

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Kateřina Táborská

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Motivační systémy vybrané organizace z hlediska CSR

Diplomová práce

2022

Bc. Kateřina Táborská

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kateřina Táborská  
Osobní číslo: E200178  
Studijní program: N0413A050009 Ekonomika a management  
Specializace: Ekonomika a management podniku  
Téma práce: Motivační systémy vybrané organizace z hlediska CSR  
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

## Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza motivačních systémů vybrané organizace z hlediska CSR. Výsledky analýzy budou komparovány se současným stavem poznání dané problematiky. Na základě analýzy a komparace budou vytvořena doporučení na zlepšení současného stavu v dané organizaci.

Osnova:

- Teoretické vymezení problematiky.
- Charakteristika metodologie provedeného šetření.
- Analýza ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.  
BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 175 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.  
EFFRON, Marc. 8 kroků k vyšší výkonnosti: zaměřte se na to, co můžete změnit (a zbytek ignorujte). Přeložil Tereza GRUFÍKOVÁ. Praha: Euromedia Group, 2018, 236 s. ISBN 978-80-7617-916-5.  
EDEN, Jeremy a Teri LONG. 77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015, 198 s. ISBN 978-80-7261-284-0.  
JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014, 191 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-269-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2021  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2022

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.  
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem **Motivační systémy vybrané organizace z hlediska CSR** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho podporu, odborné vedení, podněty a cenné rady, které mi byly velkým přínosem při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji také Ing. Václavě Jersákové, ředitelce HR oddělení společnosti XYZ, a.s., za její čas a vstřícnost při poskytování informací pro zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá problematikou motivačních systémů z hlediska společenské odpovědnosti firem. První část definuje jednotlivé odborné pojmy, jakými jsou například řízení lidských zdrojů, jejich odměňování a CSR aktivity. Dále je v práci provedena analýza využití jednotlivých nástrojů v praxi ve vybrané firmě XYZ, a.s. Závěr práce shrnuje všechny výsledky analýzy a na základě nich příslušná doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*CSR, etika, motivace, odměňování, work-life balance*

## **TITLE**

*Motivation systems at selected organization according to CSR*

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis deals with the issue of motivation systems in terms of corporate social responsibility. The first part defines individual technical terms, such as human resource management, remuneration and CSR activities. Furthermore, the work analyzes the use of individual tools in practice in a selected company XYZ, Ltd. The conclusion summarizes all the results of the analysis and based on them the relevant recommendations.*

## **KEYWORDS**

*CSR, ethics, motivation, management, work-life balance*

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z POHLEDU PERSONALISTIKY .....	13
1.1 PERSONALISTIKA V POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
1.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	19
1.4 ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	21
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU Z POHLEDU ODMĚŇOVÁNÍ .....	26
2.1 ODMĚŇOVÁNÍ .....	26
2.2 DEFINICE MOTIVACE A STIMULACE .....	33
3 ETIKA JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ.....	37
3.1 ÚKOLY MANAŽERSKÉ ETIKY .....	37
3.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ .....	37
3.3 MANAŽERSKÁ ETIKA JAKO INOVACE ŘÍZENÍ .....	38
3.4 NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ .....	38
3.5 PŘÍNOSY MANAŽERSKÉ ETIKY .....	40
4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM .....	42
4.1 AKTIVITY CSR .....	42
4.2 PŘÍNOSY CSR .....	44
4.3 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY Z HLEDISKA CSR .....	45
4.4 CSR S OHLEDEM NA PANDEMII COVID-19 .....	46
4.5 CSR A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	48
5 METODOLOGICKÁ ČÁST .....	52
5.1 CÍL VÝZKUMU.....	52
6 ANALYTICKÁ ČÁST .....	55
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	55
6.2 SYSTÉM POSKYTOVANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	59
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	62
7.1 IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	62
7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	64
8 SHRnutí VÝSLEDKŮ VČETNĚ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ.....	74
8.1 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	74
ZÁVĚR.....	77
POUŽITÁ LITERATURA .....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	85



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Změna CSR aktivit v důsledku pandemie.....	47
Obrázek 2: SWOT analýza.....	56
Obrázek 3: Organizační struktura firmy XYZ, a.s. ....	57
Tabulka 4: Genderové rozložení pracovníků firmy.....	58
Obrázek 5: Graf preference firemních benefitů.....	61
Tabulka 6: Kontingenční tabulka pohlaví a věku respondenta .....	63
Tabulka 7: Tabulka četností .....	64
Obrázek 8: Graf využívání flexibilního začátku pracovní doby .....	65
Obrázek 9: Graf využívání home-office.....	66
Obrázek 10: Graf využití jazykových a rekvalifikačních kurzů.....	67

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
HR	Human Relations
ISO	International Organization for Standardization
MS	Microsoft
např.	Například

## ÚVOD

S pojmem management je protkaná nejen oblast podnikání a obchodu, ale také oblast sociálních vztahů. Nejen v současné době, ale také v dlouhodobém časovém horizontu, je chování zaměstnanců firem důležité k tomu, aby se společnosti staly úspěšnými a konkurenceschopnými.

V oblasti dlouhodobě úspěšného podnikání klade stále více firem důraz na společenskou odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR), tyto aktivity iniciují jednotlivé firmy dobrovolně na základě uvážení vedení. Pro generaci, která v současnosti nastupuje na pracovní trh, je společensky odpovědné chování firmy často jedním z rozhodujících prvků při výběru zaměstnavatele, mimo jiné toto chování přináší velký prospěch nejen podnikům, ale i společnosti. CSR se aktivně věnuje třem pilířům, jakými jsou pilíř ekologický, ekonomický a sociální, kde prostřednictvím těchto aktivit usiluje o minimální negativní dopady na životní prostředí, podporuje sociální komunity, včas platí své závazky a jedná transparentně s ohledem na zúčastněné stakeholdery a společnost. Důležité je také zmínit podporu regionu, ve kterém firmy podnikají, podporu start-upů či zakládání investičních fondů nebo tvorbu nových pracovních míst a v neposlední řadě je žádoucí minimalizovat dopad svého podnikání a snižovat tak množství spotřebované energie a množství odpadu.

Ať už se firmy věnují CSR aktivitám nebo ne, svou roli hraje také etika, s níž se setkáváme nejen v oblasti podnikání, ale i v oblasti managementu. Je to pojem v současnosti velice populární a diskutovaný, jelikož je etické chování zaměstnanců firmy důležité k tomu, aby firma naplnila dané vize a cíle. Etika přináší velký prospěch nejen podnikům, ale i společnosti. Co se týče work-life balance, která je nedílnou součástí konceptu CSR, můžeme ji také kategorizovat do sociálního pilíře, jelikož sociální oblast CSR souvisí především s péčí firmy o její zaměstnance, či s pracovními podmínkami, které firma pro své zaměstnance vytváří a to je klíčové právě pro zaměstnance, aby mohli sladit svůj pracovní a osobní život. Společenská odpovědnost firem je v posledních letech jedním z benefitů pro zaměstnance, kteří se ztotožňují s těmito aktivitami a současně je podporují či se jimi nechají motivovat. Pro každého pracovníka je bezesporu důležitá přidaná hodnota hmotná, i když v posledních letech se dostává do popředí přidaná hodnota nehmotná. Motivace odměnou napomáhá ke splnění podnikového cíle včas a v dostatečné kvalitě, zaměstnanci jsou také více oddaní svému podniku, ve většině případů jsou však zaměstnanci motivováni pouze peněžními stimuly, ale v praxi existuje i řada stimulů nepeněžních, ke kterým se uchyluje jen málo společností, ačkoliv tyto možnosti mají v současné době pro zaměstnance stále stoupající přidanou hodnotu.

**Cílem této diplomové práce bude provést analýzu motivačních systémů vybrané organizace z hlediska CSR. Výsledky analýzy budou komparovány se současným stavem poznání dané problematiky. Na základě analýzy a komparace budou vytvořena doporučení na zlepšení současného stavu v dané organizaci.**

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části. V první části této práce budou blíže vysvětleny teoretické pojmy, které souvisejí s managementem, personalistikou a motivací. Podstatnou částí bude také vymezení problematiky odměňování zaměstnanců, společenské odpovědnosti firem a charakteristika zkoumaného podniku. Teoretickému vymezení pojmů budou věnovány kapitoly 1 Řízení lidských zdrojů z pohledu personalistiky, 2 Řízení pracovního výkonu z pohledu odměňování, 3 Etika jako součást řízení a kapitola 4 Společenská odpovědnost firem. Následovat bude kapitola 5 Metodologická část, kde bude objasněn cíl výzkumu, výzkumná strategie a metoda, díky které budou získány výsledky. Nedílnou součástí bude také použitý proces sběru dat s následnou analýzou a v neposlední řadě bude metodologické také charakteristika vybrané společnosti.

V druhé části této práce bude provedena analýza ve vybraném podniku. Analytická část bude v přímé návaznosti na předchozí část metodologickou začínat kapitolou 6 Analytická část. Analýza bude provedena pomocí kvalitativních i kvantitativních metod. Zkoumány budou interní materiály, konkrétně webové stránky firmy a budou prováděny polostrukturované rozhovory nejen se zaměstnanci, ale i s vedením firmy. Pro objasnění jednotlivých motivačních nástrojů, bude součástí analytické části systém poskytovaných firemních benefitů. Zaměstnancům zvláště bude prezentován dotazník, který bude blíže popsán v následující kapitole 7 Dotazníkové šetření, pomocí něhož bude možné bližší vyhodnocení zavedení zkoumané problematiky v praxi. Na konci této práce, v kapitole 8 Návrhy a doporučení, budou shrnuty výsledky průzkumu a stanoveny konkrétní návrhy a doporučení.

# **1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z POHLEDU PERSONALISTIKY**

Toto téma řeší zpravidla personální oddělení firmy, kde hlavním úkolem personalistů, je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků, zpravidla vlastních zaměstnanců, a s využitím jejich kapitálu dosahovat očekávaného neboli plánovaného výkonu a současně uspokojit strategické cíle organizace.

Jednotliví manažeři s podporou personalistů splňují úkol personalistiky, když zabezpečují řízení a vedení ostatních lidí k vykonávání sjednaných činností, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů podniku. Strategickými cíli každé organizace provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stále zákazníky realizací požadovaného produktu či služby, a tím dosáhnout očekávaných neboli plánovaných výsledků podnikání a hospodaření organizace (Šikýř, 2016).

## **1.1 Personalistika v pojetí řízení lidských zdrojů**

Personální práce označuje oblast řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Hlavním úkolem personální práce neboli personalistiky je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosáhnout očekávaného výkonu a uspokojit tak strategické cíle organizace. Naplňování tohoto úkolu v organizacích s větším počtem zaměstnanců řeší jednotliví manažeři (vedoucí pracovníci), obvykle s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb.

Naplňování úkolu personální práce slouží systém personálních činností, který umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výsledku (Šikýř, 2016).

### **1.1.1 Zabezpečení personalistiky**

Personální práci v organizaci s vyšším počtem zaměstnanců zabezpečují především vedoucí pracovníci, respektive jak již bylo výše zmíněno, manažeři obvykle s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb. Vymezení jednotlivých pozic je důležité také zmínit:

## **Manažeři**

Současné pojetí personalistiky se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědnosti spojené s řízením a vedením jednotlivých pracovníků z personalistů právě na manažery na všech stupních organizace. Jednotliví vedoucí pracovníci naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016).

## **Personalisté**

Důležitá náplň práce personalistů spočívá v zabezpečení nezbytné administrativní činnosti organizace vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, jednak různé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců, stejně jako s ním spojené poradenství manažerům i zaměstnancům (Dvořáková a kol., 2012).

## **Poskytovatelé personálních služeb**

Vybrané personální činnosti, jakými jsou například získávání zaměstnanců či jejich vzdělávání nebo poskytování pracovních výhod, je možné zabezpečovat prostřednictvím poskytovatelů personálních služeb, díky kterým je možné využít cizí zdroje pro zajištění vybraných činností, jež organizace zajišťuje zdroji vlastními.

Ačkoliv tedy může být personální práce v organizaci zajišťována personalisty nebo poskytovateli personálních služeb, stále je důležité zmínit, že rozhodující odpovědnost za řízení a vedení lidí v organizaci mají manažeři na všech stupních řízení organizace, kteří zabezpečují dosahování očekávaných výkonů a odpovídají za uskutečňování strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

### **1.1.2 Personální řízení**

Personální práce se stává skutečnou profesí v době rozvoje průmyslové výroby, úspěch jednotlivých podniků vyžaduje dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich optimální rozmístění a využití. Díky tomu můžeme personální práci nazvat skutečnou profesí, která je využívána a uplatňována ve velkých organizacích. Pro tuto příležitost jsou zřizovány rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem, kde se jednotliví personalisté specializují na jednotlivé personální činnosti, například na výběr, hodnocení a odměňování lidí. Personalisté však nepříliš ovlivňují firemní strategii, jelikož jejich hlavním úkolem je operativní řešení lidského kapitálu (Šikýř, 2016).

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Současné řízení lidských zdrojů se již neřídí původní filozofií a je definováno tím, co personalisté a manažeři na všech úrovních organizace skutečně dělají. Teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů se věnuje jen málo pozornosti, což může být na škodu, protože pochopení samotné podstaty v podobě rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů poskytuje klíčové základy pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů k řízení lidských zdrojů. Musíme brát také v úvahu jistá omezení filozofie řízení lidských zdrojů.

Pojem vedení (resp. vedení lidí) není v literatuře pro manažery jednotně interpretován. Z jednoho pohledu je vedení chápáno jako díleč manažerská funkce, ale z pohledu druhého se však lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišují o klasických řídicích činnostech, kladou důraz na aspekt dlouhodobé vize a aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení.

Dle Kottera (1994) se v současných přístupech k vedení objevuje řada nových metod i trendy termínů, jejich společným rysem je posílení prvků demokratizace, snaha o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků, o postoupení rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám apod. V souladu s těmito činnostmi se mění i postavení a pravomoc vedoucího pracovníka. V tomto ohledu se můžeme setkat hned s několika novými výrazy, jakými jsou například koučování, zmocňování, týmová práce, přesun rozhodování na nižší či dokonce až na výkonné stupně a podobně.

### **Koučování**

Koučování, z anglického výrazu „coaching“, je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. Vedoucí pracovník omezuje přímé, příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, v příslib pomoci, spolupráce či rádcovství při řešení problémů atd.

Úlohou manažera v roli kouče je více než přikazovat - být rádcem, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků. Aby tuto úlohu manažer naplnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi. Koučování představuje vedení lidí pomocí jasně a logicky formulovaných otázek, na které si odpovídá sám koučovaný. Nejčastější metodou, které se při koučování využívá je metoda GROW.

G – goals (cíle)

R – reality (hodnocení stávajícího stavu)

O – options (možnosti řešení)

W – who, when, where, what (KDO, KDY, KDE, ...)

Základními podmínkami pro možné vedení pracovníků metodou koučování je správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného.

### **Zmocňování**

Zmocňování, z anglického výrazu „empowerment“, představuje směr vedení lidí, který spočívá v poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti, samostatnosti v jednání a při výkonu jim svěřené práce. Při výkonu práce existují činnosti, které by měly být provedeny přesně a podle jasných pokynů a které budou doprovázeny příslušnou kontrolou; vedle toho je možné poskytnout prostor pro volnou angažovanost pracovníků. Zmocňování spočívá v uvolnění prostoru při vlastním rozhodování a převzetí příslušné odpovědnosti pracovníka za vlastní pracovní výkon a dosažené výsledky. Zmocňování představuje "měkký" faktor řízení - jde o motivační nástroj povzbuzující činnost pracovníků na svěřeném úseku, aniž by byli vedeni k výkonu příkazy a následnou kontrolou.

### **Týmová práce**

Tým, týmová práce, je dalším z často frekventovaných výrazů, které se prosazují v moderních způsobech vedení lidí. Stejně jako u předcházejících pojmů se podstata a jevové formy tohoto konceptu vyvíjejí a často se i rozdílně interpretují. Typické jsou následující dva základní pohledy na týmy a týmovou práci. Prvním pohledem rozumíme tým, jako uskupení lidí, kteří jsou sdruženi za účelem plnění určitých, často i zcela pravidelných pracovních úkolů (zde tým splývá s organizačním vymezením pracovní skupiny), kdy charakteristickým rysem týmové práce je zdůrazňování vzájemné závislosti mezi výsledky a prací dané pracovní skupiny jako celku.

Naopak druhým pohledem chápeme tým jako ad hoc pracovní skupiny, sestavené k tvůrčímu řešení, popř. i realizaci specifického úkolu, obvykle nad rámec běžných pracovních úkolů. V prvním případě je smyslem prosazování týmové práce snaha přesvědčit, že každý svým dílem přispívá ke konečným výsledkům skupiny a že nikoli uzavřenost, ale vzájemná spolupráce a pomoc jsou tou správnou cestou k dosažení cílů (Kotter, 1994).



### **1.2.1 Styly vedení a řízení**

Při výkonu práce manažera je důležité vědět, jak tuto práci vykonává, jaký styl využívá. Za řízení považujeme to, že druzí zcela plní naše úkoly. Bělohlávek (2016) je popisuje následovně:

#### **Autokratický styl**

Vedoucí pracovník silou své osobnosti rozhoduje zcela sám a jedná přesvědčivě formou vlastních příkazů. Tento styl je zcela založen na disciplíně a pořádku, na absolutním podřízení se manažerovi. Vedoucí pracovník je jediný, který disponuje informacemi, zpracovního kolektivu je vyčleněn svou nadřazeností. Autokratický vedoucí pak nebere v potaz jakékoliv návrhy a náměty svých podřízených, je tak zcela zodpovědný (a je rovněž i jediný odpovědný) za celou pracovní skupinu, nesnaží se ani o navození přátelského/důvěrného prostředí, vyjadřuje se pouze vprvní osobě jednotného čísla: „Já...“. Následně pak detailně kontroluje, zda byly jeho příkazy splněny. K využití tohoto stylu může dojít v armádě či v situacích, kdy je třeba velmi rychle jednat a není čas radit se s kolektivem.

#### **Demokratický styl**

Vedoucí v tomto případě, ač je stále velice aktivní a snaživý při naplňování zadaných úkolů, formuluje úkoly a postupy za účasti spolupracovníků. Celý styl je založen na vzájemném respektování se, na toleranci a naslouchání. Manažer se snaží pracovníky zapojit do celého průběhu například pokládáním otázek.

V průběhu práce rovněž neformálně koordinuje celý průběh a se svým týmem pravidelně konzultuje dosažené výsledky a možné úpravy postupů. Veškerá rozhodnutí však stále provádí pouze vedoucí pracovník, i když bere v potaz veškeré nápady a připomínky ze strany skupiny, která je mu podřízena. Demokratický styl uplatňujeme, pokud podřízení projevují zájem o spolupráci a chtějí se aktivně zapojit, přemýšlí o dané práci a snaží se o její zlepšení (např. při projektování, u marketingových činností...).

#### **Volný (liberální) styl**

Vedoucí pracovník poskytuje svým podřízeným spolupracovníkům značnou svobodu jednání, kdy si mohou samostatně stanovit nebo alespoň rozpracovat cíle své činnosti a nejsou omezení při jejich realizaci. Jsou tak rovněž zcela zodpovědní za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí.

Vedoucí pak pomáhá předáváním důležitých informací a spoluprací při překonávání překážek přesahujících možnosti spolupracovníků, směřuje své podřízené k naplnění cílů, vytváří motivační pracovní prostředí. Vedoucí nepoužívá přímých příkazů. Liberální styl může být dobře využit v organizacích se znalostními pracovníky (výzkumná pracoviště, VŠ...).

Mládková (2009) používá rozlišení mezi čtyřmi styly podle R. Likerta:

### **Exploativně autoritativní**

Vedoucí pracovní vrámci tohoto stylu používá pouhé příkazy, podřízený pracovník nemá šanci se zapojit se svými názory.

### **Laskavě autoritativní**

Je mírnější než předchozí styl, jedná se o přechod mezi prvním neboli autokratickým a třetím jakožto liberálním stylem.

### **Konzultační styl**

Vedoucí zaměstnanci daná témata, otázky a možné postupy konzultují se svými podřízenými, částečně dochází k delegaci, objevuje se týmová práce.

### **Participativně skupinový**

Nadřízený má úplnou důvěru v pracovníka, plně deleguje, dochází k neformální komunikaci na pracovišti. Někteří autoři následně přidávají i další možné styly v oblasti řízení a vedení pracovníků (Mládková, 2009).

Nicméně pohledy jednotlivých autorů se liší, Zlámal (2011) ve své publikaci uvádí následující tři styly vedení:

### **Lhostejný styl**

Při tomto stylu vedení dochází k jednoduchému zprostředkování příkazů a přání ze strany nejvyššího vedení přes vedoucího např. úseku k jeho podřízeným. Takový vedoucí nekontroluje, nerozhoduje, pouze zprostředkovává.

## **Kompromisní styl**

Dochází k častým ústupkům ze strany vedoucího pracovníka, který se snaží udělat kompromis mezi požadovaným cílem a svými podřízenými (vedoucí nechce preferováním výkonu daného cíle dosáhnout nevole ze strany svých podřízených). Jedná se zpravidla o nejméně vhodný přístup.

## **Týmový styl řízení**

Může být často považován za optimální v rámci organizací, jakými jsou výzkumné ústavy, ve firmách zaměřených na IT technologie... Takový vedoucí je spíše na úrovni svých podřízených (vyloženě se nad ně nepovyšuje), ti se aktivně mohou podílet na spolurozhodování, pracovníci mají více odpovědnosti (Zlámal, 2011).

## **1.3 Manažerské funkce**

Henri Fayol (1916), který bývá odjakživa považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí, je zároveň jeden z představitelů managementu, který jako jeden z prvních, a to konkrétně již v roce 1916 popsal pět tzv. funkcí správy, které dnes známe jako manažerské funkce.

