

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. David SUCHAN

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Firemní kultura a etický kodex zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, a.s.

Bc. David Suchan

**Diplomová práce
2011**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David SUCHAN**
Osobní číslo: **E09640**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Firemní kultura a etický kodex zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretická východiska
2. Analýza firemní kultury a etického kodexu
3. Průzkum mezi zaměstnanci
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Literatura

Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

1. Brooks, Ian; Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. 288 s. ISBN 80-7226-763-9
2. Dytrt, Zdeněk; Dobré jméno firmy. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1
3. Dytrt, Zdeněk; Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
4. Dytrt, Zdeněk; Strítěská, Michaela; Efektivní inovace. Brno: Computer Press, 2009. 148 s. ISBN 978-80-251-2771-1
5. McDaniel, Charlotte; Organizational ethics: research and ethical environments. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2004. 182 s. ISBN 0-7546-3447-7
6. Putnová, Anna; Seknička, Pavel; Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 165 s. ISBN 978-80-247-1621-3
7. Schein, Edgar H.; Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 s. ISBN 0-7879-6845-5

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. července 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2011

Bc. David Suchan

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat svému vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc. za odbornou pomoc, kterou přispěl ke zpracování této diplomové práce. Zároveň také děkuji zaměstnancům ČD Cargo, a.s. za jejich ochotu spolupracovat a poskytnout relevantní informace při řešení praktické části práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou a etickým kodexem. Součástí této práce je i praktické šetření firemní kultury a její analýza včetně etického kodexu zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, a.s. V závěru práce jsou pro tuto firmu návrhy a doporučení k jejímu zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Firemní kultura, etika, management, etický kodex

TITLE

Corporate Culture and Employee Code of Ethics in ČD Cargo, a.s.

ANNOTATION

This thesis deals with the corporate culture and code of ethics. Part of this work is a practical survey of corporate culture and its analysis, including an employee code of ethics in the Cargo, a.s. company. In the conclusion of this thesis are proposals and recommendations for its improvement.

KEYWORDS

Corporate culture, ethics, management, code of ethics

Obsah

Úvod.....	7
1 Kultura.....	9
1.1 Podniková kultura.....	10
1.2 Faktory ovlivňující kulturu firmy.....	12
1.3 Funkce firemní kultury.....	13
1.4 Prvky firemní kultury.....	14
1.5 Hodnocení kultury firmy.....	18
1.6 Nástroje hodnocení firemní kultury.....	21
1.7 Modely organizačních kultur.....	24
1.8 Síla firemní kultury.....	26
1.9 Předpoklady budování a upevňování firemní kultury.....	29
2 Etika.....	31
2.1 Manažerská etika.....	31
2.2 Etický kodex.....	37
3 Popis společnosti ČD Cargo.....	40
4 Průzkum mezi zaměstnanci.....	46
4.1 Cíl průzkumu a metodologický postup.....	46
4.2 Výsledky průzkumu.....	49
4.2.1 Firemní kultura.....	49
4.2.2 Management – Vedení.....	51
4.2.3 Etika a etický kodex.....	55
5 Firemní kultura ČD Cargo.....	58
6 Etický kodex ČD Cargo.....	64
6.1 Hlavní principy.....	68
6.2 Telefonní linka pro etiku.....	69
7 Návrhy a doporučení.....	71
Závěr.....	74
Přílohy.....	81

Úvod

"Konkurence může kopírovat Vaše produkty, technologie a postupy. Co nelze napodobit je Vaše firemní kultura."¹

V minulosti byla podniková kultura manažery a vlastníky podniků opomíjena. Manažeři se soustředili pouze na jediný cíl a to maximalizaci zisku. V současnosti má firemní kultura stálé místo mezi standardními zdroji hodnoty firmy a lze říci, že její důležitost z tohoto pohledu neustále roste. Zejména z tohoto důvodu jsem si vybral právě toto téma ke zpracování své diplomové práce.

V dnešní době, kdy na trhu s železniční dopravou přibývá stále rozsáhlejší konkurence, je nutné si uvědomit, že i ČD Cargo se musí stát moderní společností ve všech oblastech, které souvisí s provozováním železniční dopravy. Vedení firmy by se mělo firemní kulturou více zabývat, protože firemní kultura velice ovlivňuje i fungování firmy. Každý zaměstnanec je při výkonu svojí profese pro společnost jejím zástupcem, který v právě daný moment může rozhodnout o náhledu na společnost u mnoha klientů, zákazníků a dalších osob, které mohou být pro společnost důležitým partnerem v budoucí spolupráci. Za tímto účelem společnost zavedla etický kodex zaměstnance a začala se zajímat i o firemní kultura.

Mnozí manažeři nevidí, že mít ve společnosti dobře fungující podnikovou kulturu je konkurenční výhodou. Firma, která je orientovaná na okamžitou maximalizaci zisku, firemní kulturu nepotřebuje. Společnost, která chce být dlouhodobě finančně stabilní, podnikovou kulturu mít musí!

Cílem této práce je vytvořit ucelený pohled na firemní kulturu a popsat její stav ve společnosti ČD Cargo, a.s. s analýzou jejich etického kodexu. Zároveň uvést možné návrhy a doporučení, vedoucí ke zlepšení etického kodexu i firemní kultury.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. První část diplomové práce se začíná zabývat kulturou a postupně se soustředí na kulturu firemní, její charakteristiky, ovlivňující faktory, prvky, její sílu a nástroje hodnocení firemní kultury. Druhá kapitola je věnována etice, manažerské etice a etickému kodexu z teoretického hlediska. Následující třetí kapitolou uvádějící společnost ČD Cargo, a.s. začíná praktická část této práce. Kapitola čtvrtá je věnována objasnění průzkumu mezi zaměstnanci a prezentaci výsledků dotazníkového šetření. Jako

¹ <http://www.silmahsg.cz/firemni-kultura.htm>

nástroj průzkumu, kterému je věnována tato kapitola, bude k určení skutečné firemní kultury použito pozorování, rozhovoru a již zmíněné dotazníkové šetření. Zaměstnancům budou rozeslány dotazníky zjišťující jejich spokojenost ve firmě a celkovou atmosféru, která se v pracovním prostředí momentálně nachází. V páté kapitole, která se zabývá firemní kulturou zmíněné společnosti i v kapitole šesté věnované etickému kodexu, budou teoretické poznatky implementovány do praxe, označeny charakteristiky firmy a popsány veškeré prvky a prostředky firemní kultury, které ve firmě nalezneme. Po vyhodnocení budou v sedmé kapitole navržena řešení a možnosti, jak firemní kulturu podpořit a vylepšit etický kodex zaměstnance.

1 Kultura

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.² Jednotlivci v kultuře se liší, a to je přinejmenším způsobeno rozdílností povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce i vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.

Následující obrázek č. 1 zobrazuje vzestupně členěné úrovně chápání kultury.

Subkultura ↓	Společné znaky skupiny, ve skutečnosti možná jakékoli velikosti, která tvoří podskupinu větší organizační nebo profesní kultury. Např. sestřičky se stálou noční službou na oddělení v nemocnicích Státní zdravotní péče jsou subkulturou větší skupiny sestřiček nemocnice nebo útvaru, kde pracují, a široké firemní kultury Státní zdravotní péče.
Profesní kultura ↓	Společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo obchodu. Např. můžeme mít na mysli lékaře nebo techniky mající společné kulturní způsoby konání a myšlení. Tyto skupiny prošly podobným vzděláním a výcvikem a upsalý se profesním pravidlům chování a povinnostem. Často dělí věrnost mezi organizaci a povolání.
Organizační a společenská kultura ↓	Kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby. Většina organizací má specifickou kulturu, i když tato kultura obsahuje mnoho subkultur a profesních kultur. Relativní „vliv“ kultury na této úrovni bude záviset v určitém rozsahu na síle identity právnické osoby a vlivu na složky, které ji tvoří.
Pracovní kultura nebo znalost receptu ↓	Pravidla chování pracovního sektoru existují, zvláště v dlouho existujících a odlišných sektorech. Tato pravidla chování nejsou nepodobná určitým kulturním znakům: mají vliv na to, jak organizace v sektoru interpretují parametry prostředí a kladou omezení strategii.
Národní kultura ↓	Na této úrovni leží pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury. Např. mezi Brity, Francouzi a Němci existuje mnoho významných kulturních rozdílů. Navíc ovšem mnoho etnických skupin se silnými společnými kulturami překračuje národní a politické hranice.
Nadnárodní kultura	Znaky, které mají společné lidé z mnoha zemí a států (přes hranice národů). Na široké úrovni lze hovořit o západní kultuře: první je založena na křesťanství a zahrnuje lidi z většiny Evropy, Severní Ameriky a Austrálie, ta druhé je založena na konfucianismu.

Obrázek 1 - Kultura na vzestupné úrovni

Zdroj: BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.

² LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 12. ISBN 978-80-247-2951-0.

1.1 Podniková kultura

Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému. Pro úspěch celého podniku, práce manažera i jím vedeného kolektivu je důležité, v jakém prostředí společně pracují, co je spojuje, jaké hodnoty sdílejí, jaká pravidla chování přijímají, zda a do jaké míry se shodují jejich názory na perspektivy další práce. Jde o podmínky, které obvykle nazýváme podnikovou kulturou, či kulturou firmy (corporate culture, culture of a firm). Někdy jsou užívána i označení organizační kultura, manažerská kultura.³

Firemní kultura je dnes nedílnou součástí řízení firmy a výrazně promlouvá do klíčových firemních procesů. Zároveň v současnosti má stále místo mezi standardními zdroji hodnoty firmy a lze říci, že její důležitost z tohoto pohledu neustále roste. Pragmaticky řízená firemní kultura je dnes důležitým zdrojem úspěchů firmy. Jednou z příčin zvýšeného zájmu o toto téma je japonský ekonomický boom z poválečného období. Na konci 70. a počátkem 80. let minulého století se američtí odborníci začali seriózně zajímat o filozofii japonských firem a jejich techniky řízení, neboť japonský úspěch, v literatuře označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“, představoval pro americký průmysl velkou výzvu. Vystaly otázky ohledně efektivnosti západních způsobů organizačního řízení a ekonomičtí teoretici a manažeři zaměřili svou pozornost na kulturní aspekty firem.⁴

Firemní kultura zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitřní komunikaci a veškeré činy lidí ve firmě. Obvykle působí „pod povrchem“ a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek firmy. Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda se zamýšlená změna „ujme“.⁵

Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. Podniková kultura je výsledkem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je jisté, že základní rysy podnikové kultury vnášejí do podniku už sami zakladatelé prostřednictvím podnikatelského plánu a v něm obsažených vizí a strategií.

³ BUCHTA, M.; SIEGL, M.: Základy managementu. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. s. 29. ISBN 80-7194-304-5.

⁴ LUKÁŠOVÁ, R.: Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 15. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁵ Mag Consulting [online]. 2004 [cit. 2011-03-21]. Magconsulting.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>>.

Tyto hodnoty jsou vyjadřovány každodenním pracovním chováním v nejrůznějších návykově ritualizovaných postupech – způsobu vnitropodnikové komunikace (např. ustálený pozdrav), přijímání, odměňování či povyšování pracovníků (obvyklý způsob oslavy), označování jejich statusu a prestiže (pracovní oblečení, vybavení kanceláře) apod. Materiální výraz nakonec tyto hodnoty nacházejí v nejrůznějších artefaktech (logo, jednotné vybavení míst kontaktu s veřejností), které firmu charakterizují.⁶

Definice firemní kultury:

I když je současnými autory pojem organizační či firemní kultura rámcově chápán obdobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu zůstává poměrně různorodé. Organizační či firemní kulturu vymezují přední autoři např. jako:

- *„Soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“⁷*
- *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“⁸*
- *„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“⁹*

Obecně je definována zejména jako „souhrn určitých společných přístupů, hodnot, představ a norem kolektivně sdílených ve firmě“. Některé definice jednoznačně určují management firmy jako tvůrce „produktu podnikové kultury“.

⁶ VLÁČIL, J. a kol.: *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1997. s. 14-15. ISBN 80-85963-42-6.

⁷ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9-10. ISBN 80-7357-046-7.

⁹ BROWN, A. D.: *Organisational Culture*. London: Pitman, 1995. s. 8. ISBN 0-273-60454-6.

Podniková kultura se projevuje v myšlenkových procesech a určuje lidské myšlení, cítění a chování v podniku. Z toho vyplývá, že každý podnik má svoji specifickou podnikovou kulturu.¹⁰

1.2 Faktory ovlivňující kulturu firmy

Determinantů podnikové kultury je nepřehledné množství a lze je členit mnoha způsoby. Výčet nejdůležitějších faktorů uvádí následující tabulka č. 1.

Tabulka 1 - Vlivy působící na charakter firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> - individuální předpoklady zaměstnanců pro výkon -věkové a genderové rozložení personálu -poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků -etnické složení pracovníků -organizační struktura a styl řízení -personální strategie a politika -komunikační a motivační systém ... 	<ul style="list-style-type: none"> -právní forma a předmět činnosti firmy -historie firmy a fáze jejího rozvoje -ekonomická strategie a cíle firmy -používaná technika a technologie a účinnost informačních systémů -systémy finančního odměňování -vztahy „triparity“ ...
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> -celkové demografické a geografické poměry -sociální podmínky -mobilita obyvatelstva -národní kultura -náboženské a etnické faktory... 	<ul style="list-style-type: none"> -legislativní a ekonomický rámec podnikání -„ekonomické zdraví“ země -trend rozvoje HDP -politika podpory zaměstnanosti a rozvoje „lidského potenciálu“ -vývoj úrokových a úvěrových sazeb -daňové zatížení firem a obyvatel -poměry na trzích výrobků -rychlost technologických změn...

Zdroj: Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Grada 2004, s. 137. ISBN 80-247-0405-6

¹⁰ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 11. ISBN 80-7357-046-7.

V zásadě lze determinanty podnikové kultury rozdělit i takto:

1. podle zdrojů působení na vnitřní vlivy a na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky),
2. podle možnosti jejich ovlivnění na ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Základní rysy podnikové kultury, jak jsem již zmínil, vnášejí sami zakladatelé firmy, avšak nemalý vliv na ni mají také zaměstnanci, kteří vnášejí svoje dosavadní postoje a zkušenosti, ideály a vize. U firmy, která již nějakou dobu existuje, jsou potencionální pracovníci testováni při přijímání do pracovního poměru, zda jsou schopni nebo ochotni podvolit se daným podnikovým hodnotám. Ti, u nichž jsou reálné předpoklady, že splynou obtížněji s podnikovou kulturou nebo se jim to vůbec nepodaří, přijati nejsou. A v případě jsou-li již zaměstnání a nepodaří se je získat pro dané podnikové hodnoty, jsou nahrazeni. Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení se, k němuž dochází v procesu řešení problémů.

Podle Robbinsa se udržení podnikové kultury děje pomocí tří nástrojů managementu:

- personální politikou výběru nového zaměstnance;
- akcemi vrcholového managementu: co je tolerováno a co ne, jak probíhá kariérní růst...;
- adaptací nových pracovníků: socializační proces, při kterém se noví pracovníci začleňují do pracovního kolektivu.

1.3 Funkce firemní kultury

Shoda mezi autory panuje také v tom, jak jsou vymezovány funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci. Autoři ve větší či menší míře poukazují na to, že organizační kultura¹¹:

- *redukuje konflikty uvnitř organizace* - dostatečně silná firemní kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů

¹¹ Podrobněji v kapitole 1.6. Síla firemní kultury.

- *zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu* - shodné vnímání hodnot a norem chování zajišťuje žádoucí chování a disciplínu
- *redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu* - soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou
- *může být významným zdrojem motivace pracovníků* - pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace
- *je konkurenční výhodou* - pokud je firemní kultura dostatečně silná.

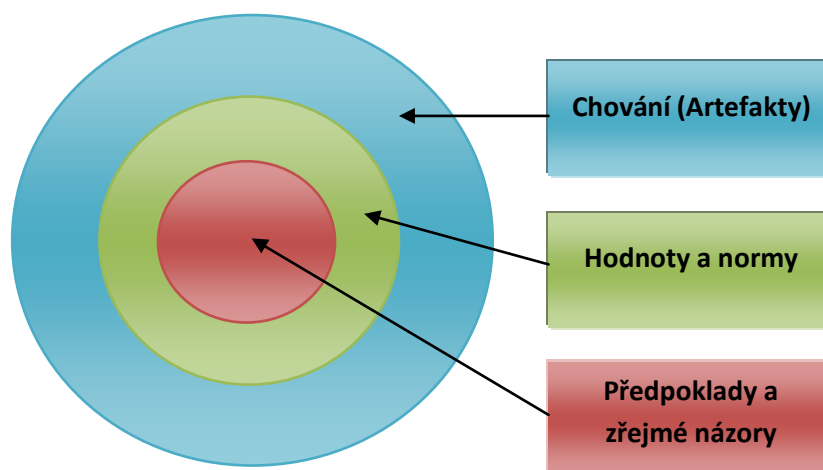
Armstrong¹² shledává její klíčový přínos při realizaci poslání a strategie organizace. Současně však upozorňuje (podobně jako další autoři), že podniková kultura může působit i v neprospěch, nejsou-li její obsah i forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace. Vliv podnikové kultury vidí i ve zlepšování výkonu organizace a při řízení změn. Zejména využití firemní kultury při řízení změn je možno z hlediska budoucnosti podniku považovat za klíčové.

1.4 Prvky firemní kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní komponenty kulturního systému. Prvky firemní kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně dle Lukášové¹³ jsou nejčastěji za prvky kultury považovány základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty (viz obrázek č. 2).

¹² ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999 s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

¹³ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 21-25. ISBN 978-80-247-2951-0.



Obrázek 2 - Scheinův model organizační kultury

Zdroj: BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 221. ISBN 80-7226-763-9.

Artefakty

Artefakt je umělý výtvar či lidský výrobek¹⁴ a z hlediska organizační kultury je to ta složka, která je nejvíce vidět a slyšet, např. pracovní prostředí, forma komunikace uvnitř i vně firmy, úprava podnikových dokumentů, logo firmy, firemní barvy, propagační předměty atd.

Firemní architektura a vybavení

- vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov věnují firmy v dnešní době velkou pozornost. Vzhled budovy má ovšem význam nejen ve vztahu k vnějšímu prostředí, ale také dovnitř, pro identitu firmy. Vybavení organizací (nábytkem, materiálem, technologiemi) často svědčí o tom, co je v organizaci prioritou. Jak architektura tak vybavení firmy mohou odrážet tradici firmy, odlišovat od jiných firem a mohou být symbolem blahobytu či skromnosti

Hodnoty a normy

Jsou takové věci a skutečnosti, které jsou v dané firmě uznávané jako důležité. Armstrong¹⁵ uvádí, že se hodnoty realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou být vyjádřeny pomocí jazyka (tzv. firemní žargon), dále pomocí rituálů, historek a mýtů.

¹⁴ *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2011-03-21]. Slovník-cizich-slov.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=artefakt&typ=0>>.

¹⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 260. ISBN 978-80-247-1407-3.

Hodnoty a postoje

- *Hodnota* je to co je považováno za důležité, čemu skupina či jednotlivec přikládají význam. Vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Hodnoty představují jádro organizační kultury a klíčový nástroj jejího utváření.
- *Postoj* je vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém.

Normy chování

- *Normy* – dle Armstronga¹⁶ to jsou nepsaná pravidla firmy ovlivňující chování zaměstnanců. Vždy jde o ústní sdělení, které neexistuje v písemné podobě. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, mají pro organizaci zásadní význam, vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné a tím regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní prostředí. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“.

Jazyk

- užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty sdílené v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. Je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumívání se a zvyšuje jejich emocionální pohodu. Významy však nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů. Častým zdrojem problémů bývá v organizaci například odlišné chápání pojmů.

Historiky

- vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná. Jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historiky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.

¹⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 206. ISBN 978-80-247-1407-3.

Mýty

- nemají na rozdíl od historek racionální základ, jsou tedy smyšlené z důvodu snahy o vysvětlení některých nevysvětlitelných záležitostí. Přesto jsou ukazatelem žádoucího a nežádoucího jednání ve firmě i navenek. Často tak vzniká například mýtus, že nějaká manažerská metoda funguje, aniž by kdo měřil skutečné výsledky.

Zvyky, rituály, ceremoniály

- *Zvyky* jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.
- *Rituál* je předepsaná činnost, často přísně dodržovaná okázalým nebo obřadným způsobem, která má symbolický význam. Tato činnost má charakter rutinní práce.¹⁷ Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury.
- *Ceremoniály* jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

Hrdinové

- funkce hrdinů jako silných prvků kultury organizace byla zdůrazňována zejména na počátku osmdesátých let (Peters a Waterman, 1982), ovšem i dnes je jejich existenci v rámci organizace přikládán určitý význam. Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce (Deal a Kennedy, 1982). Pro příklad můžeme uvést jako vzor hrdinů Henryho Forda nebo u nás Tomáše Baťu.

Základní předpoklady

Jsou neuvědomovanou rovinou kultury. Lukášová a Nový¹⁸ uvádějí, že fungují automaticky, zcela samozřejmě a jsou odolné vůči změně. Tyto předpoklady mají vznik v opakované zkušenosti, která je založena na poznatku funkčnosti určitého způsobu řešení problému, jsou to tedy jakési zafixované představy o fungování reality. Jsou pro nás natolik samozřejmé, že dokonce považujeme

¹⁷ BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 218. ISBN 80-7226-763-9.

¹⁸ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 27. ISBN 978-80-247-2951-0.

za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendenci je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje.

Je tedy zřejmé, že každý jedinec má své osobní základní předpoklady. Ve skupině se na základě těchto individuálních základních předpokladů vytvoří nové základní předpoklady skupiny nebo nějakého jiného celku. Většinou a obvykle se přizpůsobuje jedinec skupině. Opačné přizpůsobení je ojedinělé a také obtížné.

Schein rozlišuje tři základní oblasti základních předpokladů:

- předpoklady *vztahující se k vnější adaptaci* – týká se udržení strategie a cílů firmy, tato oblast je záležitostí managementu firmy či jejích vůdců;
- předpoklady *vztahující se k interní integraci* v těchto oblastech:
 - jazyk a chápání obsahu důležitých pojmů,
 - hranice skupiny a kritéria členství ve skupině,
 - status a distribuce moci,
 - míra blízkosti a přátelství,
 - odměny a tresty,
 - ideologie organizace,
- předpoklady *týkající se hlubších otázek* – jsou odvozeny z širšího kulturního kontextu, v němž daná skupina či firma existuje a zahrnují následující oblasti:
 - předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru,
 - předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činností a vztahů.

1.5 Hodnocení kultury firmy

Organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstevný jev, zahrnující více dílčích, vzájemně provázaných komponent, označovaných jako prvky organizační kultury. Prvky kultury jsou považovány za základní strukturální a funkční elementy podnikové kultury, jejichž prostřednictvím lze daný jev popsat a vysvětlit. Současně však představují indikátory, jejichž prostřednictvím lze obsah kultury konkrétních organizací poznat. Některé prvky organizační kultury jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné (artefakty, chování), jiné se dají identifikovat pouze

nepřímo (hodnoty, normy chování, postoje), některé zůstávají zcela skryté a mohou být jen velmi obtížně odhaleny (základní přesvědčení).

Bělohlávek¹⁹ navrhuje několik základních otázek, po jejichž zodpovězení by mělo být zřejmé jaká je úroveň firemní kultury v konkrétním podniku:

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní a kteří lidé mají problémy?
4. Jaký je vztah lidí k organizaci a jejím výrobkům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
6. Jaké jsou symboly a hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu?

Dle Pfeifera a Umlaufové²⁰ nám hledání odpovědí na následující otázky (viz tabulka č. 2 – Otázky ke klasifikaci firemní kultury) pomůže klasifikovat kulturu konkrétní firmy.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 72. ISBN 80-251-0396-X.

²⁰ PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. s. 30-32. ISBN 80-7169-018-X.

