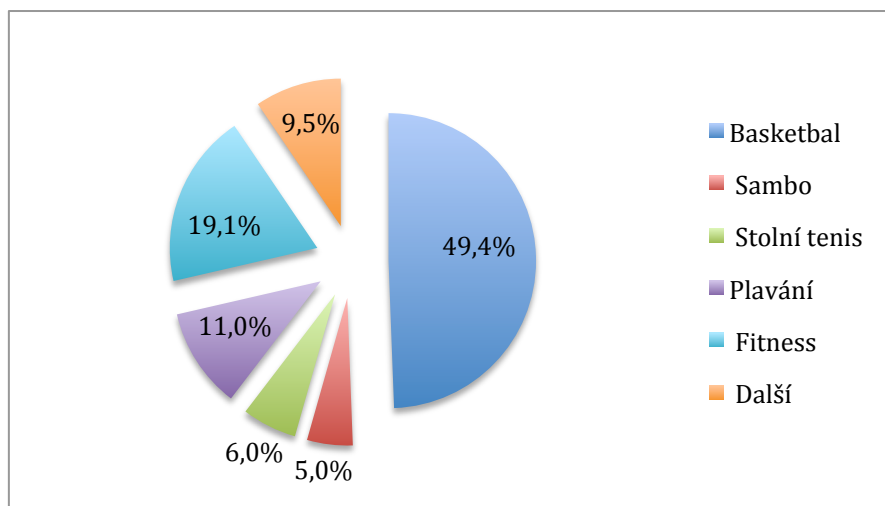
<sup>11</sup> Před odpovědi na tuto otázku se respondenti seznámili s uvedeným pojmem.

Z dalších otázek v rámci tohoto bloku vyplynulo, že 56,3 % respondentů (89 lidí) považuje stávající CSR aktivity za dostačující. Zbytek (43,7 %) vidí nezbytnou potřebu a možnost dalšího rozšíření a prohloubení společensky odpovědných aktivit.

### CSR ve vztahu k zaměstnancům lékařského centra

Hlavním cílem tohoto bloku otázek bylo zjištění osobních preferencí respondentů ohledně nefinančních benefitů, které by chtěli dostávat na pracovišti. Pro vyhodnocení respondentům byly navrženy dvě možné oblasti nefinančních benefitů – sportovní aktivity a taky kurzy a tréninky, které jsou zaměřené především na osobní rozvoj a taky na práci v týmu. Tyto okruhy byly vybrány na základě osobních rozhovorů s manažery, kdy někteří se pozitivně vyjádřili ohledně těchto projektů a taky bylo zjištěno, že v teritoriu hlavní budovy UGMK funguje sportovní komplex, kde zaměstnanci mohou sportovat. Je třeba také poznamenat, že existuje polnohodnotný basketbalový klub, který se také nazývá UGMK.

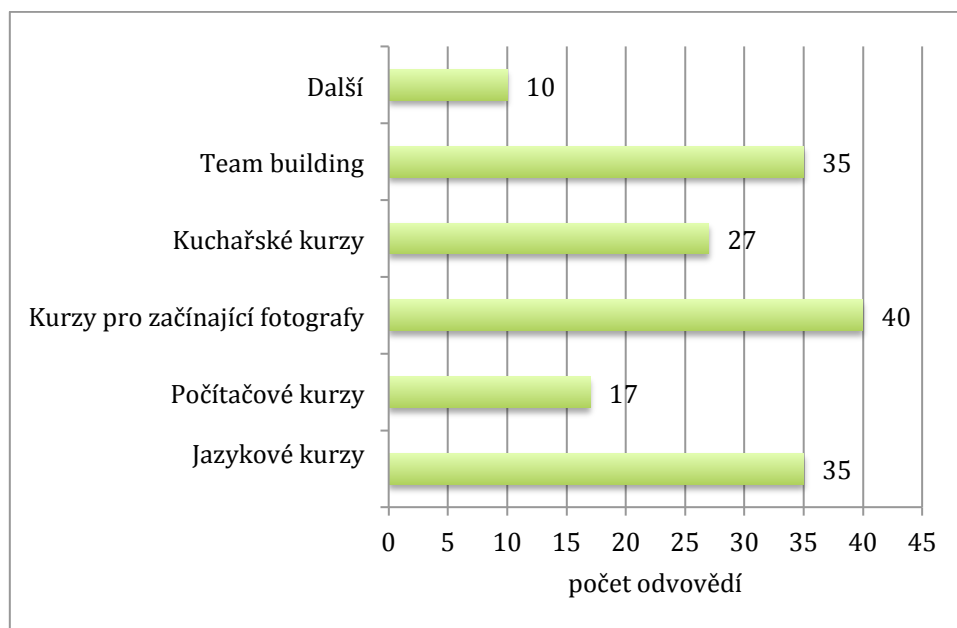
Následující obrázek poskytuje kompletní přehled preferencí respondentů, z čehož je patrné, že nejvíce preferovali basketbal, pro který se pozitivně vyjádřilo 78 respondentů (49,4 %). Na druhém místě je fitness, které většinou preferovaly dámy a které získalo 19,1 %. Pak následuje plavání, které by si chtělo užít 11 % respondentů neboli 17 lidí. Nejmenší zájem projevili respondenti ve vztahu k sambě a stolnímu tenisu (jenom 5 % a 6 % hlasů). Čísla v závorkách představují počet jednotlivých hlasů. Mezi ostatní sporty byl uveden fotbal (7x), volejbal (4x), bruslení (2x), společenský tanec (1x) a hokej (1x).



Obr. 8 Preference respondentů ohledně sportovních aktivit

Druhá otázka tohoto bloku zjišťovala preference zaměstnanců ohledně kurzů zaměřených na osobnostní rozvoj a práci v týmu. Všechny otázky zjišťující konkrétní formy provedení aktivit byly polouzavřené s možností označení několika

odpovědí a také přidání vlastní varianty. Výsledky této otázky jsou znázorněné na obrázku číslo 9.



Obr. 9 Preference zaměstnanců ohledně zařazení nových kurzů do podniku

Ze získaných výsledků je zřejmé, že respondenti nemají tak velký zájem o zařazení dalších kurzů pro pracovníky. To by mohlo být způsobeno tím, že více než polovina z celkového počtu (56,3 %) dotazovaných uvedla, že pokládá aktivity kliniky za dostačující.

Největší zájem však respondenti projevili o kurz fotografie, pro který hlasovalo 40 respondentů, což činí 25,3 %. Dále relativně vysoký počet zájemců (35 hlasů) získaly jazykové kurzy a team building, což představuje více než 22 % odpovídajících na tuto otázku. Kuchařské kurzy si vybralo 17 % dotázaných respondentů a počítačové kurzy 10,76 %. Mezi další návrhy patřily kurzy Time managementu (6x), kurzy zvládnání stresu (5x), kurzy etikety (3x) a kurzy psychologie (2x).

Na základě provedeného dotazníkového šetření, kterého se celkem zúčastnilo 158 zaměstnanců diagnostického lékařského centra UGMK-clinic, lze konstatovat, že pracovníci považují kliniku za společensky odpovědnou firmu (79,75 %). Osobní účast zaměstnanců na provedených aktivitách činí 72,8 % respondentů.

UGMK-clinic už poskytuje svým zaměstnancům určité benefity, převážně nefinančního charakteru, které ovšem v porovnání s dalšími firmami v Rusku a v zahraničí nejsou dostatečně rozvinuté a uvážené, proto pro další rozvoj CSR jak v sociální, tak i v ekonomické oblasti, vidím potřebu zavádění dalších projektů ve vztahu k vlastním pracovníkům. Jde tedy nejen o péči pro stávající zaměstnance, ale také o získání statusu žádaného zaměstnavatele. Kromě toho z realizovaných interview s vedoucími manažery UGMK-clinic bylo zjištěno, že v budoucnosti klinika vidí dobré perspektivy pro rozvoj daného trendu, ale potřebuje k tomu správně

určit strategii. Právě navržené aktivity by představovaly první krok k dosažení tohoto cíle.

Velký počet odpovídajících by měl zájem o sportování, zejména o basketbal (49,4 %) a o fitness (19,1 %). K účasti na různých kurzech se pozitivně vyjádřilo relativně málo respondentů, jejichž počet činil méně, než polovina dotazovaných. Všechny získané informace budou použity pro navržení doporučení rozvoje společenské odpovědnosti v diagnostickém lékařském centru UGMK-clinic v Jekatěrínburgu.

#### 4.3.1 Vyhodnocení hypotéz pomocí dotazníkového šetření

Z analýzy získané během dotazníkového šetření lze vyhodnotit předem stanovené hypotézy a následně je ověřit pomocí statistických testů:

##### **H1: Povědomí o CSR je závislé na pohlaví: ženy mají větší povědomí o CSR než muži.**

Provedeného dotazníkového šetření se zúčastnilo 158 respondentů, což při celkovém počtu zaměstnanců pobočky 328 lidí, tvoří 48 %. Jsem si vědoma toho faktu, že mnou získané mínění nemusí odpovídat názorům jak dalších zaměstnanců, tak i celého pracovního týmu, získané odpovědi ovšem představují přesvědčení skoro poloviny všech zaměstnanců. Následně lze dodat, že při případném zavádění mnou navržených aktivit by bylo nutné zjistit zájmy všech zaměstnanců kliniky.

