

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta Ekonomicko-správní**

**Motivační systémy vybrané organizace z hlediska CSR**

**Bakalářská práce**

**2022**

**Jitka Krejčíková**

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

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jitka Krejčíková**  
Osobní číslo: **E19320**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz 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:

- Vymezení motivace, motivačních systémů a motivačních teorií.
- Vymezení CSR a popsání jednotlivých oblastí CSR (ekonomická, sociální, environmentální).
- Představení organizace.
- Analýza motivace a motivačních systémů v analyzované organizaci.
- Analýza uplatnění CSR.
- Návrhy na zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

BOHATÁ, Marie. Česká cesta k podnikatelské etice. Brno: Barrister & Principal, 2020. ISBN 978-80-7364-108-5.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.  
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.  
TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.  
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

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

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

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

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 se 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 směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejnění a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Sezemcích dne 15. 11. 2022

Jitka Krejčíková v.r. 2022

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za odborný dohled při zpracování mé práce, ochotu a čas, který mi věnoval.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se věnuje motivačním systémům vybrané organizace z hlediska CSR. Hlavní náplní této práce je představit a definovat motivační teorie a dále zanalyzovat současný stav v oblasti motivace a motivačních systémů. Teoretická část se nejprve věnuje samotnému pojmu management a ve zkratce ho definuje, aby bylo možné se následně věnovat pojmu motivace, motivační teorie a motivační systém. Následně je představen a popsán pojem společenská odpovědnost firem. Praktická část nejprve představuje organizaci DS Smith Packaging, s.r.o. a dále popisuje její stav v oblasti motivace a CSR. Následně jsou zjištěné informace analyzovány a vyhodnoceny.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, motivační teorie, motivační nástroje, CSR, pilíře společenské odpovědnosti

## **TITLE**

Motivational systems selected organization in terms of CSR

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis is dedicated to motivational systems selected organization in terms of CSR. The main content of this thesis is introduce and define motivational theories and further analyze the current state in the field of motivation and motivational systems. The theoretical part first deals with the concept of management itself and briefly defines it, so that is possible to subsequently focus on the concept of motivation, motivational theories and motivational system. Subsequently, the concept of corporate social responsibility is introduced and described. The practical part first presents the organization DS Smith Packaging, s. r. o. and further describes its state in the field of motivation and CSR. Subsequently, the found informations are analyzed and evaluated.

## **KEYWORDS**

Motivation, Motivational Theory, Motivational tools, CSR, Pillars of Corporate Social Responsibility

## OBSAH

Úvod.....	13
1 Vymezení motivace, motivačních systémů a motivačních teorií.....	15
1.1 Management a motivace.....	15
1.1.1 Úrovně managementu .....	16
1.1.2 Manažerské funkce .....	17
1.2 Motivace.....	23
1.2.1 Filozofie vedení lidí podle Bati.....	24
1.2.2 Stimulace.....	24
1.2.3 Vnější motivační prostředky .....	25
1.2.4 Vnitřní motivace .....	28
1.2.5 Hmotná a nehmotná motivace.....	29
1.2.6 Motivace spokojenosti a nespokojenosti .....	29
1.2.7 Vliv vnitřní motivace na pracovníky .....	29
1.3 Motivační teorie .....	30
1.3.1 Maslowova teorie potřeb.....	31
1.3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	32
1.3.3 McGregorova teorie X a Y.....	33
1.3.4 Vroomova teorie očekávání .....	33
1.3.5 Heckhausenova teorie úspěchu .....	34
1.4 Shmutí.....	34
2 Vymezení CSR a popsání jednotlivých oblastí CSR .....	36
2.1 Historie CSR .....	36
2.2 Charakteristické znaky CSR.....	39
2.3 Pilíře společenské odpovědnosti organizací.....	40
2.3.1 Ekonomická odpovědnost.....	40



2.3.2	Sociální odpovědnost.....	42
2.3.3	Environmentální odpovědnost .....	45
2.4	Shrnutí.....	47
3	Představení organizace.....	49
3.1	Předmět podnikání společnosti.....	49
3.1.1	Výrobky společnosti .....	50
3.2	Výroba a problémy při výrobě vlnité lepenky a papíru .....	52
3.3	Ekonomické ukazatele společnosti.....	53
3.4	Organizační struktura společnosti .....	55
3.5	Shrnutí.....	56
4	Analýza motivace a motivačních systémů v analyzované organizaci .....	58
4.1	Finanční odměna a benefity .....	58
4.2	Pracovní podmínky a kolektiv.....	59
4.3	Firemní kultura a sounáležitost .....	60
4.4	Jistota práce a její hodnocení .....	60
4.5	Obsah práce, delegování a odpovědnost .....	61
4.6	Shrnutí.....	61
5	Analýza uplatnění CSR.....	63
5.1	Ekonomický pilíř CSR .....	63
5.1.1	Etický kodex společnosti .....	64
5.1.2	Pracovní řád společnosti .....	64
5.1.3	Další ekonomická politika společnosti .....	65
5.2	Sociální pilíř CSR.....	65
5.2.1	Vztah se zaměstnanci .....	66
5.2.2	Vztah s ostatními stakeholdery .....	67
5.2.3	Filantropie společnosti .....	69

5.3	Environmentální pilíř CSR.....	69
5.3.1	Pro dnešek a pro budoucnost .....	70
5.3.2	Výroba společnosti.....	70
5.4	Shrnutí.....	72
6	Návrhy na zlepšení současného stavu.....	74
6.1	Ekonomický pilíř.....	74
6.2	Sociální pilíř .....	75
6.3	Environmentální pilíř .....	76
6.4	Shrnutí.....	77
	Závěr .....	79
	Použitá Literatura.....	82

## **SEZNAM ZKRATEK**

<b>CSR</b>	Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem
<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ČSN</b>	Česká technická norma
<b>OHSAS</b>	System hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví
<b>TZV</b>	Takzvaný
<b>ATD</b>	A tak dále
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>OSN</b>	Organizace spojených národů
<b>EN</b>	Evropská norma
<b>ISO</b>	Mezinárodní organizace pro normalizaci
<b>WBCSD</b>	World Business Council For Sustainable – světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj
<b>GDPR</b>	General Data Protection Regulation – obecné nařízení o ochraně osobních údajů
<b>POP &amp; POS</b>	Point of purchase/sale - displej pro prodejní místa

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura .....	19
Obrázek 2: Manažerská mřížka .....	21
Obrázek 3: Obrácená U-křivka .....	30
Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb .....	31
Obrázek 5: Pyramida oblastí CSR .....	39
Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců .....	56
Obrázek 7: spotřeba papíru .....	71
<i>Obrázek 8: spotřeba vody .....</i>	<i>72</i>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozvaha společnosti DS Smith .....	53
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti DS Smith .....	54
Tabulka 3: Přehled o peněžních tocích společnosti DS Smith .....	55

## Úvod

Motivace je jednou z velmi důležitých součástí managementu společnosti. Motivace pracovníků je důležitá především proto, protože zaměstnanci tvoří klíčovou součást společnosti a stále více se ukazuje, že zaměstnanci mohou pro společnost představovat značnou konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu se organizace stále více snaží starat o své zaměstnance takovým způsobem, aby byli zaměstnanci co nejvíce spokojeni při výkonu práce a aby nedocházelo k časté fluktuaci zaměstnanců.

Hlavním úkolem motivačního systému společnosti je najít vhodný způsob a formu, jak správně motivovat všechny zaměstnance společnosti. Vhodná motivace se projeví vyšší spokojeností, větším nasazením při práci a větší snahou, což prospívá samotným zaměstnancům, ale také celému chodu společnosti a jejímu jménu na veřejnosti.

Cílem této bakalářské práce je zjištění informací o motivačním systému a také uplatnění společenské odpovědnosti vybrané organizace. Výsledkem tohoto šetření budou konkrétní doporučení a poznámky k zavedenému motivačnímu systému vybrané organizace. Práce bude rozdělena na šest kapitol, které budou podrobněji rozděleny na podkapitoly.

První kapitola se bude věnovat motivaci a motivačním teoriím, nejprve však rozebere pojem management, aby bylo možné motivaci vhodně zařadit do celého procesu řízení společnosti. Primárním úkolem managementu společnosti je dokázat správně vést celou společnost a všechny její části tak, aby stále prosperovala a mohla se neustále rozvíjet. Důležité pro motivaci je představení jednotlivých manažerských funkcí, které jsou všechny stejně důležité a podstatné, tato práce se však zaměří především na vedení lidí, protože právě sem patří motivace. Po uvedení motivace do kontextu managementu budou představeny základy motivace a její jednotlivé části, následně budou uvedeny některé motivační teorie, které v průběhu let vznikly.

Druhá kapitola se zaměří na společenskou odpovědnost firem. Nejprve definuje samotný pojem a následně představí jeho historický vývoj, tedy jak byl v průběhu let definován a jak se vyvíjel do současné podoby, jak je chápán dnes. Pro lepší pochopení tohoto pojmu budou představeny jeho charakteristické znaky a následně bude představeno jeho rozdělení na jednotlivé pilíře, které budou dále podrobněji rozebrány.

Třetí kapitola se již zaměří na praktickou část práce. V této kapitole bude představena organizace, jejíž motivační systém tato práce rozebírá. Budou uvedeny základní informace

o společnosti, podrobně popsán předmět podnikání, ekonomické ukazatele a organizační struktura společnosti, aby byl čtenář dostatečně seznámen s celou společností a jejími částmi tak, aby bylo zřejmé, čím se společnost zabývá, jaká je struktura zaměstnanců a o velikosti a významu společnosti v oboru výroby a distribuce obalových materiálů z vlnité lepenky.

Čtvrtá kapitola bude analyzovat motivační systém vybrané společnosti. Budou představeny jednotlivé složky, které tvoří motivační systém společnosti. Konkrétně budou popsány jednotlivé motivátory, které jsou zaměstnancům poskytovány. V některých případech bude uvedeno, o co daný motivátor usiluje, případně co společnosti a zaměstnancům přinesl.

Pátá kapitola se zaměří na analýzu uplatnění společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti. V jednotlivých podkapitolách budou popsány a rozebrány konkrétní činnosti, které společnost v rámci jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti vykonává, aby se chovala ekonomicky, sociálně i environmentálně odpovědně.

Šestá a poslední kapitola této práce se zaměří na návrhy na zlepšení na základě zjištěných informací. Jednotlivé podkapitoly budou věnovány konkrétním návrhům a doporučením na zlepšení u jednotlivých oblastí motivace, aby docházelo k naplnění jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti.

Aby došlo k naplnění stanovených cílů této bakalářské práce a dostatečné poznání této problematiky, dojde ke komparaci informací odborných publikací se zjištěnými daty od vybrané společnosti.

# 1 Vymezení motivace, motivačních systémů a motivačních teorií

Než se začnu věnovat pojmům motivace, motivační systémy a motivační teorie, je důležité tyto pojmy zařadit, kam patří. Motivace je jednou z velmi důležitou a neoddělitelnou součástí managementu. Je jednou z velmi podstatných otázek a témat, kterým se management společnosti zabývá.

## 1.1 Management a motivace

Slovo management je anglické slovo, které je v dnešní době natolik rozšířené, že se většinou do českého jazyka už ani nepřekládá. Tento pojem má více významů. Management lze chápat jako určitou činnost, jako pracovníky na určité pozici nebo jako vědní disciplínu. Všeobecně je úkolem managementu stanovit cíle podniku a zajistit všechny potřebné zdroje s nimiž daných cílů dosáhnou. (Blažek, 2014, s. 15-35)

Management představující určitou aktivitu můžeme vyjádřit jako skupinu činností, které vykonává manažer, aby dokázal řádně plnit všechny funkce, které má manažer vykonávat. Management také představuje činnosti, které vedou k naplnění všech plánů, které si organizace vytyčila. Také můžeme tuto činnost popsat jako určitý proces, kde zaměstnanci vzájemně spolupracují a společně se snaží splnit cíle společnosti. (Mládková, Jedinák a kol. 2009, s. 13-14)

Management je také chápán jako skupina řídicích pracovníků, kteří mají za úkol vést organizaci. V případě velkých podniků, kde je potřeba řídit velké skupiny lidí a činností, manažeři zodpovídají za chod pouze určitého oddělení a ne celé organizace. Z toho důvodu rozdělujeme například personální manažery, obchodní manažery výrobní manažery nebo finanční manažery, kteří vždy spravují a zodpovídají za chod pouze své oblasti. (Mládková, Jedinák a kol. 2009, s. 14)

Management, chápán jako samostatný vědní obor je relativně mladou disciplínou. Avšak tento obor se rychle vyvíjí, protože informace nejsou čerpány pouze z podnikové praxe, ale poznatky jsou získávány z mnoha jiných oblastí, jako je například psychologie, sociologie, filozofie nebo třeba právo. Jelikož management není exaktní obor, nedává nám všeobecná pravidla, podle kterých by se mohly řídit všechny organizace. Důvodem je, že každá organizace je něčím jiná a působí na ni jiné vlivy. Což znamená, že když řešení určitého problému funguje v jedné společnosti, nemusí totéž platit v případě jiných společností. (Blažek, 2014, s. 27-35)

Management jako vědní obor nám tedy neposkytuje všeobecně platná fakta a nedává nám tak přesné odpovědi na otázky, jak vyřešit dané problémy v organizaci. Proto je potřeba, aby manažeři měli dostatečné schopnosti, dovednosti a zkušenosti, aby mohli jejich práci vykonávat správně. Manažeři zpravidla mývají odlišnou míru odpovědnosti a pravomoci, proto se management v organizacích dělí do tří různých úrovní právě podle rozsahu pravomocí a odpovědnosti.

### **1.1.1 Úrovně managementu**

Management organizace se dělí na tři úrovně, a to nižší management (low management), střední management (middle management) a vrcholový management (top management). (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 15)

Na nejnižší úrovni řízení společnosti se nachází nižší management, jehož úkolem je vedení pracovníků, jejichž úkolem je přímá výroba produktů nebo přímé poskytování služeb, které společnost nabízí. Tito manažeři znají postup práce, kterou vykonávají jejich podřízení pracovníci, často bývají i experty na tuto práci. Manažeři na nižší úrovni managementu často nebývají označováni jen jako manažeři, ale jsou spíše označováni jako mistři, předáci, manažeři kanceláře nebo vedoucí oddělení. Důvodem je právě to, že znají postup výroby produktů. Nižší management bývá zpravidla odpovědný střednímu managementu. (Robbins, Coulter, 2004, s. 23)

Střední management lze označit jako spojovník mezi nižším managementem a top managementem, protože střední management řídí práci nižšího managementu a zároveň se zodpovídá manažerům z úrovně top managementu. Převážným úkolem těchto manažerů, je rozpracovávat strategické plány top managementu na menší celky a následně je předávat manažerům na nižší úrovni vedení společnosti. Tito manažeři bývají označováni například jako vedoucí oddělení nebo výrobní ředitelé a jejich úkolem je rozpracování plánů, dohled a kontrola při plnění stanovených úkolů. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 16)

Top management zodpovídá za úkoly a rozhodování celé organizace. Vrcholoví manažeři stanoví cíle pro celou organizaci. Následně musí vymyslet a sestavit plán, jak těchto cílů dosáhnout. Také průběžně kontrolují, zda jsou cíle plněny přesně podle plánu a napravují případné odchylky. Manažer na úrovni vrcholového managementu se označuje jako prezident, předseda, ředitel, výkonný viceprezident nebo generální ředitel společnosti. (Robbins, Coulter, 2004, s. 23)



### **1.1.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce jsou obecné činnosti, které pravidelně vykonávají manažeři ve všech organizacích, bez ohledu na to, čím se organizace zabývá. Již na začátku 20. století se odborníci snažili přesně definovat, jaké činnosti patří mezi manažerské funkce. Tyto funkce definoval například Henri Fayol. Jednotlivých definic manažerských funkcí vzniklo v průběhu let mnoho. Ze všech těchto definic vychází současné rozdělení manažerských funkcí, které se dělí na postupné a průběžné manažerské funkce. (Robbins, Coulter, 2004, s. 25)

#### **Průběžné manažerské funkce**

Průběžné manažerské funkce jsou obecné funkce, které určitým způsobem více či méně zasahují do všech postupných funkcí. Mezi tyto průběžné manažerské funkce patří analýza problémů, které řešíme, rozhodování a následná implementace. Úkolem analýzy problémů řešených v organizaci je objevit charakter problémů a jejich podstatu. V procesu rozhodování, musí manažer zvolit nejvhodnější variantu, jak vyřešit vzniklý problém. Implementaci lze jinak označit jako aplikaci, a ta představuje výslednou realizaci varianty, jak se manažer rozhodl vyřešit problém. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 17)

#### **Postupné manažerské funkce**

Kromě manažerských funkcí, které jsou vykonávány průběžně, máme ještě takzvané postupné manažerské funkce, které někdy bývají označovány i jako sekvenční manažerské funkce. Jako postupné jsou označovány proto, protože u nich existuje jistá hierarchie, tedy že si nejprve musíme sestavit plán toho, co chceme dělat, a až poté můžeme sestavovat např. kalkulaci nákladů. Pokud bychom neznali všechny úkoly, které je potřeba splnit, může se stát, že nám bude část nákladů v kalkulaci chybět a naše kalkulace tak budou nepřesné. Do postupných manažerských funkcí tedy patří ty činnosti, které manažeři vykonávají postupně krok za krokem.

Jak bylo výše zmíněno, manažerským funkcím se věnovalo několik odborníků, proto vzniklo i několik názorů, které činnosti patří mezi postupné manažerské funkce. Podle dřívější definice se do postupných manažerských funkcí řadilo plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Později do postupných funkcí patřilo plánování, organizování, rozmisťování zaměstnanců, personální zajištění, vedení a kontrola. Současná klasifikace

je velmi podobná té dřívější. V dnešní době řadíme k postupným manažerským funkcím plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrolu. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 16-17)

## **Plánování**

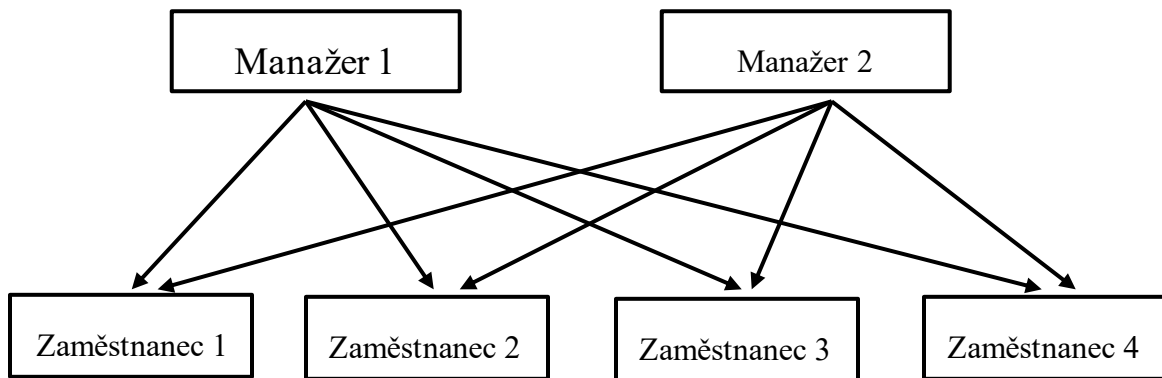
Plánování je proces, který začíná definicí cílů, kterých se organizace snaží dosáhnout a následuje stanovením postupu, jak má být těchto cílů dosaženo. V procesu plánování jsou také určeny termíny, kdy mají být splněny určité úkoly. Plánovány jsou také všechny potřebné zdroje (materiál, zaměstnanci, peníze), které budou potřeba ke splnění cílů.