Tabulka 2 – Otázky ke klasifikaci firemní kultury

<i>1. Jaká je míra rozpětí mezi pracovními pozicemi?</i>
Je značná? Projevuje se sklon k respektování hierarchie a odstupu? Je nevýrazná? Je typická náklonnost k týmovosti a neformálnosti?
<i>2. Jaká je informovanost?</i>
Ví každý ve firmě, co se děje a jaké jsou další záměry? Jsou informace utajovány? Kolují dohady a fámy?
<i>3. Jaký je vztah k nejistotě?</i>
Je nejistota chápána jako hrozba? Je výrazná snaha eliminovat proto rizika? Je nejistota chápána jako výzva? Projevuje se snaha předjímat a využívat šance?
<i>4. Kdo je dominantní nositel úspěchu?</i>
Je to spíše jedinec? Je i pro hodnocení úspěšnosti výrazný sklon k podpoře individualismu? Je to spíše tým nebo skupina? Nalézáme sklon ke kolektivismu?
<i>5. Jaký je převažující způsob myšlení?</i>
Je spíše mužský, racionálně a cílově orientovaný? Je spíše ženský, empaticky orientovaný, lidskou dimenzi práce vyzdvihující?
<i>6. Jaké jsou nejúčinnější stimuly?</i>
Jsou to možnost seberealizace a další nehmotné stimuly? Jsou to peníze a jiné hmotné výhody? Je to nátlak nebo jiná negativní stimulace?
<i>7. Jaká a v čem je míra ztotožnění zaměstnanců s firmou?</i>
Je vysoká? Především díky shodnosti zájmů zaměstnanců a firmy? Je odpovídající? Především díky účinné stimulaci? Je nízká? Díky různosti zájmů zaměstnanců a firmy a vzájemnému odcizení?
<i>8. Jaká je vůdčí idea firmy a kde je její původ?</i>
Jaká je podstata vůdčí ideje firmy, kolem které se točí veškeré dění? Respektuje nebo ignoruje tato vůdčí idea zájmy zákazníka? Je tato vůdčí idea iniciována spíše řídicími silami nebo spíše prvoliniovými pracovníky?
<i>9. Jaké jsou ve firmě rituály, legendy, kdo jsou firemní hrdinové?</i>
Co se ve firmě s oblibou provozuje? Na co a na koho se s chutí vzpomíná?

Zdroj: PFEIFER, L; UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha:Grada, 1993. s. 30-32.

Navíc u každé z uvedených charakteristik je důležité sledovat také její intenzitu, jakou se projevuje.

Mnoho o kultuře firmy napoví i její vztah ke vzdělávání. Úroveň firemní kultury je nepochybně ovlivněna schopností organizace učit a přizpůsobovat se, rychle se měnícím a nároky zvyšujícím vnějším podmínkám dnešního podnikatelského prostředí. Tyto změny vytvářejí potřebu vzniku a existence takových firem, které budou disponovat hlubšími znalostmi, vyšší flexibilitou, rychlostí reakcí a schopností učit se.

Pro „učící se“ organizaci²¹ je typickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových inovativních znalostí a dovedností. Znamená to aktivní práce s informacemi a jejich účelové zhodnocování v činnosti firmy. Informace mají rozhodující význam pro činnost firmy a manažeři jsou zodpovědní za jejich efektivní využívání. Vznikají tak podmínky pro stálou a průběžnou transformaci firmy, která umí včas a účinně vytvářet nové příležitosti a podmínky pro svoji budoucí prosperitu. Schopnost učit se rychleji a kvalitněji než konkurence se stává klíčovou výhodou v boji o nového zákazníka a udržení těch stávajících a nezbytnou podmínkou pro přežití firmy.

1.6 Nástroje hodnocení firemní kultury

Nástroje a metody hodnocení firemní kultury se mohou lišit podle charakteru podnikání organizace, převládající firemní kultury, odborné erudice personalistů a liniových manažerů či forem uplatňovaných manažerských praktik.

Diagnostika podnikové kultury

Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury.²² Důležitá je snaha o objektivitu a nezaujatost.

²¹ Mezi základní rysy učící se organizace patří: systematická sondáž, tedy zjišťování a identifikace problémů a jejich řešení; experiment, tedy otestování vhodnosti naznačeného problému pro vlastní firemní praxi jeho pochopením a zvládnutím; učení se z minulosti (analýza předchozích úspěchů a neúspěchů); učení se od zákazníků a dalších subjektů z vlastního i cizích oborů na základě jejich úspěchů a neúspěchů; transfer znalostí ke všem pracovníkům ve firmě.

²² ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 21. ISBN 80-7357-046-7.

Při diagnostice kultury lze metody rozčlenit následujícím způsobem²³:

- Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury
 - o Pozorování
 - o Hlubkový rozhovor
 - o Skupinový rozhovor
 - o Analýza dokumentů
 - o Projektivní (psychologické) metody
- Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury
 - o Pozorování
 - o Dotazování
 - Rozhovor
 - Dotazník

Audit podnikové kultury

Audit firemní kultury může pomoci zhodnotit stávající kulturu podniku. Je většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.²⁴

Efektivní audit firemní kultury popisuje celkové pracovní prostředí, identifikuje nepsaná pravidla a normy, které řídí vzájemné působení na pracovišti, určuje možné bariéry, které zamezují efektivním pracovním praktikám a komunikaci a doporučuje, jak identifikovat problémy. Pomáhá udržet si nejenom „top“ pracovníky, ale také poskytuje detailní propracovaný plán, jaké vlastnosti by podnik měl hledat u nových uchazečů o práci. Úspěšný audit zviditelní manažerům dosavadní neviditelné bariéry podnikové kultury a je nápomocen urychlení procesu změn.

Analýza firemní kultury

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i podnikové kultury.²⁵ Podnik, jakož to velice složitý systém, nelze analyzovat pouze jedním způsobem.

²³ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 143-146. ISBN 978-80-247-2951-0.

²⁴ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 21. ISBN 80-7357-046-7.

Příklad často sledovaných prvků firemní kultury:

- atmosféra na pracovišti
- vztahy mezi zaměstnanci
- vnímání úlohy a funkce managementu
- informovanost o cílech společnosti
- vztah k firemním cílům
- participace na plnění cílů
- způsoby rozhodování
- vnímání vztahu společnosti k zaměstnancům
- vnímané problémy ve společnosti
- zdroje motivace pracovníků
- příčiny fluktuace - konkurence pracovního trhu

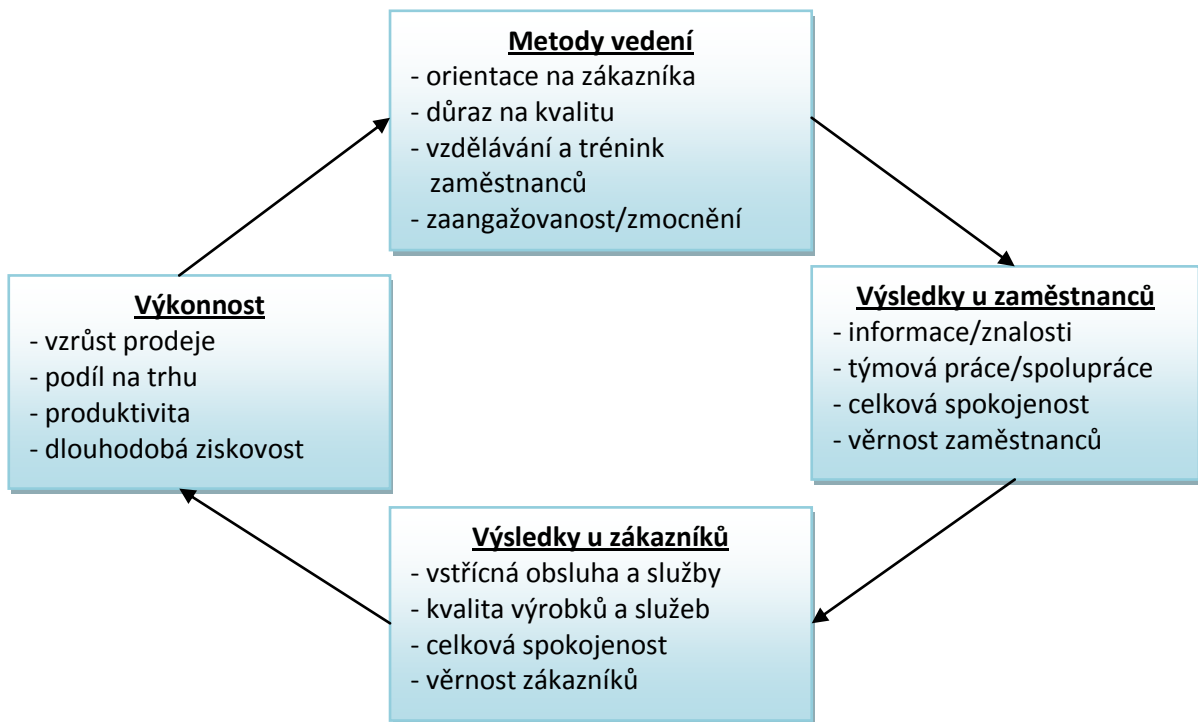
Benchmarking

Je dobré, v určitých situacích dokonce nutné, používat benchmarking, což je proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnání efektivnosti činnosti podniku s nejlepšími podniky v rámci odvětví i mimo něj.

Model souvislostí

V rámci teoretického vymezení firemní kultury byl definován tzv. model souvislostí (*the linkage research model*) (Wiley a Brooks, 2000), pomocí něhož jsou identifikovány klíčové vazby ve firmě mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností firmy. Čím více jsou ve firmě přítomny charakteristiky vedení uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“. Čím více jsou pracovníci produktivní a „energetizovaní“, tím spokojenější jsou zákazníci a tím lepší je z dlouhodobého hlediska výkonnost celé firmy.

²⁵ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 20. ISBN 80-7357-046-7.



Obrázek 3 – Model souvislostí (The linkage research model)

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. s. 78 dle Wiley a Brooks, 2000, s 178, 1996 Gantz Wiley Research.

1.7 Modely organizačních kultur

Formulovat typy firemní kultury je otázka problematická a ožehavá. Kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitá a nevhodná pro kategorizaci. Odborná literatura však rozlišuje celou řadu organizačních kultur a proto je lze třídit²⁶:

- typologie formulované *ve vztahu k organizační struktuře* – Harrison a Handy, Trompenaarse
- typologie formulované *ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí* – Deal a Kennedy, Ansooff, Miles a Snow, Quinn
- typologie formulované *ve vztahu k chování organizace* – Hall, Bridges, Coffee a Jones
- typologie formulované *ve vztahu k výkonnosti organizace* – Denison, Ruin a Rohrbaugh

²⁶ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 99. ISBN 978-80-247-2951-0.

Typologie podle Harrisona a Handyho

Nejčastěji je v odborné literatuře uváděna typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho, kteří definovali čtyři typy organizačních kultur vzhledem k organizační struktuře. Těmi jsou:

Kultura moci – moc je centralizována, ve firmě existuje neformální komunikace a důvěra. Typičtí představitelé jsou malé podniky a rodinné firmy.

Kultura úkolů – samostatně pracující zaměstnanci, jejich vliv je založen na odbornosti, existuje zde individuální řízení a týmová práce, typický představitel je podnik s maticovou organizační strukturou²⁷. Mezi manažery na nižší a střední úrovni je jednou z nejpreferovanějších kultur.

Kultura funkcí (rolí) – tato kultura je charakterizována vysokým stupněm byrokracie, formálnosti a nízkou flexibilitou firmy.

Kultura osob – neexistuje organizační cíl, ale pouze cíle osobní, není zde formální organizační struktura, lidé se sdružují z důvodu oboustranné prospěšnosti, např. společná úhrada nákladů na provoz, vybavení a administrativu firmy. Typický příklad je projektová kancelář, advokátní kancelář, sdružení lékařů.

Typologie dle Deala a Kennedyho

Dalším příkladem organizační kultury, která se vztahuje k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí je model Deala a Kennedyho. (viz obrázek č. 4)

Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
Míra rizika			

Obrázek 4 - Organizační kultura podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R.: Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 104. ISBN 978-80-247-2951-0.

Kultura drsných hochů – firmy s touto organizační kulturou jsou světem individualistů přivyklých pracovat ve velkém riziku a pracovním tlaku. Potřebují však rychlou zpětnou vazbu, zda byli jejich akce úspěšné či nikoliv. Pracovník v této kultuře je jen tak dobrý, jak dobrý byl jeho

²⁷ Maticová organizační struktura je liniově – štábní organizační struktura doplněna o pružnou strukturu, tzv. maticovou strukturu. Vedoucí takové doplňkové struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, který se podílí na daném úkolu komplexního charakteru. Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době plnění zadaného úkolu. Po dokončení úkolu se pracovníci vrací na svá původní pracovní místa ve svých původních útvarech v rámci liniově – štábní organizační struktury.

poslední výkon. Chyba ani zaváhání se tu netolerují. Problémem lidí pracujících v těchto podmínkách bývá brzké „vyhoření“. Představitelem firem s touto kulturou jsou firmy zábavního průmyslu, kosmetické firmy, stavební firmy, firmy manažerského poradenství.

Kultura tvrdé práce – v těchto kulturách je důraz kladen na iniciativu, aktivitu a týmovou práci spojenou se zábavou. Úspěch přichází s aktivitou a množstvím, poměřuje se prodanými nebo vyrobenými kusy. Tým pak produkuje objem. Důležitým rysem této kultury je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Hrdiny jsou nejlepší prodejci či dělníci. Příkladem jsou pojišťovací agenti a další podomní prodejci.

Kultura sázky na budoucnost – ve firmách s touto kulturou jsou investována velká množství peněžních prostředků a trvá dlouhou dobu (roky), než společnost zjistí, zda její projekt byl či nebyl úspěšný. Manažeři na vedoucích a řídicích místech tak ovlivňují a riskují svým rozhodnutím budoucnost celé firmy. Lidé zde respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou schopni pracovat pod tlakem. Kariérový postup je zde velmi pomalý. Příkladem jsou naftařské, letecké společnosti, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu.

Procesní kultura – pracovníci se zde více soustředí na to, jak vykonávají svoji práci spíše než na to, co vlastně vykonávají. V těchto organizacích chybí jasně definovatelný úspěch, hrdiny tvoří pozice a ne lidé. Důraz je kladen na správné pojmenování funkcí, funkční kompetence a formality. Příkladem jsou banky, pojišťovny a úřady státní správy a samosprávy.

Firmu nelze zatřídit přesně podle definovaného typu, neboť každá typologie je zjednodušením. V realitě firmu tvoří spíše mix typů. Přesto lze pozorovat jisté podobné znaky jednotlivých definovaných typů organizačních kultur v rámci podniku.

1.8 Síla firemní kultury

Kvalita a síla podnikové kultury se projevuje pracovním nasazením lidí, jejich samostatností, opravdovostí pocitu sounáležitosti s firmou, úspěšností realizace strategie konkurenceschopnosti a časovým horizontem, ve kterém se plánuje (čím nižší je kvalita kultury firmy, tím detailnější a krátkodobější jsou plány).

Síla firemní kultury je podmíněna dvěma faktory – jsou to rozsah a intenzita ovlivňování.

- *Rozsah* - označuje míru, v níž členové akceptují tytéž zásadní hodnoty organizace.
- *Intenzita* - vyjadřuje míru souhlasu s těmito hodnotami.

Může se jednat o podnikovou kulturu silnou či slabou. Slabá kultura se projevuje v konfliktní zájmové diferenciaci zaměstnanců nebo jejich fragmentaci do vzájemně si konkurujících subkultur. Silná kultura se vyznačuje především tím, že jednoznačné požadavky příslušného organizačního chování jsou v dané firmě široce respektovány většinou jejích zaměstnanců. Konformita vůči sdíleným organizačním cílům přitom nemusí vylučovat iniciativu a inovativnost. Právě takový typ kultury může být managementem účinně využíván jako nástroj nepřímého řízení a vedení lidí.²⁸

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito znaky:²⁹

- *Jasnost a zřetelnost* – Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které ještě akceptovatelné, a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- *Rozšířenost* – Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- *Zakotvenost* – vyjadřuje míru identifikace a osvojení jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem chování.

Výhody silné kultury spočívají především v tom, že³⁰:

- Hlavní přínos firemní kultury lze spatřovat ve *zvýšené výkonnosti firmy*. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních (zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, dlouhodobá ziskovost), tak nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců aj.) a je konkurenční výhodou.

²⁸ VLÁČIL, J. a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1997. s. 19. ISBN 80-85963-42-6.

²⁹ ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 16. ISBN 80-7357-046-7.

³⁰ *Mag Consulting* [online]. 2004 [cit. 2011-03-21]. [Magconsulting.cz](http://www.magconsulting.cz). Dostupné z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>>.

- Silná kultura *vytváří soulad ve vnímání a myšlení* pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.
- Silná kultura *usměrňuje chování lidí*. Díky společně uznávaným hodnotám a normám směřují lidé stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Při případném nedodržování lidé uplatňují „psychologické sankce“, čímž je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.
- Silná kultura znamená *sdílení společných hodnot a cílů*. Tím lidé pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se, tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace.
- Silná kultura *snižuje nejistotu* pracovníků v organizaci. Díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníků.

Pokud jde o **nevýhody silné organizační kultury**, autoři upozorňují především na to, že:

- Silná organizační kultura *fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti* a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či nových strategií.
- Silná organizační kultura *zabraňuje myšlení v alternativách* a podporuje konformitu.
- Silná organizační kultura *způsobuje rezistenci vůči změnám*. Lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování.

Zatímco původně autoři přepokládali, že silná kultura je pro úspěšnost organizace prospěšná, v současnosti se shodují v tom, že vedení musí zvážit, zda je silná kultura pro organizaci výhodná a žádoucí, nebo zda nevýhody silné kultury jsou pro danou organizaci natolik kritické, že by silná kultura byla překážkou její výkonnosti.³¹

³¹ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 74-75. ISBN 978-80-247-2951-0.

V případě již existující společnosti a tedy i její podnikové kultury jsou dvě možnosti dalšího vývoje:

- podpora a posilování současné podnikové kultury
- změna podnikové kultury

1.9 Předpoklady budování a upevňování firemní kultury

Budování firemní kultury ovlivňuje mimo jiné prospěšnost, společenský význam a dobré jméno firmy, což je podmíněno činností firmy a jejím etickým chováním v podnikatelském prostředí.

Mezi významné předpoklady budování dobrého jména neboli kultury firmy tedy patří:

- *manažerská etika* - komplexní, etické a erudované rozhodování manažera, ovlivňuje transparentnost všech procesů a vztahů firmy;
- *manažerské kompetence* - osobní způsobilost, předpoklady manažera a průsečík vnitřních a vnějších firemních vlivů;
- *ambiciózní strategie firmy* - vychází z projektování dlouhodobých cílů a z metod, jak jich dosáhnout;
- *prosperita firmy* - předpokládá stabilitu a ekonomickou efektivnost.

Manažeři jsou iniciátory a hlavními nositeli procesů vedoucích ke změnám a proto si musí udržet širokou podporu zaměstnanců při budování, formování a dalším rozvoji firemních hodnot a norem. Nutným předpokladem toho je osobní příklad a jasná vazba mezi novým chováním a myšlením na straně jedné a naplněním potřeb, zájmů a ideálů zaměstnanců na straně druhé. K upevňování firemní kultury dochází již správným výběrem vhodných pracovníků a jejich úspěšnou adaptací na hodnoty a normy dané firmou a také dodržováním kulturních zásad samotnou firmou a jejími zaměstnanci.

Je známý fakt, že speciálně menší firmy jsou jakousi výkladní skříní osobnosti, zvyků a hodnot svého zakladatele, vlastníka nebo vrcholového manažera. On jim vtiskl základy firemní kultury, které se dále vyvíjejí v souvislosti s interakcemi s vnitřním i vnějším okolím. Zároveň manažeři

jsou hybnou silou existence a rozvoje firmy a proto musí dbát, chtějí-li uspět v dnešní konkurenci, na vhodnou organizační kulturu a její tvorbu podle aktuálních firemních potřeb a širších ekonomických, technologických, společenských i politických souvislostí.

2 Etika

Pojem etika³² je běžně chápán jako „soubor principů a zásad, které umožňují rozlišovat mezi tím, co je dobré, špatné, správné či nesprávné“. Smyslem etiky, respektive jejích zásad, je umožnit jednotlivci, aby mohl volit některou z možných alternativ chování. Čím více důsledky chování jednotlivce ovlivňují ostatní, tím většího významu etika nabývá.³³

Putnová a Seknička píší o etice následující: „*Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.*“ Lidé si často kladou otázku jak žít. Normativní etika stanovuje normy, jak by se člověk měl chovat a jak by měl žít. Ekonomická činnost se realizuje prostřednictvím vztahu mezi ekonomickými subjekty. Tyto vztahy jsou regulovány právními a morálními normami. Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému.³⁴

2.1 Manažerská etika

Za zrod disciplíny s názvem manažerská či podnikatelská etika můžeme považovat rok 1974. Na univerzitě v Kansasu proběhla první konference ve spolupráci s Philosophy Department a College of Business. Sborník referátů byl vydán jako kniha s názvem *Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay an Moral Issues in Business*.

Podnikatelská etika bývá definována různě, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti. Přesto lze použít základní definici,

³² Etika (z řeckého ethos - mrav), také teorie morálky, je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je disciplínou praktické filozofie. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobrého a špatného. Za zakladatele etiky jako nauky o morálce bývá tradičně označován řecký filozof Aristoteles ze Stageiry (384 – 322 př. n. l.), autor ucelené etické nauky Etika Nikomachova a Eudemova. Aristoteles rozlišuje tři základní druhy lidských činností: činnost teoretickou (poznání), praktickou (jednání) a tvořivou (zhotovování).

³³ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. s. 144. ISBN 80-7169-422-3.

³⁴ PUTNOVÁ, A; SEKNIČKA, P.: *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 166. ISBN 978-80-247-1621-3.

kteřá říká, že podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.³⁵ Jiná definice říká, že za manažerskou etiku považujeme takové úsilí pracovníků v oblasti podnikání a veřejné správy, které promítá zásady etiky (morálky) do všech fází rozhodování a řídicí práce.³⁶ Je naplňována těmito, na sobě závislými a vzájemně se ovlivňujícími oblastmi: morálkou, erudicí a aplikací.

Manažerská etika ↓	– morálka:	zásady obecné morálky, respektování zákonných a společenských norem, vnitřní přesvědčení o významu morálky, sebevýchova v morálních postoj
	– erudice:	kvalifikace, systém celoživotního vzdělávání, kreativita, strategické myšlení, stimulace-motivace, duševní hygiena
	– aplikace:	aplikace morálky a erudice v praxi, dodržování zásad manažerské etiky všemi pracovníky, analýza úrovně a přínosu manažerské etiky
Inovace managementu		
Sociální odpovědnost ↓	– etická aplikace:	aplikace leadershipu do managementu firmy, zodpovědnost personálních útvarů za výběr, vzdělávání, motivaci a stabilizaci pracovníků, pravidelné konzultace pracovníků a plánování kariérního programu, péče o růst odbornosti a identity, ekologické chování firmy
	Inovace mezilidských vztahů	
Dobré jméno firmy	– strategie, taktika:	inovace do chování v ekonomickém okolí, do dodavatelsko-odběratelských a mezilidských vztahů
	Inovace do goodwillu firmy či instituce	

Obrázek 5 - Charakteristika náplně manažerské etiky a vztah inovací

Zdroj: DYTRT, Z. a kol.: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 63.

Dle mého názoru je třeba poznamenat, že zejména pro etiku managementu má nesporný význam odpovědnost, neboť každý, kdo musí přijímat určitá rozhodnutí, se nevyhne otázce příslušných důsledků. Anzelbacher píše: „Považujeme-li někoho za odpovědného za jeho jednání, pak to znamená (kromě hlediska svědomí a dobrovolnosti), že od něho očekáváme, že může rozumně odpovědět na otázku, proč jednal takto a ne jinak.“³⁷ Zároveň Dytrt k tématu odpovědnosti zmiňuje: „Organizace musí zviditelnit činnosti, jež provádí, zdůvodnit proč je dělá, a nést následky těchto činností. Když společnost zprůhledňuje své aktivity a prokazuje iniciativu k otevřenosti vůči okolnímu světu, můžeme mluvit o odpovědnosti.“³⁸

³⁵ PUTNOVÁ, A; SEKNIČKA, P.: *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. s. 14. ISBN 978-80-247-1621-3.