Mezi 158 zúčastněnými respondenty bylo 87 žen a 71 mužů, z nich 58,6 % žen a 0,76 % mužů prokázalo znalost konceptu CSR. Na základě těchto výsledků je zřemé, že procentní podíl znalých CSR žen je menší, než mužů.

Nulová hypotéza: povědomí o CSR není závislé na pohlaví.

Alternativní hypotéza: povědomí o CSR je závislé na pohlaví.

K přehledné vizualizaci vzájemného vztahu dvou statistických znaků se užívá kontingenční tabulka. Řádky odpovídají pohlaví respondentů (v %) a ve sloupcích je znázorněna vědomost či nevědomost CSR konceptu (v %). Zvolené riziko je 5 %.

Tab. 11 Procentní podíl povědomí o CSR podle pohlaví

Povědomí Pohlaví	ANO	NE
Muži	34	11
Ženy	32	23

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Pro jednotlivá políčka budou vypočítány teoretické četnosti podle vztahu

$$n_{ij} = f_i * f_j / n$$

Tab. 12 Tabulka teoretických četností

Povědomí Pohlaví	ANO	NE
Muži	29,7	15,3
Ženy	36,3	18,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Všechny vypočítané četnosti splňují podmínku, že jsou větší než 5, proto můžeme vyčíslit testové kritérium:

$$\chi^2 = \frac{(34-29,7)^2}{29,7} + \frac{(11-15,3)^2}{15,3} + \frac{(32-36,3)^2}{36,3} + \frac{(23-18,7)^2}{18,7} = 3,33$$

Kritický obor:

$$W_\alpha = (\chi^2_{1-\alpha}(r-1)(s-1); \infty) = (\chi^2_{0,95}(1); \infty) = (3,84; \infty)$$

Hodnota testového kritéria nepatří do kritického oboru, tedy se s 95% pravděpodobností neprokázalo, že odpověď na danou otázku závisí na pohlaví.

Z výše uvedeného je patrné, že hypotéza číslo 1 je neplatná.

## **H2: Respondenty dotazníkového šetření považuje UGMK-clinic za společensky odpovědnou firmu.**

Více než 79 % odpovídajících uvedlo, že považují kliniku za společensky odpovědnou firmu. Tuto skutečnost také prokázali manažeři z oblasti CSR, jejichž názory se shodly s názory respondentů dotazníkového šetření. V souladu s dotazníkovým šetřením výše uvedená hypotéza je pravdivá.

Pro upřesnění závěru je třeba otestovat hypotézu pomocí kontingenční tabulky.

Nulová hypotéza: respondenti dotazníkového šetření považují UGMK-clinic za společensky odpovědnou firmu.

Alternativní hypotéza: respondenti dotazníkového šetření nepovažují UGMK-clinic za společensky odpovědnou firmu.

Tab. 13 Kontingenční tabulka pro ověření hypotézy č.2

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Součet
Předpoklad	95	32	14	17	158
Výsledky dotazníku	98	28	19	13	158
Chí-kvadrat test	0,09	0,57	1,32	1,23	3,21

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

$$\chi^2 = \frac{(95-98)^2}{28} + \frac{(28-32)^2}{32} + \frac{(14-19)^2}{19} + \frac{(17-13)^2}{13} = 3,21$$

Kritický obor:

$$W_\alpha = (\chi^2_{1-\alpha}(r-1)(s-1); \infty) = (\chi^2_{0,95}(3); \infty) = (7,81; \infty)$$

Hodnota testového kritéria nenáleží do kritického oboru, tedy se s 95% pravděpodobností nulovou hypotézu nemůžeme zamítnout.

Z výše uvedeného je zřejmé, že hypotéza číslo 2 je platná.

### H3: Více než polovina respondentů se zúčastnila alespoň jedné CSR akce firmy.

Z obrázku číslo 7 uvedeného v části dotazníkového šetření je patrné, že 20,25% respondentů (32 zaměstnanců) se nezúčastnilo ani jedné CSR aktivity, kterou organizovala klinika. Z toho vyplývá, že zbývajících 79,75 % participovalo na alespoň jednom projektu, proto je třetí stanovená hypotéza také platná.

Hodně respondentů mělo spíše pasivní nebo žádnou osobní účast. Podle výsledků průzkumu 89 respondentů (56,3 %) uvedlo, že jejich děti strávili léto v táboře Selen a 115 zaměstnanců (72,78 %) poskytlo informaci o využití programu benefitů. Vzhledem k tomu, že o akci proti rakovině projevilo zájem 55 pracovníků kliniky, pouze 35 % respondentů mělo aktivní účast na CSR projektech. 73 % respondentů se zúčastnilo CSR pouze pasivně, a více než 20 % respondentů se nezúčastnilo ani jedné z nich.

Testování hypotéz umožnilo získat přehled o znalostech zaměstnanců lékařského centra v oblastech společenské odpovědnosti a taky o celkové účasti respondentů na CSR projektech. Tato skutečnost byla velmi významná při projednání strategie dalšího rozvoje CSR s manažery kliniky.



#### **4.4 Doporučení rozvoje společenské odpovědnosti v UGMK-clinic**

Provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, osobní rozhovory s vedením firmy a porovnání CSR aktivit v několika vybraných lékařských centrech umožňují sestavit doporučení dalšího rozvoje společenské odpovědnosti pro diagnostické centrum UGMK-clinic.

Jak již bylo poznamenáno, firma v rámci svého podnikání provádí aktivity v souvislosti s péčí o pacienty, zaměstnance a jejich děti a také podporuje komunity – všechny tyto činnosti mohou posloužit jako dobrý start ke strategickému pojetí CSR. Při aplikaci tohoto konceptu v praxi podle Steinerové (2008) je důležité především postupovat systematicky a s ohledem na:

- poslání a vize podniku
- charakteristické rysy firemní kultury
- profil společnosti a sféry podnikání (v našem případě je odvětví zdravotnictví)
- současná strategie
- provozní podmínky

Předložená strategie rozvoje společenské odpovědnosti pro lékařské diagnostické centrum přihlíží k výše uvedeným faktorům a skládá se ze 4 etap:

- I. Zvýšení povědomí
- II. Hodnocení stávajících CSR aktivit
- III. Plánování
- IV. Realizace

Tato část bakalářské práce obsahuje navržené CSR aktivity, které by zvýšily informovanost organizace a její zapojení do konceptu, podpořily by stávající projekty a také by sloužily k jeho rozšíření a prohloubení. Všechny návrhy s přihlédnutím k rozpočtům a doporučené strategii byly projednány s vedoucími manažery, několik projektů bylo vybráno, schváleno a zapojeno do plánu akcí pro rok 2017.

##### **I. Zvýšení povědomí**

Tato část navrženého doporučení tvoří základ, bez kterého by byl nemožný jakýkoliv další rozvoj CSR. Již v první části literárního přehledu jsem se zmínila o důležitosti znalostí tohoto konceptu nejen na úrovni vrcholového managementu, ale i pro ostatní pracovníky. Každý z nich by měl vědět o základních zásadách strategie rozvoje CSR.

Vytvoření kultury, která podporuje změnu myšlení napříč firmou dělat správnou věc, má několik klíčových faktorů. Jedním z nich je míra úspěšného zapojení zaměstnanců.

Díky korporáčnímu časopisu UGMK a taky webovým stránkám a sociálním sítím, které pracovníci kliniky aktivně používají, se podařilo společně vytvořit letáčky se základními pojmy a napsat článek o společenské odpovědnosti firmy, jenž obsahuje definice a podstatnou informaci o CSR a také seznamuje s aktivitami v této oblasti, kterých se firma zúčastnila nebo je osobně provedla.

Efektivní formou zapojení zaměstnanců může být vytvoření programu, prostřednictvím kterého mají zaměstnanci možnost přicházet s novými CSR nápady, představovat je, konzultovat jejich proveditelnost, popřípadě sehnat dotaci na jejich realizaci. Pokud jsou iniciátory nápadu úspornějšího nebo k prostředí šetrnějšího provozu sami zaměstnanci, je šance na úspěch konkrétního CSR projektu větší. Navíc takový přístup dovolí změnit úhel pohledu manažerů na koncept, najít lepší řešení a další specialisty, kteří se budou zabývat touto oblastí v centru.

Prostřednictvím uskutečněných rozhovorů s manažery UGMK-clinic se mně podařilo dozvědět, že kolektiv má každotýdenní neformální schůzky, kde se prodávají aktuální zprávy, světové události a osobní problémy. Témata společenské odpovědnosti by se mohla stát jedním z předmětů diskuse takových setkání. Takový přístup by nebyl nákladný pro firmu z hlediska jak času, tak i financí a navíc by umožnil poskytnout potřebnou informaci a zapojit zaměstnance do CSR konceptu.