Ekonom Henry Mintzberg (1973) definuje manažerské funkce jako systematický proces, který je úzce spjat s typickými činnostmi, které manažer ve své práci vykonává. Tyto činnosti jsou podstatné pro naplnění jeho pracovního plánu a každý dobrý manažer by je měl bez problému zvládnout. Pomocí manažerských funkcí plní manažeři své poslání, proto si je níže popíšeme.

### **Postupné a průběžné manažerské funkce**

Rozlišujeme dva pohledy na manažerské funkce, prvním jsou funkce postupné neboli sekvenční a druhým jsou funkce průběžné neboli paralelní. Každý schopný manažer by měl ovládat obě roviny, jelikož jsou navzájem provázány.

Všechny postupné manažerské funkce lze považovat za myšlenkovou mapu, díky které jsou manažeři schopni realizovat veškeré činnosti spojené s náplní jejich práce. Postupné manažerské funkce získaly označení ze skutečnosti, že jsou realizovány postupně, tzn. po dokončení jedné, začíná druhá. Operujeme s pěti postupnými manažerskými funkcemi a následně si je stručně definujeme. Průběžné manažerské funkce získaly své označení na základě toho, že jsou realizovány paralelně, respektive souběžně.

Manažer nemusí volit dle důležitosti, jaký směr upřednostní, avšak řešit musí všechny. Tyto funkce prostupují funkcemi postupnými.

Mezi postupné manažerské funkce řadíme:

### **Plánování**

Funkce plánování je důležitou součástí celého cyklu a předchází tak realizaci všech dalších dílčích manažerských funkcí, jelikož zahrnuje stanovení cílů. Výsledkem každého plánování by měl být plán, kterým se firma bude dál řídit a směr, kterým se bude ubírat.

### **Organizování**

Hlavní podstatou této funkce je budování prováděcí organizační struktury firmy, která by měla tvořit vhodné prostředí a podmínky pro efektivní spolupráci všech zapojených členů, tzn. jednotlivců i skupin, za účelem dosažení firemních cílů.

### **Výběr a rozmíst'ování pracovníků**

Jiným pojmenováním personalistika, je proces získávání vhodných a schopných pracovníků, zajišťuje pomoc s adaptací v nové organizace a udržení pracovní pozice. Je úzce provázána s několika vědami, jako je psychologie, sociologie či jurisprudenc.

### **Vedení lidí**

Vedení se soustředí na proces ovlivnění pracovníků organizace takovým směrem, aby jejich činnost zdárně naplnila podnikové cíle. Definuje budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize podniku a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory překážkám.

### **Kontrola**

Nejdůležitějším důvodem kontroly je objektivní posouzení vykonané práce z hlediska dosažení vytyčených cílů. Všechny tyto akce by měly vést k dalšímu rozvoji organizace.

Mezi průběžné manažerské funkce patří:

### **Analyzování řešených problémů**

Všechny problémy organizace by měly být včas odhaleny a konkrétně definovány, funkce cílí na to, aby byly správně pochopeny a následně uchopeny.

## **Rozhodování**

Rozhodování je jednou z nejzásadnějších funkcí, jelikož dobrý manažer musí správně vyhodnotit nejvýhodnější variantu na základě určených kritérií.

Díky vlivu pozitivních a negativních dopadů může zvolit tu nejoptimálnější, která se nejvíce shoduje s firemním cílem.

## **Realizace neboli implementace**

Poslední, ale neméně důležitá funkce zohledňuje všechny ostatní funkce a paralelně se podílí na realizování akcí spojených s naplněním cílů organizace (Henry Mintzberg, 1973).

## **1.4 Organizování a organizační struktura**

Organizování je v literatuře popisováno jako proces tvorby struktury organizace. Tento proces je zcela zásadní a slouží mnoha účelům. Manažeři musí řešit otázku a zároveň návrh a zavedení takové struktury, která umožní zaměstnancům vykonávat jejich práci efektivně a účinně.

Organizační struktura je organizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována.

Když manažeři formují nebo mění organizační strukturu, provádějí projektování organizace, což je proces rozhodování o šesti klíčových prvcích: specializace práce, rozdělení organizace do oddělení, řetězec příkazů, rozměr kontroly, centralizace a decentralizace, formalizace (Cejthamr, Dědina, 2010). Organizační struktury představují v podniku kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Pověřený manažer volí základní formu, podle které je struktura vytvářena (Veber a kol., 2009).

### **2.2.1 Základní prvky a logika procesu organizování**

Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení či dělba kompetencí. Úkolem organizování je nalézt konkrétní specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výstupů práce. Na druhé straně však zároveň vyžaduje větší koordinaci.

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivých pracovníků touto činností tak, že jsou vybaveni potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za splnění úkolů jimi vedené skupiny, takže kromě příkazů mají odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů.

Tito pracovníci jsou známí jako nadřízení a členové jimi vedené skupiny jsou jejich podřízení. K zlepšení koordinace práce přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažeři musí volit kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížili co nejvíce koordinaci, kterou lze definovat jako optimální. Mezi nejdůležitějšími kritérii jsou zejména specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit či čas, zda jsou pracovníci rozděleni například do jednotlivých směn. Neméně důležitým kritériem je také místo pracoviště, což v tomto případě obnáší region či stát.

### **2.2.2 Proces organizování, poslání organizačních struktur**

Organizování lze chápat jako určování činností lidí ve smyslu dělby práce k dosažení vytýčených cílů. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

Praktické zařazování pracovníků do funkcí provádí ve velkých firmách částečně osobní, nebo personální oddělení, částečně příslušní vedoucí pracovníci.

Speciální organizátoři, tj. pracovníci organizačních útvarů velkých podniků nebo poradenských firem, vytvářejí hlavně organizační řád a popisy pracovních funkcí. Vytvářejí tak účelovou formální strukturu úloh organizace.

### **2.2.3 Vytváření organizačních úrovní**

Organizační úrovně jsou vytvářeny proto, že manažer je schopen uřídit efektivně jen omezený počet osob. Tento počet je různý a záleží na dané konkrétní situaci. V každé organizaci je třeba určit, jaký počet podřízených může vedoucí řídit. Na úrovni top managementu se tento počet pohybuje od čtyř do osmi. S klesající úrovní řízení může být osm až patnáct podřízených, někdy i více.

Organizační úrovně jsou nákladné. S rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení, je třeba více manažerů, více zaměstnanců, kteří jim pomáhají a na nezbytné koordinační činnosti organizačních jednotek. Je třeba vynaložit náklady na zařízení pro personál (hovoříme o režijních, nepřímých nebo také o všeobecně administrativních nákladech).

Organizační úrovně ztěžují komunikaci. Podnik o mnoha úrovních řízení má větší problémy s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů prostřednictvím organizačních úrovní než firma, kde vrcholový manažer komunikuje přímo s výkonnými pracovníky.

## **Rozpětí managementu**

Jedním z důležitých prvků organizování je rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému.

S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje určitý maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Označuje se jako optimální rozpětí řízení. Existuje řada teorií, které se snaží toto optimální rozpětí řízení vymezit. Vzhledem k tomu, že existuje značné množství faktorů, které tuto snahu ovlivňují, žádný jednoznačný závěr učiněn nikdy nebyl. Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Čím větší je rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní menší. Čím je menší rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní řízení větší.

## **Rozpětí organizace**

Pokud hovoříme o rozpětí organizace, rozeznáváme dvě úrovně rozpětí - štíhlé a široké.

- Štíhlé organizační struktury - znamenají, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho řídicích úrovní. Každý vedoucí pracovník má omezený počet podřízených. Typickým příkladem může být armáda, nebo velké státní a výrobní organizace.
- Široké organizační struktury - jsou typické malým počtem řídicích úrovní a velkým počtem podřízených. Příkladem může být např. univerzita: rektor řídí děkany jednotlivých fakult, ti pak řídí vedoucí jednotlivých odborných kateder, jimž jsou přímo podřízeni jednotliví odborní pedagogové.

### **2.2.4 Organizační dokumenty**

Organizační a řídicí dokumenty podniku vyjadřují celou třídu dokumentů celopodnikového charakteru, kam patří zejména:

- statut podniku,
- organizační řád,
- funkční náplň pracovních pozic,
- pracovní řád,
- podpisový řád,
- spisový řád,

Na základní organizační dokumenty pak navazují všechny podnikové organizační směrnice a nařízení, např. bezpečnostní předpisy, předpisy týkající se služebních cest, dále také předpisy ve vztahu k IT, například předpisy pro schvalování projektů a v neposlední řadě také specifikace požadavků a změnová řízení. Podle odvětví a charakteru podniku se řeší i další specializované předpisy a pokyny, například pro výrobní podniky.

Za součást celé této třídy dokumentů lze považovat i relevantní zákony, předpisy, nařízení, celostátní i mezinárodní standardy.

### **Statut podniku**

Statut, resp. stanovy podniku vymezuje poslání podniku, organizační formu a z toho se odvíjející normy a směrnice. Statut je ovlivněn několika faktory – velikostí podniku, odvětvovou příslušností a do značné míry i podnikovou kulturou.

### **Organizační řád**

Dokument Organizační řád vychází ze zvoleného typu podnikové organizace, obsahuje strukturu jednotlivých podnikových útvarů, jejich typ a vzájemné vazby, specifikuje působnost v podniku (zaměření na danou oblast), funkční náplň jednotlivých útvarů, počet pracovních pozic, definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti útvarů, a obvykle s využitím organizačních schémat.

### **Funkční náplň pracovních pozic**

Představuje přehled pracovních pozic ve firmě (generální ředitel, obchodní ředitel atd.), pro každou pozici specifikuje funkční, resp. pracovní náplň a další charakteristiky jako nároky na kvalifikaci, kompetence či zodpovědnosti.

### **Pracovní řád**

Definuje práva, kompetence a povinnosti pracovníků, musí respektovat ustanovení zákoníku práce, je součástí Pracovního řádu, případně na něj navazuje Platový řád.

### **Podpisový řád**

Určuje kompetence vzhledem k podpisu jednotlivých dokumentů, resp. jejich typů, navazuje na dokument „Funkční náplň pracovních pozic“ s určením jejich kompetencí.



**Spisový řád**

Definuje pravidla toku písemných, resp. elektronických dokladů v podniku, určuje pravidla pro archivaci a skartaci jednotlivých typů dokumentů.

## **2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU Z POHLEDU ODMĚŇOVÁNÍ**

Řízení pracovního výkonu představuje přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.

Řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí.

Jde o proces uplatnění společného, sdíleného chápání toho, co má být dosaženo, a přístup k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo krátkodobě i dlouhodobě (Táborská, 2019).

Řízení pracovního výkonu jako proces může být také úzce provázáno s odměňováním v návaznosti na výkon nebo přínos, nicméně je důležité zmínit zaměření na rozvoj organizace.

### **2.1 Odměňování**

Odměňování a motivace firemních zaměstnanců je aktuálním tématem nejen ve veřejném, ale i v podnikatelském sektoru. Každý pracovník chce vědět, jakou přidanou hodnotu, tedy odměnu, za odvedenou práci obdrží.

Odměňování i motivace je poměrně komplikovaná záležitost a nikoliv vždy zcela jasným a lehkým úkolem, jelikož se na ni soustředí pozornost jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Zaměstnavatele se snaží mzdové náklady minimalizovat a využít je co nejefektivněji k dosažení podnikového cíle, zatímco zaměstnanci vnímají mzdu mnohdy jako jediný zdroj příjmu a snaží se o jeho zvýšení.

Firmy se snaží postupovat v souladu s přáními zaměstnanců, jelikož prosperují jen tehdy, jsou-li zaměstnanci spokojeni a to zajistí právě dostatečná odměna za jejich vykonanou práci. Motivace odměnou napomáhá ke splnění podnikového cíle včas a v dostatečné kvalitě, zaměstnanci jsou také více oddaní svému podniku. Ve většině případů jsou zaměstnanci motivováni pouze peněžními stimuly, ale v praxi existuje i řada stimulů nepeněžních, ke kterým se uchyluje jen málo společností. Zda zaměstnanci budou pobírat plat nebo mzdu neurčuje volně zaměstnavatel, toto rozhodnutí je uloženo zákonem.

K platu a mzdě pak zpravidla náleží pohyblivá složka platu, což mohou být různé příplatky za přesčas, pracovní pohotovost apod. Tyto složky jsou nárokové, tzn. pokud zaměstnanci pracují přesčas či mají pracovní pohotovost, mají také nárok na plné proplacení takto stráveného času. Dalšími složkami výplaty bývají různé individuální odměny označovány jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. Mezi základní formy dodatečných odměn patří zejména individuální výkonnostní odměny, mimořádné bonusy za úspěšné výkony či práci navíc, finanční prémie, které jsou závislé na dosažení předem stanovených cílů, provize z prodeje, odměny závislé na délce zaměstnání nebo odměny podle schopností a dovedností, které se liší dle úrovně dosažených úrovní schopností a dovedností jednotlivců. (Armstrong, 2015)

### **2.1.1 Zaměstnanecké benefity**

Důležitým předpokladem stability firmy je nejen dobrý výrobní program, ale i to, jak dovede pracovat s lidským kapitálem.

Podnik musí správně využít vzdělání zaměstnanců a motivovat je, proto vedle mzdy poskytuje svým zaměstnancům i další peněžité i nepeněžité plnění zvané zaměstnanecké výhody či jednoduše benefity, které mohou mít peněžní i nepeněžní charakter. Poskytování těchto benefitů je jedním z nástrojů moderního managementu. (Abeceda personalisty, 2008)

Existence (či neexistence) zaměstnaneckých výhod v podniku je důležitým kritériem při hodnocení pozice podniku na trhu. Dle Macháčka jsou benefity velmi často zaměstnanci hodnoceny více než motivace výhradně formou mzdy. Aby byla motivace zaměstnanců účinná, musí být vhodně zvolen systém zaměstnaneckých výhod spolu se systémem odměňování zaměstnanců. Zaměstnavatel se snaží poskytovanými benefity působit především na spokojenost pracovníků. Díky poskytovaným benefitům je snadnější snížit pracovní neschopnost, zvýšit ochotu k výkonu či motivovat ke zvýšení pracovního výkonu a vytvořit tak sounáležitost s firmou a ostatními zaměstnanci.

K těmto účelům může využít dva způsoby:

- Fixní systém benefitů - zaměstnavatel zvolí základní benefity pro všechny zaměstnance, přičemž je na samotném zaměstnanci, zda výhody využije či nikoli. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu a zaměstnanci nemusí mít o tento typ benefitů zájem.
- Flexibilní systém benefitů (cafeteria systém) - zaměstnanec dostane určitý počet bodů, dle kterých si vybírá v rámci stanoveného firemního balíčku zaměstnaneckých výhod ty benefity, které budou nejvíce vyhovovat jeho požadavkům (Macháček, 2008).

Většina těchto výhod je relativně nepeněžních, zaměstnanci za ně nemusí platit, jelikož na ně přispívá nebo zcela proplácí sám zaměstnavatel, důležité je však zmínit benefity absolutně nepeněžní, které zaměstnancům přinášejí v současné době stále větší hodnotu a firmám přináší nižší náklad. Mezi absolutně nepeněžní benefity patří zejména možnost práce z domova, pohyblivá pracovní doba, vyhlášení pracovníka měsíce nebo veřejná pochvala bez následné finanční odměny. Pro zaměstnance se tyto benefity stávají příjemnou motivací k práci a podporují sladění pracovního a osobního života (Jásek, 2017).

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod organizace jsou jednak poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat i zároveň udržet si kvalitní zaměstnance, dále také omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Důležitou součástí správného fungování organizace je zlepšovat zaměstnanecké vztahy a podporovat loajalitu jednotlivých pracovníků bez výjimky, jakožto nadřízených i podřízených. Ztotožnění s organizací a poskytování organizací i zaměstnancům daňové výhody nebo uspokojování osobní potřeby zaměstnanců je klíčové v nepřímém podporování zaměstnanecké výkonnosti.

Abychom zajistili efektivnost zaměstnaneckých výhod, je nutné zjišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců a zároveň zjišťovat, jak zaměstnanci tyto výhody hodnotí. Tomuto výzkumu se budeme více věnovat v praktické části. Zaměstnavatel si sám zvolí, jakou škálu benefitů bude svým zaměstnancům poskytovat. Dále je na jeho uvážení, jací pracovníci budou mít na zaměstnanecké výhody nárok. (Horváthová, Čopíková, 2007)

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány:

- všem zaměstnancům - např. příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na vzdělávání, příspěvky na rekreaci, prodej produktů za nižší cenu než tržní, apod.,
- klíčovým zaměstnancům - např. možnost užívání služebního automobilu či služebního mobilního telefonu i pro soukromé účely, doprava do zaměstnání, poskytování zaměstnaneckých akcií, apod.,
- popř. individuálně zaměstnancům - podpory při dlouhodobé nemoci, podpory při neštěstí v rodině, pochvaly včetně odměny.

Zaměstnavatel může poskytovat benefity z různých zdrojů:

- na vrub nedaňově uznatelných výdajů,
- na vrub daňově uznatelných výdajů,
- ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po zdanění,
- ze zisku po zdanění resp. z nerozděleného zisku z předchozího účetního období.

Poskytované benefity mohou být:

- osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- podléhající zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti,
- zahrnované do nedaňových výdajů,
- zahrnované do daňových výdajů,
- nezahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění,
- zahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění.

Dle Macháčka lze považovat za optimální takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2008).

### **2.1.2 Účel odměňování**

Účelem odměňování jednotlivých pracovníků je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně motivovat zaměstnance k vykonávání zadané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a jistoty, důležité pro uspokojování potřeb. Strategie odměňování musí zabezpečit způsob odměňování tak, aby byl spravedlivý, ale i efektivní a zároveň v souladu s pracovněprávními předpisy, současně s ohledem na hospodářské výsledky organizace. Spravedlivé a efektivní odměňování pracovníků umožňuje získat a stabilizovat schopné a motivované pracovníky, nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v jednotlivých odměňováních a v neposlední řadě zajistit efektivní a účelné řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Spravedlivé a cílené odměňování zaměstnanců je klíčem k uskutečňování strategických cílů zaměstnavatele i k uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců.

Novodobé systémy odměňování zaměstnanců zahrnují jak peněžní formy odměňování, jakými mohou být například mzda či plat, tak nepeněžní formy odměňování, kam se řadí lepší pracovní prostředí či dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

### 2.1.3 Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání, měla by se týkat těchto záležitostí:

- odměňování podle tarifů,
- odměňování podle výkonu,
- stejná mzda za práci stejné hodnoty,
- zabezpečení spravedlivého ohodnocení,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- význam přiřazování nepeněžních odměn vyplývajících z uznání, úspěchu,
- podíl na hospodářském výsledku (podíl na zisku organizace).

Diferenciací mzdy se rozumí rozdíly ve mzdách. Ty vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi a výkony mezi zaměstnanci. Míra diferenciací je informací o stimulační účinnosti mzdy. Pokud klesne pod žádoucí a praxí ověřenou úroveň, mzda přestává plnit svoji stimulační funkci. Nedochozí ke zvyšování pracovního výkonu, ke růstu a rozšiřování kvalifikace.

### 2.1.4 Systém odměňování

Bláha při tvorbě systému vychází ze vzájemně provázaných politik, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců. Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný motivační systém, jenž naplňuje princip poctivé odměny za slušně odvedenou práci.

Systém odměňování by měl:

- přilákat zaměstnance s potřebnou kvalifikací,
- motivovat pracovníky, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- odměňování pracovníků za úsilí, výsledky, schopnosti a dovednosti,
- napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- být zaměstnanci akceptován,
- sloužit jako stimul k zlepšení kvalifikace a schopnosti zaměstnanců.

Efektivní systém odměňování je jednou z nejklíčovějších aktivit zaměstnavatele, jelikož může zvýšit výkonnost zaměstnanců a odhalit i skryté pracovní rezervy, což je stěžejní pro budoucí chod podniku.

Systém odměňování by měl splňovat současně tři klíčové cíle. Prvním je cíl motivační, na základě kterého se pro zaměstnance daná organizace stává akceptovatelnou volbou, tudíž by měl být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v ostatních podnicích. Druhý stěžejní cíl je spravedlivost stejných finančních výhod, kde by každý zaměstnanec měl být odměněn podle svých vlastních zásluh. V neposlední řadě a neméně důležitým cílem je cíl transparentní, kdy zavedený a správně fungující systém musí být pochopitelný pro všechny zaměstnance, aby se předcházelo případným omylům (Horváthová, Čopíková, 2007).

### **2.1.5 Prvky odměňování**

Jak již bylo výše zmíněno, Armstrong rozlišuje dvě roviny odměňování, první je základní peněžní odměna a druhou rovinou je odměna dodatečná k základní peněžní odměně. Základní peněžní odměna představuje pevný plat nebo mzdu, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může být vyjádřena roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbou.

Pokud hovoříme o dodatečných peněžních odměnách k základní peněžní odměně, jde o další peněžní odměny vztahující se k výkonu a schopnostem. Pokud nejsou zahrnuty do základní odměny, nazývají se pohyblivými složkami mzdy/platu a v některých případech se dokonce označují jako rizikové.

Mezi hlavní formy **dodatečných peněžních odměn** se řadí:

#### **Prémie**

Prémie patří k velmi oblíbeným formám mzdy. Doplňují časovou a úkolovou mzdu a závisí na stanovených výkonových cílech. Mají zaměstnance motivovat k vyšším výkonům a kvalitně odvedené práci.

#### **Provize**

Provize jsou určeny procentem z peněžního ukazatele, kterým může být například zisk, tržba, obrat nebo jsou určeny pomocí pevné sazby za jednotku prodeje a používají se pro zaměstnance ve službách či při práci obchodníků.

## **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení se využívá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků, záměrem je motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu. Stanovuje ho přímý nadřízený a je dáno určitým procentem ze základní mzdy nebo platu.