³⁶ DYTRT, Z.: *Manažer – etika – globalizace*. 1. vyd. Praha: Economia, 2001. s. 14. ISBN 80-85378-18-3.

³⁷ ANZENBACHER, A.: *Úvod do etiky*. 3. vyd. Praha: Academia, 2001. s. 15. ISBN 80-200-0953-1.

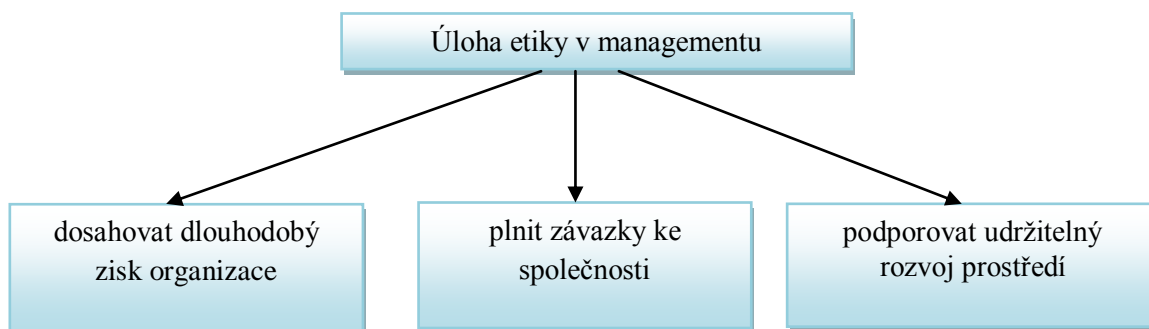
³⁸ DYTRT, Z. a kol.: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 42. ISBN 80-247-1589-9.

Významným důvodem pro absenci etiky v mnohých firmách je obava ze změn, které by přinesly do dosavadní praxe. Každá změna musí překonat zaběhnuté metody práce manažerů i jejich myšlení a hlavně výsledek není okamžitý a není lehce kvantifikovatelný. Navíc neetika mnohdy přináší i úspěchy a společnost proti tomu dostatečně rychle a intenzivně nebojuje. Dále není ještě znám a rozšířen obsah a význam etiky v podnikání a společnost jako celek není v tomto duchu vychovávána školami ani sdělovacími prostředky. Také nestabilita vnitřních a vnějších podmínek podnikání, pomalá novelizace legislativy a práce soudů v České Republice nepřispívá k rozvoji etického podnikání. Etiku managementu zpomaluje i skutečnost, že manažeři dosud nevěnují dostatečnou pozornost vedení lidí, pracovníci nejsou dostatečně stimulováni k partnerství, kreativě v plnění uložených úkolů, k identitě s firmou. Firmy nezajímá motivace jejich pracovníků, sociální odpovědnost vůči nim řeší hmotným zabezpečením a náplní personálních pracovníků není odpovědnost za kvalitu, hodnocení a stabilizaci kvalitních lidí.

Vyspělé ekonomiky již dávno přišly na to, že jediné prohlubováním etických postojů firem uvnitř i ven do jejich okolí, lze bojovat proti nekalým praktikám jiných. Zavádění etiky do managementu je dynamický proces, který je zapotřebí neustále inovovat a naplňovat tvořivou prací řídicího pracovníka i jeho podřízených. Etika v managementu přispívá k dobrému jménu organizace a k úspěchu v konkurenčním prostředí.

Manažerská etika vede manažery k tomu, aby reagovali žádoucím způsobem na vnitřní i vnější podněty, které ovlivňují chování ekonomických subjektů. Efektivnost uplatňování etiky v podnikání je převážně závislá na manažerech, kteří svému kolektivu určují prostor, rozsah a etická kritéria. Záleží tedy na tom, jak se sami manažeři řídí etickými postoji a do jaké míry jsou pro své podřízené vzorem.

Manažerská etika se stává důležitým nástrojem prosperity firmy, protože vymezuje manažerům mantinely, které by neměly při rozhodování překročit, aby jejich působení přinášelo firmě dobré jméno a dlouhodobou efektivnost. Manažerská etika vede manažery k tomu, aby svými rozhodnutími reagovali žádoucím způsobem na působení vnitřních i vnějších vlivů, které ovlivňují chování podnikatelských organizací. Za strategický cíl by měli považovat dobré jméno firmy (corporate culture), které v sobě zahrnuje jak etiku, tak i efektivnost (viz obrázek č. 6).



Obrázek 6 - Etika není jen forma managementu, ale jeho obsah

Zdroj: DYTRT, Z. a kol.: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 101. ISBN 80-247-1589-9.

Z obsahu manažerské etiky vyplývá, že manažeři i zaměstnanci mají společnou odpovědnost za úroveň managementu, který zajišťuje kvalitní a včasnou realizaci procesu změn (inovací) ve vnitřní struktuře organizace. Cílem úspěšného managementu firmy zůstává, aby všichni pracovníci plnili efektivně, kvalitně a včas svoje i firemní závazky. Proto není pochyb o tom, že prvořadým úkolem manažera je vytvoření takové skladby pracovního kolektivu, který by byl relativně stabilní, aby byl schopen zajišťovat partnerský pracovní vztah managementu i zaměstnanců. To je základním předpokladem pro budování prestižního postavení firmy v ekonomickém okolí.³⁹

Teorii manažerské etiky je nutné posuzovat z hlediska osobních možností a jedinečnosti řízeného objektu vzhledem k jeho vnitřním a vnějším podmínkám. To znamená, že stejné rozhodnutí může být v jedné firmě správné a ve druhé, která má jiné specifické podmínky, nesprávné. Tato rozdílnost a odlišnost podmínek jednotlivých firem vyžaduje od manažera jejich důkladné posouzení a aplikaci vhodných metod řídicí práce. Specifické podmínky řízených objektů mohou vyplývat z jejich:

- činnosti,
- technické úrovně,
- surovinové náročnosti a logistických podmínek,
- kvality, odbornosti a schopnosti pracovníků, etiky spolupráce zaměstnavatele a zaměstnanců,
- komplexnosti a kvality rozhodování,

³⁹ DYTRT, Z. a kol.: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 60. ISBN 80-247-1589-9.

- ekonomické rentability a stability,
- řízení změn,
- postavení na trhu,
- firemní kultury,
- počtu organizačních stupňů v hierarchii řízení.

Specifické podmínky každé firmy lze ekonomicky využívat a jejich aktuální stav strategicky inovovat a tím zvyšovat úspěšné výsledky řídicí práce i firmy. Specifické podmínky se dynamicky vyvíjejí. Jsou průnikem působících vnitřních a vnějších vlivů, jejich změna není závislá pouze na manažerech, ale i na ostatních subjektech, které se podílejí na tvorbě podnikatelského prostředí. Z tohoto důvodu je mezi těmito subjekty vhodné rozvíjet partnerské vztahy a etické postoje v zájmu vytváření žádoucí úrovně podnikatelského prostředí.

Odlišný přístup managementu v závislosti na existenci specifických podmínek sleduje obecný cíl, kterým je budování kultury firmy⁴⁰ a snaží se přitom o:

- prospěšnost, společenský význam a dobré jméno firmy,
- inovační schopnost,
- stabilitu organizace,
- manažerskou etiku – může být formulována etickým kodexem,
- technickou úroveň firmy,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- sociální a odbornou strukturu zaměstnanců,
- metodu, úroveň a efektivnost managementu,
- strategii a taktiku firmy,
- systém hodnot organizace.

Nelze tedy schéma manažerské etiky (viz obrázek č. 5) a jeho subsystemy - morálku, erudici, aplikaci považovat za dogma, vždy by měly změny vhodně doplňovat projekt a být racionální.

⁴⁰ Více v kapitole Podniková kultura.

10 výhod etiky⁴¹:

1. Respektování etiky v managementu přineslo sociální změny, jako likvidace roboty, 16-ti hodinové pracovní doby, pracovních sobot.
2. Morální stabilita v mimořádných podmínkách.
3. Týmová práce – zvyšuje kreativitu, loajalitu, partnerství.
4. Řízení lidských zdrojů – důvěra mezi manažerem a pracovníkem, pozitivní pracovní atmosféra.
5. Legálnost managementu – etika manažera a jeho příklad ovlivňuje etické postoje pracovníků a je prevencí neetiky.
6. Eliminace trestných činů a pokut – etika na pracovišti je prevencí nezákonnosti a ekonomických ztrát.
7. Ovlivňuje hodnoty managementu – erudice pracovníků, znalost a uplatňování vývoje teorie.
8. Etické programy prohlubují vztah k ekonomicko-sociálnímu okolí – to je správnou cestou k posilování a zvyšování dobrého jména organizace.
9. Etika zvyšuje kulturu organizace.
10. Formální metoda managementu – etika v řízení, manažerská etika.

Etické chování manažerů předpokládá dodržovat psané i nepsané normy jednání. Některé mohou být deklarovány explicitně písemnou formou (základní lidská práva, ústava, zákony, apod.), jiné jsou nepsanými pravidly (morálka, slušnost vůči lidem, korektní vztahy při soutěži o funkční postup, delikátnost sdílení některých informací apod.). Zatímco jasně deklarované etické normy jsou brány jako dané a mimo diskusi, jasně nedeklarovaná pravidla jsou často chápána rozdílně. Některé organizace se snaží vypracovat vlastní specifická etická pravidla chování svých zaměstnanců a vedoucích (etické kodexy).

⁴¹ DYTŘT, Z. a kol.: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 25. ISBN 80-247-1589-9.

2.2 Etický kodex

Etický kodex je dokument vyjadřující a vymezující etický postoj firmy a pravidla závazná pro všechny pracovníky organizace. Dává návod etického jednání a chování v každodenní praxi. Obsahuje jak vizi etiky konkrétní organizace, tak metody její postupné realizace v konkrétních podmínkách a její přínosy. Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesního sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání.⁴² Etický kodex slouží k prosazování etického chování a pomáhá zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů. Za důležité je třeba považovat vymahatelnost plnění etického kodexu, a jelikož nemá právní platnost, lze jeho porušení řešit postihem v kodexu stanoveným (např. odraz v osobním hodnocení, negativní publicita firem, vyloučení z profesní asociace). Deklarované etické principy by mely být v organizaci sdílené a dobrovolně uznané. Kodex by měl být neustále aktuální, řešit nejen vnitřní problémy firmy, ale i např. dodavatelsko-odběratelské vztahy a problémy související s řízením dopadů činnosti konkrétní firmy na životní prostředí.

Význam etického kodexu byl již nastíněn. Zároveň může představovat vodítko pro stakeholders společnosti, jež má stanovený etický kodex. Hlavní význam však představuje pro zaměstnance. Dodržování zásad kodexu je záležitostí všech pracovníků firmy bez ohledu na funkční postavení. Dobrý zaměstnanec ctí takové zásady svého podniku a přijímá je za své.

Na efektivnost etických kodexů jsou různé názory. Některé organizace jej považují za zbytečný, jiné si stěžují na jeho formálnost, protože je na něj upřena pozornost spíše při jeho sestavení než v průběhu skutečného plnění, nebo že nemají vliv na prosazování etiky do praktického managementu, a že nereaguje operativně na změny ve vývoji vnějších i vnitřních podmínek. Přínos etického kodexu vyplyne až z jeho důsledného dodržování. Musí tedy být *kontrolovatelný* a *vymahatelný*. Postup posuzování chování proti etickému kodexu by měl být přílohou k němu samotnému. Vymahatelnost lze zaručit například přiložením k pracovní smlouvě. V takovém případě neplnění etického kodexu je neplněním pracovní smlouvy.

⁴² *Společenská odpovědnost firem (CSR)* [online]. 2008 [cit. 2011-03-21]. Etický kodex. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.

Hlavní důvody pro vytvoření etického kodexu jsou následující:⁴³

- Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky firmy či členy asociace.
- Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích.
- Kodex se za určitých okolností může stát kritériem pro posuzování a porovnávání daných subjektů.
- Deklarovaný závazek vyjádřený kodexem zvyšuje důvěryhodnost organizace.
- Konečným efektem je zkvalitňování interní komunikace, vztahu se zákazníky, obchodními partnery, nejrůznějšími zájmovými skupinami apod.

Dobry etický kodex nevzniká vytipováním „nosných pilířů“ na základě diskuzí nebo názorů. Měl by vycházet z konkrétní situace, znalosti věci a vize budoucího vývoje. Nejde o vytvoření proklamací reklamního charakteru. Etický kodex je dokument, který plní nebo verbálně vyjadřuje taktické kroky k plnění strategických cílů. Orientuje se zejména na slabá místa, která by mohla brzdít plnění strategie. Taková místa existují na řídicí vertikále od top managementu až po nejnížší pracoviště.

V každém případě smysl etického kodexu spočívá v řešení konkrétních problémů organizace a může být zaměřen na:

- společnost jako celek,
- vnitřní organizační jednotky,
- případně podrobnější organizační členění.

Platí však zásada návaznosti mezi etickými kodexy z hlediska jejich vertikálního i horizontálního členění. Rozdílnost může být jen v podrobnosti nebo v respektování skutečných zvláštností jednotlivých organizačních složek.

Etické kodexy by se neměly orientovat pouze na problematiku lidských zdrojů a být organizovány útvary řízení lidských zdrojů nebo právními odděleními. Pro všechny pracovníky musí být zřejmé, že za etickým programem stojí celý top management, a že etický kodex orientuje pracovníky ke splnění podnikové strategie jako celku.

⁴³ *Společenská odpovědnost firem (CSR)* [online]. 2008 [cit. 2011-03-21]. Etický kodex. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.

Dytrt⁴⁴ upozorňuje, že je nutné zvážit následující směrnice pro přípravu etických kodexů:

1. Zdůraznit hodnoty významných zákonů a vnitřních pravidel organizace. Zejména těch, které doposud působily komplikace. Stanovit priority, kterými by se komplikace mohly překonávat.
2. Uvést hlavní oblasti a metody, kterými chcete problémy řešit. Příklad: vysoká zmetkovitost výrobků provozu x, příčina: vysoká fluktuace, náprava: metody stabilizace pracovníků, zlepšení úrovně mezilidských vztahů atp.
3. Uveďte, jak lze hledat cesty k překonání nežádoucí situace. Určete tým, který bude současný stav nedostatků a jejich příčin analyzovat metodou SWOT a doporučovat cesty k nápravě.
4. Návrh sestavení a řešení analytického týmu. Společný návrh s místními odborníky, jak odstranit zjištěné slabé stránky řešeného pracoviště, jak využít stávajících předností, jak krátkodobě a dlouhodobě překonávat vnitřní a vnější vlivy, které na pracoviště působí.
5. Stanovit etické hodnoty řešení, které uspokojí stakeholders. Např.: očekávání odběratelů, dodavatelů, členů místní komunity, zaměstnanců, v čem jsou a nejsou spokojeni.
6. Vyberte z výsledků předchozích kroků nejdůležitější priority. Např.: důvěryhodnost (poctivost, bezúhonnost, dodržení slibů, loajalita), respekt, (samospráva, soukromí, důstojnost, zdvořilost, tolerance), odpovědnost (konkrétně vymezená, formy ohodnocení apod.) spravedlnost, čestnost (nezaujatost, důslednost, slušnost, rovnost), kvalita popisu práce a hodnocení výkonů (jak se projevují v motivaci pracovníků), technická úroveň, kreativita, obětavost pracovníků.
7. Vypracujte návrh etického kodexu. Pro organizaci jako celek nebo v členění podle hierarchie stupňů na řídicí vertikále, pokud možno v konkrétním reálném čase.

Dodržování zásad etického kodexu je věcí všech pracovníků bez ohledu na funkční postavení. Jinak by se prestiž pracovníka snižovala. Jedna ze zásad by měla spočívat v časovém vymezení platnosti etického kodexu a systematického vyhodnocování jeho přínosu. Výsledky hodnocení by měly ovlivnit zpracování následujícího kodexu. Zvláště důležité je vyvozování důsledků jeho neplnění.

⁴⁴ DYTRT, Z.: *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. s. 125. ISBN 80-86851-45-1.

3 Popis společnosti ČD Cargo

Společnost ČD Cargo, a.s. je největší český železniční dopravce a patří mezi pět největších železničních dopravců v rámci členských zemí EU.



Tato firma je dceřinou společností Českých drah, které vlastní 100% akcií. **Obrázek 7 - Logo společnosti**

Byla založena 31. října 2007 na základě usnesení Vlády ČR č. 848 ze dne 25. července 2007 a vznikla 1. prosince 2007 vkladem části podniku ČD, a.s.

Nabízí přepravu široké škály zboží od surovin po výrobky s vysokou přidanou hodnotu, přepravu kontejnerů, mimořádných zásilek, pronájem železničních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu dle rozmanitých požadavků jejich klientů.

Strategickým cílem společnosti ČD Cargo, a.s. je zachovat si vedoucí pozici na trhu železniční nákladní dopravy v České republice a ve středoevropském regionu a současně být efektivní zákaznický orientovanou společností. Výsledkem působení společnosti je maximalizovat hospodářský výsledek prostřednictvím aktivního obchodního zajištění stávajících i nových zakázek v nákladní dopravě a zároveň optimalizovat náklady na zajištění dopravního provozu i chodu celé společnosti

Základní údaje:

- Základní kapitál byl 5. ledna 2010 snížen z 8,8 mld. Kč na aktuálních 8,494 mld. Kč a rozdíl byl vyplacen jedinému akcionáři společnosti.
- Roční objem přepravy zboží činí přibližně 86 mil. tun.
- K zajištění provozu nákladních vlaků má k dispozici více než 900 lokomotiv (elektrických i motorových).
- Své zboží mohou zákazníci naložit do cca 25 tisíc vozů různých řad.
- Poskytuje služby zákazníkům na přibližně 1100 místech České republiky a prostřednictvím dceřiných společností⁴⁵ i po celé Evropě.
- Sídlo společnosti je v Praze 7, Holešovicích.

⁴⁵ Viz.: organizační struktura společnosti.

Základní finanční údaje společnosti ČD Cargo, a.s. jsou znázorněny v následující tabulce č. 3 a v tabulce č. 4 jsou k dispozici základní finanční ukazatele.

Tabulka 3 - Základní finanční údaje společnosti ČD Cargo, a.s.

Položka	2009 (mil. Kč)	2008 (mil. Kč)	2007 (mil. Kč)
Tržby z prodeje výrobků a služeb	13 272	17 109	17 661
Hospodářský výsledek před zdaněním	-378	474	1 394
Celková aktiva	15 672	15 987	14 142
Vlastní kapitál	8 230	8 282	8 999

Zdroj.: Výroční zprávy ČD Cargo, a.s.

Tabulka 4 - Základní finanční ukazatele společnosti ČD Cargo, a.s.

Ukazatel	2009	2008	2007
Obrat aktiv (<i>výnosy celkem/aktiva celkem</i>)	0,96	1,11	1,26
Zadluženost (<i>cizí zdroje/aktiva celkem</i>)	0,47	0,48	0,36
Likvidita (<i>krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky</i>)	0,04	0,05	0,05

Zdroj.: Výroční zprávy ČD Cargo, a.s.

Předmět podnikání:

- silniční motorová doprava nákladní;
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady;
- provozování dráhy - vlečky podle zákona o drahách v rozsahu úředních povolení;
- provozování celního skladu, zastupování v celním řízení;
- provozování drážní dopravy podle zákona o dráhách v rozsahu vydaných licencí;
- skladování zboží a manipulace s nákladem;
- reklamní činnost a marketing;
- zprostředkování obchodu a služeb;
- vydavatelské a nakladatelské činnosti;
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů; opravy ostatních dopravních prostředků;

- pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytových a nebytových prostor; atd.

Zaměstnanci

Následující tabulka ukazuje základní personální ukazatele za roky 2007 až 2009 společnosti ČD Cargo.

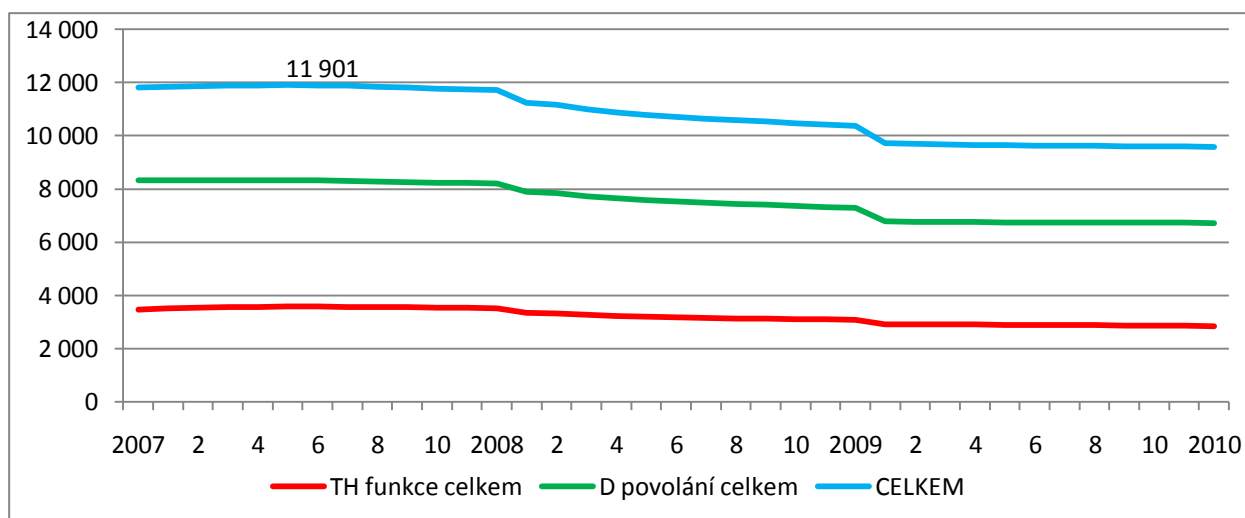
Tabulka 5 - Základní personální ukazatele

Ukazatel	2009	2008	2007
Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočteny na plně zaměstnané (<i>počet osob</i>)	10 378	11 394	11 807
Výnosy celkem na 1 zaměstnance (<i>Kč/zaměstnanec</i>)	1 445 675	1 562 209	1 505 224
Přidaná hodnota na 1 zaměstnance (<i>Kč/zaměstnanec</i>)	542 148	561 505	625 180

Zdroj: interní zdroj ČD Cargo, a.s.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané (počet osob) od prosince 2007 do prosince 2010 je vidět v následujícím grafu č. 1 a podrobněji rozpracované v tabulce č. 6.

Podle informací od zaměstnanců z odboru lidských zdrojů je míra fluktuace ve společnosti ČD Cargo, a.s. obecně nízká. V roce 2010 byla dokonce velmi nízká na všech úrovních – na generálním ředitelství i v provozu, snad vzhledem k doznívající krizi.



Obrázek 8 - Vývoj počtu zaměstnanců od prosince 2007 do prosince 2010

Zdroj: interní zdroj ČD Cargo, a.s.

Z uvedených zdrojů je patrný klesající trend, který i v současnosti pokračuje. Nicméně snižování počtu zaměstnanců už neprobíhá v takové míře, jako tomu bylo v uplynulých měsících a letech.

Společnost ČD Cargo rozděluje pracovní pozice do 9 tříd (tzv. KZAM). Jejich definice je uvedena v následující tabulce č. 5. Třídy 1 až 4 tvoří dohromady technicko-hospodářské pracovníky a zbývající třídy 5 až 9 jsou označovány jako dělnické profese. V současnosti v třídě 5 a 6 nejsou zaměstnávání žádní pracovníci.