## II. Hodnocení stávajících aktivit pro určení dalších rozhodnutí

Tuto fázi bych rozdělila do několika dílčích kroků:

- **shrnutí všech existujících projektů**, což znamená dát dohromady všechny dobrovolnické akce a aktivity, které klinika provádí nad rámec zákona a ku prospěchu svého okolí<sup>12</sup>, případně sestavit strukturovaný seznam;
- **roztřídění** – uspořádání aktivit, například podle principu Triple bottom line (TBL) na sféru ekonomickou, sociální a environmentální:

---

<sup>12</sup> Jedná se zde o to, že podnik je obklopen okolím, jehož vývoj na něj působí jako určité omezující podmínky a příležitosti pro další rozvoj, patří sem okolí geografické, sociální, ekologické, ekonomické a některá další (Martinovičová, 2006) .

Tab. 14 Uspořádání aktivit UGMK-clinic podle TBL

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionální a mezinárodní výstavy a s nimi spojená investiční politika</li> <li>- zpracování reportů a výročních zpráv</li> <li>- program odměňování zaměstnanců</li> <li>- pravidelné odvody daní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- #PROSLAJSEM</li> <li>- Children of Russia</li> <li>- Letní tábor pro děti zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádné akce</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě reportů a webových stránek kliniky

- **určení klíčových kritérií a indikátorů pro hodnocení**

Další tabulka ukazuje možná měřítka pro ocenění CSR akcí:

Tab. 15 Příklady jednotlivých kroků implementace CSR.

Klíčový stakeholderi	Cíl	Aktivita	Indikátor
Investoři	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelné zpracování zpráv o CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ověření zrávy CSR certifikovaným auditorem</li> <li>• počet zveřejněných indikátorů</li> </ul>
Pacienti	Zvýšení spokojenosti a věrnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj péče o pacienty</li> <li>• důraz na kvalitu služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• index spokojenosti pacientů</li> <li>• počet věrných pacientů</li> <li>• počet stížností a reklamací</li> </ul>
Zaměstnanci	Umožnění sladění pracovního a osobního života zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilní pracovní doba</li> <li>• zapojení zaměstnanců do firemního dění</li> <li>• vzdělání pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• množství alternativních pracovních režimů</li> <li>• počet aktivně zapojených zaměstnanců do CSR konceptu</li> </ul>
Místní komunita	Podpora komunity v místě podnikání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firemní dárcovství</li> <li>• firemní dobrovolnictví</li> <li>• vzdělání komunity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výše finančního či materiálního příspěvku</li> <li>• počet získaných ocenění</li> <li>• ohlasy místní komunity</li> </ul>
Životní prostředí	Minimální zátěž životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• třídění odpadů</li> <li>• oboustranné tištění a kopírování</li> <li>• šetření vody a energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotřeba energie</li> <li>• čistota vody</li> <li>• množství emisí</li> <li>• množství nevytříděného odpadu</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Business Leaders Forum (2016).

Firemní hodnoty jsou výrazem obecných preferencí firmy. Ty klíčové bývají obsaženy ve formulaci poslání firmy, které je komunikováno všem pracovníkům firmy i veřejně. Podniku je třeba určit klíčové stakeholdery, na které se budou zaměřovat jednotlivé CSR aktivity a taky si vytyčit cíle, kterých by firma chtěla dosáhnout.

- **analýza**

Společenská odpovědnost je vnímána jako investice do nehmotných aktiv podniku, které lze ohodnotit pomocí indikátorů, a které v dlouhodobém horizontu přináší firmě měřitelný finanční prospěch.

Firma hodnotí pozici, ve které se momentálně nachází v rámci konceptu. Pečlivá autoevaluace přináší pochopení současné situace CSR v podniku, podněcuje k dalším aktivitám a motivuje k dosažení systematického přístupu k CSR. Na podnik zle pohlížet ze dvou hledisek: zevnitř a z vnějšku.

V rámci **vnitřního výzkumu** je nutné se zaměřit na následující záležitosti:

- zákonné požadavky v oblasti životního prostředí, péče o zaměstnance, v oblasti pracovních podmínek, servisu pro pacienty atd.

- současné CSR činnosti podniku a způsob měření jejich výkonu

- nástroje komunikace CSR

- poskytnuté finanční zdroje a interní kapacity

- přehled současných firemních politik a dokumentů

- specifika spojená s odvětvím, ve kterém firma podniká tj. zdravotnictví, a které významně ovlivňuje podnik

- očekávané přínosy odpovědného chování pro firmu

Po analýze vnitřního prostředí přichází na řadu rozbor **vnějšího okolí** firmy, konkrétně se provádí:

- určení možných externích podnětů (např. globalizace, vstup do EU, nové zákony, pokrok)

- průzkum CSR aktivit a nástrojů konkurence

- srovnání výkonnosti s nejlepší praxí v oboru (tzv. benchmarking, který byl proveden v kapitole 4.1). (Steinerová, 2008)

Následující tabulka obsahuje analýzu CSR aktivit kliniky a vzhledem k tomu, že některé výše zmíněné charakteristiky již byly probrané v kapitole 4.1, do tabulky byly zařazené dosud neuvedené prvky:

Tab. 16 Analýzu stávajících CSR aktivit UGMK-clinic

№	Projekt	Nehmotná aktiva	Hodnocení pomocí indikátorů	Dlouhodobé měřitelné projevy a přínosy
1.	zpracování reportů a výročních zpráv	firemní kultura podniku	dotazníkové šetření a počet stálých pacientů	zlepšení komunikace CSR a posílení pozice na trhu
2.	program odměňování zaměstnanců	spokojenost zaměstnanců	průzkum zaměstnanců a počet absencí	nízká fluktuace a loajalita pracovníků
3.	pravidelné odvody daní	správný daňový systém	počet věrných pacientů	získání podnikatelských příležitostí a daňové zvýhodnění
4.	#PROSLAJSEM	spokojenost a věrnost pacientů	průzkum mezi účastníky akce	posílení pozice na trhu a získání nových pacientů
5.	Children of Russia	dobré jméno podniku	ohlasy v médiích	sociálně citlivé občany jako potenciální pacienty
6.	Letní tábor pro děti zaměstnanců	loajalita zaměstnanců	množství přihlášek	vyšší motivace, spokojenost a výkonnost

Zdroj: vlastní zpracování

- **závěr**

Tato etapa končí shrnutím všech poznatků získaných během zpracování hodnocení CSR projektů podniku, diskuzí a taky přípravou k následujícímu kroku.

### III. Plánování

Plánování je proces, který má velký význam, protože směřuje k jednotlivé činnosti firmy, umožňuje se zbavit nadbytečných aktivit a ztráty času a financí při uskutečnění projektů a také vytváří základ pro pozdější posuzování CSR konceptu. Pro přehlednost a snadné využití jsem označila několik vzájemně propojených kroků:

- **oblasti působnosti**

Společensky odpovědná firma by měla být aktivní ve všech základních oblastech, v rámci každé sféry si však (v závislosti na svém zaměření a podle požadavků stakeholderů) vybírá konkrétní činnosti. Proto se domnívám, že nejdůležitějším kro-

kem pro UGMK-clinic bude rozdělení a uspořádání celého konceptu společenské odpovědnosti a aktivit společnosti podle principu „Triple bottom line“. Doporučené aktivity a strategie dalšího rozvoje CSR jsou rozděleny dle tohoto konceptu na ekonomické, sociální a ekologické oblasti.

### ➤ **Ekonomická oblast**

UGMK-clinic realizuje několik projektů, které lze zařadit do této oblasti CSR – od investičních projektů během konání vystav a systému reportingu do pravidelných odvodů daní po podpory státního projektu. Z předcházejících kapitol je zřejmé, že tyto aktivity prospívají celému státu, veřejnosti a také samotné klinice ve formě zvýšení loajality stávajících a potenciálních pacientů.

### **Nová pracovní místa**

V blízké budoucnosti (konkrétně se jedná o leden 2018) lékařské centrum plánuje rozšíření firmy, které spočívá v otevření další pobočky na Uralu. Ve své podstatě to znamená rozšíření stavu zaměstnanců a vytvoření nových pracovních míst. Podnik začíná hledat potenciální zaměstnance už od začátku příštího roku (2017). Tímto způsobem firma realizuje aktivitu, která má za následek restrikce míry nezaměstnanosti v odvětví zdravotnictví v daném regionu.

Podle reportu kliniky 55 doktorů, 15 medicinských sester a 5 pracovníků úklidu dostanou možnost nastoupit do práce. Vzhledem k tomu, že klinika má tři stálé personalisty, nedojde zde k žádným dalším finančním nákladům na hledání nových zaměstnanců, protože tito specialisté budou působit v rámci svých pracovních povinností. Jedná se tady především o časovou náročnost – vyhledávání 75 pracovníků, což je celý pracovní tým, zabere mnohem více času, než zastupování jednoho nebo dvou kolegů.

Jednou možností získání kvalifikovaného personálu je další navržený projekt.