Plánování můžeme rozdělit na různé kategorie, podle toho, o jaké plány se jedná. Plánování například dělíme na dlouhodobé nebo krátkodobé, podle toho, jaký časový horizont v procesu plánování předpokládáme. Krátkodobé plánování představuje plány kratší než jeden rok, zatímco dlouhodobé plánování vytváří plány na delší časové období, a to období delší než jeden rok. Plánování také můžeme členit na tři úrovně, podle rozsáhlosti plánů a podle toho, jaká úroveň managementu se tímto plánem zabývá. V tomto členění máme strategické, taktické a operativní plánování. V případě strategického plánování se jedná o dlouhodobé plány, kterými se zabývá top management, protože zde jsou řešeny základní úkoly organizace v časovém horizontu delším než pět let. Taktické plánování má střednědobý časový charakter a zabývá se jím middle management a řeší otázky v horizontu jeden až pět let. Operativním plánováním se zabývá low management a jedná se o krátkodobé plánování v časovém horizontu do jednoho roku. (Robbins, Coulter, 2004, s. 172-182)

## **Organizování**

Další manažerskou funkcí je organizování. Organizování představuje získávání a zabezpečování potřebných zdrojů k dosažení naplánovaných cílů. Konečným výstupem organizování je vznik organizační struktury organizace. Organizační struktura nám rozděluje všechny zaměstnance společnosti do přesného hierarchického uspořádání. Přesněji řečeno organizační struktura určuje, jací zaměstnanci (skupiny zaměstnanců) mohou vykonávat určitý druh práce. Dále nám organizační struktura jasně ukazuje vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51-52)

Máme několik různých typů organizačních struktur. Mezi základní organizační struktury patří líniová organizační struktura, líniově štábní organizační struktura, funkcionální organizační struktura (Obrázek 1), maticová organizační struktura, a funkční organizační struktura. Mimo tyto základní organizační struktury se nám objevují i další. Mezi tyto struktury patří projektová struktura, divizní organizační struktura, hybridní struktura, améba, procesní organizační struktura, franchising, síťová organizace a v dnešní době se objevují i virtuální organizace. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 53-60)



Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mládkové, Jedináka, 2009

V praxi se však většina organizací neřídí pouze podle jedné organizační struktury, ale kombinují více struktur dohromady. Hlavním důvodem je, že mají jednotlivé organizační struktury určité nedostatky. Například v případě obrázku výše, kde máme funkcionální organizační strukturu, vidíme, že zde dochází k situaci, kde má jeden podřízený více nadřízených. Tato situace může způsobovat problém v podobě nejasnosti, který z nadřízených bude zodpovídat za případnou chybu podřízeného. Případně může nastat situace, kdy oba nadřízení zadají úkol podřízenému ve stejnou chvíli a podřízený nemusí přesně vědět, jaký úkol má větší důležitost a tudíž jaký úkol má plnit jako první. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 53-60)

## Vedení lidí

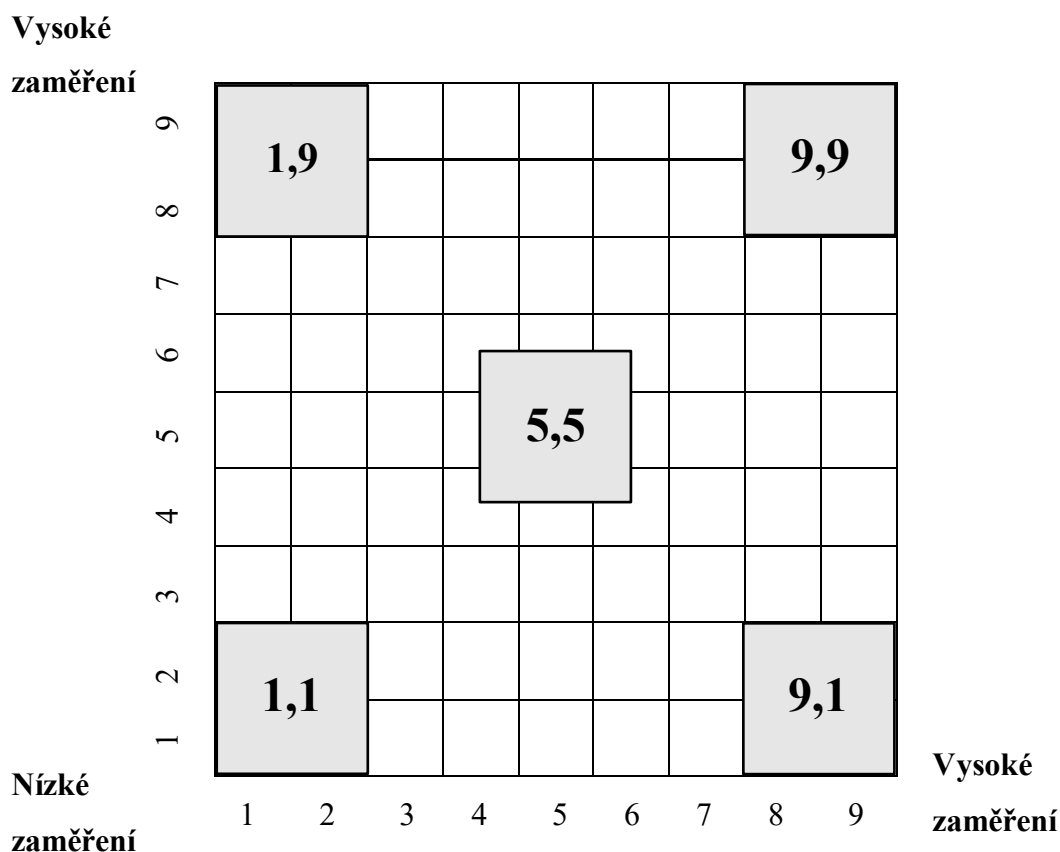
Další velmi důležitou manažerskou funkcí je vedení lidí. Aby manažeři mohli správně vést lidi, musejí je umět vhodně inspirovat, usměřňovat, motivovat a stimulovat, aby zaměstnanci chtěli

kvalitně plnit své úkoly. Vedení lidí bývá označováno i jako leadership a úkolem lídra je vést zaměstnance takovým způsobem, aby všichni chtěli správně vykonávat svoji práci, a aby byl současně zajištěn plynulý chod společnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 718-720)

Aby mohli být zaměstnanci úspěšně vedeni, musejí manažeři zvolit vhodný styl vedení, který na ně uplatní. Dále úspěšné vedení ovlivňuje vhodná a dostatečná komunikace, správně zadávané úkoly a efektivní kontrola. Manažer může správně vést lidi pouze za předpokladu, že dostatečně zná vykonávanou práci i samotné pracovníky. U vykonávané práce musí znát především její charakter, druh a náročnost. U zaměstnanců musí znát jejich schopnosti, dovednosti, zkušenosti, kvalifikaci a to, jakou míru dohledu potřebují u vykonávání své práce. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 62-70)

Podle toho jsou styly vedení rozděleny do tří základních kategorií. Těmito kategoriemi jsou autokratický, demokratický a liberální styl vedení. Autokratický manažer se svými podřízenými nediskutuje. Přesně stanoví úkoly a termíny a očekává, že je podřízení splní přesně podle nařízení. Demokratický manažer, jinak nazývaný jako participativní, stanoví cíle a postup jejich splnění ve spolupráci se svými podřízenými. Liberální manažer umožňuje svým podřízeným plnit zadané úkoly podle sebe a do jejich činnosti nijak výrazně nezasahuje. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 68)

Se styly vedení lidí blíže souvisí teorie manažerské mřížky, kterou znázorňuje (Obrázek 2), který nám zobrazuje různé způsoby jednání manažerů. Přesněji řečeno manažerská mřížka ukazuje kombinaci, do jaké míry se manažer soustředí na lidi a do jaké míry se zaměřuje na výkon pracovníků. ((Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 67)



Obrázek 2: Manažerská mřížka

Zdroj: Vlastní zpracování podle Robbinse, Coultera, 2004

Tato mřížka nám chování manažerů rozděluje do 5 základních skupin. V bodě 1,1 se nachází manažer, který má nízký zájem o pracovníky i vykonávanou práci. O takovém manažerovi říkáme, že má nezájem. V bodě 1,9 je manažer, který je nazýván jako venkovský klub. Důvodem je, že se tento manažer primárně zaměřuje na řízení vztahů s pracovníky, úkoly a jejich řádné plnění ho však moc nezajímá. Další styl chování manažera je v bodě 9,1, kde se nachází manažeri, kteří se soustředí pouze na zadané úkoly. Jejich hlavní zájem je tedy věnován plnění úkolů a minimální péči o zaměstnance. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 67)

Posledním hraničním chováním manažera je týmový manažer, který je uveden v bodě 9,9. Tento manažer se snaží naplno věnovat jak zadaným úkolům, tak pracovníkům. V bodě 5,5 se nachází týmový manažer, který se snaží dostatečně věnovat jak zadaným úkolům, tak i pracovníkům. V tomto bodě bychom hledali ideálního manažera, protože se pracovníkům

i úkolům věnuje v ideální míře. V praxi se však chování nalézá někde mezi těmito hraničními body a ideálním bodem. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 67)

Zájem a péče o zaměstnance nám ukazuje to, do jaké míry se manažer snaží zjistit zaměstnancovi potřeby a zda hledá ideální způsob a formu motivace. Tématem motivace a stimulace zaměstnanců se budu blíže věnovat později.

## **Řízení lidských zdrojů**

Další manažerskou funkcí je řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů bývá někdy nazýváno jako personální řízení, Human Resource Management nebo jen personalistika. Tato manažerská funkce se všeobecně zabývá vším okolo lidí, kteří pro organizaci pracují. K základním personálním činnostem patří plánování a následné vytváření pracovních míst a úkolů, které se budou na dané pozici vykonávat. Dále je to výběr, získávání a následné rozmisťování zaměstnanců. Také se řízení lidských zdrojů zabývá otázkou, jak co nejvíce usnadnit adaptaci nových pracovníků. Také se samozřejmě zabývají hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců. Personalisté dále vedou personální informační systém. Všeobecně je tedy hlavním úkolem personalistů a personálního oddělení zajistit, aby byly všechny potřebné zdroje na požadovaném místě v požadovaný čas. Těmito zdroji je materiál, finance, informace a lidé. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 10-12)

## **Kontrola**

Poslední postupnou manažerskou funkcí je kontrola. Úkolem kontroly je porovnávat realitu s plánem, tedy zhodnotit, zda skutečné plnění cílů odpovídá plánům. V případě, že je v procesu kontroly zjištěna nějaká odchylka, je úkolem kontroly zjistit příčinu vzniku odchylek a následně zajistit efektivní nápravu těchto odchylek. Dále má kontrola za úkol zajistit, aby se již vzniklé chyby v budoucnosti neopakovali. (Robbins, Coulter, 2004, s. 448-449)

Kontrola patří mezi postupné manažerské funkce, ale někdy se uvádí, že by kontrola v podstatě mohla patřit i mezi průběžné manažerské funkce, protože se kontrola provádí i v průběhu všech postupných funkcí. Kontrolujeme například, zda je náš plán reálný a uskutečnitelný, zda jsme sehnali správný počet zaměstnanců s adekvátní kvalifikací, jestli

budeme mít po celou dobu výroby dostatečné množství finančních zdrojů v čase, kdy je budeme potřebovat. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 100-101)

## 1.2 Motivace

Klíčovými pojmy v oblasti motivace jsou motiv, motivace a stimulace. Motiv označuje vnitřní podnět člověka k tomu, aby něco udělal nebo o něco usiloval. Motivace je vnitřní podnět člověka k tomu, aby se nějak choval nebo něco vykonal. Stimulem se rozumí vnější pobídka, která působí na člověka a k něčemu ho motivuje. (Blažek, 2014, s. 769-774)

Motivace zaměstnanců je jednou z velmi důležitých činností manažerů, protože se organizace snaží dosáhnout dlouhodobě vysoké výkonnosti zaměstnanců. Skrze motivaci a motivační systémy se organizace snaží ovlivnit své zaměstnance tak, aby se chovali určitým způsobem, jaký manažeři od zaměstnanců očekávají. Zaměstnanci bývají více motivováni k vyššímu výkonu ve chvíli, když vědí, že po splnění daných úkolů v požadovaném termínu a kvalitě, dostanou nějakou odměnu, na které se předem dohodli se svým zaměstnavatelem. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 21-22)

Motivace zaměstnanců je důležitou součástí v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost by měla nejen motivovat své zaměstnance, ale měla by i vytvářet samotné pracovní pozice tak, aby byly pro potenciální zaměstnance atraktivní a motivující. Pozice by tedy měla být vytvořena tak, aby pro lidi byla dostatečně rozmanitá, nabízela jim možnost kariérního posunu a měla by zaměstnance motivovat. (Šikýř, 2014, s. 282-288)

Správně motivovaní zaměstnanci jsou velmi důležitou součástí každé organizace. Důvodem je, že motivovaní zaměstnanci jsou při své práci více důslední, vynakládají více úsilí a jsou více samostatní. Proto tito pracovníci dělají méně chyb a nepotřebují proto tak důsledný dohled a kontrolu. (Urban, 2017, s. 12)

Ekonom Arnold řekl, že je motivace složená ze tří složek. Jedná se o vytrvalost, úsilí a směr. Směr představuje určitý cíl, který chce člověk splnit. Úsilí znamená míru nasazení a vytrvalost, jak dlouhou dobu člověk usiluje o splnění svého cíle. (Horváthová, Bláha, Čopík, 2016, s. 21-22)

Arnold dále řekl, že pokud jsou lidé správně motivováni, mají větší snahu při své práci udělat o něco více než se od nich vyžaduje. Tito pracovníci motivují sami sebe, což je nejideálnější způsob motivace, jaká může být. Když se k této motivaci přidá ještě další motivace od vedení

společnosti, napomáhá to tomu, aby zaměstnanci co nejdéle a nejlépe používali získané schopnosti a dovednosti k tomu, aby dosahovali stále lepších výsledků. Toto vede i k dlouhodobému a efektivnímu plnění cílů společnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218)

### **1.2.1 Filozofie vedení lidí podle Bati**

Tomáš Baťa byl velmi dobrý a úspěšný podnikatel, který svojí činností inspiroval mnoho dalších ekonomů a podnikatelů, proto stojí za zmínku. Baťa říkal, že pouze tehdy, pokud jsou jeho pracovníci správně motivováni, mohou dosahovat požadovaných výsledků. Také říkal, že zákazníci mohou být spokojeni jen tehdy, když jsou spokojeni i pracovníci dané firmy. Z toho důvodu vždy dbal na maximální spokojenost svých zaměstnanců, aby následně mohli zaměstnanci odvádět maximum. Baťa podnikal s hlavní myšlenkou, že nejdůležitějším faktorem ve firmě jsou lidé a pouze na jejich práci závisí míra úspěchu celé společnosti. V opačném případě, kdy jsou pracovníci zanedbáváni, stává se společnost neúspěšnou. (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 153-157)

Motivace zaměstnanců se obecně rozděluje na dvě skupiny, a to vnitřní motivace a vnější motivace, jinak nazývána jako stimulace. Dále lze motivaci dělit na hmotnou a nehmotnou. Motivaci také dělíme podle toho, zda vyvolává spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. (Urban, 2017, s. 14-17)

### **1.2.2 Stimulace**

Stimulace bývá také nazývána jako vnější motivace, protože jsou zde lidé ovlivňováni vnějšími faktory. V případě zaměstnanců se jedná především o pobídky, které napomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu. Jedná se především o odměny a různé benefity, které jsou poskytovány zaměstnavatelem. Odměny a benefity mají ovšem určité nevýhody. Hlavním mínusem je, že když zaměstnanec přestane tyto pobídky dostávat, většinou ztratí svoji motivaci k vyšším pracovním výkonům. Další nevýhodou odměn je, že ji zaměstnanec bere jako motivující pouze za předpokladu, že ji v danou chvíli považuje za žádanou. Vnější motivaci lze dělit na pozitivní a negativní motivaci. Jedná se o metodu cukru a biče. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 45)



## **Metoda cukru a biče**

Touto metodou mají vedoucí pracovníci určitý vliv na jednání a chování svých zaměstnanců. Pozitivní motivace je složena z různých benefitů, pochval nebo odměn. Negativní motivací bývá snižování nebo odejmutí benefitů a odměn, může se také jednat o nějaká varování, pokárání nebo výtky. V nejhorším případě je možnost zaměstnanci pohrozit ukončením pracovního poměru, případně s ním pracovní poměr opravdu ukončit. (Urban, 2017, s. 24-26)

V případě pozitivní motivace se jedná o účinný prostředek motivace zaměstnanců, ovšem v případě negativní motivace nemusí tato metoda vždy fungovat a manažer tak nemusí dosáhnout jeho původního záměru. Značný problém negativní motivace představuje kritika zaměstnance. V případě kritiky zaměstnanců se často stává, že zaměstnanec nemotivuje ke zlepšení jejich výkonu a k redukci chyb, ale dochází ke snižování jejich produktivity, i přesto, že zaměstnavatelova kritika byla konstruktivní a věcná. (Rychtaříková, 2008, s. 11-12, 31)

Cílem zaměstnavatelovi kritiky je zajistit zaměstnanci zpětnou vazbu k vykonané práci, což zaměstnanci umožní zlepšení výkonu a zaměstnanec se tak může ve své práci zdokonalovat. Ovšem kritika může zaměstnanci například snižovat jeho sebevědomí. Někteří lidé kritiku špatně přijímají, v důsledku čehož se jeho motivovanost k práci snižuje. Proto se v praxi využívá především pozitivní motivace. Negativní motivace se využívá až ve chvíli, když se zaměstnanec dopouští opakovaných chyb. (Armstrong, Stephens, 2009, s. 71-72)

### **1.2.3 Vnější motivační prostředky**

Každá organizace používá jiné nástroje motivace, které volí podle typu, velikosti nebo zaměření. Existuje ovšem řada prostředků stimulace, kterou využívá téměř každá společnost. Těmito prostředky jsou především finanční odměna, benefity a různé sociální výhody. Dále to jsou firemní kultura, příznivé pracovní podmínky, sounáležitost s organizací, jistota udržení pracovní pozice, odpovědnost, hodnocení práce a projevení uznání, příjemný pracovní kolektiv, delegování pravomocí a obsah práce. (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 46)

## **Finanční odměna**

V dnešní době je finanční odměna považována za jednu ze základních a nejčastěji používaných motivátorů. Důvodem je, že pro velké množství lidí peníze představují to hlavní, co chtějí ze

své práce získat. To, že jsou peníze v zaměstnání důležité dokazuje i Zákoník práce, který každému člověku, který je zaměstnán v České republice zaručuje minimální mzdu. Což je zaručená minimální výše mzdy, kterou daný zaměstnanec dostane každý měsíc bez ohledu na jeho pracovní výkon. Výše mzdy či platu a odměn se odvíjí od toho, na jak vysoké pozici zaměstnanec pracuje, jak je jeho práce náročná a jestli se při výkonu práce vystavuje nějakému nebezpečí. (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton, 2012, s. 95, 25, Zákoník práce)

### **Benefity a sociální výhody**

Benefity a sociální výhody jsou dalším stimulačním prostředkem. Jejich forma a výše se liší především velikostí a možnostmi organizace. Větší organizace si mohou dovolit více forem benefitů ve vyšší hodnotě než malé společnosti. Protože má každý zaměstnanec jiné potřeby, je pro motivaci lepší používat více variabilní možnosti benefitů, které si mohou zaměstnanci čerpat podle svého uvážení. Zaměstnanecké výhody také napomáhají případným uchazečům o nové zaměstnání při volbě nového zaměstnavatele. Výhodou, u již zaměstnaných pracovníků je, že zvyšují jejich loajalitu vůči společnosti, avšak většinou nepomáhají ke zvýšení výkonnosti pracovníků. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 47)

### **Příznivé pracovní podmínky**

Pracovní podmínky a motivace zaměstnanců spolu velmi blízce souvisí. Důvodem je, že právě podmínky při práci výrazně ovlivňují míru motivovanosti zaměstnanců při výkonu práce. Mezi pracovní podmínky se řadí primárně pracovní prostředí. (Blažek, 2014, s. 811-823)

### **Pracovní kolektiv**

Pracovní kolektiv je faktor, který ve velké míře ovlivňuje motivovanost zaměstnanců na pracovišti. Zaměstnanci jsou více motivováni v dobrém kolektivu, zatímco ve špatném pracovním kolektivu, kde jsou nějací pracovníci, kteří vzájemně nevycházejí s ostatními nebo zaměstnanci, kterým dělá problém týmová práce se spolupracovníky, nebývají zaměstnanci tolik motivováni a nemají takový zájem vykonávat práci. (Urban, 2017, s. 116-120)

## **Firemní kultura**

Firemní kultura hodně závisí na tom, co pracovníci očekávají. Jinou firemní kulturu bude mít velká nadnárodní korporace a jinou malá rodinná firma. Takže záleží na zaměstnancích, kde se budou cítit lépe. Například zaměstnanec, který vyhledává klidné a neměnné prostředí se nebude cítit v nadnárodní korporaci příliš komfortně a bude mu spíše vyhovovat nějaká malá organizace, případně rodinný podnik. Firemní kultura se také liší ve vzájemné kooperaci. V některých firmách se vedení snaží o udržování harmonických vztahů na pracovišti, zatímco jiní se snaží udržovat zdravou míru vzájemné konkurence, která zaměstnance motivuje. (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton, 2012, s. 127)

## **Sounáležitost s organizací**

Sounáležitost s organizací znamená to, že jsou zaměstnanci společnosti pyšní na to, že mohou pracovat pro danou organizaci. Sounáležitost s organizací závisí na značce a imagy organizace. Mezi organizace s vysokou prestiží dlouhodobě patří například Google, Apple, Netflix nebo Microsoft, v ČR to je například organizace Škoda auto. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 48)

## **Hodnocení práce**

Hodnocení práce je jednou z klíčových činností, které manažeři vykonávají. Hodnocení pracovníků zvyšuje jejich motivovanost při práci. Zaměstnanci bývají rádi, když mají pocit, že jsou neoddelitelnou součástí organizace a vědí, že práce, kterou dělají je klíčová ke splnění cílů celé organizace. Zaměstnanci také bývají rádi, když zaměstnavatelé vědí, jakým přínosem pro organizaci jsou, a když zaměstnavatelé umí jejich přínos náležitě ocenit. (Urban, 2017, s. 118-127)

## **Jistota udržení pracovní pozice**

Jistota zaměstnání je velmi důležitou součástí motivačních systémů. Jistotu zaměstnání vyžadují především starší pracovníci, kteří mají ve zvyku být loajální jedné organizaci klidně i celou jejich kariéru. Pro mladší generace není jistota zaměstnání již tolik důležitou součástí

motivace. Důvodem je, že mladší lidé nebývají tolik loajální pracovníci a hodně mladých lidí velmi často mění své zaměstnavatele. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 47)