## **Příplatky**

Příplatky jsou děleny na povinné, které jsou dány zákonem a vycházejí ze zákoníku práce č. 262/2006 Sb., jsou to příplatky za práci přesčas, ve svátek, o víkendech či ve ztíženém a zdravím škodlivém prostředí nebo v noci. Nepovinné příplatky nevycházejí ze zákona, jedná se o příplatky na dopravu do zaměstnání, na bydlení, příplatky na pracovní oděv a podobně.

## **Mimořádné odměny**

Do mimořádných odměn se řadí odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivcem či celým týmem.

## **Odměna za dovednosti**

Tyto odměny se vztahují ke zlepšení samotné práce a hodnotí například znalost cizích jazyků, dosažené schopnosti vzděláním jako je účetnictví, programování či práce v nejrůznějších programech.

## **Hlavní formy dodatečných nepeněžních odměn**

Co se týká nepeněžních odměn, jsou důležitou součástí pracovních vztahů a napomáhají ke spokojenosti zaměstnance. Některé formy nemusí mít ani hmotnou podobu, vedou však zaměstnance bez výjimky k pocitu užitečnosti a důležitosti v podniku.

Mezi tyto formy patří:

- povýšení pracovníka,
- formální pochvala,
- pověření pracovníka vedením projektu,
- umožnit zaměstnanci větší rozhodovací pravomoci, samostatnost, dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek (např. přidělení samostatné kanceláře, moderní vybavení pracovního místa, apod.),



- zaměstnanecké výhody – zlevněné stravování, poskytování pracovního oděvu, či příspěvek na oděv, možnosti využívání pracovního automobilu i pro soukromé účely, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- vzdělávání pracovníka – zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost.

## 2.2 Definice motivace a stimulace

Motivace je v literatuře vnímána jako vnitřní proces, díky kterému dochází k tvorbě cílů. Jednotlivými motivy můžeme chápat všechny vnitřní impulzy člověka, které ho vedou k určitému jednání a chování. Motivace jednotlivce může být ovlivňována jak vnitřními, tak i vnějšími kritérii. Vnitřní motivace pochází z člověka samotného, jsou to jeho osobní cíle či způsob, jakým hodnotí a pozoruje sám sebe, jeho aspirační úroveň nebo zkušenosti, které již získal během svého života. Vnější motivace pochází z okolí, které nás obklopuje, jako jsou společenské a právní normy či morální kodex.

Motivace lidí vychází nejen z potřeb vědomých, ale také z podvědomých, vše je provázáno s uspokojením daných potřeb. Potřeby se dělí na primární, kam můžeme zařadit potřebu spánku či přijímání potravy a sekundární, kde je důležitým faktorem potřeba sebeúcty nebo seberealizace. Obě dvě úrovně potřeb jsou navzájem provázané, aby došlo k uspokojení potřeb sekundárních, musí být nejprve naplněny ty primární (Buchta, 2007).

Stimulace se od motivace lehce liší, na rozdíl od motivace představuje souhrn podnětů, které na lidi působí zevnějšku. Tyto podněty působí na jednotlivé zaměstnance jako prostředek k usměrnění jejich jednání a také k jejich další motivaci (Buchta, 2007).

### 2.2.1 Motiv a zdroje motivace

Motiv je interpretován jako vnitřní popud, či pohnutka, která vede k určitému jednání a chování člověka. Cílem motivu je, aby bylo dosaženo uspokojivého stavu psychiky.

Pokud chceme zacílit na účinné a efektivní působení na motivaci, musíme nejdříve pochopit její pramen. Ke zdrojům motivace jsou řazeny takové skutečnosti, které právě motivaci vytvářejí. Tento soubor skutečností se zaměřuje na chování lidí a působení těchto skutečností, které vedou k touze jejich naplnění.

Skutečností, které mohou být zdroji motivace je mnoho, například potřeby, které představují pocity nedostatku, či ideály, které lidi považují za důležitý cíl, ke kterému se snaží všemi možnými způsoby přiblížit a další (Bedrnová a Nový, 2007).

Tyto faktory, neboli zdroje motivace mimo jiné vychází z teorie Maslowovy (1954), jež podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí. Uspokojování nižších potřeb, jakými jsou například základní tělesné a fyziologické potřeby nebo potřeby bezpečí, jistoty či lásky nebo uznání, nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším. K uspokojování vybraných vyšších potřeb může navíc docházet i tehdy, nejsou-li potřeby nižší dostatečně uspokojeny. Každý zaměstnanec má však hranici nastavenou jinde a co je pro jednoho uspokojující, pro druhého může být nedostatečné.

### **2.2.2 Motivační program z hlediska firmy**

Programy, které jsou podniky implementovány jako nástroj politiky s cílem podpory motivace a výkonnosti firemních zaměstnanců, jakožto nejcennějších činitelů vytvářejících hodnoty podniku, se nazývají motivační programy (Mikuláščík, 2015).

Dle Mikuláščíka (2015) je motivační program definován jako „systém pravidel chování závazný pro management a současně písemná informace pro řadové pracovníky o tom, co a proč je pro ně výhodné, aby pracovali kvalitně a efektivně“.

Motivační priority organizace jsou závislé především na dvou okolnostech. Souvisejí s tím, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít a do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejich pracovníků uspokojeny.

První okolnost je založená na uplatnění různých motivačních faktorů v různé míře. Jejich využití je závislé na podmínkách a povaze práce, konkrétně na tom, jaké potřeby si pracovníci mohou na daném pracovišti uspokojit, ale také souvisí na míře uspokojení jejich individuálních potřeb. Příkladem jsou odlišné podmínky pro samostatnou práci či nakládání s vyššími rozhodovacími pravomocemi, které pracoviště nabízejí a současně s nimi i různě využívají výkonové odměny. Druhá okolnost se zaměřuje na motivační priority v užším slova smyslu, a to, do jaké míry již byly potřeby na daném pracovišti uspokojeny, jelikož s rostoucí mírou uspokojení potřeb jejich motivační účinek postupně klesá. Na základě potřeb, jejichž uspokojení jednotlivá pracoviště nabízí a současně také míry, v jaké jsou schopni je uspokojit, lze motivační faktory pracoviště nebo organizace jako celku rozdělit do čtyř následujících skupin.

Do první skupiny patří faktory, které jsou již na pracovišti zavedeny a lze je jednotlivými pracovníky využívat. Působení těchto motivačních faktorů se může zdát do značné míry vyčerpáno, jelikož souvztažně jde o vysoké uspokojení odpovídajících potřeb.

Tyto faktory sice nadále působí jako důležitý faktor, ale jejich význam pro růst produktivity pracovníků však již není rozhodující. Zmiňované faktory spadající no první skupiny mohou být například prémie či bonusy. Zda-li mají zaměstnanci možnost na základě zvýšeného pracovního výkonu získat značné finanční odměny a tuto možnost také využívají, pak další zvyšování možných odměn k růstu jejich pracovního výkonu nevede. Současně se do první skupiny řadí i faktory hygienické, kde v případě spokojenosti obou stran další zlepšování těchto podmínek nemá téměř žádný vliv.

Druhá skupina patří motivátorům, kterých lze na daném pracovišti nejen využít, ale u kterých doposud odpovídající potřeby nebyly příliš uspokojeny. Z hlediska růstu produktivity pracovníků tvoří tyto faktory prioritu. Typickými motivátory jsou rozsah pravomocí či příležitosti k profesnímu růstu. Zaměstnanci mají o tyto faktory značný zájem, avšak k jejich motivaci nebyly ještě dostatečně využity. Co se týče hygienických faktorů, může do této skupiny spadat například nedostatečná informovanost zaměstnanců, nejasnosti týkající se dalšího vývoje podniku nebo nedostatečná či omezená komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Ve vybraných případech mohou omezení vést až k nespokojenosti.

Motivačními faktory, spadající do třetí skupiny jsou ty, které mají v daném podniku relativně malý význam. Důvodem je, že povaha práce jejich využití dostatečně neumožňuje nebo je jejich využití pro organizaci příliš nákladné, u těchto faktorů jsou zároveň v poměrně vysoké míře uspokojeny odpovídající potřeby. Jejich dopad na produktivitu práce je proto minimální a další soustředění finančních prostředků organizace není efektivní. Z pohledu podniku naopak tyto faktory nabízejí možnost úspory, důležité však je si dát pozor na růst nespokojenosti, stejně jako tomu bylo ve skupině druhé. Příkladem bývají štedré zaměstnanecké výhody, které však zaměstnanci příliš nevyužívají, jelikož na jejich výkonnost ani spokojenost nemají podstatnější vliv, a nijak dramaticky proto neodstraňují ani jejich případnou nespokojenost. Pokud by však podnik měl snahu o odbourání těchto motivátorů, mohli by to zaměstnanci vnímat nelibě.

Ve čtvrté skupině motivačních faktorů jsou obsaženy zejména ty, jejichž možnost využití je prozatím omezená, případně pro podnik velmi nákladná. Tyto faktory se vyznačují i poměrně nízkým stupněm uspokojení odpovídajících potřeb jednotlivců. Výdaje či doplňková opatření jsou zde z hlediska podniku oprávněné jen tehdy, pokud by byl motivační potenciál ostatních motivačních faktorů již na vrcholu, neboli vyčerpán. K hygienickým faktorům této skupiny zpravidla patří například pracovní jistota.

Třídění motivačních faktorů z hlediska síly, se kterou na daném pracovišti mohou působit, a míry uspokojení odpovídajících potřeb lze doplnit také o jejich finanční náročnost. Na základě tohoto hlediska lze jako prioritní motivační faktory z pohledu organizace chápat ty, pro které na pracovišti existuje značný prostor, potřeby s nimi spojené nejsou dostatečně uspokojeny a možnost využití těchto motivačních faktorů není ani příliš finančně náročné.<sup>1</sup>

### **2.2.3 Stimul**

Stimul neboli podnět, který pochází z vnějšího okolí. Tyto podněty směřují lidi k jednání za účelem dosažení cíle. Reakce lidí se na stejný stimul liší, jelikož se odvíjí od odlišné motivace jedince. Stimul tedy zapříčiňuje to, že některé motivy jsou buď utlumeny nebo naopak podněceny. Důležité je, aby tyto podněty byly v souladu se situací pracovníka a jeho motivačním profilem. Jedním z nejvýznamnějších stimulů jsou peníze (Buchta, 2005).

### **2.2.4 Pracovní motivace**

Pokud zmíníme pracovní motivaci, ta zahrnuje přístup každého zaměstnance k práci, přičemž každý člověk je individuální a má své konkrétní zásady a potřeby, které by se měly ve větší míře shodovat s potřebami organizace. Podle Armstronga (2008) lze k pracovní motivaci dojít dvěma způsoby, kdy v prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a poté vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo v druhém případě jsou motivováni prostřednictvím takových metod, jako je pochvala, povýšení či odměňování.

### **3 ETIKA JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ**

Bláha a Dytrt (2003) tvrdí, že pokud hovoříme o etické aktivitě všech zaměstnanců, musíme nejprve zvážit úsilí všech manažerů, kteří díky svým kompetencím jdou příkladem svému kolektivu, dále také vymezují prostor, určují rozsah úkolu a etická kritéria. Je proto velice důležité, jak sami manažeři vnímají etické postoje a jak jsou schopni je zavádět do praxe. Neméně důležitou součástí pro činnost a chování manažerů je být vzorem pro ostatní spolupracovníky ve firmě.

Dále pod pojmem manažerská etika rozumí takové úsilí zaměstnanců firmy, díky kterému jsou promítány základní pravidla etiky do všech fází jak rozhodovací, tak i řídicí činnosti. Jedná se o zásahy do vlastní technologie systému řídicí práce, tak i o zásahy do systému řízení pracovní, technologické činnosti řízené organizace. Díky etické „technologii“ managementu se zdokonalují algoritmy a postupy ve všech jeho sférách. Určitá míra „nemravného“ chování je předpokládána, respektive spíše vyžadována, díky nastavení našeho systému. Jít proti proudu se v takovém prostředí podle úsudku mnohých nevyplácí, ale mnohdy ani nedá. Co tedy s tím? O etice bychom měli přestat jen mluvit, jelikož musíme pochopit, že je inovací systému řízení.

#### **3.1 Úkoly manažerské etiky**

Za zmínku stojí primární a nejdůležitější úkol manažerské etiky, kterým je zajišťování pracovníků pro dosažení vytyčených podnikových cílů. Ve své podstatě úkol spočívá ve stimulování pracovní motivace všech zaměstnanců podniku a celého jejího pracovního kolektivu.

Aby toho manažeři dosáhli, musí mít specifické vlastnosti vrozené či osvojené. Odborné znalosti se odvíjí od toho, na jaké úrovni v řídicí hierarchii jsou manažeři umístěni. Čím níže jsou manažeři umístěni, tím specifičtější odborné znalosti musí ovládat. Manažerské zkušenosti a osvojené znalosti se samozřejmě dají přenášet z jedné výrobní jednotky do druhé, tzn. z konkrétního podniku do podniku jiného (Hálek, 2017).

#### **3.2 Systém řízení**

Bláha a Dytrt (2003) zastávají názor, že etika byla v minulosti chápána a vysvětlována různými způsoby. Na počátku devadesátých let minulého století, kdy začala být pocíťována potřeba ovlivnit etikou management a zmírnit tak drsné a často protizákonné představy o podnikání, spojené s protizákonným chováním některých podnikatelů a to dokonce i s nežádoucími dopady na společnost, se stala etika novým populárním slovem.

Všechny tyto faktory měly vliv na názory na obsah etiky a na potřebu řídicích pracovníků s obsahem etiky. Vznikala řada společností, která se etikou zabývala a neméně důležitou součástí byly i zahraniční názory na etiku, kde rovněž její absence začala působit starosti a problémy. Zřídka se objevovaly dokonce i názory na obsah etiky a na její praktické a systémové uplatnění v ekonomice a managementu. Prioritou šlo o to, aby si etiku a hlavně etické chování osvojili všichni zaměstnanci organizace, zejména však manažeři, kteří etické chování výrazně ovlivňují jak uvnitř organizace, tak i navenek.

Uvnitř organizací tak vznikl požadavek na zkvalitnění kultury práce i vztahů mezi zaměstnanci. Je třeba podotknout, že naléhavost této situace vznikla tempem nového uspořádání Evropy. Ve své podstatě by úloha manažerské etiky neměla být pro manažery jednotlivými zákony a pravidly, ale měla by je motivovat a vyvolávat v nich potřebu ztotožnit se s ní.

### **3.3 Manažerská etika jako inovace řízení**

Slámečka (2012) říká, že díky současné rychle se rozvíjející vědě a technice musíme uznat, že technicko-technologické a vědecké možnosti lidstva předbíhají možnosti morální. Věda a technika se zdokonaluje stále rychleji a etika se snaží udržet stejné tempo, to se jí bohužel v současném světě ale nedaří. Na tento dynamický vývoj vědy a techniky, který musí být zároveň téměř okamžitě i do praxe, jinak by neměl význam, musí i samotný management včas a účinně reagovat uplatňováním změn, aby se předešlo nežádoucím důsledkům.

Dobrý manažer stimuluje ostatní pracovníky firmy, seznamuje ostatní je se strategií organizace a také se změnami, kterými je třeba neustále zlepšovat současnou praxi. Díky přiděleným pravomocem jim plně důvěřuje a může se na ně spolehnout. Mezi manažery a jejich podřízenými panují morálně a lidsky příznivé podmínky, kde každý ze zúčastněných má svá práva a povinnosti a respektuje mantinely, které vymezuje manažerská etika.

Jednota managementu i zaměstnanců a společné přesvědčení, že jsou „na jedné lodi“, přispějí nejenom k růstu kultury řízeného objektu, ale i k jeho postavení v ekonomickém okolí.

### **3.4 Nástroje etického řízení**

Hlavní úloha nástrojů manažerské etiky nespočívá v jednoznačném řešení složitých vztahů v podniku a jeho okolí, ale právě díky vhodně zvoleným nástrojům, ochotě a angažovanosti zaměstnanců lze vytvářet, prosazovat a následně monitorovat vhodný etický program organizace.

Nástroje se dělí do několika oblastí, které jsou vzájemně ovlivňovány a jejichž aplikování jako celku vede k požadovaným výsledkům organizace. Uvedený přehled nástrojů aplikace manažerské etiky si žádá vysvětlení, abychom díky němu vysvětlili pojetí, které předkládáme.

Dle Rolného (2008) tradiční nástroje podnikatelské etiky začaly být využívány ve dvacátých letech 20. století a jednalo se tak o první kodexy etiky. Většinou byly zaváděny jednodušší druhy kodexů – firemní kréda a deklaráce hodnot. V třicátých letech 20. století byly kodexy doplněny využitím etických vzorů a výcvikem zaměstnanců k etickému obchodnímu jednání. K rozvoji tradičních nástrojů etického jednání dochází také po 2. světové válce, zejména v šedesátých letech 20. století, kdy jsou do praxe zaváděny první etické kodexy vycházející z teorie participujících skupin.

Etické kodexy v současnosti reprezentují zpracování základních etických hodnot a principů a dosud představují klíčový nástroj řízení. V současné době je etický kodex jedním z nejběžnějších a nepoužívanějších nástrojů implementace etických principů do podnikatelské praxe.

Mezi tradiční nástroje etického řízení řadíme:

- etický kodex,
- etické vzory,
- výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky.

### **3.4.1 Etický kodex**

Dodržování formálních i neformálních pravidel je nepsanou, ale nezbytnou povinností ve firmě, zvláště pak u řídicích pracovníků. Tato pravidla by měla být aplikována a respektována ve všech manažerských funkcích. Etický kodex představuje deklaraci hodnot, principů a pravidel z oblasti obchodní a občanské etiky, ke kterým se společnost hlásí a zavazuje.

V současnosti je kladen stále větší důraz na sociální zodpovědnost u vedoucích pracovníků, kteří by stejně tak, jako jejich podřízení, měli dodržovat etiku a klást důraz na své vystupování uvnitř i vně podniku (Rolný, 2008).

### **3.4.2 Etické vzory**

Dle Kunze (2012) by měl být v organizaci etickým vzorem přímo manažer, od kterého je očekávána vysoká morálka a odpovědnost. Manažer by se měl výrazně podílet na prosazování etického chování ve firmě. Nejen díky tomu jsou manažeři vzorem pro ostatní zaměstnance.

Velký podíl na tom má také jejich vzdělanost a chování ke svým podřízeným, ale stejně tak i nadřízeným. Tímto chováním a postoji si manažeři získávají morální autoritu, důvěru ostatních zaměstnanců a kultivují tak prostředí na pracovišti. Identifikace pracovníka s etickým vzorem je otázkou důvěry a transparentnosti jejich jednání.

### **3.4.3 Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky**

Steinmann (1995) říká, že: pracovníci, kteří již prošli výcvikem a vzděláním bývají efektivnější, podávají vyšší výkony a dopouštějí se menšího množství chyb. V oblasti podnikatelské etiky nesmí být výcvik a vzdělání pochopen tak, jako by se jednalo o rozvoj jen několika málo vyvolených osob. Nesmí se jednat pouze o vývoj vyšších vedoucích pracovníků v oblasti podnikové etiky, ale výcvik a vzdělávání se musí týkat všech zaměstnanců v podniku. Rozsah vzdělání a výcviku se liší v závislosti na velikosti odpovědnosti a je také kladen odlišný důraz na jejich dodržování.

## **3.5 Přínosy manažerské etiky**

Přínosy manažerské etiky nám odpovídají na velmi často kladenou otázku, konkrétně na to, zda se manažerská etika a úsilí ji aplikovat v práci manažerů vyplatí. Odpověď na tuto otázku je dělena do dvou hledisek, a to hledisko kvalitativní a hledisko kvantitativní, která jsou popsána v následující kapitole.

### **3.5.1 Hledisko kvalitativní**

Toto hledisko se zabývá jevy, jejichž hodnotu a význam pro řízený objekt nelze kvantifikovat. I přesto jsou tyto jevy důležité a musíme s nimi v managementu počítat. Jelikož doplňují jevy kvantitativní, tak je musíme brát v úvahu i při rozhodovacím procesu. Těmito jevy se myslí v první řadě dobrá pověst konkrétního podniku i jeho vedení, proto většina organizací tak strategicky usiluje nejen o dobré jméno firmy, ale i o vytváření podnikové kultury. Dobré jméno podniku totiž vrhá dobré světlo na celkovou firmu a její postavení ve společnosti. V některých případech musíme o dobré jméno podniku strategicky usilovat. Ve své podstatě jde o vytváření kultury dobrého jména firmy, které není možné získat bez etiky managementu a neustálé snahy o její další pozitivní rozvoj.



To spočívá především v respektování specifických podmínek řízených firmou a jejich vývoj ovlivňovat na základě projektu etické strategie, dále vnímat management jako inovační proces, vytvářet etické klima stimulující tvořivost a pozitivní vývoj interpersonálních vztahů v řízeném podniku v dlouhodobém časovém horizontu. Znamená to dokonce i důsledné sledování, inovování a prohlubování vývoje etických vztahů, dbání na vyvážený vývoj vztahu „stimulace – motivace“ na všech úrovních řízení a analyzovat kladné přínosy manažerské etiky z hlediska kvantitativních i kvalitativních aspektů (Bláha, Dytrt 2003).

### **3.5.2 Hledisko kvantitativní**

Kvantitativní hledisko zahrnuje zejména etické provádění manažerských aktivit, což je dodržování pravidel inovačního procesu, systematické a komplexně využívané metody technicko-ekonomické analýzy chování řízeného objektu, ukládání úkolů jednotlivým pracovníkům odpovídající jejich právům a odpovědnosti a projektování strategie řízeného objektu jako celku.

Další aktivitou je dbát na etické postoje všech pracovníků a sledovat jejich přínosy k výsledkům řízené organizace. Pokud jsou tyto aktivity prováděny eticky, mají pro podnik velký přínos, a tudíž se jejich etické provádění vyplatí (Bláha, Dytrt 2003).