### **Spolupráce s Uralskou Státní Medicinskou Univerzitou (USMU)**

USMU je vysoká škola v Jekatěrinburgu, která byla otevřena 1. března 1931, a od té doby získala status nejlepší lékařské vzdělávací instituce na Uralu.

Společnost UGMK-clinic už měla zkušenosti a několik úspěšných společných projektů se studenty této vysoké školy, které spočívaly především v tom, že 24 stálých zaměstnanců kliniky přednášelo na univerzitě a taky byly vedoucími bakalářských prací a vědeckých prací studentů USMU. Taková forma spolupráce trvá dosud.

Existuje více možností rozvoje spolupráce lékařského centra s touto vysokou školou. Jako nejvhodnější v současné době pro kliniku vidím organizaci odborné praxe, která by se konala v areálu UGMK pro studenty, kteří v letním semestru 2017 skládají státní zkoušky a jejich následný výběr těch nejlepších budoucích

specialistů a zaměstnanců UGMK-clinic. Tento projekt by byl zcela realizován vlastními zaměstnanci centra, který se současně vykonává na této univerzitě.

Tento projekt by byl přínosný nejen pro studenty z pohledu rozšíření svých znalostí a možností nastoupit do práce hned po ukončení USMU, ale také pro lékařské centrum, které by možná získávalo budoucí pracovníky pro novou pobočku a taky by zvýšilo povědomí o firmě. Tento projekt patří mezi nenákladné, protože veškerá spolupráce je prováděna v rámci povinné odborné praxe studentů univerzity a vlastními silami kliniky.

### ➤ Sociální oblast

Existující CSR aktivity, které lze zařadit do sociální sféry, jsou v UGMK-clinic zaměřené především na společnost. Patří sem práce charitativního fondu "Children of Russia" a spolupráce s firmou Philips při organizaci akce #ЯПРОШЛА. V souladu s analýzou sociálních projektů CSR pro veřejnost jiných klinik jsem dospěla k závěru, že jsou aktivity UGMK-clinic v této oblasti dostačující. Například do sociální sféry CSR Zdorovje 365, Novoj bolnice a Bonuma, hlavních konkurentů kliniky v odvětví zdravotnictví, patří projekty zaměřené pouze na péči o zaměstnance a jejich profesní rozvoj.

Ve vztahu k vlastním zaměstnancům na rozdíl od konkurentů klinika uskutečnila jenom projekt letního tábora pro děti pracovníků centra. Tento fakt podporuje můj předpoklad na začátku dané podkapitoly: aktivity kliniky v sociální sféře směřují v první radě k veřejnosti, nikoliv k vlastním zaměstnancům.

Na základě provedených rozhovorů s manažery společnosti lze ale konstatovat, že klinika usiluje o podporu svých pracovníků, plánuje realizaci několika projektů pro zaměstnance a v budoucnu by chtěla získat status žádoucího zaměstnavatele.

V rámci sepsání bakalářské práce byla navržena dvě základní zaměření: neformální setkání (společné svátky, organizace společných aktivit, večírků) a doplňkové kurzy (od sportovních aktivit po tréninky pro osobní rozvoj).

Do první kategorie byly zařazeny tři možné aktivity:

- **Profesní konkurz** mezi doktory kliniky – 18. června se v Rusku bude konat den lékařů, což je jeden z mnoha dnů, který opravdu zaslouží být vyhlášen na počest všem lékařům zachraňujícím životy mnoha lidí po celém světě. Jedná se o jistě obdivuhodné a náročné povolání, neboť právě tady, pod rukami těchto lidí, jde o život. Firma každoročně utrácí určitou částku za firemní večírek, a manažerům bylo předloženo zkusit nahradit obvyklou hostinu zajímavým konkurzem, což bylo schváleno většinou hlasů.
- **Vánoční dárky pro děti zaměstnanců** – mnohé firmy mají tradici darovat dětem pracovníků malé dárečky k Novému roku a myslím si, že tato snadná aktivita by zvětšila loajalitu vlastních zaměstnanců UGMK-clinic, podpořila firemní kulturu a co je nejdůležitější – přinesla velkou radost dětem.
- **Marketingové předměty** jako dárky zaměstnancům a obchodním partnerům k Novému roku – diář, psací potřeby, hrnky s logem UGMK-clinic.

- **Rodinné soutěže** – nic tak neumožňuje dodávat si odvahy a nezvyšuje týmový duch jako soutěž a sportovní hry mezi rodinami zaměstnanců, které nejen stmelí kolektiv, ale jsou také užitečné pro zdraví. Vzhledem k tomu, že holding UGMK v říjnu 2016 oslavoval sedmáct let profesní činnosti a hledal ideje pro oslavu (tato část bakalářské práce byla zpracována v listopadu 2016), jim bylo doporučeno provést sportovní soutěž mezi rodinami různých filiálek (společnost hornictví a metalurgie UGMK, UGMK-clinic, UGMK-telekom, SUMZ, SAAZ a Elektrocink).

Koncept soutěže spočíval s tom, že každá firma holdingu vybrala k účasti jednu rodinu, která pak bojovala o hlavní cenu - výlet pro celou rodinu do teplých krajin. Akce se zúčastnilo šest rodin z různých měst a společností holdingu, ve kterých byli čtyři lidé - maminky, tatínky a 2 děti ve věku 5 až 13 let. Informace o podrobnostech soutěže, rozpočtu a taky jeho výsledcích budou předvedeny v dalších podkapitolách.

Do druhé kategorie aktivit pro zaměstnance patří sportovní aktivity a tréninky pro osobní rozvoj. Vzhledem k tomu, že hodně respondentů projevilo zájem o sportovní aktivity, byly vyhledány nejlevnější varianty zařazení sportu. Během rozhovorů s manažery se podařilo dozvědět, že na území budovy společnosti hornictví a metalurgie UGMK (hlavní firmy holdingu) se nachází sportovní hala, kde je veškerý inventář proto, aby zaměstnanci mohli sportovat. Při uzavření smlouvy s vedením podniku UGMK by pracovníci lékařského centra UGMK-clinic dostali možnost chodit podle rozvrhu do tělovičny nebo bazénu a zvolit si jeden z druhů sportu: basketball, sambo, stolní tenis, plavání či fitness.

Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci nemají velký zájem o doplňkové kurzy pro osobní rozvoj (jenom 43,7 % hlasovalo pro), a proto manažeři odmítli návrh zařazení kurzů zaměřených na profesní a osobnostní rozvoj do firemního konceptu CSR v nejbližší době.

### ➤ **Ekologická oblast**

Z definice ekologické sféry CSR vyplývá, že ani jednu ze stávajících aktivit kliniky nelze přesně zařadit do této sféry. Všichni respondenti interview uvedli, že tato oblast společenské odpovědnosti je nejméně propracovaná a do polední doby nebyla předmětem zájmu vedení především proto, že potřebuje vynaložení velkého množství finančních a časových prostředků.

### **Interní projekt**

Podle slov manažerů klinika během příštího roku plánuje zahájit nový dlouhodobý projekt, který spočívá v odmítnutí papírové dokumentace a úplnému přechodu na elektronickou podobu. Tato aktivita bude provedena v rámci programu ochrany životního prostředí Uralu a šetření stromů. Časová náročnost se odhaduje na dobu 2-3 let, tj. v roce 2020.



## Externí projekt

Vzhledem k tomu, že je firma UGMK-clinic připravená rozvíjet CSR koncept a vidí možnost ihned realizovat projekty, které by nebyly náročné z hlediska financí a času, jí bylo navrženo začít od podpory akce "Vyměň si", kterou provádí rodinné nákupní centrum MEGA, největší obchodní centrum na Uralu, které se nachází v městě Jekatěrinburg.

V obchodech MEGA budou během měsíce umístěny speciální stánky pro sběr starého oblečení. Partnerem projektu je obchod Charity Shop, jehož personál bude třídit a posílat věci k recyklaci nebo na charitu.

UGMK-clinic má možnost dvou přístupů k danému projektu. Za prvé může zapojit vlastní zaměstnance, neboť oni mohou nejen udělat dobrou věc pro přírodu a podpořit sociálně slabé rodiny, ale i dostat určité benefity pro sebe - všichni účastníci obdrží dárek a kupón na slevu v obchodech MEGA a taky dostanou možnost vyhrát hlavní cenu, což je 50 tisíc rublů (18,5 tis. Kč) ve stejném nákupním středisku s radou od stylisty. Za druhé se klinika může stát jedním ze sponzorů projektu a poskytnout peněžní prostředky pro podporu této CSR aktivity.

- **určení zainteresovaných stran pro každou sféru**

Předpokladem efektivního fungování konceptu společenské odpovědnosti a taky uskutečnění CSR projektů ve firmě je pochopení významu zapojení stakeholderů. Důležitým krokem je určení těch, kteří mají na firmu vliv a jsou jí ovlivněni v každé sféře CSR.