### **Odpovědnost a delegace pravomocí**

V případě odpovědnosti a delegování pravomocí jsou pracovníkovi svěřeny úkoly, u kterých mu nejsou přesně definovány jednotlivé kroky postupu práce, kterou má vykonat. Pracovník tedy musí sám přijít na řešení zadaného úkolu, což zvyšuje pracovníkovu motivovanost. (Blažek, 2014, s. 864-883)

### **Obsah práce**

Obsah práce (náplň práce) by měl být adekvátní schopnostem, dovednostem a zkušenostem zaměstnance. Nemělo by se po něm vyžadovat více, než čeho je maximálně schopný. Pokud tomu tak je, znamená to, že pracovník není pro danou činnost adekvátní a jeho výkon je nedostatečný a pracovníkova motivace tak klesá. Pokud jsou zaměstnanci zadávány úkoly, které jsou nedostatečné jeho schopnostem, znamená to, že je daný pracovník nedostatečně vytížen a plně nevyužívá svůj potenciál, schopnosti a znalosti. Takoví pracovníci často ztrácejí motivace k výkonu práce. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 47)

#### **1.2.4 Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace je dána vnitřními pohnutkami lidí, tedy faktory, které sami ovládají. Může se jednat například o touhu něco získat, dosáhnout nějaké úrovně zodpovědnosti nebo moci. Vnitřní motivace je tedy dána snahou lidí uspokojovat své potřeby. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 43)

Aby mohli manažeři správně motivovat své pracovníky, musejí zjistit, jaké faktory zvyšují motivovanost zaměstnanců a které faktory naopak zaměstnance demotivují. Tyto faktory se označují jako motivační faktory a hlavní podstatu těchto faktorů představuje uspokojování potřeb. (Urban, 2017, s. 12)

## **Potřeby**

Pojmem potřeba se rozumí určitý niterní stav lidí, kteří cítí pocit nějakého nedostatku. Pokud člověk cítí nedostatek, začne mít touhu danou potřebu uspokojit. Potřeba tedy představuje cíl, kterého chce člověk dosáhnout. Čím větší a silnější potřebu člověk má, tím více a usilovněji se snaží tuto potřebu uspokojit (snaží se dosáhnout cíle). Toto je důvodem, proč jsou potřeby zaměstnanců velmi důležitým faktorem pro motivaci. Podle toho, jaké potřeby lidé mají, musejí manažeři uzpůsobovat druh a formu jejich motivace. (Robbins, Coulter, 2004, s. 390)

### **1.2.5 Hmotná a nehmotná motivace**

V dnešní době již neexistuje snad žádný zaměstnanec, kterému by stačila pouze hmotná forma motivace, tedy peníze případně věci za odvedenou práci. Dnes je již nejdůležitější nehmotná motivace. Hlavním důvodem důležitosti nehmotné motivace je fakt, že penězi nelze uspokojit všechny potřeby, které lidé mají. Mezi nehmotnou motivaci patří pocit zadostiučinění, seberealizace člověka, touha cítit se vysoce znalý a schopný pracovník a také pocit důležitosti ve firmě. Lidé také motivuje získávání nových znalostí a zkušeností. Pracovníky dále motivuje, když postupem času zvládají samostatně plnit i těžší a náročnější úkoly, které by dříve nedokázali. (Urban, 2017, s. 16-17)

### **1.2.6 Motivace spokojenosti a nespokojenosti**

Motivační faktory můžeme rozdělovat podle toho, zda v lidech zvyšují spokojenost nebo snižují nespokojenost. Mezi faktory zvyšující spokojenost pracovníků patří projev uznání od nadřízeného, možnost kariérního růstu, vyšší pravomoci a odpovědnost za vykonávanou práci. Méně účinným prostředkem motivace než zvyšování spokojenosti, je snižování nespokojenosti zaměstnanců. Snižování míry demotivace pracovníků většinou nemívá za důsledek zvýšení motivovanosti a pokud ano, tak většinou pouze v malé míře a po krátké období. Avšak snižování nespokojenosti zaměstnanců je také důležité. (Urban, 2017, s. 17)

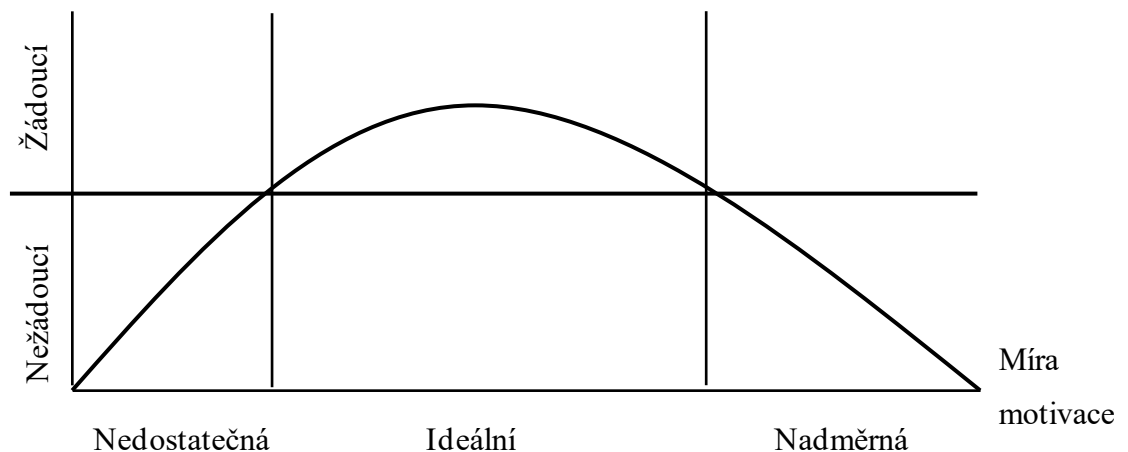
### **1.2.7 Vliv vnitřní motivace na pracovníky**

Manažeři se při výkonu své práce snaží přijít na ideální způsob, jak motivovat své zaměstnance, aby dosahovali maximálních úspěchů. Avšak je nutné myslet na to, že je podstatná i míra

motivace, jelikož nedostatečná motivace nepřiměje zaměstnance k dostatečné snaze plnit úkoly, ovšem i nadměrná motivace může přinést negativní výsledek. Z tohoto důvodu je důležité, aby manažeři věnovali motivaci dostatečnou pozornost a našli pro všechny své zaměstnance ideální míru a podobu motivace. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 23-25)

Tuto rovnováhu mezi úrovní motivace a následnou výkonností zaměstnanců popisuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, který bývá jinak označován jako obrácená U-křivka, a to proto, že tvar křivky na tomto grafu má tvar obráceného písmene U. (Obrázek 3). (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 23-25)

Míra  
výkonu



Obrázek 3: Obrácená U-křivka

Zdroj: Vlastní zpracování podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové, 2016

Toto schéma nám ukazuje, že pouze optimální míra motivace nám přinese optimální míru výkonu. Pokud je motivace nedostatečná, je nedostatečný i výkon a čím vyšší je motivace, tím vyšší je i výkon, ale pouze do určitého okamžiku. Poté začne výkonnost pracovníka klesat i přesto, že míra motivace stále roste. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 23-24)

### 1.3 Motivační teorie

Máme několik různých motivačních teorií, které nám ukazují, jakými nástroji se manažeři snaží vysvětlit chování pracovníků a jakými prostředky chtějí jejich jednání ovlivnit. Máme pět

základních nejznámějších motivačních teorií. Jedná se o Maslowovu teorii potřeb, Herzbergovu teorii dvou faktorů, Mc Gregorovu teorii X a Y, Vroomovu teorii očekávání a Heckhausenovu teorii úspěchu. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 52-57)

### 1.3.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je považována za jednu ze základních a nejrozšířenějších motivačních teorií. Maslow rozčlenil lidské potřeby do pěti skupin a uspořádal je do pyramidy (Obrázek 4), podle míry nutnosti uspokojení. Jako první chtějí lidé uspokojit potřeby na nejnižších úrovních hierarchie a teprve poté potřeby umístěné výše v pyramidě. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158)



Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle Petřikové, Janků, Hofbruckerové, 2020

Na nejnižší úrovni této hierarchie máme uspokojení základních fyziologických potřeb. Mezi tyto potřeby řadíme potřebu potravy, pití a určitá kvalita okolního prostředí člověka. Je tedy zcela zřejmé, že pokud není nějaká z těchto potřeb v dostatečné míře uspokojena, lidé se o ostatní potřeby neprojeví takový zájem a snaží se uspokojit tyto základní potřeby jako

první. Zaměstnavatelé mohou tyto potřeby ovlivňovat výší odměny, kterou dávají svým podřízeným. Dále mohou tyto potřeby ovlivnit prostředí, na pracovišti. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158)

Další úrovní potřeb jsou potřeby jistoty a bezpečí. Na této úrovni se lidé snaží zajistit si určitou stabilitu, tedy se snaží mít jistotu zaměstnání (nechtějí se bát toho, že přijdou o práci a tedy i o svůj pravidelný příjem). (Blažek, 2014, s. 775-778)

Následují sociální potřeby, kde lidé chtějí navazovat přátelské vztahy s ostatními lidmi na pracovišti. Sociální vztahy jsou pro lidi velmi důležitým faktorem, protože lidé přirozeně vyhledávají sociální kontakt s ostatními lidmi a snaží se být těmito lidmi přijati. V případě, že zaměstnanci v pracovním kolektivu nevycházejí s více spolupracovníky a mají s nimi neřešitelné neshody, je to jeden z velmi častých důvodů, proč se tito zaměstnanci rozhodnou danou organizaci opustit. Manažeři mohou sociální vztahy na pracovišti usměrňovat pravidly chování na pracovišti, případně tím, jak se sami chovají. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 159)

Se sociálními potřebami velmi blízce souvisí potřeby uznání. Pokud lidé dosáhnou uspokojení potřeby být přijeti skupinou ostatních lidí, snaží se dále získat i jejich uznání a důvěru. Dále se lidé chtějí cítit váženě mezi ostatními, k uspokojení těchto potřeb přispívá moc a prestiž člověka. (Blažek, 2014, s. 775-778)

Nejvyšší lidskou potřebou, je potřeba seberealizace. Seberealizace znamená snahu se neustále rozvíjet a snahu využívat své schopnosti a potenciál k uskutečňování svých cílů. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 159)

### **1.3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů**

Tato teorie se zaměřuje na spokojenost pracovníků při práci. Herzberger rozčlenil tyto faktory do dvou kategorií, a to na motivátory a hygienické faktory. K motivátorům patří snaha dosáhnout úspěchu, mít možnost osobního i kariérního růstu, dosažení uznání, svěření důvěry a získání odpovědnosti během výkonu práce bez pomoci jiných lidí.

Zatímco hygienické faktory nám zahrnují nezbytné základní faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Konkrétně k těmto faktorům patří strategie společnosti, která udává základní směr a snahu společnosti. Dalšími hygienickými faktory jsou samozřejmě mzda či plat, kterou dostane zaměstnanec za odvedenou práci, dobré vztahy mezi kolegy, ideální



pracovní podmínky, vykonávání potřebné administrativní práce, určité postavení ve společnosti, životní styl a jistota zaměstnání. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 54-55)

Tato teorie má určité nedostatky, a to v podobě nejistoty, do jaké skupiny máme zařadit některé faktory. Ale pokud bychom propojily Herzbergovu teorii a Maslowovu pyramidu dohromady, tak v podstatě dvě nejnižší úrovně pyramidy (fyziologické potřeby a potřeba jistoty a bezpečí) odpovídají hygienickým faktorům a zbylé tři úrovně zahrnují motivátory. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 55)

### **1.3.3 McGregorova teorie X a Y**

Další motivační teorií je McGregorova teorie XY. Tato teorie nám rozděluje zaměstnance na dva extrémy. Zaměstnanci, kteří jsou vedeni podle teorie X jsou lidé, kteří nemají rádi svoji práci, a proto neradi práci vykonávají a snaží se svým povinnostem vyhýbat. Tito zaměstnanci musejí být pod neustálým dohledem a všechnu jejich odvedenou práci je potřeba vždy pořádně kontrolovat. Nejlepší motivací pro tyto zaměstnance je benefit za dobře odvedenou práci a trest za špatně odvedenou práci, tedy se na ně velmi často uplatňuje metoda cukru a biče. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161)

Lidé patřící do teorie Y jsou pracovníci, kteří mají rádi jejich práci. Nesnaží se práci vyhýbat. Tito zaměstnanci jsou velmi kreativní. Není potřeba je vést, což tedy znamená, že nepotřebují velký dohled ani kontrolu a mohou tak mít volnou ruku při plnění úkolů. Pro tyto zaměstnance je vhodné, když jejich nadřízení dostatečně ocení práci, kterou odvádějí a projevují jim i dostatečnou míru uznání. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161)

Manažer by tedy měl být schopen u všech svých podřízených odhadnout, jakou teorii by na ně měl aplikovat, aby byla práce efektivní a aby byly všichni zaměstnanci správně vedeni. (Urban, 2017, s. 105-109)

### **1.3.4 Vroomova teorie očekávání**

Tato teorie se zakládá na předpokladu, že lidi nejvíce motivuje jejich budoucnost, tedy jejich budoucí očekávání. Vroomova teorie se skládá z hodnot, reálnosti dosažení cílů a očekávání. Hodnota představuje takové cíle, kterých chce člověk dosáhnout. Hodnotu ovlivňuje náročnost cíle, tedy pro člověka je zajímavý takový cíl, jehož splnění je dostatečně náročné a člověk

ho vnímá jako dostatečnou výzvu. Cíl je reálně dosažitelný pouze tehdy, pokud můžeme vytvořit nějaký proveditelný plán, jak daného cíle dosáhnout. U každého cíle, o který usilujeme máme i nějaká očekávání, což je něco, co chceme získat, tím, že stanoveného cíle dosáhneme. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 56)

### **1.3.5 Heckhausenova teorie úspěchu**

Poslední důležitou motivační teorií je Heckhausenova teorie úspěchu. Tato teorie se skládá ze dvou potřeb, a to potřeby dosažení úspěchů a potřeby vyrovnat se s neúspěchem. Lidé jsou motivováni úspěchy, kterých chtějí dosáhnout. Pokaždé, když chce člověk dosáhnout nějakého cíle, musí zvážit, zda jsou schopni daný cíl splnit. Pokud člověk usoudí, že je pro něho cíl příliš náročný a je tedy malá pravděpodobnost dosažení úspěchu, rozhodne se daný cíl neplnit, protože zde je příliš velká šance neúspěchu. Tato mez je však u každého člověka jiná. Tuto hranici ovlivňují především schopnosti, dovednosti, zkušenosti a odhodlání lidí.

Pokud lidé dosahují úspěchů, očekávají určité uznání od svých nadřízených. S vyšším uznáním roste i motivace zaměstnanců. Proto by měli manažeři každý úspěch a splněný cíl náležitě ocenit a vyjádřit uznání vůči člověku, co cíle dosáhl, protože to zaměstnance posune k dalším a náročnějším cílům, kterých bude chtít dosáhnout. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 56-57)

## **1.4 Shrnutí**

První kapitola této bakalářské práce se zaměřila na motivaci a motivační teorie. Aby bylo možné vysvětlit pojem motivace, bylo potřeba nejprve definovat slovo management a uvést nejdůležitější části managementu, protože právě motivace je jednou z velmi podstatných součástí managementu. Na začátku bylo vysvětleno, jaké jsou významy pojmu management, dále bylo uvedeno, jaké jsou různé úrovně managementu. Následně se práce zaměřila na to, co to jsou manažerské funkce a na jejich rozdělení na postupné a průběžné manažerské funkce, u kterých bylo uvedeno, jaké činnosti mezi ně patří a co se v rámci těchto činností dělá.

Po definování a vysvětlení managementu, následovala samotná motivace. Nejprve bylo definováno, co k motivaci patří a co přesně znamená někoho motivovat a proč je motivace tolik důležitou součástí managementu. Dále byla uvedena motivační filozofie podle Tomáše Bati. Po definování motivace byla vysvětlena stimulace a stimulační prostředky, u kterých byly

postupně všechny prostředky uvedeny a vysvětleny. Po stimulaci (vnější motivaci) byla uvedena vnitřní motivace, následně byla popsána různá rozdělení motivace. Následující podkapitola se již zaměřila na konkrétní motivační teorie. V této podkapitole byly uvedeny a vysvětleny nejvýznamnější a nejvíce využívané motivační teorie. K nejvýznamnějším motivačním teoriím patří bezesporu Maslowova teorie potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů. Dále sem patří i Vroomova teorie očekávání nebo Heckhausenova teorie úspěchu.

Po této kapitole jsem došla k závěru, že motivace je skutečně jednou z nejvíce podstatných činností managementu, protože právě správná práce se zaměstnanci je klíčová v mnoha ohledech úspěchu celé společnosti. Správná motivace vede ke zvýšení efektivity práce zaměstnanců, což způsobuje snížení nákladů společnosti, zvýšení zisků, vyšší produktivitu, lepší spokojenost všech pracovníků, což může vést ke zlepšení image společnosti, protože je vždy žádoucí, aby zaměstnanci dané společnosti mluvili o svém zaměstnavateli pouze v dobrém a danou společnost před jinými nepomlouvali. Správně motivovaní zaměstnanci bývají i více loajální, což je také žádoucí, protože společnost s vysokou fluktuací zaměstnanců nebývá vždy dobře vnímána. Všechny motivační teorie tedy mají podobný cíl, snaha pochopit zaměstnance, zjistit jaké jsou jejich potřeby a očekávání a následně zjistit, skrze které motivační nástroje dosáhneme, toho, abychom naše zaměstnance správně motivovali k tomu, aby dělali přesně to, co je pro naši společnost žádoucí.

Další kapitola se zaměří na společenskou odpovědnost organizací.

## 2 Vymezení CSR a popsání jednotlivých oblastí CSR

Společenská odpovědnost firem je označována anglickou zkratkou CSR, která znamená corporate social responsibility. Slovo corporate znamená, že se společenskou odpovědností dříve zabývaly pouze velké korporátní společnosti. Dnes se ovšem společenská odpovědnost týká celé podnikatelské sféry, tedy nejen velkých korporátních firem, ale také středních a malých organizací. Kromě podnikatelské sféry se společenskou odpovědností zabývá i veřejná sféra. Social tedy společenská představuje jednak oblast v rámci které daná firma působí, tedy všechny zainteresované strany, které přicházejí s firmou do jakéhokoliv kontaktu. Zahrnuje ovšem také celou společnost, protože dnes může být společnost pojata opravdu velmi široce a mohou zde být zahrnuti nejen všichni lidé, ale také veškerá zvířata a celé životní prostředí. Responsibility neboli odpovědnost představuje určitý závazek, tedy že by všechny organizace měly zodpovídat za veškeré dopady, které vycházejí z činnosti organizace, ať už jsou to dopady a vlivy pozitivní nebo negativní. (Bohatá, 2020, s. 64)

Společenská odpovědnost firem všeobecně znamená, že se organizace dobrovolně zaváží k tomu, že se budou snažit chovat společensky zodpovědně, a to ve všech oblastech jejich působení. V dnešní době však stále více roste i tlak veřejnosti, aby se organizace začala chovat společensky odpovědně a také vzniká i vnitřní potřeba společnosti. V některých případech jsou organizace nuceny chovat se společensky odpovědně skrze legislativní předpisy. (Urip, 2010, s. 63-65)

### 2.1 Historie CSR

I přesto, že se o CSR nejvíce mluví a nejvíce se řeší až v poslední době, především ve spojení se změnami klimatu a úpadku tradičních morálních hodnot společnosti, má společenská odpovědnost docela dlouhou historii. Snaha o společensky odpovědné chování organizací definoval například John Maynard Keynes v roce 1923, kdy řekl, že organizace a samostatní podnikatelé jsou akceptovatelní pouze do takové úrovně, do jaké přinášejí jejich aktivity přínos společnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 151)

Moderní vysvětlení společenské odpovědnosti organizací vznikl v roce 1953, kdy H. R. Bowen, který je nazývaný jako otec společenské odpovědnosti firem, řekl, že by organizace měly přistupovat ke svým závazkům, aplikovat určitou firemní kulturu a přijímat rozhodnutí, aby všechny tyto aktivity byly v souladu s cíli a hodnotami společnosti. CSR se od té doby věnovali

i další ekonomové jako například Carroll, Davis nebo Mc Guira, který v roce 1963 uvedl předpoklad, že organizace nemají zodpovědnost a závazky pouze za svoji organizaci, ale mají i určitou odpovědnost v rámci celé společnosti. (Tetřevová a kol., 2017, s. 18)

Později v druhé polovině 60. a v 70. letech se v rámci vymezení CSR začal objevovat pojem stakeholder neboli zainteresovaná strana. Objevila se zde tedy otázka, komu všemu jsou organizace v rámci své činnosti odpovědní. Na to se opět v průběhu let formovalo více odpovědí od mnoha ekonomů. Davis a Blomstrom uvedli v roce 1966, že organizace se chovají společensky odpovědně tehdy, když při své práci berou v úvahu potřeby všech, kteří mohou být nějakým způsobem ovlivněni činností dané organizace. Později v roce 1975 řekl Steiner, že se organizace chovají společensky odpovědně, pokud plní ekonomické aktivity, dodržují všechny vládní předpisy a nařízení, ale účastní se i nepovinných aktivit, které od nich nikdo přímo nevyžaduje. (Tetřevová a kol., 2017, s. 18)