Tabulka 6 - Třídy KZAM

Třída	Popis funkcí
KZAM1	Ředitelé na GR, vedoucí regionálních pracovišť, dozorcí provozu, vedoucí specializovaných středisek, vedoucí oddělení
KZAM2	Specialisté, systémový specialisté, odborní poradci, vedoucí skupin, systémový inž., správci aplikace, administrátoři
KZAM3	IŽD ŽST a DKV, dozorcí provozu - vedoucí směny, dispečeri, mistři KV, strojmistři, odb. ref. přepravních tržeb, referenti dopravy a přepravy
KZAM4	Nákladní pokladníci, skladníci přepravy, vozový disponenti, komandující, komerční pracovníci, operátoři žel. dopravy
KZAM5	obsluhující personál
KZAM6	pracovníci v zemědělství a lesnictví
KZAM7	Mechanici motorových lokomotiv a motorových vozů, zámečníci kolejových vozidel, vozmistři ND, četaři, elektromechanici
KZAM8	Strojvedoucí, vedoucí obsluhy nákladních vlaků, vedoucí posunu, posunovači, tranzitéři, tranzitéři připraváři, staniční dozorcí
KZAM9	Uklízečky, čističi, staniční dělníci, manipulační dělníci

Zdroj: interní zdroj ČD Cargo, a.s.

Tabulka 7 - Vývoj počtu zaměstnanců od prosince 2007 do prosince 2010

		<i>Počet zaměstnanců - r. 2007 a 2008</i>												
Třída KZAM		prosinec 2007	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	2008
1-4	TH funkce celkem	3 476	3 522	3 543	3 559	3 567	3 575	3 578	3 574	3 563	3 552	3 539	3 528	3 518
5-9	D povolání celkem	8 332	8 316	8 320	8 322	8 325	8 326	8 322	8 303	8 282	8 259	8 240	8 223	8 204
	CELKEM	11 807	11 838	11 863	11 881	11 892	11 901	11 900	11 877	11 845	11 811	11 779	11 751	11 721
		<i>Počet zaměstnanců - r. 2009</i>												
Třída KZAM		2008	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	2009
1-4	TH funkce celkem	3 518	3 344	3 328	3 266	3 226	3 194	3 170	3 151	3 136	3 124	3 112	3 100	3 089
5-9	D povolání celkem	8 204	7 887	7 836	7 733	7 661	7 589	7 536	7 486	7 444	7 405	7 365	7 328	7 289
	CELKEM	11 721	11 231	11 164	10 999	10 887	10 784	10 706	10 637	10 580	10 529	10 477	10 428	10 378
		<i>Počet zaměstnanců - r. 2010</i>												
Třída KZAM		2009	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	2010
1-4	TH funkce celkem	3 089	2 922	2 919	2 911	2 901	2 894	2 890	2 886	2 881	2 876	2 871	2 865	2 851
5-9	D povolání celkem	7 289	6 791	6 775	6 764	6 757	6 749	6 744	6 738	6 734	6 731	6 730	6 729	6 723
	CELKEM	10 378	9 714	9 694	9 675	9 658	9 644	9 634	9 624	9 615	9 608	9 601	9 594	9 573

Zdroj: Interní zdroj ČD Cargo, a.s.

Organizační struktura

Organigram firemní struktury, vzhledem k jeho rozsahu, je umístěný jako příloha číslo 3 této diplomové práce.

Jedná se zcela zjevně o liniovou organizační strukturu, která je rozpracována velice detailně. Je třeba zmínit, že odbor operativního řízení (O11), který je pod provozním ředitelem, má sídlo v České Třebové a odbor OPT (O4), který spadá pod finančního ředitele, sídlí v Olomouci. Dále je nezbytné upozornit na dělící modrou čáru ve spodní části organigramu, oddělující centrální úroveň (generální ředitelství) a výkonnou úroveň. Naprostá většina zaměstnanců (více než 80%) je umístěna ve výkonné úrovni, která není detailně rozpracována. A zároveň tito provozní zaměstnanci jsou rozprostřeni téměř po celé republice.

Organizační struktura je značně formální, nicméně ne v takové míře jak tomu bylo v minulosti. V současné době zaměstnanci odboru lidských zdrojů pracují na zploštění této organizační struktury. Tyto změny by měly přinést lepší řízení, rychlejší reakce na změny i zlepšení podnikové kultury.

4 Průzkum mezi zaměstnanci

Následující kapitoly se budou věnovat průzkumu mezi zaměstnanci ČD Cargo, a.s., stavu firemní kultury společnosti a analýze jejich etického kodexu.

4.1 Cíl průzkumu a metodologický postup

Cílem průzkumu bylo zjištění úrovně firemní kultury ČD Cargo, a.s. a její vnímání zaměstnancem, zároveň s jeho postoji k etickému kodexu a částečně i vedení firmy.

Metodologie průzkumu

Jelikož se jednalo o průzkum v oblasti společenských věd a centrem pozornosti byli lidé, bylo žádoucí použít vedle kvantitativních metod také metody kvalitativní, které umožňují pochopení situace i ve vztazích a širších souvislostech.

Dotazníkový průzkum

Ke sběru dat v rámci průzkumu byla použita forma dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci. Dotazník, který je také přílohou (viz příloha č. 2) této práce, byl sestaven a umístěn na internet a rozeslán odkaz na něj každému zaměstnanci e-mailem. Tuto formu jsem zvolil z několika zásadních důvodů:

- *Větší anonymita respondentů* - odpovědi z dotazníků přicházejí anonymně a přístup k nim mám pouze já jako nezávislá osoba.
- *Nižší administrativní a časová náročnost* - výsledky se umísťují postupně automaticky do tabulky s tím, jak respondenti odpovídají. Toto je zcela zásadní výhodou této formy dotazníkového šetření. Respondent může dotazník vyplnit kdykoli má čas, vyplňování může kdykoli přerušit a dokončit dle svých možností. Zároveň nemusí dotazník nikam odesílat atp.
- *Nižší finanční náročnost* - zejména oproti tištěným dotazníkům, odpadá potřeba papírů a dalších nákladů. Není nutné dojíždět za respondenty osobně či zasílat dotazníky poštou. Tím vznikají i další úspory.

Tato metoda má zároveň i určité nedostatky:

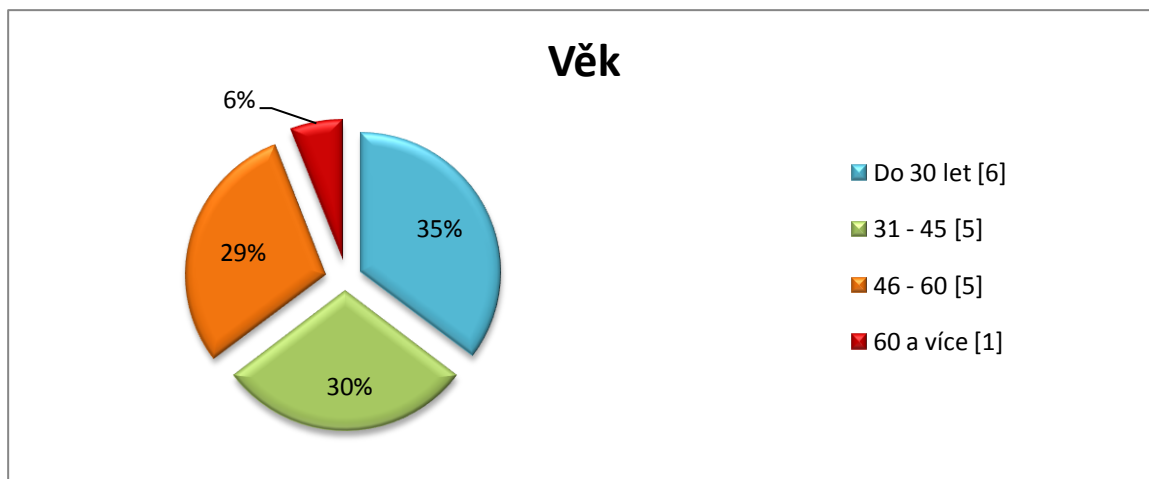
- Respondent musí mít *přístup k počítači, internetu* a zároveň mít základní počítačové znalosti – tato podmínka je zcela zásadní k vyplnění dotazníku zvolenou formou.
- *Absence osobního kontaktu s respondentem* - chybí jakýkoli osobní kontakt s vyplňujícím a tím nemá například možnost získat okamžitou odpověď na svůj dotaz atp. Komunikace se omezuje pouze na e-mail a telefonní kontakt.
- *Riziko výpadku serveru a jiné technické problémy* - např.: možná nedostupnost dotazníku v určitém okamžiku, ztráta některých, případně i veškerých dat atp.

Jelikož provozní pracovníci ČD Cargo nemají přístup k internetu, nebylo u nich možné provést dotazníkové šetření elektronickou formou. Zároveň jsou rozprostřeni téměř po celé České republice, což činí i klasickou papírovou formu, či osobní dotazování obtížné.

Důležité je zmínit, že dotazníkový průzkum byl vyžádán samotnou společností ČD Cargo v zadání této diplomové práce. Bohužel v průběhu zpracovávání práce byl s odpovědnou osobou rozvázán pracovní poměr. Z tohoto důvodu došlo k několika komplikacím, z nichž největší je právě provedení dotazníkového průzkumu mezi všemi zaměstnanci, který by měl maximální vypovídací hodnotu. Zaměstnanci odboru lidských zdrojů jsem byl upozorněn, že při takovémto rozsahu plánovaného šetření, by musela být provedena rozsáhlá kvalitativní i kvantitativní analýza možných přínosů a nákladů. Tento rozbor by musel být prezentován a odsouhlasen vrcholovým vedením společnosti. Což by bylo v dnešní době nepravděpodobné, jelikož si nepřeje, aby už tak vytížení pracovníci byli zatěžováni dalšími povinnostmi.

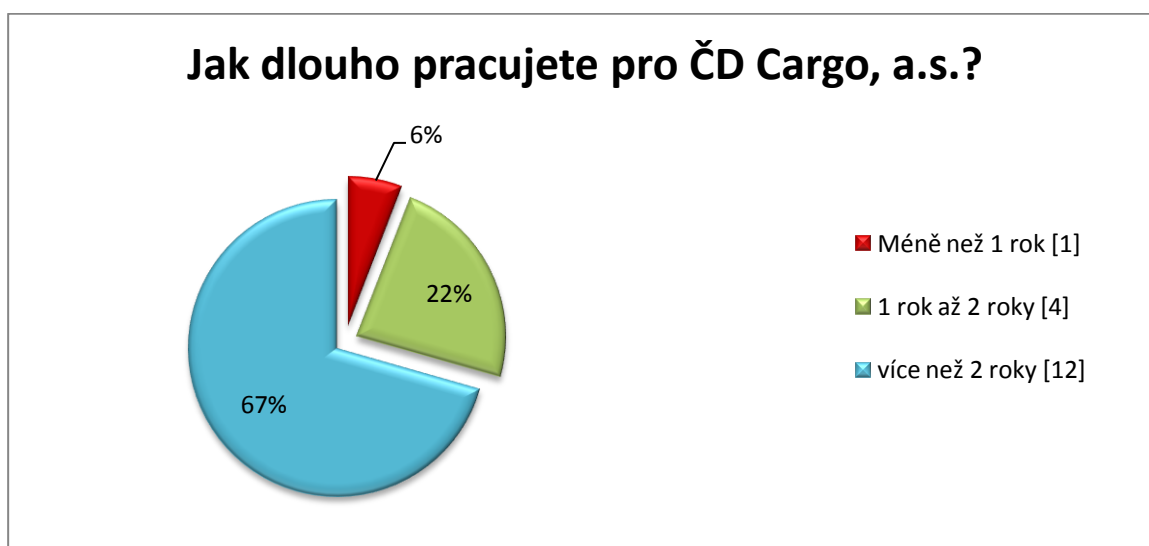
Proto zmíněné dotazníkové šetření proběhlo pouze mezi 17 zaměstnanci z oddělení personálního rozvoje (O10/2) a BOZP (O10/4) na jehož vyplnění měli 3 pracovní dny. Z oslovených 17 zaměstnanců kompletně vyplnilo a odevzdalo všech 17 respondentů, což považuji za úspěch. Hlavním důvodem, dle mého názoru, je, že e-mail byl rozeslán samotným personálním oddělením.

Mezi respondenty bylo 12 mužů a 5 žen, jejich věkové rozložení je patrné v následujícím obrázku č. 9. Pouze 2 osoby z celkových 17 respondentů uvedly vzdělání středoškolské s maturitou jako své nejvýše dosažené a zbytek označil vysokoškolské. Nejčastější pracovní pozicí (10 osob) byl systémový specialista. Rozdělení respondentů dle délky trvání pracovního poměru u společnosti ČD Cargo je patrné v obrázku č. 10.



Obrázek 9 - Věková struktura respondentů (dotazníková otázka č. 20)

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 10 - Struktura respondentů dle délky zaměstnání u ČD Cargo, a.s. (dotazníková otázka č. 17)

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník obsahoval 20 otázek, z toho pouze dvě otevřené, členěných do čtyř základních kategorií:

- Firemní kultura.
- Management – Vedení.
- Etika a etický kodex.
- Identifikační údaje.

Rozhovor

K doplnění informací získaných dotazníkovým šetřením a pochopení příčin v jednotlivých oblastech firemní kultury jsem použil individuálních rozhovorů se dvěma zaměstnanci, z odboru řízení lidských zdrojů, kteří se danou problematikou alespoň částečně zabývají. Tyto rozhovory měly strukturovanou podobu na základě mnou připravených otázek, zároveň jsem použil i metody hloubkového rozhovoru, kdy jsme vzájemně diskutovali o určitém tématu, z čehož byl pořizován písemný záznam.

Pozorování

Podstatou pozorování bylo sledování prvků firemní kultury, jako je vybavení kanceláří, chování lidí atp. Pozorování zahrnovalo pouze krátkou prohlídku sídla firmy.

Rozbor dokumentů

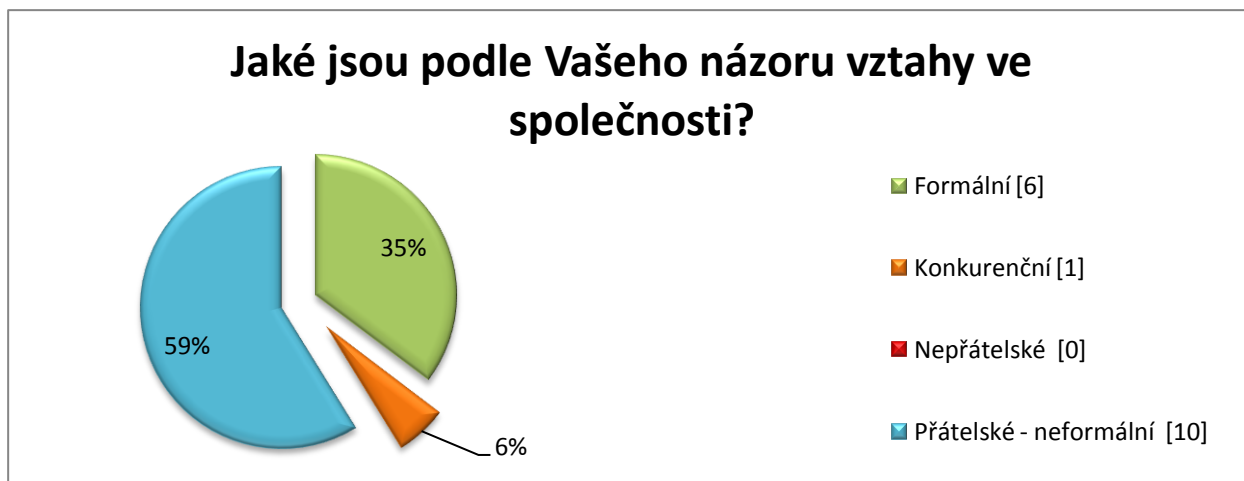
Významným zdrojem informací o firemní kultuře byly i firemní dokumenty. Především se jednalo o internetové stránky firmy, jejich organizační strukturu, etický kodex a kolektivní smlouvu.

4.2 Výsledky průzkumu

V této kapitole prezentuji výsledky dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci ČD Cargo dle jeho struktury. Jednotlivé grafy jsou vždy odpovědi na konkrétní otázku v dotazníku.

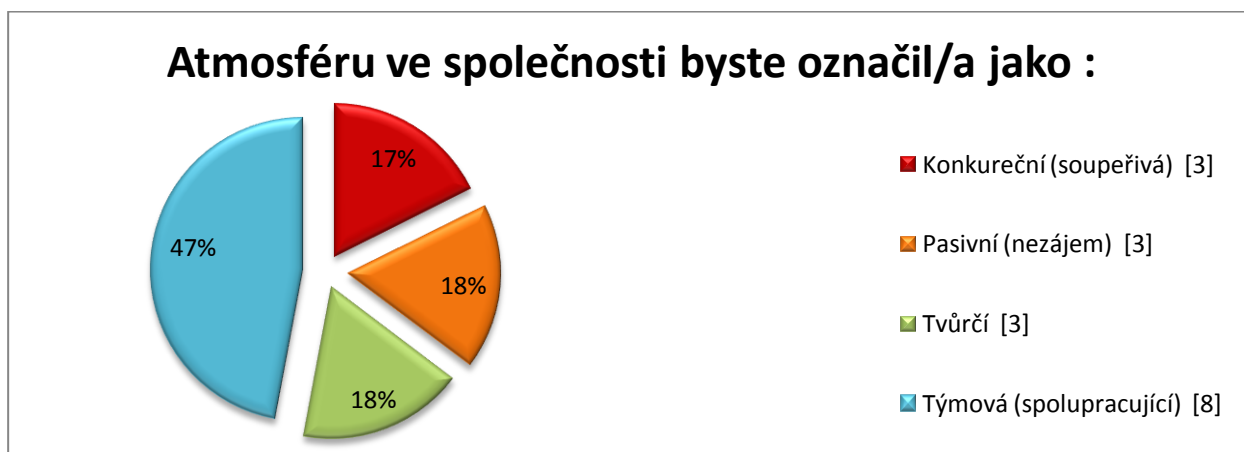
4.2.1 Firemní kultura

Zaměstnanci se jednoznačně shodli, že vztahy ve společnosti nejsou nepřátelské, ale spíše přátelské až neformální (viz obrázek č. 11).



Obrázek 11 - Dotazníková otázka č. 1
Zdroj: Vlastní zpracování

Atmosféra ve společnosti je nejčastěji označována jako týmová (spolupracující). Avšak jsou zde zastoupeny i jiné prvky jako například soupeřivá či pasivní (viz obrázek č. 12).



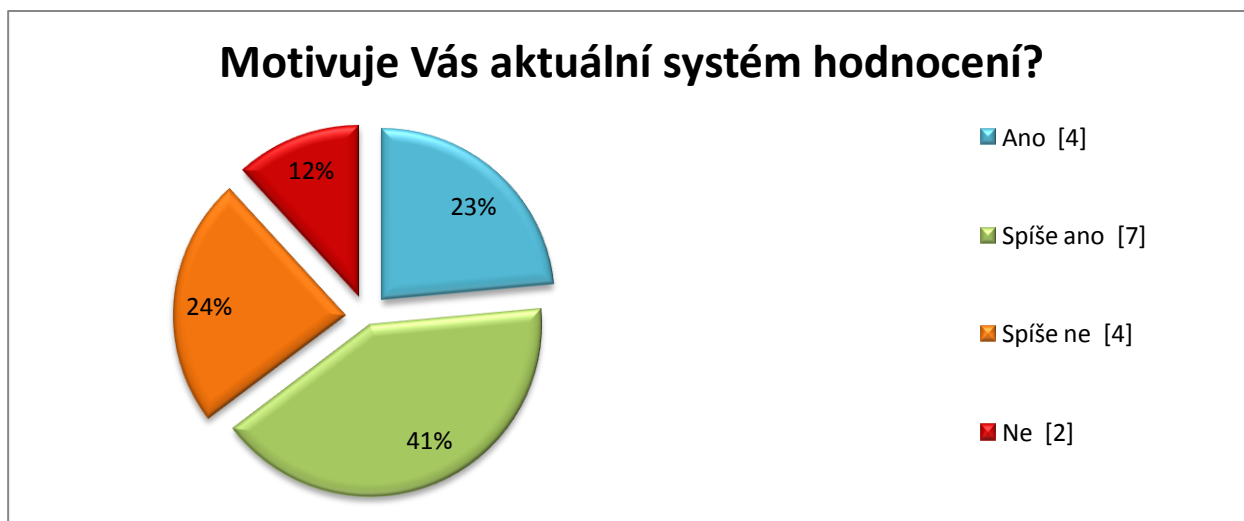
Obrázek 12 - Dotazníková otázka č. 2
Zdroj: Vlastní zpracování

Práce ve společnosti ČD Cargo znamená pro respondenty zejména kariérní růst, seberealizaci i možnost být součástí určitého týmu. Tyto hodnoty se dají označit jako značně pozitivní. Materiální uspokojení je zde zastoupeno pouze minimálně (viz obrázek č. 13).



Obrázek 13 - Dotazníková otázka č. 3
Zdroj: Vlastní zpracování

Aktuální systém hodnocení zaměstnanců ČD Cargo je pro zaměstnance, dle respondentů, poměrně motivující (viz obrázek č. 14), avšak není zcela ideální. Myslím si, že tento fakt je způsoben do jisté míry převažujícím tabulkovým hodnocením pracovníků a absencí systému benefitů.



Obrázek 14 - Dotazníková otázka č. 4
Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Management – Vedení

Řídící styl vedení společnosti ČD Cargo není respondenty označován zcela jednoznačně. Podle odpovědí převažuje styl autoritativní (viz obrázek č. 15), který není označován jako dlouhodobě vhodný zejména z důvodu snižování možné participace zaměstnanců a míry inovací.



Obrázek 15 - Dotazníková otázka č. 5
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti je práce hodnocena mnoha způsoby (viz obrázek č. 16). Převažuje zejména formální hodnocení, které je ve společnosti mimo jiné povinné, i neformální hodnocení zaměstnanců. Žádný z respondentů neoznačil materiální výhody, které jsou etickým kodexem zakázány. Z tohoto důvodu lze tuto skutečnost hodnotit velice pozitivně.

Uživatelé v této odpovědi mohli vybrat více než jedno zaškrtačací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.



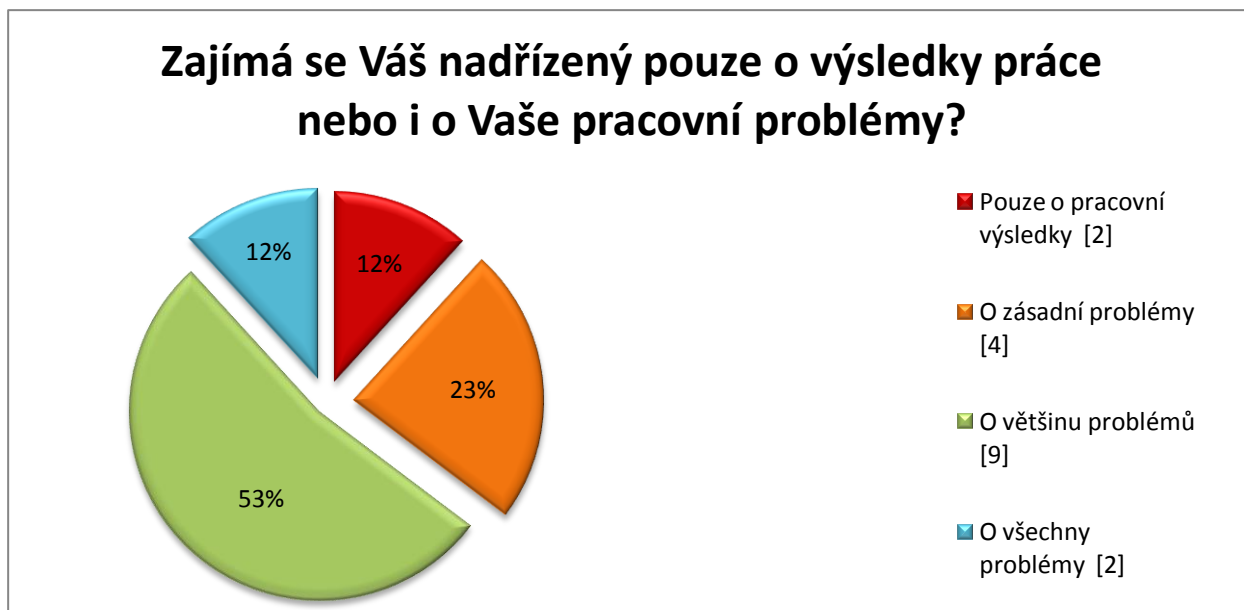
Obrázek 16 - Dotazníková otázka č. 6
Zdroj: Vlastní zpracování

Někteří zaměstnanci své názory na situaci ve firmě či pracovní problémy sdělují svému nadřízenému zcela otevřeně a jiní diplomatically (viz obrázek č. 17). Tato skutečnost je, podle mého mínění, dána do jisté míry povahou jednotlivce. Domníval jsem se také, že to souvisí s názorem na styl vedení (viz obrázek č. 15) - lidé, kteří vnímají styl vedení jako autoritativní, sdělují své názory diplomatically a obráceně. Avšak při hlubším zkoumání odpovědí respondentů, jsem zjistil, že zcela otevřeně své názory sdělují právě lidé, kteří vnímají styl vedení jako autoritativní.