V tabulce jsou uvedeni stakeholderi podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti:

Tab. 17 Stakeholdeři podle jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem

Oblast CSR	Stakeholdeři
Ekonomická	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vlastníci a investoři</li> <li>• odběratelé (zákazníci, příp. pacienti)</li> <li>• obchodní partneři</li> <li>• dodavatelé</li> <li>• konkurenti</li> <li>• vláda</li> </ul>
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veřejnost</li> <li>• média</li> <li>• neziskové organizace</li> <li>• vzdělávací ústav</li> <li>• zaměstnanci</li> <li>• odbory</li> </ul>
Ekologická	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neziskové organizace</li> <li>• vládní instituce</li> <li>• veřejnost</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Business Leaders Forum (2016).

- **vymezení cílů a výsledků, k nimž by podnik měl dospět**

Mezi nejčastěji udávanými výhodami zapojení do konceptu CSR vycházejícími především ze vztahů se zainteresovanými stranami jsou zařazeny následující:

- a) Zvýšení zisku
- b) Přístup k dodatečnému kapitálu
- c) Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti
- d) Zlepšení image a dobrého jména
- e) Zvýšení obrátu a loajality zákazníků
- f) Zvýšení produktivity a kvality
- g) Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance
- h) Možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření
- i) Snížení rizika, snížení nákladů na řízení rizik
- j) Udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu

- **rozpočet na implementace projektů**

Jedním z povinných kroků je i rozpočet projektu. Pro další rozvoj CSR byly zařazeny jak jednoduché aktivity, tak i dlouhodobější projekty, které jsou z finančního hlediska náročnější. Celkem pro společnost bylo navrženo a představeno

rozpočet pro 8 akcí v oblasti společenské odpovědnosti. Doporučený vzor takového hoto rozpočtu slouží jako pomůcka pro UGMK-clinic při sestavování plánu CSR akcí pro rok 2017.

Tab. 18 Rozpočet CSR aktivit

№	Aktivita	Náklady
1.	Proces vytvoření nových pracovních míst	vlastní personalisté <sup>13</sup>
2.	Spolupráce s USMU	vlastní zaměstnanci <sup>14</sup>
3.	Profesní konkurz	1400 Kč
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pronájem prostoru na den</li> <li>• sportovní inventář</li> <li>• dekorace</li> <li>• cena</li> </ul>	100 Kč vlastní zaměstnanci 300 Kč 1000 Kč
4.	Vánoční dárky pro děti	32 800 Kč
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonbony 1 kg</li> </ul>	100 Kč*328 pracacov.
5.	Marketingové předměty	164 000 Kč
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dárkový set (diář, propiska, přívěsek a kalendář)</li> </ul>	500 Kč*328
6.	Sportovní aktivity pro zaměstnance	787 200 Kč
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poplatek za vstup (2 x týden)</li> </ul>	200 Kč*328 pracacov.*12 měs.
7.	Převod dokumentací na elektronickou podobu v rámci projektu šetření stromů	Přesnou částku, kterou klinika chce vložit do této CSR akce, mi manažeři nemohli svěřit.
8.	Akce "Vyměň si" v nákupním centru MEGA	Přesná částka není stanovena
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• účast zaměstnanců</li> <li>• účast kliniky jako investora</li> </ul>	0 Kč od 0 Kč do ∞
	<b>Celkem</b>	min. 979 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle <http://www.adverti.ru>;  
<http://ekaterinburg.mestorator.ru/uslugi/sport/> [cit. 11. 11. 2016]

Na závěr je nutné dodat, že veškeré vypočtené částky a náklady jsou přibližné a slouží především pro vytvoření částečného přehledu o finančním zatížení kliniky. Manažeři by měli zjistit kompletní zájem o účast na těchto aktivitách, podle těchto výsledků by zaměstnanci v oblasti CSR měli znovu vypočítat veškeré náklady. Vhodné by bylo také kontaktovat firmy nebo lektory pro zjištění aktuálních nabídek a cen.

<sup>13</sup> Aktivita se bude konat v rámci otevření nové pobočky: náklady na stavbu, úpravu a zařízení kliniky pokrývají investoři a majitelé

<sup>14</sup> Aktivita se provádí vlastními zaměstnanci a během konání povinné odborné praxe studentů na klinice.

- **plán akcí**

Dalším krokem je vytvoření akčního plánu, což znamená určení CSR aktivit, které povedou k dosahování předem stanovených cílů. Upřesněny by měly být takové praktické informace jako jsou alokace zdrojů, pravomoci a odpovědnosti a časový plán. Pro názornost společně s PR manažerem byl vytvořen Ganttův diagram CSR aktivit (1.1.2017-31.12.2017) pro UGMK-clinic.

Aktivita/měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Nová pracovní místa												
Spolupráce s USMU												
Profesní konkurz												
Vánoční dárky pro děti												
Sportovní aktivity												
Marketingové předměty												
Převodu dokumentací												
Akce "Vyměň si" v MEGA												

Obr. 10 Ganttův diagram CSR aktivit klinik pro rok 2017

Zdroj: vlastní zpracování

#### IV. Realizace

Ve fázi implementace se firma řídí předem vytvořeným akčním plánem, a zavádí tak koncept CSR do každodenního života společnosti.

V rámci podkapitoly realizace CSR aktivit je představen již firmou realizovaný projekt sportovní soutěže "Rodina" k 17ti letům holdingu UGMK a DF "Children of Russia", která se konala 22. října ve Sportovním paláci UGMK. Soutěž je tradičně datována ke dni vzniku a UMMC BF.

Celkem v roce 2016 o právo přijímat čestný titul "nejvíce sportovní rodiny UGMK" soutěžilo 33 týmů, z nichž se každá skládá z otce, matky a dvou dětí. Do hlavní arény a na finální show přišlo šest nadšených, nejrychlejších a nejšikovnějších rodinných týmů reprezentujících šest společností holdingu ze čtyř regionů země. Všechny týmy dorazily do finále s fanoušky: rodiny, příbuzní, přátelé a kolegové. Soutěž obsahovala 4 konkurzy, které byly poměrně složité, pro jejichž úspěšné dokončení byl vyžadován výkon, rychlost, přesnost a soudržnost.

Vítězové turnaje vyhráli hlavní cenu – turistický rodinný poukaz. Všechny děti dostaly dárky a vzali si autogramy známého ruského zpěváka Leonida Agutina, který přijel na soutěž.

V souladu s daným reportem společnosti od 1. 11. 2016 utratil UGKM holding za tuto akci 447 900 Kč. Podrobný akční rozpočet je představen v následující tabulce:

Tab. 19 Rozpočet soutěže "Rodina"

<b>Položka</b>	<b>Náklady v Kč</b>
fotografování	2 600 (4 hod.)
zpěvák	350 000 (večer)
ceny	84 300
sportovní rozhodčí	1 300
konferenciér	1 350
dekorace	3 350
uniforma pro účastníky	1 600 (200*6 týmů*4 lidí)
pronájem	3 400 (celý den)
<b>Celkem</b>	<b>447 900</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě reportu UGMK holdingu od 1.11.2016

Na závěr je nutné uvést, že velmi důležitou roli v rozvoji konceptu CSR ve firmě hraje zpětná vazba, která umožňuje nejen ohodnotit projekty v této oblasti, ale i zvýšit produktivitu a kvalitu služeb společnosti a zlepšit její komunikace CSR aktivit s okolím a s vlastními zaměstnanci. K nastavení zpětné vazby lze využít princip řízení procesu, čímž může být společnost motivována k lepšímu porozumění a vstřícnosti ke svým stakeholderům. Je součástí personálního marketingu společnosti a může být konkurenční výhodou dané firmy. Správně nastavený systém poskytování zpětné vazby přispívá k otevřené firemní kultuře a zvyšuje motivaci zaměstnanců.

## 5 Diskuze

V souladu s definicí, uvedenou v mezinárodní normě Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) 26000 "Pokyny k sociální odpovědnosti", CSR je odpovědnost organizace za dopady svých rozhodnutí a činností na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního a etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, včetně zdraví a blaha společnosti, bere v úvahu očekávání zúčastněných stran, koná se v souladu s platnými právními předpisy a mezinárodními normami chování a je zavedeno v celé organizaci (Kuznecov, 2014).

Od poloviny 20. století začíná být aktivně prováděna CSR v praxi ve firmách v západní Evropě a USA a později v zemích s rozvíjejícími se ekonomikami, včetně Ruska, přičemž v Ruské federaci rozvoj CSR konceptu začal v posledním desetiletí. Od té doby se počet ruských společností, které provádějí činnosti podle principů společenské odpovědnosti, postupně zvyšuje (Blagov, 2014).

Základní úlohou této bakalářské práce bylo navržení strategie pro rozvoj CSR v ruském lékařském lékařském centru UGMK-clinic. Návrhy vznikly na základě analýzy současného stavu CSR ve společnosti a rozborem dotazníkového šetření. Největší důraz byl kladen na komplexní přístup a systematický pohled na tento koncept, a proto se předložená strategie skládá ze 4 etap: zvýšení povědomí, hodnocení stávajících CSR aktivit, plánování a realizace.