V pozdějších letech se začal koncept CSR rozebírat i v rámci právních předpisů. V roce 2001 vysvětlila Evropská komise společenskou odpovědnost organizací jako dobrovolné zařazení sociálních a ekologických činností do podnikatelských aktivit a udržování vztahů se všemi stakeholdery, se kterými přijde společnost do kontaktu. Následně byla tato definice v roce 2011 Evropskou komisí rozšířena o působnost společenské odpovědnosti, a to, že organizace by měly být zodpovědné svými podnikatelskými aktivitami i za celkový vliv na společnost. (Tetřevová a kol., 2017, s. 19)

Dále se společenskou odpovědností zabývá česká technická norma ČSN ISO řady 26 000:2011, která CSR popisuje jako:

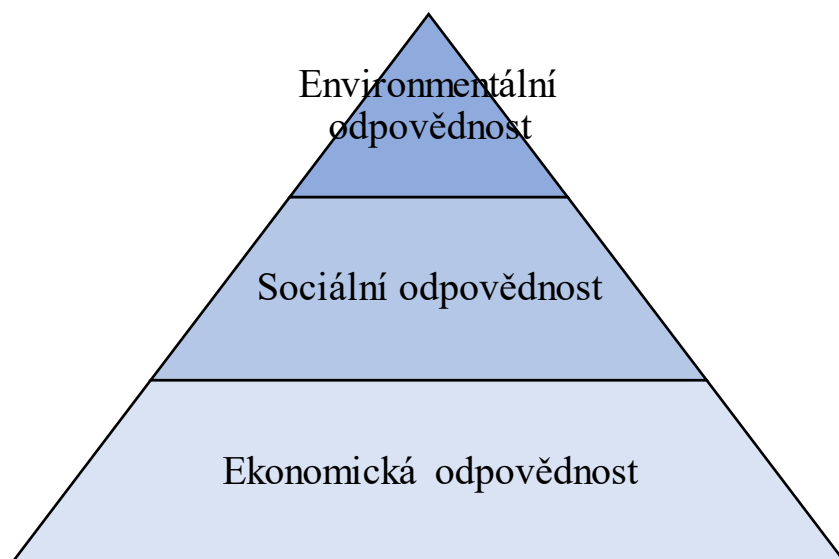
*„Odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti, bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran, je v souladu s příslušnou legislativou a mezinárodními standardy chování a je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejich vztazích.“*  
(Tetřevová a kol., 2017, s. 19)

Tyto jednotlivé definice nám dávají základní předpoklad, a to, že se společenská odpovědnost firem skládá ze tří částí, které bývají jinak označovány jako pilíře. Tyto tři části bývají někdy označovány i jako 3P, případně někdy bývá použit termín triple bottom line. V obou případech se jedná o převzaté názvy z anglické definice společenské odpovědnosti. Název 3P bývá užíván, protože do společenské odpovědnosti patří people, profit a planet. Jedná se tedy o složení z lidí,

zisku a planety. Obecněji bývají tyto oblasti označovány jako ekonomická, sociální a environmentální odpovědnost organizací. (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 25)

Ostatní ekonomové mají podobný pohled na tuto problematiku, ovšem v jejich definicích se nacházejí určité odlišnosti. V nějakých případech bývá společenská odpovědnost firem dělena na čtyři části, nikoliv pouze na tři. Například ekonom Carrol členil společenskou odpovědnost na ekonomický, etický, filantropický a právní pilíř. Někteří jiní ekonomové, kteří definovali čtyři pilíře dělili sociální pilíř odpovědnosti na dvě části. Do této definice tedy patří ekonomický pilíř, environmentální pilíř a dva sociální pilíře, první je spojován se zaměstnanci a druhý s veřejností. (Zadrazilová a kol., 2010, s. 2, 97)

V průběhu času tedy vznikla celá řada definic CSR, a i přesto, že se některé definice liší již v základním rozdělení, tedy v počtu oblastí společenské odpovědnosti, většina definic udává stejnou podstatu a náplň společenské odpovědnosti, tedy že by se organizace měly chovat odpovědně ve všech svých oblastech a v definici se liší pouze terminologie jednotlivých oblastí. Etický pilíř odpovědnosti je zahrnut v ekonomické a sociální oblasti. Filantropický pilíř se promítá do sociální a environmentální oblasti. Sociální odpovědnost v souvislosti se zaměstnanci a sociální odpovědnost v souvislosti s veřejností nám dohromady spojuje teorie zainteresovaných stran v rámci ekonomického pilíře společenské odpovědnosti. Proto je dnes CSR postaveno na třech základních pilířích, které lze uspořádat do hierarchické pyramidy (Obrázek 5). Do této pyramidy se řadí ekonomická odpovědnost, sociální odpovědnost a environmentální odpovědnost. (Tetřevová a kol., 2017, s. 20-24)



Obrázek 5: Pyramida oblastí CSR

Zdroj: Vlastní zpracování podle Zdražilové a kol., 2010

## 2.2 Charakteristické znaky CSR

Společenská odpovědnost je poměrně široký pojem a dodnes neexistuje jednotný pohled na tuto oblast. Ovšem lze definovat některé vlastnosti, kterými se CSR vyznačuje. Do této charakteristiky patří dobrovolnost aktivit, dlouhodobost, komunikace se stakeholdery, snaha stát se důvěryhodnými, angažovanost organizací, dodržování jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti a snaha podpořit neustálé zlepšování kvality života. (Kunz, 2012, s. 17-18)

Dobrovolnost spočívá v tom, že se organizace dobrovolně zavazují a vykonávají činnosti nad rámec legislativou definovaných povinností. Otázkou důvěryhodnosti a dialogem se stakeholdery se práce bude blíže zabývat v rámci ekonomické oblasti společenské odpovědnosti organizací. (Dytrt, 2006, s. 104)

Angažovanost firem souvisí s dobrovolností. Organizace, které se chtějí zapojit do společenské odpovědnosti nevyčkávají až jim budou společensky odpovědné aktivity nařízeny nějakým legislativním předpisem, ale samy zařazují společensky odpovědné aktivity do všech svých činností, CSR se jim tedy promítá i do cílů, které si společnost stanovuje. (Kunz, 2012, s. 17)

Mezi charakteristiky CSR také patří, že se organizace snaží dodržovat všechny pilíře společenské odpovědnosti a ne pouze nějaké, které jsou pro ně snadné nebo atraktivní.

S dodržováním všech pilířů CSR souvisí také závazek organizace, že budou svou činností přispívat k všeobecnému prospěchu celé společnosti. (Dytrt, 2006, s. 104)

## **2.3 Pilíře společenské odpovědnosti organizací**

Nyní představím a popíšu jednotlivé pilíře společenské odpovědnosti organizací podle hierarchické pyramidy a uvedu, co všechno do těchto oblastí patří.

### **2.3.1 Ekonomická odpovědnost**

Základním pilířem společenské odpovědnosti je odpovědnost v ekonomické oblasti. Hlavním důvodem je, že základním úkolem a smyslem všech podniků je dosahování dlouhodobých zisků, aby následně mohly financovat své další podnikatelské činnosti a také aktivity v rámci společenské odpovědnosti. (Tetřevová a kol., 2017, s. 46)

Do ekonomické oblasti patří etické chování a zákaz korupce, věrohodnost a transparentnost, snaha udržovat dobré vztahy se stakeholdery, ale také snaha chránit duševního vlastnictví lidí. (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 116)

### **Podnikatelská etika**

V rámci etického chování organizace vznikl samostatný vědecký obor, který se jmenuje podnikatelská etika. Tato disciplína vznikla v 70. letech ve Spojených státech amerických. Podnikatelská etika se zabývá otázkou, jak aplikovat etické principy do praktického využití společnostmi. Mezi typické etické problémy patří lhaní, klamná reklama, únik tajných informací, nesplnění daňové povinnosti, různé podvody spojené s financemi, vydírání, nedodržování smluvené kvality a nepoctivost. (Kunz, 2012, s. 48-49)

Mnoho organizací má v dnešní době v rámci své organizační kultury sepsaný nějaký etický kodex, či jiný interní dokument, který definuje, jaké chování na pracovišti je žádoucí. To přispívá ke zvýšení firemní morálky. Tento kodex také pomáhá zabránit praktikám, které nejsou správné a v rozporu s etickým chováním. Etické kodexy tedy představují soupis pravidel, jak se mají všichni v organizaci chovat a vymezuje praktiky, které jsou nežádoucí. Příkladem těchto pravidel může být, že bude se zaměstnancem okamžitě rozvázán pracovní poměr, když nadřízený zjistí, že daný zaměstnanec přijal nebo měl v plánu přijmou úplatek



nebo jinou formu korupce. Tyto kodexy a pravidla mají zajistit, aby se všichni lidé, kteří patří k organizaci chovali jednotně a organizace tak byla považována za důvěryhodnou. (Bohatá, 2020, s. 87-89)

S odmítáním korupce a etickými kodexy proto velmi úzce souvisí snaha o transparentnost a věrohodnost organizací, protože právě etický kodex umožní lidem mimo organizaci nahlédnout, jak vypadá vnitřní firemní kultura organizace, což zvyšuje míru transparentnosti. A právě transparentnost je jedním z důležitých předpokladů k tomu, aby daná organizace byla považovaná za důvěryhodnou.

Aby mohly být organizace považovány za věrohodné a transparentní je důležité, aby všem zainteresovaným stranám poskytovaly všechny potřebné informace a údaje o chodu organizace. Firmy tedy mají sdílet nejen své úspěchy a dobré výsledky, ale měly by uveřejňovat také negativní informace. Což znamená, že pokud udělá nějaká organizace nějakou chybu neměla by ji utajovat a popírat, ale postavit se k ní čelem a veřejně přiznat své pochybení. Důvodem je, že právě tento postoj je v dnešní době společností nejvíce oceňován. S poskytováním všech potřebných informací všem zainteresovaným stranám souvisí udržování dobrých vztahů se stakeholdery. (Kunz, 2012, s. 21)

### **Zainteresované strany**

Nyní se blíže podíváme na již několikrát zmiňovaný pojem stakeholder. Tento pojem nemá přesný doslovný překlad, ale je chápán jako zainteresované strany vůči společnosti. Teorii zainteresovaných stran tedy stakeholderů se již dlouhou dobu zabývá spousta ekonomů, kteří si tento pojem vysvětlují jinak podle toho, jaký ekonomický směr zastávají. Tento pojem byl poprvé použit již v roce 1963 a od té doby ho definovalo mnoho dalších lidí. (Bohatá, 2020, s. 55-56)

Ekonom Freeman vysvětlil stakeholdery v roce 1984 jako osoby nebo skupiny osob, které mají nějaký vliv na určitou organizaci nebo jsou sami nějakou organizací ovlivňovány. Znamená to, že by organizace měli brát v potaz při rozhodování nejen své zájmy, ale i zájmy zainteresovaných stran. (Bohatá 2020, s. 56)

Následně zainteresované strany definoval v roce 1995 Clarkson, který bere stakeholdery za jedince nebo skupiny lidí, kteří se vystavují rizikům, která souvisejí s činností společnosti. Tato rizika mohou stakeholderi podstupovat vědomě, ale i bez vlastního přičinění, tedy

nedobrovolně. Důvodem proč se lidé začali zabývat zainteresovanými stranami je, že dříve byly organizace tvořeny primárně svými hmotnými aktivy, tedy penězi a majetkem. S postupem času ale začala růst hodnota i nehmotných aktiv, která je tvořena sociálním a lidským kapitálem, tedy lidmi. (Bohatá, 2020, s. 56)

Touto teorií se dále zabývali i někteří další ekonomové. Teorie zainteresovaných stran se nesetkala pouze se souhlasem, ale některé výklady tohoto pojmu sklidily i určitou kritiku od některých ekonomů. Například Elaine Sternbergová nesouhlasí s Freemanovým výkladem. Říká, že tato teorie není v souladu s řízením organizací a myslí si, že je tato teorie špatně chápána. Zainteresované strany kritizovalo více lidí. Přesto, že se teorie zainteresovaných stran shledala i s kritikou, je tato teorie v dnešní době poměrně dost akceptována. (Bohatá, 2020, s. 60-61)

Jde jen velmi těžce vytvořit kompletní výčet osob a subjektů, které mohou být považovány za stakeholdery, ale jako základní stakeholdeři jsou uváděni zákazníci, dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci a obchodní partneři. Tato skupina je považována za nejbližší okolí organizace, proto je důležité s nimi navazovat a následně udržovat dobré vzájemné vztahy, protože právě tyto vztahy mají značný vliv na chod a vývoj celé organizace. Tito nejbližší stakeholdeři bývají označováni jako primární stakeholdeři. Dále zde máme sekundární stakeholdery, jimiž jsou různé zájmové skupiny, odbory, představitelé státní správy a samosprávy, média i mezinárodní organizace. Stakeholdeři jsou do dvou skupin rozděleni proto, protože primární stakeholdery jde ve většině případů alespoň do nějaké míry ovlivnit, zatímco u sekundárních stakeholderů to jde jen velmi těžko, v mnoha případech vůbec. (Kunz, 2012, s. 28-29)

V rámci ekonomické odpovědnosti se tedy organizace musejí zabývat otázkami, kdo patří mezi stakeholdery, jak moc jsou podstatní, do jaké míry mohou organizaci ovlivnit a do jaké míry může organizace ovlivnit je. Také musí organizace zjistit, jak s konkrétními zainteresovanými stranami správně vést dialog. (Kunz, 2012, s. 29)

### **2.3.2 Sociální odpovědnost**

Dalším základním pilířem společenské odpovědnosti firem je sociální odpovědnost, která blízce souvisí s ekonomickým pilířem, protože řeší, jak se mají organizace chovat v rámci udržování dobrých vztahů se zainteresovanými stranami. Do této oblasti CSR se řadí ochrana dobrého zdraví a bezpečnosti pracovníků organizace, neustálý vývoj lidského kapitálu, zásada stejných příležitostí pro všechny s čímž souvisí i přísný zákaz diskriminace. Dále sem patří dodržování

rovnováhy mezi osobním a profesním životem zaměstnanců a možnost rekvalifikace pro bývalé zaměstnance. (Petříková, Janků, Hofbruckerová, s. 116)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je základní aktivitou v rámci sociální odpovědnosti firem, protože se otázkou BOZP musí zabývat management každé organizace. Důvodem je, že neexistuje žádná organizace, kde by zaměstnancům nehrozilo určité riziko zranění nebo úrazu. Dříve BOZP znamenalo pouze dodržování státem určených základních pravidel jako je dodržování prevence před vznikem úrazu a snaha zabránit, aby u zaměstnanců docházelo ke vzniku nemocem vzniklých v důsledku výkonu povolání. Později se BOZP rozšířilo o snahu zajistit všem zaměstnancům příjemné pracovní prostředí. Z čehož vyplývá, že se dnes organizace skrze BOZP nesnaží pouze neohrozit fyzické zdraví zaměstnanců, ale chtějí zlepšit i jejich duševní zdraví. Organizace se snaží splňovat bezpečnostní a hygienické potřeby zaměstnanců, aby se při práci cítili příjemně a pohodlně, což přispívá k vyšší kvalitě a efektivitě pracovního výkonu. Protože pouze spokojení zaměstnanci budou svoji práci vykonávat rádi a budou se snažit neustále zlepšovat. (Tetřevová a kol., 2017, s. 63)

Vývoj lidského kapitálu znamená, že organizace umožňuje svým zaměstnancům neustálý růst kvalifikace, zajišťují jim nové vzdělávání, poskytují jim potřebná školení. Velmi důležité také je, aby zaměstnanci měli možnost se kariérně vyvíjet, protože pokud zaměstnanec nemá možnost kariérmího růstu, může se stát, že z organizace odejde, protože mu již stávající organizace nebude stačit. (Kunz, 2012, s. 22)

Zásada rovných příležitostí, která je spojená se zákazem diskriminace, je v dnešní době velmi důležitá v oblasti sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem. Zákaz diskriminace je dokonce samostatně zakotven v antidiskriminačním zákoně č. 198/2009 Sb. V tomto zákoně je vyjmenováno různé jednání a chování lidí, které je považováno za diskriminační nebo jinak nevhodné. Jako diskriminační a nevhodné chování bývá označováno například sexuální obtěžování, obtěžování, pronásledování, pokyny k diskriminaci či navádění k diskriminaci třetí osoby. (Antidiskriminační zákon)

Organizace by měly se všemi zaměstnanci zacházet stejným způsobem bez ohledu na jejich věk, pohlaví, náboženské vyznání, rasu, společenský status, sexuální orientaci či politickou příslušnost. Často se vyskytujícím a stále nedorušeným problémem v mnoha státech světa jsou například nerovnoměrné odměny mužů a žen za stejně odvedenou práci. Kromě mužů a žen se s nerovným zacházením také často potýkají lidé se zdravotním postižením, lidé, kteří byli v nápravném zařízení, lidé dlouhodobě nezaměstnaní nebo cizinci. Organizace by také vždy

měly být schopny zajistit všem svým zaměstnancům stejnou příležitost, dosáhnout stejných odměn a benefitů. (Antidiskriminační zákon)

Rovnováha mezi osobním a profesním životem, jinak nazývaná jako work life balance, v sobě zahrnuje prostředky a aktivity, které organizace vykonává, aby zaměstnanci měli určitou rovnováhu v jejich osobním a pracovním životě. Patří sem to, že organizace se zaměstnanci komunikuje nejen když vykonávají svoji práci, ale i v době dlouhotrvající nemoci nebo když jsou na rodičovské či mateřské dovolené. Některé moderní firmy se dnes snaží mít tzv. family friendly prostředí a umožňuje svým zaměstnancům nosit do práce své domácí mazlíčky, nebo jim umožňují využívat služby firemní školky. Do work life balance dále patří HomeOffice, různé formy flexibilní práce, jako je pružná pracovní doba, práce na částečný úvazek nebo možnosti sdílených pracovních míst. (Petříková, Janků, Hofbruckerová, 2020, s. 135)

Do sociální odpovědnosti firem se dále řadí rekvalifikace pro propuštěné zaměstnance, jinak nazývaná jako outplacement. V dnešní době se organizace nezajímají o zaměstnance pouze v době, kdy pro ně pracují, ale snaží se jim pomoci i poté, co zaměstnanec z organizace odejde nebo je propuštěn. Nabízejí lidem návštěvu různých konzultačních center, případně jim dávají možnost zúčastnit se rekvalifikačních kurzů, aby lidé měli vhodnou a dostatečnou kvalifikaci, pro výkon práce v jiném než dosavadním oboru. (Kunz, 2012, s. 22)

## **Organizační filantropie**

Filantropie patří do sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem, protože filantropie představuje vykonávání aktivit, které mají pomáhat ostatním. Cílem filantropických aktivit je zlepšit život společnosti. Základním principem filantropie je vynakládání peněz a úsilí na pomoc ostatním, bez předpokladu jakéhokoliv finančního či jiného zisku. Tedy že organizace pomáhají ostatním pouze z dobrého pocitu a vlastního přesvědčení, že pomohly ke zlepšení života ve společnosti. Jediným ziskem z konání filantropických aktivit bývá, že lidé, kteří představují zainteresované strany, vnímají filantropii velmi pozitivně. (Pavlík, Bělčík a kol., 2010, s. 45-57)

Typickým příkladem těchto aktivit je přispívání na vzdělávání, sportovní aktivity, na kulturu, podporování výzkumu, vývoje, vědy a techniky. Organizace také velmi často podporují a přispívají na různé neziskové organizace a nadace a snaží se s nimi navazovat a udržovat dlouhodobou spolupráci. Jelikož je Česká republika považována

za poměrně aktivní v přispívání na neziskové organizace, některé firmy se samy rozhodnou založit vlastní nadaci nebo neziskovou organizaci. (Kunz, 2012, s. 54-55)

### **2.3.3 Environmentální odpovědnost**

Posledním ze tří základních pilířů společenské odpovědnosti firem je environmentální (ekologická) odpovědnost. Tento pilíř má za hlavní úkol zajistit, aby organizace nepoškozovaly žádnou svojí činností životní prostředí a přesně organizacím určuje, jak omezit negativní dopady na životní prostředí. Organizace by měly mít zavedenou určitou ekologickou podnikovou politiku, měly by dodržovat všechna zákonná opatření a nařízení. Také by měli prodávat pouze kvalitní a nezávadné výrobky a měly by se snažit o inovace a lepší udržitelnost výrobků a procesů. (Tetřevěvá a kol., 2017, s. 76)

Pokud se chtějí organizace chovat zodpovědně vůči životnímu prostředí, je důležité, aby si organizace vytvořily nějakou vnitřní podnikovou politiku, která určuje, jak dosáhnout toho, aby výroba organizace byla co nejméně ekologicky náročná. Z této politiky nám vyplývá snaha o výrobu a prodej kvalitních a nezávadných výrobků. (Kunz, 2012, s. 24)