## 4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

CSR se v etickém světě vnímá jako společenská odpovědnost firem. V rámci CSR aktivit se jednotlivé organizace snaží přispět ke zlepšení svého okolí. Všechny činnosti provázané se zlepšováním svého okolí provádějí čistě dobrovolně a bez vidiny přímého zisku. V České republice doposud není uzákoněno, zda se firmy s určitým počtem zaměstnanců a při určité výši firemního obrátu musí věnovat CSR aktivitám. Tyto aktivity iniciují jednotlivé firmy dobrovolně na základě uvážení vedení.

Termín společenská odpovědnost je každým jedincem vnímán a chápán odlišně a je tak svým způsobem brilantní. Někomu asociuje myšlenku právní odpovědnosti nebo závazku, jinému společensky odpovědné chování v etickém slova smyslu. Další vnímají společenskou odpovědnost jako „odpovědnost za něco“ v obecném slova smyslu nebo CSR přirovnávají ke společenské uvědomělosti či charitativní činnosti. CSR může být také považována za synonymum legitimacy jako něco správného, platného a pro nemálo zúčastněných pak znamená povinnost zavádět vyšší standardy chování do obchodních aktivit, a to ve větší míře, než je kladena na jednotlivé občany (Crane, 2008).

V on-line slovníku pojmů Evropské komise je definice společenské odpovědnosti firem rozšířena ještě o specifikaci toho, jak se navenek projeví skutečnost, že organizace implementovala CSR do své podnikatelské praxe: *„CSR se vztahuje ke koncepci, kdy firmy dobrovolně začleňují sociální a environmentální zájmy do svých podnikových operací a do interakce s podílňiky. Podniky, které začlenily koncepci CSR, se chovají eticky a přispívají k ekonomickému rozvoji, přičemž celkově zlepšují kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, jakož i místní komunity a společnosti.“* (Evropská komise, 2021, online) Téměř totožné vymezení nalezneme současně v materiálech Business Leaders Forum, které je mezinárodní platformou CSR manažerů.

### 4.1 Aktivity CSR

Dle britských profesorů Blowfielda a Murraye (2019) sahá odpovědnost firmy do tří oblastí, konkrétně ekonomické, sociální a oblasti environmentální, která se týká životního prostředí.

#### **4.1.1 Ekonomická odpovědnost firmy**

Pokud bychom chtěli hovořit o odpovědné firmě, museli bychom primárně začít u ní samotné. Odpovědnou firmou je ta, která včas platí své závazky vůči dodavatelům a nevystavuje tak svého obchodního partnera riziku. Firma jedná vždy transparentně, férově a odmítá korupci. Odpovědná firma nepodvádí své zaměstnance, zákazníky, ani stát a uznává základní morální pravidla. Z hlediska ekonomické odpovědnosti je zásadní zmínit pomoc ekonomice prostřednictvím podpory malých a středních podniků či start-upů, případně zřízení investičního fondu. Některé firmy se věnují financování inovativních aktivit prostřednictvím individuálních finančních programů (Blowfield, Murray, 2019).

#### **4.1.2 Sociální odpovědnost firmy**

Sociální oblast CSR se týká všech činností uvnitř podniku, ale i mimo něj. Je to pozice, kterou podnik zaujímá nejen v interním prostředí, ale i v prostředí externím. Vzhledem k zajištění dodržení sociální odpovědnosti se od podniku očekává, že bude brán ohled nejen na zaměstnance firmy a rodinné příslušníky, ale i na širokou veřejnost.

Rozlišujeme tak dvě roviny:

- vnitropodniková sociální odpovědnost
- mimopodniková sociální odpovědnost

Vnitropodniková sociální odpovědnost zahrnuje aktivity, které se věnují dodržování pracovních standardů, lidských práv, péče o zaměstnance a jejich zdraví a v neposlední řadě podporují rodinu zaměstnance. Podpora zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené či flexibilní pracovní doba může být jedním z benefitů. Firma také bere zřetel na sportovní či vzdělávací aktivity svých zaměstnanců. Na druhé straně mimopodniková sociální odpovědnost firmy zahrnuje aktivity, které se týkají podpory neziskového sektoru, jež obsahuje neziskové organizace. Firma by také měla podporovat sportovní události, díky kterým je také možno získat nepřímou reklamu (Táborská, 2019).

#### **4.1.3 Environmentální odpovědnost firmy**

Prostřednictvím této CSR aktivity firmy usilují o minimální negativní dopad svého podnikání na životní prostředí. Věnují se například snižování množství odpadu a způsobů jeho recyklace, je pro ně ale také důležité minimalizovat znečištění a snaží se šetřit energiemi.

Environmentální odpovědnost firem je úzce propojená s podporou neziskových organizací, které se zaměřují na ochranu životního prostředí, můžeme sem ale také zařadit budování dětských hřišť nebo výsadbu stromů. Důležité je také zmínit související spolupráci s národními parky nebo se zvířecími útulky.

Norma ISO 26000 stanovuje sedm principů společenské odpovědnosti:

1. Odpovědnost podniku za své dopady na společnost a na životní prostředí.
2. Transparentnost organizace v jejích rozhodnutích a činnostech, které mají dopad na ostatní.
3. Princip etického chování, jež stanovuje, že by se podnik vždy a za všech okolností měl chovat eticky.
4. Princip stakeholderů určuje, že by organizace měla respektovat a brát v úvahu zájmy všech zainteresovaných subjektů.
5. Pravidlo zákonnosti vyjadřuje, že společnost musí respektovat platnou legislativu.
6. Princip mezinárodních standardů říká, že by organizace měla respektovat relevantní mezinárodní standardy tam, kde jsou tyto standardy příznivější z hlediska udržitelného rozvoje a blaha společnosti.
7. Princip lidských práv vymezuje důležitost a univerzálnost lidských práv, kterou by měla organizace uznávat. (ISO, 2009)

Tato norma ISO 26000 společností určuje, jak se chovat společensky odpovědně. (Táborská, 2019)

## 4.2 Přínosy CSR

CSR je často podnikem vnímána jako investice do nehmotných aktiv podniku, které lze ohodnotit pomocí indikátorů a které v dlouhodobém horizontu přináší firmě finanční prospěch, který je také měřitelný.<sup>1</sup> Věnování se CSR aktivitám může firmám přinášet mnohá pozitiva. Díky zlepšování kvality odpovědnosti dosahují vyšší loajálnosti a výkonnosti zaměstnanců, vrhají zároveň lepší světlo na značku společnosti, díky kterému je zaměstnanci i veřejností vytvářen lepší vztah ke značce a firma si tak zlepšuje image a zároveň navazuje nové kontakty.

Díky těmto aktivitám organizace posiluje svou konkurenceschopnost, získá také určitou zpětnou vazbu, jaký dopad má její podnikání na životní a sociální prostředí, na podmínky pro zaměstnance nebo možnosti ovlivnění úrovně vzdělávání či kvality života v místní komunitě.

Aby bylo CSR úspěšné, je důležité, aby bylo zabudováno do celé firemní strategie, hodnot a poslání podniku, je také důležité přehodnocovat způsob podnikání a hledat nová inovativní řešení a postupy, například při výrobě a distribuci produktů, expanzi na nové trhy či při nastavování dodavatelského řetězce. Firma by měla vyvíjet pouze takové činnosti, které nejsou v rozporu s myšlenkou CSR. Důležité a nezbytně nutné je to, aby o přínosech a zavedení CSR byli přesvědčeni nejen řídicí pracovníci firmy, ale aby k tomu také motivovali své podřízené, jelikož právě ti tvoří tvář každého podniku. Důležitým bodem je také prospěšnost CSR pro firmu a jejich zaměstnance. Jistým způsobem by se mělo jednat o přirozené chování a firma společně s jejími zaměstnanci vrátí společnosti to, co do nich vložila. Svou roli může hrát i osobní hodnotový postoj, který zahrnuje pomáhání druhým, což následně vede k lepšímu pocitu z práce. Ten může být pro zaměstnance vhodnou motivací, což má dopad na jejich produktivitu a loajalitu. CSR může také přinášet podniku dlouhodobou konkurenční výhodu.

### **4.3 Motivační systémy z hlediska CSR**

Pro generaci, která v současnosti nastupuje na pracovní trh, je společensky odpovědné chování firmy často jedním z rozhodujících prvků při výběru zaměstnavatele. Společenskou odpovědnost můžeme chápat jako jeden z firemních benefitů, který má dobrovolný charakter a je uskutečňován nad rámec zákonných povinností. Zaměstnanci jsou v tomto případě informováni o skutečnostech, které jsou pro ně významné z pohledu pracovního, ale i osobního. Jelikož jsou motivační systémy vždy spojeny s konkrétním podnikem, neexistuje modelový program, které by bylo možné použít jako vzor. Pro sestavení a úspěšnou aplikaci motivačního programu je zapotřebí respektovat všechna výše uvedená kritéria. Při zohlednění jednotlivých kritérií je možné vytvořit funkční motivační systém podniku.

Ideální systém je dynamicky stabilní a tudíž je možné používat motivační faktory pružně dle aktuálních podmínek a měnících se priorit zaměstnanců. Stabilita motivačního systému je tvořena jeho čitelností, předpověditelností a v neposlední řadě konzistentností.

V praxi to znamená, že pracovníci jsou si vědomi, za co jsou odměňováni a dokáží tak porovnat své výkony s odměnou. Odměňování by mělo být spravedlivé a organizace musí při sestavování programu sledovat jak zájmy své, tak přihlížet ke svým možnostem a současně reflektovat na potřeby pracovníků. Pokud se nepodaří působení těchto faktorů sladit, nepřispěje vypracovaný motivační program k naplnění cílů organizace. Důležitou součástí programu je udržet žádoucí motivaci a zajistit pozitivní pracovní podmínky pro firemní pracovníky, jelikož ti jsou klíčovými články v plnění cílů organizace (Stýblo, 1992).

## **4.4 CSR s ohledem na pandemii COVID-19**

Globální zdravotní, ekonomické a sociální dopady pandemie koronaviru (COVID-19) každým dnem rostou. Za posledních několik měsíců se nejprve Čína a nyní celý svět potýkali s důsledky pandemie COVID-19 v podnicích, zaměstnancích, zákaznících, komunitách a navzájem. Lidé na celém světě jsou stále pevně odhodláni v tomto kritickém období plném strachu a nejistoty spolupracovat a vzájemně se podporovat všemi možnými způsoby.

V praktické části mé diplomové práce bude více rozebrána a prozkoumána reakce vybraného podniku na pandemii COVID-19, která se snaží prostřednictvím iniciativ CSR podpořit své zásadní zúčastněné strany, jako jsou zaměstnanci, zákazníci a společnost jako celek.

### **4.4.1 Krize v České republice**

Na území české republiky se první případy nákazy novým typem koronaviru objevily 1. 3. 2020. Krátce na to přijala Česká republika řadu opatření, která měla přispět k omezení šíření nákazy na našem území a 12. března byl v ČR na základě ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhlášen nouzový stav. V rámci opatření proti nákaze virem COVID-19 došlo například k uzavření škol, některých prodejen či provozoven, omezení hromadných akcí a značně omezeno bylo také cestování do zahraničí (Komenda et al., 2020; Vláda ČR, 2020a; Vláda ČR, 2020b; Ministerstvo vnitra ČR, 2020).

Koronavirová pandemie začala sice během dubna 2020 postupně slábnout, 17. května 2020 skončil nouzový stav a zavedená opatření byla postupně uvolňována, ale začátkem září se epidemiologická situace v naší zemi začala opět zhoršovat a opět byly zavedeny přísné restriktce. 5. října byl v České republice opětovně vyhlášen nouzový stav, který trval dlouhých šest měsíců až do 11. dubna 2021. Striktní protiepidemická opatření ovšem koncem nouzového stavu nebyla výrazně uvolněna, pouze se začala řídit novým pandemickým zákonem (CzechTrade, 2020; Komenda et al., 2020; Ministerstvo zdravotnictví, 2020; Vláda ČR, 2020c; Vláda ČR, 2021).

### **4.4.2 Vývoj CSR ve společnosti v době pandemie**

Dle asociace společenské odpovědnosti (2021) pandemie zvýšila důraz na zdraví, podporu ekonomiky, ale i boj s dezinformacemi. Během pandemie narůstá důraz na CSR aktivity zaměřené na péči o zdraví (větší důraz než před pandemií na to klade 27 % populace) a na podporu české ekonomiky (18 %).

Větší pozornost je věnována také životnímu prostředí (17 %) a boji s dezinformacemi a obraně demokratických hodnot (12 %), zatímco komunitní život, rovnost ve společnosti a humanitární pomoc ustoupily do pozadí.

#### NA CO LIDÉ KLADOU BĚHEM COVIDU VĚTŠÍ A MENŠÍ DŮRAZ NEŽ DŘÍVE?



Poznámka: Zobrazen rozdíl mezi dávám rozhodně/spíše větší důraz a dávám rozhodně/spíše menší důraz  
Zdroj: Ipsos CSR & Reputation Research 2020



**Obrázek 1:** Změna CSR aktivit v důsledku pandemie Zdroj: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/bez-spolecenske-odpovednosti-se-kvalitni-firemni-strategie-neobejde/>

#### 4.4.3 Vývoj CSR v podnicích v době pandemie

He a Harris (2020) se ve své studii shodují, že koronavirová pandemie znamenala pro společensky odpovědné firmy příležitost k budování dobrých vztahů nejen se svými zákazníky, ale i s celou společností. Firmy měly možnost se do boje s pandemií COVID-19 přímo zapojit a svou činností tak přispět ke zmírnění jejích dopadů.

Podle výzkumu I. García-Sánchez a M. García-Sánchez (2020) pandemie rozdělila firmy do třech významných skupin. První skupinu tvořily firmy, jejichž cílem bylo v první řadě ochránit vlastní ekonomické zájmy. Druhou skupinu firem pak tvořily ty, které kladly i nadále velký důraz na společenskou odpovědnost, snažily se pomoci v boji s nákazou virem COVID-19 a poskytly finanční prostředky či jinou pomoc potřebným. Třetí a poslední skupinu tvořily ty firmy, které kombinovaly ochranu svých ekonomických zájmů s CSR.

## 4.5 CSR a řízení lidských zdrojů

Spojení společenské odpovědnosti a řízení lidských zdrojů stojí zejména na faktu, že zaměstnanci jsou jednou z neklíčovějších stakeholderských skupin. Zvolenou strategií CSR je potřeba transparentně prezentovat zaměstnancům a jasně formulovat způsob a možnosti jejich zapojení. Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, jak se jejich společensky odpovědné chování odrazí v jejich hodnocení, rozvoji, kariérním plánu a odměně.

Společenská odpovědnost získává na významu zpravidla ve zdravých organizacích a prostupuje tak do všech firemních oblastí. V současné době je spojení CSR s řízením lidských zdrojů velice zajímavé. Novodobé pojmy v oblasti personalistiky, jako je HR marketing nebo Employer Brand, získávají prostřednictvím CSR nové rozměry. Dokazuje to, že společnosti své postoje mění. Pro uchazeče na pracovním trhu se kromě náplně práce a platu stávají faktory jako je firemní politika, postoj organizace ke komunitě a obecně orientace na společensko-odpovědné aktivity, významnými kritérii při rozhodování. Na základě řady teorií a s nimi spjatých výzkumů, je potvrzen rostoucí význam společenské odpovědnosti ve vazbě na procesy v řízení lidských zdrojů.

Koncepce společenské odpovědnosti organizací předpokládá zohledňování zájmů a potřeb jednotlivých pracovníků v personální oblasti a klade také důraz na dodržování odpovědných a etických zásad při práci s lidmi v organizaci nad rámec zákonných potřeb a požadavků. Zároveň by však měla personální politika sledovat zájmy a cíle společnosti a usilovat o uplatňování praktik, které mají největší potenciál uspokojit nejen samotné pracovníky, ale i jejich zaměstnavatele. Akceptování společenské odpovědnosti v personálním řízení stojí na začlenění souvisejících principů do personálních procesů a do způsobů práce s lidskými kapitály v organizaci. Schopnost pozitivně ovlivnit vztah s jednotlivými pracovníky je klíčovým předpokladem pro vytvoření kladných vztahů s dalšími soustředěnými skupinami a dobrého jména organizace.<sup>2</sup>

## 4.6 Work-Life Balance (WLB)

Dle slovenského psychologa Prodaje je work-life balance je nedílnou součástí konceptu CSR, můžeme ji kategorizovat do sociálního pilíře, jelikož sociální oblast CSR souvisí především s péčí firmy o její zaměstnance, či s pracovními podmínkami, které firma pro své zaměstnance vytváří a to je klíčové právě pro zaměstnance, aby mohli sladit svůj pracovní a osobní život.



Představitelé podnikatelského sektoru by si měli uvědomit, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní znalostní společnosti klíčovým faktorem k jejich prosperujícímu fungování. Na základě řady výzkumů odpovědný přístup firem k jejich zaměstnancům jim může přinést řadu benefitů, ať například v podobě přední pozice na trhu práce a získání pověsti dobrého zaměstnavatele, vyšší loajality zaměstnanců, jejich nižší fluktuace či absence, nebo jejich vyšší výkonnosti. Rozsah aktivit v sociální oblasti je velmi široký a odvíjí se od celé řady faktorů, včetně oblasti podnikání, či momentální situace na trhu práce (Prodej, 2013).

Důležité je také zmínit roli provázání pracovního a osobního života, které se týká nejen podnikových zaměstnanců, ale také jejího vedení. V dnešním turbulentním prostředí, které je charakteristické nedostatkem volného času, si každý jedinec klade otázku, jak efektivně rozdělit omezené množství času na jednotlivé aktivity. Pomineme-li nezbytné úkony zahrnující fyziologické potřeby, které vykonáváme automaticky, naskýtá se prostor pro práci, rodinu, přátele a případně zůstane čas na péči o vlastní osobu. Právě nalezení rovnováhy mezi uvedenými aspekty je úkolem přístupu work-life Balance. Problematika work-life Balance je v České republice poměrně nová, její principy a hodnoty jsou však velice aktuální. V případě, že mají zaměstnanci možnost lépe sladit svůj pracovní život s osobním, mohou se lépe koncentrovat a podávat tak lepší pracovní výkon. Pozitivem je snížení fluktuace, absence a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což vede k růstu jejich produktivity. Mělo by být tedy v zájmu obou stran docílit efektivní rovnováhy, která přináší dlouhodobý užitek.

Existuje široká škála nástrojů, kterými lze rovnováhu životních oblastí docílit. Každá organizace by měla sama zhodnotit, který program je pro její zaměstnance nejvýhodnější a bude produkovat požadovanou přidanou hodnotu. Je možné se zaměřit na poskytování flexibilních pracovních režimů, pořádat školení zaměřené na problematiku sladování, poskytovat finanční příspěvky, dodatečnou dovolenou, zřídit firemní školku, organizovat tábory pro rodiče s dětmi, poskytovat vzdělávací školení a jazykové kurzy a podobně. Veškerá aktivita by měla odpovídat potřebám zaměstnanců a je proto vhodné provést interní výzkum zaměřený na identifikaci zaměstnaneckých potřeb. Flexibilita pracovní doby je v České republice stále na velmi nízké úrovni. Částečné pracovní úvazky nebo práce z domova jsou spíše výjimkou. Důvodem může být potřeba zaměstnání na plný pracovní úvazek kvůli finančnímu zabezpečení sebe či rodiny. O tuto formu zaměstnání však mají zájem například studenti, zdravotně postižení či zaměstnanci pečující o děti nebo jiné rodinné příslušníky.

Česká republika naopak vyniká, oproti evropskému průměru, v práci přesčas a delší pracovní době. Narážíme zde na mylné přesvědčení, že flexibilní pracovní doba je výhodná pouze pro zaměstnance a firmě přináší spíše vysoké administrativní zatížení.

Nejčastějším důvodem neúspěšného slad'ování je vysoké pracovní vytížení, které je možné zvládat pouze krátkodobě. Zaměstnanci tak nemají dostatek času pro vlastní regeneraci, která by jim pomohla načerpat energii a připravit se na podávání dalšího pracovního výkonu. Asi nejdůležitějším krokem k úspěšnému slad'ování je dodržování zákona a základních pravidel genderové rovnosti. Na základě veřejně dostupných článků zaměstnavatelé nabízejí poměrně rozsáhlou škálu firemních benefitů. Zároveň se rozsah poskytovaných benefitů liší v závislosti na pozici jednotlivých zaměstnanců v organizaci. Ke standardním benefitům, které se poskytují všem zaměstnancům ve firmě, patří převážně stravenky či nějaká forma závodního stravování.

Na druhé straně jiné benefity, jako další vzdělávání v rámci firmy, zdravotní péče, služební auto, mobilní telefon, přechodné ubytování nebo školné pro děti se již spíše než plošně poskytují v závislosti na dosažené pozici ve společnosti, například od vyšších či středních manažerských pozic. Některé firmy zase benefity poskytují formou tzv. „cafeterie“, to znamená, že zaměstnanec si v rámci daného okruhu benefitů a finančního limitu zvolí pro sebe optimální strukturu čerpání nabízených benefitů. Rozsah a způsob poskytování benefitů vyplývá především z vnitřní směrnice zaměstnavatele nebo z individuální pracovní či podobné smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, případně z dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě.

Ideální benefity jsou samozřejmě takové, které jsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představují pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, které tak nepodléhají ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Takových benefitů není tolik, ale při splnění podmínek předepsaných zákonem a při pečlivém ošetření na straně zaměstnavatele se jich několik najít dá (Skácelík, 2010).

## **4.7 Work-life balance jako aspekt CSR**

Většina definic společenské odpovědnosti podniku požaduje po firmě, aby se chovala společensky a zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí, a další. Jinými slovy se dá říci, že se po ní žádá, aby investovala do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, proč by se v nich měl angažovat. Je třeba si totiž uvědomit, že primárním a klíčovým cílem podnikání je tvorba zisku pro vlastníky a tak i tyto aktivity se musí podniku vyplatit.

Jak bylo již zmíněno výše, CSR je tvořena ekonomickou, sociální a environmentální oblastí. Jelikož sociální oblast souvisí převážně s péčí o zaměstnance firmy a jejich rodiny, work-life balance tak spadá do oblasti sociální.

Jedná se o jeden z moderních trendů společenské odpovědnosti podniku za účelem slazení svého života nejen po stránce pracovní, ale i osobní. Úloha rodiny je totiž nenahraditelnou součástí společnosti. Je to místo, kde dochází k formování člověka také místo, kde se učí lásce, úctě a respektu. Tvoří nejvýznamnější jednotku naší společnosti.

Zárukou vhodného prostředí pro výchovu dětí, udržitelného rozvoje společnosti a její funkčnost a soudržnost je stabilní a prosperující rodina, work-life balance, jakožto aspekt sociálního pilíře CSR je v současnosti nejvíce skloňován v souvislosti s ženami/matkami, proto se může stát, že ho lidé vnímají pouze v otázce mateřství, ale týká se všech zaměstnanců bez rozdílu věku a rodinného stavu (Kašparová, Kunz, 2013). Jako u společenské odpovědnosti firem neexistuje přesné vymezení tohoto pojmu podle J. Birda (2003), tak i bilancování pracovního a osobního života neznamena časovou rovnováhu. Sladování obojího by bylo o něco jednodušší, kdyby všichni lidé byli stejní. Avšak je potřeba brát v úvahu individuální rozdíly jednotlivých zaměstnanců. Každý je svým způsobem jedinečný v důsledku svých schopností, inteligence, pohlaví, rasy, hodnot nebo kultury či prostředí, ve kterém zaměstnanci vyrůstali a z jakého regionu přišli (Armstrong, 2007). Dalším problémem, který je potřeba brát v potaz, je v rozdílná motivace k práci, tím se odvíjí i různé nároky na rozdělení pracovního a osobního času. Pokoušet se naplánovat stejný počet hodin pro každou z různých pracovních a osobních činností není reálné. Život je a měl by být více rozmanitý a také neexistuje žádná dokonalá rovnováha, kterou bychom měli hledat, jelikož jsou tyto pohledy pouze subjektivní. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je pro každého z nás odlišná, vychází z vlastního přesvědčení a životních priorit.

Z dlouhodobého hlediska lze sledovat přínosy také pro zaměstnavatele, a to například udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců, které mu umožňují budování kvalitní personální základny. Tím se tak snižují náklady na výběr nových pracovníků a jejich následného zaškolování. Tato politika také napomáhá ke zvýšení motivace a efektivity pracovního procesu, protože se upevňuje důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a tak roste i ochota podávat kvalitní pracovní výkon. Zlepšuje se pozice organizací a podniků na trhu práce i v očích širokého okolí, to mu zajišťuje nepřímou reklamu a také má větší možnosti při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013). Je patrné, že tak roste atraktivita jednotlivých podniku jako zaměstnavatele.

## 5 METODOLOGICKÁ ČÁST

V této části práce je charakterizován zkoumaný podnik včetně jeho strategie, organizační struktury i etického kodexu, dále popsán cíl výzkumu, dále také vybraná metoda sběru dat a následná analýza. Metodologická část se věnuje jednotlivým dílčím otázkám za účelem zjištění návrhů a doporučení, které by pro firmu měly být přínosem do budoucna.

Aby autorka naplnila cíl výzkumu, musela provést literární rešerši, kde pracovala s knižními zdroji, veřejně přístupnými články na internetu a podobně. Na základě toho se rozhodla pro polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Dotazník, kde následně uplatnila otázky polostrukturované, otevřené, identifikační, ale i se škálou, se rozhodla vyhodnocovat v excelu a to konkrétně s grafy, průměry či pomocí kontingenční analýzy. Aby autorka mohla provést analýzu, díky které získá nejen absolutní, ale i relativní četnost, která zastupuje konkrétní hodnoty na celkovém součtu a je vyjádřena v procentech, musí dotazník obsahovat identifikační otázky, naopak díky zastoupení otázek se škálou či stupnicí může autorka získat modus či medián zkoumaného souboru. Analýza by nebyla kompletní bez otevřených otázek, kde se respondenti mohou konkrétně k dané problematice blíže vyjádřit.

### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem této práce je zjistit a upozornit na možné nedostatky v zavedeném motivačním systému organizace z hlediska CSR. Díky tomuto zjištění, které mohou vést k nespokojenosti zaměstnanců a následnému snížení jejich motivace či pracovního výkonu, je šance k jejich následnému odstranění. Cílem práce je analýza přínosu aktivit spojených s konáním společenské odpovědnosti na základě stanovených kritérií.

#### 5.1.1 Výzkumná strategie

Jak ve své publikaci uvádí Pro vazník a Komárková (1996), při měření a zkoumání motivace je zapotřebí použití nepřímých postupů a metod, jelikož ty přímé nejsou u člověka možné. Z tohoto důvodu za nejvhodnější metody ke zkoumání motivace a otázek s ní spojených, vybírají rozhovory (standardizované, polostandardizované), pozorování či dotazníky.

V návaznosti na doporučení autorů a také v návaznosti na hodnoty a důvěryhodnost respondenta, jsem zvolila metodu kvalitativní strategie.

### **5.1.2 Výzkumná metoda**

Na základě uvedených doporučení a především s ohledem na výzkumnou strategii a potřebu proniknout do hloubky sledovaného jevu bude nejvhodnější forma polostrukturovaného rozhovoru. Dle Mišoviče (2019) se polostrukturovaný rozhovor řadí do kontextu kvalitativního výzkumu, avšak jeho realizace, stejně jako dalších metod a technik kvalitativního výzkumu vyžaduje splnění určitých požadavků. Tazatel i respondent by se měli řídit předem připraveným souborem otázek, avšak na základě znalostí respondenta mohou být tyto otázky upraveny. Díky vzdělání respondenta je kvalitativní metoda výzkumu vhodnější volbou, jelikož u kvantitativní metody zapotřebí zvláštní vzdělání není. Uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru je možné na základě předem připravených a správně cílených otázek, kde je zapotřebí dodržet také náležitou strukturu.

### **5.1.3 Proces sběru dat**

Při výběru metody pro sběr dat je důležité si ujasnit, jaký typ informace potřebujeme získat, kdo bude respondentem a za jakých okolností bude sběr dat probíhat. Vybraná technika výzkumu musí zajistit objektivnost, jasnost a přesnost výzkumu. Rozhovor patří mezi nejobtížnější a současně nejvhodnější metody pro získávání kvalitativních dat. Vedení rozhovoru vyžaduje od výzkumníka specifické dovednosti, citlivost, koncentraci, porozumění a disciplínu. Kvalitativní rozhovor není pouze sběrem dat, ale může mít i intervenční charakter. V celém procesu získávání dat metodou rozhovoru je důležitá důsledná příprava na setkání a následný rozhovor, vedení vlastního dotazování, přepis a reflexe rozhovoru, analýza dat a vypracování výzkumné zprávy. Dle míry strukturace lze vedení rozdělit do tří základních skupin (nestrukturovaný rozhovor, polostrukturovaný rozhovor a strukturovaný rozhovor). Díky zúčastněnému respondentovi je možné lepší zapojení do interakcí mezi zúčastněnými a lepší pochopení a popsání daných situací, je však zapotřebí vysoká náročnost na osobu respondenta a jeho komunikační a sociální schopnosti, proto je polostrukturovaný rozhovor nejschůdnějším řešením pro obě strany. Polostrukturovaný rozhovor probíhal osobní formou přímo ve výše zmíněné firmě s vedoucí HR za účasti zástupce ze strany zaměstnanců.

### **5.1.4 Analýza dokumentů a dat**

Analýza dat je prováděna za účelem uspořádání, strukturování a získávání významu ze získaných informací.

Výchozím materiálem bývají zejména přepisy rozhovorů, terénní poznámky výzkumníka, videozáznamy, audionahrávky, písemná vyjádření jednotlivých respondentů, autentické dokumenty apod. K analyzování kvalitativních dat neexistují žádná jednotná pravidla. Povaha kvalitativního výzkumu umožňuje vyhledávat, třídít a zaznamenávat důležitá témata a myšlenky již během průběhu samotného výzkumu. Samozřejmě však nelze kvalitativní výzkum provádět intuitivně. Každá z běžně užívaných kvalitativních technik má rozpracovanou metodiku analýzy získaných dat, která bývá detailně popsána v odborných publikacích věnovaných příslušné technice (souhrnně viz např. Flick, 2014; Ritchie et al., 2014). Kvalitativní výzkumníci obvykle zkoumají data opatrně a rozvážně, neboť mají k dispozici enormní množství materiálů, které je nutné často procházet opakovaně se snahou je uspořádat, nalézt a pochopit jejich význam a poté je srozumitelně a vhodně interpretovat.

## 6 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část, jež tvoří jádro diplomové práce, se dělí na tři části, první částí je metodologická, druhá část je deskripční a obsahuje tak popis firmy a poslední, třetí částí analytické části je dotazníkové šetření včetně řízeného pohovoru s vedením. Obsahuje také vlastní návrhy a doporučení. Vlastní návrhy a řešení uvedených skutečností jsou formulovány na základě předem zjištěných a podložených informací.

### 6.1 Základní informace o společnosti

Společnost si z interních důvodů nepřála být jmenována, a proto bude dle domluvy dále uváděn název XYZ, a.s.

Dle webových pramenů byla společnost založena v roce 1991 a již od svého vzniku se věnuje progresivním stavebním technologiím. Z původního úzkého zaměření na speciální lepení a těsnění s využitím silikonových tmelů postupně přešla na dodávky celých prosklených konstrukcí, u nichž začala využívat konstrukční řešení na bázi hliníkových stavebních systémů. Společnost je přední český dodavatel obvodových pláštěů budov ze skla a lehkých kovů.<sup>3</sup> Na základě recenzí zákazníků či obchodních partnerů společnost vyniká chutí experimentovat a zkoumat nové možnosti řešení, za účelem inspirace, zlepšení dovedností, schopností a znalostí. Specializuje se na výrazný design a použití luxusních materiálů za účelem vytvoření inovativních a nadčasových architektonických děl. Všechny práce jsou prováděny v nejvyšší kvalitě současně s profesionální komunikací a spoluprací za účelem splnění očekávání i té nejnáročnější klientely. Díky svému technickému zázemí a také díky své precizní řemeslné práci je firma XYZ, a.s. schopna zvládnout i takové alternativy, které jsou velmi vzdáleny standardu. Firma se orientuje především na zahraniční klientelu a jelikož jsou finální vlastníci budov nároční na sebemenší detaily, je firma díky svému zaměření na detail a schopnosti adaptace nejdůvěryhodnější dodavatel.

#### 6.1.1 Strategie firmy

Vizí a současně posláním společnosti XYZ, a.s. je tvorba a poskytování hodnoty v podobě inteligentních, technicky originálních, vizuálně atraktivních a dlouhodobě spolehlivých řešení opláštění budov. Strategie společnosti navazuje na její vizi a poslání a rovněž na strategii společnosti v uplynulých letech. Podnik se zavazuje vytvářet originální a spolehlivá řešení, která naplňují představy náročných zákazníků.

Dále také zabezpečovat vysokou kvalitu procesů a jejich neustálé zlepšování a současně dbát na profesní rozvoj zaměstnanců a využití jejich kreativity, odbornosti a týmové spolupráce, díky kterým je schopna zdokonalovat poskytnutá řešení. V neposlední řadě firma XYZ, a.s. přistupuje ke všem partnerům trhu individuálně, na čestných a korektních vztazích. Je schopna poskytovat řešení, která minimalizují dopady na životní prostředí.<sup>4</sup>

### 6.1.2 SWOT analýza

Pro představu o strategické pozici společnosti byla sestavena SWOT analýza, která přehledně shrnuje jak silné, tak slabé stránky a zároveň zobrazuje přehled potenciálních příležitostí a hrozeb, kterým společnost v současné době čelí. Na základě zjištěných informací je na Obrázku 1 vyobrazena momentální situace ve firmě.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Systém řízení jakosti ISO 9001:2008 Stabilní a kvalifikovaní zaměstnanci. Více než 30 letá tradice. Využití vlastních výrobních kapacit.	Zastarávání technologického vybavení. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Rozdělení firmy na dvě pobočky – sklad a centrála = komunikační problémy.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Spolupráce s odbornými školami pro získávání nových pracovníků. Strategické partnerství se stavební firmou z oboru.	Pokles zakázek. Cenově podhodnocené zakázky

Obrázek 2: SWOT analýza

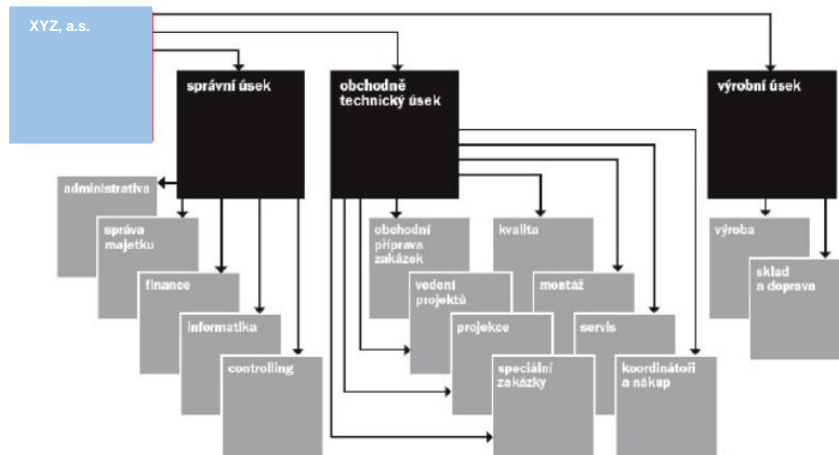
Zdroj: vlastní zpracování

### 6.1.3 Organizační struktura

Majitel firmy v dnešní době stále zasahuje do chodu společnosti a naplňuje tak společně se svými partnery a zaměstnanci zadané představy i cíle. Vzájemné vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jsou znázorněny níže, na obrázku 3. Organizační struktura vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou definovány na základě kompetencí a odpovědnosti ve společnosti. (Businessinfo.cz, 2020)



## organizační struktura



Obrázek 3: Organizační struktura firmy XYZ, a.s. Zdroj: vlastní zpracování

### 6.1.4 Sociální mix

Sociální mix je jedním z determinantů řízení lidských zdrojů, současně také otázkou odměňování a ovlivňují ho nejen vnitřní faktory, ale také ty vnější. Důležitost sociálního mixu je klíčová pro úspěšné fungování podniku, kde základem pro správné fungování je zavedená firemní kultura. Sociální mix se zdá být klíčovou prioritou současných regeneračních strategií uplatňovaných ve firmách, které se snaží o jeho udržení. Jinými slovy, podpora strategií usilujících o sociální mix je založena na předpokladech, které se ohlížejí například na úroveň platu, kde mají zaměstnanci možnost srovnání s ostatními pracovníky i z jiných odvětví hospodářství na stejných pracovních pozicích. Neméně důležitá součástí sociálního mixu je technická prestiž, výchova a doškolování zaměstnanců, díky kterému je firma schopna zajistit lepší společenskou pozici a chápání zaměstnanců širokou veřejností a to jak odbornou, tak laickou. V tomto ohledu hraje jistota zaměstnání a vývoje kariéry v budoucím vývoji jednotlivých pracovníků velkou roli. Klíčové pro budování dobrého sociálního klimatu a naplnění sociálního mixu je cílevědomé budování mezilidských vztahů na pracovišti a s nimi spjaté sociální výhody. Úroveň sociálního mixu je tedy dána firemní kulturou, kde důležitou roli hraje také etika podnikání.

### 6.1.5 Vývoj počtu zaměstnanců v letech, genderové složení

Pokud hovoříme o počtu zaměstnanců ve firmě, je obvykle sledován evidenční počet, který je zpravidla vyjádřen ve fyzických osobách a vyjadřuje tak součet všech zaměstnanců ve firmě bez ohledu na to, zda pracují na plný, nebo zkrácený úvazek.

Dopad covidové pandemie na vývoj počtu zaměstnanců ve zkoumané firmě není nijak zásadní, byť v posledním roce část českých firem k propouštění sáhla, avšak počty zaměstnanců převážně snižovaly ty firmy, které kvůli pandemii koronaviru nemohly vykonávat svou činnost nebo přišly o odbyt zboží a služeb.<sup>5</sup>

Na základě zjištěných informací ve firmě vzhledem k manuální a technické náročnosti dominují muži, avšak také ženy hrají ve firmě svou roli a to, že jsou zpravidla umístovány na centrální pobočce, která je podrobněji analyzována v následujících kapitolách. Níže, na vyobrazené tabulce, vidíme genderové zastoupení všech zaměstnanců firmy v ČR.

**Tabulka 4:** Genderové rozložení pracovníků firmy

	2016	2017	2018	2019	2020	11/2021
<b>Celkem</b>	190	206	259	267	246	234
<b>z toho žen</b>	32	37	46	49	47	46
<b>z toho mužů</b>	158	169	213	218	199	188
<b>ženy (v %)</b>	17	18	18	18	19	20
<b>muži (v %)</b>	83	82	82	82	81	80

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.1.6 Systém odměňování

U zmíněné společnosti je uplatňován princip vícesložkové mzdy za vykonanou práci, to znamená základní a pohyblivé složky. Každý zaměstnanec má právo na mzdu v základní výměře, vedle níž mu může být současně přiznáno v závislosti na podaných pracovních výkonech právo na pohyblivou složku mzdy, jakými jsou prémie či osobní ohodnocení. Dále jsou zaměstnancům také poskytována plnění jako jsou odměny, příplatky povinné i nepovinné, mimořádné odměny a další. Osobní ohodnocení je pohyblivou složkou mzdy, která se vyplácí současně k přiznané výši měsíční mzdy.

Osobní ohodnocení lze měnit pouze výjimečně, například při porušení pracovních povinností vztahujících se k vykonávané práci nebo při neloajálním jednání v rozporu se zájmy společnosti, vzhledem k tomu, že je firma technologického zaměření a operuje na trhu stavebního průmyslu, je nakládání s odpady jednotlivých zaměstnanců automatickou součástí osobního ohodnocení. Přímý nadřazený může osobní ohodnocení v případě neplnění povinností souvisejících s pracovní činností snížit, případně zcela odejmout, avšak zaměstnanec musí být s jeho krácením nebo odejmutím vždy písemně seznámen a příslušně zdůvodněn.

Na základě mimořádné aktivity může být také zaměstnanci přiznána odměna, kterou navrhuje přímý nadřízený a navrhovanou výši schvaluje výkonný ředitel společnosti, jedná se totiž o nenárokovou složku mzdy.

Dále zaměstnancům přísluší tyto mzdové příplatky:

- příplatek za práci přesčas
- příplatek za práci ve dnech pracovního klidu
- příplatek za práci ve svátek
- příplatek za práci ve ztíženém a zdravím škodlivém prostředí
- příplatek za práci v noci

Všechny tyto příplatky jsou součástí interního systému výše zmíněné společnosti a v zájmu zachování anonymity společnosti nejsou na žádost respondentky konkrétně uvedeny.

Pro zvýšení stimulačního účinku mzdového systému mohou být jednotlivým zaměstnancům vypláceny další mimořádné odměny a prémie za podmínek, že budou stanoveny ukazatele pro hodnocení.

## **6.2 Systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů**

V této kapitole je nastíněn systém zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vybranou společností, kdy základem je snaha o zvýšení pracovní motivace, angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců společnosti, s možným nárůstem produktivity práce.

Benefity jsou ve firmě poskytovány jak plošně, tedy všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní zařazení, tak pro vybrané skupiny zaměstnanců.

Společnost (zaměstnavatel) aktuálně poskytuje následující benefity:

- 5 dnů dovolené navíc
- příspěvek na stravování
- firemní akce
- Benefity Cafe (flexibilní systém benefitů)
- výuka angličtiny
- služební auto pro soukromé účely
- zvýhodněná multisportka
- voda a káva zdarma
- masáže
- práce z domova
- posilovna

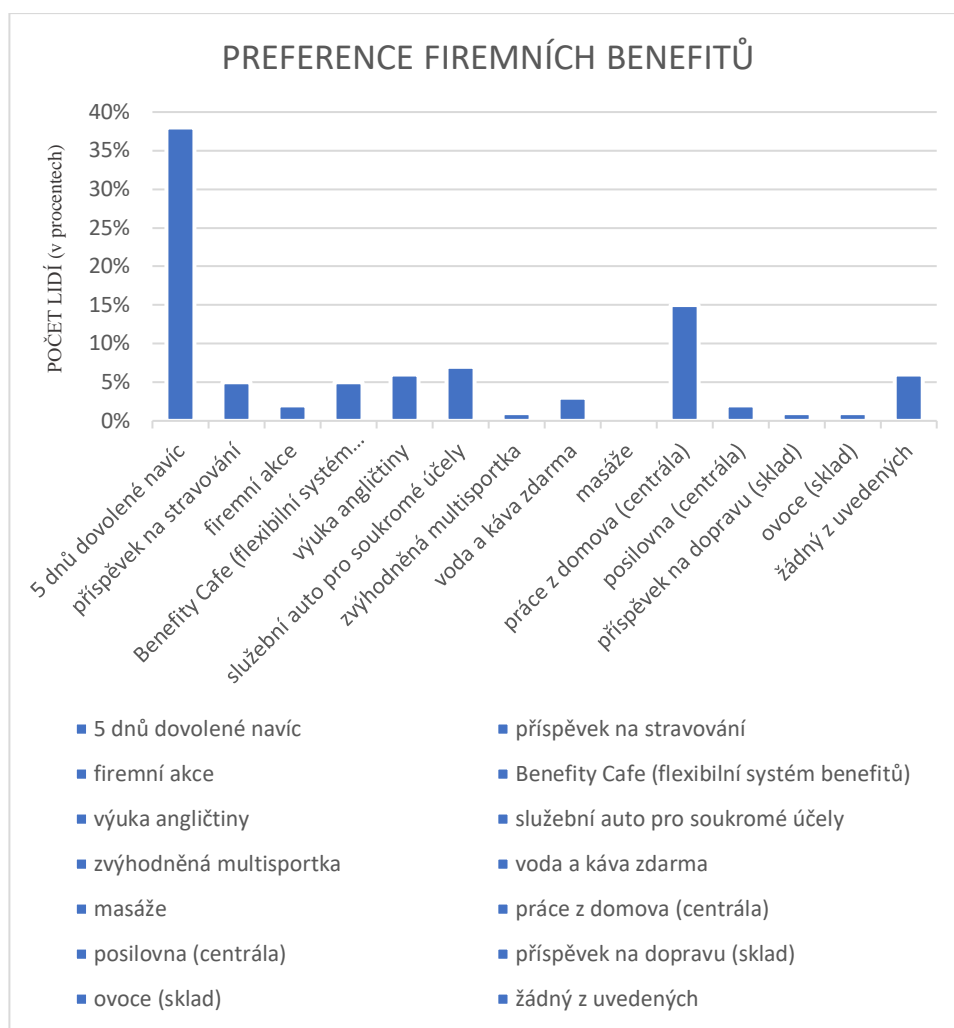
- příspěvek na dopravu
- ovoce

Jednotlivé benefity hrají u zaměstnanců velkou roli, přispívají nejen k motivaci a spokojenosti jednotlivých pracovníků, ale také ke vzájemnému prohlubování vztahů na pracovišti a upevňování firemní kultury. Trh práce prochází v současnosti několika změnami, které mají na nabídku benefitů významný vliv. Mezi zmíněné změny může patřit například příchod generace mileniálů, kteří benefity často považují za významný faktor při výběru zaměstnání a jejich představy se od starší generace lehce liší. Řada zmíněných výhod se již stala standardem, jenž jednotliví pracovníci automaticky očekávají a je tedy výsadou podniků, aby se zamyslely nad tím, které zastaralé a nevyužívané benefity mohou zrušit a kterými je nově nahradit. Vše se samozřejmě odvíjí od finančních možností organizace.

Za účelem zjištění situace na firemní půdě, byl pro účely zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců vyhotoven a následně poskytnut dotazník spokojenosti, kde díky zpětné vazbě mohlo vedení cíleně reagovat na vzniklé či potenciální otázky.

Dotazník spokojenosti byl vytvořen interními zaměstnanci a slouží tak firmě pro účely zkvalitňování pracovního prostředí a lepšímu porozumění zaměstnaneckých potřeb. Díky sdílnosti personální ředitelky jsem získala bližší data, která jsou dále rozpracována níže.

Největší část firemních zaměstnanců preferuje jako jeden z nefinančních benefitů dodatečnou dovolenou, v rámci firmy je to konkrétně 5 dnů dovolené navíc a je jí ovlivněno to téměř 40% pracovníků. Ostatní výše zmíněné benefity nehrají pro pracovníky takovou roli a jsou tak poměrově rozděleny mezi zbylých 60% zúčastněných. Výčet všech benefitů a jejich procentuální rozdělení jsou zobrazeny na následujícím grafu.



Obrázek 5: Graf preference firemních benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.2.1 Preference zaměstnaneckých benefitů

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, 38% pracovníků preferuje dodatečnou dovolenou, poměrně velké zastoupení také zaujímá práce z domova (15%) nebo příspěvek na dopravu (10%).

Benefity jakými jsou například hodiny angličtiny či služební auto pro soukromé účely, využívá více než 5% zaměstnanců, avšak ostatní výše zmíněné benefity využívá 5% či dokonce méně než 5% zaměstnanců zkoumané firmy a není tak pro pracovníky jejich nabídka zásadní. Při bližším zkoumání pro mě bylo překvapivým zjištěním, že zaměstnanci preferují volné dny, možnost home-office či finanční příspěvky, namísto volnočasových aktivit, na které firma také poměrnou částí přispívá nebo je dokonce zcela hraďí.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Aby byly společnosti navrhnuty či doporučeny nové benefity, případně úprava stávajících výhod, byl vytvořen a distribuován dotazník, zabývající se preferencemi zaměstnanců a spokojenosti se stávající nabídkou benefitů. Dotazník byl zaměřen na konkrétní potřeby nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatele. Tento dotazník je uveden v příloze diplomové práce.

Šetření bylo provedeno osobně na centrální pobočce společnosti, kde byl distribuován klíčovými zaměstnancům, které odpovídají za bezproblémový chod jednotlivých zakázek, od IT oddělení, mzdové účetní, specialisty kontroly a kvality až po personální manažerku. Cílovou skupinu tak tvořili všichni zaměstnanci sídlící na centrální pobočce společnosti. Jelikož je podnik z původní podstaty rodinný, není tak velký a skýtá v současné době bezmála 250 zaměstnanců, k posledním zveřejněným informacím konkrétně 234. Návratnost dotazníků nebyla i vzhledem k pandemii tak vysoká a několik z nich muselo být vzhledem k nedostatečným odpovědím hned vyřazeno, pro analýzu bylo však získáno 50 úplných a řádně vypracovaných dotazníků, ze kterých bylo následně čerpáno a data zpracována. Část otázek byla dodatečně slovně okomentována jednotlivými pracovníky firmy, což bylo v analýze zohledněno. Pro vyhodnocení dotazníku bylo použito příslušných statistických metod, jakými je pojistná statistika a následně proběhlo zpracování a vyhodnocení v programu Microsoft Excel.

Jelikož se jedná pouze o podpůrný prostředek k návrhu a vyhodnocení mé diplomové práce, je vyhodnocení tohoto dotazníku stručně okomentováno a vyobrazeno na jednotlivých grafech. Klíčovým bodem pro návrh a doporučení možných alternativ je polostrukturovaný rozhovor přímo s ředitelkou personálního oddělení společnosti, která má z mého pohledu nejbližší k řediteli společnosti co se zaměstnanecké spokojenosti týče. Paní ředitelka působí v oboru HR víc než 20 let, působila v několika českých pobočkách nadnárodních poradenských společností a díky tomu dokáže dobře odhadnout lidi. Do firmy XYZ, a.s. na pozici HR ředitelky nastoupila v roce 2016, v současné době má již přes 6 let praxe na zmíněné pozici.

### 7.1 Identifikace respondentů

Diplomová práce nejprve identifikuje respondenty, kde na základě otázek byli nejprve identifikováni respondenti dle pohlaví a věku. Na základě zjištěných informací ve firmě vzhledem k manuální a technické náročnosti dominují muži, avšak také ženy hrají ve firmě svou roli a to, že jsou zpravidla umístěny na centrální pobočce.

Z výsledků dotazníků bylo 76% odpovědí mužů, konkrétně tedy 38 respondentů a jen 24% odpovědí žen, konkrétně 12 respondentek ženského pohlaví. Z hlediska věkového rozdělení je největší část respondentů ve věku 25 – 30 let (19 respondentů – 38%), druhá největší část (16 respondentů - 32%) ve věku 18 – 25 let. Nejčastější respondent byl muž ve věku 25 – 30 let a nejméně častý respondent byla žena ve věku 40 až 50 a současně 50 a více let, obě hodnoty byly zastoupené pouze jednou zaměstnankyní ze všech dotazovaných.

Pro přesné rozdělení byla vytvořena kontingenční analýza, respektive tabulka, která vyobrazuje přehledné zobrazení vzájemných vztahů dvou údajů z prvních dvou otázek dotazníku, jakými jsou pohlaví a věk respondenta. Řádky vyznačují pohlaví respondenta a sloupce věk respondenta.

**Tabulka 6:** Kontingenční tabulka pohlaví a věku respondenta

Počet z žena/muž	Počet let					
Respondent	18 - 25	25 - 30	30 - 40	40 - 50	50 +	Celkový součet
muž	11	16	6	3	2	38
žena	5	3	2	1	1	12
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>50</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě statistického vyhodnocení úvodních dat dotazníku, jakými jsou věky jednotlivých respondentů, je vyjádřen tradičně využívaný absolutní neboli konkrétní počet a relativní četnosti, které vyjadřují zastoupení konkrétních hodnot na celkovém součtu a jsou vyjádřeny v procentech. Součástí statistického vyhodnocení jsou také kumulativní četnosti, opět v absolutní i relativní hodnotě, které se postupně načítají od první až k poslední hodnotě a proto tak lze vidět součet všech hodnot až do daného kroku. Poslední výsledná hodnota tedy vždy dosáhne celkového počtu četností. Četnosti lze samozřejmě vyjádřit i graficky, nejsou však tak podrobné, zpravidla se v grafech zobrazují pouze četnosti absolutní, proto jsem zvolila formu statistické analýzy za pomoci nástroje MS Excel.

**Tabulka 7:** Tabulka četností

Věk respondenta	Četnost		Kumulativní četnost	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
18 - 25	16	32%	16	32%
25 - 30	19	38%	35	70%
30 - 40	8	16%	43	86%
40 - 50	4	8%	47	94%
50 +	3	6%	50	100%
Celkem	50	100%	-	-

*Zdroj: vlastní zpracování*

Směrodatná odchylka „míra rozptýlení hodnot od průměrné hodnoty“ absolutních četností je pak 6,42.

## 7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě poskytnutého dotazníku zaměstnancům centrální pobočky v České republice (viz Příloha 1) byly odpovědi vyhodnoceny a následně interpretovány pomocí následujících grafů.

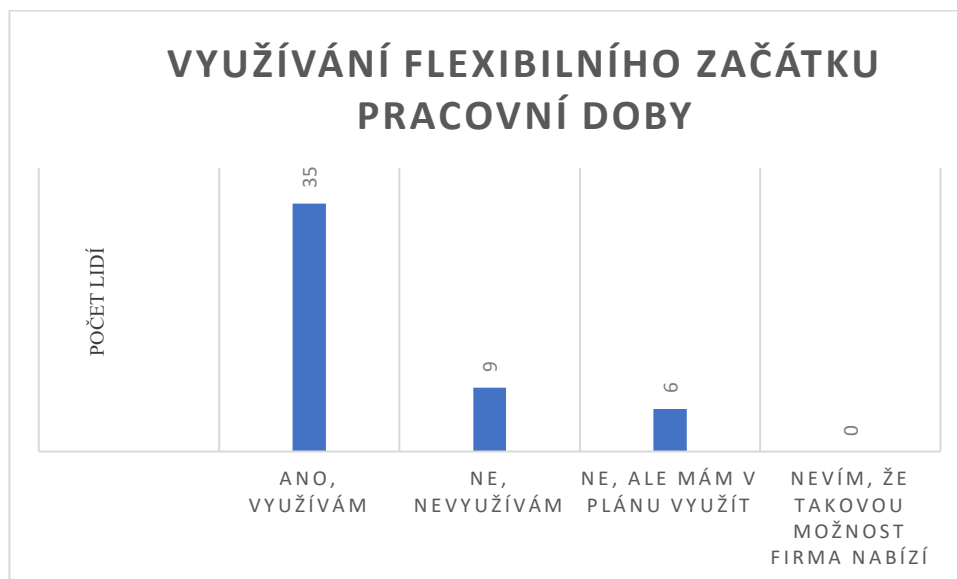
S ohledem na technické zaměření firmy ve společnosti dominují muži a grafy jsou tudíž z velké části ovlivněny jejich rozhodováním. Ženy hrají svou roli převážně na odděleních jakými jsou například HR či oddělení nákupu, kde více uplatní svůj vrozený cit pro detail a emoční vnímavost.

Na základě zodpovězených otázek týkající se pracovní doby mohli jednotliví zaměstnanci vybírat z možností, jakými jsou například náhradní nebo neplacené volno, práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, práce z domova či sdílení pracovního místa a další. V těchto otázkách, týkající se pracovní doby, mohli zaměstnanci volit více než jednu z uvedených možností, ale i přesto převážná většina zaměstnanců dala přednost pružné pracovní době a náhradnímu nebo neplacenému volnu, v privilegovaných otázkách také pracovníci hodnotili částečný úvazek či práci z domova, to však dle mého názoru mohlo být ovlivněno pandemií COVID-19, která české firmy postihuje již více než dva roky. Další dvě formy pracovní doby, jakými jsou stlačený pracovní týden a sdílení pracovního místa nezaujímaly v dotaznících významnou část ať už vzhledem k povaze práce či odpovědnostmi s ní spojenými.

Co se týče dalších benefitů, byly otázky směřovány nejen na volný čas, ale také na ten strávený na pracovišti.



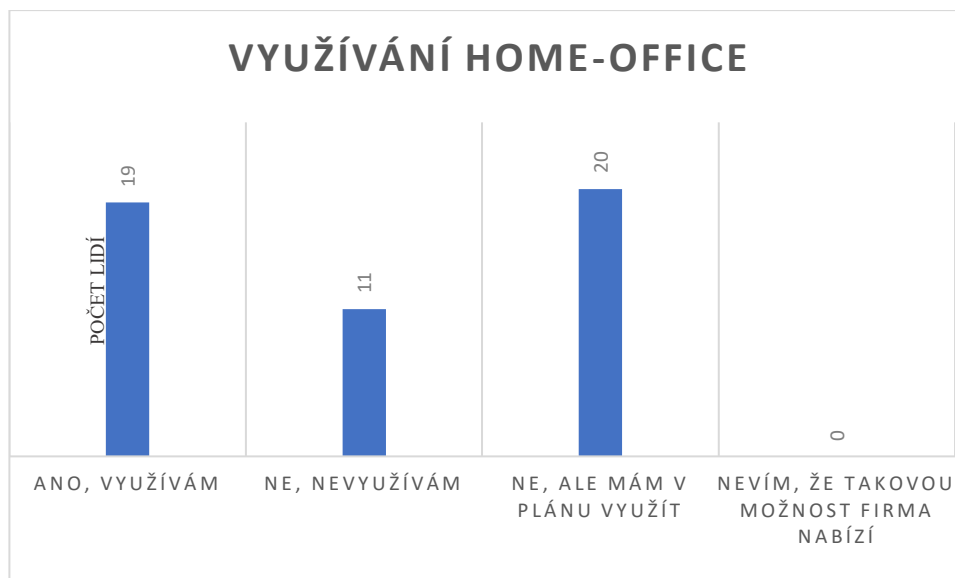
Flexibilní pracovní doba je v současnosti jedním z nejvyhledávanějších a nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů a ve zmíněné firmě se k němu přiklonila většina zaměstnanců, na základě odpovědí z poskytnutého dotazníku se 70% zaměstnanců shodlo, že využívají tuto možnost, kterou firma nabízí, pouhých 18% zaměstnanců v současné době nevyužívá, avšak má v plánu flexibilní začátek pracovní doby využít a pouhých 12% doposud nevyužili ani nemají v plánu tento benefit využít. Žádný z dotazovaných ve své odpovědi neuvedl, že neví o možnosti tohoto benefitu, což svědčí mimo jiné i o tom, jakým výborným způsobem firma tento benefit komunikuje. Nejčastěji využívají flexibilní pracovní dobu respondenti ve věku 18 až 25 let a 25 až 30 let. Pro zaměstnance starší 30 let nehraje tento benefit významnou roli.



**Obrázek 8:** Graf využívání flexibilního začátku pracovní doby

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě technického zaměření firmy je možnost home-office ve firmě omezená, respektive zúžená na určité pracovní pozice, jakými je například asistentka personální ředitelky či oddělení nákupu, proto tuto možnost využívá jen 38% zaměstnanců, zbylých 22% by rádo do budoucna tuto možnost využilo a 40% ostatních má tento benefit vzhledem k povaze práce dost omezený. Pozice, které jsou výše zmíněné, jsou obsazeny převážně zaměstnanci mladšími 30 let a vzhledem k povaze práce jsou to z velké části zaměstnanci ženského pohlaví.



*Obrázek 9: Graf využívání home-office*

*Zdroj: vlastní zpracování*

V další části dotazníku byly otázky cílené na hmotné benefity, jako například karta multisport či benefit plus, které nejsou pro zaměstnance firmy klíčové a nehrají takovou roli při výběru pracovního místa, avšak v poslední době jsou jedním z nejrozšířenějších nejen u českých zaměstnavatelů a poptávka po těchto benefitech stále roste. Díky možnosti firemní posilovny karta multisport na zaměstnance nemá takový vliv, avšak karta benefit plus je již zcela běžnou součástí vybraných pozic ve zkoumaném podniku. Pokud ji zaměstnanci využívají, jsou to spíše muži do věku 40 let.

Zaměstnanci mají přímo v areálu firmy dostupnou kantýnu, kde na základě zpětné vazby od respondentů 90% zaměstnanců využívá nebo má v plánu využít tuto možnost, zbylých 10% nezvolilo možnost kantýny jako atraktivní. Součástí kantýny je kavárna, kde mají jednotliví pracovníci možnost zakoupení dražší, výběrové kávy (o 10 Kč více) a možnost tak přispět na tělesně či mentálně postižené, se kterými firma úzce spolupracuje a dokonce zaměstnává některé z nich ve zmíněné kavárně, aby jim tak napomohla k návratu či připravila na běžný život. Zaměstnanci tuto možnost kvitují a každý rok firma společně s nimi vybere desítky tisíc, které následně putují do vybraných organizací. Jako bonus, firemní zaměstnanci o vybrané organizaci každoročně hlasují z pěti úzce vybraných. Každým rokem se výše příspěvku a stejně tak organizace, kam jsou finanční prostředky směřovány, mění a je i v zájmu vedení tyto myšlenky nadále rozvíjet a podporovat, proto firma vyrovnává jednotlivé částky vždy do celých tisíců či dokonce desetitisíců z vlastních finančních prostředků.

Jednou z možností, kterou firma poskytuje jako další nefinanční benefit je možnost hrazeného parkoviště pro zaměstnance firmy, kde tuto možnost využívá jen 8 z 50 respondentů, přičemž 6 z nich jsou muži, 6 zaměstnanců v současné době tuto možnost nevyužívá, avšak plánuje využít a zbylých 36 respondentů využívá jinou formu dopravy, čemuž pomáhá také autobusová zastávka v bezprostřední blízkosti firmy.

Populárním a poptávaným benefitem současnosti jsou kurzy různého zaměření, ať už jazykové či rekvalifikační. Na základě zjištěných informací navštěvuje rekvalifikační či jazykové kurzy, které jsou hrazeny zaměstnavatelem a navíc v pracovní době, převážná většina zaměstnanců. Pouhých 6% zaměstnanců tato možnost nezaujala a 2% o takové možnosti není informováno.



**Obrázek 10:** Graf využití jazykových a rekvalifikačních kurzů Zdroj: vlastní zpracování

Podle respondentů jsou nejatraktivnější jazykové či rekvalifikační kurzy, které jim mohou pomoci v kariérním postupu. Dále je ve firmě u několika zaměstnanců populární firemní posilovna, kde se každý týden pořádá skupinová lekce hrazená zaměstnavatelem. Tuto možnost může využívat každý zaměstnanec jednou týdně zdarma jako formu dalšího nefinančního benefitu.

Další oblasti, které byl dotazník věnován, bylo skloubení pracovního a osobního života, konkrétně work-life balance, kde měli zaměstnanci pětibodovou škálu pro přesnější hodnocení momentální situace.

Na základě současné nabídky hodnotili zaměstnanci převážně stupněm 4-5, proto se domnívám, že jsou převážně spokojeni, několik z dotazovaných však vzhledem k nástupu do firmy v době pandemie hodnotilo i nižšími stupni, toto hodnocení však vnímám jako zkreslené, jelikož s ohledem na vládní opatření měla firma v některých oblastech omezené možnosti.

S ohledem na benefity nad rámec běžně nabízených, které mimo jiné taky podporují work-life balance každého ze zaměstnanců, je většina pracovníků v současné době pro dovolenou navíc, konkrétně v podobě pátého týdne navíc, ve zkoumané firmě tomu není jinak. Další poměrně významnou část zaujímají nejrůznější příspěvky například na rekreační, kulturní či sportovní aktivity nebo firmou pořádané akce pro zaměstnance a jejich rodiny. Příspěvky na prázdninové pobyty dětí či možnost jejich hlídání během školního roku ať už ve firemní školce či obdobném zařízení, hrají mezi těmito benefity také poměrně vysokou roli. Všechny tyto odpovědi byly s překvapením napříč věkovými kategoriemi a dokonce i bez ohledu na pohlaví relativně shodné. Zaměstnanci veškeré benefity na podporu work-life balance velice kvitují, proto i vzhledem k tomu, že u těchto otázek mohli respondenti označit i více než jednu odpověď, měly všechny výše zmíněné možnosti početné zastoupení. Nejméně kvitovaným benefitem byly příspěvky na hlídání dětí, kde nejvíce odpovědí bylo mužů od 18 do 25 let.

Co se týče obecné spokojenosti, je většina zaměstnanců spokojena s aktuální nabídkou firmy, avšak šest z padesáti dotazovaných uvedlo, že by uvítalo možnost dog-friendly pracovního místa. Co se týče work-life balance zaměření ve firmě, dělá firma maximum pro to, aby byli její zaměstnanci maximálně spokojeni. Jak již bylo zmíněno, pořádá dětské dny či přispívá dětem zaměstnanců na prázdninové pobyty či rodičům na jejich hlídání, je také možnost využít firemní posilovnu, kde se jednou týdně pořádají firmou organizované cvičební lekce. Zaměření na domácí mazlíčky zaměstnanců však vzhledem k technickému zaměření chybí. Někteří zaměstnanci by i přes to byli vděční za možnost vzít své psí mazlíčky s sebou do práce, otázkou ale je, zda díky technické vybavenosti a náročnosti, je tento požadavek splnitelný. Někteří zaměstnanci by dokonce uvítali placenou dovolenou od zaměstnavatele, avšak rozpočet firmy na tyto aktivity je omezený a v současné době maximálně využitý. Navýšení rozpočtu je v tomto případě na dalším uvážení firmy.

Jelikož je firma i přes svoje technologické zaměření genderově neutrální, ženy jsou díky svým smyslům a citům pro detail potřeba na klíčových pozicích, hraje mateřství v jejich životě také roli. To však nejde ruku v ruce s pracovním vytížením, proto ženy zpravidla pracovní proces přerušují či zcela ukončují. Firma XYZ, a.s. nemá speciální program na podporu začlenění matek zpět do pracovního procesu, avšak dveře jim logicky nezavírá, což je mimo jiné dáno zákonem.

Ženy mají otevřeno také na firemních akcích, mohou také využít doškolovací či rekvalifikační kurzy po návratu z RD a nebo využít možnost přivýdělku při současném čerpání rodičovského příspěvku. Přivýdělky jsou následovně řešeny formou dohod či částečného úvazku. Spousta maminek se také informují přímo u zaměstnanců nebo u vedení o současném dění na pracovišti, ať už vzhledem k případným změnám nebo kolegiálním vztahům s nimi spojeným. Většina žen na otázky ohledně benefitů na či po mateřské dovolené volilo výše zmíněné možnosti jako atraktivní, nejčastěji to však byly ženy mladší 25 let věku. V souhrnu odpovědí se také objevili dva muži, kteří dle odpovědí přemýšlejí o využití rodičovské dovolené, ať už vzhledem k emoční či finanční stránce rodiny.

Otázky sociálního přístupu úzce souvisejí a navazují na firemní aktivity, proto jim byla věnována další oblast dotazníku. Sociální přístup, ať už vzhledem ke společnosti či přímo k zaměstnancům je klíčový pro budoucí úspěch každé firmy a musí být nejen správně komunikován a implementován, ale hlavně také následován nejen zaměstnanci, ale i vedením. Na základě správně implementovaných otázek sociálního přístupu, kterému se firma aktivně věnuje, má povědomí o těchto aktivitách téměř každý zaměstnanec. Pouze jeden muž ve věku 18 až 25 let z padesáti dotazovaných uvedl, že neví o tom, zda se firma těmto otázkám aktivně věnuje. Další zaměření sociálního přístupu firmy se týkalo přímo její komunikace s veřejností, co se týče zaměstnanců a jejich nejbližších, firma cílí i na rodiny svých zaměstnanců a uvědomuje si, že podpora rodiny je důležitá i na pracovní rovině, proto podporuje nejrůznější aktivity jako jsou dětské tábory, charita a příspěvky do organizací podporující znevýhodněné skupiny nebo zapojení fyzicky či duševně postižených.

Na základě zjištěných odpovědí je zaměstnancům známo, že firma podporuje tělesně či duševně postižené, dokonce je i zaměstnává ve firemní kantýně, aby byla nápomocna v jejich návratu či při přípravě na budoucí život. Jak již bylo výše zmíněno, na základě zjištěných odpovědí jsou příspěvky na charitu každoročním plánem podniku, jejich rozmístování do charitativních organizací je pravidelně vybíráno a hodnoceno přímo samotnými zaměstnanci. Nejčastější odpověď na otázku, jakým segmentům v otázce sociální odpovědnosti se firma věnuje, bylo právě zapojení fyzicky a duševně postižených a charita, třetí příčku obsadila podpora dětských táborů, poslední příčku naopak obsadily dětské besídky, jelikož dle následně zjištěných informací firma v historii uspořádala pouze jednu dětskou besídku. Otázky sociálního přístupu jsou úzce provázané s tím, jak na firemní chování co se sociálního přístupu týče, reagují samotní zaměstnanci, proto pro získání zpětné vazby, která může být mimo jiné také nápomocna v budoucím rozhodování vedení, musela zaznít otázka, jak zaměstnanci na

samotné sociální chování firmy reagují, zda je firma prostřednictvím jejího samotného sociálního chování nějak oslovila či poznamenala.

Nejčastějšími odpověďmi dotazovaných bylo to, že mají dobrý pocit z práce v nadnárodní firmě a že mohou díky současnému zapojení a příspěvkům do sociálních sfér pomáhat lidem, kteří neměli takové štěstí, jako oni. Jelikož je firma rodinného rázu, podporuje jednotlivé sociální segmenty s větším nadšením i snahou a ke stejnému vede i své zaměstnance, kteří před jednotlivými dobročinnými aktivitami nezavírají oči. Zaměstnanci se také mimo jiné zmínili, že sami dávají přednost výběrové kávě, kterou si mohou dopřát ve firemní kavárně, kde výtěžek z prodeje, jak již bylo zmíněno, jde do organizací podporující fyzicky či duševně postižené. Tuto možnost kvitují a zvykli si nezavírat oči před otázkami sociálního chování.

Co se týče životního prostředí, jelikož je firma technologického zaměření a zpracovává hned několik druhů materiálu k následnému využití, jako je například kov, dřevo, plasty či sklo, vyprodukuje také společně s produkcí velké množství odpadu, který je potřeba dále likvidovat, proto v současné době spousta mladých lidí preferuje firmy, které se na oplátku o přírodu starají. Po bližším zkoumání dokonce v minulém roce firma uspořádala hromadnou výsadbu nových stromů, aby přírodě, ze které čerpá, vrátila něco na oplátku. Akce se konala mimo pracovní dobu a zaměstnanci se tak mohli sami zapojit a přispět tak každý svou energií a časem k znovuoobnově lesů ČR. Na základě míry znečištění celkem 26 z 50 dotazovaných uvedlo, že je pro ně důležitost práce ve firmě, která neznečišťuje životní prostředí nebo přímo napomáhá k jeho obnově vysoká. Pouze tři zaměstnanci, nejčastěji muži ve věku 40 až 50 let uvedli, že je pro ně tento faktor nízký. Stejně tomu bylo tak z hlediska dopadu na samotnou motivaci zaměstnanců, co se týče právě hlediska environmentálního, odpovědi se shodovaly.

Není výjimkou, že chce podnik hlavně vydělávat a cílit i na zahraniční zájemce, avšak stále nepřestává být ohleduplná vůči veřejnosti a přírodě, sama jsem byla až překvapena, jak může větší nadnárodní firma prospět veřejnosti a necílit jen na ziskovost, k čemuž v poslední době většina firem směřuje a zapomíná i vzhledem k nynější situaci na ohleduplnost nejen k přírodě, ale i k samotným zaměstnancům a veřejnosti.

Závěrem dotazníku byla možnost zpětné vazby přímo od zaměstnanců přímo prostřednictvím firemního dotazníku, který se ve firmě provádí jednou za tři roky. Všichni zaměstnanci se jednohlasně shodli, že registrují tuto možnost a 36 z nich ji v minulosti využilo. Jelikož firma provádí průzkum spokojenosti pravidelně jednou za tři roky a včasné a správně komunikuje, díky použitým komunikačním prostředkům má o průzkumu povědomí každý ze zaměstnanců. Návratnost těchto dotazníků proto sahá až k osmdesáti procentům, konkrétně 78%.

### **8.1.2 Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR oddělení firmy XYZ, a.s.**

Paní ředitelka vystudovala vysokou školu chemicko-technologickou v Praze a po dvaceti letech v oboru HR dokáže velmi dobře odhadnout lidi. Při pohovorech nechává uchazeče o práci mluvit o sobě, díky čemuž je schopna nejlépe odhadnout charakter člověka. Společnost XYZ, a.s., kde pracuje, má díky svému zakladateli, počtu zaměstnanců a náplni práce perfektní podmínky pro pěstování firemní kultury a CSR.

Paní ředitelka byla velmi vstřícná a poskytla mi prostor pro umožnění konzultací za účelem zjištění bližších informací o firmě, ve které pracuje. Polostrukturovaný rozhovor byl na základě získaných odpovědí zařazen mezi kvalitativní metodu výzkumu a získané informace jsou vzhledem k rozdílným předpisům a zákonům pouze z pobočky v České republice.

První diskutovanou otázkou bylo to, jak z pohledu managementu, respektive firmy, vnímá CSR z hlediska odměňování. Paní ředitelka nevidí přímé propojení mezi těmito dvěma otázkami, avšak důležitou roli ve firmě hraje firemní kultura, která až do jejího příchodu do firmy nebyla dostatečně rozvíjena. Druhým pohledem je vnímání firmy na trhu, možnost benefitů, jakými jsou například home-office či flexibilita pracovní doby. Možnost těchto benefitů, které podprují sladění pracovního a osobního života, neboli work-life balance, je ve firmě podporována a můžeme tak hovořit o úzkém propojení právě se sociálním pilířem CSR. Co je pro zaměstnance přínosné je také nové technické vybavení, které je mnohdy jednodušší na obsluhu.

Další otázkou byla důležitost komunikace CSR, kterou firma vnímá jako možnost většího propojení se zaměstnanci, navázání kontaktu s nimi a přesvědčit je tak ke spolupráci či v neposlední řadě možnost přímé zpětné vazby. Paní ředitelka vnímá tuto možnost jako důležitou z pohledu prezentace firmy na trhu, aby byla vnímána jako atraktivní. Z hlediska environmentálního se ve firmě provádí každý rok audit na ekologickou zátěž, jež je přímo zadáván oddělení pro stavební firmy. Firma má také kladný postoj ke třídění odpadu, kde v každé kanceláři mají zaměstnanci možnost nádob na třídění odpadu. Samotní zaměstnanci berou možnost třídění odpadu jako přidanou hodnotu a dokonce je úklid a třídění každého z nich zahrnuto v jejich měsíčních odměnách. Firmě tak nevznikají další náklady na třídění odpadu.

Jelikož je firma rodinného charakteru, komunikuje tyto aktivity nejen interně, ale také externě či pomocí akcí pro zaměstnance, dětských dnů či pálení čarodějnic. Firma také jednou ročně pořádá zájezd na lyže či opékání selete přímo v areálu firmy. Podnik jako takový oceňuje hmotnými dary i zaměstnance, kteří spolupracují dlouhodobě, k výročí je obdarovává hodinkami či jinými hmotnými dary.

V minulém roce se zaměstnanci v čele s vedením složili na podporu jedné ze zaměstnankyň, která trpěla rakovinou prsu a podpořili jí koupí nových prsních implantátů, aby díky nim získala zpět své sebevědomí a brzy se vrátila na svou pracovní pozici.

Co se týče veřejných zájmů, každoročně tak firma přispívá na charitu, účastní se, nebo dokonce pořádá závody na podporu neziskových organizací. Svým zaměstnancům dotuje kávu ve firemní kantýně, kde výtěžek z prodeje putuje na dobrou věc. Zaměstnanci tuto možnost kvitují a vnímají jí tak jako možnost zapojení se, podílí se také na výběru organizace, které firma každoročně přispěje. Spolupráce ze strany firmy je dlouhodobá a pravidelná. V podniku mají dveře otevřené i fyzicky či duševně postižení, učni ze středních odborných škol a také mají přednost místní obyvatelé a jejich rodinní příslušníci, což firma vnímá jako benefit nejen sociálního, ale také ekonomického rázu a prostřednictvím toho udržuje dobré vztahy nejen s vnitřním, ale i vnějším prostředím. Firma vnímá tyto benefity jako dobrou věc a jejich komunikaci prostřednictvím firemní webové stránky, tiskových prohlášení či oznámeních zasílaných poštou jako klíčové, za účelem osvěty. Paní ředitelka se také zmínila o zásadních změnách, které ve firmě proběhly, například z bývalé výrobní haly se stalo komunitní centrum, kde se pořádají nejen pro zaměstnance firmy různé přednášky, workshopy či promítání filmů. Důležitá je také retrospektiva neúspěšnějších projektů.

Čtvrtou diskutovanou oblastí byly prioritně uplatňované pilíře CSR, kde jak již bylo zmíněno, se firma z pohledu odměňování zaměřuje nejvíce na pilíř sociální, vzhledem k trhu a byznysu je však důležité zmínit také hledisko ekonomické, kde je pro firmu prioritou spokojený zákazník, ale také pracovník a k technickému zaměření firmy i environmentální.

Jelikož je firma rodinného rázu, upřednostňuje zaměstnance a jejich potřeby, protože je přesvědčena o tom, že díky spokojenosti obou stran, naplní ke vši spokojenosti i další pilíře. Péče o zaměstnance a jejich vzdělání či rekvalifikace, mimo jiné také podpora rodin zaměstnanců nebo zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, jsou součástí politiky zkoumaného podniku. Jediným mínusem, kdy se firma neshoduje se svými zaměstnanci, zmínila paní ředitelka práci na home-office, jelikož je pro firmu tento benefit nákladnější a postrádá tak rodinnou atmosféru. Vzhledem k pandemii COVID-19 však byla firma nucena následovat vládní opatření a upřednostnit tak pohodlí a hlavně ochranu zaměstnanců.

Důležitou součástí rozhovoru byla také podpora sociálních komunit ze strany firmy. Jak již bylo zmíněno, vedení dává možnost tělesně či duševně postiženým, avšak vzhledem k technické specializaci preferuje neboli kompenzuje podporování zmíněných skupin prostřednictvím odebírání jejich služeb a výrobků.



Firma však pomáhá lidem s mírnějším hendikepem, jako například po nemoci, úrazu či s psychickými problémy, zařadit se zpět do pracovního života. Úspěšnost těchto akcí je vysoká. Firma na všechny tyto aktivity vynakládá značné finanční náklady a má jasné rozpočty. Co se týče akcí pro zaměstnance, dárků k výročí či podporování samotných zaměstnanců a jejich rodin, je to na rozhodnutí majitele, kdy se tento rozpočet může rok od roku měnit, neubírá jinde za účelem přidání v další oblasti, avšak se investice odvíjí až po důsledném zvážení. Na dobročinných akcích se podílejí samotní zaměstnanci z vlastní iniciativy, firma pak buď sama dorovná nebo učiní dar na základě zaměstnaneckých anket. V tomto případě reaguje na oslovení organizací a dané situace.

V neposlední řadě bylo vyjasněno, jak se ve firmě měří přínosy CSR a zda jsou s CSR spjaté i ostatní pobočky. Mezi krátkodobé projevy, kde se dá CSR zhodnocovat je opodstatněné zmínit skupinové diskuze, dotazníková šetření, průzkumy zaměstnanců, ale také počty nově proškolených zaměstnanců či naopak absenčních dní. Z dlouhodobého hlediska je CSR měřeno na základě úrovně motivace, zda se zvedla či nikoliv, dále také spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců, jejich nižší fluktuace nebo také otevřenější možnosti pro nábor nových zaměstnanců.

V České republice má firma vzhledem k technickému zaměření pobočku, kde je sklad materiálu a centrální pobočku spolu s vedením a administrativou firmy. Tyto dvě pobočky dodržují etický kodex společně a společně se také ohlížejí firemní know-how. Na závěr mi paní ředitelka zmínila klíčová motta firmy, které úzce souvisejí s CSR, jakými jsou:

Každý projekt je jedinečný, každý projekt je výzvou...“

- ... pro otevřenou komunikaci jak v rámci pracovního prostředí, tak se zúčastněnými stranami.
- ... k poskytování rovných příležitostí všem zaměstnancům a obchodním partnerům.
- ... pro zajišťování rovných podmínek všem zaměstnancům.
- ... k odmítnutí všech forem psychického či fyzického nátlaku.
- ... pro dodržování nejvyšších standardů etiky a poctivosti při podnikání.
- ... k dodržování právních a dalších požadavků, ke kterým se společnost zavázala.

## **8 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VČETNĚ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ**

Výsledkem provedené analýzy ve vybraném podniku XYZ, a.s. je fakt, že jsou určité nedostatky v zavedeném motivačním systému organizace z hlediska CSR. Díky tomuto zjištění, které mohou vést k nespokojenosti zaměstnanců a následnému snížení jejich motivace či pracovního výkonu, je šance k jejich následnému odstranění. CSR aktivity hrají roli nejen uvnitř v podniku, ale dopadají i na jeho okolí. Podnik tyto aktivity dle zjištěných informací aktivně vyhledává a věnuje se jim. Jsou upřednostňovány aktivity sociální a environmentální, se kterými souzní i samotní zaměstnanci. Prioritními sociálními aktivitami je investice do neziskových a charitativních organizací, ale firma také investuje do sportovních či kulturních událostí, nebo finančně podporuje své zaměstnance a jejich rodiny. Environmentální aktivity jsou v současnosti velice diskutovaným pojmem, díky kterému může organizace upevnit svou konkurenceschopnost nejen co se byznysu týče, tyto aktivity také úzce souvisí s lidským kapitálem. Firma upřednostňuje v první řadě snížení množství odpadu, jeho recyklaci a prostřednictvím toho samozřejmě také snížení znečišťování životního prostředí.

Co se týká aktivit ekonomických, z pohledu odměňování z hlediska CSR, je pro ni největší prioritou spokojený zákazník i pracovník, klade důraz na bezpečnost a také na ochranu zdraví a osob. CSR aktivity jsou pro dnešní rodinné firmy velice atraktivní, avšak povědomí o nich není dokonalé. Všechny zmíněné aktivity, kterým se firma věnuje, prezentuje také ve zkrácené podobě na svých internetových stránkách, kde součástí je i etický kodex.

### **8.1 Návrhy a doporučení**

Zkoumaná firma klade důraz na etiku jako součást hodnot podniku, která přispívá nejen vnitřnímu, ale i vnějšímu prostředí podniku. Kromě nejpoužívanějších tradičních nástrojů etiky jsou uplatňovány také CSR aktivity, konkrétně ekonomické a ve velké míře sociální i environmentální.

Pavlík a Bělčík (2010) ve své publikaci zmiňují, že v rovině ekonomické by organizace měla dbát na principy správného řízení, kvalitu a bezpečnost služeb a produktů, příslušný kodex, dobré vztahy s interním i externím prostředím, transparentnost, ochranu duševního vlastnictví a souběžně by měla odmítat korupci. V praxi je to ale jednodušší a firmy kladou největší důraz na spokojené zákazníky a jejich pracovníky, dále také klade důraz na bezpečnost a ochranu zdraví osob.

Zmínění autoři řeší v sociální oblasti zdraví a bezpečnost zaměstnanců firmy, kvalitní politiku, péči o vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců, zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, dodržování lidských práv, genderové rovnosti a mnoho dalšího. Firmy se ale v praxi z velké části věnují pouze spolupráci se sociálně slabšími skupinami a investují do sportovních událostí, neziskových a charitativních organizací a také do regionu, ve kterém operují.

Environmentální rovina podle Pavlíka a Bělčíka (2010) zahrnuje ekologickou firemní kulturu, omezování negativních dopadů firemních aktivit na životní prostředí, ochranu přírodních zdrojů a současně úsporné zacházení s těmito zdroji. Co se týká oblasti environmentální, podnik z velké části splňuje teoretická stanoviska i v praxi. Respondenti se snaží nejen o snižování množství odpadu a jeho recyklaci, ale také o snižování znečišťování životního prostředí a ekologický styl života.

CSR aktivity, které firma aktivně dodržuje by měla současně prohlubovat a věnovat se jim komplexně. Pokud firma hovoří o tom, že využívá CSR aktivity, měla by také provádět aktivitu v oblasti ekonomické a tím také cílit na spokojenost všech účastníků obchodu. I když má zkoumaná organizace uplatňované CSR aktivity zmíněné na svých internetových stránkách, jsou pro společnost často špatně dohledatelné, pokud je cíleně nevyhledává. Pokud firma zavede další činnosti, díky kterým se o nich společnost dozví, povede to ke zvýšení podvědomí o fungování CSR aktivit. Díky těmto aktivitám si firma vybuduje ještě lepší image, bude více konkurenceschopná a upevní tak svou pozici na trhu. Z hlediska odměňování je důležité zmínit, že pozitivní přístup zaměstnance k organizaci a jejím hodnotám je klíčový, zaměstnanci tak pracují na zlepšení nejen svého výkonu, ale sami si také zpříjemňují pracovní prostředí a starají se o vztahy na pracovišti, mimo jiné k tomu samému vedou i své kolegy a společně tak zvyšují úspěch celé společnosti. Každý podnik by si měl uvědomit, že fixní složka platu dříve nebo později přestane být pro zaměstnance motivační, a proto se v současnosti spousta firem uchyluje hlavně k té složce variabilní, jež je do budoucna klíčová, avšak bez ohledu na škálu benefitů, pokud zaměstnavatel šetří na jejich propagaci a komunikaci se všemi zaměstnanci, jako by vyhodil peníze oknem.

Na základě zjištěných informací je ve zkoumané firmě komunikace důležitého na velmi dobré úrovni, zaměstnavatel se snaží svým zaměstnancům vycházet vstříc, podporuje také nápady jednotlivců co se týče osobního života a mezilidských vztahů.

Zaměstnanci naopak následují hodnoty firmy, jak již bylo zmíněno, k povaze firmy především z hlediska ekologického a mají tak dobrý pocit, že mohou být nápomocni nejen firmě, ve které pracují, ale také životnímu prostředí.

Důležitý pro zaměstnance je také osobní rozvoj, pro který firma připravila určitý prostor, jelikož ve srovnání s ostatními většími podniky v České republice, kteří se primárně věnují pouze spolupráci se sociálně slabšími skupinami a investují do sportovních událostí, neziskových a charitativních organizací nebo do regionů, ve kterých působí, zkoumaná organizace, mají zaměstnanci co se týče sociální oblasti velkou podporu. Péče o zaměstnance a jejich vzdělání či rekvalifikace, mimo jiné také podpora rodin zaměstnanců nebo zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, jsou součástí politiky zkoumaného podniku. Environmentální rovina zahrnuje ekologickou firemní kulturu, omezování negativních dopadů firemních aktivit na životní prostředí, ochranu přírodních zdrojů a úsporné zacházení s nimi, tyto aktivity jsou vzhledem k technickému zaměření firmy určovány především předpisy a směrnicemi, podnik tak z velké části splňuje teoretická stanoviska i v praxi. Respondenti se snaží nejen o snižování množství odpadu a jeho recyklaci, ale současně také o snižování znečišťování životního prostředí a ekologickou výrobu.

Manažeři a vedení firmy, kteří jsou svým zaměstnancům vzorem, by měli cílit na podnikovou integritu a měli by se těmito zásadami řídit nejen v blízkosti organizace, ale také mimo pracovní prostředí. Zaměstnanci by měli předepsanému etickému kodexu porozumět a řídit se jím. CSR aktivity, které firma dodržuje, by měla prohlubovat a věnovat se jim komplexně, pokud tedy hovoří o tom, že využívá všechny CSR aktivity, součástí je ekonomická oblast, kde díky své aktivitě je klíčová spokojenost všech účastníků. I když firma silně prezentuje své CSR aktivity vzhledem k motivačním účelům, je pro samotné zaměstnance a v některých případech i pro společnost těžké, je všechny dohledat. Firma má však dobře vyvinutý komunikační systém a díky těmto aktivitám je možnost vybudování lepší image společnosti a posílení již tak silné konkurenceschopnosti a pozice na trhu.

## ZÁVĚR

Společenská odpovědnost firem se v posledních letech stává nedílnou součástí fungování každé organizace, firmy získávají dobrou pověst, stávají se výkonnějšími a silně konkurenceschopnými. Motivační systémy, chápány jako systémy odměňování zaměstnanců, samy o sobě spadají do personalistiky, které byla věnována samostatná kapitola. Následovalo teoretické vymezení pojmů motivačních systémů, se kterými úzce souvisí i etika, která jako součást hodnot v současné době nabývá stále větší smysl a to nejen v českých firmách, ale i ve firmách zahraničních. V případě, že má firma správně zavedené a komunikované řízení s etickými aspekty, odráží se to na spokojenosti nejen jejich zaměstnanců, ale i obchodních partnerů a zákazníků. Diplomová práce cílila na samotné lidské zdroje, jež jsou ve firmě klíčovými zdroji k naplnění cílů a vizí organizace. Důležité je poznamenat, že díky spokojenosti všech účastníků firma prosperuje a zaměstnanci se tak stávají výkonnějšími. **Cílem práce byla analýza motivačních systémů vybrané organizace z hlediska CSR. Výsledky analýzy byly komparovány se současným stavem poznání dané problematiky. Na základě analýzy a komparace byla vytvořena doporučení na zlepšení současného stavu v dané organizaci.**

V práci jsou porovnány získané údaje používané v praxi s údaji teoretickými, kde na základě zjištěných výsledků vplynuly současně i návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu v organizaci.

Zaměstnancům firmy byl prezentován dotazník obsahující otázky, které se týkaly především CSR aktivit firmy a propojení pracovního a osobního života, neboli work-life balance. Největší část však byla věnována jednotlivým motivačním systémům, které samotná firma nabízí a jimiž jsou zaměstnanci motivováni. Dle výsledků provedené analýzy lze konstatovat, že prezentované motivační systémy firma také uplatňuje v praxi a jednotliví zaměstnanci na ně mohou bez obtíží dosáhnout. S ohledem na vnitřní stakeholdery je motivace chápána ve smyslu zázemí co se týče atmosféry. Společnost se postará o své zaměstnance v případě mateřství či rodičovství nebo dokonce úrazu nebo nemoci. Na základě vzoru samotné firmy jsou zaměstnanci vnitřně motivováni a jednotlivé aktivity kvitují či se na nich dokonce podílejí. Firemní kultura vyplývá ze sociální odpovědnosti, odraz skýtá v sociální komunitě, dobrém pocitu z podílení se na sociálních aktivitách či aktivitách spojených se starostí o životní prostředí a dalších aktivit spojených s jednotlivými oblastmi CSR. Co se týče etiky jako součásti řízení, za nejpoužívanější nástroj byl považován právě etický kodex. Samotní zaměstnanci zmíněné aktivity kvitují a jsou velmi motivováni, ať už s ohledem na životní prostředí, nebo s ohledem na ostatní sociální segmenty.

Následně byl proveden polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR oddělení firmy, která poskytla informace nejen z pohledu samotného zaměstnance, ale vzhledem ke zkušenostem a letité praxi také z pohledu vedení. Jelikož je firma rodinného rázu a samotný majitel úzce spolupracuje a komunikuje s jednotlivými odděleními, byl tento pohled z větší možné perspektivy nápomocen nejen zaměstnancům, ale i straně zaměstnavatele. Etika jako součást hodnot je brána jako klíčová a stěžejní v aktivitách organizace.

Je možné konstatovat, že údaje získané z dotazníků i polostrukturovaného rozhovoru, vycházely obdobně a vedení i jednotliví zaměstnanci se převážně shodli. Mimo jiné je důležité také zmínit fakt, že hmotná motivace, kde pochopitelně dominují finanční prostředky, je samozřejmě většinou částí úspěchu, ale zároveň i motivace nehmotná, by neměla být organizací podceňována. Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti, či pracovat samostatně, jsou pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné i proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze.

Zkoumaná firma klade důraz na spokojenost stakeholderů a propojení pracovního a osobního života, neboli work-life balance. Etika jako součást hodnot podniku přispívá nejen vnitřnímu, ale i vnějšímu prostředí podniku. CSR hraje v podniku důležitou roli, zejména tak sociální a vzhledem k technickému zaměření i environmentální pilíř. Jak již bylo na základě dotazů zodpovězeno, zaměstnanci se ztotožňují s vizemi i misemi podniku a pomocí svých schopností, dovedností a nejlepšího uvážení naplňují společně cíle podniku. Vzhledem k bezpečnosti a ochraně zdraví všech zaměstnanců je však potřeba dbát na principy správného řízení, kvalitu a bezpečnost služeb i produktů, příslušný kodex, dobré vztahy s vnitřním i vnějším prostředím, transparentnost a ochranu duševního vlastnictví. Současně by správně fungující organizace měla odmítat korupci. V porovnání s ostatními většími podniky v České republice, které se primárně věnují pouze spolupráci se sociálně slabšími skupinami a investují do sportovních událostí, neziskových a charitativních organizací nebo do regionů, ve kterých působí, má zkoumaná organizace co se týče sociální oblasti velkou podporu. Součástí politiky podniku je péče o zaměstnance a jejich vzdělání či rekvalifikace, mimo jiné také podpora rodin zaměstnanců nebo zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce. Co se týče sociální oblasti, firma nese velkou sociální zodpovědnost, snaží se své pracovníky dobře finančně ohodnotit a motivovat je viditelným zájmem o jejich profesní rozvoj. Zaměstnanců si váží jako jednotlivců a oceňuje jejich podíl na rozvoji podniku.

Velkou roli hraje mimo jiné hmotná stimulace, na kterou firma klade zvláštní důraz za účelem udržení jednotlivých pracovníků a podpory jejich výkonu. Vedle primární orientace na vytváření zisku, je vzhledem k povaze firmy zásadní i environmentální rovina, která zahrnuje

ekologickou firemní kulturu, omezování negativních dopadů firemních aktivit na životní prostředí, ochranu přírodních zdrojů a úsporné zacházení s nimi. Tyto aktivity jsou vzhledem k technickému zaměření firmy určovány převážně předpisy a směrnicemi, podnik tak z velké části splňuje teoretická stanoviska i v praxi. Respondenti se snaží nejen o snižování množství odpadu a jeho recyklaci, ale současně také o snižování znečišťování životního prostředí a ekologickou výrobu. S ohledem na zaměření firmy společnost nepodceňuje aktivity na podporu životního prostředí, jakými jsou efektivní využití energie, prevence znečišťování, minimalizace dopadu a recyklace. Zmíněné aktivity vnímá jako sociální zodpovědnost vůči společnosti, jelikož tyto činnosti přinášejí kromě příslušných předpisů i zlepšení vztahů se společností, zvýšení motivace i hrdosti zaměstnanců a věrnosti zákazníků.

CSR aktivity, které firma dodržuje, by měla prohlubovat a věnovat se jim komplexně. Pokud tedy hovoří o tom, že využívá všechny CSR aktivity, součástí je ekonomická oblast, kde hraje roli spokojenost všech účastníků. Co se týče ekonomické oblasti, firma se věnuje převážně dopadům na ekonomiku lokální. Cílí na rozvoj zaměstnanosti v regionu, ve kterém podniká a prostřednictvím pracovních pozic zaměstnává primárně lidi žijící v zúčastněných regionech.

Manažeři a vedení firmy, by se dle svého vlastního vědomí a svědomí měli řídit podnikovou integritou a měli by tak všechny psané normy a zásady etiky dodržovat i v každodenní praxi, čímž jít vzorem svým zaměstnancům. Pracovníci by měli předepsanému etickému kodexu porozumět a řídit se jím. I když firma silně prezentuje své CSR aktivity vzhledem k motivačním účelům, je pro samotné zaměstnance a v některých případech i pro společnost těžké, je všechny dohledat. Firma má však dobře vyvinutý komunikační systém a díky těmto aktivitám dokáže jasně a transparentně prezentovat zaměstnancům způsob jejich zapojení, díky čemuž je možnost vybudování lepší image společnosti a posílení již tak silné konkurenceschopnosti a pozice na trhu. Mimo dotazník spokojenosti a pracovní workshopy, které firma za účelem zjištění současného dění ve firmě pravidelně provádí, je také prostor pro zlepšení prostřednictvím on-line fór či focus groups. Zpětná vazba, jakou je provázání reportingových aktivit v oblasti CSR s komunikací aktivit a výsledků, je vhodným nástrojem k měření vnímání úspěšnosti strategie CSR.

Firmy díky referencím stávajících zaměstnanců snáze hledají nové pracovníky, společnost se jeví důvěryhodnější v očích veřejnosti či případných investorů. Podniky mohou získávat informace i z okolního prostředí a navázat vztahy s klíčovými partnery, což přináší prospěch nejen ze střednědobého hlediska, ale také toho dlouhodobého. Zaměstnanci jsou díky správnému zavedení CSR aktivit motivováni k nápadům, většímu nasazení a věrnosti podniku, díky čemuž se zvyšuje efektivita podniku. Často vidí problémy i jejich řešení dříve než samotní

manažeři a jestliže dostanou prostor pro uplatnění vlastních nápadů, prospěch získají obě strany. Zaměstnanci tak budou spokojenější a podnik bude lépe prosperovat. Motivovaní pracovníci jsou stabilní, jejich spokojenost napomáhá dobré reputaci celé firmy, a to přispívá zvýšení pružnosti podnikání, produktivitě pracovníků a sdílení neformálních znalostí.

Samotná osvěta a publicita doporučení CSR nebo trénink etického chování či uplatňování etických auditů, reportingů nebo měření CSR, by k výraznému zlepšení nestačila, kde je ovšem motivace, tam tyto praktické postupy mohou pomoci k rychlejší a důslednější implementaci principů CSR do firemní praxe. Společenská odpovědnost znamená sladění firemních zájmů a očekávání jednotlivců i okolí, jež je klíčové pro proces budování důvěry zainteresovaných stran a prostřednictvím toho pro prosperující fungování firmy.

**Na základě získaných informací při zpracování této práce se domnívám, že zdrojem motivace pracovníků je i uplatňování CSR, proto je možné konstatovat, že byl cíl diplomové práce splněn.**



## POUŽITÁ LITERATURA

ABECEDA PERSONALISTY [2008] / Hana d'Ambrosová [et al.]. 2. vyd.. Olomouc : Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR). Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR) [online]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz>

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, F. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 175 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. Kapitoly 1, stran.

BLÁHA, J. a Z. DYTRT. Manažerská etika. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8

BLOWFIELD, M. and A. MURRAY. Corporate Social Responsibility. Fourth Edition, 2019. ISBN 978-01-987-9775-3

BUCHTA, M. (2007): Mikroekonomie II. 2. vydání. Pardubice, Univerzita Pardubice - Fakulta ekonomicko-správní 2007. ISBN 80-7194-813-6

BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz>

BUSINESS LEADERS FORUM - udržitelnost, odpovědné podnikání a CSR. Business Leaders Forum - udržitelnost, odpovědné podnikání a CSR [online]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz>

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-7000-0

CRANE, A., MATTEN, D., SPENCE, L. J., Corporate Social Responsibility: In Global Context (2008). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: READINGS AND CASES IN GLOBAL CONTEXT, Routledge, 2008, Dostupné z: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1667081>

Co znamená CSR neboli společensky odpovědná firma? – PEVI, s.r.o.. Object moved [online]. Copyright © PEVI, s.r.o. [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://www.pevi.cz/cz/zajimavosti-z-oboru/co-znamená-csr-neboli-spolecensky-odpovedna-firma>

DONELLY, J., GIBSON, J., IVANOVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s., ISBN 8071694223, 9788071694229

EFFRON, M. 8 kroků k vyšší výkonnosti: zaměřte se na to, co můžete změnit (a zbytek ignorujte). Přeložil Tereza GRUFIKOVÁ. Praha: Euromedia Group, 2018, 236 s. ISBN 978-80-7617-916-5.

EDEN, J. a T. LONG. 77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015, 198 s. ISBN 978-80-7261-284-0.

Evropská komise – oficiální internetové stránky. European Commission | Choose your language | Choisir une langue | Wählen Sie eine Sprache[online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/index\\_cs](https://ec.europa.eu/info/index_cs)

FAYOL, H. Administration industrielle et générale. French. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1916.

FLICK, U. An Introduction to Qualitative Research. 5. vydání. London: SAGE Publications Ltd., 2014.

Jak CSR ovlivňuje řízení lidských zdrojů - Oficiální portál Rady Kvality ČR. Oficiální portál Rady Kvality ČR [online]. Copyright © 2022 Oficiální portál Rady kvality ČR [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/jak-csr-ovlivnuje-rizeni-lidskych-zdroju/>

JONES, D. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014, 191 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-269-7.

HÁLEK, V. Management a marketing. 1. vyd., Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1

HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. Systémy odměňování v organizacích. Ostrava : Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6 s. 24

JAK CSR OVLIVŇUJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - Oficiální portál Rady Kvality ČR. Oficiální portál Rady Kvality ČR [online]. Copyright © 2022 Oficiální portál Rady kvality ČR [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/jak-csr-ovlivnuje-rizeni-lidskych-zdroju/>

KAŠPAROVÁ K. a V. KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3

KUNZ, V., Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-7704-7

- MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-368-3
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. Kapitola 3, 5.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2
- MINTZBERG, H. The Nature of Managerial Work. English. New York City: Harper a Row, 1973. ISBN 978-00-60-44556-0
- MIŠOVIČ, J. Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2
- PAVLÍK M. a M. BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
- PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE Praha. ISBN 80-7079-283-3
- PRŮZKUM: CSR A MALÉ/STŘEDNÍ FIRMY | Flagship. Flagship | Konzultační firma zaměřená na ESG a firemní udržitelnost | Fungujeme v regionu CEE se sídlem v Praze [online]. Copyright © 2022 Flagship Communications Ltd [cit. 10.04.2022]. Dostupné z: [https://flagship.cz/blog/detail/pruzkum-csr-a-male-stredni-firmy\\_433](https://flagship.cz/blog/detail/pruzkum-csr-a-male-stredni-firmy_433)
- RITCHIE, J. [et al.]. Qualitative Research Practice, Second Edition. London: SAGE Publications Ltd., 2013. ISBN 978-14-46-29620-2
- ROLNÝ I. a L. LACINA. Globalizace, etika, ekonomika. Praha: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-62-5
- SKÁCELÍK, P. Společenská odpovědnost organizací. Učební text č. 10. Šumperk: JENA, Jesenické nakladatelství, 2010.
- SLÁMEČKA, V. Manažerská etika. Praha: ČVUT, Fakulta jaderná a fyzikálně inženýrská, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7
- STEINMANN, H. a A. LÖHR. Základy podnikové etiky. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.
- STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. 1. vydání. Praha: Management Press 1992, ISBN 80-85603-05-5
- SYNEK, M. Podniková ekonomika. 6. vydání. Praha: C.H. Beck, s. r. o., 2015. 526 s. ISBN 80-74002-74-8
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1

TÁBORSKÁ, K. Aplikace nástrojů etického řízení v MSP. Pardubice, 2019. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: Od operativního řízení k dodavatelskému řetězci. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2009. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, Moderní management v teorii a praxi, Praha: Management Press, 2006, ISBN 978-80-7261-232-1

WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. Management. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

ZLÁMAL, J. Management. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-083-4

2020 - CzechTrade. Hlavní stránka - CzechTrade [online]. Copyright © [cit. 21.04.2022]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/informacni-servis/aktuality/2020?page=15>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník pro pracovníky firmy

Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR oddělení firmy XYZ, a.s.

## Příloha 1: Dotazník pro pracovníky firmy

1. Jste?
  - Muž
  - Žena
  
2. Kolik je Vám let?
  - 18 až 25
  - 25 až 30
  - 30 až 40
  - 40 až 50
  - 50 a více
  
3. Využíváte některou z následujících forem pracovní doby? (Lze označit i více odpovědí)
  - Náhradní nebo neplacené volno
  - Částečný úvazek
  - Pružná pracovní doba
  - Práce z domova
  - Stlačený pracovní týden
  - Sdílení pracovního místa
  - Ne, nevyužívám
  
4. Využíváte možnosti flexibilního začátku pracovní doby?
  - Ano, využívám
  - Ne, nevyužívám
  - Ne, ale mám v plánu využít
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
  
5. Využíváte možnosti home-office?
  - Ano, využívám
  - Ne, nevyužívám
  - Ne, ale mám v plánu využít
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
  
6. Využíváte karty (multisport, benefit plus,...)?
  - Ano, využívám
  - Ne, nevyužívám
  - Ne, ale mám v plánu využít
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
  
7. Využíváte kantýnu v areálu firmy?
  - Ano, využívám
  - Ne, nevyužívám
  - Ne, ale mám v plánu využít
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí

8. Využíváte vyhrazené parkoviště pro zaměstnance?
- Ano, využívám
  - Ne, nevyžívám
  - Ne, ale mám v plánu využít
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
9. Vyhovuje vám nabídka kurzů pro zaměstnance? (cizí jazyky, rekvalifikační kurzy,...)
- Ano
  - Ne
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
10. Jaké kurzy navštěvujete? (slovní odpověď)
11. Jak jste spokojen/a s vybranými možnostmi na podporu work-life balance? (1 - nespokojen/a, 5 – spokojen/a)
12. Využíváte některé z vybraných možností? (Lze označit i více odpovědí)
- Neplacené volno na rodinné záležitosti
  - Pátý týden dovolené
  - Firemní akce pro zaměstnance a rodiny
  - Příspěvek na rekreační, kulturní či sportovní aktivity
  - Příspěvek na prázdninové pobyty dětí
  - Sick days
  - Příspěvek na hlídání dětí
  - Firemní školka či podobné zařízení pro péči o děti
  - Nevyžívám
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
13. V případě, že budete na mateřské či rodičovské dovolené, využijete (v případě že lze) některou z následujících možností? (Lze označit více odpovědí)
- Možnost účasti na firemních akcích
  - Doškolení či rekvalifikační kurzy po návratu z RD
  - Možnost přivýdělku při současném čerpání rodičovského příspěvku
  - Průběžné informování o profesním dění na pracovišti
  - Účast na školení po dobu čerpání RD
  - Nevím, že takovou možnost firma nabízí
14. Zaregistrovali jste, že se firma věnuje i otázkám sociálního přístupu?
- Ano
  - Ne
  - Nevím

15. V případě, že Vaše odpověď na otázku 14 byla „Ano“, jakým segmentům se firma věnuje?
- Dětské besídky
  - Dětské tábory
  - Charita
  - Zapojení fyzicky nebo duševně postižených
  - Jiné
16. Oslovila Vás firma z hlediska sociálního chování? Jak? (slovní odpověď)
17. Spousta mladých lidí v dnešní době nechce pracovat ve firmě znečišťující životní prostředí, jaký to u Vás hraje faktor?
- Vysoký
  - Střední
  - Nízký
18. V jaké míře Vás k pracovnímu výkonu motivuje přístup firmy z hlediska environmentálního?
- Vysoké
  - Střední
  - Nízké
19. Uvítali byste navýšení možností na podporu work-life balance?
- Ano, uvítal/a bych
  - Ne, jsem spokojen
20. Jaké například? (slovní odpověď)
21. Provádí se u Vás ve firmě průzkum spokojenosti zaměstnanců?
- Ano
  - Ne
  - Nevím



## **Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou HR oddělení firmy XYZ, a.s.**

### **Pohled na motivační systém z hlediska firmy**

- 1) Jak vnímáte z pohledu firmy (managementu) CSR z hlediska odměňování?
- 2) Jak firma (management) vnímá důležitost komunikace CSR a proč?
- 3) Jak je CSR prezentována?
- 4) Jaké ze tří pilířů CSR (ekonomický, sociální, environmentální) jsou ve firmě nejvíce uplatňovány? Jakým způsobem?
- 5) V čem si myslíte, že firma přispívá z hlediska environmentálního/životního prostředí?
- 6) Podporuje firma určité sociální komunity? Jak?
- 7) Je součástí firemní kultury nějaké protikorupční opatření?
- 8) Máte orientační přehled, jaké prostředky firma vynakládá na jednotlivé oblasti CSR?
- 9) Jak se u Vás ve firmě měří přínosy CSR?
- 10) Jsou s CSR spjaté ostatní pobočky?

### **Pohled na motivační systém s ohledem na stakeholdery**

- 11) Co stakeholderi očekávají?
- 12) Jak lze stakeholdery zapojit?
- 13) V jaké míře jsou stakeholderi zapojeni?
- 14) Jaké benefity stakeholdery nejvíce motivují?
- 15) Preferované zaměstnanecké výhody?