První část se zaměřuje na oblast komunikace a je tvořena návrhem optimalizací komunikace společenské odpovědnosti, předložením možných nástrojů pro zvýšení povědomí o konceptu a sdělení CSR, k nimž například patří aktivní využití korporálního časopisu UGMK, webových stránek a sociálních sítí, letáčků a článků s podstatnou informací o konceptu pro stakeholdery firmy, neformální schůzky, diskuse a ostatní.

Druhá etapa obsahuje soubor opatření pro hodnocení současně klinikou prováděných CSR aktivit. Je rozdělaná do několika kroků: shrnutí všech dobrovolnických projektů firmy, uspořádání aktivit podle principu Triple bottom line, určení klíčových kritérií a indikátorů pro hodnocení, samotná analýza a závěr. V rámci této etapy byly rozčleněny všechny již existující a budoucí aktivity podle „triple-bottom-line“ na ekologické, ekonomické a sociální. Nejvíce CSR aktivit UGMK-clinic spadalo do ekonomické sféry, kam byly zařazeny regionální a mezinárodní výstavy a s nimi spojená investiční politika, zpracování reportů a výročních zpráv, program odměňování zaměstnanců a pravidelné odvody daní. Do sociální sféry pak patřily projekt #PROSLAJSEM, vlastní charitativní fond Children of Russia a letní tábor organizovaný pro děti zaměstnanců.

Třetí, a to klíčovou fází, je plánování, kde byli určeni klíčoví stakeholderi kliniky, vymezeny cíle, kterých by podnik chtěl dosáhnout pomocí konceptu a bylo navrženo celkem 8 CSR aktivit, které byly rozděleny do 3 sfér, a taky společně s PR manažerem byl vytvořen Ganttův diagram CSR aktivit UGMK-clinic pro rok 2017. Pro veškeré navržené projekty byla vyčíslena jejich finanční náročnost. Odhadované náklady třetí části, a sice aktivit na podporu rozvoje, činily 979 400 Kč. Jejich výše je však značně variabilní vzhledem k množství absolvovaných soutěží, respek-

tive množství uskutečněných projektů pro vlastní zaměstnance a obsahuje i mnoho dlouhodobých a finančně náročnějších projektů.

Poslední etapou byl popis realizace navrženého projektu v rámci zpracování této bakalářské práce, kterým je sportovní soutěž "Rodina" k 17 letům holdingu UGMK a DF"Children of Russia", která se konala 22. října ve Sportovním paláci UGMK. Náklady na tuto aktivitu činily 447 900 Kč.

Na základě analýzy dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 158 zaměstnanců kliniky (což činilo 48 %), byly ověřeny a následně otestovány statistickými testy předem stanovené hypotézy. V souladu s výsledky firma UGMK-clinic byla považována za společensky odpovědnou a skoro 80 % zaměstnanců se zúčastnilo alespoň jednoho CSR projektu lékařského centra, přičemž povědomí o CSR konceptu je nezávislé na pohlaví.

Vedení UGMK-clinic již v minulosti uvažovalo o činnostech na podporu rozvoje společenské odpovědnosti. Vzhledem k absenci strategie a náročnosti realizace však tyto činnosti firma neuskutečnila. Návrhy práce by tak mohly posloužit jako dobrý podklad pro jejich výslednou realizaci. Výstupy práce lze využít v aktuálních podmínkách společnosti UGMK-clinic ať už ve stávající podobě nebo po úpravách mohou být využity taktéž v jiných společnostech podobného zaměření a velikosti. Teoretické poznatky jsou obecně platné pro téměř jakýkoli typ společnosti.

Vzhledem k tomu, že podnik není izolován od svého okolí – je nedílnou součástí prostředí, ve kterém vyrábí své výrobky nebo poskytuje určité služby a je závislý na odvětví, ve kterém provádí svou činnost, je nutné brát v úvahu specifiku oblasti podnikání a identifikovat své konkurenty (především zjistit jejich silné a slabé stránky z pohledu CSR konceptu). Kromě toho by organizace měla přihlížet ke zvláštnostem země v podnikání, její kultuře a tradicím. V rámci této práce byla největší pozornost zaměřena na ruské lékařské diagnostické centrum a odvětví zdravotnictví. Pro plnění výše uvedených cílů byla provedena srovnávací analýza společensky odpovědných aktivit hlavních konkurentů podniku UGMK-clinic, a taky byly zjištěny charakteristické rysy podnikání v oblasti zdravotnictví v Rusku.

Během analýzy webových stránek, zkoumání nefinančních reportů a výročních zpráv a také rozhovorů s vedoucími manažery pěti vybraných klinik města Jekatěrinburg, konkrétně se jedná o Paracels, Zdorovje 365, Novaja bolnica, Bonum a Dorožnaja bolnica, je možné dospět k následujícím závěrům:

- Největší pozornost v oblasti CSR kliniky v daném regionu věnují sociální sféře, nejméně je však rozvinuta environmentální oblast.
- Firmy mají nerozvážený přístup k plánování a organizaci akcí - častým problémem zaměstnanců je obtížnost vykonávat současně pracovní povinnosti a účastnit se CSR aktivit.
- 3 centra z 5 považují stávající aktivity svých klinik za dostačující vzhledem k velikosti podniků.
- Firmy nemají postup pro zajišťování efektivní zpětné vazby, konzultace a/nebo dialog se zákazníky, dodavateli i dalšími zainteresovanými stranami.

- V současné době je na trhu velké množství medicinských center, které nabízejí téměř shodné služby a CSR je jednou z možností odlišit se od konkurentů.

Při posouzení výsledků je potřebné brát v úvahu to, že jednotlivé případy jsou vždy důsledkem fungování celého systému, neboli mechanismu, a proto je nezbytné se zmínit o oblasti zdravotnictví a jejich specifických rysech v Rusku.

Analýza odvětví je podstatná především proto, aby jednotlivé firmy, mající zájem o vstup na místní trh, se mohly rozhodnout, zda je pro ně atraktivní či nikoliv. Stejně tak slouží subjektům, kteří na trhu již působí. Mohou se tak lépe rozhodnout, kam přesně investovat, s jakou inovací přijít nebo případně na co se zaměřit a jak změnit vlastní služby tak, aby jim stávající a potenciální pacienti věnovali dostatek své pozornosti.

V současné době v Rusku působí a vzájemně se doplňují tři zdravotní systémy: státní, obecní a soukromé. Je třeba poznamenat, že jejich fungování v zemi je odůvodněno, protože pomáhá zlepšit kvalitu a rozšířit trh zdravotnických služeb poskytovaných obyvatelstvu v podmínkách rozvoje a zlepšení povinného a dobrovolného systému zdravotního pojištění (Rosminzdrav, 2013). Po zhodnocení situace je celková úroveň odvětví poměrně vysoká a trh se jeví jako atraktivní a to zejména pro multifunkční kliniky, které se zabývají poskytováním velkého spektra služeb a mohou tak nabídnout navíc nějaké netradiční služby. Značnou konkurenční výhodou tedy může být rozvinutý systém společenské odpovědnosti firmy.

Stejného názoru je i předsedkyně představenstva ukrajinského centra "CSR Development" Marina Saprykina, která říká, že po hodnocení kvality webových stránek klinik lze konstatovat, že zdravotnický sektor nevěnuje dostatečnou pozornost popisu svých vlastních politik a CSR projektů. Pouze jedna společnost z dvaceti má nefinanční zprávu. Úroveň pokrytí činností v hlavních oblastech CSR je příliš nízká a některé oblasti dokonce zůstávají nevyřešeny. Kromě toho je docela nediskutovaná informace o hospodaření a finanční výkonnosti podniků daného sektoru. Průměrné zveřejňování CSR na stránkách předních farmaceutických společností v zemi je 10 % (Saprykina, 2012). Takový nízký výsledek ukazuje, že firmy v odvětví zdravotnictví stále neprojevují péči o krytí svých vlastních sociálních a ekologických projektů a iniciativ na svých webových stránkách. Z toho vyplývá, že vývoj CSR je nezbytným předpokladem pro posílení vlastních pozic na trhu.

Zelená kniha (2001) definuje společenskou odpovědnost především jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery. Podle výzkumu české společnosti STEM/MARK (2013), který byl proveden formou internetového dotazování lékařů, bylo zjištěno, že lékaři i střední zdravotnický personál zřejmě za nejdůležitější aspekty společenské odpovědnosti firem považují bezpečnost prodávaných výrobků (průměrná známka 6,35 na škále od 1 do 7) a také jejich vysokou kvalitu (průměrná známka 6,19). Neméně důležitým kritériem odpovědnosti je i etické a transparentní chování podnikatelského subjektu (průměrná známka 6,03). Odpovědná firma se musí dle vyjádření respondentů také ekologicky chovat, tj. snižovat



či minimalizovat svůj dopad na životní prostředí (průměrná známka 5,84), podporovat vzdělání a osvětu odborné veřejnosti (5,83), používat zisk odpovědným způsobem (5,74), být inovativní a vyvíjet nové produkty (5,52), spravedlivě odměňovat své zaměstnance (5,47) a projevovat zájem o jejich zdraví a pohodu (5,40). Z analýzy ruských zdravotnických podniků, zejména lékařského diagnostického centra a jeho konkurentů ovšem plyne, že firmy největší pozornost věnují sociálnímu pilíři konceptu (67 %) a taky poskytování vysoce kvalitních služeb (78 %).