Kvalitní a nezávadné výrobky souvisí především se systémovým řízením jakosti dané organizace. Firmy by tedy měly dodržovat všechna kvalitativní nařízení stanovené státem a v případě Evropy, nařízení Evropské unie. Všechny výrobky, služby, ale také procesy, pracovníci, ale i samotná organizace by vždy měli splňovat určité požadavky na kvalitu. Požadavky na kvalitu a bezpečnost výrobků nám definují norma ISO 9000, která se nazývá systémy managementu kvality. ČSN EN ISO 9000 definuje základní zásady managementu kvality. Dále je zde ISO norma 9001, kde najdeme požadavky na kvalitu, dále ISO norma 9004, která představuje směrnice pro zlepšování již zavedených systémů. Kvalitu upravují i ISO normy řady 10 000. (Veber a kol., 2007, s. 22-30, 74)

Dále zde máme inovace a udržitelnou výrobu. I když se organizace neúčastní společenské odpovědnosti, je velmi důležité všechny své výrobky i služby neustále inovovat, vymýšlet stále nové a lepší produkty. Doplnovat výrobky o vylepšené funkce. Organizace také musejí neustále zlepšovat efektivitu podnikových procesů. Důvodem je, že když by se organizace neposouvala dále, jejich procesy, výrobky a služby by zastaraly a zákazníci by byli nespokojeni a přešli by ke konkurenci, která má lepší produkty, které zákazníkům více vyhovují. Zákazníci totiž mají

stále nové a další požadavky na produkty, které kupují a očekávají, že je organizace vyslyší a budou jejich požadavky plnit. (Tetřevová a kol., 2017, s. 86)

Ovšem ve chvíli, kdy se organizace účastní CSR, jsou inovace a udržitelnost ještě mnohem důležitější. Je to dáno tím, že se organizace snaží nejen vyhovět potřebám zákazníků a být lepší než konkurence, ale také vyvíjet nové produkty, které budou stále více environmentálně i sociálně udržitelné. Organizace se tedy snaží neustále zlepšovat techniku a technologie výroby, aby jejich činnost nezpůsobovala žádné znečišťování životního prostředí a nezhoršovala kvalitu lidských životů. (Tetřevová a kol., 2017, s. 86)

Dnes si již organizace mohou spočítat jakou ekologickou stopu za svojí činností zanechávají a v rámci udržitelné výroby se mohou snažit svoji ekologickou stopu snižovat na minimum. Organizace se také mohou zapojit do programu, který pomáhá zlepšovat environmentální technologie. Jedná se o program, který je podporovaný státem a napomáhá k vývoji a zařazení nových ekologických technologií do provozu podniku. (Tetřevová a kol., 2017, s. 86)

V oblasti ochrany životního prostředí se dnes angažuje poměrně dost státních orgánů, které upravují určité environmentální aspekty. Životnímu prostředí se věnuje ISO norma řady 14 000, ta přenáší environmentální systém managementu do praktického využití. Dále norma ČSN ISO 14 001 upravuje jednotlivé návody a požadavky, jak se má používat environmentální systém managementu a norma 14 004 uvádí směrnici k systémům, zásadám a podpůrným metodám. (Veber a kol., 2007, s. 186-187)

Životním prostředím se v České republice zabývá hned několik ministerstev, je to samozřejmě ministerstvo životního prostředí, dále je to ministerstvo zemědělství, a i ministerstvo průmyslu a obchodu. Také zde máme státní fond životního prostředí, Českou inspekci životního prostředí a agenturu pro ochranu přírody, krajiny, správu národních parků a chráněných krajinných oblastí. Životní prostředí upravuje několik konkrétních zákonů. Jedná se o zákon o právu na informace o životní prostředí, zákon o životním prostředí, zákon o řízení ministerstev a mnoho dalších. (Tetřevová a kol., 2017, s. 78-79)

Všechny tyto orgány a zákony udávají organizacím souhrn oblastí, které musejí upravovat tak, aby byly v jejich souladu. Jelikož je velmi náročné zajistit nulové znečišťování ovzduší, legislativa přesně určuje maximální povolené množství škodlivých látek, které mohou organizace do ovzduší vypouštět. Legislativa také určuje, jak maximálně mohou organizace znečišťovat odpadní vody. Udává také, jak má být nakládáno s odpady a recyklací, tedy že se mají organizace snažit co nejméně plýtvat materiály, protože tak vznikají zbytečné

odpady. Odpady, které organizace vyprodukuje, je nutné odstranit určitým požadovaným způsobem, aby nedošlo k poškození životního prostředí. Recyklace je velmi důležitým nástrojem společenské odpovědnosti firem. (Tetřevová a kol., 2017, s. 79)

Je důležité, aby organizace všechny svůj vyprodukovaný odpad řádně třídily, aby mohlo dojít k jeho recyklaci, případně některé organizace mají vlastní recyklační systémy. Dnes je také velmi důležité nejen recyklovat vyprodukované odpady, ale co nejvíce zařadit recyklovaný materiál do výroby nových výrobků. Někteří zákazníci dnes trvají na tom, aby výrobky, které kupují byly vyrobeny z recyklovaného materiálu, z toho důvodu existuje speciální ekoznačka, která zaručuje, že výrobek, který nese toto označení byl alespoň z části vyroben z recyklovaných materiálů. (Tetřevová a kol., 2017, s. 80-81)

Organizace se dnes nezabývají pouze negativními vlivy na životní prostředí, které již způsobují, ale zaměřují se i na budoucnost. Firmy tedy sledují možná rizika, kterými by mohly v budoucnosti způsobit negativní dopad na životní prostředí a snaží se mu zabránit, ještě před tím, než znečištění nastane. Organizace se také připravují na to, když by nedokázaly negativnímu dopadu zabránit, jak by způsobenou škodu co nejefektivněji mohly napravit. Hledají tedy způsob, jak škodu co nejlevněji a s nejmenšími negativními dopady na životní prostředí napravit. (Tetřevová a kol., 2017, s. 84-85)

## **2.4 Shrnutí**

V druhé kapitole této práce byla představena společenská odpovědnost organizací a byly popsány její jednotlivé pilíře, na kterých stojí. Nejprve byl vymezen samotný pojem společenská odpovědnost organizací, jaký je jeho význam a co je jeho hlavním smyslem. Poté byla stručně představena historie CSR, vypsány některé definice tohoto pojmu některými ekonomy a institucemi. Těmito institucemi byla Evropská komise, organizace WBCSD, a především mezinárodní organizace pro normalizaci. Z těchto definic bylo vyvozeno, jaké jednotlivé oblasti patří do CSR a jaké další oblasti vymezují nějací ekonomové.

Následovaly základní charakteristické znaky společenské odpovědnosti. Mezi jednotlivé charakteristiky patří dobrovolnost, angažovanost firem, dodržování jednotlivých oblastí CSR, dlouhodobost, důvěryhodnost a dialog se stakeholdery. Poté byly představeny samotné oblasti CSR. Nejprve byla představena ekonomická oblast, která je považována za základní pilíř CSR, protože souvisí s hlavním posláním organizací, a to dosažením dlouhodobých zisků. V rámci ekonomického pilíře byla uvedena podnikatelská etika, kterou někteří ekonomové uváděli jako

samostatný pilíř společenské odpovědnosti. Dále byla v ekonomickém pilíři popsána historie a význam pojmu zainteresované strany, který je často v tomto pilíři zmiňován. Po zainteresovaných stranách následoval další pilíř CSR, a to sociální. U sociální odpovědnosti byl vymezen například pojem BOZP. Jako součást sociální odpovědnosti byla uvedena organizační filantropii, kterou stejně jako podnikovou etiku, někteří ekonomové považují za samostatný pilíř společenské odpovědnosti.

Nakonec byl definována a popsána poslední ze tří základních oblastí společenské odpovědnosti organizací, a to sice environmentální odpovědnost. V této oblasti byly popsány některé normy mezinárodní organizace pro normalizaci – normy z řady ISO 9000 a ISO 10000, které upravují kvalitu výrobků a služeb a ISO 14000, upravující environmentální management.

Po této kapitole jsem došla k závěru, že stejně jako motivace je velmi důležitá i společenská odpovědnost organizací, protože CSR může přispět ke zlepšení úspěšnosti organizace. Důvodem je, že když organizace vykonává společensky odpovědné aktivity, dělá právě ty činnosti, které jsou dnes velmi žádané a oceňované, ať už zákazníky, dodavateli, zaměstnanci nebo lidmi, kteří se jimi mohou stát.

Dnes jsou nejvíce oceňované tyto činnosti – průhlednost podnikových aktivit, říkání pravdy, interakce se zainteresovanými stranami, rovné zacházení se všemi lidmi, zákaz diskriminace, ale jelikož je jedna z hlavních otázek 21. století životní prostředí a jeho poškození, je nejvíce oceňována jakákoliv snaha o zmírnění znečištění životního prostředí a snaha již způsobené poškození napravit.

Takže i přesto, že společensky odpovědné chování stojí poměrně dost peněz, času a úsilí, řekla bych, že se to může organizacím, co se rozhodnou takto chovat docela vyplatit. Důvodem je že toto chování přitahuje pozornost zainteresovaných stran. Organizaci tak stoupá hodnota na pracovním trhu, což znamená, že má daná organizace více uchazečů o pracovní pozice, protože je pro uchazeče zajímavější než konkurenční organizace, které se společensky odpovědně nechovají. Organizace tak mohou vybírat z většího množství vodných uchazečů. Společensky odpovědné chování zvyšuje zájem a loajalitu zákazníků, což organizace potřebují. Takže společensky odpovědné chování může zvyšovat zisk organizace.

Následující kapitola již přejde na praktickou část této bakalářské práce. Nejprve bude představena organizace DS Smith Packaging Czech Republic, s. r. o., ve které byly zjišťovány informace pro tuto práci.



### **3 Představení organizace**

Společnost, kterou jsem se rozhodla v rámci své bakalářské práce analyzovat se celým jménem nazývá DS Smith Packaging Czech Republic s.r.o.

Tato organizace má ve svém názvu uvedené upřesnění, že se jedná o organizaci České republiky. Důvodem je, že se jedná o velkou nadnárodní korporaci, která má přes 200 závodů celkem ve 33 státech světa. Tyto pobočky se nacházejí v Rakousku, Belgii, Maďarsku, Švýcarsku, Bulharsku, Slovensku, Chorvatsku, Maroku, Dánsku nebo Nizozemsku. Další pobočky se nachází například ve Spojených státech amerických nebo v Číně. Celkem mají všechny tyto závody přes 22 tisíc zaměstnanců a vyprodukují přes 3,7 milionů tun vlnité lepenky ročně, což znamená, že vyrobí více než 10 miliard krabic ročně pro tisíce zákazníků. (Interní dokumenty společnosti)

Tato společnost je považována za vedoucí sílu v oblasti vysoko výkonnostních recyklovaných obalových materiálů díky tomu, že má podnik provázané všechny své provozy a divize. (Web DS Smith Packaging)

V České republice má společnost DS Smith celkem 4 závody. Závod, který jsem analyzovala se nachází v Jílovém a tento závod byl zapsán do obchodního rejstříku 31. prosince 1991. (Veřejný rejstřík a sbírka listin)

#### **3.1 Předmět podnikání společnosti**

Společnost DS Smith Packaging se obecně zabývá výrobou a distribucí obalových materiálů pro přepravní, spotřební a průmyslové obaly, e-retailové obaly pro elektronické obchodování, dárkovými a reklamními obaly z vlnité lepenky. (Web DS Smith Packaging)

Při výrobě spotřebních obalů je důležité, aby obaly byly praktické, ale i vizuálně působivé pro zákazníky maloobchodů, proto je důležité těmto obalům věnovat patřičnou pozornost, aby byl vyroben optimální obal, přesně podle požadavků jak obchodu, tak zákazníků. Společnost DS Smith tento typ obalů vyrábí podle konceptu myslet z pohledu od regálu. Stále více spolupracují s marketingovými odborníky, aby navrhovali lepší produkty, které by více splňovaly požadavky zákazníků. Těmto obalům je potřeba věnovat tolik pozornosti především, proto protože v dnešní době lidé nebývají příliš loajální značkám produktů. Přibližně

70 % zákazníků vybírá produkt, který si zakoupí pouze podle toho, který je v obchodě na pohled nejvíce zaujme.

Společnost DS Smith se snaží, aby díky jejím produktům docházelo ke zvýšení prodeje a zrychlení pohybu zboží. Těmito obaly chce společnost dosáhnout vyšší dostupnosti, rychlejšího doplňování na prodejně, dobrou prodejnost, zajistit viditelnost výrobků a snadnou orientaci zákazníků. Usilují také o vytvoření finanční úspory a snížení uhlíkové stopy tím, že umisťují větší množství výrobků na palety, čímž zajistí menší počet automobilů na cestách, což snižuje uhlíkovou stopu automobilů. Také zajišťují efektivní balicí operace, které minimalizují použitý materiál a redukuje vyprodukovaný odpad.

### **3.1.1 Výrobky společnosti**

Společnost vyrábí POS & POP displeje, tedy displeje pro prodejní místa, které se používají v obchodech a supermarketech a jejich úkolem je zaujmout zákazníky. Jedná se tedy o propagační displeje, které mají zvýšit prodej a lépe uvést nové produkty na trhu. Patří sem stojanové displeje, prodejní jednotky, pultové displeje a stojánky. Tento typ obalu má zajistit nejen bezpečnost produktů před poškozením, efektivní skladování výrobků, ale slouží také při prezentaci produktu. Výhodami těchto displejů je zviditelnění výrobků, zvýšení prodejnosti, zviditelnění samotné značky, ale také plná recyklovatelnost displeje a jeho snadná montáž.

Cílem průmyslových obalů je především poskytovat ochranu při skladování a přepravě rozpracovaných i dokončených výrobků. Cílem této oblasti je vytvořit takové obaly, které vydrží i náročné podmínky. Společnost neustále zlepšuje a inovuje své produkty, aby nedocházelo k poškození zabalených předmětů a docházelo tak ke snižování nákladů v celém dodavatelském řetězci. Tyto průmyslové obaly zahrnují exportní krabice, které se využívají k jediné cestě, ale i kontejnery pro opakované použití, patří sem i hybrid, objemné obaly, octabin, meatainer a paletové krabice.

Vyrábí se zde i obaly určené pro nebezpečné zboží a nebezpečné látky. Tento typ obalů je v průběhu celé výroby komplexně testován v akreditované laboratoři, aby byla zajištěna celková bezpečnost produktu. Mezi produkty DS Smith patří i obaly, jejichž úkolem je ochrana před elektrostatickým výbojem. Jedná se tedy především o obaly určené pro elektronická zařízení, která mohou být při vystavení vysoké míry statické elektřiny poškozeny. Úkolem těchto obalů je zajistit ochranu před statickou elektřinou, která může vznikat z jiných zařízení, třením nebo vlivem počasí. Pro elektronická zařízení je kromě ochrany proti statické elektřině

i ochrana před fyzickým poškozením, které hrozí i u křehkých produktů. Proto DS Smith produkuje i vložky a vystýlky, které slouží pro ochranu před fyzickým poškozením. Touto vystýlkou je pěna (jedná se o expandovaný polystyren nebo expandovaný polypropylen), dále je to tvarovaná buničina nebo papírová pěna.

Dalším významným obalem je obal nazývaný hybrid, který je určen pro přepravu tekutin a volně loženého materiálu. Tento obal je vhodný v případech, kdy je velmi nákladné nebo nemožné využít obal opakovaně. Tento způsob zabalení tekutin snižuje manipulační náklady a zajišťuje úplné vyprázdnění výrobku. Hybrid je využíván pro přepravu velkého množství tekutin v řádu desítek až stovek litrů a slouží pouze jako přepravní prostředek. Pokud je ovšem potřeba přepravit a uskladnit menší množství tekutiny v řádu jednotek litrů, využívá se obal nazývaný bag in box, což představuje plastový vak, který je umístěn uvnitř krabice vyrobené z vlnité lepenky. Tato krabice je potištěna prodejním potiskem a neslouží tak pouze jako přepravní prostředek, ale také se v tomto obalu produkt rovnou prodává. Tento obal stejně jako hybrid zajišťuje dokonalé vyprázdnění vaku.

Objemné/vysoko zátěžové obaly slouží pro volně ložený materiál pro širokou škálu odvětví. Obaly meatainer jsou kontejnery určené na skladování masa a zajišťují, že nedojde k vyboulení a eliminují kontaminaci. Paletové krabice mohou být vyrobeny v jakémkoliv rozměru, ale standardně jsou vyrobeny na europaletu a tyto obaly unesou 1 000 a více kilogramů zátěže. Tyto průmyslové obaly lze tedy využít v podstatě pro cokoliv, například není problém v tomto obalu přemísťovat motor automobilu.

Transportní obaly slouží k manipulaci a přepravě spotřebního zboží. Stejně jako u ostatních obalů, tak i u transportních obalů DS Smith hledá nové materiály a nejmodernější způsoby aplikace pro design krabic, které mají chránit výrobek při přepravě a vhodně reprezentovat image výrobku a značky.

Společnost vyrábí reklamní obaly, kterými jsou POS & POP displeje, pultové displeje a další, které mohou být vyrobeny přesně na míru. Tyto displeje mohou být vyrobeny přesně podle požadavků zákazníka a společnost je tedy schopna dodat displeje v jakýchkoliv velikostech a ve tvaru například plážového lehátka nebo lodě a mohou obsahovat i různé zvukové efekty či světla.

V poslední řadě poskytuje DS Smith archy lepenek a prokládacích papírů maloobchodům. Tyto archy slouží k zabezpečení nákladů, k oddělení výrobků či jako opora při stohování.

### 3.2 Výroba a problémy při výrobě vlnité lepenky a papíru

Je zřejmé, že společnost DS Smith Packaging se zabývá výrobou spousty druhů výrobků z vlnité lepenky a papíru, proto v této podkapitole krátce představím, z čeho se vlnitá lepenka vyrábí. Vlnité lepenky se říká vlnitá, protože se vyrábí z vlnitého papíru a může být jednovrstvá nebo se může skládat z více vrstev vlnitého papíru. Primárním a nejvíce potřebným materiálem je tedy papír. V procesu výroby se využívá více variant papíru, jako je vlnitý papír nebo krycí papír.

Dále se rozlišuje, zda je daný papír použit poprvé a jedná se o nový papír, anebo jestli se jedná o recyklovaný papír. Ovšem z důvodu stále zvyšujícího se tlaku na ochranu životního prostředí a na zvýšení hospodárnosti výroby se již v dnešní době vyrábí i nový papír s určitým procentem příměsí starého papíru. Nový papír se nazývá jako primární nebo také papír tvořený primárními vlákny a starý papír se nazývá jako sekundární. Vlnitý i krycí papír je tvořen z několika částí, u kterých nelze úplně primární vlnu nahradit sekundární vlnou, protože zde jsou jasně stanovené podíly primárního vlákna. V případě, že by došlo k nahrazení jednoho vlákna druhým, mohl by dojít ke zhoršení kvality výsledné lepenky. (Svaz výrobců vlnitých lepenek)

K tomu, aby vznikl konečný výrobek, tedy vlnitá lepenka, je zapotřebí, aby papír prošel určitým procesem výroby, kde papírové role postupně projedou několika stroji, kde je papír různě upravován a lepen. Finálním výrobkem zde je dvouvrstvá lepenka. (Svaz výrobců vlnitých lepenek)

Rozlišuje se několik typů lepenek podle výšky jejich vlny. Patří sem vlna A, která má nejvyšší vlnu a je nejhrubější, následující typy mají nižší výšku vlny a jsou jemnějšími, těmi typy jsou vlna B, C, E, F a další. Společnost DS Smith vyrábí lepenku typy B, C, E, F, BC, BR A ER. (Web DS Smith Packaging)

Výroba vlnité lepenky a obecně výroba papíru s sebou nese určité environmentální problémy. Problémy se týkají spotřebovaného množství papíru, spotřeby tiskařské barvy a laku a spotřeby lepidel. Protože je vlnitá lepenka vyráběna na velkých strojích, které potřebují papír během výroby zahřívat, zvlhčovat a sušit, hraje při této výrobě velkou roli spotřeba elektrické energie, zemního plynu a samozřejmě i vody. Dále je také potřeba sledovat v podstatě při výrobě čehokoliv nejen spotřebu materiálu a energií, ale také množství vyprodukovaného odpadu a snažit se tyto odpady redukovat. Důvodem je, že odpady představují zbytečné vynaložení materiálu, energií, času i práce na produkt, který se ani nevyužije a pouze se vyhodí. U odpadů sledujeme míru vyprodukovaného běžného odpadu a odpadu nebezpečného.

Všechny tyto tři oblasti je potřeba sledovat a nějakým způsobem analyzovat, aby se dalo určit, jak je výroba efektivní, jak z hlediska finančního, tak z hlediska environmentálního. A také aby mohlo docházet ke zlepšování a zefektivňování procesu výroby.

### 3.3 Ekonomické ukazatele společnosti

Společnost DS Smith má za hospodářský rok období od 1.května do 30. dubna, takže jsem sledovala výsledky účetní závěrky za období 1. května 2019 až 30. dubna 2020. V tomto období společnost dosáhla meziročního růstu objemu tržeb o 3-4 % a celkové tržby tedy činili celkem 1 941 milionu korun, z kterých vykázali čistý zisk 54,8 milionu korun českých. (Interní dokumenty společnosti)

Nyní představím v následujících tabulkách některé zajímavé ekonomické ukazatele z účetní závěrky společnosti, pro lepší představu o stavu a vývoji společnosti.

Rozvaha – uvedena v tisících Kč	30.4.2019	30.4.2020
	Netto	Netto
Aktiva celkem	1 759 300	1 653 802
Stálá aktiva	917 448	945 578
Oběžná aktiva	838 518	703 850
Pasiva celkem	1 759 300	1 653 802
Vlastní kapitál	252 993	307 065
Základní kapitál	200	200
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-19 440	54 821

Tabulka 1: Rozvaha společnosti DS Smith

Zdroj: Vlastní zpracování, převzato z účetní závěrky společnosti

Z této tabulky rozvahy společnosti vyplývá, že během účetního období roku 2020 došlo ke snížení hodnoty celkových pasiv o 105 498 tisíc Kč. Základní kapitál společnosti je ve výši 200 tisíc korun, je složen z vkladu dvou společníků, první je ve výši 180 000 Kč a druhý vklad činí 20 000 Kč. Došlo k navýšení vlastního kapitálu společnosti, a to o 54 072 tisíc Kč. (Interní dokumenty společnosti)

Výkaz zisku a ztrát – uveden v tisících Kč	30.4.2019	30.4.2020
	Netto	Netto
Tržby za prodej zboží	134 073	105 190
Výkonová spotřeba	1 654 206	1 519 950
Náklady vynaložené na prodané zboží	132 309	99 184
Spotřeba materiálu a energie	1 091 948	948 289
Osobní náklady	316 339	349 111
Ostatní provozní výnosy	82 642	60 754
Ostatní provozní náklady	263 459	77 552

*Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti DS Smith*

*Zdroj: Vlastní zpracování, převzato z účetní závěrky společnosti*

Toto účetní období s sebou přineslo nějaké změny, došlo ke značnému snížení ostatních provozních nákladů a to o 185 907 tisíc korun. Stejně tak došlo ke snížení ostatních nákladů, jako jsou ostatní provozní náklady, ale také došlo ke snížení tržeb z prodeje zboží. (Interní dokumenty společnosti)

Přehled o peněžních tocích (CASH FLOW) – uveden v tisících Kč	30.4.2019	30.4.2020
	Netto	Netto
Výsledek hospodaření před zdaněním	-7 482	72 731
Změna stavu opravných položek a rezerv	-194 521	14 592
Změna stavu závazků a časového rozlišení aktiv	256 253	171 990
Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	15 120	-31 350
Změna stavu zásob	38 092	-38 651
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	100 550	-135 539
Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	42 913	49 950

*Tabulka 3: Přehled o peněžních tocích společnosti DS Smith*

*Zdroj: Vlastní zpracování, převzato z účetní závěrky společnosti*

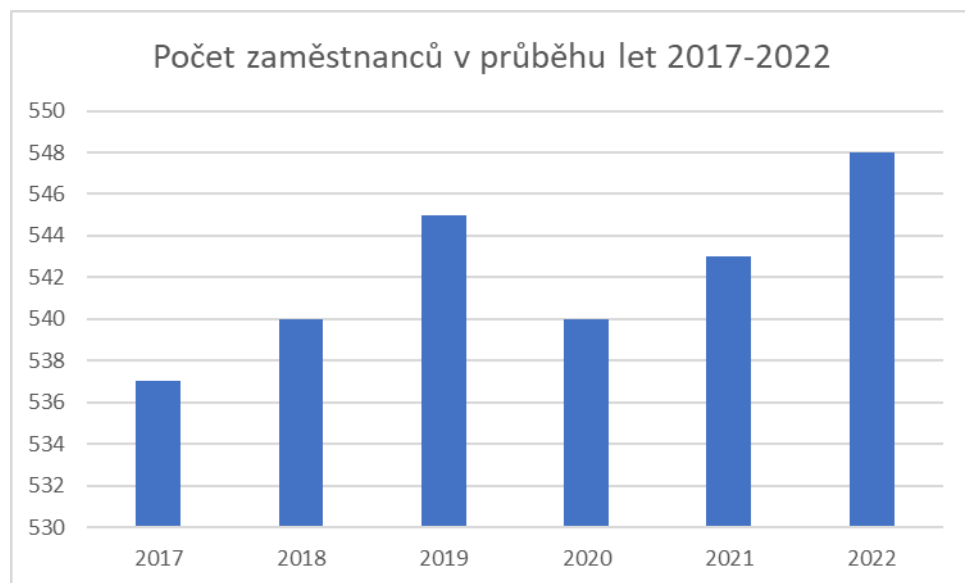
K největší změně v přehledu peněžních toků došlo u výsledku hospodaření před zdaněním a to o 80 213 tisíc korun. Dále došlo ke značné změně u stavu zásob. (interní dokumenty společnosti)

V tomto roce také organizace provedla nějaké investice do svého rozvoje. Investovali především do nových technologií, a to v celkové hodnotě 112,5 milionu korun. Většina investovaných peněz byla zaměřena na rozvoj a modernizaci technologií, rozšíření výrobní haly a rozšíření výrobních kapacit. (interní dokumenty společnosti)

### **3.4 Organizační struktura společnosti**

V současné době má pobočka DS Smith v Jílovém 548 zaměstnanců. Oproti předchozímu roku došlo k lehkému nárůstu počtu zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska společnost usiluje o neustálý rozvoj, a tedy i o zvyšování počtu zaměstnanců.

Tento trend se značně pozastavil kvůli pandemii Covid 19, ovšem již se společnosti daří navyšovat počet zaměstnanců, což ukazuje následující obrázek.



Obrázek 6: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti

Stejně jako většina organizací, tak se ani DS Smith nedrží striktně jednoho typu organizační struktury a využívají kombinaci několika základních typů organizačních struktur. V případě výroby je společností využíván liniově štábní typ organizační struktury. V některých krocích procesu výroby se angažují odborníci, kteří přesně znají postup výroby a radí manažerům, jak mají správně vést zaměstnance vzhledem k postupu vykonávané práce. Tito odborníci nepracují vždy jen pro jednu pobočku, ale pomáhají vést více poboček najednou. V tomto případě odborníci pomáhají všem pobočkám v České republice a na Slovensku.

Ostatní oddělení společnosti využívají především liniový typ organizační struktury a usilují o to, aby každý zaměstnanec měl pouze jednoho nadřízeného. Jsou zde ovšem i pozice, kde je využívána liniově funkční organizační struktura.

### 3.5 Shrnutí

Tato kapitola představila organizaci, kterou se tato práce zabývá. Nejprve byla představena samotná organizace DS Smith Packaging, státy, ve kterých působí a činnost, kterou se společnost zabývá. Hlavní činností této společnosti je výroba a prodej recyklovaných



obalových materiálů a poskytování poradenských služeb v této oblasti. Dále byly představeny konkrétní produkty, které společnost nabízí a bylo uvedeno, jak se dají jednotlivé produkty využívat. Také bylo popsáno, jak DS Smith spolupracuje se zákazníky v procesu výběru a následné výroby daných výrobků.

V podkapitole byla nastíněna problematika v oblasti výroby produktů z vlnité lepenky. Bylo uvedeno, z čeho se vlnitá lepenka vyrábí, jaké typy vlnitých lepenek existují a jaké environmentální problémy s sebou výroba z papíru přináší.

Další podkapitola se věnovala ekonomickým ukazatelům společnosti, aby došlo k nastínění situace a vývoji ve společnosti z finanční stránky. Byly uvedeny některé informace z účetní závěrky společnosti. Konkrétně byly představeny některé položky z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a z přehledu o peněžních tocích a bylo popsáno k jakému došlo vývoji mezi dvěma sledovanými účetními obdobími.

Poslední podkapitola se věnovala organizační struktuře společnosti. Jelikož se jedná o velkou nadnárodní společnost, jejíž jednotlivé pobočky jsou v rámci státu provázané, byly uvedeny pouze základní informace, a to jaké typy organizačních struktur jsou organizací využívány.

Následující kapitola se již zaměří na konkrétní nástroje v rámci motivačního systému, které společnost využívá.

## **4 Analýza motivace a motivačních systémů v analyzované organizaci**

Jelikož je společnost DS Smith Packaging velkou nadnárodní organizací, která působí po celém světě a v prostředí České republiky je největším producentem obalových materiálů z vlnité lepenky, je velmi důležité, aby si společnost dokázala dlouhodobě udržet své zaměstnance, aby o ně nepřicházela a aby měla možnost nabírat co nejkvalitnější nové posily do jejich týmu.

Také je velmi důležité, aby si organizace udržovala dobré jméno ve společnosti. Důvodem je, že pokud začne jakákoliv organizace ztrácet své zaměstnance, noví zaměstnanci nechtějí pro společnost pracovat nebo v očích veřejnosti začne ztrácet hodnotu a dobrou reputaci, organizace přestane být tolik úspěšnou a nemůže se dále rozvíjet v takové míře nebo v takovém směru, jak by chtěla.

Toto je fakt, který si společnost DS Smith dobře uvědomuje. Vědí, že zaměstnanci jsou pro společnost velmi klíčový a důležití a vědí, že je potřeba se o zaměstnance dostatečně starat a věnovat jim patřičnou pozornost. Proto se společnost snaží zajistit všem jejich zaměstnancům vhodnou a dostatečnou formu motivace, skrze celou řadu motivačních nástrojů. Jelikož společnost využívá celou řadu motivačních nástrojů, jsou rozděleny do několika skupin pro lepší přehlednost. Tyto skupiny jsou vytvořeny podle prostředků, které jsou k motivaci využívány.

### **4.1 Finanční odměna a benefity**

Společnost DS Smith motivuje své zaměstnance různými motivačními prostředky. Konkrétně se jedná o týden dovolené nad rámec zákonem stanovené výše, což přispívá ke zvýšení rovnováhy mezi osobním a profesním životem zaměstnanců, protože jim je poskytnuto více volného času.

Vedení společnosti se také snaží zorganizovat pracovní povinnosti takovým způsobem, aby umožnil téměř všem zaměstnancům využít celozávodní dovolenou v průběhu vánočních svátků a zaměstnanci tak mohli být v období mezi Vánoce a Novým rokem doma a nemuseli pracovat.

Dále společnost hradí preventivní očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě a poskytuje zaměstnancům vitamínové balíčky. Dále přispívá zaměstnancům na penzijní pojištění a životní

pojištění. Také přispívá na sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců, poskytuje jim dopravné ve výši 1 000 Kč a zajišťuje dotované stravování ve formě stravenek pro zaměstnance, kteří využívají službu firemní jídelny.

DS Smith vytvořila pro své zaměstnance systém různých slevových kuponů a peněžních příspěvků do různých obchodů skrze poukázku Flexi Pass ve výši 2 000 Kč.

Všichni pracovníci také dostávají dvakrát ročně prémie, jejich celková výše se odvíjí od hospodářského výsledku za dané období. Jednotliví zaměstnanci poté dostávají různou výši této prémie, podle výše jejich základní mzdy. Všechny prémie i mzdy jsou vypláceny spravedlivě a v souladu s příslušnými standardy. Všichni zaměstnanci dostávají odměnu ve výši 40 % ze základní mzdy.

## **4.2 Pracovní podmínky a kolektiv**

V době pandemie COVID-19 byl motivační systém společnosti rozšířen o možnost práce z domova pro většinu administrativních pracovníků. Práce z domova, tedy HomeOffice byl ve společnosti zaveden již dříve, ovšem pouze pro některé zaměstnance, především pro vedoucí oddělení a manažery. Avšak v době pandemie byl HomeOffice rozšířen pro větší okruh zaměstnanců.

Práce z domova však není vždy dlouhodobě možná pro všechny administrativní pracovníky. Pro ty pracovníky, kteří mohou pracovat z domova, aniž by nějak výrazně klesla jejich výkonnost nebo efektivita práce a mají zájem o práci z domova, společnost umožňuje práci z domova i v současné době, když to již není nutnost kvůli protipandemickým opatřením. Důvodem je, že to společnost shledala jako dobrý a efektivní prostředek motivace zaměstnanců.

DS Smith neustále vzdělává, motivuje a školí všechny své zaměstnance k tomu, aby se snažili vykonávat veškerou svoji činnost v organizaci způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí.

Pracovní řád nadřízené pracovníky zavazuje k vytváření ideálních pracovních podmínek pro všechny jejich podřízené, takovým způsobem, aby mohli řádně vykonávat svoji práci bez nějakých obtíží a překážek.

V rámci sociální odpovědnosti dbá společnost na dodržování striktních standardů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Společnost usiluje o redukci počtu nehod v rámci své podnikatelské struktury, přičemž nejvyšším cílem v této oblasti je zajistit nulovou úrazovost.

### **4.3 Firemní kultura a sounáležitost**

Společnost zavedla celofiremní nediskriminační kulturu, která je založena na hodnotách firemní skupiny. Zásadou této kultury je, aby se všemi současnými i budoucími zaměstnanci bylo zacházeno férovým způsobem bez předsudků a snaží se eliminovat jakékoliv diskriminační postupy.

V době pandemie společnost aplikovala nějaké dočasné nástroje, které měly především ochranný charakter, jejich poskytnutí také zlepšilo image společnosti v očích zaměstnanců, což vedlo k vyšší loajalitě. Jednalo se o aplikování volných pátků a byl kladen větší důraz na to, aby si zaměstnanci vybírali dovolenou. A stejně jako většina organizací i DS Smith zavedla pravidelné proškolení zaměstnanců v oblasti dodržování preventivních opatření.

Společnost se snaží neustále vzdělávat své zaměstnance v oblasti oběhového hospodářství, protože přechod na oběhové hospodářství je právě cíl, kterého se snaží společnost dosáhnout a skrze toto vzdělání dojde i ke zvýšení sounáležitosti mezi zaměstnanci a společností.

Vedoucí oddělení se snaží všem svým podřízeným pracovníkům zajistit všechna dostupná školení, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně proškoleni a mohli řádně a efektivně vykonávat jejich práci. Speciální pozornost je věnována jazykovým školením. V tomto případě je podporována jakákoliv snaha a zájem jakéhokoliv zaměstnance při studiu jakéhokoliv jazyka. Z tohoto důvodu společnost zaměstnancům poskytuje jazykové kurzy probíhající během pracovní doby a dále jim poskytuje finanční příspěvek na individuální jazykové vzdělávání.

### **4.4 Jistota práce a její hodnocení**

Práce, kterou zaměstnanci ve společnosti odvedou, není ohodnocena pouze finančními prostředky. Organizace svým pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu a snaží se s nimi udržovat vzájemně otevřenou komunikaci. Z tohoto důvodu společnost zavedla systém zpětné vazby. Zaměstnanci dostávají od svých nadřízených dílčí hodnocení jejich úspěchů a odvedené práce, ale také dostávají celkové roční hodnocení jejich výkonu včetně porovnání vývoje oproti předcházejícím obdobím. Což značně přispívá k jistotě zaměstnanců, že náhle nepřijdou o svoji pracovní pozici, protože mají vždy přehled o tom, jak je s nimi a jejich výkonem spokojen jejich nadřízený.

Nadřízení pracovníci zaměstnancům poskytují komplexní vyhodnocení, jak byl daný úkol splněn. Zaměstnanec se dozví, co se mu povedlo, co splnil nad očekávání předepsaného standardu, ale také mu jsou sděleny a následně s ním jsou probrány jeho nedostatky, chyby a vzniklé odchylky od standardu. V takovém případě se nadřízení snaží svým podřízeným dané chyby nejen uvést, ale také s nimi probrat příčinu a následnou nápravu vzniklé chyby včetně poučení do příště, jak se dané chybě vyvarovat.

#### **4.5 Obsah práce, delegování a odpovědnost**

Společnost dbá na to, aby bylo zajištěno, že každý zaměstnanec společnosti bude dělat přesně tu práci na kterou má vhodnou kvalifikaci, dovednosti a praxi. Jelikož některé pozice ve společnosti mohou být fyzicky či psychicky náročné, vyžaduje v některých případech společnost, aby potenciální zaměstnanec podstoupil psychologické a fyziologické testy, aby v budoucnosti neměl zaměstnanec s výkonem jeho práce jakékoliv potíže.

Vedení společnosti se snaží zajistit obsah práce každého zaměstnance takovým způsobem, aby žádný zaměstnanec nebyl nucen pracovat v nezdravých nebo nebezpečných podmínkách. Všichni vedoucí i kontrolori se snaží zajistit zdravé a bezpečné podmínky a v případě, kdy vznikne spor ohledně nezdravého či málo bezpečného pracovního prostředí, provede odpovědná osoba posouzení rizik a v případě nutnosti zavede opatření, aby došlo k minimalizaci těchto rizik.

Všichni zaměstnanci mají možnost osobního rozvoje, a to bez ohledu na pohlaví, rodičovský nebo manželský stav, národnostní a etnický původ, sexuální orientaci, náboženství, invaliditu, politickou příslušnost nebo věk. Usilují také o to, aby došlo k osobnímu rozvoji všech zaměstnanců takovým způsobem, aby byl naplněn jejich potenciál a byla podpořena jejich angažovanost.

#### **4.6 Shrnutí**

Čtvrtá kapitola rozebírá motivační systém společnosti DS Smith a představuje konkrétní motivační nástroje, které společnost využívá k tomu, aby motivovala své zaměstnance. Na začátek bylo uvedeno, jak je motivace v organizacích důležitá a proč jí má být věnována patřičná pozornost.

Následně byly uvedeny konkrétní motivační nástroje, které společnost využívá. Jelikož je DS Smith velká organizace, využívají pro motivaci zaměstnanců mnoha prostředků. Z tohoto důvodu byla tato kapitola rozčleněna do několika podkapitol podle typu motivace.

Jednotlivými skupinami motivačních nástrojů je finanční odměna a další benefity, dále tu jsou pracovní podmínky a kolektiv, které společnost zaměstnancům zajišťuje. S pracovním kolektivem souvisí firemní kultura společnosti. Další skupinou je jistota zaměstnání a hodnocení odvedené práce. Poslední uvedenou skupinou motivačních nástrojů je náplň práce, odpovědnost a delegování.

V rámci finančních odměn a benefitů společnost zaměstnancům přispívá na očkování, penzijní pojištění, životní pojištění, na sportovní a kulturní vyžití. Dále je zaměstnancům poskytována poukázka Flexi Pass a také pravidelné prémie.

Pro dobré pracovní podmínky a kolektiv společnost umožňuje zaměstnancům pracovat z domova. V rámci firemní kultury a sounáležitosti společnost poskytuje všem svým zaměstnancům různá školení.

Odvedená práce je hodnocena skrze zpětné vazby, kde se hodnotí kvalita odvedené práce. Obsah práce je uzpůsoben tak, že všichni pracovníci mají možnost osobního rozvoje, bez jakékoliv diskriminace.

## **5 Analýza uplatnění CSR**

Společnosti byly uděleny certifikáty ISO 9001 (norma systému řízení jakosti), ISO14 001 (norma environmentálního systému řízení jakosti), ISO 45 001 (systém managementu BOZP), certifikát ISO18001 (OHSAS management) a certifikát 50 001 (systém managementu hospodaření s energií). Společnost také zavedla a realizuje standardy integrovaného systému managementu kvality, environmentu a BOZP.

Držení těchto certifikátů pomáhá společnosti ve všech třech oblastech společenské odpovědnosti firem. Certifikované společnosti jsou vnímány jako více důvěryhodné a čestné společnosti než společnosti, které o certifikáty neusilují a nesnaží se udržet jejich platnost.

K dodržování závazků v rámci všech tří pilířů společenské odpovědnosti napomáhá i pracovní řád společnosti, jehož účelem je zajistit dodržování vnitřního pořádku, dosahování stále efektivnější organizace práce a upevňování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci. Tento pracovní řád je samozřejmě vypracovaný v souladu se Zákoníkem práce. Pracovní řád je závazným pro zaměstnavatele, všechny zaměstnance i pro všechny co pro společnost DS Smith pracují na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Při nástupu musí být nový pracovník řádně seznámen s pracovním řádem, se všemi předpisy, které zajišťují bezpečnost, ochranu zdraví při práci na pracovišti a požární ochranu.

### **5.1 Ekonomický pilíř CSR**

V rámci ekonomického pilíře společenské odpovědnosti udržuje společnost DS Smith kontakt a buduje dobré vztahy se svými stakeholdery. Hlavními stakeholdery jsou pro tuto společnost ostatní pobočky skupiny DS Smith. Vzájemně si jednotlivé pobočky poskytují vlastní výrobky, zboží, materiál a služby, dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, režijní služby a také si vzájemně poskytují finanční půjčky.

Jelikož jsou jednotlivé pobočky společnosti rozprostřeny téměř po celém světě, snaží se nejenom udržovat mezi sebou dobré obchodní vztahy, ale také si vzájemně pomáhají s neustálým zdokonalováním, sdílením vzájemných poznatků a zkušeností.

Jednotlivé pobočky si tedy vzájemně pomáhají i s prací s výpočetní technikou, vzájemně si poskytují poradenství a dohled nad marketingem a získáváním nových národních zákazníků.

Snaží se také centralizovat a vzájemně koordinovat nákupní aktivity základních surovin v rámci celé skupiny společnosti DS Smith, za pomoci vnitropodnikových slev, poskytování školení, poskytování technicko-investiční pomoci a různých poradenských služeb.

DS Smith se snaží o otevřenou a plně transparentní komunikaci se svými zákazníky, akcionáři, dodavateli i zaměstnanci.

### **5.1.1 Etický kodex společnosti**

Společnost má sepsaný svůj etický kodex, který se snaží neustále striktně dodržovat, aby se společnost nedostala do žádného sporu se zaměstnanci. Tato snaha se společnosti daří, protože v uplynulých letech nedošlo k žádnému porušení legislativy a společnost neřešila žádný právní spor se svými zaměstnanci, dodavateli ani odběrateli.

DS Smith má ve svém etické kodexu zakotven závazek dodržování nejvyšších etických standardů tím, že tyto standardy vyžaduje nejen od vedení ostatních poboček společnosti, ale také od zákazníků, zaměstnanců, akcionářů, dodavatelů a ostatních podnikatelských partnerů.

Společnost buduje své vztahy na základě určitých hodnot, jako jsou starostlivost, důvěryhodnost, vnímání, houževnatost a náročnost.

Všichni zaměstnanci i samotná společnost se zavazuje, že nedává ani nepřijímá žádné ilegální nebo nečisté platby či úplatky a zdržují se účasti v jakýchkoliv korupčních a nekalých obchodních praktikách. Dále se zavazují, že nebudou přijímat ani dávat platby, úhrady ani dary, které by měli nebo mohli mít za následek ovlivnění objektivitu při obchodním rozhodování.

### **5.1.2 Pracovní řád společnosti**

V rámci pracovního řádu mají zaměstnavatelé i zaměstnanci povinnost se chovat eticky ve všech oblastech své činnosti. Konkrétně pracovní řád zaměstnance zavazuje tím, aby všichni byly slušní, pravdiví, vzájemně si pomáhali a radili si. Zaměstnavatelé potom musí jít svým zaměstnancům dobrým příkladem, jsou povinni udržovat a podporovat morální chování a napravovat jakékoliv odchylky a nemorálnost. Musí přesně vymezit, co je správné a co není. Zaměstnanci se dále musejí snažit udržovat dobré jméno společnosti tím, že budou správně



vykonávat všechny zadané úkoly, které jim může společnost v souladu s pracovní smlouvou zadat.

### **5.1.3 Další ekonomická politika společnosti**

Politikou společnosti DS Smith je provádět odpovědné a udržitelné podnikání, které vede k maximální spokojenosti zákazníků, vytváření požadovaných hodnot pro akcionáře a zajištění bezpečných a produktivních pracovních pozic pro všechny zaměstnance.

Jelikož výrobky, které DS Smith prodává, mohou mít vliv na kvalitu a prodejnost výrobků jejich zákazníků, společnost usiluje o neustálé zvyšování kvality všech výrobků a služeb, které svým zákazníkům nabízí. Při své práci společnost vždy aktivně komunikuje se všemi dodavateli a zákazníky, aby byly dodrženy požadavky zákazníků a byly zajištěny nastavené standardy kvality.

Společnost dále aplikuje preventivní a nápravná opatření, která má včasné identifikovat veškeré neshody s požadavky a zajistit jejich nápravu, aby došlo k eliminaci vzniku dalších rizik. Tato opatření se týkají všech výrobků a služeb, které společnost DS Smith poskytuje.

V důsledku neustálého rozvoje vědy a techniky je zapotřebí, aby se neustále zvyšovaly i nároky a požadavky na kvalitu. Z tohoto důvodu je vždy část finančních prostředků dáována na trvalé zlepšování kvality produkce. Což umožní zvyšovat spokojenost zákazníků a vytvářet pro ně přidanou hodnotu. Pro zlepšování kvality výrobků a služeb má společnost stanovené cíle, kterých se snaží dosáhnout. Tyto cíle jsou pravidelně kontrolovány a přezkoumávány. Podle těchto cílů si společnost DS Smith vybírá i své dodavatele, vyhledávají takové, kteří s nimi sdílí jejich snahu o neustálé zvyšování kvality.

Neustálé zvyšování kvality je doprovázeno i snahou snižovat, v ideálním případě úplně eliminovat, vznik vadných výrobků, proto jsou všechny výrobky podrobeny kontrole kvality z hlediska specifikací, vzhledu a funkčnosti.

## **5.2 Sociální pilíř CSR**

Hlavním cílem společnosti DS Smith je dodávat vysoce kvalitní výrobky zákazníkům a poskytovat jim nadprůměrné služby, dále je to získávání nových zákazníků za pomoci široké nabídky doplňkových řešení a nadstandardních služeb. Zároveň je však prioritou společnosti

zdraví a bezpečnost všech zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují. Snahu zajistit a udržet dobré zdraví a bezpečnost všech zaměstnanců do značné míry ovlivnily roky 2019 a 2020.

Ve spojení s COVID-19 došlo k rozšíření zodpovědného přístupu k ochraně zdraví zaměstnanců. Společnost se v roce 2020 zaměřila na vytvoření vhodných pracovních podmínek, aby bylo ochráněno zdraví zaměstnanců a všech jejich rodinných příslušníků, ale aby zároveň nedošlo k narušení plynulosti dodávek zboží a služeb.

V rámci sociální odpovědnosti CSR se společnost snaží udržovat dobré vzájemné vztahy se všemi svými stakeholdery a snaží se je propojovat skrze společné zájmy, což je v případě společnosti DS Smith především ochrana životního prostředí. Důvodem je, že se společnost zabývá výrobou, která může mít výrazně špatný nebo dobrý vliv na životní prostředí.

Společnost chce se svými stakeholdery sdílet společné zásady a hodnoty, a proto spolupracují se všemi svými obchodními partnery a poskytuje jim podporu při naplňování zásad jejich etického kodexu.

### **5.2.1 Vztah se zaměstnanci**

DS Smith respektuje a podporuje ochranu základních lidských práv v rozsahu, který jsou schopni sami ovlivnit. Snaží se tedy eliminovat nucené práce dětí, proto nikdy nevyužívají dětské práce. Dále dodržují principy, které jsou definované ve Všeobecné deklaraci lidských práv vyhlášené OSN.

Společnost také čestně prohlašuje, že v rámci své veškeré činnosti neuplatňuje ani nepodporuje jakoukoliv formu fyzického ani psychického nátlaku ani šikany. Vznik pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je podmíněn dodržením základních pravidel. Hlavním pravidlem je, že DS Smith nedopustí, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, které svojí náročností přesahují schopnosti, dovednosti a zdravotní způsobilost zaměstnance.

Společnost prosazuje a realizuje zásadu rovných příležitostí pro všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu jsou zaměstnavatelské zásady navrženy takovým způsobem, aby byla zajištěna rovnost nabídek pro všechny pracovníky. Všem zaměstnancům je umožněn osobnostní rozvoj bez ohledu na pohlaví, rodinný stav, národnostní původ, etický původ, politickou příslušnost, sexuální orientaci, věk ani náboženské vyznání.

Osobní údaje všech zaměstnanců jsou přísně chráněny. Tyto údaje jsou uloženy v informačních systémech s vícestupňovou ochranou dat. Všechny údaje, které společnost má o svých

zaměstnancích jsou pochopitelně chráněny nařízením GDPR a jsou zde dodržovány všechna pravidla o zpracování osobních údajů podle tohoto nařízení. Žádný ze zaměstnanců společnosti nemá bez řádného zplnomocnění právo k přístupu, změně či využití důvěrných obchodních nebo osobních informací k jiným účelům než těm, které jsou umožněny v souladu se zákonem.

DS Smith má zaveden transparentní mzdový systém, který má zajistit slušnou životní úroveň všech zaměstnanců společnosti. Systém odměňování zaměstnanců se řídí souborem platných mzdových předpisů, který je součástí kolektivní smlouvy společnosti. Také jsou zaměstnancům vytvářeny vhodné pracovní podmínky, které zahrnují ideální rozvržení pracovní doby a dodržování maximálních limitů přesčasové práce. Veškerá problematika týkající se pracovní doby se striktně řídí zákoníkem práce. Společnost se také snaží v rámci možností vycházet vstříc svým zaměstnancům při vybírání dovolené a udělování volna.

Společnost usiluje o zapojení všech jejích zaměstnanců do oběhového hospodářství. K zapojení opravdu všech zaměstnanců by mělo dojít nejpozději do roku 2025. Zaměstnanci proto mohou prezentovat své nápady a připomínky z oblasti environmentálních parametrů podnikatelské činnosti na fóru zaměstnanců. Tyto nápady jsou společností vnímány velmi pozitivně, protože jimi zaměstnanec prokazuje proaktivní přístup k vykonávané práci.

Pro zajištění bezpečného pracovního prostředí pro všechny pracovníky společnosti, zákazníky a návštěvníky je důležité, aby zaměstnanci vykonávali práci bezpečným a účinným způsobem, a to v pracovním prostředí bez alkoholu, drog a jiných omamných látek. Z tohoto důvodu společnost očekává od všech svých zaměstnanců, že budou schopni plnit své pracovní povinnosti bezpečně a bez omezení způsobené vlivem alkoholu, drog ani jiných omamných látek.

Společnost striktně dbá na dodržování všech předpisů v rámci bezpečnosti a ochrany draví při práci a požární ochrany. Dodržováním těchto pravidel jsou zavázáni všichni zaměstnanci společnosti na všech úrovních řízení, ale také všichni externí dodavatelé.

### **5.2.2 Vztah s ostatními stakeholdery**

Kromě zaměstnanců, DS Smith považuje za další významné a důležité i další stakeholdery, jimiž jsou zákazníci, dodavatelé v podobě ostatních poboček společnosti, ostatní dodavatelé a další zainteresované strany.

Ochrana zdraví a bezpečnost práce je striktně dodržována kromě zaměstnanců i u ostatních osob, které se jakkoliv dostanou do kontaktu s výkonem práce společnosti DS Smith. Všichni pracovníci jsou odpovědní za to, aby všichni jejich kolegové, dodavatelé i návštěvníci dodržovali firemní politiku ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Firemní politika říká, že se všemi současnými i budoucími obchodními partnery společnosti musí být jednáno spravedlivě a čestně. Proto se od všech zaměstnanců bez ohledu na postavení nebo vykonávanou funkci očekává, že budou dodržovat určité standardy obchodní a osobní etiky chování. Zaměstnanci jsou povinni jednat čestně a s mravní integritou ve všech aspektech jejich jednání se všemi ostatními zaměstnanci, manažery, řediteli, zákazníky, dodavateli, obchodními partnery i místní správou a vládními úřady.

Kromě zaměstnanců je respektována ochrana osobních údajů i u ostatních zainteresovaných stran a s těmito informacemi je nakládáno podle stejných právních předpisů, jako v případě zaměstnanců.

Společnost neustále komunikuje a spolupracuje se zákazníky v celém procesu výroby optimálního obalového materiálu, aby zákazník získal co nejvíce s co nejmenším negativním dopadem na svět.

Blízká spolupráce se zákazníky je podpořena i snahou společnosti zapojit všechny zákazníky do oběhové hospodářství skrze sladění nastavených cílů.

V rámci udržování dobrých vztahů s dodavateli se společnost snaží zapojit dodavatele do své strategie ochrany přírodních zdrojů. Do roku 2030 chtějí dosáhnout optimalizace všech vláken pro každý dodavatelský řetězec.

Do roku 2027 chce DS Smith sladit jejich cíle se všemi strategickými dodavateli společnosti, kteří se zapojili do iniciativy Science Based Targets a k dodržování zásady Net Zero.

DS Smith prokazuje vzájemný respekt při jednání se zaměstnanci i jejich zástupci na pracovišti a uznává práva na kolektivní vyjednávání. Zaměstnanci tak nejsou vystavováni žádným újmám ani nevýhodám z důvodu toho, že jsou zapojeni do legitimní odborové činnosti. Společnost tak úzce spolupracuje s odborovou organizací svých zaměstnanců. Dodržují všechna pravidla a podmínky, které byly dohodnuty v rámci kolektivního vyjednávání.

### **5.2.3 Filantropie společnosti**

Jelikož je společnost DS Smith nadnárodní společností, zapojuje se do filantropické činnosti. Již mnoho let spolupracují se sociálně orientovanou společností Better Shleter, která oslovila společnost DS Smith a žádala, aby jim pomohli vytvořit obaly, ve kterých by byly schopni efektivně a bezpečně přepravovat potřebné materiály po celém světě. Společnost Better Shleter se zabývá vývojem inovativních řešení bydlení pro mnoho lidí, kteří přišli o své domy v důsledku živelné pohromy nebo nějakého konfliktu.

Společnost proto investovala nemalou sumu peněz, aby vyvinula velmi stabilní a odolný obal vůči vnějšímu poškození, a aby zároveň splňoval požadavek na efektivní přepravu. Podařil se jim vytvořit obal, který snižuje náklady na pořízení a přinesl lepší environmentální dopady, v důsledku snazší recyklace. Zároveň je daný obal vhodný pro snadnou manipulaci, bez potřeby využití mechanizace.

Kromě této spolupráce projevilo DS Smith i vlastní iniciativu v oblasti filantropie. Společnost založila charitativní nadaci Charitable Foundation, jejíž úkolem je podpora dobročinných spolků, které fungují v místních společenstvích, a které jednájí v souladu s aktivitami a hodnotami podnikání společnosti. Jedná se tedy především o spolky, které usilují o lepší kvalitu a minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí.

## **5.3 Environmentální pilíř CSR**

Společnost si uvědomuje svoji odpovědnost vůči životnímu prostředí a přírodním zdrojům, proto si dala společnost za cíl neustále snižovat produkci oxidu uhličitého, lepšího využívání čerstvé vody, snižování produkce odpadů, které nelze nějakým způsobem dále využít, především tedy odpady, které se nedají recyklovat. DS Smith se tedy neustále snaží zdokonalovat svoji politiku, programy a chování týkající se ochrany životního prostředí a hospodaření s energiemi. Ve společnosti se dbá na dodržování všech právních i jiných požadavků v oblasti ochrany životního prostředí, a proto jsou tyto požadavky sdělovány všem zaměstnancům, dodavatelům, nájemníkům a všem osobám, které se pohybují v prostorách organizace.

### **5.3.1 Pro dnešek a pro budoucnost**

V oblasti environmentální odpovědnosti používá společnost moto „Pro dnešek a pro budoucnost“. Jedná se o strategii, kde se společnost snaží plnit výzvy v oblasti udržitelnosti, které mají vliv na dnešní život, ale také plní výzvy, které budou mít dopad v budoucnosti. Snahou této strategie tedy je vytvořit za pomoci všech partnerů plně cirkulární koloběh, což znamená, že od návrhu, přes výrobu, využití až po recyklaci budou mít obaly pozitivní vliv na životní prostředí.

Společnost si v rámci této strategie stanovila cíl, že chce do roku 2030 dosáhnout toho, že budou všechny jejich obaly buďto recyklované nebo znovu použité.

Dalším cílem je odstranění problematických plastů, snížení emise uhlíku u zákazníků a eliminace vznikajících odpadů spotřebitelských obalů. Tento cíl chce společnost naplnit do roku 2025. kromě těchto cílů, DS Smith pracuje na neustálém snižování uhlíkové stopy a do roku 2050 chtějí tyto emise úplně odstranit.

Společnost za uplynulý rok investovala přes 112 milionů korun do nových výrobních technologií, které mají sloužit k doplnění výrobní kapacity. Dále se investice týkaly modernizace strojů. Tyto investice také mají v rámci environmentální odpovědnosti zavést nové a vylepšené stroje, které povedou ke zdokonalování výrobního procesu, který má snížit materiální i energetické vstupy, snížit produkci odpadů a také snížit celkový negativní dopad na životní prostředí. Takováto investice do technologií není ojedinělým případem, společnost chce v následujících 28 letech neustále investovat do stále nových a lepších technologií a do vlastních obnovitelných zdrojů.

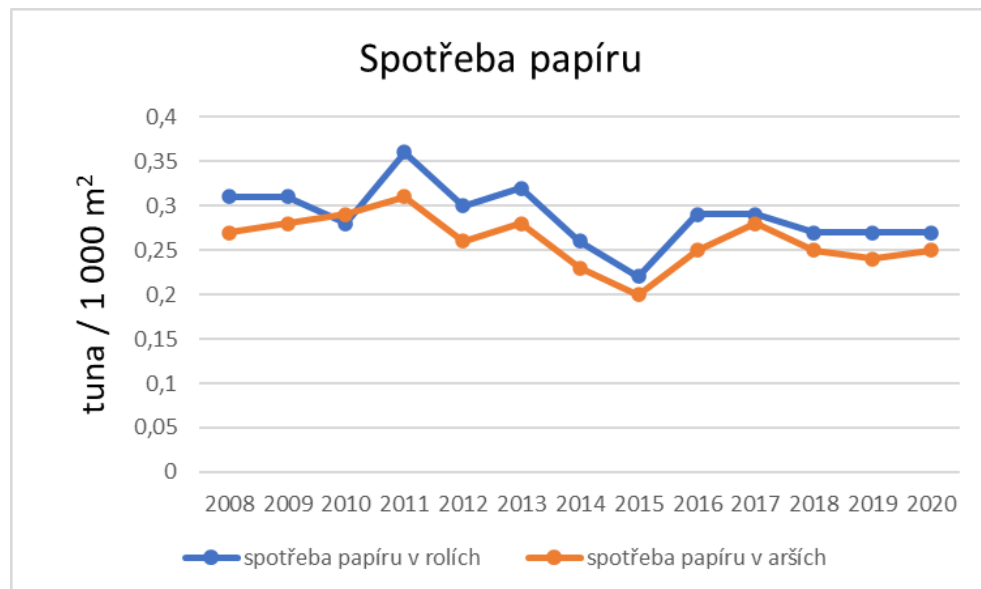
### **5.3.2 Výroba společnosti**

DS Smith vždy posuzuje energetickou náročnost všech svých aktivit, aby zjistili, zda jsou tyto činnosti vykonávány v souladu s cílem neustálého snižování energetické náročnosti. Proto jsou všechny jejich aktivity analyzovány před zahájením a před jejich dokončením.

Z tohoto důvodu je ve společnosti veden environmentální profil, kde jsou vedeny statistiky spotřeby jednotlivých surovin a energií, které jsou porovnávány se spotřebou v předchozích letech, ale také je porovnáván vývoj spotřeby mezi jednotlivými závody.

Je sledována spotřeba základních surovin a materiálů, kam patří spotřeba papíru v rolích, spotřeba papíru v arších, tiskařská barva, škrobové lepidlo a kaširovací lepidlo a dalších surovin, potřebných k výrobě vlnité lepenky.

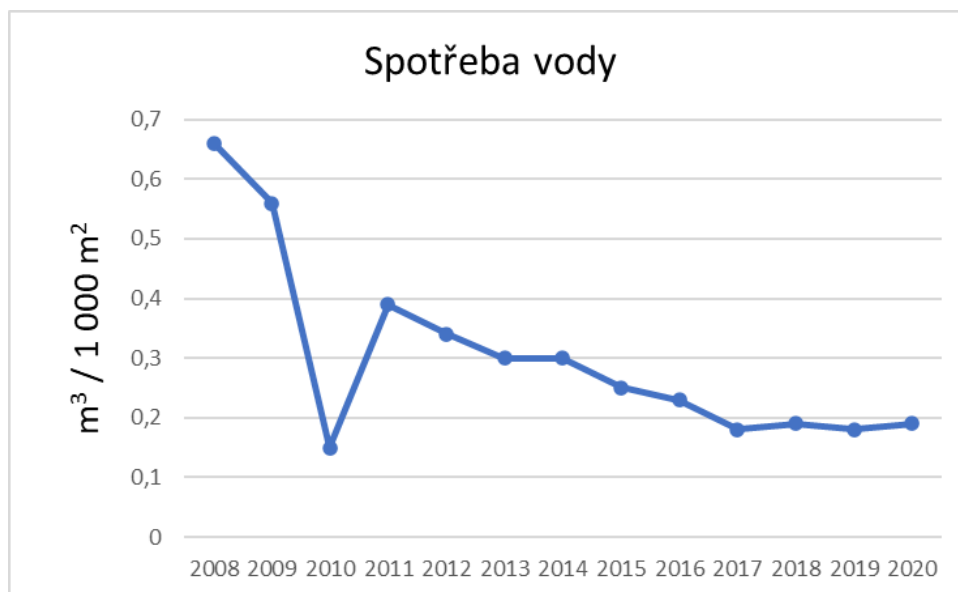
Spotřeba základních surovin, až na určité odchylky v některých letech, zůstává na podobných hodnotách, tedy spotřebu základních surovin není příliš možné redukovat, což zachycuje následující graf ( ), který zobrazuje spotřebu papíru v průběhu let.



Obrázek 7: spotřeba papíru

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti

V případě spotřeby elektrické energie, zemního plynu a vody se z dlouhodobého hlediska daří snižovat spotřebu, což znázorňuje následující graf (Obrázek 8).



Obrázek 8: spotřeba vody

Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace společnosti

U produkce odpadů se sleduje technologický papírový odpad, nebezpečný odpad a ostatní odpad. Stejně jako v případě spotřeby energií, se zde daří s postupem let tvorbu odpadů snižovat. Náhlé zvýšení spotřeby v průběhu let, bylo způsobené výrobou náročnějších výrobků. V rámci ISO normy 50001 má společnost nastavený cíl snižovat spotřebu energií, což se daří plnit.

## 5.4 Shrnutí

Pátá kapitola této práce se zaměřila na oblast společenské odpovědnosti firem ve sledované společnosti. Nejprve bylo uvedeno, jaké certifikáty z oblasti CSR byly společnosti uděleny a proč je držení těchto certifikátů pro společnost výhodné. Tato kapitola má následně tři podkapitoly, kde jsou podrobně rozebrány jednotlivé pilíře společenské odpovědnosti firmy.

Nejdříve byly uvedeny činnosti, které společnost vykonává v rámci ekonomického pilíře společenské odpovědnosti. Tato podkapitola se blíže věnovala etickému kodexu společnosti a pracovnímu řádu. V etickém kodexu jsou stanoveny standardy, které mají dodržovat všechny zainteresované strany společnosti. Pracovní řád určuje, jak se mají zaměstnanci během své práce chovat a jaké mají dodržovat zásady. V rámci tohoto pilíře společnost usiluje o neustálý vývoj kvality výroby a eliminaci vzniku vadách výrobků.



Další podkapitola se věnuje aktivitám z oblasti sociální odpovědnosti, kde jsou zainteresované strany rozděleny na dvě skupiny. Jednou jsou zaměstnanci a druhou jsou všichni ostatní stakeholderi. Důvodem je, že pro potřeby této práce je potřeba věnovat zaměstnancům zvláštní pozornost, ovšem je zapotřebí se věnovat i ostatním stakeholderům. V rámci tohoto pilíře společnost realizuje zásadu rovných příležitostí pro všechny zaměstnance, zachází s osobními údaji všech zaměstnanců podle nařízení GDPR a usiluje o začlenění zaměstnanců do oběhového hospodářství. Společnost se snaží ostatní stakeholdery zapojit do jejich strategie ochrany přírodních zdrojů. Dále se společnost zapojuje do filantropické činnosti ve spolupráci s organizací Better Shelter.

Poslední podkapitola rozebírá aktivity, které vedou k naplnění environmentálně odpovědného chování společnosti. V této podkapitole je tedy věnována pozornost především způsobu výroby, ale také je zmíněna strategie, o kterou společnost usiluje. Jedná se o strategii s názvem „Pro dnešek a pro budoucnost“.

Následující kapitola již bude věnována analýze a následnému vyhodnocení zjištěných informací a poznatků v předchozích dvou kapitolách této práce.

## 6 Návrhy na zlepšení současného stavu

Tato kapitola vychází ze čtvrté a páté kapitoly a shrne zde zjištěné informace. Na základně těchto zde budou následně uvedeny nějaké nedostatky a budou předneseny návrhy a doporučení, jak by mohlo dojít k efektivnímu zlepšení současného stavu v oblasti motivace sledované organizace z hlediska společenské odpovědnosti firem.

Primárně lze na základě analýzy říci, že se společnost nejvíce zabývá naplněním environmentálního pilíře společenské odpovědnosti, což vyplývá i ze samotných webových stránek společnosti. Ty jsou věnovány především životnímu prostředí, činností, které společnost vykonává pro zlepšení životního prostředí a jsou zde podrobně rozebrány i plány do budoucna, jaké kroky mají být učiněny v této oblasti. Z toho vyplývá, že některé další informace, které se netýkají životního prostředí, ale jiných oblastí, například informace o ostatních pilířích společenské odpovědnosti, mohou být někdy hůře dohledatelné.

Ovšem společnost se velmi proaktivně snaží naplnit všechny tři pilíře odpovědnosti. Tyto pilíře nyní budou rozebrány jednotlivě.

### 6.1 Ekonomický pilíř

V rámci ekonomického pilíře společenské odpovědnosti má společnost sepsaný rozsáhlý etický kodex, pracovní řád a zavedenou firemní politiku, kde je stanoven hlavní společný cíl, který se společnost snaží dlouhodobě plnit. Tímto cílem je transparentnost, odmítání korupce, udržování vzájemných vztahů se všemi zainteresovanými stranami a efektivnost všech prováděných činností. V oblasti efektivnosti prováděných činností byl objeven značný problém, a to v motivovanosti zaměstnanců. Tímto zjištěným problémem je nespokojenost zaměstnanců s některými zavedenými benefity. Společnost totiž využívá některé benefity stejné pro zaměstnance všech poboček DS Smith v rámci České republiky.

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na individuální jazykové kurzy, životní pojištění, stravenky pro zaměstnance, kteří se stravují ve firemní jídelně a různé příspěvky na sportovní a kulturní vyžití, jako jsou levnější vstupenky do divadel a poukázkové karty do fitcenter. Společnost samozřejmě poskytuje celou další řadu benefitů, ale s těmito uvedenými mají zaměstnanci problémy. Někteří zaměstnanci totiž tyto benefity nevyužívají a nevnímají je proto jako motivující.

Jelikož společnost poskytuje některé benefity, které neplní svůj účel, a to je motivace zaměstnanců, je potřeba tento problém řešit. Dalším důvodem, proč by se měl tento problém řešit je, že společnost vynakládá finanční prostředky, které nejsou využívány efektivním způsobem. Tímto problémem se společnost již dříve zabývala a zjistila, že například poukázkové karty do fitcenter využívá přibližně pouze 60 % zaměstnanců. Příspěvek na životní pojištění využívá asi jen 50 % pracovníků.

Tento problém by bylo možné podrobně zmapovat skrze systém zpětné vazby ze strany zaměstnanců vůči poskytovaným benefitům. Některé jiné firmy využívají například systém anket spokojenosti, které organizuje personální oddělení a zaměstnanci zde vyjadřují jejich spokojenost se zavedeným benefičním systémem a navrhují, jaké změny by společnost mohla podniknout, aby byl motivační systém více efektivní, a aby společností vynaložené peněžní prostředky plnily svůj stanovený účel.

Tento nedostatek by poté bylo možné vyřešit zvýšením sumy poukázek Flexi Pass, které společnost již zavedla. Případně by společnost mohla zavést systém Cafeteria, kde zaměstnanci obdrží platební kartu s určitým obnosem peněžních prostředků, které následně mohou utratit v určitých obchodech a službách.

## **6.2 Sociální pilíř**

V rámci této oblasti společnost usiluje o udržování dobrých vztahů s ostatními pobočkami v České republice, ale také s pobočkami v ostatních státech. Jedná se tedy o snahu propojit dodavatele, odběratele i veřejnost se společností.

V této oblasti vyplynul problém, který se týká nedostatečných vztahů mezi jednotlivými částmi společnosti. Tento problém není globální u všech zaměstnanců, konkrétně jsou nedostatečné vztahy mezi některými odděleními společnosti. Mezi zaměstnanci v rámci jednoho oddělení jsou vzájemné vztahy v celku dostatečné a neproblémové. Ovšem mezi jednotlivými odděleními často nesprávně funguje komunikace a vzájemná informovanost. Tento problém vzniká především mezi odděleními v oblasti výroby a činností kolem ní. Tento problém vzniká především, protože není příliš mnoho příležitostí pro vznik neformální organizační struktury společnosti mezi jednotlivými odděleními. Mnohdy se tak stává, že se zaměstnanci mezi jednotlivými odděleními vůbec neznají, protože v průběhu pracovního procesu společně nepřijdou do konfrontace. Pokud mají spolupracovat zaměstnanci, kteří se vzájemně neznají, může být spolupráce náročná a neefektivní. Tento problém může mít negativní vliv jak

na pracovní kolektiv, tak na samotný proces práce. Proto by bylo potřeba se na tento problém zaměřit a snažit se ho vyřešit.

Tento nedostatek by mohl být vyřešen skrze zavedení více teambuildingových akcí pro zaměstnance. Stejně tak jako většina organizací v dnešní době i DS Smith organizuje nějaké teambuildingové akce, ale ty se týkají především samotného vedení společnosti a dále nadřízených pracovníků jednotlivých oddělení. Pomohlo by tedy zavedení nějakých teambuildingových akcí nebo teambuildingových her pro všechny zaměstnance společnosti, aby měli zaměstnanci možnost se setkat i mimo pracovní prostředí.

Kromě organizování teambuildingových akcí, které mohou být pro organizaci značně nákladné, především, když se jedná o velkou organizaci, by došlo ke zlepšení vztahů a komunikace mezi odděleními, kdyby některé úkoly a problémy, které ovlivňují více oddělení byly řešeny společně a ne v rámci jednotlivých oddělení samostatně.

Dalším zjištěným nedostatkem v rámci sociální oblasti společenské odpovědnosti je nespokojenost zaměstnanců s některými ze zavedených nefinančních motivačních nástrojů. Konkrétně se jedná o školení, která jsou zavedena pro všechny pracovníky v rámci oddělení. Společnost poskytuje zaměstnancům výrobního oddělení školení, které je prezentováno pracovníky z jiných poboček v ostatních státech. Toto školení se uskutečňuje v interních prostorách společnosti a je určeno pro všechny pracovníky výrobního oddělení. Jelikož jsou tato školení organizována vedením společnosti, stává se, že pro některé zaměstnance jsou daná školení nepotřebná a nepřinášejí jim nové znalosti a poznatky, které mohou pomoci ke zlepšení pracovního výkonu. Jelikož se tato školení pořádají několikrát ročně, někteří zaměstnanci je vnímají jako demotivující, protože v těchto školeních postrádají individuální přístup.

K nápravě tohoto problému by pomohlo předat organizaci těchto školení vedoucím výrobního oddělení, kteří dokáží určit pro jaké zaměstnance může být dané školení přínosné. Případně kdyby daná školení měli na starost odborníci, kteří plní roli štábu ve společnosti.

### **6.3 Environmentální pilíř**

Poslední sledovanou oblastí je environmentální pilíř společenské odpovědnosti firem. Této oblasti společnost DS Smith věnuje prioritní pozornost v důsledku hlavní činnosti společnosti, protože tato výroba značně ovlivňuje životní prostředí. Společnost tedy vytvořila podnikovou

strategie s názvem „Pro dnešek a pro budoucnost“, kde usiluje o neustálé zlepšování výroby takovým způsobem, aby byly produkty stejně kvalitní, ale aby byly všechny obaly recyklované nebo recyklovatelné. Společnost také neustále investuje do rozvoje technologií, aby byla výroba stále více environmentálně optimální.

Ovšem v průběhu pozorování a provádění analýzy byl zjištěn nedostatek v oblasti běžného chodu společnosti. Konkrétně se jedná o problém v oblasti především administrativních činností, kde často dochází k plýtvání s kancelářskými potřebami společnosti, a také k nevhodnému nakládání s odpady, tedy nevhodné třídění vzniklého odpadu. Dalším problémem je nevhodné nakládání s energetickými zdroji. Konkrétně se jedná o vytápění či klimatizování místnosti, kde jsou otevřená okna nebo svícení v místnostech se zataženými roletami v oknech. Toto jsou nedostatky, které mohou mít určitý vliv na image společnosti v očích zaměstnanců.

Na vyřešení těchto problémů bylo navrženo vylepšení stávajícího systému environmentálního managementu společnosti. Tedy, že by byly určeni někteří odpovědní pracovníci, kteří by měli za úkol se speciálně zaměřit na zlepšení běžného chodu společnosti. Úkolem těchto pracovníků by bylo vytvořit lepší systém pro třídění odpadů v kancelářích, zavést nějakou osvětu o omezení plýtvání kancelářskými potřebami a omezení plýtvání energetickými zdroji.

Celkově lze konstatovat, že všechny objevené nedostatky spočívají v tom, že se organizace v některých oblastech příliš zaměřuje na společnost v globálním hledisku. Tedy, že se snaží propojovat jednotlivé pobočky skrze stejné motivační nástroje, stejné benefity a stejná školení pro zaměstnance všech poboček společnosti v daném státě. Což vede k přehlížení individuálních potřeb zaměstnanců, a to vede ke snížení motivovanosti i přesto, že společnost poskytuje celou řadu motivačních nástrojů. Všeobecně by tedy společnosti pomohlo, kdyby se snažila být více individuální v přístupu k zaměstnancům, a to by pomohlo k jejich lepší motivovanosti. Společnost by tedy nemusela na motivaci vynakládat více peněžních prostředků, ale pouze by lépe volily jednotlivé motivační nástroje pro jednotlivé zaměstnance.

## **6.4 Shrnutí**

V této kapitole byly shrnuty činnosti, které společnost podniká v rámci motivace zaměstnanců a jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti firem a byly odhaleny nějaké nedostatky v této

oblasti. K těmto nedostatkům byla navržena řešení, jak by tyto problémy mohly být eliminovány a odstraněny.

V rámci ekonomického pilíře společenské odpovědnosti by pomohlo změnit některé zavedené motivační nástroje, aby byl vytvořen ideální motivační systém, se kterým by byli spokojeni zaměstnanci i společnost. Jedná se o zavedení Cafeteria systému, kde zaměstnanci mají více možností, jak využít společností poskytované prostředky.

Naplnění sociálního pilíře by mohlo být zlepšeno, kdyby se společnost kromě globálního zaměření na vztahy a komunikaci mezi všemi stakeholdery více zaměřila i na vzájemné vztahy a zlepšování komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti. Toto zaměření spočívá v zavedení více teambuildingových akcí pro zaměstnance mezi jednotlivými odděleními společnosti. Také by pomohlo, kdyby vzniklé problémy byly řešeny více skupinově. Dále by se měla společnost více zaměřit na určování, která školení jsou nezbytná, pro které zaměstnance, a naopak, která školení jsou pro dané zaměstnance bezpředmětná.

V oblasti environmentální odpovědnosti by pomohlo zlepšení systému environmentálního managementu se zaměřením na běžný chod společnosti. Tento systém by napomohl k lepšímu environmentálně zodpovědnému chování v rámci běžných činností organizace.

## Závěr

**Cílem této 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.**

Aby došlo k naplnění cíle této bakalářské práce byl nejprve definován pojem motivace včetně představení a popsání jednotlivých motivačních teorií a následně byly představeny různé formy, jak lze zaměstnance motivovat. Následně bylo zapotřebí představit a rozebrat problematiku společenské odpovědnosti firem včetně popsání jednotlivých oblastí, které jsou do CSR řazeny.

Následně byly uvedeny praktické znalosti z dané problematiky, aby mohlo dojít k následné komparaci s teoretickými znalostmi. Praktické informace a poznatky byly zajištěny především z řízených rozhovorů s vedením společnosti DS Smith Packaging, a to konkrétně s jednatelem společnosti, s vedoucím personálního oddělení, manažerem kvality a vedoucí účetního oddělení. Další informace byly zjištěny z interních dokumentů společnosti, jako je etický kodex, pracovní řád nebo účetní závěrka.

Tato práce se podrobně zabývala motivačním systémem společnosti, jednotlivými motivačními nástroji a rozborem jednotlivých částí společenské odpovědnosti firem. Aby bylo možné dostatečně prozkoumat danou problematiku, zapotřebí kromě formálních rozhovorů a prostudování interních dokumentů společnosti, vést i neformální rozhovory se zaměstnanci společnosti. Dále zde bylo aplikováno nepřímé pozorování a vycházení z vlastních zkušeností, protože jsem v této společnosti absolvovala svoji praxi v průběhu studia.

Po provedení podrobné analýzy byly u jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti firem uvedeny konkrétní problémy a nedostatky v motivaci zaměstnanců a následně byla navržena doporučení a uvedení možností, jak by se daly tyto nedostatky vyřešit.

První sledovanou oblastí byl ekonomický pilíř společenské odpovědnosti organizace. V této oblasti bylo zjištěno, že společnost aplikuje mnoho motivačních nástrojů stejných pro všechny pobočky v České republice v rámci integrace mezi jednotlivými pobočkami. Z analýzy tedy vyplynulo, že některé motivační nástroje byly aplikované hromadně ve více závodech a ne všichni pracovníci dané nástroje považují za motivační. Konkrétně se jedná o některé finanční benefity, které společnost poskytuje. Jedná se o příspěvek na individuální jazykové

kurzy, životní pojištění, stravenky pro zaměstnance, kteří se stravují ve firemní jídelně, různé příspěvky na sportovní a kulturní vyžití a poukázkové karty do fitcenter.

Na vyřešení tohoto problému bylo navrženo zavedení systému zpětné vazby ze strany zaměstnanců vůči poskytovaným benefitům, případně zavedení nějaké ankety spokojenosti se zavedenými motivačními nástroji. Tato zpětná vazba by společnosti pomohla odhalit všechny benefity, které nejsou dostatečně využívány, a které by bylo vhodné změnit. Na základě této ankety by společnost nevhodné benefity mohla nahradit systémem Cafeteria, který zaměstnancům umožňuje zvolit, kde chtějí peněžní prostředky využít. Tento systém by také umožnil snížit náklady společnosti, protože zajistit tento systém je snazší než zařizovat jednotlivé benefity samostatně.

Další sledovanou oblastí byl sociální pilíř, kde byly objeveny nějaké nedostatky u nefinančních motivačních nástrojů. V průběhu analýzy byl objeven nedostatek v rámci vzájemných vztahů mezi jednotlivými odděleními v oblasti výroby. Konkrétně se jedná o nedostatečnou komunikaci a vzájemnou informovanost. Jedná se tedy o nedostatek v pracovním kolektivu, který může mít negativní vliv na motivovanost zaměstnanců a na plynulý chod výroby.

Jako řešení tohoto nedostatku byl návrh na zavedení více teambuildingových akcí, které by se netýkaly pouze vrcholového vedení společnosti a nadřízených pracovníků jednotlivých oddělení, ale také řadových zaměstnanců.

Jelikož je výroba určitý proces a jednotlivé kroky výroby na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují, bylo navrženo i snazší a méně nákladné řešení. Jedná se o návrh více spojovat jednotlivá oddělení v rámci procesu řešení vzniklých problémů. Tím by došlo k lepšímu propojení jednotlivých oddělení, což by vedlo k navázání lepších vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a také ke zlepšení a zefektivnění komunikace mezi jednotlivými odděleními.

Dalším objeveným problémem je neefektivní školení zaměstnanců z výrobního oddělení. V tomto případě bylo navrženo, aby tato školení neorganizovalo vrcholové vedení společnosti, ale samotní vedoucí pracovníci výrobního oddělení.



Poslední sledovanou oblastí byl environmentální pilíř společenské odpovědnosti firem. Tento pilíř je všeobecně velmi dobře naplněn, protože této oblasti společnost věnuje speciální pozornost. Z tohoto důvodu zde nejsou výrazné chyby, které by společnost musela napravit. Ovšem z pozorování vyplynulo, že zde je nedostatek týkající se odpovědného environmentálního chování v běžném chodu společnosti. To znamená, že kromě výroby, která se neustále zdokonaluje, aby byla co nejlepší z environmentálního hlediska, dochází v ostatních činnostech společnosti, především v administrativních činnostech, k častému plýtvání s kancelářskými potřebami, k nevhodnému způsobu nakládání s odpady a plýtvání s energetickými zdroji. Jako řešení tohoto nedostatku bylo navrženo, aby byli zvoleni někteří odpovědní pracovníci, kteří by měli za úkol zlepšit systém environmentálního managementu společnosti. Systém by se měl více zaměřit na environmentální chování v samotném chodu společnosti a následně by měl dohlížet na dodržování tohoto systému.

Na závěr je důležité konstatovat, že na základě analýzy motivačních systémů společnosti a následné aplikace řízeného rozhovoru s vedením společnosti byly v této práci identifikovány některé problémy a nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců z hlediska společenské odpovědnosti firem. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že došlo k naplnění cílů, které si tato bakalářská práce stanovila, a to v plném rozsahu. Na konci této práce byla navržena doporučení na zlepšení současného stavu a na nápravu současných problémů, které ve společnosti v oblasti motivace jsou. Tyto návrhy a připomínky byly stanoveny tak, aby byla tato zlepšení efektivní a realizovatelná vzhledem k možnostem organizace. Jejich zavedením by mělo dojít ke zlepšení současného stavu a zároveň k odstranění, či eliminování zjištěných chyb a nedostatků.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
- [4] BOHATÁ, Marie. *Česká cesta k podnikatelské etice*. Brno: Barrister & Principal, 2020. ISBN 978-80-7364-108-5
- [5] DS Smith packaging. *Dssmith.com* [online]. Česká republika: dssmith.com, 2022 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.dssmith.com/cs/packaging>
- [6] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
- [8] Interní dokumenty společnosti DS Smith packaging, s.r.o.
- [9] KOLMAN, Luděk, Pavla RYMEŠOVÁ, Hana CHÝLOVÁ a Lucie GRALTON. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5
- [10] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha 7: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0
- [11] MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kolektiv. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1
- [12] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6
- [13] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Příbram: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1

- [14] PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
- [15] ROBBINS, Stephen a Mary COULTER. *Management*. 7. vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1
- [16] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha 7: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2
- [17] Svaz výrobců vlnitých lepenek. *Svvl.cz* [online]. Praha: svvl.cz, 2021 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://svvl.cz/vyroba-a-zpracovani-vlnite-lepenky/>
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha 7: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
- [19] TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. *Společenská odpovědnost firem: Společensky citlivých odvětví*. Praha 7: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3
- [20] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha 7: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3
- [21] URIP, Sri. *CSR strategies: Corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets*. Asia: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-47082520-4
- [22] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1
- [23] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Or.justice.cz* [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&nazev=Ds+smith+packaging+Czech+republic](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&nazev=Ds+smith+packaging+Czech+republic)
- [24] ZADRAŽILOVÁ, Dana a kolektiv. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5
- [25] Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů: (antidiskriminační zákon). *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. Česká republika: Zákony pro lidi, 2008, 23.4. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

- [26] Zákoník práce. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. Česká republika, 2006, 21.4. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>