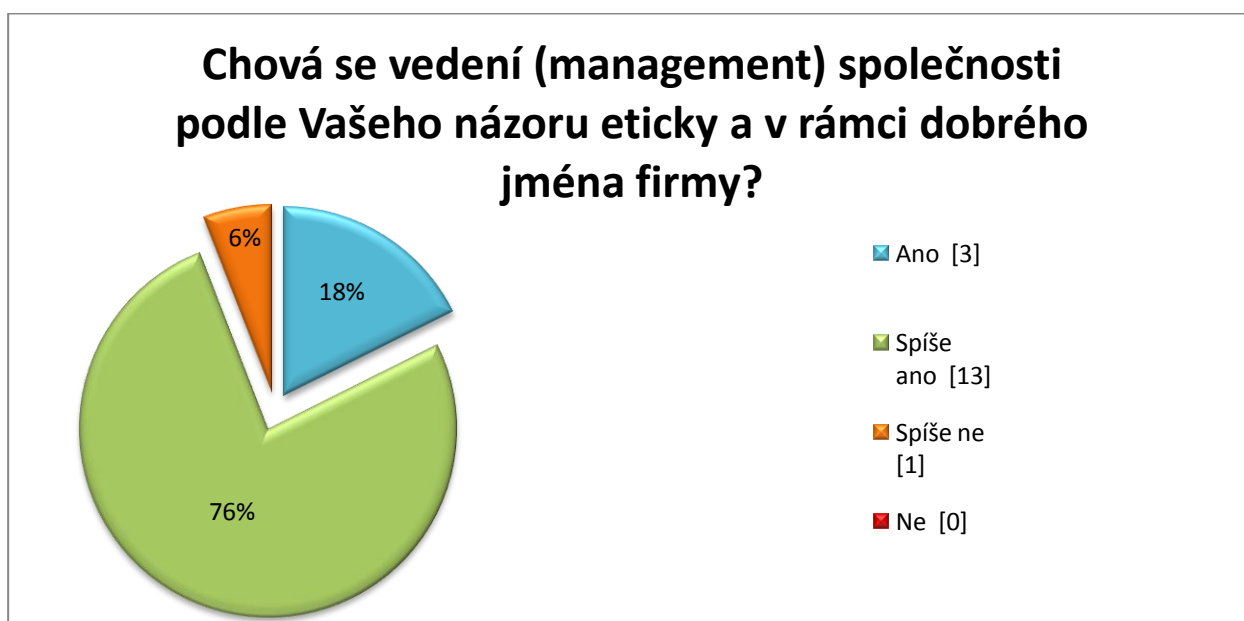
Obrázek 17 - Dotazníková otázka č. 7
Zdroj: Vlastní zpracování

Nadřízení se zajímají o většinu problémů svých podřízených, dle respondentů (viz obrázek č. 18). Tato skutečnost je velice pozitivní a má zásadní vliv na pocit sounáležitosti s týmem, který je velice často zmiňován jednotlivci jako významný faktor práce právě ve společnosti ČD Cargo.



Obrázek 18 - Dotazníková otázka č. 8
Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení společnosti se dle názorů respondentů chová převážně eticky a v rámci dobrého jména firmy. Nikdo neodpověděl na tuto otázku zcela negativně (viz obrázek č. 19).

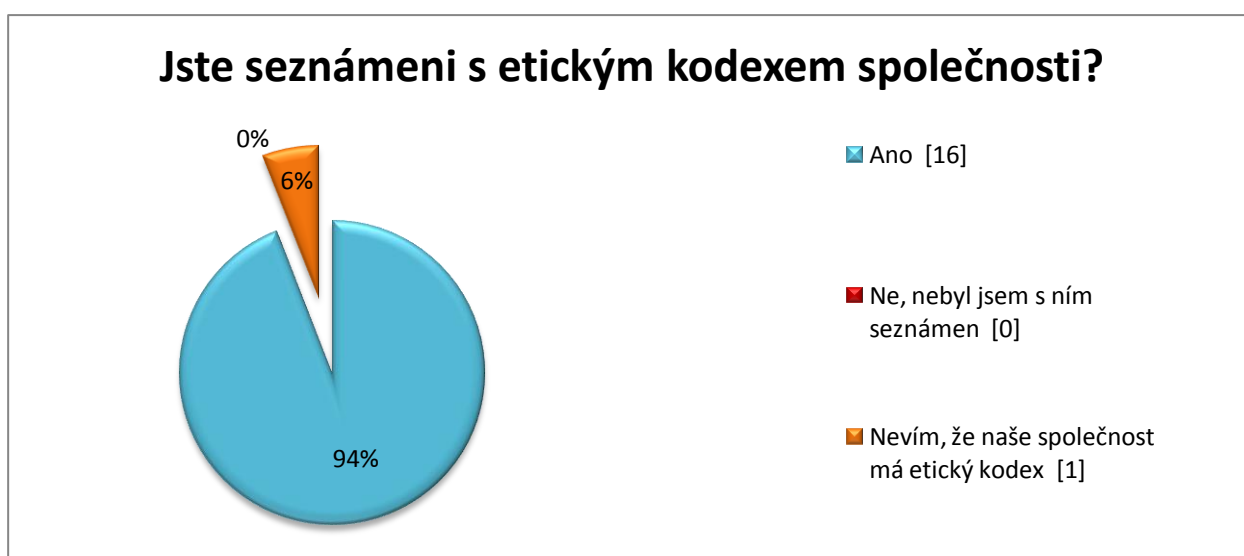


Obrázek 19 - Dotazníková otázka č. 9
Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Etika a etický kodex

Následující část dotazníku byla věnována etice a zejména etickému kodexu ve společnosti ČD Cargo.

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou zaměstnanci seznámeni s etickým kodexem společnosti (viz obrázek č. 20). Žádný z respondentů ho však nikdy nevyužil (viz obrázek č. 21). Většina se jeho použití nebrání, nicméně 35% odpovědí tvrdí, že by ho v budoucnu ani nevyužili. Tato skutečnost poukazuje na potřebu dalšího zkoumání, jako např. důvody tohoto stavu, efektivita a využitelnost současného etického kodexu atp.

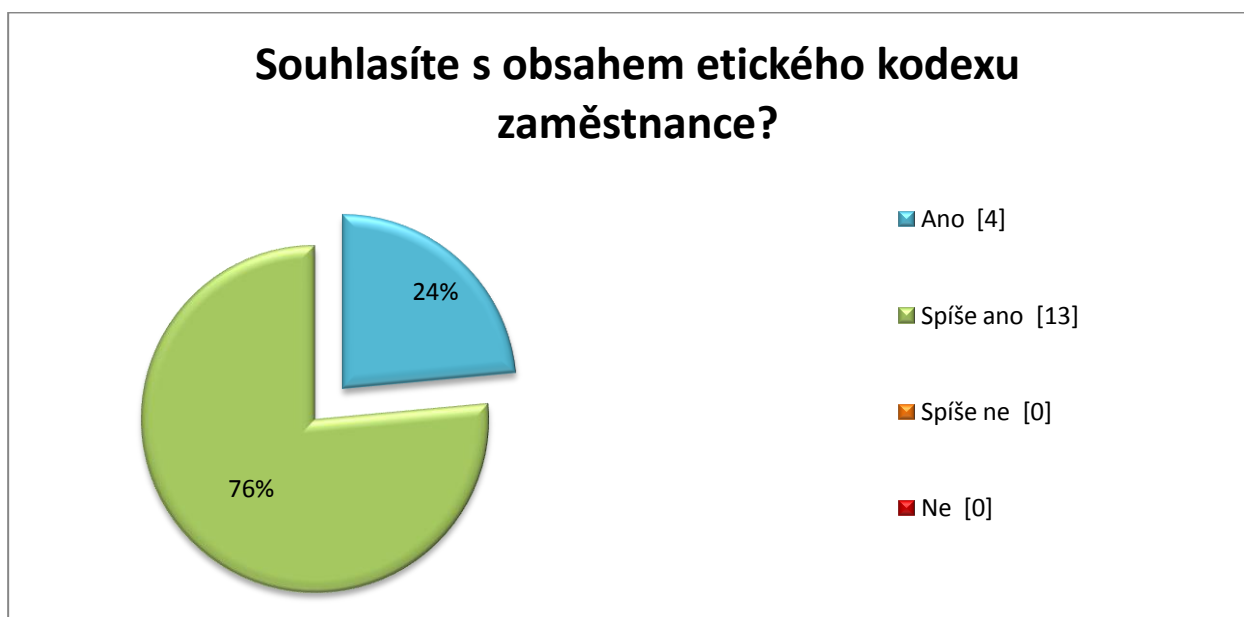


Obrázek 20 - Dotazníková otázka č. 10
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 21 - Dotazníková otázka č. 11
Zdroj: Vlastní zpracování

Žádná z odpovědí respondentů nebyla negativní ve smyslu souhlasu s obsahem aktuálního etického kodexu (viz obrázek č. 22). Většina z nich odpověděla poněkud diplomaticky „spíše ano“. Dalo by se tedy soudit, že etický kodex pro ně není dostatečně silným dokumentem, nebo že mají určité výhrady k jeho obsahu. V následující otázce se však žádný z tazatelů nevyjádřil, v čem by etický kodex vylepšil nebo co mu konkrétně vadí.



Obrázek 22 - Dotazníková otázka č. 12
Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina respondentů se setkala s porušením etických zásad během práce ve společnosti ČD Cargo ať již přímo či nepřímo (viz obrázek č. 23). Naprostá většina svědků takového chování si tuto skutečnost však nechala pro sebe a mlčela (viz obrázek č. 24). Jedná se o ten nejhorší možný postup v dané situaci, avšak je třeba zmínit, že je nutné hodnotit případ od případu zcela individuálně.



Obrázek 23 - Dotazníková otázka č. 14
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 24 - Dotazníková otázka č. 15
Zdroj: Vlastní zpracování

5 Firemní kultura ČD Cargo

Ve společnosti ČD Cargo, a.s. je firemní kultuře dáván volný průběh a je vytvářena či formována pouze nepřímo. Problematiku firemní kultury mají ve firmě na starosti zaměstnanci personálního oddělení (Odbor lidských zdrojů O10⁴⁶). V historii společnosti zatím neproběhlo žádné hodnocení firemní kultury.

Typ kultury

Při rozhovoru, zaměstnanci hodnotí firemní kulturu zejména jako přátelskou a striktně vylučují možnost autoritativní kultury. Zároveň ovšem připouštějí občasnou rivalitu a boje mezi jednotlivci a odděleními, avšak vždy je zde snaha domluvit se. Jedná se, podle slov zaměstnanců, o zdravou soutěživost a tedy nic, co by negativně ovlivňovalo nebo zhoršovalo kulturu společnosti.

V případě určení typu kultury firmy *podle míry rizikivosti předmětu podnikání a zpětné vazby trhu* se nachází, dle mého názoru, mezi procesní kulturou a kulturou sázky na budoucnost. Důraz je jistě kladen na správné pojmenování funkcí, funkční kompetence a formality a zároveň lidé zde respektují hierarchii a autoritu.

Firemní kultura *vzhledem k organizační kultuře* je jednoznačně kulturou funkcí (rolí). Je zde vysoký stupeň byrokracie a formálnosti, což je ovlivněno zejména velikostí společnosti a snižuje to zásadně její flexibilitu. Tento fakt dokazuje i odpověď finančního ředitele společnosti Petra Maye. Na otázku, zda nemohla být ztráta za rok 2010 menší, odpověděl: „*Vzhledem k velikosti ČD Cargo nebylo možné provést opatření nového managementu tak rychle, aby se zabránilo propadu hospodářského výsledku do ztráty.*“⁴⁷ Z toho vyplývá, že na změny, které obklopují firmy, reaguje společnost velice pomalu. Snahu o větší flexibilitu společnosti dokazuje i fakt, že cílem odboru lidských zdrojů je v současnosti „zploštit“ původní velice formální organizační strukturu a vytvořit tak novou, která bude flexibilnější a méně formální.

Vztahy mezi lidmi

Vztahy mezi lidmi, na základě rozhovoru, jsou hodnoceny převážně kladně. V rámci celé společnosti jsou vztahy trochu komplikovanější. A to zejména z důvodu značného roztříštění zaměstnanců po téměř celé republice. Například provozní jednotky jsou umístěny v 9 městech

⁴⁶ Viz.: organizační struktura.

⁴⁷ ČD CARGO, A.S.: *Cargovák, interní magazín pro zaměstnance ČD Cargo, a.s.* Březen 2011.

a střediska oprav ve 3 městech České republiky. I část centrální úrovně sídlí mimo hlavní sídlo společnosti v Praze. Odbor operativního řízení (O11) je umístěn v České Třebové a odbor OPT (O4) v Olomouci⁴⁸. Z tohoto důvodu většina podnikové komunikace probíhá elektronicky, či telefonicky. Většina zaměstnanců zná pouze své nejbližší kolegy z oddělení, se kterými jsou v každodenním kontaktu a vedení společnosti. Komunikace zde tedy probíhá podle běžných zásad etikety – tykají si pouze zaměstnanci, kteří se znají velmi dobře a zároveň se tak dohodli, jinak je zcela běžné vykání.

Pracovní prostředí a odpočinkové zóny

Společnost ČD Cargo, a.s. má jako své sídlo společnosti pronajaté jedno patro z mnoha v tzv. „Lighthouse Tower“, což je kancelářská budova („office center“) v Holešovicích. Pracovní prostředí je zde velice světlé, reprezentativní, klidné a zároveň i příjemné.

Ovšem v této budově chybí jakékoli odpočinkové zóny pro zaměstnance, což je způsobeno z velké části architekturou dané budovy a zároveň skutečností, že je v současné době část administrativy přesouvána z vedlejší budovy. Tento jev může mít pozitivní vliv na týmovou spolupráci, osobní komunikaci i větší pocit sounáležitosti. Avšak absence jakýchkoli odpočinkových zón ve spojení se zvyšující se koncentrací zaměstnanců vede ke ztrátě soukromí, pracovního prostoru a možnosti alespoň krátkého odpočinku. Negativní vliv to má i na neformální komunikaci v tomto prostředí. Například: Časté místo sročení pracovníků v praxi bývá u automatů na kávu. Ten je v tomto případě umístěn před kanceláří ředitele. Navíc z důvodu architektury budovy zde jakákoli komunikace velmi ruší při práci ostatní nezúčastněné zaměstnance. Většina neformální komunikace tedy probíhá před budovou, kde se lidé scházejí například ke kouření, které je v budově zakázáno, nebo k vyřízení osobních telefonátů. Posledním místem je případná polední pauza na oběd v některém ze stravovacích zařízení poblíž. To z důvodů absence kantýny či jídelny v budově. Stravování tu tedy probíhá individuálně, dle potřeb jednotlivců. Odpočinkovou zónu by zaměstnanci vřele uvítali.

Benefity

Společnost ČD Cargo, jako celek, i tedy její kulturu ovlivňují silné odbory (např.: Odborové sdružení železničářů⁴⁹). Jejich působením zde zaměstnanci mají mnohé benefity, které vyplývají

⁴⁸ Viz organizační struktura společnosti.

⁴⁹ Odborové sdružení železničářů: <http://www.osz.org/>

z přijaté kolektivní smlouvy⁵⁰. Jako příklady lze uvést povinné stravenky pro každého, příspěvky na penzijní a životní připojištění, příspěvky na dětské letní tábory atp. V případě složité životní situace zaměstnanec má personální oddělení možnost poskytnout určitý finanční obnos k překlenutí této situace. Avšak nízkou úročenou půjčku či výplatu mzdy předem společnost v žádném případě neposkytuje. V některých společnostech bývá nabízen služební automobil, který má v ČD Cargo k dispozici pouze hrstka zaměstnanců a i v těchto případech je směřívá využívat výhradně k pracovním účelům a pouze na žádost (například výjezd obchodního zástupce za klientem).

Společnost nemá zavedený žádný systém zaměstnaneckých výhod (např.: Cafeteria). Zaměstnanci však mají benefity různé. Například původním zaměstnancům, kteří přešli z mateřské společnosti České Dráhy, a.s., zůstali některé výhody jako třeba bezplatná doprava. Nebo provozní profese mají oproti ostatním zaměstnancům po určité době působení ve firmě nárok na kondiční pobyt a mnoho dalších výhod, které jsou pevně zakotveny právě v kolektivní smlouvě⁵¹.

Vzdělávání

Společnost ČD Cargo vzdělává své zaměstnance zejména v případech určených zákonem (tzv. obligatorní vzdělávání). Pokud by se zaměstnanec chtěl dále vzdělávat, musí podat žádost. Následně musí být potvrzena a odůvodněna potřebou tohoto vzdělání jeho nadřízeným i personální oddělením. Zaměstnanec má také nárok na jazykové kurzy, pokud jeho vedoucí potvrdí potřebu dalšího vzdělání jazyka. V tomto případě zaměstnanec skládá pravidelné pololetní testy a jeho jazyková znalost se musí prokazatelně zlepšovat, jinak o tento nárok přijde.

Zajímavostí je zavedený tzv. „Talent program“. Jedná se o zvláštní vzdělávání klíčových zaměstnanců, kteří jsou vytipováni svými vedoucími jako obzvláště důležití pro budoucnost a rozvoj společnosti. Tito vybraní lidé mají možnost vzdělávání a osobního rozvoje navíc, oproti ostatním.

Pracovní uniformy

Pracovní uniformy má společnost ČD Cargo zavedena pouze u provozních pracovníků a zahrnují i povinné ochranné pomůcky a vybavení. Administrativní zaměstnanci nemají předepsané oblečení. Je ovšem zvykem a v podvědomí každého z nich chodit oblečen reprezentativním způsobem, v případě důležitých jednání formálně (obleky atp.). Vyšší a vrcholový management chodí formálně oblečen bez výjimek. Zajímavostí je tradice tzv. „neformálních pátků“, která nebyla nijak

⁵⁰ Ke stažení na: <http://www.osz.org/index.php?option=com_remository&Itemid=77&func=startdown&id=205>.

⁵¹ Ke stažení na: <http://www.osz.org/index.php?option=com_remository&Itemid=77&func=startdown&id=205>.

iniciována a vznikla přirozeným vývojem kultury ve firmě. Je založena na skutečnosti, že většina administrativních pracovníků není místních a dojíždí.

Rituály, tradice a hrdinové

Ve firmě jsou zakotveny různé rituály a tradice (jako již výše zmiňované „neformální pátky“), které jsou většinou iniciovány samotnými zaměstnanci (výjimkou je výroční ples pořádaný v Ostravě). Jednotlivé oddělení, občas i odbory, si organizují veškeré oslavy individuálně. Výjimkou jsou samozřejmě určité zvláštní události, jako například sportovní či obrovský obchodní úspěch zaměstnance, záchrana života, 50leté výročí narození atp., kdy se sejde více lidí na popud vedení. Takové úspěchy jsou zároveň oceněny i v interním magazínu „Cargovák“ a ve společnosti je prezentován jako hrdina. Důležité je zmínit, že účast na těchto oslavách není nikdy povinná, případná nepřítomnost někoho z kolektivu se žádným způsobem nepostihuje ani neřeší.

Vztah k nejistotě

Vztah k nejistotě zaměstnanci vnímají spíše jako hrozbu, výzvou se jejich vztah k nejistotě charakterizovat dá jen velice těžko. V roce 2010 zaměstnanci měli možnost konfrontace s hrozbou, kdy společnost čelila finančním i personálním problémům. Podle slov vedení společnosti se s těmito problémy vyrovnala velmi dobře, zvláště pak v druhé polovině roku. Podařilo se stabilizovat cashflow společnosti, a byla zefektivněna organizační struktura společnosti. Stále dochází ke snižování počtu zaměstnanců, avšak už ne v takové míře jako tomu bylo doposud. Určitá nejistota zde tedy jistě přetrvává, avšak podle slov zaměstnanců již není hrozbou.

Odměňování

Odměňování ve společnosti ČD Cargo se pro mnohé pozice liší. Někteří zaměstnanci, jako např. vedení či někteří klíčoví zaměstnanci, mají smluvní mzdy a pro ně je finanční ohodnocení i značnou motivací. Avšak ostatní mají tarifní (tzv. tabulkové) ohodnocení, tzn.: přesně vědí, kolik dostanou zapláceno. Výše výplaty pro ně tedy není výrazným motivačním faktorem.

Respektují se zájmy zákazníka a neustálé zlepšování a inovace je považováno za standart, jak se vyjádřili někteří zaměstnanci, není tedy nijak zvláště odměňováno.

Vůdčí idea firmy je iniciována řídicími silami a hlavním nositelem úspěchu je organizace jako celek.

Stimulace

Podle slov zaměstnanců mezi významné stimuly patří železnice jako taková. Zejména je tomu u provozních pracovníků, kteří opravdu žijí svoji prací i v osobním životě (sbírání vláček atp.), ale i u mnoha ostatních se jedná o „srdeční“ záležitost. Dalším významným stimulem je seberealizace ve významné, velké i obecně známé tuzemské společnosti. Někteří prý dokonce dávají přednost práci v této společnosti, například oproti automobilovému průmyslu, z důvodu ekologie železniční dopravy. Zejména v těchto aspektech je značná míra ztotožnění mezi zaměstnanci.

Informovanost

Společnost se snaží být velice transparentní a nic neutajovat. Z tohoto důvodu je zde informovanost, dle mého názoru, na velice vysoké úrovni. Příkladem může být vydávání mnoha periodik a firemních časopisů⁵²:

1. *Čtvrtletník ČD Cargo Bulletin*: je odborný magazín, který je určen zákazníkům a obchodním partnerům společnosti, kterým přináší odborné informace zejména z oblasti železniční a kombinované dopravy, představuje platformu pro komunikaci se zákazníky, společnost v magazínu prezentuje své produkty, novinky a další inovativní řešení v dopravních a logistických službách. Bulletin také přináší informační servis z oblasti české i evropské legislativy.
2. Dvojjazyčný česko-anglický *čtvrtletník Cargo Motion – revue* pro dopravu a logistiku: je určen především tuzemským a zahraničním manažerům, obchodním partnerům ČD Cargo, představitelům veřejné správy, poslancům, hejtmanům a dalším významným osobnostem. Tento časopis oslovuje ekonomicky výše postavené cílové skupiny a představuje jim produkty a novinky společnosti ČD Cargo, osobnosti ČD Cargo i další osobnosti nejen z oboru dopravy. Hlavní podíl čtenářské obce tvoří segment „B2B“ prostřednictvím cílené adresné distribuce.
3. *Měsíčník Speciál ČD Cargo*: je narozdíl od předchozích určen zejména široké veřejnosti. Společnost ČD Cargo má zájem na komunikaci i s laickou veřejností, které představuje výhody železniční nákladní dopravy a kombinované dopravy populárnější formou. Speciál ČD Cargo se zabývá tématy, jež posilují povědomí o značce ČD Cargo, a tématy, která vysvětlují poslání firmy ve společnosti v širších souvislostech (např. vojenské přepravy, přepravy jaderného paliva apod.), ale také představují běžný chod firmy a jejich

⁵² Více informací na adrese <<http://www.cdcargo.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/-6431/>>

zaměstnanců, spolupráci ČD Cargo se školami a další témata z oblasti společenské odpovědnosti firmy.

4. *Interní magazín Cargovák* pro zaměstnance ČD Cargo: je určen pouze pro zaměstnance samotné společnosti, prezentace výsledků společnosti ČD Cargo, zajímavých zaměstnanců a událostí zejména ze světa nákladní železniční dopravy.

6 Etický kodex ČD Cargo

Každý zaměstnanec je při výkonu své profese, pro společnost ČD Cargo, jejím zástupcem, který v právě daný moment může rozhodnout o náhledu na společnost u mnoha klientů, zákazníků a dalších osob, které mohou být pro ČD Cargo důležitým partnerem v budoucí spolupráci.

Za tímto účelem se společnost rozhodla připravit, podle slov zaměstnanců, dle nejmodernějších teorií kodex, který má napomoci jednotlivým zaměstnancům v otázce chování a dobré reprezentace společnosti. Tento kodex byl zaveden a je platný od 1. 1. 2009. Na starosti ho má odbor lidských zdrojů (O10⁵³) a je určen pro všechny zaměstnance bez výjimky. Společnost má tedy pouze jeden kodex pro všechny pracovní pozice ve firmě. Byl sestaven jednou osobou ze zmíněného odboru a v rámci připomínek ve spolupráci s právníkem společnosti. Zároveň k němu proběhlo školení jako součást školení pro interní lektory.

Hlavní náplní etického kodexu ČD Cargo je souhrn obecných charakteristik činností zaměstnance, která úzce souvisí s dobrou prezentací společnosti. Proto se etický kodex zaměřuje na otázky nastavení vztahu a správné komunikace mezi zaměstnancem a zákazníkem, ale také mezi zaměstnanci samotnými. Etický kodex ČD Cargo je nástroj, který má pomáhat zajišťovat, aby každodenní aktivity společnosti ČD Cargo, a.s., a jednání všech jeho zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám společnosti. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů společnosti ČD Cargo a vymezují standard profesionálního jednání. Etický kodex navazuje na standardy chování a jednání zaměstnanců ČD Cargo, a.s., které jsou stanoveny platnými právními předpisy, interními předpisy společnosti a základními pravidly slušnosti. Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve společnosti očekávat.

Zaměstnanec je při podpisu pracovní smlouvy zavázán dodržovat firemní předpisy ČD Cargo. Jelikož etický kodex zaměstnance je jedním z předpisů, je tedy zároveň vymahatelný vůči zaměstnancům. Etickému kodexu není přiřazována taková autorita jako jiným předpisům a běžně se na něj zaměstnanci neodkazují. To je způsobeno tím, že není chápán jako nařízení, ale pouze jako doporučení, či norma, která má upevňovat kulturu společnosti. Je pouze v zájmu každého zaměstnance, aby dobře znal pravidla v něm obsažená i principy, z nichž tato pravidla vycházejí,

⁵³ Viz organizační struktura.

a zároveň rozuměl jejich významu. Výjimkou jsou některá pravidelná hodnocení zaměstnanců svými vedoucími, kteří občas vyzdvihují přednost některého zaměstnance jako snahu prosazovat hodnoty etického kodexu, které etický kodex sumarizuje:

- Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec dodržovat a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost, kvalita a efektivnost práce, dodržování nestrannosti a rovného přístupu, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost.
- Zaměstnanec vykonává svou práci ve shodě se zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanoveními etického kodexu.
- Vedení společnosti přispívá k uplatňování těchto zásad a tím i k efektivnímu výkonu veřejné správy vytvářením vhodného pracovního prostředí a zachováváním rovného přístupu k zaměstnancům s důrazem na hodnocení podle odvedené práce.

Při podpisu pracovní smlouvy zaměstnanec dostává „Příručku nového zaměstnance“, kde má možnost se seznámit s etickým kodexem společnosti. Ovšem nijak nestvrzuje (např. podpisem), že se s ním opravdu seznámil. V etickém kodexu se zmiňuje že: *„Zaměstnanci společnosti by měli přijmout etický kodex jako morální závazek, upravující mravní postoje, chování a jednání všech zaměstnanců vůči firmě, spolupracovníkům, zákazníkům, obchodním partnerům a veřejnosti. Kodex není vnitřním právním předpisem, je souborem pravidel upřesňujících a doplňujících právní předpisy.“* Další možností jak zaměstnanec má možnost seznámit se s kodexem je na Intranetu a v registru interních norem společnosti. Veřejnost si může etický kodex zaměstnance ČD Cargo prohlédnout na internetu, konkrétně na webových stránkách společnosti, avšak pouze ve zkrácené podobě.⁵⁴

Etický kodex je členěn na 5 základních částí o celkovém rozsahu tří stran:

1. *Úvod a obecná ustanovení* – je zde definován např. účel kodexu, základní hodnoty zaměstnance, vedení atp.
2. *Souhrn hlavních principů* – obsahuje 10 hlavních principů tohoto etického kodexu, které by zaměstnanec měl znát a respektovat.

⁵⁴ Na adrese <<http://www.cd-cargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/eticky-kodex/-2708/>>.

3. *Telefonní linka pro etiku* – krátce informuje o speciální lince pro etiku a složení celopodnikového prošetřujícího týmu.
4. *Střet zájmů* - krátce ustanovuje, čeho se má zaměstnanec vyvarovat v otázce střetu zájmů.
5. *Závěrečná ustanovení* – závěrem jsou zde shrnuty znovu základní hodnoty, a další obecná ustanovení. Závěrem se zde uvádí, že po dvou letech od zavedení bude prověřeno uplatňování etického kodexu v praxi a o výsledcích kontroly bude informováno představenstvo společnosti a odborové centrály, včetně případných návrhů na změny.

Dalších sedm stránek etického kodexu obsahuje následující 4 přílohy:

1. *Pravidla etického chování* – zde jsou velice podrobně vysvětlena všechna pravidla etického chování zaměstnance (viz následující obrázek č. 9 – Pravidla etiky ČD Cargo, a.s.)
2. *Postup při zpracovávání oznámení na telefonní linku pro etiku* – podrobněji definuje a vysvětluje postup všech zúčastněných stran při použití telefonní linky pro etiku i její funkce
3. *Pomocník pro etické rozhodování* – tato příloha slouží jako návod pro řešení konkrétních problémů. Obsahuje otázky, na které by si měl zaměstnanec odpovědět v obtížných situacích atp.
4. *Přehled souvisejících vnitřních předpisů* – přikládá k etickému kodexu Pracovní řád ČD Cargo, a.s. a Spisový, skartační a archivní řád ČD Cargo, a.s.



Obrázek 25 - Pravidla etiky ČD Cargo, a.s.
Zdroj: Etický kodex zaměstnance ČD Cargo, a.s. – interní

Tento etický kodex od svého zavedení nebyl zatím nijak pozměňován ani žádným způsobem upravován. Neprobíhá ani neproběhlo hodnocení jeho efektivity a uplatňování v praxi. Dle odboru lidských zdrojů zatím nebyla potřeba toto zjišťovat a zároveň v současnosti neexistuje osoba odpovědná za etický kodex ve společnosti.

Význam kodexu společnost shledává především v tom, že jasně říká, na jakých hodnotách a mezilidských vztazích společnost ČD Cargo staví a o jaké spolupracovníky se chce opírat i do budoucna. Zaměstnavatel podle jeho slov v etickém kodexu usiluje o styl otevřený, zákaznický a podnikatelsky orientovaný, respektující hodnoty lidí, kteří jej pomáhají utvářet.

Dále zaměstnavatel pro utváření dobrých mezilidských vztahů podporuje profesionální růst a spravedlivé odměňování.

6.1 Hlavní principy

Společnost ČD Cargo se v etickém kodexu zavázala provozovat obchodní činnost v souladu s nejvyššími etickými standardy následujícími principy:

1. Dodržování právního řádu

Princip obsahuje úsilí zaměstnavatele a zaměstnanců postupovat v souladu s právním řádem a vnitřními předpisy jako celku. Vykládat předpisy podle jejich smyslu a v souladu s principy dobrých mravů. Při uvážení obchodního případu zohledňovat výhradně objektivní kritéria a relevantní skutečnosti.

2. Nestrannost

Princip požaduje rovné zacházení se všemi osobami, především, aby všem byla dána možnost se vyjádřit. Stížnost osoby na konkrétního zaměstnance řeší zásadně jiný zaměstnanec, než proti kterému stížnost směřuje, a to na základě porovnání tvrzení obou stran a objektivně zjištěných skutečností.

3. Včasnost

Princip zavazuje zaměstnavatele vyřídit každý obchodní případ v rozumném a přiměřeném čase bez zbytečných průtahů, případně vyrozumět příslušnou osobu o důvodech prodlevy.

4. Předvídatelnost

Princip požaduje po zaměstnavateli, aby v obdobných případech používal obdobné postupy, případně aby odůvodnil, proč se od své dosavadní praxe odchýlil. Struktura vztažných tiskopisů a dokumentů je ustálená tak, aby se osoby mohly v těchto dokumentech snadno orientovat.

5. Přesvědčivost

Princip předpokládá, že zaměstnavatel poskytuje osobě přiměřené informace o zjištěných skutečnostech a o jejích povinnostech vůči němu a informuje ji o svém budoucím postupu. Zaměstnanec přihlíží ve svém ústním a písemném vyjadřování ke komunikačním a intelektuálním schopnostem osoby.

6. Přiměřenost

Na základě tohoto principu zaměstnavatel zohledňuje při uplatňování svých nároků mimořádnou situaci určité osoby a její oprávněné zájmy tak, aby jeho postup nebyl vůči této osobě nepřiměřeně tvrdý.

7. Součinnost

Podle tohoto principu zaměstnavatel vždy usiluje o komplexní řešení problému obchodního případu. Za tímto účelem zajistí vzájemnou komunikaci a předávání informací mezi svými vlastními odbory či organizačními jednotkami. Zaměstnavatel je důsledný a udržuje kontakt s každým konkrétním případem či problémem až do jeho faktického vyřešení.

8. Odpovědnost a kompetentnost

Princip požaduje po zaměstnavateli, aby se nevyhýbal posouzení předběžné otázky, která spadá do jeho působnosti. Ke všem námitkám a návrhům osob se zaměstnavatel jednoznačně vyjádří. V případě, že zaměstnavatel udělá chybu, jasně a výslovně tuto chybu přizná, písemně se za ni osobě omluví a přijme účinná opatření k nápravě. Zaměstnavatel pečlivě dodržuje spisový pořádek a vede záznamy o příchozí a odchozí poště tak, aby byl schopen jednotlivé dokumenty vyhledat.

9. Vstřícnost a otevřenost

Princip usiluje o to, aby se zaměstnanci chovali k obchodním partnerům s respektem a zdvořilostí. Zaměstnavatel se vždy snaží pomoci osobě dosáhnout cíle, který sleduje svým požadavkem, a teprve v případě, že to není možné, protože tomu brání příslušné předpisy nebo oprávněné důvody, zaměstnavatel žádost odmítne. Zaměstnavatel věnuje všem sdělením osob náležitou pozornost a na všechna podání odpovídá řádně a bez zbytečného prodlení, s výjimkou podání opakovaných a nepřinášejících nové skutečnosti a podání anonymních. Na dokumentech zaměstnavatele je vždy uvedeno jméno zaměstnance, který dokument vypracoval, a telefonický či e-mailový kontakt na něj.

10. Odborné kvalifikace

Zaměstnanec dbá o prohlubování a zvyšování své odborné kvalifikace, popřípadě jazykové vybavenosti. Své kvalifikace, schopností a pracovního potenciálu využívá v zájmu společnosti ČD Cargo.

6.2 Telefonní linka pro etiku

Se zavedením etického kodexu zaměstnance ČD Cargo byla zřízena speciální telefonní linka pro etiku, která přijímá stížnosti na porušení zmíněného kodexu. Linka je k dispozici od pondělí

do pátku od 8:00 do 16:00 hodin a obsluhují ji zaměstnanci odboru lidských zdrojů. Dle jejich slov byla využívána zřídka v době jejího zavedení a v současné době zaměstnanci tuto linku nevyužívají vůbec.

Zaměstnanci na ni mají možnost ohlásit jakékoli skutečné nebo připravované jednání, které může opodstatněně představovat porušení etického kodexu, avšak jakékoli záměrně falešné oznámení bude považováno za hrubé porušení pracovních povinností. Oznámení zaměstnance na telefonní linku pro etiku řeší celopodnikový prošetřující tým, jehož členy jsou zástupci jednotlivých odborných útvarů Generálního ředitelství ČD Cargo a zástupci příslušné odborové organizace.

Společnost se v etickém kodexu zavazuje podniknout v přiměřené míře všechny kroky, aby jméno oznamovatele i jména zaměstnanců, o kterých nebo proti kterým bylo učiněno oznámení, byla udržena v tajnosti, přinejmenším do vyřešení případu. Z důvodu ochrany obou stran z mnoha zjevných důvodů.

Po přijetí oznámení odborník pro komunikaci vypracuje zprávu se záznamem o otázce nebo problému volajícího. Zpráva je následně zaslána vedoucímu celopodnikového prošetřujícího týmu. Každému oznámení je přidělován „klíč zprávy“. Prostřednictvím tohoto klíče je možné kontrolovat stav oznámení e-mailem – např. zda již oznámení bylo prověřeno, zda-li je právě zpracováváno nebo zda již bylo vyřešeno.

7 Návrhy a doporučení

V této kapitole se pokusím shrnout své návrhy a doporučení společnosti ČD Cargo, a.s. ke zlepšení oblasti firemní kultury a zejména etického kodexu. K jejich zjištění jsem danou problematiku porovnával se velkými firmami z vysoce konkurenčního automobilového průmyslu. Dle mého názoru, právě společnosti v tomto oboru mají dobře rozpracované veškeré aspekty firemní kultury a etiky. Zároveň jsem měl možnost konzultace s manažery v těchto společnostech.

V první řadě by společnost ČD Cargo měla v etickém kodexu sjednotit základní hodnoty, které má každý její zaměstnanec dodržovat a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti. V základních ustanoveních etického kodexu, společnost ustanovuje zmíněné hodnoty jako: zákonnost, kvalitu a efektivnost práce, dodržování nestrannosti a rovného přístupu, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost. Avšak v závěrečných ustanoveních jsou jako tyto základní hodnoty prezentovány: týmová práce, odpovědnost, kvalita a profesionální přístup.

Dalším důležitým krokem ke zlepšení jak etického kodexu, tak firemní kultury, by pomohlo zavedení konkrétní osoby odpovědné za oblasti etiky, etického kodexu a firemní kultury. Tato osoba by měla systematicky a pravidelně hodnotit zmíněné aspekty a navrhnout opatření k jejich neustálému zlepšování i na základě srovnání s ostatními firmami.

Etický kodex ve společnosti je platný od 1. ledna 2009 a doposud nebyla hodnocena jeho efektivnost, k čemuž se společnost zavázala v jeho samotném textu. Konkrétně v závěrečných ustanoveních se píše: „Po dvou letech od zavedení Kodexu bude prověřeno jeho uplatňování v praxi a o výsledcích kontroly bude informováno Představenstvo společnosti ČDC a odborové centrály, včetně případných návrhů a změn.“

Možností by bylo provést externí audit firemní kultury a etického kodexu, případně zavést hodnocení těchto oblastí do interního auditu. Toto hodnocení, by dle mého názoru, mělo probíhat minimálně jednou ročně i s provedením průzkumu mezi všemi zaměstnanci.

Jak jsem již zmínil v teoretické části⁵⁵ tak etické kodexy by se neměly orientovat pouze na problematiku lidských zdrojů a být organizovány útvary řízení lidských zdrojů nebo právními

⁵⁵ V kapitole 2.2 Etický kodex.

odděleními. Pro všechny pracovníky musí být zřejmé, že za etickým programem stojí celý vrcholový management, a že etický kodex orientuje pracovníky ke splnění podnikové strategie jako celku.

V tomto konkrétním případě etický kodex, podle slov zaměstnanců, vznikl právě jednou osobou z odboru lidských zdrojů ve spolupráci s právníkem. Tento přístup tedy zajisté není správný. Etický kodex se tak stává spíše jakousi proklamací či marketingovým tahem než určitým prostředkem k plnění strategie podniku, kterým by měl jistě být. Zároveň za strategický cíl by společnost měla považovat dobré jméno firmy, které v sobě zahrnuje jak etiku, tak i efektivnost.

Za důležité je třeba považovat vymahatelnost plnění etického kodexu, a jelikož nemá právní platnost, lze jeho porušení řešit postihem v kodexu stanoveným (např. odraz v osobním hodnocení). Postup posuzování chování proti etickému kodexu by měl být přílohou k němu samotnému. Vymahatelnost lze zaručit například přiložením k pracovní smlouvě. V takovém případě neplnění etického kodexu je neplněním pracovní smlouvy. Tato doložka v etickém kodexu chybí a i z průzkumu je patrné, že etickému kodexu ve společnosti ČD Cargo není přikládána dostatečná váha.

Dle mého názoru chybí dostatečná propagace etického kodexu a telefonní linky pro etiku v rámci společnosti. Zaměstnanci mají možnosti se s nimi seznámit, ty se mi ovšem zdají jako nedostačující. Veškeré cesty jak se seznámit nebo si připomenout etický kodex (až na Intranet firmy) jsou, podle mého mínění, poněkud komplikované či jednorázové.

V tomto případě bych navrhoval například systém nástěnek s vytyčenými základními body kodexu (např. jakési desatero) a také odkazem na telefonní linku pro etiku. Tento systém je zaveden a chválen v mnohých zahraničních společnostech.

Uvedený krok ve spojení s pravidelným auditem zmíněných aspektů by podle mne vedlo k většímu splynutí zaměstnanců s etickým kodexem, lepšímu využití, jeho efektivnosti i telefonní linky pro etiku.

Telefonní linka pro etiku, jak sami zaměstnanci uvedli, je v současnosti naprosto nevyužívaná. Zmíněná lepší propagace by měla oživit její užívání. Vhodné by bylo zřídit například i záznamník na této lince pro její nepřetržité fungování. V současné době totiž na ni zaměstnanci mají možnost volat pouze od pondělí do pátku od 8:00 do 16:00. V tuto dobu je většina z nich také v práci

a nemusí mít volnou chvíli nebo prostor (v rámci anonymity) na zavolání a sdělení svého problému. Při zavedení „nonstop“ telefonní linky pro etiku by každý člověk měl možnost nechat si daný problém nechat uležet v hlavě a zavolat na ni v klidu.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat stav podnikové kultury ve společnosti ČD Cargo, a.s. a analyzovat jejich etický kodex s provedením dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Zároveň uvést možné návrhy a doporučení, vedoucí ke zlepšení jak firemní kultury, tak etického kodexu.

V předešlé kapitole č. 7 jsem uvedl své návrhy a doporučení ke zlepšení etického kodexu a tím i firemní kultury společnosti ČD Cargo. Dle mého názoru, hlavním nedostatkem je formálnost zmíněného kodexu, jelikož na něj byla upřena pozornost spíše při jeho sestavování než v průběhu skutečného plnění. Chybí zde ty nejdůležitější faktory jako je jeho jasná vymahatelnost a hodnocení jeho efektivity. Samotný kodex je přitom značně rozsáhlý.

Na druhou stranu na základě dotazníkového šetření, rozhovorů i pozorování je pracovní atmosféra příjemná a firemní kultura adekvátní rozsahu a typu společnosti.

Pokud se zaobíráme a řešíme problémy spojené s firemní kulturou a etickým kodexem ve společnosti nesmíme zapomínat i na ostatní faktory, mnohdy podstatnější, jako jsou firemní procesy, finanční stránka, produktivita a další. Častým problémem v praxi bývá, že manažeři některé problematice nevěnují dostatečnou pozornost nebo naopak věnují ji přílišnou pozornost a nevěnují se jiným záležitostem, které mohou být v daný okamžik, jak jsem již zmínil, klíčové.

Nejinak je tomu samozřejmě i v případě ČD Cargo, a.s. Podle posledních zpráv se finanční i personální stránka společnosti již podařila stabilizovat. Je tedy vhodný čas zaměřit se i na další aspekty jako jsou například právě firemní kultura a etický kodex. Věřím, že se společnosti podaří optimalizovat uvedené faktory a zlepšit tak její konkurenceschopnost i efektivitu.

Použitá literatura:

1. ANZENBACHER, A.: *Úvod do etiky*. 3. vyd. Praha: Academia, 2001. 292 str.
ISBN 80-200-0953-1
2. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 str.
ISBN 80-7169-614-5
3. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 str.
ISBN 978-80-247-1407-3
4. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 str. ISBN 80-251-0396-X
5. BUCHTA, M., SIEGL, M.: *Základy managementu*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 155 str. ISBN 80-7194-304-5
6. BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 str. ISBN 80-7226-763-9
7. BROWN, A. D.: *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. 320 str.
ISBN 0-273-60454-6
8. ČD CARGO, A.S.: *Cargovák, interní magazín pro zaměstnance ČD Cargo, a.s.* Březen 2011
9. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 str. ISBN 80-7169-422-3
10. DYTRT, Z. a kol.: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 str.
ISBN 80-247-1589-9
11. DYTRT, Z.: *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. 137 str. ISBN 80-86851-45-1
12. DYTRT, Z.: *Manažer – etika – globalizace*. 1. vyd. Praha: Economia, 2001. 56 str.
ISBN 80-85378-18-3
13. DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M.: *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. 150 str. ISBN 978-80-251-2771-1
14. LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 str.
ISBN 978-80-247-2951-0
15. LUKNIČ, A. S.: *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Trenčín: SAP, spo. s r. o., 1994.
344 str. ISBN 80-85665-30-1
16. MCDANIEL, Ch.: *Organizational ethics: research and ethical environments*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2004. 182 str. ISBN 0-7546-3447-7

17. PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd.* Praha: Grada, 1993. 130 str. ISBN 80-7169-018-X
18. PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P.: *Etické řízení ve firmě. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007. 166 str. ISBN 978-80-247-1621-3
19. SCHEIN, E. H.: *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 str. ISBN 0-7879-6845-5
20. ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd.* Praha: ASPI, 2004, 88 str. ISBN 80-7357-046-7
21. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd.* Praha: Grada, 2004, 168 str. ISBN 80-247-0405-6
22. VLÁČIL, J. a kol.: *Organizační kultura v českém průmyslu. 1. vyd.* Praha: Codex Bohemia, 1997. 208 str. ISBN 80-85963-42-6.

Internetové zdroje:

1. *Culture.* SlideShare. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>>
2. ČANČÍK, P.; ČANČÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí.* Transparency International [online]. [cit. 2011-03-21]. <http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_amanpe.pdf>
3. ČD Cargo, a.s. *Etický kodex* [online]. [cit. 2011-03-21]. <<http://www.cdcargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/eticky-kodex/-2708/>>
4. ČT24. *Představenstvo ČD Cargo kvůli špatnému hospodaření končí.* ČT24 [online]. [cit. 2011-03-21]. <<http://www.ct24.cz/ekonomika/93199-predstavenstvo-cd-cargo-kvuli-spatnemu-hospodareni-konci/>>
5. ČT24. *Odstavené vagony ČD Cargo stále hyzdí krajinu.* ČT24. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.ct24.cz/doprava/113378-odstavene-vagony-cd-cargo-stale-hyzdi-krajinu/>>
6. ESONDY. *Firemní kultura.* ESondy. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.e-sondy.cz/firemni-kultura>>
7. ESPORT.CZ. *Firemní kultura je cool.* SlideShare. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.slideshare.net/towarnik/firemni-kultura-je-cool>>

8. FINANČNÍNOVINY.CZ. *Téma: ČD Cargo*. FinančníNoviny.cz. [online]. [cit. 2011-04-17]. <http://www.financninoviny.cz/tema/index.php?id_seznam=6092>
9. HÄUSER SILMA GRADIENT s.r.o. *Firemní kultura*. SILMAHSG.cz [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.silmahsg.cz/firemni-kultura.htm>>
10. HR NEWS. *Silné a slabé stránky firemní kultury odhalí audit*. HR NEWS. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-a-politika-id-148672/silne-i-slabe-stranky-firemni-kultury-odhali-audit-id-1145913>>
11. HYMPL, J. *ČD Cargo „dotovalo“ miliardáře Bakalu*. Týden.cz [online]. [cit. 2011-04-17]. <http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/doprava/cd-cargo-dotovalo-miliardare-bakalu_177366.html>
12. JEČNÝ, R. *Hospodářský zázrak ČD Cargo*. K-report. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.k-report.net/clanky/hospodarsky-zazrak-cd-cargo/>>
13. JOHÁNEK, T. *ČD Cargo se vrací k ziskovému hospodaření*. DOPRAVNÍ NOVINY. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/cd-cargo-se-vraci-k-ziskovemu-hospodareni>>
14. LIDOVKY.CZ, *Vznikne nákladní gigant? Vláda chce spojit CD Cargo s polskou železnici*. LIDOVKY.cz. [online]. [cit. 2011-04-17]. <http://byznys.lidovky.cz/vznikne-nakladni-gigant-vlada-chce-spojiti-cd-cargo-s-polskou-zeleznici-1zp-/ln-doprava.asp?c=A110104_092605_ln-doprava_nev>
15. MAG CONSULTING. *Firemní kultura*. Mag Consulting. [online]. [cit. 2011-03-21]. Magconsulting.cz. Dostupné z WWW: <http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765>
16. MICHAL, Jiří. *ČD Cargo opustil na protest další vysoký manažer*. E15.cz [online]. [cit. 2011-03-21]. <<http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/cd-cargo-opustil-na-protest-dalsi-vysoky-manazer>>
17. MINAŘÍK, M. *Velké ambice: Nový šéf ČD Cargo chce miliardu zisku*. iHNed.cz. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://ekonomika.ihted.cz/c1-45933170-novy-sef-cd-cargo-chce-miliardu-zisku>>
18. NOVA. *Personální ředitel ČD Cargo rezignoval*. TN.cz. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://tn.nova.cz/zpravy/ekonomika/personalni-reditel-cd-cargo-rezignoval.html>>
19. *Obchodní rejstřík Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR*. [online]. [cit. 2011-04-17]. <<http://www.justice.cz/>>

20. OBZOR. *ČD Cargo: Díky uzavřené kolektivní smlouvě teď všichni víme, na čem jsme.* OSZ.cz [online]. [cit. 2011-04-17].
<http://www.osz.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2120:obzor-2011-4-d-cargo-diky-uzavene-kolektivni-smlouv-te-vichni-vime-na-em-j sme&catid=67:c1%C3%A1nky&Itemid=55>
21. ODBOROVÉ SDRUŽENÍ ŽELEZNIČÁŘŮ. *Podniková kolektivní smlouva ČD Cargo, a.s. na rok 2011* OSZ.cz[online]. [cit. 2011-04-13] <http://www.osz.org/index.php?option=com_remository&Itemid=77&func=fileinfo&id=205>
22. PETŘÍK, J. *Zisky společnosti ČD Cargo před její privatizací překvapivě klesají.* ČT24 [online]. [cit. 2011-03-21]. <<http://www.ct24.cz/doprava/7613-zisky-spolecnosti-cd-cargo-pred-jeji-privatizaci-prekvapive-klesaji/>>
23. PEVI s.r.o. *Firemní kultura a vztahy na pracovišti.* PEVI. [online]. [cit. 2011-04-17].
<<http://www.pevi.cz/zajimavosti-z-oboru/firemni-kultura-a-vztahy-na-pracovisti.html>>
24. *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2011-03-21]. Slovník-cizich-slov.cz. Dostupné z WWW:
<<http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=artefakt&typ=0>>.
25. *Etický kodex.* Společenská odpovědnost firem (CSR) [online]. [cit. 2011-03-21].
<<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>
26. SŮRA, J. *Bárta chce spojit ČD Cargo s polskou nákladní železnicí.* IDNES.cz. [online]. [cit. 2011-04-17]. <http://ekonomika.idnes.cz/barta-chce-spojít-cd-cargo-s-polskou-nakladni-zeleznici-pgr-/ekoakcie.aspx?c=A110104_1508491_ekoakcie_spi>
27. ŠINDELÁŘ, J. *ČD Cargo loni přepravilo více zboží.* E15. [online]. [cit. 2011-04-17].
<<http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/cd-cargo-prepravilo-loni-vice-zbozi>>

Ostatní zdroje:

1. Etický kodex zaměstnance ČD Cargo, a.s.
2. Organizační struktura ČD Cargo, a.s.

Seznam použitých zkratk

A.S. ... Akciová společnost

B2B ... Business to business

BOZP ... Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČD ... České dráhy

ČDC ... ČD Cargo

KZAM ... Klasifikace zaměstnanců

SWOT ... strenghts, weaknesses, opportunities, threats (analýza)

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vlivy působící na charakter firemní kultury.....	12
Tabulka 2 – Otázky ke klasifikaci firemní kultury.....	20
Tabulka 3 - Základní finanční údaje společnosti ČD Cargo, a.s.	41
Tabulka 4 - Základní finanční ukazatele společnosti ČD Cargo, a.s.....	41
Tabulka 5 - Základní personální ukazatele	42
Tabulka 6 - Třídy KZAM	43
Tabulka 7 - Vývoj počtu zaměstnanců od prosince 2007 do prosince 2010	44

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Kultura na vzestupné úrovni	9
Obrázek 2 - Scheinův model organizační kultury	15
Obrázek 3 – Model souvislostí (The linkage research model).....	24
Obrázek 4 - Organizační kultura podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho	25
Obrázek 5 - Charakteristika náplně manažerské etiky a vztah inovací	32
Obrázek 6 - Etika není jen forma managementu, ale jeho obsah	34
Obrázek 7 - Logo společnosti.....	40
Obrázek 8 - Vývoj počtu zaměstnanců od prosince 2007 do prosince 2010.....	43
Obrázek 9 - Věková struktura respondentů (dotazníková otázka č. 20).....	48
Obrázek 10 - Struktura respondentů dle délky zaměstnaní u ČD Cargo, a.s. (dotazníková otázka č. 17)	48
Obrázek 11 - Dotazníková otázka č. 1	50
Obrázek 12 - Dotazníková otázka č. 2	50
Obrázek 13 - Dotazníková otázka č. 3	51
Obrázek 14 - Dotazníková otázka č. 4	51
Obrázek 15 - Dotazníková otázka č. 5	52
Obrázek 16 - Dotazníková otázka č. 6	52
Obrázek 17 - Dotazníková otázka č. 7	53
Obrázek 18 - Dotazníková otázka č. 8	54
Obrázek 19 - Dotazníková otázka č. 9	54
Obrázek 20 - Dotazníková otázka č. 10	55
Obrázek 21 - Dotazníková otázka č. 11	55
Obrázek 22 - Dotazníková otázka č. 12	56
Obrázek 23 - Dotazníková otázka č. 14	57
Obrázek 24 - Dotazníková otázka č. 15	57
Obrázek 25 - Pravidla etiky ČD Cargo, a.s.	67

Seznam příloh:

Příloha 1 - Etický kodex zaměstnance ČD Cargo, a.s.....	81
Příloha 2 - Dotazník: firemní kultura a etický kodex zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, a.s.....	89
Příloha 3 - Organizační struktura ČD Cargo, a.s. platná od 10. 2. 2011	93

Přílohy:

Příloha 1 - Etický kodex zaměstnance ČD Cargo, a.s.

1. Úvod a obecná ustanovení

Etický kodex zaměstnance ČD Cargo (dále jen „Kodex“) navazuje na standardy chování a jednání zaměstnanců ČD Cargo, a.s. (dále jen ČDC), které jsou stanoveny platnými právními předpisy, interními předpisy společnosti a základními pravidly slušnosti. Účelem Kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve společnosti očekávat.

1.1 Základní ustanovení

1. Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec ČDC dodržovat a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost, kvalita a efektivnost práce, dodržování nestrannosti a rovného přístupu, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost.
2. Zaměstnanec ČDC (dále jen „zaměstnanec“) vykonává svou práci ve shodě se zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednal v souladu s ustanoveními Kodexu.
3. Vedení ČDC přispívá k uplatňování těchto zásad a tím i k efektivnímu výkonu veřejné správy vytvářením vhodného pracovního prostředí a zachováváním rovného přístupu k zaměstnancům s důrazem na hodnocení podle odvedené práce.

2. Souhrn hlavních principů

Závazkem společnosti ČDC je provozovat obchodní činnost v souladu s nejvyššími etickými standardy. Tento Kodex zahrnuje naše principy i pravidla (Příloha č. 1).

1. Dodržování právního řádu

Princip obsahuje úsilí zaměstnavatele a zaměstnanců postupovat v souladu s právním řádem a vnitřními předpisy ČDC jako celku. Vykládat předpisy podle jejich smyslu a v souladu s principy dobrých mravů. Při uvážení obchodního případu zohledňovat výhradně objektivní kritéria a relevantní skutečnosti.

2. Nestrannost

Princip požaduje rovné zacházení se všemi osobami, především aby všem byla dána možnost se vyjádřit. Stížnost osoby na konkrétního zaměstnance řeší zásadně jiný zaměstnanec, než proti kterému stížnost směřuje, a to na základě porovnání tvrzení obou stran a objektivně zjištěných skutečností.

3. Včasnost

Princip zavazuje zaměstnavatele vyřídit každý obchodní případ v rozumném a přiměřeném čase bez zbytečných průtahů, případně vyzoomět příslušnou osobu o důvodech prodlevy.

4. Předvídatelnost

Princip požaduje po zaměstnavateli, aby v obdobných případech používal obdobné postupy, případně aby odůvodnil, proč se od své dosavadní praxe odchýlil. Struktura vztažných tiskopisů a dokumentů je ustálená tak, aby se osoby mohly v těchto dokumentech snadno orientovat.

5. Přesvědčivost

Princip předpokládá, že zaměstnavatel poskytuje osobě přiměřené informace o zjištěných skutečnostech a o jejích povinnostech vůči němu a informuje ji o svém budoucím postupu. Zaměstnanec přihlíží ve svém ústním a písemném vyjadřování ke komunikačním a intelektuálním schopnostem osoby.

6. Přiměřenost

Na základě tohoto principu zaměstnavatel zohledňuje při uplatňování svých nároků mimořádnou situaci určité osoby a její oprávněné zájmy tak, aby jeho postup nebyl vůči této osobě nepřiměřeně tvrdý.

7. Součinnost

Podle tohoto principu zaměstnavatel vždy usiluje o komplexní řešení problému obchodního případu. Za tímto účelem zajistí vzájemnou komunikaci a předávání informací mezi svými vlastními odbory či organizačními jednotkami. Zaměstnavatel je důsledný a udržuje kontakt s každým konkrétním případem či problémem až do jeho faktického vyřešení.

8. Odpovědnost a kompetentnost

Princip požaduje po zaměstnavateli, aby se nevyhýbal posouzení předběžné otázky, která spadá do jeho působnosti. Ke všem námitkám a návrhům osob se zaměstnavatel jednoznačně vyjádří. V případě, že

zaměstnavatel udělá chybu, jasně a výslovně tuto chybu přizná, písemně se za ni osobě omluví a přijme účinná opatření k nápravě.

Zaměstnavatel pečlivě dodržuje spisový pořádek a vede záznamy o příchozí a odchozí poště tak, aby byl schopen jednotlivé dokumenty vyhledat.

9. Vstřícnost a otevřenost

Princip usiluje o to, aby se zaměstnanci chovali k obchodním partnerům s respektem a zdvořilostí.

Zaměstnavatel se vždy snaží pomoci osobě dosáhnout cíle, který sleduje svým požadavkem, a teprve v případě, že to není možné, protože tomu brání příslušné předpisy nebo oprávněné důvody, zaměstnavatel žádost odmítne. Zaměstnavatel věnuje všem sdělením osob náležitou pozornost a na všechna podání odpovídá řádně a bez zbytečného prodlení, s výjimkou podání opakovaných a nepřinášejících nové skutečnosti a podání anonymních. Na dokumentech zaměstnavatele je vždy uvedeno jméno zaměstnance, který dokument vypracoval, a telefonický či e-mailový kontakt na něj.

10. Odborné kvalifikace

Zaměstnanec dbá o prohlubování a zvyšování své odborné kvalifikace, popřípadě jazykové vybavenosti. Svě kvalifikace, schopností a pracovního potenciálu využívá v zájmu společnosti ČDC.

3. Telefonní linka pro etiku

1. Zřizuje se telefonní linka pro etiku, která bude přijímat stížnosti na porušování Kodexu.

2. Členy celopodnikového prošetřujícího týmu pro etiku tvoří zástupci jednotlivých odborných útvarů Generálního ředitelství ČDC a zástupce příslušné odborové organizace.

Počet zástupců	Odborný útvar GŘ ČD Cargo
1	Úsek generálního ředitele
2	O10 – Odbor lidských zdrojů
2	O25 – Odbor právní
2	O30 – Odbor krizového řízení, bezpečnosti a kontroly
1	O26 - Odbor informatiky a řízení změn
1	O6 – Odbor obchodu
1	O1 – Odbor finančního řízení
1	O2 – Odbor účetnictví

4. Střet zájmů

1. Zaměstnanec se vyvaruje toho, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením zaměstnance. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické a fyzické osoby, se kterými má nebo měl obchodní nebo politické vztahy.

2. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje. V případě, že si zaměstnanec není jist, zda jde o činnost slučitelnou s výkonem jeho pracovní činnosti, projedná záležitost s členy celopodnikového prošetřujícího týmu pro etiku a svým přímým nadřízeným.

5. Závěrečná ustanovení

1. Zaměstnanci společnosti ČDC přijímají Kodex jako morální závazek, upravující mravní postoje, chování a jednání všech zaměstnanců vůči firmě, spolupracovníkům, zákazníkům, obchodním partnerům a veřejnosti. Kodex není vnitřním právním předpisem, je souborem pravidel upřesňujících a doplňujících právní předpisy.

2. Význam Kodexu spočívá především v tom, že jasně říká, na jakých hodnotách a mezilidských vztazích naše společnost staví a o jaké spolupracovníky se chce opírat i do budoucna. Zaměstnavatel usiluje o styl otevřený, zákaznický a podnikatelsky orientovaný, respektující hodnoty lidí, kteří jej pomáhají utvářet. Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec naší společnosti ctít, a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou týmová práce, odpovědnost, kvalita a profesionální přístup.

Dále zaměstnavatel pro utváření dobrých mezilidských vztahů podporuje profesionální růst a spravedlivé odměňování.

3. Kodex se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti ČDC. Proto každá zmínka o „ČD Cargo“ nebo „společnosti“ znamená, že se jedná o společnost, pro kterou daní zaměstnanci pracují, tj. pro společnost ČDC.

4. Je v zájmu každého zaměstnance, aby dobře znal pravidla obsažená v Kodexu i principy, z nichž tato pravidla vycházejí, a zároveň rozuměl jejich významu.

5. Kodex ČDC je zveřejněn v prostředí Intranetu společnosti ČDC na adrese <http://intranet.cdcargo.cz/etickykodex>. Po dvou letech od zavedení Kodexu bude prověřeno jeho uplatňování v praxi a o výsledcích kontroly bude informováno Představenstvo společnosti ČDC a odborové centrály, včetně případných návrhů na změny.

Příloha č. 1 - Pravidla etického chování

Pravidla obsažená v Kodexu nutné chápat a podporovat v tom i ostatní. Každý z nás by se proto měl při jakýchkoli pochybnostech a nejasnostech poradit s osobou zodpovědnou za oblast etiky.

Ačkoli Kodex poskytuje řadu pravidel a doporučení týkajících se zásad osobní integrity a etického jednání v pracovním životě, nemůže postihnout všechny situace, do nichž se každý z nás může dostat. Nemůže nahradit naši osobní odpovědnost, povinnost užívat vlastní úsudek a v případě potřeby se poradit o vhodném chování a postupu. Je také třeba využívat i další informační zdroje a podpory kolegů, kteří mají v ČDC etiku a profesionální jednání na starosti. Naše síla spočívá ve schopnosti sdílet znalosti a zkušenosti.

Dobré jméno společnosti

Je v zájmu nás všech jednat vždy tak, abychom zachovali dobré jméno společnosti ČDC. Vystupuje-li kdokoli z nás v situaci, v níž může být důvodně pokládán za zástupce ČDC, měl by zpravidla vyjadřovat jen stanoviska ČDC a nikoli své vlastní postoje.

Profesionální jednání se zákazníky a dodavateli

Nabízíme pouze služby, které jsme schopni poskytnout a snažíme se splnit nejméně to, k čemu jsme se zavázali. Chceme být nejuspěšnější, ale nikdy ne na úkor platných zákonů a etických zásad. Plníme své smluvní povinnosti, informujeme své klienty pravdivě a za své služby si účtujeme přiměřenou cenu. Respektujeme důvěrnost informací a soukromí svých klientů, zaměstnanců i dalších obchodních partnerů. Bez předchozího souhlasu nevyužíváme důvěrné informace pro soukromé účely ani ku prospěchu ČDC nebo třetích stran.

Všechny transakce se zákazníky a dodavateli musejí být nestranné, objektivní, neovlivněné žádnými vnějšími faktory a v souladu s pravidly společnosti ČDC. Dary nebo poskytovaná zábava či pohoštění nesmějí nikdy ovlivnit, ať již skutečně nebo zdánlivě, vaši schopnost nepředpojatého rozhodování.

Pravidla týkající se darů

Stejná pravidla platí jak pro dary zákazníkům a perspektivním zákazníkům, tak pro přijímání darů od dodavatelů. Je nevhodné poskytovat nebo přijímat dary ani pozornosti s výjimkou níže uvedeným případů:

- dary, které je zvykem dávat nebo přijímat u příležitosti svátků nebo při zvláštní příležitosti, pokud jsou dávány také jiným osobám v obdobném obchodním vztahu (pokud to místní zákony či předpisy dovolují),
- drobné reklamní předměty nebo dary nominální hodnoty, běžně používané ve vašem oboru.

Vztahy se zákazníky a dodavateli

Při různých příležitostech budete úzce spolupracovat se současnými nebo perspektivními zákazníky nebo dodavateli, abyste mohli lépe porozumět jejich potřebám a možnostem. Tento proces může zahrnovat rekreaci, zábavu nebo jiné společenské aktivity. Tyto společenské aktivity jsou dovoleny, pokud splňují následující podmínky:

- jejich účelem je lepší porozumění a vytvoření hlubších obchodních vztahů,
- tyto aktivity jsou přiměřeného druhu, přiměřeně časté a přiměřeně nákladné a jsou v souladu s běžnou obchodní praxí
- dané aktivity neporušují žádné platné zákony nebo předpisy,

- všeobecná praxe je schválena podle platných podnikových pravidel společnosti ČDC nebo ji předem schválil váš vedoucí zaměstnanec, který se daných aktivit neúčastní,
- tyto aktivity nejsou pokládány za podmínku nebo záruku budoucí obchodní činnosti,
Není vhodné, abyste se účastnili zábavních aktivit, pokud zákazník nebo dodavatel (současný nebo perspektivní), který pro vás tyto aktivity zajišťuje, se jich sám neúčastní.

Nabídky úplatku ze strany dodavatelů nebo zákazníků

Podílet se na úplatkářství nebo jiných nezákonných finančních transakcích je v rozporu s pravidly společnosti ČDC a velmi často i se zákonnými předpisy. Jednoduše řečeno, pokud vám někdo jako součást obchodní transakce nabídne platby ve formě peněz nebo zboží, nebo vymáhá takové platby od vás, je nutné to odmítnout a oznámit tento případ svému vedoucímu zaměstnanci. Pokud se bude v obchodní transakci pokračovat i po vašem odmítnutí, je ve vašem zájmu oznámit způsob jednání společnosti ČDC během této transakce. Dokumentování takových případů chrání vás i společnost ČDC před případnými obviněními z nepatřičného jednání.

Vzájemný respekt

Je zcela neslučitelné s etickým chováním vystavit vašeho kolegu či kolegyni obtěžování, diskriminaci nebo nespravedlivému jednání z takových důvodů, jako je jeho rasa, barva pleti, národnostní původ, věk, pohlaví, status válečného veterána, sexuální orientace, zdravotní postižení či z jiných důvodů uvedených v zákonných předpisech. Porušení tohoto pravidla může vést k disciplinárnímu postihu nebo rozvázání pracovního poměru.

Pokud se zaměstnanec dozvěděl o takovém případě, pozoroval takové jednání, nebo je přesvědčen, že se sám stal obětí obtěžování nebo diskriminace, postupuje v souladu se Směrnicí pro vyřizování podání, nebo využije možnosti telefonní linky pro etiku.

Osobní chování

Základem dobré obchodní praxe a poskytování služeb je čestnost a integrita. Jinak řečeno, čeká se od vás čestné jednání při veškeré obchodní činnosti. Nezneužívejte zdroje ČDC, duševní vlastnictví, čas a vybavení (včetně kancelářského zařízení, elektronické pošty a počítačových aplikací).

Jaký dopad má vaše jednání na jiné osoby

Společnost ČDC se v žádném případě nesnaží zasahovat do vašeho soukromého života. Mějte však na paměti, že vaše osobní chování ovlivňuje názor jiných osob na naši společnost. Používejte při plnění svých pracovních povinností zdravý úsudek a jednejte vhodným způsobem při práci nebo když zastupujete společnost ČDC. Vyhněte se jednání, které by mohlo zpochybnit dodržování zákonných předpisů a etických pravidel ze strany společnosti ČDC.

Návykové látky na pracovišti

Je zakázáno mít v držení, užívat nebo distribuovat návykové látky a páchat jakoukoli nezákonnou činnost. Je také zakázáno konzumovat v prostorách společnosti alkoholické nápoje.

Hazardní hry na pracovišti

Účast na nezákonných hazardních hrách je v prostorách společnosti zakázána pro všechny zaměstnance, kteří pracují nebo jsou na pracovišti.

Zbraně na pracovišti

Všem zaměstnancům, kteří pracují nebo jsou ve službě, je zakázáno mít u sebe střelné zbraně nebo zbraně jakéhokoli druhu v prostorách společnosti, a to bez ohledu na to, zda mají pro nošení zbraně povolení či nikoli.

Násilí na pracovišti

Společnost ČDC usiluje o vytváření pracovního prostředí, kde neexistují žádné hrozby násilí, ublížení na zdraví nebo fyzické zastrašování. Tyto záležitosti nelze jakkoli zlehčovat; společnost je v žádném případě netoleruje.

Mezi příklady násilí na pracovišti patří:

- fyzické, slovní nebo písemné hrozby,
- násilné chování,
- chování ohrožující bezpečnost na pracovišti,
- chování vykazující znaky psychického nátlaku, obtěžování, šikany na pracovišti způsobené spoluzaměstnanci či jiné formy šikany.

Musíte oznámit všechny případy, které lze opodstatněně pokládat za projevy násilného chování. Pokud máte pocit, že byste raději nechtěli oznámit toto chování svému vedoucímu zaměstnanci nebo zástupci personálního pracoviště, nebo pokud se toto chování týká ilegální nebo možné podvodné činnosti, můžete je oznámit přímo na horkou linku ČDC pro etiku.

Finanční výkaznictví a účetní zásady

Pravidlem společnosti ČDC pro finanční výkaznictví je důslednost, naprosto čestnost a dodržování všech místních a všeobecně uznávaných účetních zásad ve všech oblastech, kterých se tyto zásady týkají. Vytvořili jsme systém vnitřní kontroly, který stanoví standard pro integritu a časové termíny v našem procesu finančního výkaznictví. Musíte usilovat o to, aby vykazování finančních výsledků ČDC bylo přesné, efektivní a poctivé.

Účetní knihy a záznamy společnosti

Všechny finanční dokumenty, včetně smluv, faktur, žádostí o vydání šeků, záznamů o zásobách a jiných výkazů, musejí být přesné a správné. Všechny transakce musejí být podloženy přesnou a správnou dokumentací uvádějící přiměřené množství podrobností; všechny transakce je třeba zaznamenávat důsledně a pro správné účetní období. Je ve vašem zájmu poctivě zaznamenávat informace týkající se svých pracovních povinností, jako čas a docházku, výkazy výdajů, výkazy produkce, výzkumné statistiky a jiné údaje. Je vhodné uchovávat veškerou podkladovou dokumentaci pro finanční transakce v souladu s pravidly společnosti ČDC a obecně platnými právními předpisy.

Nepravdivé finanční výkazy nebo výkazy bez podkladové dokumentace

Vyhňte se podlehnouti pocitu, že byste měli zaznamenávat nepravdivé nebo zavádějící finanční údaje. Je nevhodné klást překážky žádnému auditu finančních výkazů společnosti ČDC nebo takový audit nevhodně ovlivňovat. Záměrné manipulace s finančními údaji představují porušení podnikových pravidel i zákonných předpisů a mohou být chápány jako snaha o podvod.

Ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost při práci

Prioritou společnosti ČDC je zajistit svým zaměstnancům ochranu zdraví a bezpečnost při práci. Prioritou zaměstnance je dodržovat všechna pravidla, postupy, zákony a předpisy pro ochranu veřejného zdraví, bezpečnost při práci a na pracovišti a ochranu životního prostředí.

Je třeba používat bezpečné pracovní postupy a osobní ochranné pomůcky. Více podrobností naleznete v interních normách pro bezpečnost při práci, ochranu zdraví a životního prostředí.

Počítačové systémy a informační technologie

Společnost poskytuje zaměstnancům počítače a jiné druhy informační a komunikační technologie (přístup na Internet, e-mail, atd.), které vám mají pomáhat ve vaší práci. Tato zařízení je nutno používat způsobem, který je v souladu s hodnotami a etickými obchodními postupy společnosti.

Elektronické komunikační zařízení

Neposílejte, nestahujte a nešířte informace, které lze pokládat za pohoršující, urážlivé nebo rušivé pro zaměstnance, kteří pracují.

Komunikace, kterou lze pokládat za slovní útok, urážlivou pomluvu nebo obtěžování, nebo která je vulgární, obscénní nebo výhrůžná (jako sexuálně zaměřené zprávy, kresby, anekdoty, nevíтанé návrhy, národnostní nebo rasové urážky nebo podobné druhy sdělení), je zakázána a může vést k disciplinárnímu postihu nebo rozvázání pracovního poměru.

Internet

Internet lze používat pouze pro účely obchodní činnosti, pokud není používání za jiným účelem dovoleno podle pravidel informační technologie společnosti ČDC pro používání e-mailu a Internetu. ČDC má právo bez předchozího upozornění zablokovat, monitorovat nebo prozkoumat vaše používání Internetu a učinit tak, pokud pro to existují oprávněné obchodní důvody (v míře přípustné podle zákonů).

Je nevhodné používat Internet pro účely, které mohou narušit provoz informační technologie společnosti ČDC.

Telefon

Určitým zaměstnancům společnost ČDC poskytuje mobilní telefony; jejich používání musí být pokud možno omezeno na obchodní účely. Používání mobilních telefonů a pevných linek v ČDC upravuje směrnice ORs1-B-2007 přístupná na http://albatros.cd.cz/CD_CARGO/rizena_dokumentace/uloziste.nsf.

E-mail a rychlé zasilání zpráv

Systémy společnosti ČDC pro e-mail a rychlé zaslání zpráv jsou určeny pouze pro komunikaci týkající se pracovní činnosti.

Stejně jako v případě používání Internetu, ČDC má právo zablokovat, monitorovat nebo zkoumat vaše používání e-mailu a systému zaslání zpráv a učiní tak, pokud pro to existují oprávněné obchodní důvody (v míře přípustné podle místních zákonů).

Majetek společnosti

ČDC se snaží poskytnout zaměstnancům pro výkon práce bezpečná pracoviště, bezpečná zařízení a nejnovější technologii. Jak je však uvedeno níže, zaměstnanci nemohou očekávat, že by mohli používat tyto prostory a zařízení se zaručením soukromí.

Soukromí

Společnost ČDC má právo prohlížet a přezkoumávat veškeré prostory a zařízení v majetku společnosti, aby zjistila, zda nedochází k porušování podnikových pravidel nebo platných právních předpisů.

Zabezpečení

Máte přístup pouze k těm souborům nebo programům, ať již elektronickým nebo ve vtištěné podobě, pro které máte přístupová povolení. Jakékoli přezkoumávání, kopírování, šíření, poškozování nebo pozměňování souborů, hesel, počítačových systémů či programů nebo jiného majetku společnosti, stejně jako nedovolené a nepatřičné použití získaných informací, představuje porušení Kodexu.

Veškeré pracovní výsledky, vytvořené nebo přenášené prostřednictvím počítačových systémů společnosti ČDC nebo jiných elektronických komunikačních zdrojů společnosti (včetně všech e-mailových a hlasových zpráv, grafík, softwaru, elektronických souborů, dokumentů nebo jiných údajů vytvořených, zaslaných, přijatých nebo uložených v zařízeních nebo elektronických systémech v majetku společnosti ČDC) mohou být prošetřovány, monitorovány, prohlíženy a zkoumány (v mezích zákonných předpisů).

Zachování důvěrnosti

Obchodní činnost společnosti je budována na základě bohatých zkušeností a nadání našich zaměstnanců i na základě osvědčených obchodních značek. Tyto zkušenosti jsou ztělesněny ve velkém množství důvěrných údajů, technologií, produktů, služeb a informací, umožňujících tržní konkurenceschopnost a úspěchy společnosti ČDC. Vaší povinností je zachovávat zásady zabezpečení, integrity a důvěrnosti ve vztahu k veškerým důvěrným a vlastnickým informacím společnosti ČDC.

Zachovávání důvěrných informací

Nesdělujte vlastnické anebo důvěrné informace týkající se společnosti ČDC, ani informace o jejich činnostech, zaměstnancích, mzdách, produktech nebo službách žádným třetím stranám a nepoužívejte tyto informace k získání osobního prospěchu.

Mezi tyto informace například také patří:

- průzkum trhu,
- strategie marketingu,
- seznamy zákazníků/dodavatelů,
- cenové tarify,
- rozpisky materiálu,
- výrobní a konstrukční postupy, data a techniky,
- osobní informace zaměstnanců.

To trvá i po ukončení pracovního poměru s ČDC a platí pro všechny druhy komunikace. Nekopírujte, nepřivlastňujte si a nearchivujte žádné vlastnické nebo důvěrné informace společnosti ČDC pro svou osobní potřebu. Pokud si nejste jisti, zda se jedná o vlastnickou nebo důvěrnou informaci, nebo jak s takovou informací zacházet, obraťte se na svého vedoucího zaměstnance nebo právní odbor společnosti ČDC.

Příloha č. 2 - Postup při zpracovávání oznámení na telefonní linku pro etiku

Jakékoli skutečné nebo připravované jednání, které může opodstatněně představovat porušení Kodexu, je vhodné neprodleně hlásit svému vedoucímu zaměstnanci, zástupci personálního pracoviště nebo na telefonní

linku společnosti ČDC pro etiku. Společnost podnikne v přiměřené míře všechny kroky, aby jména zaměstnanců, o kterých nebo proti kterým bylo učiněno oznámení, byla udržena v tajnosti, pokud nebude rozhodnuto, že skutečně došlo k porušení pravidel nebo že společnost potřebuje získat tyto informace pro účely vyšetřování. Společnost podnikne v přiměřené míře všechny kroky, aby jméno kohokoli, kdo oznámí možné porušení pravidel, bylo udrženo v tajnosti, pokud není nezbytné prozradit identitu těchto osob pro účely právního řízení nebo pro to, aby zaměstnanec, proti němuž bylo oznámení učiněno, měl příležitost k obraně.

Pokud se setkáte se situací, kdy vznikají pochyby o etických otázkách, a nechcete daný problém předložit ani svému vedoucímu zaměstnanci ani zástupci vašeho personálního pracoviště, kontaktujte telefonní linku společnosti ČDC pro etiku. Tento nástroj je zaměstnancům společnosti ČDC vždy k dispozici pro oznámení problémů.

Kodex zakazuje jakoukoli formu odvety proti zaměstnanci, který oznámí jakýkoli problém týkající se etiky; máte-li podezření, že dochází k odvetě, musíte to oznámit na **telefonní linku pro etiku**. Přitom však platí, že jakékoli záměrně falešné oznámení ze strany kteréhokoli zaměstnance proti jinému zaměstnanci bude považováno za hrubé porušení pracovních povinností.

Telefonní linka pro etiku

Telefonní linka pro etiku je k dispozici pondělí až pátek od 8:00 do 16:00. Jakékoli záměrně falešné oznámení ze strany kteréhokoli zaměstnance proti jinému zaměstnanci bude posuzováno jako porušení jeho povinností.

Telefonní linku pro etiku je možné kontaktovat následujícím způsobem:

Telefonní číslo: 9722 42155

Oznámení zaměstnance na telefonní linku pro etiku řeší celopodnikový prošetřující tým. Tento tým je složen ze zástupců jednotlivých odborných útvarů Generálního ředitelství ČDC a zástupců příslušné odborové organizace. Jmenné obsazení celopodnikového prošetřujícího týmu je vyhlášeno usnesením představenstva ČDC.

Postup při kontaktování telefonní linky pro etiku

Po přijetí vašeho oznámení odborník pro komunikaci vypracuje zprávu se záznamem o vaší otázce nebo problému. Zpráva je zaslána vedoucímu celopodnikového prošetřujícího týmu ve společnosti ČDC. Pokud je některý z těchto zaměstnanců jmenován ve vašem oznámení, nebude o vašem oznámení vyrozuměn a nebude mít přístup ani k informacím, které oznámení obsahuje. Oznámení poté zpracovává celopodnikový prošetřující tým, který rozhodne o opatření k nápravě.

Každému oznámení je přidělován „klíč zprávy“. Prostřednictvím tohoto klíče je možné kontrolovat stav oznámení e-mailem - např. zda již oznámení bylo prověřeno, zda-li je právě zpracováváno nebo zda již bylo vyřešeno. Konkrétní podrobnosti řešení daného problému mohou obsahovat důvěrné informace a nemusejí být proto sdělovány.

Příloha č. 3 - Pomocník pro etické rozhodování

Kodex stanovuje, jak bychom měli jednat a postupovat v řadě situací, které mohou při výkonu naší práce nastat. Naší povinností, jako zaměstnanců společnosti, je rozpoznat případné problémy v oblasti etiky a jednat správně. Dále je uvedeno doplnění Kodexu, které slouží jako návod pro řešení konkrétních problémů.

Etická rozhodnutí

Musíte-li přijmout obtížné rozhodnutí v oblasti etiky, zvažte následující otázky:

Co se na této situaci zdá být správné a co nesprávné?

Je váš plánovaný postup v souladu s pravidly společnosti ČDC a jeho etickým kodexem?

Jaký dopad, skutečný nebo zdánlivý, mohou mít vaše akce na jiné osoby?

Bylo by při rozhodování užitečné poradit se s jinou osobou?

Oznamování porušení etických zásad

Musíte oznámit porušení zákona a vnitřních předpisů, v případě postupu podle etického kodexu je vhodné se poradit se svým nadřízeným zaměstnancem nebo zástupcem personálního pracoviště. Pokud nechcete použít tento uvedený postup, nebo pokud máte podezření, že se jedná o podvodnou činnost, můžete kontaktovat telefonní linku pro etiku. Tuto telefonní linku pro etiku můžete také kontaktovat v případech, kdy se vaše předcházející stížnost nesetkala s patřičnou odezvou.

Při rozhodování o tom, jak v určité situaci postupovat, vám pomohou tato doporučení a otázky:

Uvědomte si, že určité události, rozhodnutí nebo situace mohou být problematické

Máte udělat něco, co by podle vašeho názoru mohlo být nesprávné?

Je vám známo, že zaměstnanci či klienti ČDC možná jednali nezákonně nebo neeticky?

Musíte se rozhodnout a nejste si jisti, co je správné z etického hlediska?

Dobře si promyslete, co můžete udělat

Shrňte a vyjasněte si svůj problém.

Upřesněte si, v čem spočívá vaše dilema.

Zvažte jednotlivé možnosti řešení a jejich důsledky.

Uvažte, koho se vaše rozhodnutí dotkne.

Poradte se s ostatními.

Rozhodněte o dalším postupu

Ujasněte si míru své zodpovědnosti.

Přehodnoťte všechny podstatné skutečnosti a informace.

Vezměte v úvahu příslušná pravidla Kodexu ČDC a profesní standardy.

Vyhodnoťte možná rizika a pokuste se je minimalizovat.

Promyslete si nevhodnější postup.

Poradte se s ostatními.

Znovu zvažte své rozhodnutí

Posuďte své rozhodnutí vzhledem k hodnotám ČDC.

Ujistěte se, že jste zohlednili pravidla Kodexu ČDC, zákony a profesní standardy.

Zjistěte, jaký mají na vaše řešení názor ostatní.

Jednejte rozhodně

Sdělte zainteresovaným stranám své rozhodnutí a důvody, které vás k němu vedly.

Poučte se ze zkušeností, které při tom získáte.

Informujte o úspěšných řešeních své kolegy.

Příloha č. 4 – Přehled souvisejících vnitřních předpisů

PERs-15-A-2008 - Pracovní řád ČD Cargo, a.s.

ORz2-A-2007 - Spisový, skartační a archivní řád ČD Cargo, a.s.

Zdroj: interní dokument ČD Cargo

Firemní kultura a etický kodex zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, a. s.

Dobrý den, tento dotazník se týká firemní kultury a etického kodexu ČD Cargo, a.s. Obsahuje 20 otázek (z toho 2 otevřené) členěných do 4 základních kategorií: 1. Firemní kultura; 2. Management – Vedení; 3. Etika a etický kodex; 4. Identifikační údaje. Vyplnění tohoto dotazníku je velice rychlé a snadné, zabere cca 5 minut Vašeho času. Dotazník je připraven elektronickou formou pro Vaši větší anonymitu (respondentů). Žádná z otázek není osobního charakteru a veškeré výsledky budou použity do mé diplomové práce. Prosim vyplňte tento dotazník pravdivě a bez ostychu. V případě nejasností či dotazů se na mě můžete obrátit.

Děkuji Vám

David Suchan
Univerzita Pardubice – fakulta ekonomicko-správní
dek-a@seznam.cz

*Povinné pole

Firemní kultura

Část první - zabývající se firemní kulturou

1. Jaké jsou podle Vašeho názoru vztahy ve společnosti? *
mezi zaměstnanci navzájem, nadřízeným a podřízeným atp.
 - Formální
 - Konkurenční
 - Nepřátelské
 - Přátelské - neformální
2. Atmosféru ve společnosti byste označil/a jako : *
vyberte pouze jednu odpověď, která atmosféru nejlépe specifikuje
 - Konkurenční (soupeřivá)
 - Pasivní (nezájem)
 - Tvůrčí
 - Týmová (spolupracující)
3. Co především pro Vás znamená práce ve společnosti? *
vyberte pouze jednu odpověď, která nejlépe charakterizuje Vaši motivaci
 - Materiální uspokojení
 - Kariérní růst
 - Seberealizace
 - Možnost být součástí týmu
 - Jiné
4. Motivuje Vás aktuální systém hodnocení? *
systém hodnocení jako celek
 - Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Management - Vedení

Část druhá - zabývající se managementem společnosti

5. Řídící styl vedení (managementu) by jste označil/a jako: *
jakým způsobem management zadává plnění úkolů atp.
- Autoritativní
 - Demokratický
 - Liberální
6. Vaše práce je nadřízeným hodnocena: *
možné vybrat i více odpovědí
- Finanční ohodnocení
 - Formální hodnocení
 - Neformální hodnocení
 - Materiální výhody
 - Není hodnocena vůbec
7. Své názory na situaci ve firmě či pracovní problémy sdělujete svému nadřízenému: *
- Zcela otevřeně
 - Diplomatically
 - Nemohu sdělovat
8. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy? *
- Pouze o pracovní výsledky
 - O zásadní problémy
 - O většinu problémů
 - O všechny problémy
9. Chová se vedení (management) společnosti podle Vašeho názoru eticky a v rámci dobrého jména firmy? *
zda-li firmě dělají dobré jméno a postupují v rámci zákona, etického kodexu i nepsaných pravidel
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

Etika a etický kodex

Část třetí - zabývající se etikou a etickým kodexem společnosti

10. Jste seznámeni s etickým kodexem společnosti? *

- Ano
- Ne, nebyl jsem s ním seznámen
- Nevím, že naše společnost má etický kodex

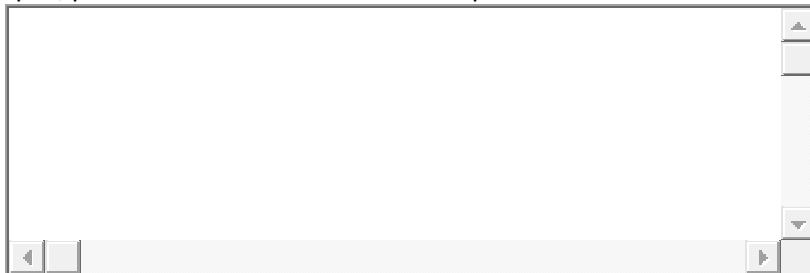
11. Využil/a jste někdy etický kodex či telefonní linku pro etiku? *
v situaci, kdy jste si nevěděl/a rady atp.

- Ano
- Ne, nevyužil/a, ale v případě nutnosti bych využil/a
- Ne, nevyužil/a a ani nevyužiju

12. Souhlasíte s obsahem etického kodexu zaměstnance? *
s aktuálním obsahem etického kodexu zaměstnance ČD Cargo

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Pokud "Ne" v čem nesouhlasíte? Případně jak nebo čím byste vylepšil/a kulturu firmy či etický kodex: Pokud odpovíte "Ne" v otázce 12, nebo máte jakékoli návrhy či nápady, jak tyto dvě oblasti vylepšit, prosím zde máte možnost se rozepsat



14. Setkali jste se s porušením etických zásad během práce v této společnosti? *
Porušení etického kodexu, zákona (např. korupce) atp.

- Ano
- Slyšel/a jsem o takovém případě
- Ne, nikdy

15. Pokud ANO: Jak jste postupoval/a? Vyplňte pouze v případě, že jste se setkal/a s neetickým chováním. Je možné označit více odpovědí.

- Sdělil/a jsem skutečnost svému nadřízenému
- Využil/a jsem etický kodex, abych si ujasnil/a, jak postupovat
- Využil/a jsem telefonní linku pro etiku
- Sdělil/a jsem skutečnost kolegům
- Upozornil/a jsem na to člověka, který etické zásady porušil

- Mlčel/a jsem a nechal/a si to pro sebe

Identifikační údaje

Část poslední - zabývá se identifikací, ale pouze obecného charakteru pro účely dotazníku (zjištění struktury respondentů)

16. Pohlaví

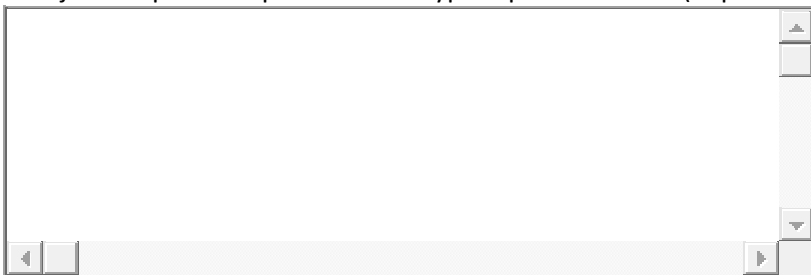
- Žena
 Muž

17. Jak dlouho pracujete pro ČD Cargo, a.s.? *

pouze pro ČD Cargo, a.s.

- Méně než 1 rok
 1 rok až 2 roky
 více než 2 roky

18. Jaká je Vaše pracovní pozice? Stačí vyplnit pouze obecně (např.: účetní, management, dělník atp.)

An empty rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for entering a job position.

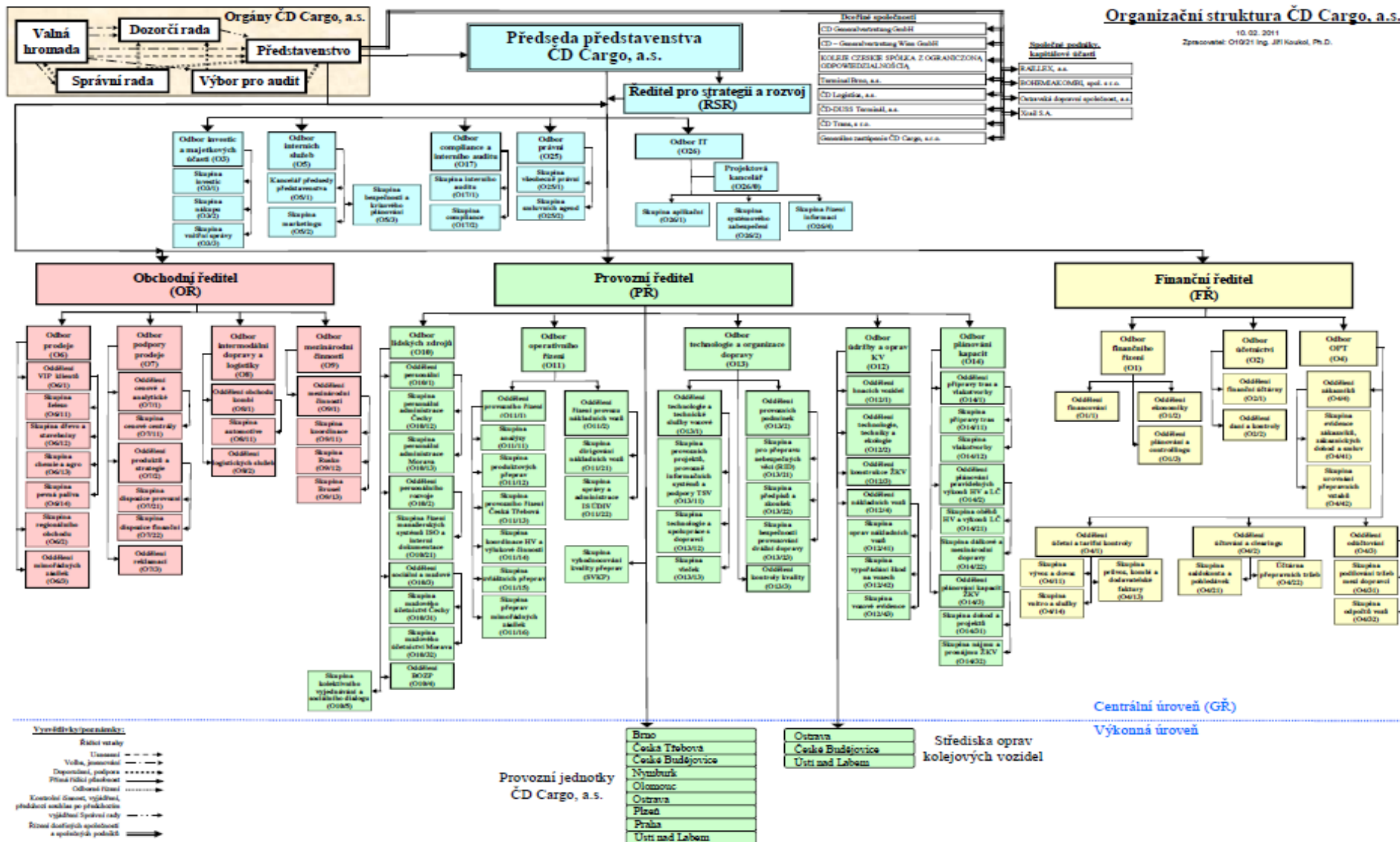
19. Vzdělání nejvýše dosažené

- Základní
 Střední - vyučen
 Střední s maturitou
 Vysokoškolské

20. Věk

- Do 30 let
 31 - 45
 46 - 60
 60 a více

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Interní dokument ČD Cargo, a.s.