V odborném článku *Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms (2015)* se uvádí, že zapojení zaměstnanců do CSR aktivit zvyšuje hrdost a loajalitu pracovníků, zlepšuje vnímání ostatních zúčastněných stran z firmy a zvyšuje efektivitu a dopad na hostitelské organizace. Autoři Hayley Droppert a Sara Bennett mluví o nutnosti zavést jasnější definice pojmů v oblasti CSR. Farmaceutické společnosti naznačují, že nepochopení těchto pojmů vede k pochybnostem ohledně svého úsilí CSR a k demotivaci, ale je jasné, že zmatek existuje také v rámci celého odvětví. Je jasné, že s rostoucím významem CSR by měla globální zdravotní komunita více investovat do zapojení tohoto důležitého konceptu do praxe.

Praktickým příkladem systematického CSR přístupu, který se rozhodla přijmout jedna větší nemocnice v ČR, je možné jmenovat zavedení standardizovaného systému řízení rizik *Safe Health Care (SHC)*. Jeho cílem bylo ve spolupráci s poradenskou společností *M. C. TRITON* eliminovat rizika v celé šíři léčebně-ošetrovatelského procesu a v procesu řízení, což významně přispělo ke snížení pravděpodobnosti pochybení nebo selhání na straně personálu a ke zkvalitnění zdravotní péče v zařízení. V důsledku tak došlo ke snížení nákladů a zvýšení spokojenosti pacientů i personálu (Hepnerová, 2009).

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována klinice, která se nachází v Rusku a která ještě nemá kompletní systematický pohled na společenskou odpovědnost firem. Tento koncept je relativně nový nejen pro UGMK-clinic, ale i pro ruský trh celkem. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo sestavení doporučení dalšího rozvoje CSR pro výše uvedené ruské lékařské medicinské centrum.

Teoretická část práce byla zaměřena především na definování nejdůležitějších pojmů, přehled zásadních charakteristik, přístupů a historii CSR. Kapitola literární rešerše byla věnována specificky konceptu CSR v odvětví zdravotnictví.

Vlastní práce byla věnována analýze společenské odpovědnosti společnosti UGMK-clinic. V rámci této části byl popsán stávající koncept CSR v ruském lékařském medicinském centru a také byla provedena srovnávací analýza jeho konkurentů pomocí studia CSR reportů, výročních zpráv a webových stránek vybraných firem v této sféře a také jsem provedla osobní interview uskutečněné v medicinských centrech města Jekatěrinburg. Rozhovory provedené na klinice v Jekatěrinburgu umožnily více se zapojit do praxe CSR a lépe pochopit význam tohoto konceptu a dozvědět se o úspěšných projektech ruských klinik v této oblasti. Zjistila jsem, že pro UGMK-clinic jsou velice důležité firemní hodnoty, etický kodex, atmosféra uvnitř a vně firmy a především mezilidské vztahy, i proto je na prvním místě pro podnik sociální sféra CSR. Klinika organizuje různé projekty ve vztahu nejen k vlastním zaměstnancům, ale i k vnějšímu prostředí. Kromě toho jsem se seznámila se CSR aktivitami v 5ti vybraných medicinských centrech podle určitých kritérií. Tyto poznatky se následně odrazily na navrženém doporučení pro zvolený podnik.

V rámci doporučení CSR konceptu pro lékařské medicinské centrum UGMK-clinic byly navrženy čtyři fáze komplexní strategie. První fáze je zaměřená na zvýšení povědomí o společenské odpovědnosti v interním a externím prostředí podniku, jejíž cílem je zvýšení informovanosti o problematice CSR. Druhým krokem je hodnocení a analýza stávajících projektů společnosti podle určitých indikátorů. Vzhledem k tomu, že CSR je praktickým přístupem pro uskutečnění konceptu udržitelného rozvoje na úrovni podniku, a v jeho činnostech integruje významné ekonomické, sociální a environmentální aspekty, třetí fáze obsahuje stanovení oblastí a určení příslušných stakeholderů pro následné sestavení akčního plánu. Tato etapa obsahuje navržený komplex projektů pro každou oblast společenské odpovědnosti kliniky a předběžný rozpočet akcí. Veškeré navržené aktivity byly předloženy vedení kliniky ke zhodnocení. Zpětná vazba od manažerů ukázala, že prezentovaná strategie je vhodná pro účely dalšího rozvoje společenské odpovědnosti v centru UGMK-clinic. Poslední fáze je věnovaná implementaci CSR aktivit do firemního procesu a obsahuje informaci o provedení jedné z navržených akcí v rámci zpracování této bakalářské práce, včetně nákladů.

## 7 Literatura

- BELJAEVA, I. U., ESKINDAROVA M. A., SHAYAKHMETOVA, T. Korporativnaja social'naja otvetstvennost': upravlencheskij aspekt. Brjanskoe oblastnoe poligraficheskoe objedinenie: Kno-Rus', 2008. ISBN 978-5-390-00045-8
- BERNARDOVÁ, D. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3348-6
- BLAGOV, U. *Koncepcija korporativnoj socialnoj otvetsennosti i strategicheskoje upravlenije*. Fakultet managementa SPBGU [online]. 2004 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: [http://ecsocman.hse.ru/data/058/625/1219/x233\\_017\\_034.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/058/625/1219/x233_017_034.pdf)
- BLOWFIELD, M., MURRAY, A. *Corporate Responsibility* The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, 2011. ISBN: 978-0-19-967832-7
- BOWEN, H. *Social responsibilities of the businessman*. 1. vyd. New York: Harper, 1953. ISBN 978-1-60938-206-3
- BUSSARD, A. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. 1. vyd. Integra, 2005. Zdroj: Nadácia Integra: [www.integra.sk](http://www.integra.sk)
- CARROL, A. *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press [online]. 2007 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/860777/A\\_history\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_concepts\\_and\\_practices](https://www.academia.edu/860777/A_history_of_corporate_social_responsibility_concepts_and_practices)
- Children of Russia* [online]. 000 Artfestival, 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.detirossii.com/>
- Co je CSR. Průvodce CSR*. Business Leaders Forum [online]. 2008 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr>
- DMITRIEV, V. *Korporativnaja socialnaja otvetstvennost*. 1. vyd. Moskva: Vneshekonombank, [online]. 2011 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.vsb.ru/common/upload/files/vsb/kso/ksobook2011.pdf>
- DROPPERT, H., BENNETT, S. *Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms* [online]. 2015 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-015-0100-5>
- FRANC, P. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1.vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN: 80-86544-08-7
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-15174-0
- FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Company [online]. 1970 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

- GOBOZOVA, A., GALIEV, I. *Vzglyad na koncepciju KSO spozicii sovremennyh kompanij v globalizirovannoj rynochnoj srede. Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk* [online]. 2014 [cit: 29. 03. 2016]. Dostupné z: <http://cyberleninka.ru/article/n/vzglyad-na-kontseptsiju-kso-s-pozitsii-sovremennyh-kompaniy-v-globalizirovannoj-rynochnoj-srede>
- HABISCH, A. *Corporate social responsibility across Europe*. Springer Science & Business Media, 2005. ISBN 3540232516
- HEPNEROVÁ, O. *Systém společenské odpovědnosti ve zdravotnictví. Zdravotnictví a medicína* [online]. 2009 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/system-spolecenske-odpovednosti-ve-zdravotnictvi-432678>
- JAROVJ, A. I. *Vlijanie institutov vlasti na razvitie korporativnoj social'noj otvetstvennosti v Rossii i Evropejskom sojuze. Biznes. Obshhestvo. Vlast', Vysshaja Ekonomicheskaja shkola v Moskve* [online]. 2010 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: [http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035417/Yarovoj\\_Vlijanie\\_institutov\\_vlasti\\_RF\\_ES.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035417/Yarovoj_Vlijanie_institutov_vlasti_RF_ES.pdf)
- JONES, D. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7
- KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3
- KITCHIN, T., BELJAEVA, I. *Korporativnaja social'naja otstvetstvennost*. Moskva: Kinorus, 2003. ISBN 978-5-406-04173-4
- KRICHEVSKIJ, N., GONCHAROV, S. *Korporativnaja social'naja otstvetstvennost*. Dashkov i Ko, 2007. ISBN 5-91131-257-3
- KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2010. ISBN 978-80-7211-408-5
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0
- KURINKO, R. *Osvajivajem KSO: prosto o slozhnom*. Kijev: Zhurnal raduga, 2016. ISBN 978-92-2-824151-8.
- KUZNECOV, N., MASLOVA E. *Modeli korporativnoi socialnoj otstvetstvennosti*. Tomsk, 2014 [online]. Vestnik Tomsk State University. Economy. 2013. №4 (24). [cit. 2016-05-31]. Dostupné z: <file:///Users/nadezhdashilkova/Downloads/modeli-korporativnoy-sotsialnoj-otstvetstvennosti.pdf>
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8
- MATTEN, D., MOON, J. *"Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility* [online]. 2008 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://carleton.ca/ces/wp-content/uploads/MattenMoon-in-AMR-2008.pdf>
- Ocenka ruskych klinik Jekaterinburga* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z:

- [https://ekaterinburg.flamp.ru/metarubric/kliniki/default\\_has\\_reviews\\_on\\_flamp](https://ekaterinburg.flamp.ru/metarubric/kliniki/default_has_reviews_on_flamp)
- ORLJANSKAJA, G., JURLOV, U. *Korporativnaja socialnaja otvetstvennost* [online]. 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://elib.spbstu.ru/dl/2/3517.pdf/view>
- PALACCI, M. *Korporativnaja socialnaja otvetstvennost i uspech v biznese* [online]. 1997 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: <http://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleni>
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
- Podnikatelská etika na Twitter*, [online]. 2007 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/tagy/csr/>
- PRSKAVCOVÁ, M., ORTOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8. Dostupné také z: <http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:c9f11ca0-c3ac-11e3-a99b-005056822549>
- SAPRYKINA, M. *Korporativnaja socialnaja otvetstvennost mediko-farmaceutichnogo segmenta* [online]. 2012 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: <http://the-medical-practice.com/news/kcr>
- STEJNEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Business ČR: ASPRA a.s. [cit. 2016-05-31]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
- TEHEMAR, S. *Corporate Social Responsibility in HealthCare* [online]. 2012 [cit. 2016-09-11]. Dostupné z: <http://www.healthworkscollective.com/drtehemar/43791/corporate-social-responsibility-healthcare-sectors>
- Problemy teorii i praktiky predprinimatelstva* [online]. 2014 [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4548>
- Tisková zpráva STEM/MARK* [online]. 2014 [cit. 2016-05-31]. Dostupné z: [http://www.stemmark.cz/wp-content/themes/stemmark/files/TZ\\_CSR\\_STEMMARK.pdf](http://www.stemmark.cz/wp-content/themes/stemmark/files/TZ_CSR_STEMMARK.pdf)
- VASILENKO, S. *Korporativnaja kultura kak effektivni instrument uravlenija personalom*. 1. vyd. Moskva: Dashkov i Ko, 2009. ISBN 978-5-394-00329-5
- VEREVKIN, L., TURKIN, S. [online]. Jekaterinburg: UP Promo, 2016 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z:
- UGMK-clinic* [online]. Jekaterinburg: UP Promo, 2016 [cit. 2016-06-11]. Dostupné z: <http://www.ugmk-clinic.ru/>
- WERTHER, W., CHANDLER, D. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. London: Sage Publications, Inc, 2011. ISBN-10: 1412913721

# Přílohy

# A Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci lékařského diagnostického centra UGMK-clinic

## Politika CSR na pracovišti

Dobrý den, jmenuji se Naděžda Shilkova. Jsem studentkou posledního ročníku Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně v České Republice. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce a obsahuje pouze 12 otázek. Časová náročnost vyplnění se odhaduje do 7 minut. Dotazník se týká povědomí o společenské odpovědnosti firem a o konkrétních aktivitách CSR, které už UGMK-clinic provádí. Cílem je návrh strategie pro další rozvoj CSR ve společnosti.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

**1. Pohlaví:**

**2. Věk:**

**3. Pracovní pozice:**

**4. Víte, co znamená společenská odpovědnost podniků (Corporate Social Responsibility)?**

- Ano
- Ne

Pokud jste zvolil(a) variantu ANO, napište, prosím, co si představujete pod tímto pojmem a jaký to má pro Vás význam:

Pokud jste zvolil(a) variantu NE, máte možnost se podívat na definice níže.<sup>15</sup>

**5. Myslíte si, že UGMK-clinic je společensky odpovědnou firmou?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

---

<sup>15</sup> „Společenská odpovědnost podniků je koncept, podle kterého společnosti začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti.“ (Zelená kniha, 2002)

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (mezinárodní organizace Business for Social Responsibility, 2016)

**6. Klinika během posledních několika let realizovala několik CSR projektů a provedla několik charitativních akcí, mezi které patří:**

- Program benefitů pro zaměstnance
- Children of Russia
- #PROSLAJSEM
- Výstava EXPO
- Letní tábor pro děti v "Selen"

**Jakých projektů jste se zúčastnil/a osobně?**

**7. Myslíte si, že tyto aktivity jsou dostačující?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ano

**8. Měla by se UGMK-clinic zabývat společenskou odpovědností a rozvíjet ji v budoucnu?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ano

**9. Uvítal(a) byste sportovní aktivity pro zaměstnance?**

- Ano
- Ne

**Pokud jste zvolil(a) variantu ANO, o jaký konkrétní druh sportu byste měl/a zájem:**

- Basketbal
- Sambo
- Stolní tenis
- Plavání
- Fitness
- Další:

**10. Uvítal(a) byste na pracovišti nějaké kurzy a tréninky?**

- Ano
- Ne



**Pokud jste zvolil(a) variantu ANO, o jaký konkrétní druh kurzů byste měl/a zájem:**

- Počítačové kurzy
- Kurzy pro začínající fotografy
- Kuchařské kurzy
- Team building
- Další:

**11. Jaké oblasti CSR by společnost měla, dle Vašeho názoru, věnovat největší pozornost?**

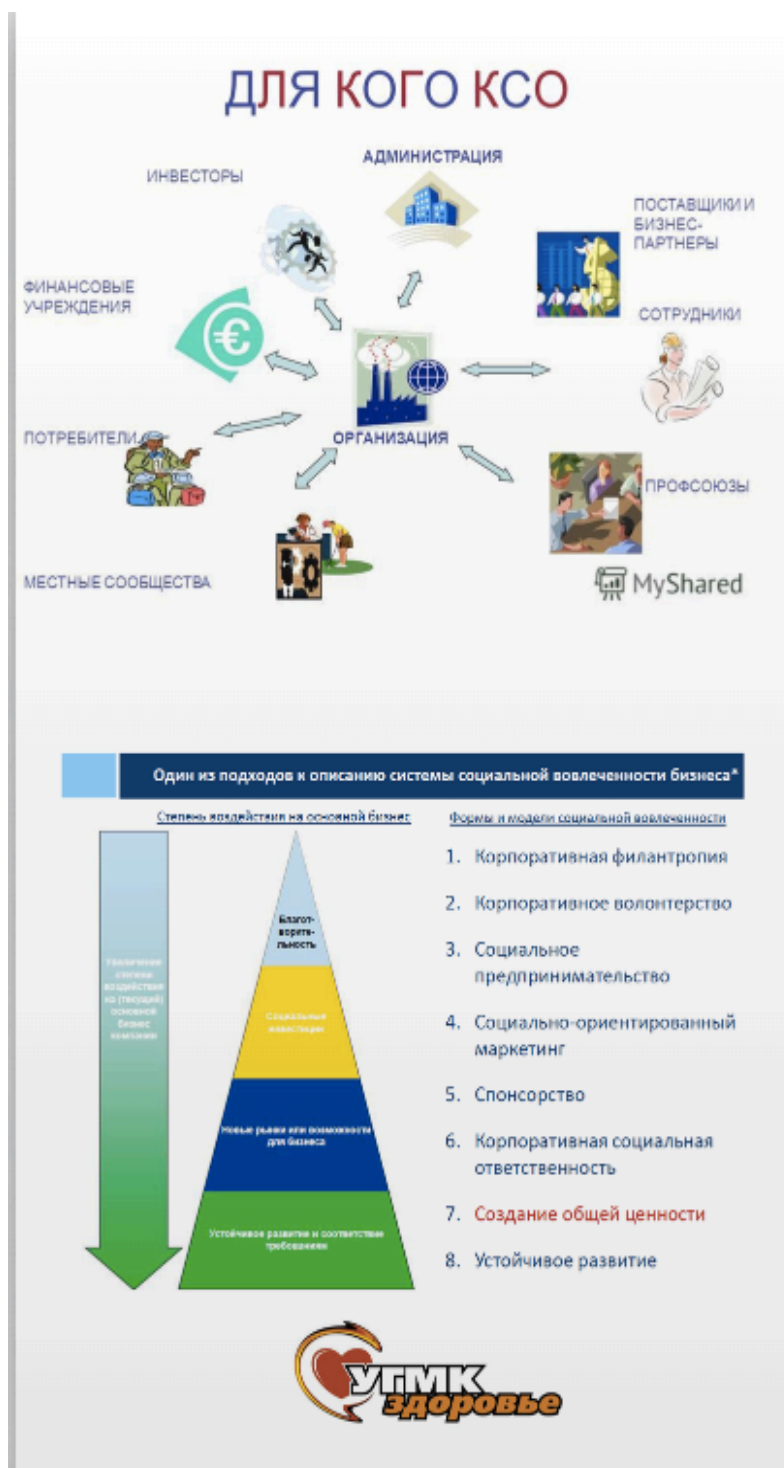
- Ekonomická
- Sociální
- Ekologická

**12. Vaše návrhy a připomínky ohledně CSR konceptu:**

## B CSR letáček UGMK-clinic



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování